

# GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ENTENDENDO AS PERSPECTIVAS



*Jader Luís da Silveira*

# GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ENTENDENDO AS PERSPECTIVAS



*Jader Luís da Silveira*

© 2021 – Editora Uniesmero

[editora.uniesmero.com.br](http://editora.uniesmero.com.br)

uniesmero@gmail.com

**Autor**

Jader Luís da Silveira

**Editor Chefe:** Jader Luís da Silveira

**Editoração:** Resiane Paula da Silveira

**Imagens, Arte e Capa:** Freepik/Uniesmero

**Revisão:** O Autor

**Conselho Editorial**

Ma. Tatianny Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Ma. Jaciara Pinheiro de Souza, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC

Ma. Emile Ivana Fernandes Santos Costa, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Me. Rudvan Cicotti Alves de Jesus, Universidade Federal de Sergipe, UFS

Me. Heder Junior dos Santos, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP

Ma. Dayane Cristina Guarnieri, Universidade Estadual de Londrina, UEL

Me. Dirceu Manoel de Almeida Junior, Universidade de Brasília, UnB

Ma. Cinara Rejane Viana Oliveira, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Esp. Érica dos Santos Carvalho, Secretaria Municipal de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Esp. Jader Luís da Silveira, Grupo MultiAtual Educacional

Esp. Resiane Paula da Silveira, Secretaria Municipal de Educação de Formiga, SMEF

Sr. Victor Matheus Marinho Dutra, Universidade do Estado do Pará, UEPA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B748e Silveira, Jader Luís da  
Gestão Universitária: Entendendo as Perspectivas / Jader Luís da  
Silveira. – Formiga (MG): Editora Uniesmero, 2021. 48 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-995233-2-8

DOI: 10.5281/zenodo.4909897

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Educação. 4. Administração. I.  
Silveira, Jader Luís da. II. Título.

CDD: 860

CDU: 82

*Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.*

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Uniesmero  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001

[www.uniesmero.com.br](http://www.uniesmero.com.br)

[uniesmero@gmail.com](mailto:uniesmero@gmail.com)

Formiga - MG

Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

## **APRESENTAÇÃO**

A complexidade das Universidades é uma característica peculiar dessas instituições. O objetivo desse trabalho é identificar os principais desafios para que a autonomia universitária seja respeitada nesses tipos de instituições.

Para isso, a obra apresenta a Universidade vista como um cérebro e os desafios de seus gestores. Concluiu-se que o gestor, juntamente com a comunidade deve lutar pela autonomia, além da busca dos direitos serem respeitados.

## SUMÁRIO

PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PROCESSO	<b>Capítulo 1</b>	<b>7</b>
AS CATEGORIAS DE HABILIDADES SOCIAIS	<b>Capítulo 2</b>	<b>12</b>
ESTATUTO E REGIMENTO	<b>Capítulo 3</b>	<b>17</b>
A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO E AS LEGISLAÇÕES	<b>Capítulo 4</b>	<b>20</b>
A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO EM UMA IFES	<b>Capítulo 5</b>	<b>24</b>
A UNIVERSIDADE: CÉREBRO E INTELIGÊNCIA	<b>Capítulo 6</b>	<b>28</b>
A AUTONOMIA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	<b>Capítulo 7</b>	<b>32</b>
MAPA CONCEITUAL DA UNIVERSIDADE	<b>Capítulo 8</b>	<b>36</b>
A GESTÃO EDUCACIONAL E AMPLIAÇÃO DO ACESSO À EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE	<b>Capítulo 9</b>	<b>38</b>
MAPEAMENTO DE PROCESSOS	<b>Capítulo 10</b>	<b>41</b>
O AUTOR		<b>47</b>



# Capítulo 1

## PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PROCESSO

## PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PROCESSO

Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Os elementos componentes do processo de trabalho são divididos basicamente na atividade adequada a um fim, isto é o próprio trabalho; a matéria a que se aplica o trabalho, o objeto de trabalho; os meios de trabalho, o instrumental de trabalho.

No processo de trabalho, a atividade do homem opera uma transformação, subordinada a um determinado fim, no objeto que atua por meio do instrumental de trabalho. O processo termina ao concluir-se o produto. O produto é um algo de valor para uso, um material da natureza adaptado às necessidades humanas através da mudança de forma. O trabalho está incorporado ao objeto executado e a matéria trabalhada. Todo o processo do resultado, do produto, evidencia-se no meio e objeto de trabalho, que são meios de produção e o trabalho é o trabalho produtivo.

Segundo Sordi (2012), dentro de toda uma produção, cada processo tem um objetivo específico que, ao ser levado em conta no conjunto das atividades da organização, colabora para atingir seus objetivos finais. Neste momento, é preciso entender qual o papel deste processo em análise dentro do limite de suas atividades.

As saídas ou “*outputs*” são as entregas que ocorrem no final de cada um dos processos. Elas vão agregando valor no decorrer da cadeia produtiva até culminarem no produto ou serviço final da empresa.

As entradas ou “*inputs*” são todos os elementos que são modificados no decorrer do processo para agregar valor à cadeia produtiva.

Todos os recursos utilizados durante o processo e que colaboram na transformação das entradas em saídas são chamados de componentes do processo e podem ser materiais, energia, maquinário, recursos humanos, metodologias, tecnologias e muitos outros.



Maranhão e Macieira (2004) destacam que o início do processo é caracterizado pelo recebimento das entradas e seu término acontece com a entrega das saídas. Torna-se necessário documentar os processos é usando um diagrama, mas também é válido fazer uma documentação em texto.

Depois de acertadas quais as melhorias a serem aplicadas no processo, elas devem ser revisadas. E, mais adiante, ao serem aplicadas, é preciso acompanhar sua implementação para se certificar de seu êxito.

Os processos de trabalho são complexos e são dinâmicos, sendo executados por pessoas que desempenham papéis. Os processos de trabalho são compostos por atividades e buscam atingir um ou mais objetivos. A gestão de processos pode ser dividida em quatro macro-atividades: modelagem, integração, monitoramento e otimização.

A modelagem consiste na definição e na construção gráfica de uma representação do processo, que deve contemplar todos os componentes ativos necessários ao processo, múltiplos *steps*, subprocessos, processos paralelos, caminhos, regras de negócio, tratamento de exceções e tratamento de erros.

A integração representa a conexão entre os componentes do processo, para a troca de informações necessária ao atingimento do seu objetivo. Para aplicações, isto significa a introspecção e interação com os sistemas da empresa. Para pessoas, representa a utilização de um portal para a interação e o cumprimento do seu papel dentro do processo.

O monitoramento significa a utilização de uma console que permita a visualização gráfica dos processos em atividade, suas várias instâncias e atividades já executadas e como elas foram executadas.

A otimização é a capacidade de analisar os processos ativos, evidenciando seus pontos fracos e oferecendo instrumentos para a sua melhoria e modificação em tempo real com latência zero.

Vaz (2008) relata que as atividades fundamentais para a gestão de processos devem ser consideradas em conjunto, representando um conjunto de funcionalidades coesas que vão entregar ao cliente uma melhor qualidade do produto ou serviço.

Com a utilização de uma solução de gestão de processos, a empresa pode modelar seus processos do início ao fim, sejam internos ou externos. Dessa forma, irá gerar a necessária integração do processo através dos vários sistemas, pelos quais o processo deve navegar, sem a necessidade de gerar códigos nativos a estes sistemas.

Outro exemplo é criação do controle e manuseio das exceções e o disparo de processos alternativos; monitoramento da saúde e o ciclo do processo como um todo; controle da alimentação do processo pelos recursos humanos que devem interagir com ele. A modificação e aprimoramento do processo gera ganhos de eficiência, com latência zero para o uso de novas versões e releases.

As empresas possuem em sua natureza uma grande quantidade de processos como este que, muitas vezes, residem apenas na cabeça de um pequeno número de pessoas, dentro de sua competência para uma aplicação específica. A solução de gestão de processos quebra estas barreiras, que é inerente a maioria dos negócios, criando um ambiente muito mais flexível, otimizado e orientado a processos.

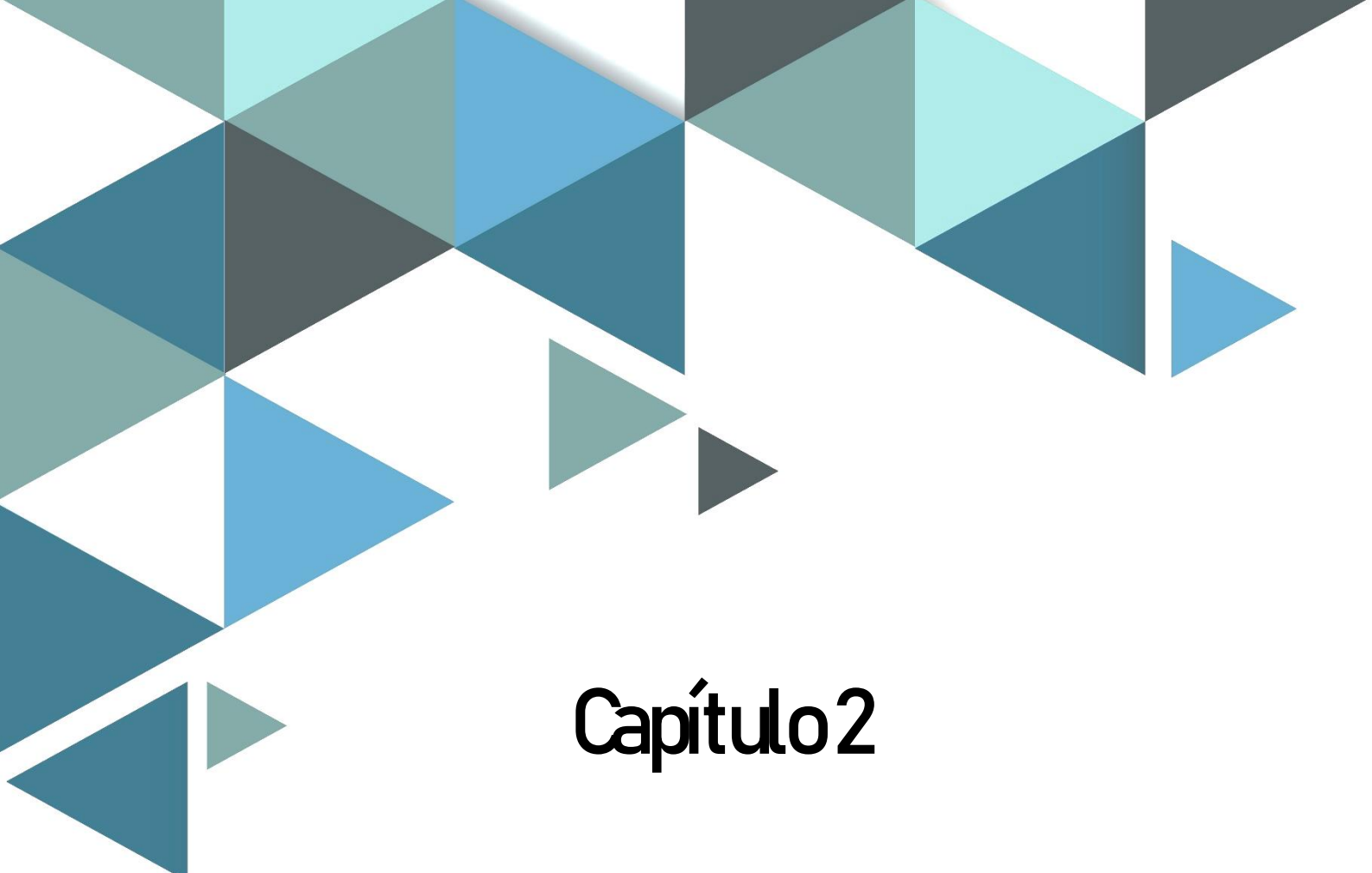
## REFERÊNCIAS

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness. 1994.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos, uma abordagem da moderna administração**. São Paulo, 2012.

MARANHÃO, Mauriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. 2008. Disponível em:  
<<http://www.camaraitapevi.sp.gov.br/images/PDF/gactexto5.pdf>>. Acesso em 28 de setembro de 2018.



## Capítulo 2

# AS CATEGORIAS DE HABILIDADES SOCIAIS

## AS CATEGORIAS DE HABILIDADES SOCIAIS

As habilidades sociais são a capacidade que uma pessoa tem para expressar seus desejos, opiniões, sentimentos e atitudes de forma adequada, tanto no contexto social e familiar, como no profissional.

Quando dizemos "adequado", nos referimos ao fato de respeitar as normas de comportamento dos demais, ou seja, a pessoa consegue se expressar nas distintas situações, sendo coerente com o que é, mas sem causar mal-estar nos demais.

Quem tem as habilidades sociais bem desenvolvidas, sabe que cada ambiente pede uma forma específica de atuar, já que os contextos são distintos e as pessoas também. Além do mais, reconhece que sua linguagem não verbal é tão importante quanto o que se diz. Por isso, há uma lógica clara entre um e outro.

Há seis categorias de habilidades sociais, segundo os estudiosos do tema. São elas:

**1) habilidades assertivas:** saber se manifestar com equilíbrio, reconhecer erros e lidar com críticas.

Para o desenvolvimento das habilidades assertivas, é necessário saber expressar abertamente com os outros, sem enrolação. Além disso, para essa habilidade, o sujeito deve saber pedir ajuda e tomar decisões quando necessário, respeitando opiniões contrárias.

O indivíduo deve também, saber expressar desagrado, insatisfação, restringindo-se ao estritamente necessário e relevante, sabendo ouvir críticas e fazer críticas construtivas.

Ademais, as habilidades assertivas são desenvolvidas através da preocupação em respeitar as nossas próprias necessidades e as dos outros, sabendo dizer não quando não queremos algo ou fazer alguma coisa e respeitar nossos sentimentos, valores e ética.

**2) habilidades comunicativas:** saber como começar conversas, responder perguntas e elogiar os demais.

Essas habilidades são desenvolvidas através da capacidade de lidar com situações neutras de aproximação (em termos de afeto positivo e negativo), com risco mínimo de reação indesejável, demandando principalmente “traquejo social” na conversação.

Situações importantes de serem observadas como exemplo são: manter e encerrar conversação em contato face a face, encerrar conversa ao telefone, abordar autoridades, reagir a elogios, pedir favores e recusar pedidos abusivos.

**3) habilidades empáticas:** saber se colocar no lugar do outro, reconhecer seus sentimentos e necessidades.

A empatia requer uma constante sensibilidade em relação às mudanças verificadas na pessoa relacionadas aos significados que ela percebe e vivencia. Nesta visão, a empatia pode significar viver a vida da outra pessoa temporariamente, movendo-se de forma delicada dentro dela, não aplicando juízos de valor e percebendo os sentimentos e significados dos quais a pessoa não tem consciência, sem tentar revelá-los para a pessoa, pois de acordo com os autores isto poderia tornar-se ameaçador.

A empatia desta forma, implica na avaliação conjunta de como a pessoa sente-se, guiando-se a partir das respostas obtidas através da própria pessoa e a medida que o observador sente o mundo da pessoa, ele examina sem viés e sem medo os aspectos que causam temor na vida da pessoa, frequentemente reavaliando a precisão daquilo que está sendo percebido.

Ser empático é aceitar o outro, sabendo que não existe apenas uma única forma de ser correta, e sim várias maneiras de comportar-se. É ter a humildade de reconhecer que uma ideia contrária ao que pensa, pode ser válida para outra pessoa

**4) habilidades de sentimento positivo:** saber ser solidário e criar vínculos de amizade.

Indica habilidades para lidar com expressão de afeto positivo e de afirmação da autoestima, que não envolve risco interpessoal ou apenas um risco mínimo indesejável.

São exemplos de situações que representam essas habilidades: elogiar familiares e outras pessoas, expressar sentimento positivo, agradecer elogios, participar de conversas triviais, etc.

**5) habilidades de civilidade:** saber agradecer, apresentar-se e despedir-se.

Indica habilidades para lidar com expressão de afeto positivo e de afirmação da autoestima, que não envolve risco interpessoal ou apenas um risco mínimo indesejável.

São exemplos de situações que representam essas habilidades: elogiar familiares e outras pessoas, expressar sentimento positivo, agradecer elogios, participar de conversas triviais, etc.

**6) habilidades de trabalho:** saber falar em público, solucionar problemas, tomar decisões e gerenciar equipes.

Aspectos como criatividade, intuição, habilidade para coordenar grupos e autonomia na tomada de decisões colocam-se cada vez mais como determinantes para a contratação de profissionais.

Ademais, o mercado de trabalho contemporâneo, caracterizado por competitividade, globalização, inovações constantes e o desenvolvimento organizacional, requer, ainda, competência para falar em grupo, argumentar e convencer na exposição de ideias, planos e estratégias.

Quando o grupo profissional da empresa coopera na aplicação de seu potencial criativo e intuitivo para reconstruir, reinventar, ampliar, melhorar, adaptar e combinar

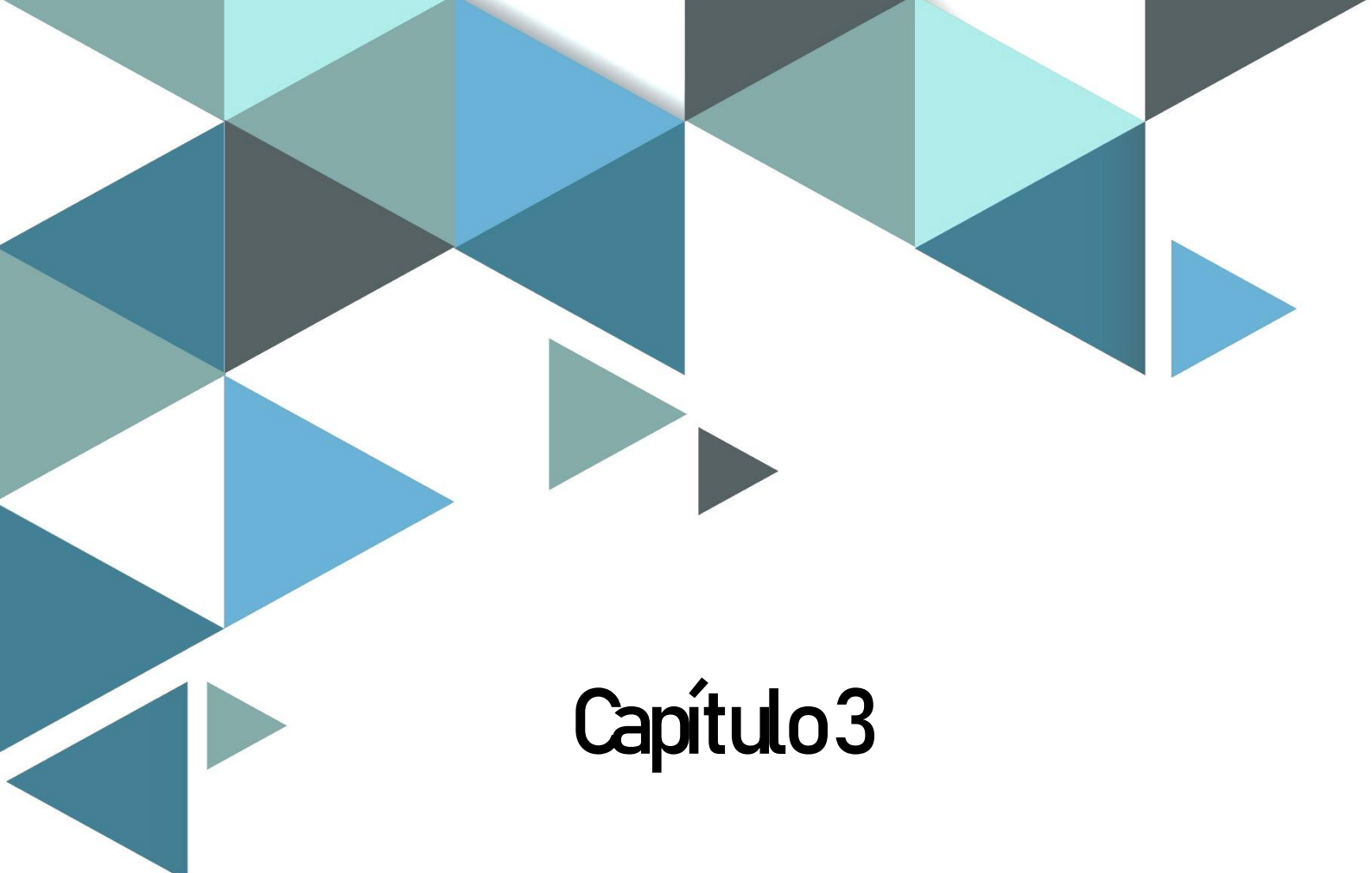
os assuntos concernentes à sua organização, a resolução de problemas reais ou potenciais torna-se mais ágil e mais alerta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLSONI-SILVA, Alessandra T. Habilidades sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 2, 2002.

DEL PRETTE, Zilda A. P. et al. Inventário de Habilidades Sociais. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 24, n. 2, 1998.





# Capítulo 3

## ESTATUTO E REGIMENTO

## ESTATUTO E REGIMENTO

**Órgãos Colegiados** - são considerados órgãos colegiados da Instituição, aqueles de natureza coletiva, representativa, sejam deliberativos, sejam consultivos, com composição definida no Estatuto ou em resolução específica aprovada pelo Conselho Universitário ou pelo Colegiado Superior de cada Unidade.

**Conselho Universitário** - é o órgão máximo de deliberação, incumbe formular a política geral da Universidade nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.

**Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão** - é órgão técnico de supervisão e deliberação em matéria de ensino, pesquisa e extensão.

**Conselho de Curadores** - é o órgão de fiscalização econômico-financeira da Universidade

**Conselho de Diretores** - é o órgão de assessoria executiva da administração superior da Universidade, competindo-lhe traçar normas operacionais para matérias aprovadas pelo Conselho Universitário, decidir sobre aquelas que lhe forem delegadas por este órgão e assessorar nas de competência do Reitor.

**Unidade Acadêmica** - é o estabelecimento de ensino que possui sede e estrutura administrativa próprias, realiza atividades de pesquisa e extensão e oferece curso superior que resulta na concessão de diploma de Graduação.

**Unidade Especial** - é o estabelecimento de ensino que possui sede e estrutura administrativa próprias, pode realizar atividades de pesquisa e extensão, mas não conduz à concessão de diploma de Graduação.

**Congregação** - é o órgão de deliberação superior da Unidade Acadêmica, competindo-lhe supervisionar a política de ensino, pesquisa e extensão no âmbito desta.

**Colegiado de Curso** - é responsável por exercer a coordenação didática de cada curso de Graduação, Mestrado e Doutorado.

**Departamento Acadêmico ou Estrutura Equivalente** - é o órgão de lotação de professores para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, sendo de sua responsabilidade a oferta de atividades acadêmicas curriculares.

**Órgãos Suplementares** - são órgãos criados pela Universidade, vinculados à Reitoria. É organizado na forma do regimento e dirigido por um Conselho.

**Órgãos Complementares** - são órgãos criados vinculados às Unidades Acadêmicas, sem lotação própria de pessoal docente, para colaborar no ensino, na pesquisa e na extensão, devendo seu funcionamento ser disciplinado em regimentos próprios, a serem aprovados, no primeiro caso, pelo Conselho Universitário e, no segundo, pelas respectivas Congregações. É dirigido por um Diretor.



## Capítulo 4

# A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO E AS LEGISLAÇÕES

## A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO E AS LEGISLAÇÕES

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96) é a legislação que regulamenta o sistema educacional brasileiro, seja ele público ou privado, abrangendo a educação básica ao ensino superior.

O artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (2017), afirma que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

De acordo com a LDB, a educação escolar se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias. Nesse sentido, a educação é um direito de todos, considerando desde a educação básica e chegando ao ensino superior. Porém, na prática, observa-se uma desigualdade social para o ingresso, permanência e conclusão da graduação de vários estudantes.

Diante do cenário de desigualdades presente no ensino superior, o gestor responsável por qualquer instituição de ensino, deve manter-se atento as legislações, buscando métodos justos e que garantam a permanência do estudante até a conclusão de seu curso.

A meta 19 do PNE 2014/2024 cita a “gestão democrática da educação assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”.

O gestor deve tomar as suas decisões orientadas por critérios pedagógicos, proporcionando melhorias para o processo ensino-aprendizagem, e o bom andamento da escola. Vaz (2008) relata que as atividades fundamentais para a gestão devem ser consideradas em conjunto, para entregar ao público-alvo uma melhor qualidade do produto ou serviço.

A gestão deve manter pautas voltadas para sua descentralização, bem como a priorização das necessidades do aluno; valorização do profissional de ensino e demais funcionários, aperfeiçoamento constante por meio de formação continuada, automatização os processos com as tecnologias da informação e comunicação e por fim,

Betlinski (2013) propõe integrar os objetivos individuais (do trabalhador) e os objetivos empresariais, focando em uma gerência mais participativa e inovadora. Nessa perspectiva, o gestor deve se manter atento frente a sua postura e ao projeto político pedagógico. Esse projeto político pedagógico deve ser visto como um processo continuado e adaptativo e não apenas como apenas uma obrigação legal.

Kaufmann (2014, p. 39), relata que “as constantes mudanças que vêm ocorrendo no mundo de hoje exigem do gestor um perfil mais aberto a novas ideias, voltado para a participação de todos.” O autor ainda alerta que “para isso, uma das características fundamentais para o processo participativo é o que se refere à questão da liderança”. E continua destacando que “o gestor deve ser um líder, atento às questões administrativas, pedagógicas e de relacionamento interpessoal” (KAUFMANN, 2014, p. 39).

Concordando com tal reflexão, ainda é preciso mencionar que, somente pode-se construir uma gestão participativa e democrática, quando suas bases são constituídas com o diálogo, a comunicação e a mediação de problemas do ambiente. O clima organizacional agradável é um fator primordial para qualquer empresa, porém quando a organização trata-se de uma instituição de ensino, os cuidados devem ser maiores.

A gestão deve manter pautas voltadas para sua descentralização, bem como a priorização das necessidades do aluno; valorização do profissional de ensino e demais funcionários, aperfeiçoamento constante por meio de formação continuada, automatização os processos com as tecnologias da informação e comunicação e por fim, a boa gestão obtém seu sucesso através de processos bem planejados e organizados, observando também a necessidade de avaliação constante desse processo.

No momento em que a gestão ganha êxito, os ganhos não são apenas do indivíduo que ocupa o cargo, mas de toda a comunidade envolvida, com pais, equipe

e professores com uma relação harmônica, visando a formação acadêmica e cidadã efetiva dos alunos de hoje, que representam o futuro da nação.

## REFERÊNCIAS

BETLINSKI, Carlos. **Práticas e Perspectivas de Democracia na Gestão Educacional**. São Paulo: Paulus, 2013.

LDB: **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.

KAUFMANN, C. **Barreiras de uma gestão democrática: Dificuldades encontradas para que a Democracia se consolide na gestão**. Unoesc & Ciência – ACHS, Joaçaba, v. 5, n. 1, p. 33-42, jan./jun. 2014.

Plano Nacional de Educação 2014-2024: **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara – Série legislação; n. 125, 2014. 86 p.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. 2008. Disponível em: <<http://www.camaraitapevi.sp.gov.br/images/PDF/gactexto5.pdf>>. Acesso em 14 de novembro de 2018.



## Capítulo 5

# A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO EM UMA IFES



## A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO EM UMA IFES

O bom gestor deve ter conhecimentos sobre a organização dos processos de trabalho. Esses conhecimentos devem estar presentes na gestão, pois independentemente da função exercida por qualquer trabalhador ela estar interligada com outro setor, que por sua vez se relaciona com outro, aí a necessidade de se conhecer os seus processos e sua organização.

O trabalho é tido como qualquer atividade física ou intelectual, realizada pelo ser humano, para fazer, transformar ou obter algo. Com isso, essas atividades interligadas e inter-relacionadas compõe os processos, através da transformação de insumos para a obtenção de produtos ou serviços, constituindo entrada e saída, respectivamente.

Os elementos componentes do processo de trabalho são divididos basicamente na atividade adequada a um fim, isto é o próprio trabalho; a matéria a que se aplica o trabalho, o objeto de trabalho; os meios de trabalho, o instrumental de trabalho.

Segundo Sordi (2012), dentro de toda uma produção, cada processo tem um objetivo específico que, ao ser levado em conta no conjunto das atividades da organização, colabora para atingir seus objetivos finais. Neste momento, é preciso entender qual o papel deste processo em análise dentro do limite de suas atividades.

Depois de acertadas quais as melhorias a serem aplicadas no processo, elas devem ser revisadas. Ao serem aplicadas, é preciso acompanhar sua implementação para se certificar de seu êxito. Os processos de trabalho são complexos e são dinâmicos, sendo executados por pessoas que desempenham papéis. Os processos de trabalho são compostos por atividades e buscam atingir um ou mais objetivos. A gestão de processos pode ser dividida em quatro macro-atividades: modelagem, integração, monitoramento e otimização.

A modelagem consiste na definição e na construção gráfica de uma representação do processo, que deve contemplar todos os componentes ativos necessários ao processo, múltiplos *steps*, subprocessos, processos paralelos, caminhos, regras de negócio, tratamento de exceções e tratamento de erros.

A integração é a conexão entre os componentes do processo, para a troca de informações necessária para atingir seu objetivo. Para aplicações, isto significa a introspecção e interação com os sistemas da empresa. Para pessoas, é a utilização de um portal para a interação e o cumprimento do seu papel dentro do processo.

O monitoramento significa a utilização de uma console que permita a visualização gráfica dos processos em atividade, suas várias instâncias e atividades já executadas e como elas foram executadas.

A otimização é a capacidade de analisar os processos ativos, evidenciando seus pontos fracos e oferecendo instrumentos para a sua melhoria e modificação em tempo real com latência zero.

Vaz (2008) relata que as atividades fundamentais para a gestão de processos devem ser consideradas em conjunto, representando um conjunto de funcionalidades coesas que vão entregar ao cliente uma melhor qualidade do produto ou serviço.

Os processos de trabalho de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), via de regra, possuem atividades que são realizadas através de um Sistema de Gestão Unificada. Esse sistema agiliza e gerencia todo o relacionamento de um aluno, docente, técnico administrativo com a instituição de ensino, dentro da esfera acadêmica, administrativa ou financeira.

Quando realiza-se a modelagem de um processo de trabalho, realiza-se, também, a modelagem de atividades no Sistema de Gestão, o que é feito mediante intervenção especializada dos técnicos e analistas em TI do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional. A Universidade é uma organização composta por pessoas e por materiais, estruturada para atingir um objetivo definido.

Para Maranhão e Macieira (2004), existe a possibilidade de modelar um processo de trabalho, após o prévio mapeamento dele, sem que seja necessário modelar qualquer atividade no Sistema de Gestão. As atividades do processo de trabalho realizadas através do Sistema de Gestão não sofrem alteração, no momento da transposição delas do processo como ele se encontra (resultado do mapeamento) para o novo processo modelado.

A modelagem do processo de trabalho com atividades realizadas através de um sistema informacional contribui para elevar o nível de maturidade processual da organização, aumentando a eficiência do processo de trabalho ao padronizar e automatizar atividades, agilizando a execução do processo de trabalho como um todo.

O foco do mapeamento deve ser a modelagem de processos com vistas à automação e a modelagem de processos com vistas à melhoria dos mesmos sem a necessidade de automação, chamado de pré-modelagem. Com essa abordagem, torna-se capaz de trabalhar, em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, na implantação de um modelo de Gestão por Competências no âmbito da IFES.

As estratégias devem compor o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, de forma a utilizar a Gestão por Processos como ferramenta para promoção, além da Gestão por Competências, da Gestão do Conhecimento, para imprimir mais eficiência e eficácia à instituição, além de perpetuar o conhecimento na organização. A articulação com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, é importante para elaborar cursos, eventos e estratégias de capacitação formal e informal.

## REFERÊNCIAS

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos, uma abordagem da moderna administração**. São Paulo, 2012.

MARANHÃO, Mauriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. 2008. Disponível em: <http://www.camaraitapevi.sp.gov.br/images/PDF/gactexto5.pdf>. Acesso em 28 de setembro de 2018.



## Capítulo 6

# A UNIVERSIDADE: CÉREBRO E INTELIGÊNCIA

## A UNIVERSIDADE: CÉREBRO E INTELIGÊNCIA

O objetivo deste estudo é realizar uma associação entre o cérebro, com os desafios encontrados pelos gestores de instituições federais de educação superior (IFES). Não se pretende discorrer sobre os detalhes da fisiologia e anatomia do órgão, mas sim, oferecer uma reflexão comparativa, valendo-se de metáfora, sobre as competências necessárias para que um docente assuma o cargo de gestão de uma universidade, juntamente com os desafios enfrentados por esses sujeitos.

Esse estudo foi desenvolvido a partir da apresentação de Gareth Morgan da ideia das organizações vistas como cérebros. Após isso, será realizada uma abordagem da gestão de instituições federais de educação superior como um cérebro, de acordo com a sua estrutura e seus dirigentes. A conclusão busca voltar ao enunciado e entender a organização das IFES.

As IFES, a exemplo do que afirma Morgan (1996), são organizações onde a informação, o conhecimento e o aprendizado são recursos-chaves, sendo a inspiração de um cérebro vivo, capaz de aprender e ter ideias. A universidade possui como suas atividades básicas, o ensino, a pesquisa e a extensão, que por sua vez, necessitam de dirigentes para cada divisão, tais como diretorias, subdiretorias, departamentos, faculdades, escolas, etc. Tais atividades também remetem a imagem de um cérebro e suas subdivisões para seu devido funcionamento.

As universidades são instituições complexas, devido as atividades que elas exercem e a diversidade de pessoal atuante como os seus servidores, docentes, discentes e ao seu papel na sociedade. Juntamente com toda essa complexidade, as IFES ainda enfrentam vários desafios como aspectos ligados ao orçamento, luta pela sua autonomia universitária, desvalorização por parte dos governos e exigências legais e normas de entidades reguladoras.

A eficácia dos serviços prestados pela universidade ocorre quando seus dirigentes tenham habilidades gerenciais e conhecimentos para lidar com diferentes situações frente ao cenário atual. Contudo, é muito comum que os docentes que assumem cargos de diretores de unidades acadêmicas, departamentos pró-reitoria ou

ainda a reitoria, não possuem tais conhecimentos. Essa ausência de conhecimentos ligados a gestão se deve ao fato de que, na maioria dos casos esses docentes são especialistas nas suas respectivas áreas de atuação e docência, que muitas das vezes não são necessariamente ligadas a administração.

Fatores como o tempo disponível para as atividades do cargo, a quantidade de reuniões e eventos que exigem a presença de um dirigente; o número de portarias a serem lidas; e as ações emergenciais cotidianas são alguns dos desafios que um gestor pode enfrentar durante a sua passagem pelo cargo.

A ausência de conhecimento prévio sobre a função e sobre aspectos de gestão, as divergências relacionais de subordinados, administrativas e pessoais também são acrescentadas às principais adversidades dos novos gestores de IFES, sobretudo das universidades. Os docentes que assumem cargos relacionados a gestão, também se deparam com a ausência de informações das gestões passadas, o que dificulta mais o trabalho. Além disso, o gestor deve saber lidar com as relações interpessoais no processo de trabalho, mediar conflitos, lidar com divergências de formações e de personalidades e opiniões dos servidores.

O cargo de gestor exige conhecer e executar processos de avaliação institucional e de desempenho dos servidores, e a criação de políticas para o ingresso, permanência e conclusão de curso dos discentes. Conforme Morgan (1996), deve-se “iniciar ações corretivas quando discrepâncias forem detectadas” para evitar um feedback negativo, como no momento de assumir o cargo e ao longo de toda a sua passagem. Assim como um cérebro que aprende em todos os momentos e situações, o gestor visto também como uma parte do cérebro da universidade, deve manter-se aberto para formação e capacitações para tal cargo.

Mesmo que o novo gestor já possua experiências ligadas a direção na universidade, é preciso ter em mente que cada momento é único, o cargo ocupado pode estar em um grau de hierarquia maior e a equipe nem sempre é a mesma. Saber conviver com as divergências é um fator fundamental para o sucesso da instituição. Pode-se dizer que se o gestor não tenha uma postura adequada ou não saiba dirigir corretamente a sua unidade, na analogia feita com o cérebro, seria como se esse órgão tivesse com um ponto central falho, podendo gerar problemas em outras funções do corpo, mesmo que não seja próxima do sistema nervoso. Dessarte,

mesmo que a direção não sofra com interferências de uma má gestão, algum servidor ou aluno poderá ter algum serviço defasado.

A gestão tida como o cérebro da universidade, terá meios para comandar as outras funções do organismo, exercendo ligações com os diversos setores e proporcionando um ensino de qualidade. Importante lembrar que, assim como o cérebro trabalha em conjunto com os demais órgãos e sistemas, a gestão universitária não trabalha sozinha. Os gestores universitários no exercício de sua função, devem buscar a gestão democrática e participativa, auxiliando os gestores e as IFES a melhorarem seus processos de planejamento e acompanhamento desses profissionais e nas atividades cotidianas.

A metáfora utilizando o cérebro e a inteligência é um ponto chave para os gestores universitários. Ao mesmo tempo que a gestão é vista como o cérebro pela universidade, devido a sua grande importância para o desenvolvimento da instituição, torna-se necessário também que exista a inteligência. Essa inteligência pode ser vista de duas formas: a primeira no sentido de o dirigente adotar a gestão democrática e participativa, obtendo assim melhores resultados para a própria IFES, e a segunda, no sentido de o próprio docente buscar capacitação para o cargo de gestão assumido, buscando conhecimentos e estudos ausentes em sua formação que são essenciais para o exercício de tal função.

Conclui-se portanto que, um curso como a Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, oferecido pela Universidade Federal de Minas Gerais é uma excelente oportunidade para que docentes que almejam ocupar cargos de gestão, ou mesmo os que se interessam pelo tema, possam se capacitar e conhecer melhor o universo de uma IFES. A obtenção do título de especialista nessa área representa muito mais que um simples título, mas sim uma preparação para o futuro daqueles que ocuparão a direção das universidades, que são instituições tão importantes para a comunidade. Tal capacitação representa assim, uma visão de docentes que juntos, poderão unir toda a inteligência obtida com essa experiência e manter o cérebro dessas instituições funcionando com toda a sua plenitude, tornando-as a todo momento, “organizações que aprendem” continuamente.



## Capítulo 7

# A AUTONOMIA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR



## A AUTONOMIA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A autonomia universitária incluída na Constituição Federal de 1988 vem gerando debates sobre a função da universidade, pois tal conceito não é juridicamente claro, particularmente no que diz respeito a entidades de direito público. A autonomia está pautada nas atividades fundamentais da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

No seu artigo 207, a Constituição Federal garante que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa, e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Dessa forma, torna-se fundamental a defesa da autonomia universitária e todas as suas conquistas para as instituições.

Contudo, a expansão do ensino superior não acompanhou a legislação. A maior preocupação das universidades está relacionada a autonomia administrativa, como os aspectos financeiro, orçamentário e contratação de pessoal, através das restrições impostas por decretos.

O preceito autoexplicativo do texto da Constituição, gera interpretações de que não seja necessária a sua regulamentação. Mesmo com o reconhecimento de que a universidade deve ter a liberdade de caminhar por si mesma, determinando seus currículos, pesquisas, cursos, além de seus regulamentos internos, a autonomia universitária foi controlada várias vezes por medidas legais.

O Ministério da Educação por possuir grande poder normativo, controla a regulamentação e credenciamento de cursos, estabelece salários e remunerações, fazendo com que a autonomia não ocorra de fato. As leis serviram para moldar a autonomia universitária aos interesses políticos e econômicos, em diferentes períodos. Indicando assim, que elas foram utilizadas para direcionar a autonomia segundo propósitos de determinados grupos e reforçar a tutela dos governos (AMARAL, 2018).

A autonomia cria mecanismos para a universidade aprender a andar por si mesma, encontrar os seus próprios caminhos, sem esperar que tudo lhe seja

determinado por um instrumento legal. Dessarte, a autonomia não está restrita a uma norma e sim amplia os seus limites dentro dos campi universitários. É uma autonomia construída pela ação de docentes-pesquisadores, funcionários e alunos.

A eficiência da autonomia universitária somente faz-se presente quando é obedecido o tripé professores-técnicos-alunos. Porém o nível de representação, em muitas das vezes, não é obedecido em grande parte das IES, onde o número de representantes discentes é inferior quando comparado aos docentes e técnicos. Os colegiados devem manter um número de representatividade com maior igualdade entre os integrantes do citado tripé, que por sua vez não é respeitado.

Mesmo com a representatividade dos integrantes, a autonomia universitária não quer dizer independência. A universidade é um ente da administração público, sendo submetida as leis e princípios constitucionais da administração pública. O marco da autonomia é a importância do reconhecimento da autonomia da universidade, pois ela não pertence a nenhum governo (AMARAL, 2018).

As normas vigentes atualmente já garantem toda a autonomia da universidade, porém a comunidade universitária deve lutar contra a interferência do governo nos processos internos aos da universidade (FÁVERO, 2000). Os gestores das instituições de ensino superior devem buscar a união para o enfrentamento das ações dos governos que buscam o enfraquecimento da autonomia.

O exercício das autonomias acadêmica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial não constitui um meio para a universidade cometer ou esconder erros, crises e carências, mas um importante avanço nas dimensões necessárias. Assim, é de extrema importância, os gestores e a comunidade universitária buscarem direitos para que a autonomia seja cumprida em sua plenitude.

A autonomia faz com que seja incrementado a responsabilidade política pelas decisões, a internalização da cultura do planejamento e da eficiência de gestão, e o desafio de articular qualidade acadêmica, foco no mérito, com compromisso social, foco na inclusão, e compromisso econômico, foco na inovação tecnológica.

A gestão democrática precisa ser uma prioridade na construção da autonomia universitária. A ampliação ou redução da autonomia universitária não dependem exclusivamente de uma lei externa, mas antes, têm relação direta com a ação política

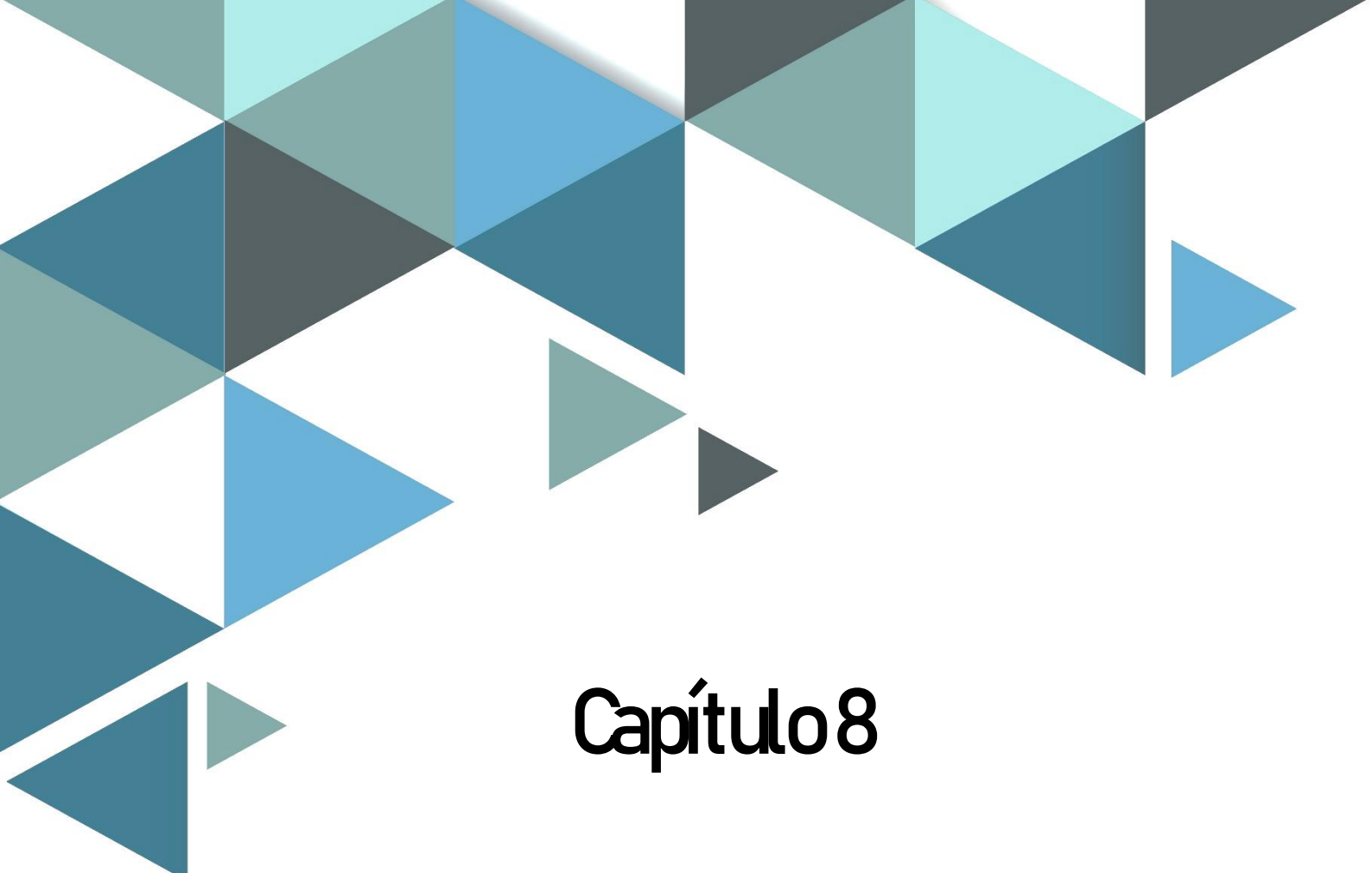
de professores, funcionários administrativos e estudantes de cada instituição. Isso significa que, se quisermos uma universidade mais autônoma, temos que lutar politicamente por ela.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **Autonomia universitária mais uma vez: subsídios para o debate**. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). Educação superior: velhos e novos desafios. São Paulo: Xamã, p. 179-196. 2000.

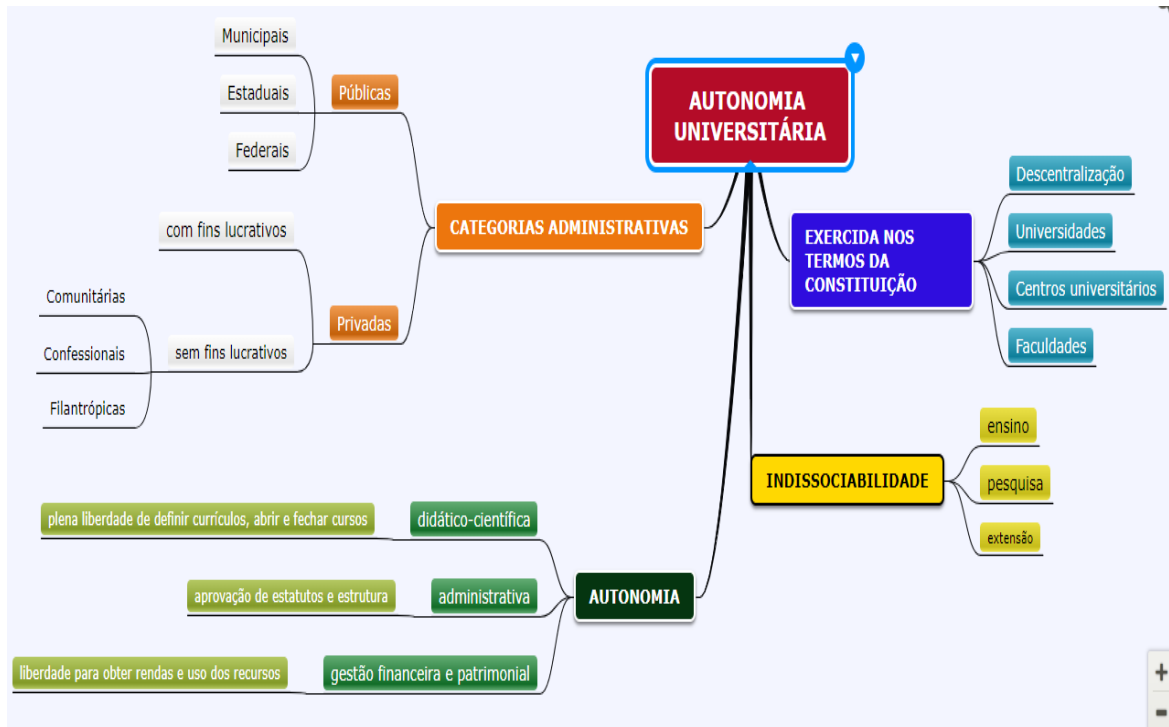
FEDERAL, Supremo Tribunal et al. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Supremo Tribunal Federal, 1988.



# Capítulo 8

## MAPA CONCEITUAL DA UNIVERSIDADE

**MAPA CONCEITUAL DA UNIVERSIDADE, CONSIDERANDO A AUTONOMIA E SEUS LIMITES NA CF E TAMBÉM O PRINCÍPIO DE INDISSOCIABILIDADE ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**





## Capítulo 9

# A GESTÃO EDUCACIONAL E AMPLIAÇÃO DO ACESSO À EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

## **A GESTÃO EDUCACIONAL E AMPLIAÇÃO DO ACESSO À EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE**

A educação de qualidade ocorre quando os objetivos da escolarização obrigatória são atingidos, como a aquisição de conhecimento e cultura, o desenvolvimento da personalidade, a formação para a cidadania, a inserção no mundo. Esses objetivos são realizados através do cumprimento do planejamento pedagógico e curricular, da organização e gestão da escola, além da cultura organizacional, da tecnologia e o desenvolvimento profissional dos professores.

O gestor escolar é uma figura imprescindível na construção de uma educação de qualidade. A gestão da escola pública deve voltar-se mais seu olhar para o trabalho pedagógico, uma vez que por meio dele que a educação escolar atinge seus fins. As questões relacionadas a infraestrutura e recursos humanos também merecem atenção, visto que muitas instituições de ensino públicas possuem tais recursos defasados e insuficientes para as demandas necessárias.

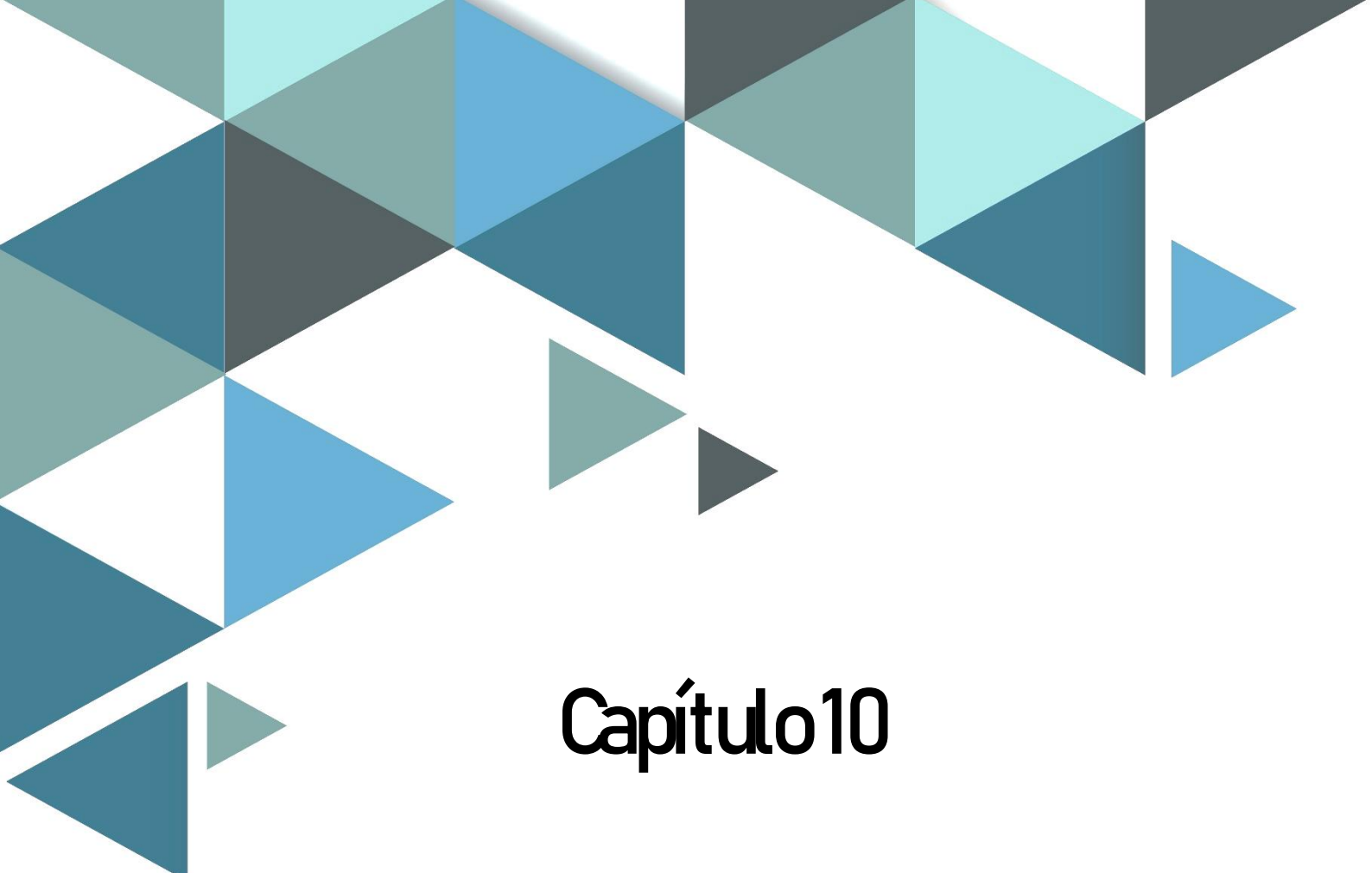
Não basta o gestor se preocupar com o prédio da escola, deixando-o bonito, se relegar a um segundo plano, o currículo, os aspectos pedagógicos e as relações entre alunos, professores e comunidade escolar. Diante desse cenário, deve ser adotado um modelo de gestão pautada em bases gerenciais, propondo uma descentralização da gestão para a escola e promovendo sua autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

A gestão de uma instituição de ensino requer planejamento, foco e uma visão pedagógica que seja eficaz e eficiente para os educadores, família e, conseqüentemente, o bem-estar dos alunos. O planejamento coletivo é de grande importância, envolve todos os sujeitos que fazem parte do ambiente escolar, para que não se dissocie os objetivos e as atividades, contribuindo para a ampliação do acesso à educação pública de qualidade.

Toda atenção voltada para o aluno se transforma em engajamento dele e de sua família e em melhores condições de aprendizado, evitando evasões e buscando inserir os jovens no ambiente escolar. Ademais, possibilita que o êxito de tal gestão

não seja um mérito ou conquista do profissional gestor, e sim o sucesso de toda a comunidade escolar interna e externa, tomando como referência, o realinhamento baseado na inovação e melhoramento da instituição.





# Capítulo 10

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O objetivo do mapeamento de um processo de trabalho é a modelagem desse processo. O processo de trabalho é um conjunto de atividades que visam a determinado fim. Mapear um processo significa desenhá-lo (representação bidimensional) na ordem em que cada atividade é executada, da primeira até a última atividade (ponta-a-ponta).

A modelagem do processo é redesenhá-lo, com base no mapeamento previamente realizado, racionalizando o fluxo das atividades, eliminando as atividades repetidas e desnecessárias (retrabalho), agrupando e/ou fundindo atividades semelhantes e afins e automatizar atividades em um sistema informacional.

Os processos de trabalho de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), via de regra, possuem atividades que são realizadas através de um Sistema de Gestão Unificada. Esse sistema agiliza e gerencia todo o relacionamento de um aluno, docente, técnico administrativo com a instituição de ensino, dentro da esfera acadêmica, administrativa ou financeira.

Assim, quando realiza-se a modelagem de um processo de trabalho, via de regra, realiza-se, também, a modelagem de atividades no Sistema de Gestão, o que é feito mediante intervenção especializada dos técnicos e analistas em TI lotados no Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional. Uma organização é uma entidade composta por pessoas e por materiais, estruturada para atingir um objetivo definido. A Universidade Federal é uma organização, assim como uma empresa ou uma entidade associativa, ou outro órgão público.

Existe a possibilidade de modelar um processo de trabalho, após o prévio mapeamento dele, sem que seja necessário modelar qualquer atividade no Sistema de Gestão. As atividades do processo de trabalho realizadas através do Sistema de Gestão não sofrem alteração, no momento da transposição delas do processo como ele se encontra (resultado do mapeamento) para o novo processo modelado.

Todas as organizações encontram-se em algum nível de maturidade quanto aos seus processos de trabalho. É preciso uma avaliação de todos os processos de

trabalho da Universidade, ressalvadas as exceções, encontram-se entre os níveis inicial e repetível, não havendo, portanto, processos de trabalho no nível definido.

Segundo Melo (2011), no nível repetível cada processo é realizado no empirismo, com base no acúmulo de experiência de pessoas-chaves que conhecem as atividades principais do processo, mas sem ter consciência do todo. No nível definido há padronização de atividades dos processos, com a respectiva automatização via software (sistemas), e em que os processos são conhecidos pelo todo, o que pressupõe que houve mapeamento deles. No nível gerenciado os processos de trabalho são medidos para avaliar e gerenciar o fluxo de suas atividades; e por fim, o nível otimizado há a implantação de contínuos aperfeiçoamentos nos processos de trabalho, no todo ou em suas partes.

Um exemplo dos raros processos de trabalho de uma Universidade que se encontram entre os níveis repetível e definido é o processo de matrículas em disciplinas/turmas da graduação, que não ocorre por acaso. O processo de matrículas sofre normatização por força do Calendário Acadêmico da Graduação e pelo fato de a maioria de suas atividades estarem inseridas no Sistema de Gestão, que “amarra” os setores e as pessoas (stakeholders) envolvidos no processo a realizarem as atividades cristalizadas no sistema informacional.

A modelagem de um processo de trabalho com atividades realizadas através de um sistema informacional contribui para elevar o nível de maturidade processual da organização, na medida em que aumenta a eficiência do processo de trabalho ao padronizar e automatizar atividades, agilizando a execução do processo de trabalho como um todo.

A técnica utilizada é dos “5 POR QUÊS”, visto que essa técnica de análise permite por meio da formulação de uma única pergunta: “Por quê?”, aprofundar o conhecimento sobre determinado assunto.

- 1º Porquê: Por que o sistema de matrículas apresenta falhas?  
Porque é conduzido inadequadamente
- 2º Porquê: Por que é conduzido inadequadamente?  
Porque há poucos recursos humanos disponíveis.

- 3º Porquê: Porque há poucos recursos humanos disponíveis?

Porque outros funcionários não são capacitados para atuarem nesse setor específico.

- 4º Porquê: Porque não há outros funcionários capacitados para atuarem nesse setor específico?

Porque não é obrigatória as normas de divisão dos processos de trabalho do setor envolvido.

- 5º Porquê: Porque não é obrigatória as normas de divisão dos processos de trabalho do setor?

Porque nunca ninguém teve interesse em alterá-la/criá-la/implementá-la

A possível solução para o determinado caso seria promover alteração na norma, distribuindo os funcionários disponíveis na instituição para atuarem no setor das matrículas. Além disso, é preciso designar e capacitar outros funcionários para desempenharem tais funções.

Recomenda-se dada a situação concreta em que se situa a Universidade, a seguinte abordagem, com o intuito de elevar o nível de maturidade da instituição: a identificação dos processos-chave (principais processos de trabalho) e o mapeamento (descrição e desenho) desses processos; em seguida, a identificação das competências e habilidades necessárias para a execução de cada atividade que compõe cada processo; e, finalmente, a capacitação (formal e/ou informal) das pessoas que realizam cada atividade.

A capacitação informal ocorre quando uma pessoa que domina os requisitos e detém as informações necessárias para realizar uma atividade instrui o colega, passando-lhe os conhecimentos e informações que detém. Na capacitação formal, ocorre mediante programas institucionais de capacitação, como cursos e eventos.

Para a realização das quatro etapas, a Universidade precisa de suporte e oferecerá treinamento às pessoas envolvidas nos processos de trabalho a serem mapeados. Ressalta-se que, durante o mapeamento (desenho e descrição) do processo de trabalho, o mesmo sofrerá pequenas, porém importantes correções, principalmente com a eliminação de atividades repetidas e fusão de outras, o que, de

certo modo, configurará uma espécie de pré-modelagem do processo de trabalho, trazendo melhorias imediatas em sua realização.

O foco do mapeamento deve ser a modelagem de processos com vistas à automação e a modelagem de processos com vistas à melhoria dos mesmos sem a necessidade de automação, chamado de pré-modelagem. Com essa abordagem, torna-se capaz de trabalhar, em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, na implantação de um modelo de Gestão por Competências no âmbito da IFES.

Esse novo paradigma de trabalho enquadra-se nas estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, de forma a utilizar a Gestão por Processos como ferramenta para promoção, além da Gestão por Competências, da Gestão do Conhecimento, de forma a imprimir mais eficiência e eficácia à instituição e também como forma de perpetuar o conhecimento na organização. Deve ser proposto a articulação com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, para elaborar cursos, eventos e estratégias de capacitação formal e informal.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (Brasil). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK versão 3.0**. Disponível em: <[http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. Acesso em: 11 de outubro de 2018.

MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Diagramas de Decisão Binária**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/~mrpritt/lib/exe/fetch.php?media=inf05508:t-a-bdds.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG: 2013 – 2017**. Universidade Federal de Minas Gerais.

Disponível em: <[https://www.ufmg.br/dai/textos/PDI\\_UFMG%202013\\_2017.pdf](https://www.ufmg.br/dai/textos/PDI_UFMG%202013_2017.pdf)>.  
Acesso em: 11 de outubro de 2018.

## JADER LUÍS DA SILVEIRA



Possui Graduação em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, MBA Executivo em Saúde pela Universidade Candido Mendes - UCAM, Especialização em Análises Clínicas e Microbiologia pela Universidade Candido Mendes - UCAM, Especialização em Uso Educacional da Internet pela Universidade Federal de Lavras - UFLA, Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Especialização em Docência com Ênfase na Educação Básica pelo Instituto Federal Minas Gerais - IFMG e Especialização em Docência com Ênfase na Educação Inclusiva, pelo Instituto Federal Minas Gerais - IFMG.

Fundador e Membro do Conselho Editorial da Revista MultiAtual - ISSN 2675-4592 e da Revista Real Conhecer - ISSN 2763-5473. Tem experiência como Professor no Ensino Fundamental, Médio e Técnico na Rede Estadual de Ensino, além de Tutor a Distância nos cursos de formação continuada e Pós-graduação no IFMG. É Fundador e Diretor Geral do Grupo MultiAtual Educacional e das escolas integrantes.



ISBN 978-65-995233-2-8



  
Editora  
**UNIESMERO**