



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

| <b>Plano de Ensino</b>  |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>   |  | <b>Campus: Goiabeiras</b> |  |
| <b>Curso: Administração – Diurno</b>  |  |                           |  |
| <b>Departamento Responsável: Departamento de Administração</b>  |  |                           |  |
| <b>Data de Aprovação (Art. nº 91):</b>  |  |                           |  |
| <b>Docente responsável: Susane Petinelli Souza</b>  |  |                           |  |
| <b>Qualificação / link para o Currículo Lattes:</b><br><a href="http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4773487D0">http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4773487D0</a>  |  |                           |  |
| <b>Disciplina: Sistemas e Métodos Administrativos</b>   |  |                           | <b>Código: ADM 02168</b>               |
| <b>Pré-requisito:</b>   |  |                           | <b>Carga Horária Semestral:</b><br>60h |
| <b>Créditos: 3</b>  | <b>Distribuição da Carga Horária Semestral</b> |                           |  |
|   | <b>Teórica</b>                                 | <b>Exercício</b>          | <b>Laboratório</b>                     |
|   | 45h  | 15h                       | 0                                      |
| <b>Ementa:</b><br>Consultoria organizacional: conceitos; etapas; cenário contemporâneo. Estruturação organizacional: conceitos; ferramentas. Gestão de processos: conceitos; técnicas de modelagem e redesenho de processos. Sistemas de informação: conceitos; ferramentas; aplicações na gestão de processos. Qualidade: conceitos; padrões internacionais. Questões ambientais relacionadas à gestão de processos. |  |                           |  |
| <b>Objetivos Específicos</b>  |  |                           |  |
| Discutir os conteúdos sobre gestão de processos no contexto organizacional para viabilizar a sua compreensão e utilização nas organizações.   |  |                           |  |
| <b>Conteúdo Programático</b>  |  |                           |  |
| <b>Consultoria Organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etapas da consultoria empresarial</li><li>• O campo do Desenvolvimento Organizacional</li><li>• Prospecção de consultoria</li></ul>   |  |                           |  |



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

- Críticas aos processos de consultoria
- **Introdução à gestão de processos**
- Conceitos básicos
- Sistema de informação
- **Modelagem de processos**
- Identificação e classificação de processos
- Descrição dos processos
- Análise e modelagem
- **Procedimentos clássicos da estruturação**
- Análise e definição de layout
- Estruturação organizacional
- Elaboração de Organograma
- Estudo e distribuição do trabalho
- Manualização
- **Desenho organizacional**
- Arquitetura Organizacional
- O sistema das cinco configurações de Mintzberg e seus híbridos estruturais

### **Metodologia**

#### Modelo Híbrido de aulas

1. O modelo adotado para o desenvolvimento das atividades de ensino-aprendizagem será composto, simultaneamente, por aulas síncronas e assíncronas;
2. de acordo com o Art. 3º, § 2º da Resolução 30/2020-CEPE, define-se:
  - Aulas síncronas: aquelas em que é necessária a participação de estudantes e docente(s) no mesmo instante e no mesmo ambiente virtual de aprendizagem;
  - Aulas assíncronas: aquelas que não requerem que o/a estudante e o/a docente estejam conectados ao mesmo tempo para que as atividades de ensino-aprendizagem possam ocorrer;
3. O percentual mínimo de aulas síncronas definido pelo Departamento de Administração nunca será inferior a 25 por cento (25%) do total de horas-aula podendo chegar até 50 por cento (50%) em concordância com a turma;

#### Direitos de Imagem e Propriedade Intelectual

1. As atividades síncronas e assíncronas poderão ser gravadas para utilização restrita aos fins a que se destina esta disciplina específica, facultando-se ao aluno seu direito de não ser gravado ou filmado, mediante expressa manifestação;
2. Haverá, durante a própria transmissão das atividades síncronas, o alerta escrito e verbal de que é proibida a utilização daquelas imagens sem expressa autorização (BORDAS, 2020<sup>1</sup>);
3. Os vídeos e materiais diversos disponibilizados para esta disciplina são de uso restrito para

---

<sup>1</sup> BORDAS, F. C. EAD na pandemia: direitos de imagem, autoral e outras obrigações legais. JUS.COM.BR, 2020. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/propriedade-intelectual>>. Acesso em 24/08/2020.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

este fim, não sendo permitida sua reprodução/postagem em nenhuma outra instância (*online* ou *offline*), estando protegido pelas leis de propriedade intelectual;

A disciplina será ministrada por meio de vídeo aulas expositivas, *Podcasts*, leituras de textos, aulas síncronas no *google meet* ou plataforma RNP (a que estiver com menos instabilidade), fóruns temáticos, resolução de exercícios e *Chats*, no AVA UFES.

Obs.: Visando as especificidades do ensino remoto e o aprimoramento contínuo da metodologia de ensino à eficácia esperados do processo de ensino e aprendizagem, os métodos e atividades previstas poderão sofrer ajustes em seu conteúdo. Em caso de adequações, estas serão dialogadas e consensadas com a turma.

Comunicação com a professora: [susane.souza@ufes.br](mailto:susane.souza@ufes.br) / [susipetinelli@gmail.com](mailto:susipetinelli@gmail.com)

### **Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem**

O processo de avaliação da aprendizagem desta Disciplina contempla as seguintes etapas e métodos de avaliação, os quais apresentam as respectivas notas:

| Atividades  | Nota                   |
|---|------------------------|
| 1. Avaliações no recurso "Fórum" no AVA           | total de 20,0          |
| 2. Avaliações no recurso "Tarefa" no AVA          | total de 20,0          |
| 3. 1 Prova com questões fechadas e abertas no AVA | 10,00 (peso 4) = 40,00 |
| 4. Apresentação final                             | 10,00 (peso 2) = 20,00 |

Situação Final: Média maior ou igual a 7,0 = Aprovado

Média menor do que 7,0 = Prova Final

Após a prova final:  $[(\text{Média Semestral} + \text{Prova final})/2]$  igual ou maior do que 5,0 = Aprovado.

O cômputo da frequência será efetuado pelos(as) docentes responsáveis pela oferta das disciplinas, respeitando a previsão expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) de participação dos(as) estudantes em 75% (setenta e cinco por cento) do conjunto das aulas e atividades planejadas para as disciplinas, considerando sua carga horária total.

### **Bibliografia básica**

ARAUJO, Luis Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. rev e amp. - São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

### **Bibliografia complementar**

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. Gestão de Processos. São Paulo: Atlas, 2011.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. 2. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, Makron Books, 2001.

KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOCSÁNYI, D. C. Consultoria: o caminho das pedras: trabalhando na “era do não-emprego. São Paulo: Central de negócio em RH editora e marketing, 2003.

SCHEIN, E. H. Consultoria de procedimentos. São Paulo: Edgar Blucher, 1977.

### Observações

Araujo, Luis César G. de Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional / Luis César G. de Araujo; Adriana Amadeu Garcia; Simone Martines. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017 será disponibilizado pela UFES no formato ebook em parceria com editora Cengage.

Respeitando a Lei de Direitos Autorais, serão disponibilizadas na plataforma AVA de ensino 10% de cada referência.

### Cronograma

Por tratar-se de Disciplina ofertada remotamente, o processo de avaliação da aprendizagem será adaptado para um modelo de avaliação mais processual. Ou seja, adota-se várias etapas de avaliação (com atribuição de nota) ao longo da disciplina, de maneira a permitir o acompanhamento do aprendizado e da participação do discente na programação da Disciplina, além da identificação, por parte do docente, de necessidades de adequações que permitam o aprimoramento do método adotado durante o período letivo.

Obs.: a) todas as aulas serão registradas como 2h;

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Aula 1<br><b>01/02</b><br>segunda | Apresentação da professora e da disciplina, a programação das aulas e das formas de avaliação: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aula no Google Meet (2h síncronas);</li><li>• Leitura alunos: programa da disciplina;</li></ul>   |
| Aula 2<br><b>04/02</b><br>quinta  | Conceitos básicos em Consultoria: <ul style="list-style-type: none"><li>• Videoaula (15 min síncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 1-19; 51-73</li></ul> |
| Aula 3<br><b>08/02</b><br>segunda | Etapas da Consultoria (Parte 1): <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação de slides (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>SCHEIN, E. H. Consultoria de procedimentos. São Paulo: Edgar Blucher, 1977. p. 02-15.</li><li>• Chat (1h síncrona).</li></ul>                       |
| Aula 4<br><b>11/02</b><br>quinta  | Etapas da Consultoria (Parte 2): <ul style="list-style-type: none"><li>• Podcast (assíncrono);</li><li>• Aula no Google Meet (1h síncrona);</li><li>• Material para leitura:</li></ul>   |



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | MOCSÁNYI, D. C. As fases do trabalho de consultoria. In: Consultoria: o caminho das pedras: trabalhando na era do não-emprego. São Paulo: Central de negócio em RH editora e marketing, 2003.p. 177-216.  |
| Aula 5<br>18/02<br>quinta   | O trabalho de consultoria <ul style="list-style-type: none"><li>• Material para leitura:<br/>WOOD Jr., T., CALDAS, M. P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. Organização &amp; Sociedade, Salvador, v.12, n. 34, p. 83-101, jul./set. 2005.</li></ul>  |
| Aula 6<br>22/02<br>segunda  | O trabalho de consultoria: <ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação no Recurso “Fórum” no AVA “Uma Análise sobre o Trabalho de Consultoria” (dias 22 e 23/02 - assíncrona);</li><li>• <i>Chat</i> (1h síncrono)</li></ul>  |
| Aula 7<br>25/02<br>quinta   | Como está a consultoria no Brasil? <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Podcast</i> (assíncrona);</li><li>• Vídeo de Nino Carvalho “Vantagens e desvantagens de ser consultor” <a href="https://www.youtube.com/watch?v=b_oo8DlbW3I">https://www.youtube.com/watch?v=b_oo8DlbW3I</a> (assíncrono).</li></ul>  |
| Aula 8<br>01/03<br>segunda  | Interagindo com a empresa – cliente: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aula no <i>Google Meet</i> (1h30 min síncrona);</li><li>• <i>Feedback</i> sobre o fórum.</li><li>• Material para leitura:<br/>KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.p. 105-154.</li></ul>   |
| Aula 9<br>04/03<br>quinta   | Introdução à Gestão de Processos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação <i>slides</i> (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>ARAUJO, Luís Cesar G. de. Gestão de Processos: a tecnologia do século 21. In: _____. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.p. 25-73.</li></ul> |
| Aula 10<br>08/03<br>segunda | Processos e visões organizacionais: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Podcast</i> (assíncrono);</li><li>• Material para leitura:<br/>CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística. 6. ed. rev e amp. - São Paulo: Atlas, 1995. p. 311-337.</li><li>• <i>Chat</i> (1h síncrono).</li></ul>   |
| Aula 11<br>11/03<br>quinta  | Processos e visões organizacionais: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aula no <i>Google Meet</i> (2 h síncronas);</li><li>• Continuação e explicação do “Caso Coolméia”.</li></ul>  |
| Aula 12<br>15/03<br>segunda | Processos e visões organizacionais: <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudo do “Caso Coolméia” no Recurso “Tarefa” no AVA (15/03 – 16/03) assíncrona);</li></ul>   |
| Aula 13<br>18/03<br>quinta  | Modelagem de Processos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação de <i>slides</i> (assíncrona);</li><li>• <i>Podcast</i> (assíncrono).</li></ul>  |
| Aula 14<br>22/03<br>segunda | Gráficos de processamento: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aula no <i>Google Meet</i> (1h 45 síncrona);</li></ul>   |



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Videoaula (15 min síncronos);</li></ul>   |
| Aula 15<br><b>25/03</b><br>quinta  | Análise e definição de <i>Layout</i> : <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação <i>slides</i> (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>ARAUJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 93-109.</li></ul>   |
| Aula 16<br><b>29/03</b><br>segunda | Técnicas de Estruturação Organizacional – departamentalização: <ul style="list-style-type: none"><li>• Videoaula (15 min síncronos);</li><li>• Material de leitura:<br/>ARAUJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p.150-163.</li><li>• <i>Chat</i> (1h síncrono);</li></ul>   |
| Aula 17<br><b>01/04</b><br>quinta  | Tipos de organograma: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação <i>slides</i> (assíncrona);</li><li>• Vídeo “Organizações – Estruturas organizacionais – tipos de Organogramas” de Fernando Ferrari <a href="https://www.youtube.com/watch?v=nggqt8osSVI">https://www.youtube.com/watch?v=nggqt8osSVI</a> (assíncrono).</li></ul>  |
| Aula 18<br><b>05/04</b><br>segunda | Modelagem na prática <ul style="list-style-type: none"><li>• Material para leitura: texto Modelagem na prática: o caso CEPEL.</li></ul>   |
| Aula 19<br><b>08/04</b><br>quinta  | Estudo e distribuição do trabalho: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aula no <i>Google Meet</i> (1 h síncrona);</li><li>• <i>Podcast</i> (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>OLIVEIRA, Djalma de P.R. Estudos e Distribuição do Trabalho. In: _____ Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem. São Paulo: Atlas. 2002. p.341- 361.</li></ul>  |
| Aula 20<br><b>15/04</b><br>quinta  | Prova no AVA.   |
| Aula 21<br><b>19/04</b><br>segunda | Manuais e Formulários: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação de <i>slides</i> (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>OLIVEIRA, Djalma de P.R. Estudos e Distribuição do Trabalho. In: _____ Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem. São Paulo: Atlas. 2002. p. 397-423.</li><li>• <i>Chat</i> (1h síncrono).</li></ul>   |
| Aula 22<br><b>22/04</b><br>quinta  | Arquitetura Organizacional: <ul style="list-style-type: none"><li>• Vídeo “Arquitetura e Dinâmicas das Organizações” de Marcelo Gomides <a href="https://www.youtube.com/watch?v=JP_4F0zJEbE">https://www.youtube.com/watch?v=JP_4F0zJEbE</a> (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>ARAUJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p.179-195.</li></ul> |
| Aula 23<br><b>26/04</b><br>segunda | Controle e Avaliação Organizacional: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aula no <i>Google Meet</i> (1h síncrona): explicação da atividade final e <i>feedback</i> prova.</li><li>• <i>Podcast</i> (assíncrono);</li></ul>  |





UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Material para leitura:<br/>ARAUJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 436-455.</li></ul>   |
| Aula 24<br><b>29/04</b><br><b>quinta</b>  | Planificação Organizacional – configurações de Mintzberg: <ul style="list-style-type: none"><li>• Podcast (assíncrono).</li><li>• Apresentação de <i>slides</i> (assíncrona);</li><li>• Material para leitura:<br/>MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 09-31; 278-291.</li></ul> |
| Aula 25<br><b>03/05</b><br><b>segunda</b> | Atividade final: apresentação do trabalho de consultoria em negócio hipotético criado por grupo de alunos no <i>Google Meet</i> . (2h síncronas). 1/3 da turma.  |
| Aula 26<br><b>06/05</b><br><b>quinta</b>  | Atividade final: apresentação do trabalho de consultoria em negócio hipotético criado por grupo de alunos no <i>Google Meet</i> . (2h síncronas). 1/3 da turma.  |
| Aula 27<br><b>10/05</b><br><b>segunda</b> | Atividade final: apresentação do trabalho de consultoria em negócio hipotético criado por grupo de alunos no <i>Google Meet</i> . (2h síncronas). 1/3 da turma.  |
| Aula 28<br><b>13/05</b><br><b>quinta</b>  | Encerramento da disciplina e resultados parciais:<br>Aula no <i>Google Meet</i> . (1h síncrona).   |
| <b>17/05</b>                              | <b>PROVA FINAL</b>   |
| <b>20/05</b>                              | <b>Divulgação resultados</b>   |
| <b>Observação</b>                         | Total horas até 13/05: 56h<br>Atividades síncronas: 23h (41,07%)<br>Atividades assíncronas: 33h  |