



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas Departamento de Administração Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário - Goiabeiras CEP. 29075.910 -ES Brasil- Tel. (27) 3335.2599

PROGRAMA 2018-1

Disciplina: GESTÃO DE PROCESSOS	Código: ADM-09927
Carga Horária: 60 horas	Período: 3º
Professor: Prof ° Me. Washington Romão dos Santos	Semestre: 2018-1

1. EMENTA

Etapas do estudo de consultoria empresarial. Gráficos organizacionais: Organogramas, Fluxogramas, Sociograma e QDT. Técnicas ou critérios de estruturação. Técnicas de manualização. Layout. Arquitetura Organizacional e os novos desenhos para organizações do futuro: Adhocracia; Modelo de Nadler, Gerstein e Shaw; STAD. Sistema de Informações de apoio à gestão de processos. Questões ambientais relacionadas à gestão de processos.

2. OBJETIVOS

Ao final da disciplina, espera-se que os alunos estejam aptos a:

- Compreender aspectos teóricos, práticos e críticos acerca dos principais conceitos, princípios e aspectos básicos referentes à Gestão de Processos nas organizações contemporâneas;
- Reconhecer a importância do estudo da Gestão de Processos para a sua formação profissional;
- Perseverar na ação de buscar permanente atualização e pensamento crítico no estudo da Gestão de Processos organizacionais, atingindo reflexões cada vez mais aprofundadas acerca do assunto.

3 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Unidade I - Etapas da consultoria empresarial

- O campo do Desenvolvimento Organizacional;
- Prospecção de consultoria;
- Críticas aos processos de consultoria.

Unidade II - Introdução à gestão de processos

- Conceitos básicos;
- Fluxogramas;
- Sistema de informação.

Unidade III - Modelagem de processos

- Identificação e classificação de processos;
- Descrição dos processos;
- Análise e modelagem;
- Técnicas de modelagem.

Unidade IV - Procedimentos clássicos da estruturação

- Análise e definição de layout;
- Estruturação organizacional;
- Elaboração de Organograma;
- Estudo e distribuição do trabalho;
- Manualização.

Unidade V - Desenhos para as Organizações

- Arquitetura Organizacional
- O modelo de congruência de Nadler, Gerstein e Shaw
- STAD

- O sistema das cinco configurações de Mintzberg e seus híbridos estruturais

4. METODOLOGIA DE ENSINO

A disciplina será ministrada por meio de aulas expositivas dialogadas, leituras de textos complementares, elaboração de trabalhos e apresentação de seminários em grupo, bem como a resolução de exercícios, estudos de caso e práticas didáticas que possibilitem a participação efetiva dos alunos no processo de apreensão e consolidação dos conteúdos programáticos.

5 SISTEMA DE AVALIAÇÃO

1º Bimestre (peso 1)		
Atividade avaliativa	Peso	Data
a) Prova escrita e individual sem consulta	90%	20/04/2018
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	Semestre

2º Bimestre (peso 1)		
Atividade avaliativa	Peso	Data
a) Prova escrita e individual sem consulta	50%	15/06/2018
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	Semestre
c) Trabalho semestral (em equipe)	40%	21/06/2017

- 5.1 A programação das aulas, textos, e atividades avaliativas deve ser acompanhada no Plano de Aulas, apresentado nesse Programa (ver item 8).
- 5.2 Os alunos que não realizarem uma das avaliações mencionadas, ou não obtiverem média igual ou superior a 7,0 (sete), poderão recuperar a nota realizando a prova final da disciplina que acontecerá no dia **12/07/2018**.

5.3 Situação Final do aluno:

Média maior ou igual a 7,0 = Aprovado

Média menor do que 7,0 = Prova Final

Após a prova final: ((Média Semestral + Prova final) / 2) igual ou maior do que 5 = Aprovado

6. ACORDO PEDAGÓGICO

O acordo pedagógico é um documento de orientação ao discente quanto aos seus direitos e deveres no âmbito da disciplina. O proposto neste documento tem validade para a turma, programa de aprendizagem, docente e semestre indicados. Qualquer alteração em seu conteúdo será acordado junto a turma, e/ou por meio de seu representante, e também à direção do curso, por meio de documento impresso.

6.1 Horário e frequência

- A frequência mínima obrigatória para aprovação na disciplina é de, **no mínimo**, 75%. Ressalta-se que os alunos que não comparecerem a, pelo menos, 75% das aulas serão reprovados por falta independentemente dos resultados obtidos em outros quesitos do processo de avaliação, ressalvados os casos previstos pelas normas da UFES. É de total responsabilidade do aluno acompanhar sua frequência. É permitida a ausência em até 25% (vinte e cinco por cento) das aulas da disciplina, ou seja, o equivalente a 15 faltas (ou 7 aulas e meia de 2 horas de duração) **para uma carga horária de 60 horas-aula** (30 encontros de 2 horas).
- Em nenhuma hipótese haverá abono ou justificativa de faltas pelo professor. Nos casos previstos em lei o aluno deverá procurar a Pró-Reitoria de Graduação para solicitar amparo legal às suas atividades discentes, não cabendo ao professor qualquer julgamento sobre o mérito da

solicitação. Ressalta-se que o abono de faltas, por meio de Atestado Médico é ilegal. Atividades profissionais **não** abonam faltas.

- A saída da sala durante o período de aulas é direito do aluno. Este comportamento, entretanto, implicará em atribuição de faltas para as aulas não finalizadas ou não assistidas em sua totalidade.

6.2 Trato social e acadêmico

- Por se tratar de ambiente acadêmico, exige-se conduta apropriada que permita a boa convivência e o aprendizado, não sendo permitido em sala de aula:
 - a) Atender ou falar ao **telefone celular** (todos os celulares devem ser desligados no início da aula), exceção a situações de força maior, as quais solicita-se que sejam informadas antecipadamente ao Professor.
 - b) Portar e usar revistas não relacionadas a disciplina, media players, jogos ou outros materiais e **objetos não pertinentes ao ambiente acadêmico**;
- No que se refere à conduta disciplinar durante as atividades acadêmicas, não será permitido:
 - a) Realizar **plágio** sob qualquer pretexto, em qualquer tipo de atividade acadêmica ou em qualquer nível de extensão. Por se tratar de ambiente educacional, cabe à UFES orientar a conduta ética e profissional em todas as ações envolvidas nas relações acadêmicas. Por essa razão, a realização de plágio será punida com nota zero e encaminhada à direção do curso o relato da ocorrência para aplicação de advertência formal cabível.
 - Na garantia da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, cabe também ao professor dar condições ao aluno de aprofundar-se no conteúdo programático que compõe o Programa de Aprendizagem e de ampliar os horizontes de sua formação. Sendo assim, buscar-se-á:
 - a) Adotar bibliografia básica de referência para a disciplina, observando sua existência na biblioteca da universidade nas quantidades mínimas exigidas pelo MEC ou disponibilizando de outra forma quando se tratar de obra não passível de aquisição pela instituição.
 - b) Indicar livros, artigos ou periódicos que permitam aprofundamento nos temas estudados, certificando-se da possibilidade de acesso pelos alunos a esses materiais.

6.3 VIAS DE COMUNICAÇÃO COM O PROFESSOR:

Para comunicar-se com a professor, os alunos poderão utilizar o e-mail washington.santos@ufes.br ou poderão procurá-lo, presencialmente, fora do horário das aulas, em horário previamente agendado por e-mail. O professor divulgará as notas da disciplina através do Portal do Aluno. As situações omissas no presente documento serão previamente discutidas entre a turma e o professor e decididas mediante consenso.

7. BIBLIOGRAFIA

7.1. BIBLIOGRAFIA BÁSICA

7.1.1 Livros

1. ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
2. ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos.** São Paulo: Atlas, 2011.
3. BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade.** São Paulo: Pearson, 2001.

4. MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
5. OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
6. SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. rev. E atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2015.
7. VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (Orgs.) **Análise e modelagem de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2011.
8. 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.
9. TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
10. WOOD Jr., T; PAULA, A. P. P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: XXVIII EnANPAD, 28, 2004. Anais. RJ: ANPAD, 2003.

7.1.2 Artigos disponíveis online

1. BENCKE, F.F; OLEA, S.M.A.R.P.M. Ética nos negócios: o caso da AR Consultoria Ltda. **RAEP**. Administração: ensino e pesquisa, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 73-91, 2014. Disponível em: <http://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/43/pdf>>
2. CALDAS, M. O triste destino da área de O&M I. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 2, abr./jun. 1999. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/rae/v39n3/v39n3a02.pdf>
3. DONADONE, J.C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Tempo Social** - Revista de Sociologia da USP, v. 22, n. 1, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ts/v22n1/v22n1a06.pdf>>
4. GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 06-19, 2000. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=356&Secao=RH%20ORG.%20PL&VOLUME=40&Numero=1&Ano=2000>
5. PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486>
6. VIEIRA, N. S; FEITOSA, M.G.G. A consultoria em ONGS: um estudo na região metropolitana de Recife. **Pretexto**, Belo Horizonte v. 12 n. 2 p. 9 - 31 abr. /jun. 2011. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/663>>
7. WOOD Jr., Thomaz; PAES DE PAULA, Ana P. Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 1, p. 171-188, maio/ago. 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_732.pdf

7.2. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

1. BERTI, A. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 2001.
2. OLIVEIRA, D.P.R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Por se tratar de uma disciplina dinâmica e, portanto, sujeita a atualizações, objeto de pesquisa diária do professor responsável, os temas e leituras previstas poderão ser alterados em seu conteúdo, visando única e exclusivamente o enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração, as implicações decorrentes serão dialogadas e conversadas em sala de aula.

8. PLANO DE AULAS

Unidades	Conteúdos	Objetivos	Nº de aulas	Indicação Bibliográfica
Unidade I (10 horas/aula)	1. Etapas da consultoria empresarial - Campo do desenvolvimento organizacional; - Prospecção de consultoria; - Críticas ao processo de consultoria.	- Compreender as características e papel da consultoria no desenvolvimento organizacional. - Entender os diferentes contextos e contribuições da consultoria e contribuição da consultoria, bem como as limitações e críticas.	5 aulas	BLOCK, P. Consultoria: o desafio da liberdade . São Paulo: Makron Books, 2001. Cap. 1 e 2. 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. pp. 177-216. WOOD Jr., T; PAULA, A. P. P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos . In: XXVIII EnANPAD, 28, 2004. Anais. RJ: ANPAD, 2003.
Unidade II (10 horas/aula)	2. Introdução à gestão de processos - Conceitos básicos - Fluxogramas - Sistemas de informação	- Compreender principais conceitos sobre processos organizacionais; - Entender tipos e características de fluxogramas e implicações no sistema de gestão organizacional.	5 aulas	ARAUJO, L. C. G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional . 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012. pp. 25-69 OLIVEIRA, D.P.R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial . 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp. 255-295.
Unidade III (10 horas/aula)	3. Modelagem de processos - Identificação e classificação de processos; - Descrição dos processos; - Análise e modelagem.	- Conhecer as diferentes características e classificações dos processos organizacionais; - Conhecer conceitos e desenvolver conhecimento prático sobre descrição e modelagem.	5 aulas	OLIVEIRA, D.P.R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial . 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp.15-27. VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (Orgs.) Análise e modelagem de processos de negócios . São Paulo: Atlas, 2011. pp. 27-36; T 09: 37-51).

<p>Unidade IV (20 horas/aula)</p>	<p>2. Procedimentos de estruturação organizacional . Análise e definição de layout; Estruturação organizacional; Elaboração de organograma. Estudo e distribuição do trabalho; - Manualização.</p>	<p>-Conhecer os diferentes tipos de layout; - Estruturação e manualização e contribuição destes elementos para o adequado funcionamento de processos organizacionais</p>	<p>10 aulas</p>	<p>VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (Orgs.) Análise e modelagem de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2011. pp. 77-95</p> <p>ARAUJO, L. C. G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011. pp.92-104; 150-178.</p> <p>OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. pp. 397-433.</p>
--	---	--	-----------------	--

Unidade V (10 horas/aula)	3. Desenhos para organizações - Arquitetura Organizacional - O modelo de congruência de Nadler, Gerstein e Shaw - STAD - O sistema das cinco configurações de Mintzberg e seus híbridos estruturais	- Conhecer os diferentes tipos de arquitetura organizacional; - Diferenciar cada tipo apresentado.	5 aulas	MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes . 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
04 horas/aula	Atividades em sala	Apresentação dos trabalhos finais	2 aulas	Literatura do semestre

ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS ACERCA DAS ATIVIDADES AVALIATIVAS

- **Atividades Avaliativas (em cada bimestre):** serão duas as avaliações imediatas com participação de 10% da nota para cada uma delas, estando programadas da seguinte forma:
-13/04/2018: Atividade avaliativa: a ser divulgada com até uma semana de antecedência.
-25/05/2018: Atividade avaliativa: a ser divulgada.
- Os conteúdos/materiais de apoio às atividades avaliativas serão divulgados em até uma semana das datas programadas, sendo responsabilidade do aluno providenciar leitura e/ou cópia (com antecedência) para apoio durante a atividade em sala.
- As atividades serão desenvolvidas conforme agendamento convencionado com a turma e apresentado nesse documento. Essa iniciativa têm a finalidade de permitir a programação antecipada do aluno, portanto, não serão aceitas justificativas de nenhuma espécie em relação a eventuais faltas que impossibilitem os alunos de participarem.
- O Trabalho Final em equipes deve ser entregue impresso na aula que anteceder a Prova do segundo bimestre.
- Trabalhos entregues em atraso serão aceitos até a aula subsequente da data programada, todavia, passarão a valer metade da nota original.
- **Orientações gerais relativas aos trabalhos em equipe com apresentação:**
 - Para a realização dos seminários, serão formadas equipes de 04 ou 05 alunos. Não serão aceitos trabalhos individuais.
 - Nas apresentações do trabalho, todos os alunos que compõem a equipe, sem exceção, deverão participar da elaboração e da exposição dos temas e das discussões, considerando que a avaliação terá um peso sobre o esforço do grupo e outro sobre a atuação individual de cada um dos participantes, podendo gerar notas diferentes para cada aluno.
 - Todo trabalho impresso entregue deve ser formatado de acordo com as normas ABNT, pois isso também será objeto de avaliação, com peso na composição da nota.