

**Gestão por processos na revalidação de diplomas: evidências a partir do uso da
Plataforma Carolina Bori**

**Process management in recognition degrees: evidence from the use of the Carolina Bori
Platform**

**Gestión de procesos en la revalidación de títulos: evidencia del uso de la Plataforma
Carolina Bori**

DOI: 10.54901/educa.v9-532

Ana Paula Gonçalves Rodrigues¹
Prof. Dr. Dante Luiz Juliatto²

RESUMO: A revalidação de diplomas de graduação estrangeiros constitui um desafio estratégico para as universidades brasileiras, especialmente diante da crescente internacionalização da educação superior e da ampliação da demanda por esse serviço. Este estudo tem como objetivo analisar a integração da Plataforma Carolina Bori às práticas de Gestão por Processos adotadas por universidades públicas revalidadoras, examinando sua articulação com sistemas institucionais, sua relação com a eficiência processual e os principais gargalos operacionais e de maturidade em BPM associados ao processo. Metodologicamente, trata-se de pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, com abordagem de métodos mistos, desenvolvida a partir de questionário estruturado em quatro eixos analíticos e encaminhado, via Lei de Acesso à Informação, às dez universidades federais com maior demanda por revalidação no país, com retorno de nove instituições. Os resultados evidenciam baixa interoperabilidade sistêmica, uso de sistemas paralelos em 100% das instituições respondentes, ausência de métricas formais de desempenho em 66,66% da amostra e inexistência de mapeamento formal de processos em 55,55% dos casos. Conclui-se que a Plataforma Carolina Bori ampliou a transparência e a centralização normativa, mas seus ganhos de eficiência permanecem limitados sem integração sistêmica, revisão dos fluxos internos e fortalecimento da maturidade institucional em gestão por processos.

Palavras-chave: revalidação de diplomas; Plataforma Carolina Bori; gestão por processos (BPM); administração pública; internacionalização do ensino superior.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de crescente internacionalização da educação superior e intensificação da mobilidade acadêmica global, a revalidação de diplomas de graduação estrangeiros emerge como um imperativo estratégico, mas também como um persistente desafio sistêmico para as universidades brasileiras. A globalização tem reconfigurado o ensino superior, impulsionando

¹ Mestranda em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: ana.p.rodrigues@ufsc.br

² Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: dante.juliatto@ufsc.br

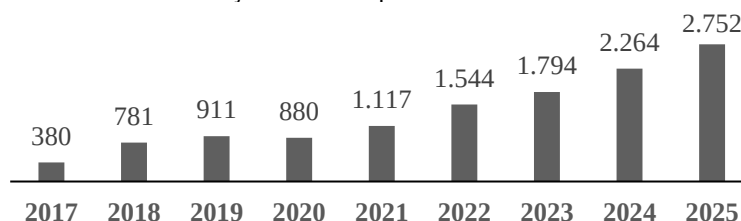
a expansão e a diversificação institucional e fomentando a circulação transnacional de estudantes e profissionais qualificados (Alvares, 2015; Pinto; Larrechea, 2018). Essa dinâmica amplia a necessidade de estratégias de gestão alinhadas ao contexto universitário, bem como de sistemas robustos e eficientes para a validação de títulos acadêmicos obtidos no exterior.

No Brasil, a regulamentação desse processo tem sido moldada por um dinâmico arcabouço normativo em constante evolução, o qual exige acompanhamento contínuo para verificar possíveis alterações ou complementações subsequentes. Tais normativas legislativas incluem a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) e regulamentações mais recentes, como a Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 2/2024 e a Portaria do Ministério da Educação (MEC) nº 1.151/2023 (Brasil, 2024b; Brasil, 2023). Outro instrumento que regula a gestão dos processos de revalidação é a Plataforma Carolina Bori, imposta pelo governo federal em 2017 com o objetivo de centralizar e conferir maior transparência e celeridade às solicitações (Brasil, 2025a), representando um avanço tecnológico significativo. Contudo, a efetividade e a fluidez desses mecanismos ainda são objeto de debates e análises.

Apesar dos esforços normativos e da modernização tecnológica, a revalidação de diplomas permanece um processo complexo, permeado por tensões e desafios intrínsecos (Conceição, 2013). A elevada demanda por essas solicitações sobrecarrega as universidades e expõe suas vulnerabilidades na capacidade de gestão (Fernández *et al.*, 2023). Além disso, tanto o reconhecimento de títulos de pós-graduação quanto a revalidação de diplomas de graduação são tratados conjuntamente pelas leis e normativas brasileiras e gerenciados por meio da Plataforma Carolina Bori. Embora o reconhecimento apresente quantitativo superior, a revalidação demonstra demanda contínua ao longo dos anos (Galioni, 2022).

Dados registrados no Painel de Diplomas Revalidados, desenvolvido no âmbito da plataforma do MEC, indicam uma tendência consistente dos pedidos de revalidação de diplomas no período de janeiro de 2017 a dezembro de 2025, com aumento progressivo especialmente mais acentuado a partir de 2021 (Brasil, 2026), conforme representado na Figura 01. Esse comportamento reforça a relevância do tema e a necessidade de compreender de que modo as universidades públicas revalidadoras têm lidado com a crescente pressão sobre seus fluxos administrativos e acadêmicos.

Figura 1. Pedidos de Revalidação no Brasil pela Plataforma Carolina Bori - 2017 a 2025



Fonte: Adaptado do Painel de Diplomas Revalidados do MEC (MEC, 2026b)

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a integração da Plataforma Carolina Bori às práticas de Gestão por Processos adotadas por universidades públicas revalidadoras, examinando sua articulação com sistemas institucionais, sua relação com a eficiência processual e os principais gargalos operacionais e de maturidade em BPM associados à revalidação de diplomas de graduação estrangeiros. A partir desse recorte, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a Plataforma Carolina Bori se integra aos sistemas e às práticas de gestão das universidades federais brasileiras no processo de revalidação de diplomas, e quais são os principais gargalos operacionais e de maturidade em BPM que limitam a eficiência desse processo?

As perguntas do questionário foram estruturadas em quatro eixos analíticos: uso da plataforma, desempenho e eficiência, desafios operacionais e gestão por processos. O instrumento de coleta foi aplicado via Lei de Acesso à Informação (LAI) às dez universidades federais com maior demanda por revalidação desde a adesão à Plataforma Carolina Bori, em 2017. A delimitação do estudo incide sobre a revalidação de diplomas de cursos de graduação, reconhecendo a continuidade e a relevância dessa demanda, embora o reconhecimento de títulos de pós-graduação apresente volumes superiores. Além desta introdução, o artigo está organizado em referencial teórico, detalhamento metodológico, análise dos resultados e, por fim, conclusões e contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste estudo fundamenta-se na contextualização dos pilares estruturantes da investigação: o panorama normativo-institucional da revalidação de diplomas no Brasil e os constructos da Gestão por Processos (BPM) aplicados ao ecossistema público.

2.1 Revalidação de Diplomas no Brasil

No contexto brasileiro, a revalidação de diplomas de graduação estrangeiros não se configura apenas como uma exigência legal, mas como um instrumento estratégico para o fortalecimento da internacionalização e da governança universitária. A revalidação é um processo formal que reconhece os títulos estrangeiros de graduação como equivalentes aos diplomas brasileiros, por outro lado, o reconhecimento diz respeito aos diplomas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) (Brasil, 2023).

O exercício dessa competência pelas Instituições de Ensino Superior (IES) é balizado por um complexo *corpus* legislativo. Destacam-se a Resolução CNE nº 2/2024, que estabelece normas gerais para a revalidação e o reconhecimento de títulos expedidos por universidades estrangeiras, e a Portaria MEC nº 1.151/2023, que pormenoriza os ritos procedimentais (BRASIL, 2024b). Todavia, a despeito da modernização normativa, o processo permanece permeado por desafios intrínsecos à burocracia estatal. O incremento volumétrico das solicitações pressiona as estruturas administrativas, evidenciando hiatos na capacidade de gestão e a persistência de barreiras institucionais (Silva, 2025).

O Portal Carolina Bori disponibiliza conteúdo informativo a respeito de todo o processo revalidação e reconhecimento de títulos no Brasil, para os requerentes e para as instituições revalidadoras. A tramitação dos pedidos de revalidação na Plataforma Carolina Bori pode ocorrer pela modalidade simplificada, com duração de 90 dias, ou pela tramitação normal, com prazo de até 180 dias a partir do protocolo do pedido na universidade responsável (Brasil, 2025b). O processo inicia-se com a solicitação formal do requerente e o envio da documentação na plataforma; em seguida, a instituição realiza a pré-análise documental em até 30 dias e, estando a instrução adequada, constitui comissão avaliadora para examinar a equivalência entre o curso estrangeiro e os cursos ofertados pela instituição, emitindo parecer pelo deferimento (total ou parcial) ou indeferimento do pedido. Em situações de deferimento parcial, podem ser exigidas atividades complementares e, após seu cumprimento, o resultado é divulgado, devendo a instituição disponibilizar o diploma revalidado em até 30 dias para o requerente.

A centralização operacional na Plataforma Carolina Bori, tornada obrigatória para a gestão de fluxos a partir de 2023, visava conferir agilidade, transparência e previsibilidade aos processos (Brasil, 2025a). Entretanto, evidências apontam que a eficácia do sistema é mitigada por fatores como a baixa interoperabilidade com sistemas acadêmicos internos, a onerosidade operacional e a ausência de suporte técnico tempestivo (Gallieta, 2023; Siqueira; Nunes, 2025). Observa-se, na prática, a coexistência ineficiente de sistemas paralelos.

O uso compulsório da Plataforma Carolina Bori para o gerenciamento dos processos de revalidação impôs desafios adaptativos às instituições de ensino superior revalidadoras, que já operavam com sistemas internos autônomos. Essa dualidade decorre, em parte, da assimetria de competências digitais entre os atores envolvidos e da rigidez da plataforma, que impõe às IES uma adaptação compulsória de seus ritos internos ao software, invertendo a lógica da tecnologia como suporte ao processo (Silva, 2024). Tal cenário demanda a adoção de metodologias de gestão capazes de promover a harmonização entre normativas federais e a realidade operacional das universidades.

2.2 Gestão por Processos no Setor Público

A Gestão por Processos (BPM) é compreendida como uma disciplina gerencial e sistêmica que integra estratégia, cultura e tecnologia com o propósito de otimizar a entrega de valor público (Juliatto; Queiroz, 2023). Diferencia-se dos modelos funcionais tradicionais por adotar uma perspectiva sistêmica e horizontal, orientada ao aprimoramento contínuo dos fluxos organizacionais (Pradella; Furtado; Kipper, 2012; Lima, 2023).

Sob essa ótica, um processo constitui um conjunto estruturado de atividades sequenciais ou paralelas que transforma entradas em resultados mensuráveis e passíveis de definição (ABPMP, 2021). Na administração pública, a adoção da abordagem BPM busca mitigar redundâncias operacionais, reduzir retrabalho, elevar a produtividade e subsidiar o gerenciamento de riscos corporativos (Ramos *et al.*, 2019; Brasil, 2024a). Entretanto, a transição para uma gestão orientada a processos não ocorre sem obstáculos, sobretudo em organizações marcadas por estruturas hierarquizadas e por forte segmentação funcional.

O guia BPM CBOK destaca que a resistência à mudança e a cultura organizacional hierarquizada figuram entre os principais entraves à consolidação da visão horizontal dos processos (ABPMP, 2021; Juliatto; Queiroz, 2023). Soma-se a isso o desalinhamento entre a operação cotidiana e os objetivos estratégicos institucionais, fator que compromete a sustentabilidade das melhorias implementadas. No ambiente universitário, caracterizado por elevada complexidade administrativa, autonomia departamental e multiplicidade de atores, o êxito da gestão por processos depende do comprometimento da alta gestão e do foco permanente na satisfação do usuário-cidadão (Silva, 2025).

Além disso, a integração da metodologia BPM e tecnologias digitais promove uma redefinição importante dos parâmetros de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos (Cozman; Plonski; Neri, 2021). A literatura aponta benefícios concretos decorrentes

da adoção de BPM associada a recursos tecnológicos. A eliminação de atividades redundantes e duplicadas, a padronização de procedimentos, a definição mais clara dos fluxos de trabalho, a redução do tempo de execução das atividades, a prevenção de erros, a simplificação do atendimento ao cidadão, a melhoria da comunicação interna e o aumento da eficácia e da eficiência organizacional, são alguns dos benefícios destacados pelos autores Baldam, Valle e Rozenfeld (2014).

Tais elementos são particularmente relevantes em processos administrativos complexos, nos quais a fragmentação de rotinas e a multiplicidade de instâncias decisórias tendem a ampliar a morosidade e o retrabalho. Nesse advento, a gestão por processos, além de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, fortalece a lógica de atuação em rede, favorecendo a identificação de alternativas extraorganizacionais, como parcerias e arranjos cooperativos, capazes de gerar melhores resultados tanto para os usuários dos serviços quanto para o próprio poder público (Martins e Marini, 2010). Essa perspectiva é especialmente pertinente em contextos nos quais diferentes unidades institucionais precisam atuar de forma articulada para assegurar a fluidez dos processos e a consistência das decisões.

Apesar de seu potencial, a implementação de BPM no setor público é frequentemente limitada por baixos níveis de maturidade organizacional. A escassez de capacitação técnica constitui um fator crítico, pois a gestão por processos exige profissionais aptos a compreender, mapear, monitorar e aperfeiçoar fluxos de trabalho de forma integrada. Além disso, a persistência de uma cultura organizacional funcional e fragmentada dificulta a adoção de uma visão horizontal e sistêmica dos processos (Juliatto; Queiroz, 2023). Em consequência, práticas como o mapeamento formal, a definição de responsabilidades, o monitoramento de indicadores e a melhoria contínua tendem a se desenvolver de forma desigual entre as instituições.

Por fim, as limitações tecnológicas e a baixa integração entre sistemas comprometem o monitoramento e a automação dos processos, reduzindo o alcance das melhorias pretendidas (ABPMP, 2021). Em contextos nos quais diferentes plataformas e rotinas administrativas coexistem sem interoperabilidade adequada, a gestão por processos tende a enfrentar entraves adicionais relacionados ao retrabalho, à duplicidade de registros e à fragmentação informacional.

No ambiente universitário, que é singularmente complexo, com estruturas e modos de gestão desafiadores, a implementação da gestão por processos apresenta desafios multifacetados. Ao reduzir a complexidade, implementar padrões e promover agilidade, o BPM contribui para um processo mais eficiente e menos suscetível a falhas administrativas. Logo, os benefícios superam as adversidades, especialmente quando o foco reside na satisfação do

usuário-cidadão e na entrega de um serviço público de valor.

3 METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, desenvolvida por meio de uma abordagem de métodos mistos, com predominância quantitativa e suporte qualitativo (Creswell; Creswell, 2021). Conforme a taxonomia de Vergara (2016), a pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua natureza, aos seus objetivos e aos meios de investigação empregados.

Sob a ótica da natureza, este estudo define-se como aplicado, uma vez que sua finalidade se orienta à compreensão e ao enfrentamento de problemas reais, vinculados ao interesse público e à gestão universitária (Zanella, 2013; Emmendoerfer, 2024). No que se refere aos objetivos, a pesquisa assume caráter descritivo e exploratório, pois busca detalhar as propriedades do fenômeno da revalidação de diplomas e identificar padrões de interação sistêmica ainda pouco explorados na literatura nacional (Vergara, 2016).

Quanto aos meios de investigação optou-se pelo envio de um questionário encaminhado às universidades por meio de pedidos formais registrados na Plataforma Fala.Br, sistema da Controladoria-Geral da União responsável por centralizar solicitações de acesso à informação (BRASIL, 2025c). As perguntas do questionário foram elaboradas com base nos objetivos da pesquisa, na literatura sobre Gestão por Processos no setor público e nas exigências normativas e operacionais da Plataforma Carolina Bori, sendo organizadas em quatro eixos analíticos: uso da plataforma, desempenho e eficiência, desafios operacionais e gestão por processos.

A escolha do envio do questionário via Lei de Acesso à Informação (LAI), em detrimento de um *survey* convencional, justifica-se pela possibilidade de obtenção de informações oficiais diretamente junto aos setores responsáveis, assegurando maior confiabilidade aos dados e ampliando o alcance da pesquisa, uma vez que, em questionários voluntários, a adesão dos respondentes poderia ser reduzida. No que se refere às limitações da estratégia de coleta, reconhece-se que a LAI não obriga o detalhamento qualitativo aprofundado das respostas, o que pode resultar em informações genéricas ou padronizadas.

A adoção de métodos mistos mostrou-se adequada porque permitiu a triangulação entre indicadores quantitativos de demanda e percepções qualitativas dos gestores, conferindo maior rigor e profundidade à análise dos desafios operacionais da Plataforma Carolina Bori (Creswell; Creswell, 2021). A abordagem adotada foi sequencial, realizando-se inicialmente a coleta e organização dos dados quantitativos e, em seguida, o exame qualitativo das respostas abertas.

Esse procedimento possibilitou articular a precisão estatística com a compreensão das nuances subjetivas da gestão e dos gargalos procedimentais relacionados ao processo de revalidação (Goldenberg, 2000; Silva, 2025).

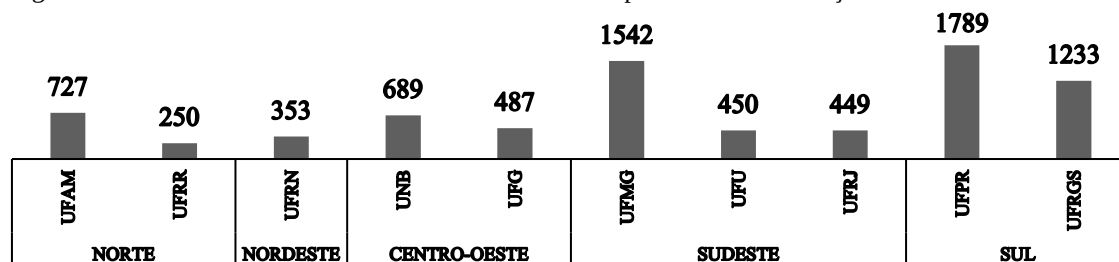
Os dados quantitativos, oriundos das perguntas fechadas do questionário, foram analisados por meio de percentuais simples, calculados a partir das respostas das nove universidades que participaram do estudo, correspondentes a uma taxa de retorno de 90% em relação ao total de instituições selecionadas. Esse procedimento permitiu identificar, de forma objetiva, a distribuição das respostas e os padrões mais recorrentes entre as instituições investigadas.

Já os dados qualitativos, provenientes das respostas abertas, foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2009). O procedimento foi estruturado em três etapas. Na pré-análise, realizou-se a leitura flutuante de todas as respostas, com vistas à familiarização com o material. Na etapa de codificação, identificaram-se as unidades de registro, isto é, trechos de texto com significado relevante para os objetivos da pesquisa, que foram sistematicamente extraídos e organizados. Por fim, na categorização, essas unidades foram agrupadas em categorias temáticas emergentes — interoperabilidade, usabilidade, suporte técnico e maturidade em BPM — posteriormente interpretadas à luz da fundamentação teórica, de modo a conferir densidade analítica aos resultados.

As etapas de organização preliminar do corpus empírico e de revisão textual do manuscrito contaram com o apoio da ferramenta de Inteligência Artificial generativa ChatGPT 5.4, utilizada exclusivamente como recurso auxiliar para sistematização inicial das respostas, aprimoramento da clareza redacional e correções gramaticais e ortográficas. Seu uso limitou-se, portanto, ao apoio instrumental na organização textual do material já produzido pelos autores, sem interferência na definição das categorias analíticas, no cálculo dos percentuais, na interpretação dos dados ou na construção das conclusões. A condução da análise, a atribuição de sentido aos achados e a responsabilidade científica pelo conteúdo do artigo permaneceram integralmente sob responsabilidade dos autores.

A amostragem, de caráter intencional e por relevância, compreendeu as dez universidades públicas federais, conforme Figura 02, com maior volume histórico de solicitações de revalidação desde 2017: UFAM, UFRR, UFRN, UnB, UFG, UFMG, UFU, UFRJ, UFPR e UFRGS.

Figura 2. Dez Universidades Públicas Federais com mais pedidos de revalidação no Brasil – 2017 a 2025



Fonte: Adaptado do Painel de Diplomas Revalidados do MEC (Brasil, 2026)

Nessa perspectiva, a generalização pretendida não é estatística, uma vez que a amostra não possui caráter probabilístico, mas analítica, isto é, os achados permitem compreender e interpretar fenômenos que podem se manifestar em contextos institucionais semelhantes, sem pretensão de extrapolação numérica para o conjunto das universidades brasileiras. O período de coleta ocorreu entre 11 de maio e 12 de junho de 2026, obtendo-se retorno de nove das dez universidades selecionadas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 90%, sendo a UFAM a única instituição que não encaminhou resposta no intervalo analisado.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A análise a seguir articula os percentuais obtidos nas respostas fechadas com a interpretação qualitativa das respostas abertas, buscando compreender não apenas a incidência dos padrões observados, mas também seus significados organizacionais no contexto da gestão da revalidação. Considerando a pergunta de pesquisa proposta, os resultados foram categorizados em quatro dimensões centrais: integração sistêmica, estrutura organizacional, desempenho processual e maturidade em BPM, de modo a evidenciar como a Plataforma Carolina Bori é incorporada às práticas institucionais e quais fatores limitam sua capacidade de produzir ganhos efetivos de eficiência.

Os dados obtidos indicam que a plataforma cumpriu com maior clareza uma função de centralização normativa, visibilidade procedimental e padronização formal da admissibilidade dos pedidos do que, propriamente, uma função de integração plena dos fluxos internos das universidades. A permanência de sistemas paralelos, a heterogeneidade das estruturas administrativas e a baixa formalização dos fluxos internos revelam que a inserção da plataforma ocorreu sobre arranjos organizacionais já marcados por fragmentação, o que ajuda a explicar por que a transparência avançou mais rapidamente do que a eficiência.

4.1 Integração Sistêmica e Interoperabilidade

Ao analisar a categoria relativa ao uso da plataforma, verificou-se que 100% das IES respondentes utilizam sistemas paralelos, notadamente o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Sob a perspectiva da Gestão por Processos, essa constatação revela uma baixa interoperabilidade sistêmica. Embora a Plataforma Carolina Bori centralize o pedido nacional, ela não opera como sistema suficiente para a gestão integral do fluxo, uma vez que não se integra de forma satisfatória aos sistemas administrativos e acadêmicos já utilizados pelas universidades.

Essa ruptura do fluxo informacional gera o fenômeno de silos de dados, onde a necessidade de atualizar múltiplos sistemas para sustentar a eficácia de um único processo resulta em retrabalho e dissociação entre atividades, pessoas e tecnologias, elementos que deveriam atuar de forma integrada para gerar valor público (Pradella; Furtado; Kipper, 2012; Silva, 2025). A plataforma passa a coexistir com sistemas administrativos e documentais já consolidados nas universidades, produzindo sobreposição de registros, duplicidade de lançamentos e necessidade de reintrodução manual das informações.

Esse retrabalho observado contradiz diretamente o princípio de eliminação de atividades redundantes proposto por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) como benefício central da adoção de BPM, evidenciando que a plataforma, ao não se integrar aos sistemas locais, acaba por gerar ineficiências em vez de reduzi-las. A situação também contraria as diretrizes de integração de processos preconizadas pelo guia BPM CBOK (ABPMP, 2021), que enfatiza a necessidade de conectividade entre os sistemas para a orquestração eficaz dos fluxos de trabalho.

4.2 Transversalidade versus Estrutura Vertical

A segunda dimensão analisada reforçou a natureza transversal da gestão da revalidação, envolvendo Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas, Secretarias, Comissões, entre outras a depender da estrutura funcional da universidade. Contudo, apenas 22,22% das instituições relataram acesso centralizado da plataforma, por meio de um único setor responsável pelo gerenciamento dos dados no sistema do MEC. Nas demais instituições, a multiplicidade de atores operando a plataforma sem uma coordenação unificada expõe a persistência de estruturas verticalizadas. A metodologia BPM preconiza uma gestão horizontal "ponta a ponta" (Juliatto; Queiroz, 2023); todavia, a rigidez da plataforma, ao exigir adaptação a fluxos não plenamente aderentes às rotinas internas das universidades, tende a reforçar a fragmentação organizacional

e a dependência de articulações intersetoriais, dificultando a construção de uma governança processual efetivamente horizontalizada.

Nesse contexto, a resistência à mudança e a cultura hierarquizada, apontadas por Juliatto e Queiroz (2023) como os principais entraves à visão horizontal dos processos, não apenas persistem, mas tendem a ser reafirmadas no cotidiano institucional. O guia CBOK (ABPMP, 2021) corrobora que a estrutura funcional tradicional é um dos maiores obstáculos à implementação bem-sucedida da metodologia BPM.

Além disso, a ausência de uma coordenação unificada nas IES impede o alinhamento à lógica de atuação em rede proposta por Martins e Marini (2010), que defendem a integração transversal como condição para a governança pública orientada a resultados. Em contextos nos quais não há coordenação suficientemente centralizada, o fluxo tende a ficar mais sujeito a soluções informais, ao conhecimento tácito de determinados servidores e à oscilação entre práticas departamentais distintas. Os relatos reforçam a fragilidade da plataforma em produzir homogeneidade processual entre as instituições.

4.3 Eficiência, Desempenho e o Paradoxo da Transparência

No que se refere ao contraste entre o avanço da transparência e os limites da eficiência, as instituições reconhecem que a Plataforma Carolina Bori fortaleceu a rastreabilidade do pedido e ampliou a visibilidade das etapas para os requerentes. Entretanto, os resultados sugerem um paradoxo: o sistema é efetivo como instrumento de *accountability* (visibilidade), mas ineficiente como mecanismo de melhoria de desempenho processual.

Esse ponto torna-se especialmente evidente quando se observa que 66,66% das instituições não dispõem de métricas formais de tempo de tramitação ou de indicadores específicos para o acompanhamento do processo de revalidação, o que sugere uma baixa maturidade em gestão de desempenho. Sem esse monitoramento, a plataforma amplia a visibilidade procedimental, mas não permite demonstrar, de forma sistemática, se houve efetiva melhoria de desempenho, racionalização de etapas ou redução de tempo processual. Em outras palavras, ainda que a tramitação se torne mais visível, ela não se torna necessariamente mais gerenciável sob o ponto de vista da melhoria contínua e de gestão por resultados.

Como o BPM pressupõe o uso sistemático de indicadores para a melhoria contínua, a incapacidade de mensurar o impacto real da plataforma evidencia que a tecnologia, por si só, não garante a otimização dos fluxos se não houver um alinhamento com a estratégia organizacional (Ramos *et al.*, 2019; Brasil, 2024a). Cabe destacar que a redução do tempo de

execução das atividades é um dos principais benefícios esperados da gestão por processos (Baldam *et al.*, 2014); no entanto, a ausência de métricas nessas instituições impede a verificação desse ganho no contexto da revalidação.

4.4 Desafios Operacionais e Maturidade em BPM

Os desafios operacionais relatados pelas instituições respondentes foram sistematizados na Tabela 01. A tabela representa uma síntese analítica das principais limitações que condicionam a operacionalização da plataforma no cotidiano das universidades, na qual limitações tecnológicas e organizacionais se retroalimentam. A complexidade da interface e a falta de intuitividade dos fluxos sugerem um elevado ônus administrativo para servidores e docentes que utilizam o sistema esporadicamente.

Tabela 1. Principais Desafios na Operacionalização da Plataforma Carolina Bori

Categoria de Desafio	Descrição do Impacto Operacional	Impacto na Gestão
Interoperabilidade	Uso de sistemas paralelos (SEI) e retrabalho de dados.	Retrabalho e duplicidade de registros.
Usabilidade	Interface pouco intuitiva e fluxos rígidos/engessados.	Dificuldade na extração de relatórios gerenciais.
Suporte Técnico	Demora nas respostas e suporte ineficaz do gestor federal.	Paralisação de processos por erros do sistema.
Maturidade BPM	Ausência de mapeamento formal e fluxogramas internos.	Dependência de conhecimento tácito dos servidores.

Fonte: elaborada pelos autores

As respostas qualitativas também apontaram fragilidades no suporte técnico prestado pela equipe gestora da plataforma, com devolutivas consideradas tardias e pouco resolutivas. Esse aspecto amplia os efeitos das limitações de usabilidade e interoperabilidade, pois problemas operacionais que poderiam ser pontuais tendem a prolongar-se e a repercutir sobre o andamento dos processos e a tomada de decisões institucionais.

Os relatos convergem no sentido de que a ausência de comunicação entre os sistemas amplia a necessidade de registros paralelos e, conseqüentemente, intensifica a exposição dos usuários às limitações de usabilidade da plataforma. Quando a interação com o sistema é percebida como pouco intuitiva, o custo operacional do retrabalho se torna ainda mais elevado.

Em paralelo, a escassez de capacitação técnica é um fator crítico que compromete a eficiência operacional, uma vez que a gestão por processos exige profissionais preparados para realizar todas as etapas do trabalho de maneira qualificada (Juliatto; Queiroz, 2023). Além disso, a ausência de mapeamento formal em 55,55% da amostra revela que o estágio de

maturidade em BPM ainda é incipiente, distanciando-se do que preconiza o guia CBOK (ABPMP, 2021), em que o mapeamento e a documentação de processos são etapas fundamentais para a melhoria contínua.

A ausência de fluxogramas, procedimentos institucionalizados e definições claras de responsabilidades indica que, em parte significativa da amostra, a condução do processo ainda depende mais da experiência acumulada dos agentes do que de uma arquitetura processual consolidada. Essa fragilidade organizacional ajuda a explicar por que os problemas vivenciados pelas instituições não decorrem apenas de falhas técnicas do sistema, mas também da incorporação da tecnologia em contextos ainda pouco preparados para operar sob uma lógica processual integrada.

4.5 Capacidade Operacional e Força de Trabalho

Verificou-se uma disparidade significativa na capacidade operacional das IES. Parcela minoritária da amostra opera com equipes reduzidas responsáveis pela gestão da plataforma e do fluxo de trabalhos da revalidação. As respostas qualitativas sugerem que, em instituições com equipes menores ou com menor especialização das funções, o retrabalho provocado pela duplicidade de sistemas pesa mais sobre a rotina administrativa.

Nesses contextos, dificuldades técnicas aparentemente pontuais tornam-se mais críticas porque não há margem operacional suficiente para absorvê-las sem impacto direto no tempo de tramitação e na sobrecarga dos servidores. Ao contrário, em arranjos mais estruturados, os mesmos desafios podem ser parcialmente amortecidos por melhor divisão de tarefas, apoio institucional mais estável ou maior clareza procedimental. Essa variação na disponibilidade de pessoal, aliada aos diferentes níveis de formalização de processos, impacta diretamente a resiliência institucional frente ao aumento progressivo da demanda por revalidação.

Sob a ótica da gestão por processos, essa constatação reforça que a eficiência não pode ser atribuída exclusivamente à existência de uma plataforma digital (Silva, 2025). Ela depende da articulação entre tecnologia, desenho processual, estrutura administrativa e capacidade humana de execução. O que os dados mostram é que a Plataforma Carolina Bori constitui um componente importante da governança da revalidação, mas não é suficiente, isoladamente, para equalizar as assimetrias institucionais existentes. A transformação digital do processo, portanto, permanece condicionada à capacidade das universidades de integrar sistemas, formalizar fluxos, desenvolver competências e sustentar rotinas de coordenação e monitoramento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a operacionalização institucional da Plataforma Carolina Bori sob a ótica da Gestão por Processos em universidades públicas federais. Os resultados demonstram que, embora a plataforma tenha cumprido seu papel de centralização normativa e promoção da transparência, ela ainda não se consolidou como um indutor de eficiência operacional plena. Ademais, os achados revelam que os principais desafios não se concentram apenas na tecnologia empregada, mas também na necessidade de maior integração entre sistemas, processos, agentes institucionais e estratégias organizacionais, elementos fundamentais para o fortalecimento da governança e da gestão por processos nas universidades.

Os resultados da pesquisa evidenciaram desafios relevantes relacionados à operacionalização da Plataforma Carolina Bori nas instituições de ensino superior analisadas. Um dos principais achados refere-se ao déficit de interoperabilidade entre a plataforma e os sistemas institucionais utilizados pelas universidades, uma vez que a necessidade de utilização de sistemas paralelos, especialmente o SEI, demonstra que a solução tecnológica nacional ainda não se encontra plenamente integrada aos fluxos e ritos acadêmicos locais. Essa condição tende a gerar retrabalho, duplicidade de registros e fragmentação das informações ao longo do processo de revalidação.

Além disso, os resultados indicaram níveis distintos de maturidade em gestão por processos entre as instituições participantes. A ausência de mapeamento formal dos processos em parte das universidades sugere limitações na capacidade de monitoramento, padronização e melhoria contínua dos fluxos de trabalho, especialmente diante do aumento da complexidade e da demanda por processos de revalidação de diplomas estrangeiros.

Por fim, observou-se que a Plataforma Carolina Bori desempenha papel relevante na promoção da transparência, do controle e da rastreabilidade das etapas processuais, contribuindo para mecanismos de *accountability* institucional. Entretanto, os resultados também apontam que a rigidez de determinados procedimentos e a limitada aderência às especificidades institucionais podem dificultar a fluidez operacional dos processos internos, exigindo adaptações complementares por parte das instituições revalidadoras.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura da administração pública ao analisar o fenômeno da revalidação de diplomas estrangeiros para além de sua dimensão normativa e burocrática, mas como um desafio de gestão de processos em ambientes complexos. Sob a perspectiva prática, os achados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento da gestão da revalidação de diplomas no âmbito das universidades públicas brasileiras, além de

fornecer elementos que podem apoiar iniciativas voltadas à integração sistêmica, ao aprimoramento da Plataforma Carolina Bori e à capacitação contínua dos agentes envolvidos na condução desses processos.

A pesquisa limitou-se a uma amostra intencional de dez universidades federais, com retorno de nove instituições, de modo que seus achados devem ser interpretados em termos de generalização analítica, e não estatística. Para investigações futuras, recomenda-se a análise do impacto não apenas da revalidação, mas também do reconhecimento de diplomas de pós-graduação, na percepção de eficiência dos usuários finais (requerentes), bem como o estudo da viabilidade técnica da integração, via API, entre a Plataforma Carolina Bori e os sistemas acadêmicos das universidades.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento (CBOK). 4. ed. *Association of Business Process Management Professionals*, 2021.

ALVARES, Adriana de Lurdes Trentin. **Educação superior além-fronteiras**: um olhar sobre as estratégias institucionais para atratividade de estudantes brasileiros. 2015. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70.3 2009.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRASIL. **Casa Civil da Presidência da República**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Portaria nº 1.151, de 19 de junho de 2023. Dispõe sobre a revalidação de diplomas de graduação expedidos por estabelecimentos de ensino superior estrangeiros e dá outras providências. Diário Oficial União: edição 116, seção 1, Brasília, DF, p. 24, 21 jun. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-1.151-de-19-de-junho-de-2023-491021940>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**. Estratégia Nacional de Governo Digital 2024-2027. Brasília, DF: MGI, 2024a.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 2, de 19 de dezembro de 2024b. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=265641-rces002-24&category_slug=dezembro-2024&Itemid=30192. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Reconhecimento e Revalidação de Diplomas Estrangeiros – Plataforma Carolina Bori. **Ministério da Educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/es/diplomas>. Acesso em: 30 mai. 2025a.

BRASIL. Portal Carolina Bori: Revalidação/Reconhecimento de Diplomas Estrangeiros. **Ministério da Educação**. Disponível em: <https://carolinabori.mec.gov.br/?pagina=comoFunciona>. Acesso em: 11 julho de 2025b.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União**. Manual de Acesso à Informação para Pesquisadores. Brasília, DF: CGU, 2025c.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Painel de Diplomas Revalidados: Relatório Consolidado 2017-2025. Brasília, DF: Plataforma Carolina Bori, 2026.

CASTRO, A.; CABRAL, J. Política de internacionalização da educação superior como estratégia da agenda global: tendências atuais. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 13, n. 2, p. 109-125, 2024.

CONCEIÇÃO, Jullie Cristhie da. **A expansão da educação superior e os efeitos no processo de revalidação de títulos de graduação em Mato Grosso do Sul**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2013.

COZMAN, F. G.; PLONSKI, G. A.; NERI, H. **Inteligência artificial: avanços e tendências**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados, 2021.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

EMMENDOERFER, M. L. **Métodos de Pesquisa Aplicados à Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2024.

FERNÁNDEZ, P. D.; WIMER, F. R.. Educação superior e reconhecimento de diplomas: ações de extensão desde uma universidade pública e de fronteira no Brasil. **REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 31, n. 69, p. 109–127, set. 2023.

GALLIETA, Gabriela Fernandes. **Migrantes forçados qualificados: Causas e consequências para a baixa efetividade da revalidação de diplomas estrangeiros no Brasil**. 2023. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais) - Universidade Federal do ABC. São Bernardo do Campo, SP, 2023.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

JULIATTO, D. L.; QUEIROZ, A. H. de. **Gestão e melhoria de processos BPM - Orientações para aplicação da gestão e melhoria de processos nas organizações com abordagem sistêmica de implementação** – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

LIMA, G. M. **Gestão de processos com BPM e ferramentas da qualidade em instituições federais**. 2023. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2023.

MARTINS, H. F., MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. São Paulo: Publix Editora. 2010.

PINTO, M. M.; LARRECHEA, E. M.. Internacionalização da educação superior: uma análise das tendências de mobilidade dos estudantes entre países do norte e do sul global. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 23, n. 3, p. 718–735, set. 2018.

PRADELLA, S. ; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos**: da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2012. 141 p.

RAMOS, A. *et al.* Gestão por processos na administração pública: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, 2019.

SILVA, Elenice Duarte da. **Aplicação da metodologia BPM Acadêmico no processo de revalidação de diplomas**: estudo de caso na UFMG. 2024. 236 f. Dissertação (Mestrado em Gestão & Organização do Conhecimento) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

SILVA, A. F. A. Desafios da gestão nas universidades públicas do Brasil. **Revista Acadêmica Souza**, v. 84, p. 12-28, 2025.

SIQUEIRA, K. M.; NUNES, F. C. Internacionalização do ensino superior no Brasil: um modelo teórico e agenda de pesquisa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 13, n. 34, 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2024.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2013.