



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

APÊNDICE A

OFÍCIO CIRCULAR Nº 36/2021/GABINETE/PROGRAD/UFES

<b>PLANO DE ENSINO</b>			
<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>	<b>Campus: Goiabeiras</b>		
<b>Curso: Administração- Noturno</b>			
<b>Departamento Responsável: Administração</b>			
<b>Data de aprovação (Art. Nº 91): 19/10/2021</b>			
<b>DOCENTE PRINCIPAL: Susane Petinelli Souza</b>			
<b>Qualificação/link para o Currículo Lattes: <a href="http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4773487D0">http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4773487D0</a></b>			
<b>Disciplina: Gestão de Processos</b>	<b>Código: ADM09927</b>		
<b>Período: 2021/2</b>	<b>Turma: 1</b>		
<b>Pré-requisito: Não possui pré-requisitos</b>	<b>Carga Horária Semestral: 60h</b>		
<b>Créditos: 4</b>	<b>Distribuição da Carga Horária Semestral</b>		
	<b>Teórica</b>	<b>Exercício</b>	<b>Laboratório</b>
	<b>60h</b>		
<b>Link para acesso à SALA VIRTUAL: Classroom: <a href="https://meet.google.com/iuw-acwx-mgw">https://meet.google.com/iuw-acwx-mgw</a></b>			
<b>Ementa:</b> 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.			



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

**Objetivos Específicos:**

Discutir os conteúdos sobre gestão de processos no contexto organizacional para viabilizar a sua compreensão e utilização nas organizações.

**Conteúdo Programático:**

**Consultoria Organizacional**

- Etapas da consultoria empresarial
- O campo do Desenvolvimento Organizacional
- Prospecção de consultoria
- 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; STAD.
- 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;



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

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 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 videoaulas, podcasts, leituras de textos no AVA UFES e aulas online no Classroom.

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 dialogados e consensadas com a turma.

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

Total horas até 23/03: 58h

Aulas síncronas: 19h15min (33,18%) e Aulas assíncronas: 38h45 min

**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 10,0
2. Avaliações no recurso "Tarefa" no AVA	total de 10,0
3. 1 Prova no AVA	10,00 (peso 4) = 40,00
4. Apresentação final	10,00 (peso 4) = 40,00

Situação Final: 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 5,0 = 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:**

ARAÚJO, 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:**

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

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.

<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.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

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:**

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**

**08/11 Apresentação da professora e da disciplina, a programação das aulas e das formas de avaliação:**

- Aula no Google Meet (2h síncronas);
- Leitura alunos: programa da disciplina.

**Aula 2**

**10/11**

**Conceitos básicos em Consultoria:**

- Videoaula (15 min síncrona);
- Material para leitura:

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 1-19; 51-73.

**Aula 3**

**17/11 Etapas da Consultoria (Parte 1):**

- Aula no Google Meet (1h síncrona);
- Apresentação de slides (assíncrona);
- Material para leitura:

SCHEIN, E. H. Consultoria de procedimentos. São Paulo: Edgar Blucher, 1977. p. 02-15.

**Aula 4**

**22/11**

**Etapas da Consultoria (Parte 2):**

- Podcast (assíncrono);
- Material para leitura:

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.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Aula 5  
24/11

O trabalho de consultoria

- Material para leitura:  
WOOD Jr., T., CALDAS, M. P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.12, n. 34, p. 83-101, jul./set. 2005.

Aula 6  
29/11

O trabalho de consultoria:

- Avaliação no Recurso “Fórum” no AVA “Uma Análise sobre o Trabalho de Consultoria” (até 23:59 - assíncrona).

Aula 7  
1º /12

Interagindo com a empresa – cliente:

- Aula no Google Meet (1h30 min síncrona);
- Material para leitura:  
KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.p. 105-154.

Aula 8  
06/12

Como está a consultoria no Brasil?

- Podcast (assíncrona);
- Vídeo de Nino Carvalho “Vantagens e desvantagens de ser consultor”  
[https://www.youtube.com/watch?v=b\\_oo8DlbW3I](https://www.youtube.com/watch?v=b_oo8DlbW3I) (assíncrono).

Aula 9  
08/12

Introdução à Gestão de Processos:

- Apresentação slides (assíncrona);
- Material para leitura:  
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. 25-31.
- Vídeo Sistemas de Informações e gestão de processos (UNIVESP).

Aula 10  
13/12

Processos e visões organizacionais:

- Podcast (assíncrono);
- Material para leitura:  
CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 6. ed. rev e amp. - São Paulo: Atlas, 1995. p. 311-337.

Aula 11  
15/12

Processos e visões organizacionais:

- Aula no Google Meet (1h síncrona);
- Explicação do “Caso Coolméia”.

Aula 12  
24/01

Processos e visões organizacionais:

- Estudo do “Caso Coolméia” no Recurso “Tarefa” no AVA (até 23:59 - assíncrona).

Aula 13



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

26/01

Revisão pós recesso: Aula no Google Meet (1h síncrona);

Modelagem de Processos:

- Apresentação de slides (assíncrona);
- Podcast (assíncrono).

Aula 14

31/01

Gráficos de processamento:

- Videoaula (15 min síncronos).

Aula 15

02/02

Análise e definição de Layout:

- Apresentação slides (assíncrona);
- Material para leitura:

ARAUJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 93-109.

- Chat (1h síncrono).

Aula 16

07/02

Técnicas de Estruturação Organizacional – departamentalização:

- Videoaula (15 min síncronos);
- Material de leitura:

ARAUJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p.150-163.

Aula 17

09/02

Estudo e distribuição do trabalho e STAD:

- Aula no Google Meet (1 h síncrona);
- Podcast (assíncrona);
- Material para leitura:

OLIVEIRA, Djalma de P.R. Estudos e Distribuição do Trabalho. In: \_\_\_\_Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem. São Paulo: Atlas. 2002. p.341- 361.

Aula 18

14/02

STAD e Modelagem na prática

Material para leitura:

- OLAVERRI, Maria Carmen García; KINTANA, Martin Larraza; ALONSO, Ainhoa Urtasun. Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 2, p. 38-50, 2004;
- Texto Modelagem na prática: o caso CEPEL.
- Vídeo Green BPM (Business Process Management) ou BPM Verde: Aproximando a Sustentabilidade da Gestão de Processos (Dheka consultoria).

Aula 19

16/02

Tipos de organograma:

- Apresentação slides (assíncrona);

• Vídeo “Organizações – Estruturas organizacionais – tipos de Organogramas” de Fernando Ferrari <https://www.youtube.com/watch?v=nggqt8osSVI> (assíncrono).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

- Chat (1h síncrono).

Aula 20

21/02

Prova no AVA.

Aula 21

23/02

Controle e Avaliação Organizacional:

- Aula no Google Meet (1h síncrona): explicação da atividade final e feedback prova.
- Podcast (assíncrono);
- Material para leitura:

ARAÚJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 436-455.

Aula 22

28/02

Manuais e Formulários:

- Apresentação de slides (assíncrona);
- Material para leitura:

OLIVEIRA, Djalma de P.R. Estudos e Distribuição do Trabalho. In: \_\_\_\_ Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem. São Paulo: Atlas. 2002. p. 397-423.

Aula 23

02/03 Arquitetura Organizacional:

- Vídeo “Arquitetura e Dinâmicas das Organizações” de Marcelo Gomides [https://www.youtube.com/watch?v=JP\\_4F0zJEbE](https://www.youtube.com/watch?v=JP_4F0zJEbE) (assíncrona);
- Material para leitura:

ARAÚJO, Luís Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p.179-195.

Aula 24

07/03

Planificação Organizacional – configurações de Mintzberg:

- Material para leitura:

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 09-31; 278-291.

Aula 25

09/03

Planificação Organizacional – configurações de Mintzberg:

- Apresentação de slides (assíncrona);
- Aula no Google Meet (1h síncrona).

Aula 26

14/03

Atividade final: apresentação do trabalho final no Google Meet. (2h síncronas).1/3 da turma.

Aula 27

16/03

Atividade final: apresentação do trabalho final no Google Meet. (2h síncronas).1/3 da turma.

Aula 28

21/03

Atividade final: apresentação do trabalho final no Google Meet. (2h síncronas).1/3 da turma.

Aula 29

23/03

Encerramento da disciplina e resultados parciais:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

**Aula no Google Meet. (1h síncrona).**

**28/03**

**PROVA FINAL**