

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NO PROCESSO DE
ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

MARIA DE NAZARÉ DE SOUZA CAMPOS

MANAUS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

MARIA DE NAZARÉ DE SOUZA CAMPOS

**AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO
PARA ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração: Estratégia e Organizações

Orientadora: Prof. Dra. Fabiana Lucena Oliveira

MANAUS

2017

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

C198a Campos, Maria de Nazaré de Souza
Ações de aperfeiçoamento no processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional: um estudo de caso exploratório / Maria de Nazaré de Souza Campos. 2017
112 f.: il.; 31 cm.

Orientadora: Fabiana Lucena Oliveira
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Aperfeiçoamento de processos. 2. Atividade Orientadora de Ensino. 3. Diagnóstico Organizacional. 4. Indicadores. I. Oliveira, Fabiana Lucena II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

MARIA DE NAZARE DE SOUZA CAMPOS

**AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO
PARA ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração: Estratégia e Organizações

Aprovado em 22 de fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. FABIANA LUCENA OLIVEIRA, Presidente
Universidade do Estado do Amazonas

Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. RICARDO JORGE DA CUNHA COSTA NOGUEIR Membro
Universidade Federal do Amazonas

Dedico esse trabalho a minha mãe querida, Maria Aurora de Souza (*in memorian*) pelo amor e carinho dedicado a nossa família, e pelo exemplo de dedicação solidariedade para com o próximo e também ao meu companheiro e amigo Mario Lopes Junior (*in memorian*), pelos longos anos de parceria e vida em comum, assim como pelo apoio, carinho e incentivo para que eu continuasse com os meus estudos. Também dedico aos meus amados filhos, Wilkens Valois Campos Junior, Wiliams de Souza Campos e Camila de Souza Lopes, por me acompanharem e apoiarem em todos os momentos em que precisei de ajuda, compreensão e colaboração de cada um.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Prof. Dra. Fabiana Lucena Oliveira, pelas orientações e paciência, sempre mostrando o caminho correto da pesquisa, de forma única, admirável e exemplar. Acima de tudo, agradeço pela sempre disponibilidade em me atender, pelo incentivo e contribuição com seu conhecimento.

Agradeço aos professores do programa do Mestrado em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos e contribuição para meu crescimento como profissional.

Agradeço ao prof. Dr. Waltair Vieira Machado (PhD), por muito contribuir com esse sonho e que agora é realizado.

Agradeço a prof. Dra. Ana Flavia pelo incentivo e contribuições para o meu projeto de dissertação.

Agradeço ao prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa pelas importantes contribuições para essa dissertação.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, pela ajuda e parceria durante os anos de estudo, especialmente para o colega Edson da Fonseca Lira pela colaboração, parceria nos muitos estudos em grupos que realizamos ao longo de nossa caminhada.

Agradeço ao Centro Universitário do Norte – UNINORTE por contribuir e incentivar a minha qualificação e especialmente ao Prof. Raimundo Expedito de Oliveira, por incentivar e aceitar sob sua gestão e responsabilidade o nosso curso de mestrado..

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram e fizeram parte dessa jornada, de pesquisa, de publicações e principalmente da aquisição de um conhecimento transformador em minha vida. Muito Obrigada!

RESUMO

Considerando a educação um serviço e a orientação como um processo, é possível afirmar que a seqüência das atividades desenvolvidas nem sempre é visível, pois compreende um conjunto de ações envolvendo técnicas, métodos, instrumentos e pessoas com o objetivo de gerar significados e conhecimentos para aqueles que os executam. A orientação faz parte da vida acadêmica. O processo de orientação de alunos para a elaboração de diagnóstico organizacional, busca associar conhecimentos teóricos com aplicação em situações reais para que dessa forma, possam compreender diagnosticar problemas, analisar e sugerir melhorias para os problemas administrativos encontrados nas empresas pesquisadas. O objetivo dessa pesquisa foi estabelecer ações para aperfeiçoar o processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional, a partir da compreensão das atividades e tarefas executadas, identificação de fragilidades, aplicação de possíveis melhorias, controles e indicadores que possibilite medir o desempenho e avaliação nos resultados do processo na percepção dos alunos. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, com estudo de caso único e quantitativa por utilizar emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. A população pesquisada foi composta por alunos do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior Privado, matriculados na disciplina Diagnóstico Organizacional no segundo semestre de dois mil e dezesseis. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência. Para a pesquisa qualitativa foi utilizado informações de fontes documentais, planilhas de controle da disciplina e registros do processo e para a pesquisa quantitativa, foram aplicados dois questionários, o primeiro no início da pesquisa para investigar a reação dos alunos sobre as atividades e tarefas desenvolvidas para a elaboração do diagnóstico, o segundo foi aplicado no final do semestre. A partir da identificação de fragilidades no processo, foi implantado ações de melhorias, controles e indicadores personalizados para avaliar o processo na percepção dos alunos. No que se refere aos resultados alcançados na pesquisa com os alunos, detectou-se a capacidade administrativa de organização para o alcance de metas com o máximo de resultados e o mínimo de recursos, energia empregada, tempo utilizado e o ritmo empregado para realização das atividades e tarefas e também, a agregação de valor para a formação do aluno. O grau de concordância obteve percentual acima de 80% com as ações de melhorias implantadas no processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional.

Palavras Chave: Aperfeiçoamento de Processos, Atividade Orientadora de Ensino, Diagnóstico Organizacional, Indicadores

ABSTRACT

Considering education a service and guidance as a process, it is possible to affirm that the sequence of activities developed is not always visible, since it comprises a set of actions involving techniques, methods, instruments and people with the purpose of generating meanings and knowledge for those who execute them. Orientation is part of the academic life the process of student orientation for the elaboration of organizational diagnosis seeks to associate theoretical knowledge with application in real situations so that, in this way, they can understand to diagnose problems, analyze and suggest improvements to the administrative problems found in companies researched. The purpose of this research was to establish actions to improve the orientation process for the elaboration of an organizational diagnosis, based on the understanding of the activities and tasks performed identification of weaknesses, application of possible improvements, controls and indicators that allows to measure performance and evaluation in the results of the process in the students perception. The methodology used was of a qualitative nature, with a single and quantitative case study for using statistical instruments, both in the collection and in the data treatment. The population studied was composed of students of the administration course of a Private Higher Education Institution, enrolled in the Organizational Diagnostic discipline in the second semester of two thousand and sixteen. The sample used was non-probabilistic for convenience. For the qualitative research, we used information from documentary sources, discipline control worksheets and process records, and for quantitative research, two questionnaires were applied, the first at the beginning of the research to investigate students' reactions to the activities and tasks developed for diagnosis, the second was applied at the end of the semester. From the identification of weaknesses in the process, actions of improvements, controls and personalized indicators were implemented to evaluate the process in the students' perception. With regard to the results achieved in the research with the students, the administrative capacity of organization was detected to achieve goals with maximum results and the minimum resources, energy used, time used and the rhythm used to carry out the activities And tasks and also, the aggregation of value for the formation of the student. The degree of agreement obtained percentage above 80% with the actions of improvements implanted in the process of orientation for elaboration of organizational diagnosis.

Keywords: Process Improvement, Teaching Activity, Organizational Diagnosis, Indicators

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APE	Aperfeiçoando Processos Empresariais
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
IES	Instituição de Ensino Superior
PDT	Pesquisa de Desenvolvimento do Trabalho
IEFC	Indicador de Eficácia
IEFI	Indicador de Eficiência
IQUA	Indicador de Qualidade
IPRD	Indicador de Produtividade
IEFT	Indicador de Efetividade
TA	Teoria da Atividade
AOE	Atividade Orientadora de Ensino

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da dissertação	15
Figura 2: Componentes da Teoria da Atividade	35
Figura 3: Estrutura da Atividade Orientadora de Ensino	38
Figura 4: Diagrama das atividades do processo de orientação de diagnóstico Organizacional	59
Figura 5: Visão Geral do processo	61
Figura 6: Limites do processo estudado	62
Figura 7: Quadro Geral dos resultados da avaliação	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Elementos recorrentes destacadas nos modelos pesquisados.....	28
Quadro 2: Tipos de abordagens de Diagnóstico Organizacionais.....	41
Quadro 3: Identificação e Seleção de Macro Processos e Processos	54
Quadro 4: Seleção ponderada de processos.....	56
Quadro 5: Resultados da pesquisa para compreensão do processo	58
Quadro 6: Definição de áreas funcionais da administração para orientação e pesquisa.	64
Quadro 7: Documentos para controle de atividades no processo de orientação	69
Quadro 8: Indicadores sugeridos e aplicados no processo de orientação de diagnóstico organizacional.....	70
Quadro 9 – Consistência interna do questionário segundo o valor de alfa.....	81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA.....	14
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Geral.....	16
1.3.1 Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 CONCEPÇÕES SOBRE PROCESSOS.....	18
2.1.2 Tipos e características de processos empresariais	21
2.1.3 Hierarquia de processos	22
2.2 MODELOS DE APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS	23
2.2.1 Modelo de James Harrington	24
2.2.2 Modelo de Davenport.....	24
2.2.3 Modelo proposto por Vakola e Rezgui	25
2.2.4 Modelo de Adesola e Baines.....	26
2.2.5 Modelo de Biazzi e Muscat	27
2.2.6 Análises dos modelos	27
2.2.7 Indicadores	28
2.2.8 Indicadores em Instituição de Ensino.....	30
2.3 ABORDAGENS SOBRE ATIVIDADES	30
2.3.1 Teoria da Atividade (TA)	30
2.3.2 Contribuições da (TA) para as Organizações.....	32
2.3.3 Contribuição da (TA) para a aprendizagem organizacional.....	32
2.3.4 Contribuição da (TA) para o Planejamento Estratégico.....	33

2.3.5 Contribuição da (TA) para aprendizagem expansiva nas organizações	34
2.3.6 Contribuições da (TA) para o ensino.....	35
2.3.7 Contribuição da (TA) para estudos na mediação da emoção na prática docente.	36
2.3.8 Contribuição da (TA) para o desenvolvimento de texto didático no ensino de administração da produção.....	37
2.4 ATIVIDADE ORIENTADORA DE ENSINO.....	38
2.4.1 O diagnóstico Organizacional como atividade de ensino	39
2.4.2 Metodologias Diferenciadas Em Sala De Aula	42
2.4.3 Aprendizagem baseada em problemas.....	42
2.4.4 Aprendizagem baseado em Projetos	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 TIPO DE PESQUISA	47
3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA.....	48
3.4 AMOSTRAGEM.....	48
3.5 COLETA DE DADOS	48
3.6 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	49
3.6.1 Escala De Likert.....	49
3.6.2 Ranking Médio.....	50
3.6.3 Alfa de Cronbach	51
3.6.4 Correlação	52
4. ESTUDO DE CASO.....	53
4.1 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO.....	54
4.2 COMPREENSÃO SOBRE OS PROCESSOS.....	56
4.3. VISÃO GERAL DO PROCESSO	60
4.4 LIMITES DO PROCESSO	61
4.5 APLICAR MELHORIAS.....	63
4.5.1 Desenvolvimento de Guia com Instruções Especializadas.....	63

4.5.2	Definição de áreas funcionais em administração para realização da pesquisa	64
4.5.3	Estabelecimento da orientação em etapas.....	65
4.5.4	Documentar atividades realizadas no processo	68
4.5.5	Indicadores personalizados para serem aplicados no processo.....	70
5.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	72
5.1	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DO ALUNO.....	72
5.1.1	Características dos respondentes.....	72
5.1.2	Dimensão Eficácia	73
5.1.3	Dimensão Eficiência	74
5.1.4	Dimensão Qualidade	76
5.1.5	Dimensão Produtividade	77
5.1.5	Dimensão Efetividade	79
5.1.6	Confiabilidade das escalas e correlação do construto.....	80
5.1.7	Resultados da avaliação do processo de orientação	84
	CONCLUSÃO	87
	REFERÊNCIAS	90
	APENDICE A – Formulário para formação de equipes de pesquisa	101
	APÊNDICE B – Formulário Autorização da Pesquisa e uso da Razão Social da empresa	102
	APENDICE C – Formulário Termo de Compromisso	103
	APÊNDICE D – Cronograma de Atividades e estabelecimento de metas	104
	APENDICE E – Acompanhamento e controle de freqüência nas orientações pro equipe ..	105
	APÊNDICE F – Orientações e Indicações para correção do relatório do Diagnóstico Organizacional.....	106
	ANEXO G – Protocolo de entrega do relatório do diagnóstico organizacional	108
	APÊNDICE H – Avaliação do desempenho do processo na percepção do aluno	109
	APÊNDICE I – Modelo do Questionário de Reação.....	112

1. INTRODUÇÃO

Considerando a educação um serviço e o ensino um processo, conceitos e categorias que eram até pouco tempo atrás, impensáveis no ensino, como: produto, serviço, mercado de ensino, cliente, concorrente, etc. Agora fazem parte da realidade das Instituições de Ensino Superior (IES). Isso remete à importância do agir continuamente na qualidade do ensino para atender as necessidades das partes interessadas, especialmente, os alunos, uma vez que a cada ano eles se tornam mais consistentes sobre o seu papel enquanto clientes dessas instituições de ensino (STODINICK. ROGERS, 2008).

Os serviços educacionais são norteados pelo atendimento às diversas demandas da sociedade e do mercado, tendo como eixo norteador as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Essas diretrizes devem ser observadas na organização curricular do projeto pedagógico dos cursos, para que possam formar profissionais preparados para a sociedade e mercado. Logo, a premissa de que a qualidade em serviços é alcançada com a melhoria de processos e que os resultados dessa melhoria podem ser compreendidos a partir de habilidades adquiridas ao longo do processo educacional é o que é esperado pelo aluno (cliente) e pelo prestador do serviço (SANTOS 2014). Mas, devido às características específicas desse serviço, é importante encontrar as dimensões de qualidade adequadas, pois elas vão além das características comuns a de outros serviços. Logo, apesar de ser um mercado com regulação governamental, adquiriu características de competitividade empresarial que as tornam sujeitas às reações dos consumidores de seus serviços (BERTERO, 2009).

O processo de ensino e suas atividades correlatas devem estimular a autonomia dos alunos, de tal forma que, os conceitos e teorias aprendidas na sala de aula, sejam colocados em prática, utilizando métodos para organização do trabalho, planejamento, negociação e avaliação do processo. As atividades desenvolvidas são de uma forma ou de outra, integrada e inter-relacionada, com as políticas, procedimentos, diretrizes, e contribuem com os objetivos organizacionais, que estão diretamente relacionados com a missão das Instituições de Ensino.

Assim também, o processo de orientação, busca associar conhecimentos teóricos para que os alunos possam aplicá-los em casos concretos, para compreender e detectar problemas, a partir de sintomas, assim como, sugerir melhorias para os problemas encontrados e também que o aprendizado seja efetivado. Dessa maneira, toda atividade de aconselhamento para a ação organizacional, pode estender-se da assistência individualizada à orientação de atividades operacionais, com vistas a resolver problemas previamente conhecidos ou

desconhecidos, tanto quanto identificar oportunidades de melhorias sobre os aspectos mais simples ou mais amplos da atividade organizacional (MOURA 2005).

A orientação é ministrada na disciplina Diagnóstico Organizacional, que pertence ao eixo de formação profissional e, de acordo, com as DCN's para os Cursos de Administração, deve contribuir para que o aluno desenvolva e realize consultorias em gestão e administração, elabore pareceres, perícias administrativas, gerenciais, organizacionais.

Nessa perspectiva, os estudos dessa dissertação, são focalizados em concepções sobre processos, utilizando modelos aplicados em organizações do setor público e privado. Bem como, em abordagens sobre atividades presentes em qualquer atividade humana, com vistas a melhoria, estabelecimento de controles, indicadores para medição e avaliação para o aperfeiçoamento do processo.

1.1 PROBLEMA

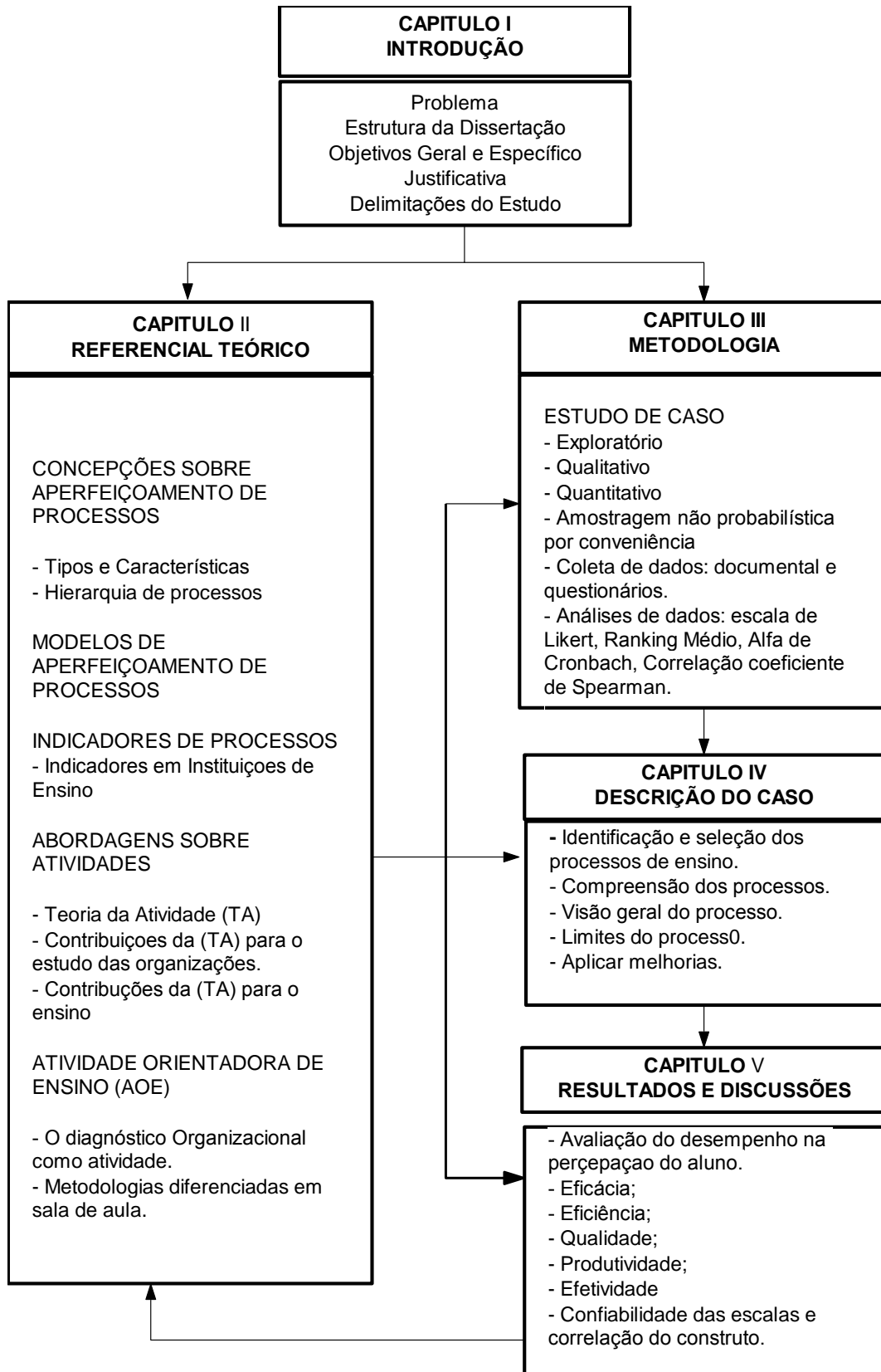
Para operacionalizar as atividades do processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional, com vistas à produção técnica dos alunos, as orientações são conduzidas em dois encontros semanais. As avaliações são constituídas pelo critério da IES, que exige no mínimo duas notas para compor as médias dos alunos, por isso, o planejamento do tempo é fundamental. Além disso, semestralmente, são orientados em média, dez projetos de pesquisa por turma em diferentes empresas e ramos de negócios. Um ponto merecedor de atenção é a ausência de diretrizes para orientação de deveres e condutas dos alunos em ambiente externo (nas empresas). Assim, conforme afirma Leite Filho (2004, p. 58) “[...] cada orientador acaba desempenhando suas funções à sua maneira, como lhe convém, guiando-se por experiências passadas, ou por justificativas carregadas de juízos de valor [...]”.

A questão que motivou essa investigação é: Como melhorar e avaliar os resultados do processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional sob a percepção discente em uma disciplina no ensino de administração?

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para responder a questão de pesquisa, essa dissertação foi estruturada em cinco capítulos, aos quais, estão demonstrados na figura 1.

Figura 1: Estrutura da dissertação



1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Estabelecer ações para aperfeiçoar o processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional, a partir da compreensão das atividades e tarefas executadas, identificando fragilidades, aplicar possíveis melhorias, controles e indicadores que possibilite medir o desempenho para avaliar os resultados do processo na percepção do aluno

1.3.1 Específicos

- a) Compreender as atividades e tarefas que compõe o processo de orientação a partir da disciplina Diagnóstico Organizacional.
- b) Identificar fragilidades existentes no processo para idealizar um possível desempenho desejável nos resultados da orientação.
- c) Aplicar melhorias a partir de fragilidades identificadas;
- d) Estabelecer controles e indicadores para medir o desempenho do processo;
- e) Avaliar os resultados do processo sob a percepção do aluno.

1.4 JUSTIFICATIVA

A orientação faz parte da vida acadêmica. As atividades que compõe o processo estudado, está amparada na Atividade Orientadora de Ensino, desenvolvida por Moura (2010) que é caracterizada pela combinação de objetivos, métodos e formas de organização de conteúdos que possibilite adaptações nas dimensões de orientação e execução, onde utiliza como instrumento, o diagnóstico organizacional.

Para a mensuração do desempenho, a disciplina será tratada como qualquer outra unidade produtiva, ou seja, serão utilizados insumos do processo de orientação, para obter padrões produtivos. Cabe ressaltar, que a função de produção em uma atividade de orientação, possui algumas características quando comparada a outros tipos de função de produção, principalmente em sua estrutura intangível, ou seja, seus produtos são: conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, o processo é distinto, ou seja, as entradas e saídas são especificamente caracterizadas para essa função. De acordo Biazzi (2007, p. 20) “o grande

desafio para a administração atual consiste em obter uma compreensão clara e profunda dos processos em sua totalidade, de seu funcionamento e de como gerenciá-los”.

A melhoria da qualidade dos processos vem ocorrendo, principalmente, por envolver os alunos nas decisões referentes a aprendizagem, submetendo-os a resolução de problemas reais, e por promover o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho funcional. Contrapõe-se aos sistemas tradicionais de ensino, limitados a seguir programas pré-estabelecidos, com pouca interferência criativa e crítica dos alunos e até dos professores (NOBRE *et al.* 2006)

Para as medições das melhorias do processo serão utilizadas dimensões de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade e efetividade, proposto por Jardim e Costa (2010).

Dessa forma, as observações e a coleta dos dados foram direcionadas a este objetivo. Em função do método de pesquisa adotado, a investigação empírica foi direcionada ao estudo de um caso em particular, ou seja, em uma atividade fim

Considerando o nível de aproximação estabelecido com a realidade, a inclusão de outras instituições no universo de pesquisa inviabilizaria o cumprimento do tempo previsto para a conclusão do trabalho.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Dentre os diversos cursos de administração existentes nas faculdades, centros universitários e universidades em Manaus, o estudo se limitou a compreender, identificar, aplicar possíveis melhorias e avaliar o processo de orientação de alunos de graduação para elaboração de diagnóstico organizacional em empresas dos setores da indústria, comércio e serviços em uma disciplina do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior Privado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento da pesquisa, para o entendimento e contribuição para responder a um problema ou buscar uma solução, faz-se necessário inserir-se em um contexto amplo. Portanto, esse capítulo aborda os processos empresariais e suas definições, tipos e características, hierarquia e modelos de aperfeiçoamento de processos aplicados em organizações público e privado, da produção de bens duráveis e de serviços.

2.1 CONCEPÇÕES SOBRE PROCESSOS

O aperfeiçoamento e melhorias de processos têm sido amplamente estudados, envolvendo abordagens, geralmente associadas à mudanças para conseguir vantagem competitiva, e abordagens de obtenção de pequenas melhorias, associadas a ganhos gradativos e contínuos de desempenho. Vários termos são utilizados na literatura, como melhoria contínua, reengenharia, inovação, reestruturação, redesenho ou mapeamento de processos.

O termo “aperfeiçoamento” será utilizado nesse projeto, com um sentido amplo, englobando tanto padrões de continuidade, como de melhorias.

A literatura apresenta atualmente muitos modelos de aperfeiçoamento de processos. Entre os mais conhecidos e citados, estão os modelos de HARRINGTON; DAVENPORT; HAMMER e CHAMPY (1993) que podem ser chamados de “clássicos”.

Com o aumento do interesse das organizações, várias metodologias foram sendo criadas, tanto por acadêmicos como por profissionais de consultoria., pois de acordo com Salgado *et al.* (2013 p. 152) são “instrumentos que levam ao caminho da melhoria contínua e dão suporte para que as organizações alcancem ganhos em desempenho, são bem-vindos, não só em organizações privadas, como também nas públicas”.

Em administração de empresas, é comum o uso da palavra processo e tem recebido grande ênfase nas organizações, por atender às necessidades de executar tarefas organizacionais específicas, ou seja, os processos são desenvolvidos para servir a clientes internos e externos, com grande ênfase ao cliente final. E, é para esses clientes, que as atividades do processo devem agregar valor direta ou indiretamente.

Para situar o entendimento nesse estudo sobre processos, a literatura consultada foi primordialmente em fontes da literatura primária, sendo essas, fundamental por ser

esclarecedora na forma como foram produzidas por seus autores, nos quais outras pesquisas foram baseadas.

O processo é definido por Harrington (1993, p. 10) “qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo”. Essa definição, permite englobar tanto um pequeno conjunto de atividades quanto um complexo sistema de operações, pois os processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados concretos. Além disso, o autor subdivide os processos existentes dentro da organização, em processo produtivo e processo empresarial.

Um processo é composto por uma sequência de atividades ordenadas de forma lógica, cujo objetivo é produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo de clientes. Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira como o trabalho é realizado. Assim, um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas (HAMMER E CHAMPY, 1994).

Nesse sentido Silva (2015) afirma que processos implicam na aplicação de recursos organizacionais: pessoas, capital, materiais, ferramentas, tecnologia e conhecimento, para geração de um produto ou serviço e que é ação, pois implica na empresa em movimento, fazendo acontecer, transformando decisões, objetivos e metas em realizações.

Um processo pode ser entendido de acordo com Kipper *et al.* (2011) como a introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados aos clientes do processo (saída).

Assim também, Alves Filho (2011, p. 11) afirma que “[...] um processo tem uma lógica operacional [...] fornecem-se produtos e serviços [...] que atendam aos interesses dos consumidores a preços satisfatórios”, ou seja, deverá ter valor para eles. O autor aponta a importância do sequenciamento das operações, e como elas foram desenhadas para atender às necessidades de seus clientes.

Observa-se a busca pela formação de uma definição cada vez mais abrangente, com maior envolvimento de pessoas, processos, produtos, clientes, fornecedores e até concorrentes. Hoje, os clientes esperam mais do que produtos de qualidade: sua expectativa é de um atendimento imediato, cordial e prestativo, um ambiente limpo e agradável, contas legíveis e corretas, informações claras e precisas.

Essa dissertação não tem objetivo de esgotar as definições de processo. No entanto, a busca de uma definição, pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o consequente retrabalho. Dessa forma, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil e confiável, desde que haja envolvimento por parte de quem o realiza.

Nesse sentido, Kipper *at al.* (2011, p. 90) afirma que,

[...] as organizações bem sucedidas devem oferecer produtos e serviços de qualidade, empregando processos eficientes e efetivos para produzi-los e vendê-los. A adoção de uma visão de processo significa a criação de um equilíbrio entre investimentos em produtos e em processos, com atenção para as atividades de produção, seja no chão da fábrica ou fora dele.

Diariamente se executam centenas de processos nas organizações, e a maioria deles é repetitivo, aquilo que se faz sempre, como os processos em áreas administrativas e de apoio. Diversos estudos apontam que esses processos podem e devem ser controlados de modo semelhante ao que se usa para controlar os processos de manufatura, pois envolvem muitas atividades. Assim, estudar um processo com essa amplitude, não seria exequível e nem prático, assim os estudos publicados apontam para a necessidade de se decompor esses processos em processos menores.

O estudo dos processos varia de empresa para empresa, em virtude da natureza do seu negócio, de sua dimensão, complexidade, diversificação e indicadores, e de profissional para profissional, seguindo suas perspectivas, melhoria ou redesenho de processos. Toda empresa está repleta de regras implícitas, remanescentes de décadas anteriores, algumas empresas melhoram drasticamente seu desempenho, em uma ou mais áreas de suas atividades, mudando radicalmente sua forma de funcionamento e não suas atividades, pelo contrário, elas alteram significativamente os processos dessas atividades, chegando a substituí-los por completo, em virtude do clima competitivo cada vez mais acirrado entre as empresas, em consequência, as empresas teriam que enxergar além dos órgãos funcionais, para chegar aos processos (HAMMER E CHAMPY, 1994).

2.1.2 Tipos e características de processos empresariais

Os processos empresariais de acordo com Harrington (1994) são os que geram serviços e os que dão apoio aos processos produtivos e consistem em um grupo de atividades e tarefas interligadas logicamente, fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

A organização dos processos empresariais é um ponto chave para assegurar a saúde dos negócios. Por isso, é importante classificá-los, agrupando-os de acordo com a função que desempenham na organização.

São três as categorias básicas de processos empresariais: processos de negócio ou cliente, organizacional e gerencial (GONÇALVES, 2000).

Processos de negócio (ou de cliente): Segundo Chinosi e Trombetta (2012) é um conjunto de um ou mais processos ou atividades relacionadas executadas seguindo uma ordem pré-definida que tomada em conjunto realiza um objetivo de negócio ou meta política, normalmente dentro do contexto de uma estrutura organizacional que define papéis e relações funcionais. Da mesma forma para Araujo e Magdaleno (2015), processo de negócio é a combinação de um conjunto de atividades dentro de uma empresa com estrutura lógica ordenada e dependente. Ambos, concordam que o processo de negócio se refere ao fluxo de trabalho, e das transações envolvidas na empresa. Esses processos são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Esses processos são muito importantes, pois constroem a imagem empresarial junto aos clientes.

a) Processos organizacionais: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Esses processos abrangem as atividades administrativas que dão suporte aos processos de negócios. Tais processos são essenciais na condução das etapas de realização, fornecendo-lhes recursos necessários (ALVES FILHO, 2011).

Para Buccelli e Neto (2014) os processos organizacionais, incluem atividades relacionadas ao suprimento de recursos humanos, financeiros, materiais (instalações e manutenção patrimonial, de equipamentos, de hardware, de software, etc.) e ao processamento das informações. Assim, dependendo da finalidade, do tipo de produto e dos

clientes, o mesmo tipo de processo considerado como um processo de realização numa organização pode ser considerado como processo de suporte noutra.

b) Processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização e incluem a tomada de decisões, supervisão e a avaliação de desempenho, bem como, a realização de ajustes necessários. E ainda, Buccelli e Neto (2014, p. 665) afirmam que os “processos gerenciais, são aqueles que asseguram a coerência e a integração dos processos de execução, ou principais do negócio, e os de apoio”. Além disso, esse tipo de processo tem papel fundamental na coordenação e na orientação para a realização dos outros dois tipos de processos, porque estão incluídos as relações e tomada de decisões à nível gerencial.

Para a estruturação adequada desse processo, Teixeira (2013) afirma que é essencial que os processos principais e de apoio sejam executados de acordo com as diretrizes estabelecidas, e que possam medir, monitorar e melhorar o desempenho da organização. Dessa forma, asseguram a coerência e a integração entre os processos de realização e de suporte, incluindo a medição e monitoramento dos resultados e uso adequado. O autor ainda afirma que os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente ou de suporte, onde conjuntos de atividades garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Assim, conclui-se que os processos primários são os processos de negócio e os processos organizacionais e os gerenciais, de acordo com essa definição, são processos de suporte.

2.1.3 Hierarquia de processos

Para Cury (2012) na hierarquia dos processos, os macros processos são processos básicos e fundamentais da organização, e podem ser constituídos de processos e subprocessos alocados nas áreas funcionais. Tais processos devem ser eficazes, eficientes, adaptáveis, mensuráveis, controláveis e formalizados. Logo, o macro processo é composto de processos, subprocessos, atividades e tarefas que em perfeita sinergia agrega valor para o negócio e devem estar alinhados aos objetivos institucionais.

A identificação da hierarquia de processos para Teixeira (2013, p. 7) “é fundamental em uma organização, uma vez que permite classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência”. Assim, a partir da hierarquia, é possível identificar as atividades principais, naturalmente, essas atividades devem ser o foco da empresa, pois contribuem para alavancar

os resultados, ou seja, a situação dos processos gerenciais, provocarem mudanças nas empresas, deve ser considerada um procedimento, sem fim, Isso porque, a partir das mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções e novas posturas de atuação. Naturalmente esse procedimento, não pode ser sintomático, mas sistemático, gradativo e cumulativo (OLIVEIRA, 2006).

Assim, para Davenport (1994, p.34),

[...] os processos são o compostos por uma sequencia de atividades que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em resultados, com inicio e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados. Ressalta-se que um processo complexo necessita ser repartido em seus subprocessos e seu mapeamento deve orientar todos os participantes de sua constituição e interligação.

Poe sua vez, os subprocessos, conforme Pereira Junior (2011) são divididos em atividades para simplificar a sua compreensão por parte de todos na organização e possibilitam entendimento das interconexões de atividades na organização, a forma como interagem os insumos e os resultados de cada processo.

Nesse sentido, Cury (2009 p. 171) afirma que,

As atividades são um agrupamento de uma série de tarefas complementares, correspondendo a um conjunto ações, caracterizadas pelo consumo de recursos e orientadas para um objetivo definido, de caráter global. Por sua vez, as tarefas são meios por qual se atinge cada atividade ou objetivo global, compreendendo uma ou mais rotinas (passos, movimentos, micro movimentos) referentes aos empregados. Portanto, são as tarefas sequencia de passos predeterminados, indispensáveis a identificação de uma continuidade operativa, limitadas pelas atribuições do executante do processo.

2.2 MODELOS DE APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

A seguir são abordados modelos de aperfeiçoamento de processos. A escolha desses modelos deve-se ao fato dos modelos representarem abordagens mais conhecidas e comprovadas na literatura sobre aperfeiçoamento de processos.

2.2.1 Modelo de James Harrington

O modelo de aperfeiçoamento dos processos empresariais de Harrington (1993) é ampliado com uma nova metodologia denominada de gerenciamento total da melhoria contínua. O autor afirma que as organizações para se manterem competitivas precisam empregar conjuntamente as técnicas de melhoria contínua e modificação do processo. Para o autor, a metodologia de modificação do processo, combina abordagens como *benchmarking*, reestruturação do processo, melhoria focalizada, novo desenho do fluxo do processo, inovação do processo, custo baseado em atividades, entre outras, de uma maneira lógica para se iniciar uma mudança rápida e drástica num único processo empresarial. Essa metodologia é dividida em cinco fases:

- a) Organização;
- b) Entendimento do processo;
- c) Mapeamento do fluxo do processo;
- d) Implementação, medição e controles;
- e) Melhoria contínua.

Os principais focos de atenção na visão do autor é foco no cliente, planejamento, confiança, padronização, enfoque no processo, participação total, treinamento, relacionamento tipo "nós", mentalidade estatística, recompensas e reconhecimento.

2.2.2 Modelo de Davenport

O modelo de aperfeiçoamento de processo proposto por Davenport (1994), denominado *Process Innovation* pressupõe a organização como uma série de processos focalizados no cliente. Apresentando a idéia de que os recursos humanos aliados a tecnologia da informação podem habilitar a mudança organizacional. Para ele, um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, insumos e produtos claramente identificados, ou seja, uma estrutura para a ação. O autor defende a inovação, tanto na execução quanto nos resultados de um processo, para levar a uma mudança importante. Sua conclusão é que programas de melhoria contínua podem ser integrados num programa coerente de mudanças. Porém não descreve como processar esta integração. Os principais focos de atenção do modelo:

- a) Mobilização: esta fase tem como objetivo a criação de um mapa do processo do negócio e da formulação de uma estratégia;
- b) Diagnóstico: esta fase tem como objetivo a definição das metas para o novo modelo e da compreensão das necessidades do cliente e do processo atual;
- c) Redesenho: esta fase tem como objetivo o redesenho de todo o sistema de negócio, bem como construir e testar protótipos;
- d) Transição: esta fase objetiva formular a estratégia de transição, implantar a versão inicial e institucionalizar o novo processo.

Nesse modelo, a sequência de atividades para a mudança, começa pela identificação e seleção de processos com potencial para a inovação, onde a compreensão e informações, tem possibilidade de criar "visão" de uma possível inovação e finalizando com a melhoria dos processos e a implementação tanto dos novos processos, quanto da organização necessária para gerenciar e controlar o novo trabalho. Portanto, essa abordagem compreende a seleção de processos para redesenho, o exame estruturado dos habilitadores da reengenharia, a criação de uma visão, compreensão do processo existente e o projeto do novo processo e organização, em detalhe.

2.2.3 Modelo proposto por Vakola e Rezgui

Vakola e Rezgui (2000) realizam uma crítica às metodologias de Reengenharia de Processos de Negócios, existentes e enfatizam a necessidade de se desenvolver novos modelos. Comentam que, apesar de haver alguns pontos comuns entre os modelos existentes, há evidências de que cada organização possui suas próprias necessidades e aspectos únicos. Aquilo que é bom em determinada organização pode ser totalmente inaceitável em outra, uma vez que diferenças culturais, de estilo gerencial e de relacionamento entre os funcionários têm impacto no método adotado. Além disso, observam que muitos modelos existentes param na fase da implantação, excluindo a avaliação e a noção de melhoria contínua. Notam também que muitos modelos incluem elementos simples em sua abordagem, reconhecendo a importância da cultura organizacional, das relações humanas e da resistência à mudança, porém muitas das ferramentas disponíveis focam na parte tangível e mais quantificável da organização. O modelo proposto pelos autores foi desenvolvido e aplicado com sucesso no setor de construção civil, envolvendo oito estágios:

1. Desenvolver visão do negócio e objetivos do processo;

2. Entender os processos existentes;
3. Identificar processo para redesenho;
4. Identificar alavancas de mudança;
5. Implantar novo processo;
6. Operacionalizar novo processo;
7. Avaliar novo processo;
8. Melhoria contínua.

Esse modelo busca integrar à mudança, aspectos humanos e organizacionais durante a implantação. Além disso, os autores reconhecem a necessidade da metodologia ser viável em termos de custo, por acreditarem que a viabilidade financeira é fator crucial para o sucesso da implantação de qualquer programa de melhoria.

2.2.4 Modelo de Adesola e Baines

Adesola e Baines (2005), englobam análises e uma visão voltada para o completo gerenciamento do processo com otimização e melhoria contínua com uma importante contribuição para expandir a capacidade da melhoria de processos de negócios.

O modelo aborda “o que” e “como fazer”. Assim, cada passo do modelo inclui objetivos, ações, pessoas envolvidas, resultados e/ou saídas, listas de verificação, dicas, sugestões e ferramentas e técnicas relevantes. Dessa forma, o modelo tem abordagem processual de sete passos que orientam as ações e as decisões de uma equipe de design de processos e pode ser utilizada, tanto para a melhoria de processos, como também, para iniciativas de reengenharia.

1. Compreender necessidades do negocio;
2. Compreender o processo;
3. Modelar e analisar o processo;
4. Redesenhar o processo;
5. Implantar novo processo;
6. Avaliar novo processo;
7. Revisar o processo.

O modelo foi desenvolvido de forma interativa, alternando estudo da teoria, pratica e estudos de casos. Foi aplicado com sucesso em organizações do setor publico e organizações de serviços da iniciativa privada.

2.2.5 Modelo de Biazzi e Muscat

O modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos de Biazzi e Muscat (2011) foi proposto à partir da análise de casos, com base em padrões identificados e nas condições encontradas em diferentes Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) respeitando suas peculiaridades, com adaptações. Dessa forma, foram identificadas atividades, que segundo os autores, devem ser enfatizadas ao se realizar projetos de mudança em IPES brasileiras.

O modelo visa obter, uma compreensão adequada dos objetivos do projeto e dos conceitos envolvidos por todos nas instituições, inclusive, da alta direção, o que é considerado fator crítico de sucesso para qualquer intervenção. O objetivo é difundir os conceitos e técnicas utilizados no modelo, para obter a participação ativa dos funcionários e aumentar a motivação. Os autores afirmam que é fundamental essa participação para o sucesso de uma intervenção de melhoria, principalmente em organizações em que a estrutura departamental ainda é profundamente presente no setor público brasileiro. O modelo inclui a formação de um grupo interno de processos para dar suporte aos gestores de processos, evitando grandes mudanças durante transições políticas, outra característica do setor público.

O modelo é dividido nas seguintes etapas:

1. Preparar a organização para a intervenção;
2. Estudo e implantação de melhorias nos processos;
3. Capacitação da organização;
4. Divulgação;
5. Formação de grupo interno de qualidade e processos.
6. Medir desempenho após melhorias.

A contribuição do modelo segundo os autores é dada na importância do engajamento e comprometimento do pessoal da organização, o que difere dos modelos encontrados na literatura.

2.2.6 Análises dos modelos

De acordo com Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) existem modelos que podem auxiliar a organização na melhoria de seus processos. Os elementos desses modelos devem ser identificados e trabalhados, na efetiva busca por aqueles que se revelam mais adequados às

respectivas necessidades para melhoria de processos empresariais. Dessa forma, se faz necessária a compreensão sobre esses modelos.

A revisão da literatura em modelos de aperfeiçoamento de processo permitiu a análise e identificação de elementos estruturais relevantes encontrados em cinco modelos. A análise dos modelos proporcionou a identificação de elementos recorrentes nos trabalhos desenvolvidos por seus autores, nas fases de execução. Tais elementos foram: compreender, identificar, analisar, modelar, Implantar, medir e avaliar os processos estudados pelos autores, aos quais, foram comuns na metodologia dos modelos analisados.

Quadro 1- Elementos recorrentes destacadas nos modelos pesquisados

Etapas para aperfeiçoamento	Davenport (1994)	Harrington (1995)	Vacola e Rezgui (2000)	Adesola e Baines (2005)	Biazzini e Muscat (2011)
Compreender os processos		*	*	*	*
Identificar os processos para aperfeiçoamento	*	*	*	*	*
Analisar processos críticos	*	*	*	*	*
Modelar o processo escolhido	*	*	*		*
Implantar novo processo	*	*	*	*	*
Medir e avaliar melhoria	*	*	*	*	*

Fonte: elaboração própria

2.2.7 Indicadores

A medida do desempenho organizacional tornou-se altamente necessária para a sobrevivência das organizações. A fim de alcançar a excelência do negócio, é necessário, portanto que a empresa desenvolva um sistema de medição de desempenho (ŠKRINJAR *et al.*, 2008).

Para Tachizawa (2010) os indicadores devem ser estruturados como um a relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, com a preocupação de que seus atributos e valores sejam factíveis de mediação. Essa estruturação inicia a partir do relacionamento entre o produto gerado pelo processo (ou tarefa) e o agregado de insumos aplicados no mesmo processo. Dessa forma, a melhoria do desempenho envolve a criação de indicadores de qualidade e de desempenho para avaliar resultados globais, produtos, serviços de apoio, processos tarefas e atividades.

Para isso, o processo precisa ser eficiente, conforme explica Lucinda (2010) que a eficiência do processo diz respeito a como o processo é conduzido em conformidade com as atividades previstas e os padrões definidos. Então, um processo eficiente é aquele que é conduzido de acordo com o previsto na documentação e outras orientações pertinentes. Da mesma forma, a eficácia está relacionada aos resultados alcançados pelo processo.

Diversos autores salientam que para um melhor resultado nas medições de desempenho é interessante utilizar indicadores personalizados, associados ao contexto a ser avaliado. Dessa forma, as informações necessárias para a avaliação e a melhoria do desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o cliente, o desempenho de produtos, o mercado, as comparações com a concorrência, os funcionários e os aspectos de custo e financeiro (SKINNER, 1986; KEENEY, 1992; NEELY, GREGORY E PLATTS, 2005).

Nesse sentido, Tashisawa (2010, p.41), afirma que

[...] a seleção de objetivos e métricas relacionadas é o único determinante significativo da eficácia de uma organização, uma vez que as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas. Com os indicadores de gestão podem ser visualizados alguns objetivos ou características descritivas, tais como: é uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa; identifica-se um estado do processo; e associa-se a metas numéricas preestabelecidas. Ainda através dos indicadores de gestão, para as métricas consistentes para o processo/tarefa devem-se: identificar as saídas mais importantes de cada processo-chave; identificar as dimensões críticas de desempenho; determinar as métricas para cada dimensão crítica; e desenvolver metas ou padrões para cada métrica.

Assim, Costa e Jardim (2010, p. 35) propõem os indicadores,

[...] i) EFICÁCIA, para designar quanto o sistema aproveitou das oportunidades percebidas; ii) EFICIÊNCIA, para designar quanto o sistema aproveitou das oportunidades percebidas; iii) QUALIDADE, para designar a satisfação proporcionada pelo sistema junto aos clientes, acionistas, colaboradores e demais *stakeholders*; iv) PRODUTIVIDADE, para designar a relação custo benefício entre os esforços feitos e os resultados gerados e v) EFETIVIDADE, para designar a sustentação do negócio a longo prazo.

As análises dos indicadores significam extrair das informações conclusões mais relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisões no vários níveis da organização e servem para tendências, projeções e relações de causa e efeito que poderiam não ficar evidentes sem as devidas medições.

2.2.8 Indicadores em Instituição de Ensino

Os indicadores de negócios, de acordo com Tachizawa (2010) destinam-se a avaliar a instituição como uma prestadora de serviços aos seus clientes atuais e potenciais, através da mensuração de parâmetros estratégicos, principalmente em seus processos de interação com o meio ambiente externo. O autor ainda explica que há uma necessidade de avaliar o desempenho global, embora, esse tipo de indicador, possa ser utilizado para a avaliação de clientes institucionais, como a análise do corpo gerencial da instituição. Também há os indicadores de qualidade e desempenho (indicadores setoriais) que se destinam a avaliação da qualidade e de desempenho relativa a cada processo ou tarefa.

Assim também, o indicador de desempenho, de acordo com Machado (2008) é qualquer medida identificada como característica dos produtos, serviços, processos ou operações utilizadas pela instituição para analisar e melhorar o desempenho e acompanhar o progresso. Além disso, todo indicador tem um medida de resultado que é expressa em termos idênticos aos da meta e/ou ação que deverá medir e devem servir de apoio para detectar as causas e efeitos de uma ação e não apenas resultados.

Da mesma forma, o indicador segundo Lucinda (2016) é uma informação numérica que mostra o desempenho de um processo, quanto à eficiência e eficácia apresentada pelo mesmo. Portanto, precisa ser compreensível, ter aplicação fácil e abrangente, ser interpretável de modo uniforme, compatível com o processo de coleta de dados, preciso quanto a interpretação de resultados, economicamente viável a sua aferição e oferecer subsídios para o processo decisório. Assim, pode ser comparado a uma fotografia do processo tirada em um determinado momento.

2.3 ABORDAGENS SOBRE ATIVIDADES

2.3.1 Teoria da Atividade (TA)

Como esse estudo está voltado para o processo de orientação de atividade, cabe destacar o conceito de atividade e seus elementos constitutivos. O conceito de Atividade, proposto por Leontiev, está atrelada à concepção de mediação apresentada por Vygotsky e é compreendida à partir da relação entre o sujeito e o objeto, onde são mediadas e circunstanciadas por um motivo, orientado para a obtenção de determinados resultados (RIBEIRO, 2011, p.45).

Entende-se a atividade através dos processos caracterizados por aquilo a que o processo, como um todo, se estrutura para alcançar, seu objetivo, ou seja, coincide sempre com o objetivo que estimula o sujeito a executar a atividade, isto é, o motivo (LEONTIEV, 1988). Dessa forma, o motivo está diretamente relacionado à satisfação de uma necessidade e é, esta que gera nos sujeitos, um plano de ação que lhe permita concretizá-la (MOURA 1988). Assim, quando a configuração de determinada situação é proveniente de uma necessidade, para Ribeiro (2011, p.47) essa necessidade, “conduz a um motivo para o seu tratamento e, conseqüentemente, à realização de ações e operações, então essa situação configurada pode ser entendida como uma atividade”.

A teoria da atividade é compreendida a partir dos fundamentos comuns de suas abordagens e dos conceitos específicos propostos para a efetiva análise da atividade situada nas organizações. Dessa forma, para Daniels (2011) a atividade se refere a relações sociais e a regras de conduta determinadas por instituições culturais, políticas e econômicas, com uma operacionalização mais formal dos papéis de comunidades, das suas regras de estruturação e distribuição continuamente negociada de tarefas, poderes e responsabilidade entre os participantes de um sistema de atividade.

Na literatura encontram-se muitas interpretações e debates entre os autores sobre a teoria da atividade e cada um enfatiza diferentes aspectos ao elaborar seus modelos explicativos. A segunda geração de pesquisas, representada por Leontiev aprofunda e desenvolve teoricamente as relações psicológicas e epistemológicas no interior do esquema da atividade, expandindo o modelo desenvolvido anteriormente por Vigotski para um sistema coletivo de atividade no qual as ações dos indivíduos e grupos estão incluídas. A autora entende que a teoria da atividade visa explicar os problemas do desenvolvimento da mente humana, a qual está relacionada à consciência e à personalidade. A estrutura da atividade constituir-se-á, então, das necessidades humanas, dos seus motivos, propósitos e condições. Através da atividade, o homem não apenas se relaciona com o mundo, mas o produz e é produzido por ele (BULGACOV, 2014).

O ser humano tem muitas possibilidades, as quais são construídas nas relações sociais de produção, sendo o desenvolvimento total dessas possibilidades alcançado quando os indivíduos se reconhecem mutuamente, emancipando-se em relação ao mundo social (CLOT, 2007; ELHAMMOUMI, 2010).

Nessa perspectiva, a organização é concebida como um fenômeno concreto, com densos processos cotidianos que se interconectam em vozes, lugares e momentos diferentes, não

necessariamente conhecidos uns dos outros. Segundo esse raciocínio, as partes contêm o todo e são lugares de resistência de atividade, de ação e de produção (SPINK, 1996). Nesse sentido, o autor é coerente com o que se está denominando de organização, vista como um coletivo de atividades significadas e situadas, em que a menor unidade de análise é a prática social, ou o sistema de atividade, porque esta contém o todo.

Assim, a prática social, de acordo com Bulgacov (2014) pode ser conceituada como perspectiva teórica com vistas a construir e compreender a experiência cotidiana de sujeitos em sistemas de atividades e para Olson (2005) a tarefa crítica é a de definir a atividade chave para o sucesso e desenvolver um sistema que promova essa atividade.

2.3.2 Contribuições da (TA) para as Organizações

A visão de mundo de um investigador, suas crenças a respeito de como se dá a produção do conhecimento, assim com sua afiliação a um determinado campo de estudos, ocupam um papel importante na forma como será conduzido o estudo.

Nessa visão, um sociólogo, um psicólogo, um economista e um administrador, de acordo com Antonello e Godoy (2010) podem olhar o mesmo fenômeno, por exemplo, uma organização, de perspectivas diferentes. No seu próprio campo de estudo, um investigador pode inquirir sobre fenômenos de interesse a partir das lentes de diferentes paradigmas.

Assim, compreende-se que as atividades não são entidades rígidas ou estáticas, pois segundo Luz (2009), elas se transformam ao longo do tempo, devida a essa dimensão dinâmica da atividade, para que ela sejam entendidas em diferentes visões profissionais.

2.3.3 Contribuição da (TA) para a aprendizagem organizacional

Os estudos de Querol *et. al.* (2014) sobre a contribuição conceituais e metodológicas da Teoria da Atividade para o estudo da aprendizagem organizacional, objetivou contribuir com a resolução de questões relativos a natureza, formas de conhecer o fenômeno da aprendizagem organizacional.

Para tanto, utilizaram a pesquisa de desenvolvimento do trabalho (PDT) que é um instrumento de diálogo e de colaboração para o desenvolvimento entre: (a) investigadores que trabalham no desenvolvimento do aparato teórico e metodológico; (b) os investigadores que trabalham para o desenvolvimento de determinadas atividades (atividades de ensino, por

exemplo); (c) os profissionais envolvidos, tanto de hierarquia técnica e gerenciais quanto nos operacionais.

Os referidos autores, concluíram que o conhecimento está no processo de transformação das atividades, portanto, pode ser direta ou indiretamente expressado e que é mais real falar sobre conhecimento embutido em ações e atividades como algo que está constantemente fluindo entre pessoas, objetos e artefatos. Assim, não existe aprendizado puramente individual nem puramente coletivo, de tal forma que, mesmo em ações individuais, o indivíduo usa artefatos que foram criados socialmente em sua ação é direcionada a um objeto coletivo. E, ainda sobre o método de aprendizagem, segundo os autores, são os próprios sujeitos que, com a ajuda do pesquisador, analisam as contradições inerentes a sua própria atividade e desenham um novo modelo e concluem que na teoria da atividade, o papel do intervencionista não é impor soluções e sim oferecer recursos para que os próprios sujeitos reconheçam a contradição e, superem-na para que a aprendizagem ocorra, investigando novas reflexões que possam sugerir transformações tanto nas suas atividades como neles mesmos.

2.3.4 Contribuição da (TA) para o Planejamento Estratégico

Os estudos de Souza, Conciglieri e Spinosa (2009) sobre a contribuição da teoria da atividade no processo de planejamento estratégico em uma abordagem ontológica, objetiva contribuir para o crescimento organizacional. Em relação ao processo de planejamento estratégico, além de desenvolver ontologia, para uso prático e produtivo e ganho de competitividade e propõe um caminho para as organizações formalizarem processo de planejamento estratégico através de um modelo inicial apoiado nos conceitos da teoria da atividade.

Para os referidos autores, a ontologia é vista como um uso prático organizacional para o entendimento comum sobre uma área de interesse de uma comunidade de pessoas, as quais talvez não saibam sobre o todo. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, utilizando-se os procedimentos bibliográficos, experimental e estudo de caso. O estudo foi realizado em uma empresa do setor de ensino de idiomas e aplicado o Modelo de Planejamento Estratégico, cujos elementos constituintes são: identificação das atividades de interesse; dos objetivos; dos sujeitos, instrumentos utilizados, regras e comunidades; divisão do trabalho; resultados esperados.

O estudo demonstrou que é necessário tratar as atividades de forma estrutural, daí o papel da teoria da atividade aplicado ao processo de planejamento estratégico, que é capaz de tratar atividades relacionando o sujeito, ou grupo de sujeitos, tanto no nível individual onde se desenvolvem atividades para cumprir um objetivo, esperando alcançar um resultado, por meio da utilização de ferramentas, assim como no nível social, já que esse sujeito segue regras e tem a divisão do trabalho, seja de forma hierárquica ou plana. E, também, que o processo de planejamento estratégico, mesmo sendo abordado por diferentes autores, tem semelhanças que podem ser agrupadas em macro processo, que visam facilitar seu entendimento e tratar linha de entendimento comum entre tais autores. Assim, o estudo de caso demonstrou que é possível utilizar a teoria da atividade para fins de processo de planejamento estratégico com a possibilidade de integração do nível funcional e nível estratégico.

2.3.5 Contribuição da (TA) para aprendizagem expansiva nas organizações

O estudo de Dorigan de Matos (2013) foi desenvolvido para o conhecimento da prática de cooperação em movimentos sociais de trabalhadores, destacando a mediação da participação paritária. A aproximação precária do objeto contribuiu para o ajustamento do delineamento teórico, possibilitando o conhecimento da realidade como tal.

Os dados primários foram coletados através de entrevista semi estruturada e recorrente e pela observação direta não participante. Já os dados secundários foram coletados em documentos das organizações, disponibilizados para consulta, e na literatura especializada.

A referida autora organizou núcleos de significação, que possibilitou desvendar ideologias e princípios e não se limitaram ao conteúdo manifesto dos discursos, buscando conhecer o conteúdo latente da comunicação. Esse método possibilitou o aprofundamento na natureza das relações interpessoais, analisadas a partir da significação que os pesquisados deram às suas ações, considerando cada fenômeno no conjunto de suas relações com os demais fenômenos e no conjunto dos aspectos e manifestações daquela realidade.

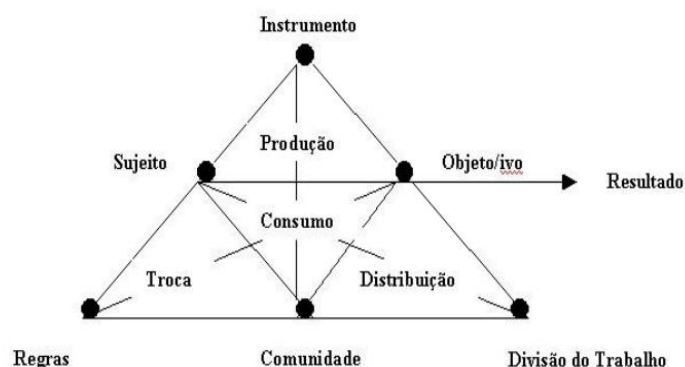
A análise mediante o uso dos núcleos de significação permitiu concluir que a construção da representação paritária, como elemento mediador na atividade significada, contribui para a aprendizagem expansiva na organização, à medida que, a partir da justiça política, proporciona aos sujeitos participarem plenamente como pares, rompendo com a desigualdade de status e dando condições de oportunidades iguais.

2.3.6 Contribuições da (TA) para o ensino

Segundo Rolindo (2015) a teoria da atividade constitui-se em uma perspectiva teórica importante para a qualificação da educação atual, pois oferece elementos para a compreensão da prática humana em geral e para prática educacional em particular, através da ação e das interações com o meio sócio-cultural, possibilitando o desenvolvimento das pessoas, sendo, dessa forma, uma possibilidade às necessidades educacionais contemporâneas.

A representação do modelo mediado da atividade humana desenvolvido por Engeström (1987) reflete as características da natureza humana, no nível individual e no social em um ambiente de colaboração. Nessa representação, a teoria da atividade, incorpora como componentes: Sujeito, Objeto, Comunidade, e os mediadores da atividade humana: instrumentos, Regras e a Divisão do Trabalho em uma só representação.

Figura 2: Componentes da Teoria da Atividade



Fonte: Engestrom (1987)

Assim, no centro do triângulo tem-se o relacionamento de consumo entre Sujeito, Objeto e a Comunidade. Bem como, os mediadores dos relacionamentos, onde a relação de produção entre o sujeito e o objetivo é mediada pelos Instrumentos Mediadores. Já a relação de troca entre o Sujeito e a Comunidade é mediada pelas Regras, e por fim, a relação de distribuição entre a Comunidade e o Objeto mediada pela Divisão do Trabalho.

- I. As Atividades existem para transformar uma ação motivadora em resultado; o Sujeito é o agente que atua no objetivo da atividade, tanto no plano individual quanto no plano social, ou seja, uma pessoa ou um grupo de pessoas dentro de um contexto social que pretende moldar um objeto ou atingir um objetivo em uma ação mediada por instrumentos;

- II. Objeto ou Objetivo refere-se ao problema para o qual a atividade é executada, e é transformado em resultado com a ajuda de artefatos mediadores;
- III. Os Instrumentos Mediadores fazem a mediação nas relações entre o sujeito e o objetivo, que podem ser ferramentas ou ainda artefatos ou instrumentos técnicos, por exemplo, caneta, papel, computador, ou ainda por recursos/habilidades característicos de instrumentos psicológicos e próprios das pessoas, por exemplo, linguagem, idéias ou modelos;
- IV. As Regras são o conjunto de normas, procedimentos ou regulamentos dentro de uma comunidade, que devem ser atendidas durante a realização de uma atividade. São responsáveis por regulamentar os meios para a execução de tais atividades;
- V. O Objetivo, que podem ser ferramentas ou ainda artefatos ou instrumentos técnicos, por exemplo, caneta, papel, computador, ou ainda por recursos/habilidades característicos de instrumentos psicológicos e próprios das pessoas, por exemplo, linguagem, idéias ou modelos;
- VI. A Comunidade é um conjunto formado por sujeitos que influenciam na transformação do objetivo da atividade, que tem interesse em compartilhar o mesmo objeto ou objetivo de uma atividade;
- VII. Na Divisão do Trabalho estabelecem-se as responsabilidades, que são assumidas dentro da comunidade durante a realização de uma atividade;
- VIII. O Resultado é o produto final do processo de transformação inerente à atividade, o que é esperado.

2.3.7 Contribuição da (TA) para estudos na mediação da emoção na prática docente.

Canopf (2013) desenvolveu estudos sobre a mediação da emoção na prática docente em um curso de graduação em administração de uma instituição federal de ensino superior. Quanto à metodologia, a autora a considerou uma aproximação qualitativa.

Foram escolhidos três momentos de interação de alunos e professores em sala de aula para serem filmados. Esses momentos representaram os sistemas de atividades componentes e suficientes para análise da prática docente: o sistema de atividade aula expositiva, o sistema de atividade de aplicação da teoria em situações concretas e o sistema de atividade de verificação da apropriação dos conceitos teóricos por parte dos alunos.

Após o término das filmagens e saída das professoras da sala, a pesquisadora entrevistava os alunos em busca do sentido da atividade realizada. Depois de editado o filme feito em sala de aula, este era exibido para a professora, que então concedia uma entrevista. Uma vez transcrita a entrevista, a pesquisadora a leu para a professora. Durante a leitura, a professora poderia repensar complementar, retirar ou esclarecer suas falas. Ao longo das filmagens em sala de aula, das entrevistas com os alunos e professores, da participação em reuniões do curso, encontros com a coordenação e da análise dos dados à luz do referencial teórico proposto, foi possível revelar a mediação da emoção na prática docente, como construtora de sentido tanto para alunos quanto para professores, como gênese e sustentação da atividade humana (CAMARGO, 2012).

2.3.8 Contribuição da (TA) para o desenvolvimento de texto didático no ensino de administração da produção

O estudo de Veiga e Zanon (2013) propôs à elaboração de um material didático para o desenvolvimento do conteúdo de Administração da Produção e sua implementação em aula, acompanhada de uma investigação, na perspectiva da teoria da atividade. A pesquisa foi do tipo qualitativa que empregou o estudo exploratório por meio da pesquisa-ação, cuja estratégia investigativa requer a participação ativa dos atores durante a realização das atividades e suas contribuições para a consecução dos resultados.

A delimitação da investigação foi acerca do conteúdo de Planejamento Mestre da Manufatura com estudantes de duas turmas do Curso de Administração de uma Universidade Federal. Como limitações apontaram o elevado tempo inicial necessário para o desenvolvimento, pelo docente, desse tipo de material didático.

Como potencialidades, apontaram-se o envolvimento e a participação ativa, tanto cognitiva quanto argumentativa dos estudantes durante a aula. Também foram oportunizados diversos momentos de interação como as ações para o complemento do texto didático, por meio da realização de exercícios e do debate acerca do conteúdo desenvolvido.

Como resultado final, o estudo contribui com uma didática diferenciada do estudo do conteúdo de Planejamento Mestre de Manufatura, demonstrando que, por meio do desenvolvido de um material didático à luz da teoria da atividade, elaborado pelo docente, é possível o desenvolvimento de ações cognitivas do conteúdo associadas às relações humanas envolvidas nestes processos dentro das organizações.

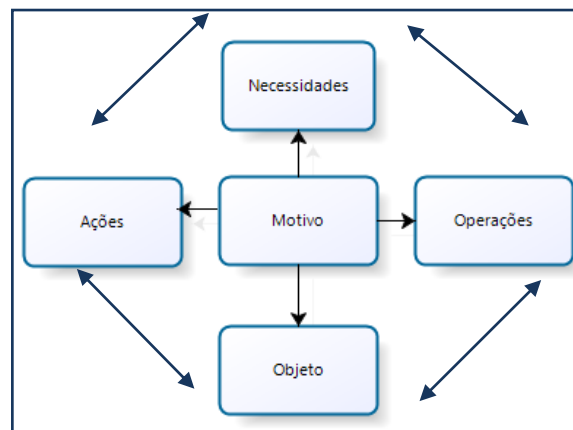
Como oportunidade a novas pesquisas, esse estudo pode ser expandido para outros tópicos da área de Administração da Produção e para o desenvolvimento de outras didáticas que possam complementar e aprofundar o entendimento do conteúdo por parte dos estudantes de graduação.

2.4 ATIVIDADE ORIENTADORA DE ENSINO

O conceito de Atividade Orientadora de Ensino (AOE), foi desenvolvido por Moura, à partir da Teoria da Atividade que tem como origem, a psicologia histórico-cultural iniciada por Leontiev, uma vez que, toma como sua unidade de análise o sistema de atividade coletiva orientada para o objetivo e é uma abordagem multidisciplinar nas ciências humanas

A AOE é realizada ao indicar uma necessidade, um motivo real, definir objetivos e propor ações que considerem condições objetivas MOURA (2010).

Figura 3: Estrutura da Atividade Orientadora de Ensino



Fonte: Adaptado de Espimpolo (2013)

Portanto, é caracterizada pela combinação de objetivos, métodos e formas de organização de conteúdos que possibilite adaptações nas dimensões de orientação e na de execução. Logo, as adaptações nas dimensões de orientação relacionam-se ao motivo e ao objeto da pesquisa, e a execução, as ações e operações o alcance de objetivos.

Para tanto, a postura do orientador é de fundamental importância para promover a realização de atividades e mostrar novas fontes de informações e possibilidades, favorecendo a compreensão da multiplicidade de meios para solução de um problema. Para isso, é

necessário que ambos, desenvolvam conjuntamente, objetivos comuns de aprendizagem e que os orientadores motivem e incentivem o desenvolvimento de seus orientados (VIANA, 2008).

Ao planejar uma atividade utilizando o diagnóstico como elemento no desenvolvimento de uma AOE, é fundamental que o orientador, juntamente com seus orientados, defina elementos, como objetivos, instrumentos de pesquisa, método utilizado, composição de grupos de pesquisa e principalmente o prazo, representado em um cronograma de realizações de atividades, porém, não determina todo o processo, pois surgem fatos e elementos inesperados, típicos de um movimento de atividade.

2.4.1 O diagnóstico Organizacional como atividade de ensino

Para Moura (2010, p. 207) a natureza particular da atividade de ensino,

[...] é a máxima sofisticação humana inventada para possibilitar a inclusão dos novos membros de um agrupamento social em seu coletivo, dará a dimensão da responsabilidade dos espaços de aprendizagem e apropriação da cultura humana elaborada, bem como do modo de prover os indivíduos, metodologicamente de formas de apropriação e criação de ferramentas simbólicas para o desenvolvimento pleno de suas potencialidades.

Assim, quando se busca investigar ou modificar a realidade dos processos nas organizações, elaboram-se diagnósticos, com objetivo de entender e compreender as condições em que se encontram os processos e a própria organização, ou para medir e avaliar o quanto foi modificada em relação à realidade inicial, bem como, a qualidade dessa modificação. De acordo com Thiollent (2009, p. 41) “a metodologia do diagnóstico incorpora diversas modalidades de pesquisa e de aprendizagem de tipo participativo ou cooperativo entre especialistas e membros da situação objeto da diagnosticção”.

O diagnóstico, apresenta aspectos acadêmicos e também da prática empresarial amplamente entrelaçado, uma vez que para se modificar a prática gerencial de determinada empresa, identificando pontos a serem melhorados e outros a serem enfatizados, premissa que se faz necessária é o entendimento a cerca dos princípios de administração (CARVALHO e COSTA, 2013).

No processo de orientação para elaboração de um diagnóstico organizacional, o orientador passa a ser um facilitador do conhecimento e busca auxiliar no desenvolvimento de

seus alunos. Por sua vez, o aluno torna-se o centro do processo e a ele é dada responsabilidades para que caminhe sozinho e tenha experiências significativas para a sua aprendizagem. Para Behrens (2013) a significância da aprendizagem está, em grande parte, diretamente vinculada com a sua funcionalidade. Isso supõe que os conhecimentos aprendidos possam ser utilizados nas exigências das circunstâncias que o aluno se encontra.

O diagnóstico pode ser entendido como um processo de aprendizado, no qual os frutos são as transformações reais naquilo que as pessoas fazem; como elas interagem com o mundo real e com os outros; os seus significados e valores; os discursos nos quais elas entendem e interpretam seu mundo e visa revelar virtudes e problemas e suas causas que a organização tem naquele momento e contexto, bem como, mobilizar as pessoas para a ação e foca fundamentalmente, nos fatos e dados obtidos, sem considerar um julgamento antecipado de valor e considera o modo como a organização está funcionando com seus processos, resistências internas e conflitos à medida que eles se manifestam (CROCCO, 2010).

O diagnóstico organizacional de acordo com Alberti (2014, p. 19),

[...] está relacionado a análise organizacional, porém se faz necessário uma distinção entre eles, uma vez que, mesmo muito semelhantes, apresentam diferenças importantes. Assim, a semelhança reside o fato do foco na compreensão do conteúdo organizacional, identificando elementos, naturezas e relações através da obtenção e processamento de dados. Em contrapartida, a principal diferença está nos objetivos, de compreensão para exploração na análise e compreensão para alteração (ação de melhoria) no diagnóstico.

De tal forma que pesquisar a gestão das organizações, o que requer conseguir entender os elementos organizacionais e suas principais relações, que de acordo com Silveira *et al.* (2015) “o diagnóstico é um instrumento útil, é a construção de modelos que facilitam lidar com a complexidade organizacional”. Assim, pode ser entendido como um processo de aprendizado, no qual os frutos são as transformações reais naquilo que as pessoas fazem; como elas interagem com o mundo real e com os outros; os seus significados e valores; os discursos nos quais elas entendem e interpretam seu mundo. Sobretudo, o diagnóstico esclarece os propósitos, mantém a estrutura organizacional visível e garante o alinhamento dos objetivos ao planejamento estratégico e, se são recursivamente coerentes à finalidade geral (RIOS *et al.*, 2012).

O diagnóstico é realizado por fases, sendo a primeira fase, a exploratória, onde é feita identificação dos problemas, as capacidades de ação e de intervenção na organização; na segunda é realização da pesquisa aprofundada quando é feita a coleta de dados; na terceira é

quando ocorre o planejamento e a execução das ações, levantadas à partir das discussões com as equipes participantes do projeto e na quarta é a da avaliação que é responsável pelo resgate do conhecimento obtido (*feedback*) e possível redirecionamento das ações (THIOLLENT, 2009).

A literatura sobre o assunto apresenta muitas abordagens com as mais distintas características, que se propõem a investigar as contradições e conexões que compõem as organizações. O quadro 1 relaciona algumas abordagens sobre o assunto.

Quadro 2: Tipos de abordagens de Diagnóstico Organizacionais

Diagnósticos Organizacionais	Descrição
Estratégico	Levantamento realizado para a implantação de uma primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder uma pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, ou seja, verifica o que a empresa tem de bom a ruim. Avalia a opinião dos gestores e procura definir formas de alavancar um alinhamento estratégico.
Produção/Fábrica	Focado em determinar e eliminar pontos de estrangulamentos no fluxo de produção, racionalizar movimentações, melhorar o layout, eliminar desperdícios, reduzir refugos, melhorar a qualidade, aprimorar o planejamento e controle da produção (PCP), aumentar a produtividade, reduzir acidentes etc. O produto é um plano completo de reorganização da fábrica e dos setores de produção.
Vendas/Marketing	Particularmente examina as questões ligadas a “arte de vender”. Busca conhecer os obstáculos às vendas, equacioná-los e eliminá-los de vez. Examina/discute a política de preços; qualidade dos produtos; falta de foco mercadológico; falta de agressividade; concorrência e pessoal. Fornece ao final um plano de reestruturação de vendas, de maneira moderna e competitiva.
Clima Organizacional	Pelo elemento humano não estar restrito apenas na participação dos processos produtivos, avaliar o clima organizacional (valores, crenças e modo de agir das pessoas) afere percepções, conceitos e sentimentos que são compartilhadas a respeito da organização, afetam a forma de relacionamento no ambiente de trabalho e representa uma variável relevante de estratégia competitiva. Como resultado, estes diagnósticos apontam práticas de gestão que estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho.

Fonte: Alberti (2014)

Ao utilizar o Diagnóstico Organizacional como elemento na AOE, ambos, orientador e aluno, são sujeitos em atividade e como sujeitos se constituem como indivíduos portadores de conhecimentos, valores e afetividade que estarão presentes no modo como realizarão as ações que têm por objetivo um conhecimento de qualidade nova.

Assim, tomar consciência de que sujeitos em atividade são indivíduos é primordial para considerar a Atividade Orientadora de Ensino como um processo de aproximação constante

do objeto: o conhecimento de qualidade nova. Dessa forma, a AOE toma a dimensão de mediação ao se constituir como um modo de realização de ensino e de aprendizagem dos sujeitos que, ao agirem num espaço de aprendizagem, se modificam e assim também se constituirão em sujeitos de qualidade nova (MOURA 2010).

2.4.2 Metodologias Diferenciadas Em Sala De Aula

As novas metodologias diferenciadas de ensino, com recurso às tecnologias ou não, têm como objetivo, numa primeira fase, adaptar o processo de ensino e aprendizagem ao aluno, de acordo com suas características e, numa segunda fase, conseguir que esse aluno, seja capaz de desenvolver novas competências. Nesta perspectiva, procura-se desenvolver estratégias e novas metodologias que permitam ao aluno aumentar a sua autonomia, a produção de idéias e a realização de novas ações criativas (GOMES e SERRANO, 2014).

Assim, para Mórán, (2015, p. 17)

[...] a melhor forma de aprender é combinando equilibradamente atividades, desafios e informação contextualizada. Para aprender a dirigir um carro, não basta ler muito sobre esse tema; tem que experimentar, rodar com o ele em diversas situações com supervisão, para depois poder assumir o comando do veículo sem riscos.

Dessa forma, a aprendizagem ocorre quando o aluno interage com o assunto em estudo, ouvindo, falando, perguntando, discutindo, fazendo, ensinando e sendo estimulado a construir o conhecimento ao invés de recebê-lo de forma passiva do professor. Nesse ambiente, o professor atua como orientador, supervisor, facilitador do processo de aprendizagem, e não apenas como fonte única de informação e conhecimento (BARBOSA; MOURA, 2013, p.55).

2.4.3 Aprendizagem baseada em problemas

É uma estratégia de método para aprendizagem, centrada no aluno e por meio da investigação, tendo em vista a produção de conhecimentos individual e grupal, de forma cooperativa, que utiliza técnicas de análise crítica, para compreensão e resolução de problemas de forma significativa e em interação contínua com o professor (SOUZA e DOURADO, 2015, p. 184).

Assim as características dessa metodologia são: 1) aluno como centro da aprendizagem; 2) Trabalho em grupo; 3) Professor como tutor; 4) Etapas da aprendizagem baseada em problemas; 5) Elaboração de cenário ou contexto problemático; 6) Questões problemas e resolução; 7) Apresentação de resultados e autoavaliação.

Dessa forma, Samed e Cassolo (2013) propuseram um estudo sobre a prática da metodologia Aprendizado baseado em Problemas (PBL). O problema foi proposto na disciplina Introdução a Engenharia de Produção, do curso de Engenharia de Produção, da Universidade Estadual de Maringá. Para tanto, utilizaram um estudo de caso proposto por Cardoso e Lima (2010, p. 4).

Um empresário da região está interessado em investir na fabricação de bicicletas, inicialmente nos modelos definidos como mountain bike (usadas em diversos tipos de terrenos) e vendê-las para algumas regiões do Brasil. A análise da viabilidade inicial deste investimento mostrou-se interessante, porém não há dados suficientes sobre o processo de compra dos componentes diretamente dos fabricantes nacionais e estrangeiros. Cada categoria de componentes possui um número muito elevado de opções relacionadas a custos, modelos e fabricantes, tornando a lista de itens possíveis para compra extremamente longa. A experiência deste empresário é limitada neste aspecto e ele contratou uma pequena empresa de consultoria (o grupo de alunos) para auxiliá-lo nesta parte.

Um roteiro foi apresentado aos alunos, com as seguintes etapas que deveriam ser seguidas: 1) Identificar e localizar os fabricantes dos componentes; 2) Identificar e localizar os clientes; 3) Identificar as necessidades de compras (baseado ou não em um plano de produção), quanto material deveria ser apresentado de cada vez, usar ou não de processos de consolidação de carga, onde consolidar essas cargas no Brasil e no exterior; 4) Qual caminho utilizar, seus possíveis modais, quais os entraves logísticos; 5) Quais os custos envolvidos, lead time e a burocracia envolvida nesse processo; 6) Quais fronteiras de países e estados serão cruzadas, taxas e impostos envolvidos.

Os alunos foram estruturados em grupos, onde optaram pela seguinte proposta: os alunos deveriam se organizar em um líder, um relator e os colaboradores, para melhor fluxo de idéias. Atribuiu-se ao líder o papel de conduzir os estudos, planejar e administrar as diferentes funções, visando manter o controle das atividades. O papel do relator foi o de elaborar as atas das reuniões, divulgarem os fatos e todas as decisões tomadas pelo coordenador do grupo e por fim, os colaboradores deveriam desenvolver todas as atividades propostas. Para tanto, tiveram um prazo de 15 dias para realização da tarefa apresentada, a

qual foi aplicada de forma parcial em uma disciplina isolada, abordando, um conteúdo específico.

Como acompanhamento, os alunos tiveram a disponibilidade presencial tanto do docente da disciplina, quanto da monitoria da disciplina. Esse acompanhamento ocorria em horários pré-determinados e tinha a função de auxílio para guiar e encaminhar os alunos com relação às pesquisas e sanar dúvidas com relação ao conteúdo da teoria abordada. Foi estabelecido que as orientações não tivessem o intuito de solucionar o problema, mas sim de mostrar os caminhos, de acordo com conhecimentos necessários para as situações que se apresentavam. Assim, a avaliação da PBL versou sobre os conteúdos dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos e avaliação da percepção que estes tiveram quanto a essa metodologia de ensino. Desta forma, o material disponível para a avaliação do professor consistiu em: Relatório do projeto (por grupo): contendo o desenvolvimento da solução do grupo; sobre o problema proposto; Relatório de execução do projeto (individual): cada membro avaliou a participação dos demais membros do grupo em forma de carta, sendo claro se de fato cada membro cumpriu com seu dever, além de desenvolver sua auto-avaliação; Questionário da prática (individual): entregue aos alunos para que pudessem fazer da metodologia baseada em problemas. Por fim, os autores, buscaram com isso, alterações no processo de ensino-aprendizagem, melhorias no entendimento, concentração e na motivação dos alunos.

2.4.4 Aprendizagem baseado em Projetos

A aprendizagem baseada em projetos é aplicada em larga escala no ensino superior, devido à necessidade dos alunos desenvolverem inúmeras habilidades para a vida profissional, proporciona experiências de aprendizagem multifacetadas, em oposição ao método tradicional de ensino (LETTENMEIER *et al.*, 2014).

As principais características dessa metodologia: o aluno é o centro do processo; desenvolve-se em grupos tutoriais; caracteriza-se por ser um processo ativo, cooperativo, integrado e interdisciplinar e orientado para a aprendizagem do aluno (MASSON *et. al.* (2012).

Os projetos desenvolvidos sobre essa metodologia podem ser classificados em três categorias, segundo Barbosa e Moura (2013, p. 63);

Projeto construtivo: tem em vista construir algo novo, introduzindo alguma inovação, propor uma solução nova para um problema ou situação. Possui a intenção da inventividade, seja na função, na forma ou no processo.

Projeto investigativo: destina-se ao desenvolvimento de pesquisa sobre uma questão ou situação, mediante o emprego do método científico.

Projeto didático (ou explicativo): procura responder questões do tipo: “Como funciona? Para que serve? Como foi construído?” Busca explicar, ilustrar, revelar os princípios científicos de funcionamento de objetos, mecanismos, sistemas etc.

Nobre *et.al.* (2006) relatam uma aplicação no ensino das disciplinas de Sistemas Embarcados e de Tempo real ministradas aos alunos de graduação e pós-graduação em Engenharia Eletrônica e Computação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Os autores abordam o desenvolvimento de um protótipo Van-Ec-Sat que proporcionou aos alunos experiência para entender os principais conceitos para aplicá-los no estudo. A duração foi de dezessete semanas, e o esforço, semanal de estudo de três horas/aula com o professor, complementada com mais seis horas/aula de estudo independente.

Os alunos de graduação e de pós-graduação compõem grupos de até quatro participantes, gerando um esforço acadêmico semanal, de aproximadamente, trinta e seis horas, por grupo. De acordo e acordo com a metodologia, o professor e alunos desempenharam papéis vinculados a uma responsabilidade específicas de facilitador (professor), aprendiz (alunos), tutor (alunos do programa de pós-graduação, para auxiliar nas dificuldades de conteúdos da disciplina). Em seguida, os alunos passaram a desenvolver suas pesquisas e tarefas, sempre sobre a coordenação e supervisão do facilitador das disciplinas, sendo apresentados nas os respectivos resultados do desenvolvimento do Software, e sua aprendizagem.

Os principais resultados obtidos com a aplicação da metodologia foram:

- a) Desenvolvimento da habilidade de identificar os aspectos relevantes do problema em estudo, garantindo discussões oportunas e auto-estudos dentro do contexto do projeto;
- b) Desenvolvimento de uma base de conhecimento suficiente para definir e administrar os problemas do domínio que contextualiza a carreira do aprendiz;
- c) O reforço do desenvolvimento de um processo de raciocínio efetivo, incluindo a síntese;
- d) Avaliação crítica da informação acerca do problema;
- e) Análise de dados, e
- f) Tomada de decisão

Por fim, os autores concluíram que ao aplicar a metodologia proposta, foi possível gerenciar e coordenar o trabalho no experimento acadêmico, acompanhando os alunos, individualmente e em conjunto, por meio de resultados e indicadores obtidos ao final de cada etapa do projeto.

3 METODOLOGIA

Metodologia da pesquisa é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com a maior segurança e economia, permite ao pesquisador alcançar o objetivo, que de forma genérica poderá ser interpretado como conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando-lhe o caminho a ser seguido na condução das atividades de pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 1989).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2005), existe vários tipos de pesquisa, com diferentes taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios básicos. São eles: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Segundo a autora, a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinadas população ou de determinado fenômeno. Embora não tenha o compromisso de explicar o que descreve, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade (GIL, 1991).

Nessa dissertação a pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória. Descritiva porque procurou descrever características do objeto estudado e ao mesmo tempo exploratória porque se investigou um tema, no qual há pouco conhecimento sistematizado. E o ponto de partida foram suposições apenas inspiradas em uma revisão preliminar da literatura disponível sobre aperfeiçoamento de processo e atividades, separadamente.

Quanto aos meios, utilizou-se, a pesquisa, bibliográfica, sobre o tema exposto no capítulo específico dessa dissertação e documental, porque se utilizou documentos do processo estudado e também estudo de caso que constitui uma das modalidades de delineamento de pesquisa, pois se trata de um dos modelos propostos para produção do conhecimento em um campo específico e que, embora caracterizado pela flexibilidade, não deixa de ser rigoroso e também é classificado como exploratório, pois visa obter uma visão mais acurada do problema. Essa abordagem é utilizada quando o tema foi pouco explorado ou se pretende abordá-lo sobre um novo enfoque (GIL, 2009).

A pesquisa também tem abordagem qualitativa, pois segundo Cooper e Schindler (2016) “é projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma”. Ou seja, é necessário entender e interpretar. Conseqüentemente, a pesquisa também é quantitativa, pois se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos (SILVA JUNIOR. 2014).

3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

A população pesquisada é constituída de 152 alunos matriculados em duas turmas de 6º período no curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior Privado na disciplina de Diagnóstico Organizacional no ano de 2016.

3.4 AMOSTRAGEM

As amostragens não probabilísticas irrestritas são chamadas de amostras por conveniência, onde os pesquisadores têm liberdade para escolher quem eles querem pesquisar, por isso o nome de conveniência. Esse tipo de amostragem, normalmente é utilizada para testar idéias, ou mesmo para tê-las nos estágios iniciais da pesquisa exploratória. Os resultados podem apresentar evidências tão esmagadoras, que um procedimento de amostragem mais sofisticado se torna desnecessário (COOPER e SCHINDLER, 2016).

Foram questionados 110 alunos, representando 100% dos alunos que estavam em sala de aula no período da pesquisa que se dispuseram a participar, dos quais 53,6% são mulheres e 46,4% são homens. Logo, é uma amostragem não probabilística por conveniência.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados constituiu-se uma etapa importante do estudo, pois contribuiu para a definição do caminho da pesquisa. Para a pesquisa qualitativa, esse trabalho utilizou informações de fontes documentais, planilhas da disciplina e registros do processo.

A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. Quando por exemplo o pesquisador analisa documentos elaborados no âmbito da organização, passa a

ter informações que ao auxiliam na coleta de dados, mediante observação ou entrevista. É possível com base em documentos, obter informações que podem auxiliar o pesquisador, na medida em que dados importantes estejam disponíveis, não haverá necessidade procurá-los obtê-los por mediante interrogação, a não ser que queira confrontá-los (GIL, 2009).

Para a pesquisa quantitativa, foi aplicado dois questionário. O primeiro (APÊNDICE I), no início da pesquisa para investigar a reação dos alunos sobre as atividades e tarefas desenvolvidas para a elaboração do diagnóstico (Apêndice I), estruturado com 7 perguntas do tipo escala de avaliação associada a variáveis qualitativas: Interesse, tempo, qualidade, normas, valor para a formação, conhecimento, valor para o curso, competitividade para os alunos.

O segundo questionário (APÊNDICE H) foi aplicado no final do semestre, quando os alunos já haviam finalizado a elaboração do diagnóstico organizacional. O questionário foi estruturado com vinte e três perguntas, distribuídas em cinco dimensões: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade e efetividade, com o objetivo de investigar a percepção em relação ao processo.

3.6 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação de respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também interpretação dos dados, que consiste fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer seja de estudos realizados anteriormente (GIL, 2009).

3.6.1 Escala De Likert

A escala proposta por Likert em 1932 com cinco pontos com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária, de indiferença ou de nulidade, do tipo “ótimo”, “bom”, “regular”, “ruim” e “péssimo”. Essa escala tornou-se um paradigma de mensuração qualitativa e desde então tem sido largamente aplicada, quer na forma original quer em adaptações para diferentes objetos de estudo. O sucesso da escala de Likert deve residir no fato de que ela tem a sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos, da

manifestação de qualidades: reconhece a posição entre os contrários; reconhece gradiente; e reconhece situação intermediária (PEREIRA, 1999).

Os questionários foram aplicados com a escala de Likert contendo cinco escalas com alternativas de resposta: Concordo Totalmente (CT), Concordo (C), Neutro (N), Discordo (D) e Discordo Totalmente ((DT). Para codificar a escala foi arbitrado valores para atribuir aos códigos numéricos, que pudesse refletir a propriedade da escala. Assim, foi atribuído para os códigos (CT), (CP), (N) (DP), (DT) os valores 5, 4, 3, 2 e 1. Para as respostas favoráveis os valores 5 e 4 e para as respostas desfavoráveis 2 e 1.

3.6.2 Ranking Médio

No cálculo do Ranking Médio (RM), faz-se a média ponderada (MP), para cada um dos itens do questionário, dividindo-se pelo número total de sujeitos (NS) respondentes do questionário e é relacionada à frequência das respostas (OLIVEIRA, 2005).

O Ranking Médio é calculado pela equação:

$$(RM) = \sum(f_i \cdot V_i) / (NS)$$

Onde:

f_i = frequência observada de cada resposta da afirmação

V_i = valor de cada resposta

NS = Número de sujeitos

Quanto mais próximo o RM estiver de cinco (5), maior será o nível de concordância dos sujeitos quanto a afirmação e quanto mais próximo de um (1), menor será essa concordância.

Considera-se os resultados do RM nessa dissertação na seguinte escala::

Menor que 1,5 = 1 Discordo Totalmente (DT)

De 1,6 a 2,6 = 2 Discordo (D)

De 2,7 a 3,0 = 3 Neutro (N)

De 3,1 a 4,0 = 4 Concordo (C)

Acima de 4,0 = 5 Concordo Totalmente

Nessa dissertação o RM foi calculado nas respostas do questionário que utilizou a escala de Likert.

3.6.3 Alfa de Cronbach

Apresentado por Lee J. Cronbach em 1951, o coeficiente *Alfa* de Cronbach (assim como é cientificamente conhecido) é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa. Em outras palavras, o alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens de um instrumento (STREINER, 2003). Também se pode conceituar esse coeficiente como a medida pela qual algum construto, conceito ou fator medido está presente em cada ítem. Geralmente um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de Cronbach (ROGERS, SHIMITI E MULLINS, 2002).

Assim, de acordo com Lira (2016) o coeficiente de alfa de Cronbach é calculado pela equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Onde:

α_i^2 é a variância de cada coluna de X, ou seja, é a variância relacionada a cada questão de X.

α_t^2 é a variância da soma de cada linha X, ou seja, é a variância da soma das respostas de cada sujeito.

k é o número de itens do questionário, ou de colunas com as repostas as questões. K deve ser maior que 1.

Nessa dissertação utilizaremos o valor de alfa preconizado por Landis e Koch (1977).

Tabela 1 – Consistência interna do questionário segundo o valor de alfa

Valor de Alfa	Consistência Interna
Maior do que 0,80	Quase Perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado
De 0,40 a 0,21	Razoável
Menor do que 0,21	Pequeno

Fonte: Landis e Koch (1977)

3.6.4 Correlação

De acordo com Lira (apud Downing e Clark, 2010, p. 228), se a covariância entre x e y é diferente de zero, então se sabe que x e y não são independentes, contudo, o tamanho da covariância de x e y não nos diz muito, porque depende principalmente do tamanho de x e y defini-se uma nova quantidade chamada correlação, que se usa diretamente para dizer como é forte a relação entre x e y . Escreve-se a correlação entre x e y como $r(x, y)$ se os dados vêm de uma amostra. (a letra grega ρ é frequentemente usada como padrão para a correlação se você tem dados de uma população). A definição do coeficiente de correlação é:

$$r(x, y) = \frac{Cov(X, Y)}{\sqrt{Var(X) * Var(Y)}}$$

A mais importante propriedade do coeficiente de correlação é que seu valor está sempre entre -1 e 1. Se x e y são independente, então sua correlação é zero.

Para Martins e Domingues (2011, p. 500), o coeficiente de correlação por postos de Spearman é uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas.

A equação do calculo do coeficiente é:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Onde,

d_i é a diferença entre os postos de ordem i ,

n tamanho

Assim, adota-se o coeficiente de correlação de Spearman para avaliar a correlação entre as variáveis nos dados coletados através da escala de Likert.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior Privado, credenciada pelo Ministério da Educação na categoria de Centro Universitário. Na ocasião do credenciamento, estava com mais de cinquenta cursos de graduação. Quatro anos após o credenciamento, passou a ser integrante de uma rede global líder em ensino superior, presente em vinte e oito países e com mais um milhão de estudantes em oitenta instituições, que oferecem cursos presenciais e online. Atualmente, a estrutura acadêmica da IES, é dividida em três escolas distintas: Humanas, Sociais e Exatas com oferta de cursos de graduação: bacharelado, licenciatura e tecnólogos, além de cursos pós-graduação nas modalidades presenciais, de acordo com a legislação do ensino superior brasileira.

Sua missão é oferecer ensino superior de qualidade para aquisição de valores, competências e habilidades que permita o exercício da cidadania com melhores condições de empregabilidade para sua clientela, tendo como eixo norteador a busca de um modelo de desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a IES tem conquistado reconhecimento social como importante instituição formadora de profissionais, onde tem desempenhado um importante papel na área educacional.

Do mesmo modo, uma de suas metas é a melhoria contínua em seus processos de qualidade de ensino. Para isso, os projetos pedagógicos dos cursos estão em constante atualização, para que os conteúdos em sua amplitude possam revelar inter-relações com a realidade local, regional, nacional e internacional, assim como, sua aplicabilidade, e também, para que atendam os campos definidos nas diretrizes curriculares nacionais.

Assim, o curso de administração, foi escolhido para estudo nessa dissertação, pois os processos de ensino, também devem partir de realidades concretas da vida do discente, a partir de experiências concretas e vivenciadas, que de acordo com Mosorini (2016) a presença de práticas participativas tende a estimular a autonomia dos estudantes.

Em suma, a IES tem procurado no aperfeiçoamento de seus processos, melhorias que lhes permitam obter melhor posicionamento perante seu público alvo.

O estudo na instituição foi motivado por uma série de fatores, os quais se destacam:

- a) O comprometimento dos gestores com mudanças, principalmente devida a natureza mutável do mercado em que atua (educação);
- b) A forte orientação para a qualidade de ensino, sendo ela uma de suas crenças;
- c) Uma série de processos que são excelentes candidatos a aperfeiçoamentos.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO

No curso de administração, são muitos os processos que demandam tempo e esforço para execução. Identificar esses processos é direcionar esforços para as atividades que em algum momento vão necessitar de melhorias para sua execução. Nesse sentido, Araujo (2007 p.71) afirma que uma organização para melhorar seu desempenho deve, em primeiro lugar, identificar os processos que devem ser estudados, e esses, devem ser os que afetam mais diretamente a qualidade e complementa que a não é tarefa fácil.

A literatura sobre processos indica que em qualquer organização, coexistem dois tipos de processos. O primeiro é o tipo organizado, que segue linhas funcionais, recebe entrada e gera saída dentro de uma mesma área/setor ou departamento. Quase sempre esse processo é simples. O segundo é do tipo mais complexo, porque fluem por varias pessoas e funções e/ou departamentos para sua execução. Utilizando-se a pesquisa documental, identificou-se três macros processos, doze processos nas operações do curso e vinculados, os quais estão demonstrados no quadro 3.

Quadro 3: Identificação e Seleção de Macro Processos e Processos

GESTÃO ACADÊMICA	GESTÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA	GESTÃO POLITICA INSTITUCIONAL
Aprovação de plano das disciplinas	Planejamento de Atividades Interdisciplinares	Cumprimento e execução de normas de qualidade da Instituição
Fiscalização do cumprimento calendario de provas	Ensino utilizando jogos de empresas.	Nivelamento acadêmico
Controle sobre evasão/trancamentos/ cancelamentos	Ensino baseado em projetos (PBL)	Acompanhamento de egressos
Coordenação de listas de aquisições bibliograficas	Orientação de Diagnósticos Organizacionais	Programas de monitoria, extensão

Fonte: Elaborado pela autora, out.2016

O Macro processo Gestão Acadêmica deve atender ao processo de regulação e supervisão do Ministério da Educação, que estabelece indicadores de qualidade do ensino e, também deve alcançar os resultados organizacionais estabelecidos na busca cada vez maior, de se manter em um mercado educacional competitivo.

O Macro processo Gestão Didático-Pedagógica tem como objetivo o estabelecimento de iniciativas desencadeadoras de processos pedagógicos, orientados pelos objetivos do curso, e da instituição. Esses processos envolvem primordialmente o ensino, a aprendizagem, o currículo, os alunos, os professores e gestores acadêmicos, que se articulam e estruturam-se em um conjunto de processos interativos, de formas, que qualificam outros processos em permanente busca do ensino de qualidade que contribuam com a sociedade.

O Macro processo Gestão Política e Institucional tem como objetivo monitorar a atenção que o curso presta aos seus alunos, como a informação sobre participação em eventos, acompanhamento psicopedagógico, estímulos financeiros (bolsas de estudo) e acadêmicos (monitoria, nivelamento) acompanhamento de egressos. Esses processos possuem indicadores de avaliação aplicados pelo MEC para medir o grau de comprometimento do curso em relação a seus alunos. Portanto, cabe destacar que por trás de cada processo identificado, existem inúmeros subprocessos, onde também se destaca a dificuldade para realização dessa etapa. Uma vez definido e categorizado os processos, discutiu-se com os gestores do curso, critérios de avaliação para identificação dos processos críticos, adotando critérios que pudesse contemplar os clientes dos processos. Então, decidiu-se utilizar uma ferramenta prática para tomada de decisões, trata-se da matriz que considera alternativas à luz de critérios e ponderações. Essa forma estruturada de análise é conhecida como a *Matriz General Electric/Mackinsey*, tendo sido utilizada por empresas como *General Electric* em análises e seleção de seus processos.

Na matriz foram adotados os seguintes critérios:

- I. Grau de mudança;
- II. Grau de oportunidade de aperfeiçoamento;
- III. Grau de impacto sobre o curso;
- IV. Grau de impacto sobre o cliente.

Dessa forma, adotou-se uma escala de 1 a 5 onde 1 indica que o processo é difícil de ser alterado ou tem pouco impacto sobre o cliente. E o número 5 indica que o processo é muito difícil de ser alterado ou tem alto impacto sobre o cliente.

Quadro 4: Seleção ponderada de processos

	ATRIBUIR NOTA DE 1* a 5*	CRITÉRIOS				Total
		I	II	III	IV	
Processos	Aprovação de planos ds disciplinas	1	2	3	3	9
	Fiscalização do cumprimento do calendário de provas	2	3	4	5	14
	Controle sobre evasão/trancamento/cancelamentos	2	2	5	4	13
	Coordenação de listas de aquisições bibliográficas	2	4	5	5	16
	Planejamento de atividades interdisciplinares	3	1	4	4	12
	Ensino utilizando jogos de empresas	3	3	4	5	15
	Ensino baseado em projetos	3	4	5	4	16
	Orientação de diagnósticos organizacionais	5	5	4	5	19
	Atendimento ao aluno além da sala de aula	5	2	3	5	15
	Nivelamento academico	4	3	4	5	16
	Acompanhamento de egressos	2	2	4	2	10
	Programa de monitoria	3	4	4	4	15

*Nota 1 =O processo é difícil de ser alterado ou em tem pouco impacto sobre o cliente.

*Nota 5 = O processo é muito difícil de ser alterado ou tem alto impacto sobre o cliente.

O quadro 4 demonstra um resultado representativo na matriz de seleção ponderada para o processo de orientação de diagnósticos organizacionais, que está diretamente ligado ao macro processo gestão de didática pedagógica e apresenta alta oportunidade de aperfeiçoamento. A partir desse resultado, decidiu-se que esse processo seria o objeto de estudo. Assim, iniciou-se o levantamento detalhado do processo selecionado.

4.2 COMPREENSÃO SOBRE OS PROCESSOS

Observou-se o processo em nível de tarefas do começo ao fim, para compreender as atividades relativas de orientação e porque estava sendo feito de determinada maneira. Durante a observação, obtiveram-se informações adicionais aos problemas existentes e foi possível inserir sugestões de melhorias

O processo de orientação de diagnóstico organizacional tem como objetivo, associar conhecimentos teóricos e aplicá-los em casos concretos, para detectar problemas, a partir de sintomas, assim como, sugerir de melhorias nas empresas pesquisadas.

O aluno, ao ser estimulado a produzir trabalhos acadêmicos que propiciem o desenvolvimento de um conjunto de competências no campo da sua futura atuação profissional, poderá adquirir uma melhor compreensão entre a realidade organizacional e a teoria estudada em sala de aula (PRADO, 2013).

Assim, o processo deve garantir que o aluno participe e cumpra etapas necessárias como; organização de equipe, planejamento de ações, prospecção de empresas, negociação, formalização de documental de permissão para a pesquisa, coleta de dados, análise e crítica dos dados, elaboração do diagnóstico. Nesse sentido, Thiollent (2009, p. 38) afirma que “os métodos de diagnósticos são procedimentos práticos e adaptado às condições específicas do exercício de uma atividade profissional”.

Para a compreensão do processo, realizou-se consulta em documentos necessários para a pesquisa. Nessa etapa, sublinha-se a importância da obtenção de informações de todo o processo de realização da atividade. Logo, o material coletado foi organizado e processado leitura, onde foi indispensável, o olhar analítico no conjunto de documentos, buscando-se averiguar como proceder para torná-los coerentes com o objetivo da pesquisa (CAMPOS, 2016).

Dessa forma, a pesquisa evidenciou os seguintes fatos:

- i. Ausência de Critérios e Procedimentos para a atividade;
- ii. Falta de definição das áreas funcionais em administração para realização de pesquisa;
- iii. Ausência de conteúdos estabelecidos para orientações;
- iv. Ausência de metas para cumprimento das etapas da pesquisa;
- v. Falta de controles das orientações por grupos de pesquisa;
- vi. Falta de comprovação que após a finalização da pesquisa, o relatório estaria sendo entregue para a empresa pesquisada.
- vii. Falta de indicadores para mensurar os resultados do processo.

As evidências, gerou necessidade de pesquisar os principais participantes do processo, o aluno, para conhecer as necessidades e expectativas em relação ao processo de orientação. No segundo momento, através da observação direta, dedicou-se a determinar, quais expectativas e necessidades estavam evidentes no decorrer da realização da atividade e então descrevê-las. Assim, decidiu-se a forma de coleta, onde seria possível utilizar as medidas descritas na observação pela autora.

Dessa forma, realizou-se um diagnóstico para conhecer a reação das equipes em relação ao processo de orientação.

- i. Tempo planejado para realizar e concluir o diagnóstico;
- ii. Interesse da equipe na atividade;
- iii. Qualidade do diagnóstico elaborado e entregue;

- iv. Considerações sobre padrões e normas da ABNT utilizado no trabalho;
- v. Considerações sobre agregação de valor para formação do aluno;
- vi. Capacidade de iniciar diagnóstico na prática profissional;
- vii. Considerações se a atividade agrega competitividade aos alunos de administração.

O questionário foi aplicado em sala de aula, para 110 alunos. Os resultados estão demonstrados no quadro 6.

Quadro 5: Resultados da pesquisa para compreensão do processo

REQUISITOS	ELEMENTOS	Aspectos da Avaliação		Quantid. de Pontos		Grau de satisfação (%)	PERFIL		
		Nº de Itens do elemento	Total de equipes avaliadas	Total de Pontos Possíveis	Total de Pontos Obtidos		Grau de Concordância %	Resultado da Avaliação	Classificação
1	Interesse da equipe na atividade	1	15	75	37	40.2	90 até 100	Muito Satisfatório	A
2	Tempo planejado para concluir o diagnóstico	1	15	75	34	37.0	70 até < 90	Satisfatório	B
3	Qualidade do diagnóstico produzido	1	15	75	43	46.7	50 até < 70	Satisfatório Parcial	C
4	Considerações sobre normas da ABNT utilizadas no trabalho.	1	15	75	31	33.7	< 50	Insatisfatório	D
5	A atividade agrega valor a formação profissional.	1	15	75	41	44.6	Concordo totalmente: A equipe concorda praticamente com todos os itens avaliados.		
6	Capacidade para iniciar um diagnóstico após realizar a atividade.	1	15	75	35	38.0	Concordo: A equipe concorda parcialmente com os itens avaliados e processo necessita de melhorias.		
7	A atividade agrega valor ao Curso de Administração.	1	15	75	40	43.5	Discordo Parcial: A equipe discorda parcialmente, porém o processo precisa de melhorias consistentes.		
8	A atividade agrega competitividade aos alunos de administração.	1	15	75	42	45.7	Discordo: A equipe discorda dos itens avaliados. O processo de orientação é muito frágil.		
TOTAL				600	303	41.2	CLASSIFICAÇÃO FINAL		D

Fonte: adaptado de Silva (2001)

O quadro 5 permite uma visão geral, dos quesitos e elementos questionados às equipes em relação ao grau de satisfação com a atividade orientadora, diagnóstico organizacional. Tais resultados foram relacionados pela pesquisadora com o perfil de grau de satisfação e classificação relacionado ao percentual obtido em cada quesito.

Para cada item definiu-se 5 pontos por resposta, de formas, que cada elemento obteve um número máximo de pontos. Para o grau de satisfação, foi classificado com as letras A, B,

C e D de acordo com os pontos obtidos nas respostas, considerando-se apenas, as respostas satisfatórias. Dessa forma se descartou as respostas neutras e insatisfatórias.

Portanto, os resultados demonstram que o grau de satisfação 41,2% das equipes, que realizaram o diagnóstico organizacional foi classificado como insatisfatório, ou seja, letra D. Esse resultado demonstra que o processo de orientação está frágil. Portanto precisa de melhorias urgentes e consistentes.

Sobre indicadores, Costa e Jardim (2010, p.2) afirmam que,

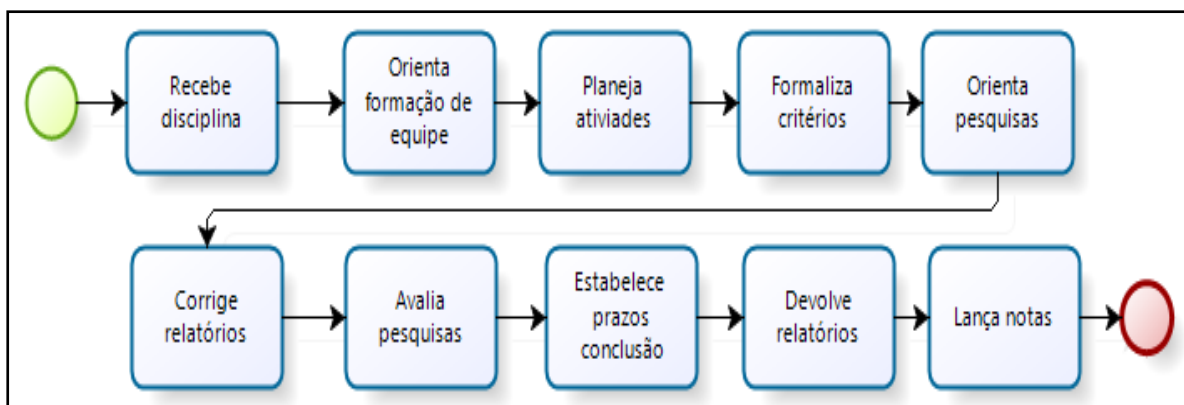
[...] indicadores de desempenho estão na alma da gestão de operações: não há melhoria estruturada e sustentada sem apontamento e controle. Por conta disso, gestores de todo o mundo dedicam hoje boa parte do seu tempo desenvolvendo e aperfeiçoando sistemas de medição, comunicação e progresso para seus planos de ações.

Assim, devido a necessidade de melhorias em curto prazo e pela necessidade de cumprir o prazo dessa dissertação, passou-se para a fase de sugestões de melhorias.

- a) Desenvolver um Guia com Instruções Especializadas;
- b) Definir áreas funcionais da administração para orientação e pesquisa;
- c) Desenvolver as orientações por etapas;
- d) Medir e avaliar o impacto das mudanças.

A pesquisa observação e documental, subsidiou informações para a elaboração do diagrama do processo demonstrado na figura 6.

Figura 4: Diagrama das atividades do processo de orientação de diagnóstico Organizacional



Fonte: elaboração própria

As melhorias foram implantadas no processo nos meses de agosto a dezembro de 2016. É importante destacar que o desempenho da atividade orientadora de ensino, diagnóstico organizacional, não pode ser medido em função de esforços isolados, mas sim, de um esforço conjunto, decorrente de múltiplas interações necessárias que ocorrem ao longo da relação do orientador e alunos.

4.3. VISÃO GERAL DO PROCESSO

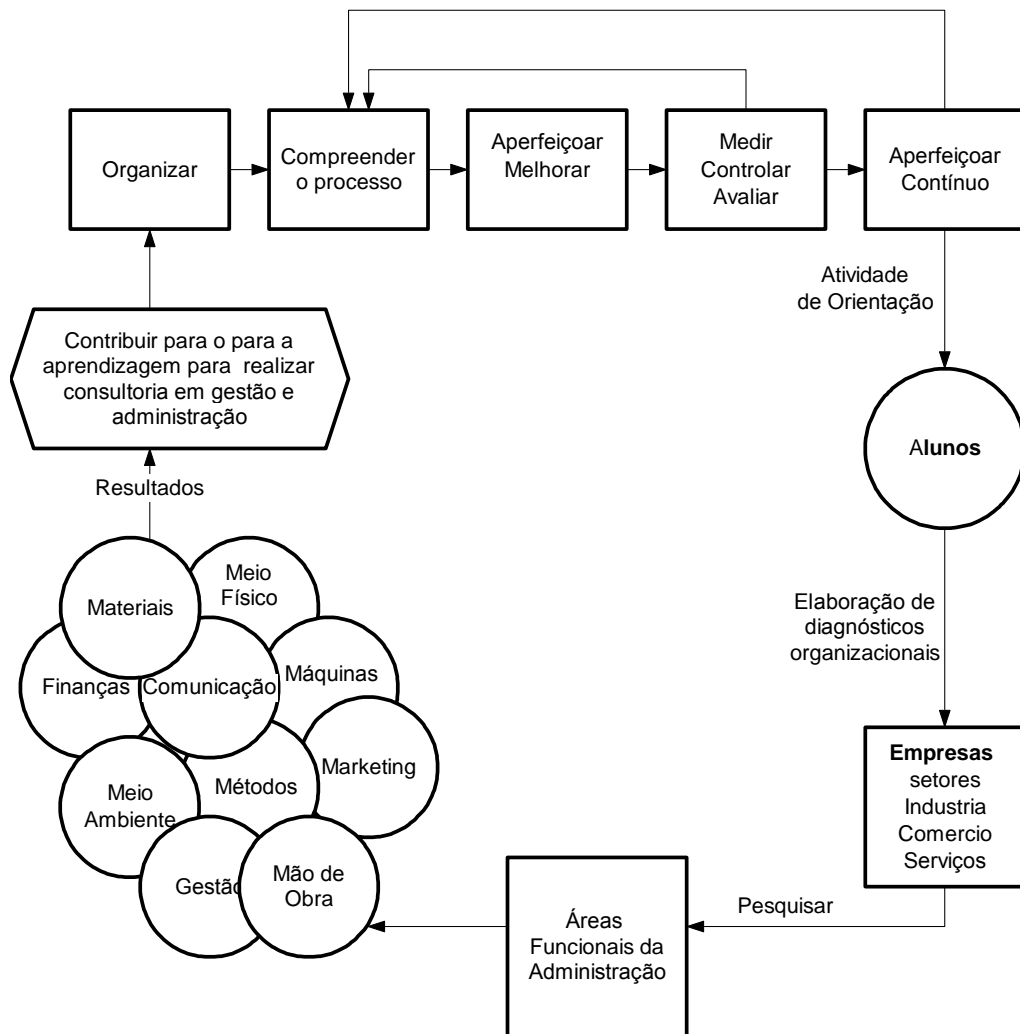
Destaca-se a importância da elaboração do diagrama para se ter uma visão geral, onde incluiu-se os elementos do processo em uma visão integrada. Tal visão obriga a autora a andar mentalmente pelo processo total.

Portanto, a melhoria para cada uma das etapas que compõem o processo, passa a fazer parte de um objetivo comum a todas as pessoas que, ora ocupam a posição de cliente ora a de fornecedor durante a prestação do serviço.

A melhoria não é um processo simples, e precisa que a instituição acredite que a mudança é importante para o futuro com uma idéia geral do quadro da situação atual e a situação que se deseja no futuro.

Nesse sentido, vale a pena mostrar, que vale a pena saírem do conforto do estado atual, passarem por um estado de transição onde serão identificadas as oportunidades de melhoria e as modificações necessárias para efetivá-las e chegarem à uma nova realidade (SILVA, 2011).

Figura 5: Visão Geral do processo



Fonte: Elaboração própria

4.4 LIMITES DO PROCESSO

[...] o ponto de partida comum a todas as metodologias é um processo que se pretende otimizar e cujas restrições e particularidades são conhecidas por quem o executa. A necessidade é a causa da alteração de um processo corrente, ao contrário da necessidade de criação de um processo que nunca existiu na organização. Esta redefinição levanta recorrentemente uma questão ao nível do grau de influência do processo existente na concepção do novo, pois eles são constituídos de informações e serviços. De modo geral, tem várias entradas e saídas (VAZ, 2014).

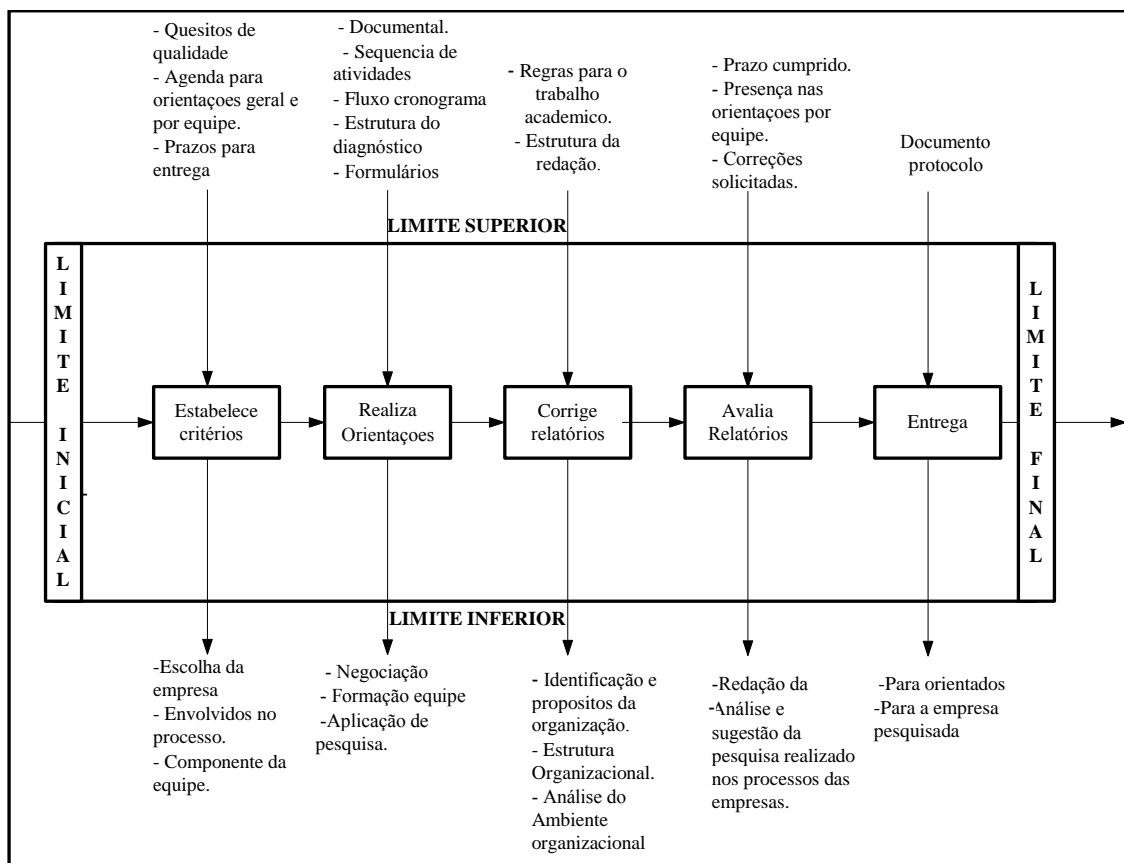
Limites são os pontos extremos de um processo, quando iniciam e quando terminam. O início do processo é caracterizado pelo recebimento das entradas e seu término acontece com a entrega das saídas. De acordo com a figura 9, os envolvidos no processo só passam a ter

controle sobre ele ao receberem as entradas e, de forma semelhante, já não tem mais controle no momento em que são feitas as saídas.

Assim, os limites determinam as atividades envolvidas no processo e o que ocorre dentro dele. O limite inicial e o superior permitem a introdução de entradas, que atravessam o limite inicial. Portanto o limite inicial do processo, de acordo com a figura 14, iniciar no recebimento da disciplina e na entrega do produto final, diagnóstico, para os alunos e eles entregam para a empresa cliente.

O limite inferior é atravessado pelas saídas que servem aos alunos em qualquer ponto do processo. Essa saída atravessa o limite final e constitui a saída principal e se destina ao cliente final do processo.

Figura 6: Limites do processo estudado



Fonte: elaboração própria

4.5 APLICAR MELHORIAS

Esse item é dedicado a descrição das melhorias que foram sugeridas na fase do entendimento e compreensão dos processos.

4.5.1 Desenvolvimento de Guia com Instruções Especializadas

Com vista a melhoria do processo, foi elaborado, uma Guia com Instruções e adaptado ao processo, em

Na observação direta, constou-se dúvidas e incertezas dos alunos em realizarem as etapas necessárias das atividades, no trabalho de campo. Portanto, para a melhoria do processo, foi elaborado um Guia com Instruções específicas, contendo critérios, informações e instruções de aplicação específica para a atividade e tarefas necessárias e adaptado ao processo.

Critérios para pesquisa e elaboração do diagnóstico organizacional

- Objetivos;
 - Metodologia;
 - A prospecção da empresa para realizar a pesquisa;
 - Os envolvidos no processo;
 - Formação da equipe de pesquisa.
 - Como proceder se o membro sair da equipe e processo;
 - Modelo de Carta solicitando autorização para pesquisar empresas.
- a. O diagnóstico Organizacional
 - Quesitos de qualidade
 - Estrutura proposta do relatório do diagnóstico;
 - Etapas de elaboração;
 - b. Aspectos metodológicos
 - Ferramentas gerenciais utilizadas
 - Técnicas de levantamento de dados
 - c. - Instrumentos para coleta de dados
 - Sugestão de Modelos de formulários: entrevistas, questionários; Orientações e Indicações para Correção do relatório. Para observação direta e pesquisa em documentos administrativos, técnicos, bibliográficos e não convencionais.

- d. Apresentação gráfica e regras de formatação em normas para o trabalho acadêmico.
- e. Apresentação dos resultados da pesquisa
 - Apresentação da pesquisa em sala de aula;
 - Apresentação da pesquisa para gestores/gerentes na empresa pesquisada.

4.5.2 Definição de áreas funcionais em administração para realização da pesquisa

Para definir as áreas funcionais da administração, realizou-se consulta na estrutura curricular do o Projeto Pedagógico do Curso (PPC). O estudo da matriz das disciplinas, permitiu a elaboração de atributos relacionados a cada área funcional. Essa pesquisa contribuiu para direcionar o ponto de partida da atividade orientadora. Os atributos foram selecionados de acordo com disciplinas já cursadas pelos alunos. Assim, definiu-se as áreas funcionais em administração que estão demonstradas no quadro 6.

Quadro 6: Definição de áreas funcionais da administração para orientação e pesquisa.

Áreas Funcionais	Atributos
Gestão Supervisão Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Administração Geral e Processos Decisórios; - Gestão de tecnologias e Sistemas de Informação - Planejamento Estratégico - Gestão setorial: marketing, comercial, operacional, produção, logística, financeira, recursos humanos; - Relacionamento com <i>stakeholders</i>.
Recursos Humanos Mão de Obra	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e Seleção de Pessoal; - Capacitação e treinamento; - Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoas; - Motivação, reconhecimento e recompensa; - Satisfação de colaboradores e gerentes.
Máquinas Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos de Manuseio e transportes; - Instalações elétricas, hidráulicas - Instalações para segurança; - Manutenção de máquinas e equipamentos; - Redes Intranet, internet.
Marketing Vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do mercado que atua; - Conhecimento de concorrentes; - Lançamento de produtos ou serviços; - Pós vendas, garantias e assistência técnica; - Tratamento da satisfação do cliente.
Materiais Matéria Prima	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com fornecedores; - Cadeia de suprimento e logística; - Estoques: quantitativo, qualitativo, preservação; - Especificações para aquisição, padronização, codificação; - Qualidade na aquisição. -

Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciamento ambiental; - Programas de economia de energia, água; - Reciclagem de resíduos; - Reutilização de materiais; - Economia de matéria prima.
Meio Físico	<ul style="list-style-type: none"> - Circulação interna, fluxos internos; - Iluminação, limpeza e organização; - Layout setorial; ruídos e fontes - Sinalização visual interna e externa; - Mapa de risco.
Mensagens Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação entre gerentes, supervisores, colaboradores; - Comunicação escrita, circulares, quadros de avisos; - Comunicação verbal, informal, horizontal, vertical; - Comunicação da direção e para a direção: transparência e integridade. - Providencias e respostas às reclamações e às sugestões de clientes.
Métodos Procedimentos Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxograma de processos produtivo-administrativos; - Normas, Procedimentos produtivos e administrativos; - Manuais organizacionais, do empregado; - Sistemas de garantia de qualidade; - Organogramas.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento geral por centros de resultados; - Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber; - Faturamento e lucratividade; - Investimentos estratégicos; - Acompanhamento orçamentário.

Fonte: Costa (2007)

4.5.3 Estabelecimento da orientação em etapas

As áreas funcionais definidas serviram como referencias para o desenvolvimento de ações contributivas na ampliação do escopo da atividade de orientação e envolveu as etapas:

a. Prospecção de empresas para realizar a pesquisa:

Essas orientações foram realizadas, seguindo uma estrutura, não rígida e que estabeleceu uma estrutura visível para facilitar o processo de prospecção de empresas, para realizar a pesquisa e para elaborar um diagnostico organizacional. Tal estrutura foi composta de:

- Abertura: com orientações sobre agendamento e visita, para o primeiro contato pessoal entre o aluno e gestores de empresas prospectada, nessa fase, o foco da orientação foi no comportamento, gestos, posturas corporais que são componentes iniciais para a primeira impressão entre aluno e gestores de empresas.

- Questionamento: orientação sobre o momento de esclarecer para o gestor, o objetivo da pesquisa, utilidade e a contribuição da pesquisa para a empresa.
 - Demonstração: orientação sobre ações executadas durante o período da pesquisa, descrição de métodos e técnicas e as ferramentas utilizadas na pesquisa e o tempo que os pesquisadores ficarão nas dependências da empresa.
 - Compromisso: orientação sobre regras de conduta e ética na manipulação de dados, esclarecimento ao gestor sobre os limites do sigilo e de divulgação, tratamento de dados e informações coletadas como itens obrigatórios em termo de compromisso, levando em consideração à honestidade, a dignidade, a veracidade, imparcialidade e confidencialidade sobre o estudo realizado.
- b. Orientação coletiva sobre as áreas funcionais:
- Essa orientação foi realizada utilizando aulas expositivas, por ser flexível apresentar os conteúdos de forma organizada e adaptável à discussão. Também se utilizou análise de artigos. A utilização de exemplos de situações verídicas da experiência do orientador, foi importante elucidar dúvidas e incitar a discussão e consequentemente gerar relatos de opiniões sobre a situação exemplificada.
- c. Orientação por grupos de pesquisa:
- Essas orientações foram agendadas à partir de um fluxo cronograma com datas e tempo determinado para cada grupo. Dessa forma, as orientações, foram inicialmente conduzidas à partir de relatos verbais e escritos sobre dados coletados na pesquisa. Nessa orientação, o favorecimento e enfoque de um assunto sobre diferentes ângulos, contribuiu para conscientizar os alunos de problemas organizacionais que apareceram nos dados obtidos e foram relacionados aos conteúdos estudados, a partir de revisão da literatura. Tal revisão é fundamental na orientação e é indicado aos grupos de pesquisa, a revisão de conteúdos referentes a todas as áreas funcionais definidas para pesquisa na atividade orientadora de ensino, com vistas a elaboração de um diagnóstico organizacional.
- d. Orientações sobre a coleta de dados:
- Nessa fase, a orientação, foi para o estabelecimento de procedimentos como base de apoio para facilitar o processo da pesquisa. Os orientados foram direcionados a estabelecer um elo entre a equipe de pesquisa e os colaboradores da empresa pesquisada. Essa orientação foi em forma de questionamentos: Quais as

permissões e limitações de interferência nas agendas e trabalhos dos colaboradores da empresa? Onde é o local de trabalho e de reuniões da equipe de pesquisa? Qual é a frequência dessas reuniões?

A orientação coletiva sobre os métodos de coletas de dados foram importantes, pois serviram de ferramenta adicional, no aspecto comportamental, para criação de credibilidade e confiança na pesquisa realizada. A entrevista o questionário, a observação direta e pesquisa documental utilizadas com o objetivo de detectar problemas ou disfunções na estrutura organizacional.

e. Orientações para elaboração do relatório:

As orientações para o desenvolvimento do relatório foram conduzidas para levar o aluno a planejar e coletar informações de forma sistemática, primeiramente em relação à formação das equipes; prospecção de empresas e formalização de autorizações; estrutura do diagnóstico; visitas e registros de informações de reuniões; ferramentas gerenciais de análises, assim como referências bibliográficas, resumos de textos lidos, durante as primeiras etapas para facilitar a elaboração, para então iniciar a redação do relatório. Da mesma forma, os fatos ocorridos durante o desenvolvimento da pesquisa, sobretudo, no tratamento de cada assunto relatado de modo completo com informações imparciais ao expressar as idéias. Um ponto observado em todos os grupos de pesquisa foi a dificuldade em elaborar e inserir gráficos, quadros com as devidas análises na apresentação dos resultados. Assim, em decorrência dessa dificuldade apresentada pelos grupos, foi necessário introduzir orientações coletivas utilizando aulas expositivas com atividades para elaboração de quadros, gráficos e análises utilizando exemplos para que os alunos pudessem praticar em sala de aula.

f. Correção dos Relatórios do Diagnóstico:

A correção dos relatórios, envolveu um conjunto de atividades relacionadas entre si e de certa forma mostrou-se complexa para determinar a mistura de atividades ao longo da orientação e correção, no que diz respeito ao tempo. O tempo, é fundamental para a efetivação dos resultados. É importante destacar, que em todas as fases de orientações, sejam por grupos ou coletiva, os relatos verbais das atividades de pesquisa e observações dos alunos, foi de extrema importância para orientar correções, ainda no processo de elaboração, antes da entrega para o orientador corrigir a etapa final.

Observou-se que na correção tradicional, o orientador ao ler os trabalhos, marca e/ou escreve nos relatórios, algumas informações e/ou solicitações para a devida correção da redação e da estrutura do trabalho. No entanto, ao receber essa correção, foi evidenciado que a maioria dos grupos de pesquisa não compreendiam o que deveria ser corrigido. Com isso, os atrasos no cronograma da atividade eram comuns. Assim, a partir dessas observações, a autora desenvolveu um formulário denominado de Orientações e Indicações para Correção do relatório do Diagnóstico, com objetivo de reduzir o tempo de ciclo das atividades de correção e que pudesse sinalizar aos grupos de pesquisa, o que deveria ser corrigido/inserido/excluído, etc.

O conteúdo do formulário é composto com itens de orientações sobre: fontes, margens, espaçamento, parágrafos, numeração de páginas, seções e capítulos, citação, redação, gráficos, quadros, tabelas e figuras e referências. Esses itens foram inseridos no formulário Orientações e Indicações para Correção do relatório., em decorrência de constatações de erros recorrentes no momento da correção dos trabalhos.

Cada um desses itens, foi subdividido em subitens e devidamente numerados. Dessa forma, ao corrigir os relatórios, o orientador, utilizou a numeração referente ao item para correção a ser executada pela equipe. Ao devolver os relatórios corrigidos, o formulário foi inserido em cada trabalho para orientar as ações de correção pelas equipes.

Para o orientador o tempo de orientação reduziu, pois não precisou escrever a correção e para os alunos, a correção sinalizada com números ficou entendida, e não gerou dúvidas do que precisava ser corrigido no relatório.

4.5.4 Documentar atividades realizadas no processo

O controle é o processo utilizado por uma organização para garantir o monitoramento da regularidade de uma operação, possibilitando redesenhar processos, corrigir erros e ajustar o planejamento com um conjunto de ações (SLACK *et al.*, 1997). Desse modo é fundamental para garantir o cumprimento das atividades previamente estabelecidas na implantação de melhorias.

A documentação foi parte integrante do aperfeiçoamento do processo em diversas fases que proporcionou uma base para o entendimento para as melhorias e sendo uma das atividades que compõe o processo de acompanhar e avaliar o desempenho do aluno mediante registros, anotações e observações pertinentes.

Para a operacionalização das atividades, a utilização dos formulários desenvolvidos para controle das atividades foi fundamental para a condução do processo de orientação e para os resultados em termos de tempo e prazo para lançamentos de notas e termino do período em decorrência de um número expressivo, turmas e empresas pesquisadas.

Quadro 7: Documentos para controle de atividades no processo de orientação

Documento	Objetivo	Finalidade
Formação de Equipe	Formar e identificar membros do grupo de pesquisa por projeto e turma	-Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias
Pedido de Autorização para realizar pesquisa	Receber apoio e autorização de empresários para efetivar o projeto.	-Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias
Pedido de Autorização para usar o nome da empresa no relatório do diagnóstico	Receber apoio e autorização de empresários para elaborar o relatório da pesquisa.	-Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias
Termo de Compromisso e Confidencialidade	Formalizar comprometimento de sigilo e confidencialidade com a empresa pesquisada, no trato das informações da empresa.	-Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias
Cronograma de atividades e estabelecimento de metas	Estabelecer controle e metas para as atividades. Estabelecer tempo de processamento das atividades.	Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias -Dados para indicadores
Acompanhamento e Controle de Frequência nas orientações por equipe.	Orientar equipes na elaboração do diagnóstico e reduzir o tempo de ciclo.	Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias -Dados para indicadores
Orientações e Indicações para Correção do relatório do diagnóstico	Orientar correções Verificar a relação dos resultados alcançados e os esforços para alcançá-los.	Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias -Dados para indicadores
Formalização de entrega do Diagnóstico final para a empresa pesquisada	Cumprir com compromisso firmado com a empresa pesquisada. Verificar se os resultados estão compatíveis com as metas programadas	Aperfeiçoamento do processo. -Implantação de melhorias -Dados para indicadores

Fonte: Elaboração própria

Portanto, vale afirmar que em uma atividade, quando não se mede, trabalha-se no escuro, e na maioria das situações, consome-se tempo fazendo coisas desnecessárias não prioritárias, muitas vezes incorretas ou indevidas, ainda que se faça com muita aplicação a atividade que se está executando. Nesse sentido, Correa (2012, p.144) afirma, "[...] embora a literatura seja boa para fornecer grande quantidade de métricas que podem ser usadas, não é boa pra orientar e selecionar as adequadas".

4.5.5 Indicadores personalizados para serem aplicados no processo

Indicadores de qualidade ou de resultados buscam relacionar a percepção do cliente quanto a um produto ou serviço recebido ao seu grau de expectativa em relação a esse produto ou serviço. São em síntese, indicadores que medem o grau de satisfação do cliente com relação a um dado produto adquirido ou serviço experimentado (TASHISAWA, 1999).

É importante mensurar e avaliar os serviços, pois trazem benefícios para a empresa. , pois se não houver um sistema de indicadores, não é possível controlar; sem controle, é impossível gerenciar, e se não houver gerenciamento, não é possível implantar melhorias (HARRINGTON 1993). Existe a consciência da pesquisadora, que os indicadores propostos no Quadro 8 não esgotam as possibilidades de verificação, pois são, na verdade, o início. A proposta é que o indicador estabelecido para a disciplina contemple dimensões de eficácia, eficiência, qualidade, produtividade e efetividade.

Quadro 8: Indicadores sugeridos e aplicados no processo de orientação de diagnóstico organizacional

CATEGORIA DE INDICADORES	SIGLA	COMO MEDIR	FONTE DE DADOS
Eficácia	IEFC	$\frac{Qt. \text{ Alunos orientados}}{Qt. \text{ Alunos matriculados}} \times 100$	Protocolo de entrega de Notas e Trabalhos (data e nota) Formulário para formação de equipe
Eficiência	IEFI	$\frac{\text{Tempo (dias) de Produção utilizado}}{\text{Tempo (dias) de Produção planejado}} \times 100$	Cronograma de Atividades e estabelecimento de metas.
Qualidade	IQUA	$\frac{N^{\circ} \text{ Diagnósticos} \geq 8}{N^{\circ} \text{ Diagnóst. elaborados}} \times 100$	Formulário de Orientações e Indicações para Correção do relatório do diagnóstico.
Produtividade	IPRD	$\frac{QT. \text{ de diagnósticos (produzidos} \geq 8)}{\text{Dias disponibilizados para elaboração}}$	Cronograma de Atividades e estabelecimento de metas
Efetividade	IEFT	$\frac{\text{Orientandos que declararam aprendizagem}}{\text{Alunos consultados}} \times 100$	Diagnósticos concluídos declaração na conclusão do trabalho.

Fonte: Adaptado de Costa e Jardim (2010)

Assim para serem úteis, compararam-se os indicadores com padrões definidos como metas a serem alcançadas ao longo do semestre.

Tais indicadores não serão aplicados nessa dissertação, pois se optou por avaliar a percepção dos alunos em relação ao processo nas mesmas dimensões.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DO ALUNO

Para medir o processo, foram utilizados registros efetivados nos formulários de controle das atividades do processo que estão demonstrados no quadro 7.

As medições do processo servem para levantar dados sobre o desempenho que, depois de avaliados contra determinados padrões, servem também para apoiar a tomada de decisões. Não menos importante. O estabelecimento de um sistema adequado de avaliação tem um papel importante para influenciar comportamentos desejados nas pessoas e nos sistemas de operações, para que determinadas intenções estratégicas tenham maior probabilidade de realmente se tornarem ações alinhadas com a estratégia pretendida (CORREA 2012. p.141)

5.1.1 Características dos respondentes

Antes de apresentar os resultados é importante descrever as características dos respondentes que representam a amostra do estudo.

Tabela 2 – Características dos respondentes por gênero, faixa etária e estado civil

Características	%
Gênero	
Feminino	53,6
Masculino	46,4
Faixa Etária	
18 a 24 anos	41,8
25 a 35 anos	47,3
36 a 50 anos	10,9
Estado Civil	
Solteiro	64,5
Casado	25,5
Outros	10,0

Fonte: Elaboração própria

O maior numero de respondentes se encontra na faixa etária entre 25 a 35 anos onde se concentra 47,3% e na faixa entre a faixa de 18 a 24 anos representam 41,8% , sendo o segundo maior índice. Os respondentes com idade acima de 36 anos representam apenas 10,9%.

O gênero feminino apresenta maior participação com 53,6% e o masculino, 46,4%. Quando se trata de estado civil, os solteiros apresentam o maior percentual com 64,5% e os casados 25,5% e os que estão com o estado civil caracterizados como “outros” representam apenas 10% do total de respondentes.

Os alunos avaliaram em um questionário contendo quatro dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade e efetividade do processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional, contendo vinte e três questões com escalas de Concordo Plenamente, Concordo, Nem Concordo e Nem discordo (indiferente/neutro) Discordo, Discordo Plenamente.

5.1.2 Dimensão Eficácia

A identificação da eficácia foi analisada nessa dimensão a partir da capacidade de organização dos alunos para a efetiva elaboração do diagnóstico. Essa análise partiu de um conjunto de variáveis sobre os recursos utilizados, que exigiu a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios para alcançá-los. Para Sander (1982 p. 46) a eficácia “[...] é o critério que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos”.

Tabela 3: Dados na escala ordinal para o questionário em percentual e ranking médio utilizado para mensurar o grau de concordância dos sujeitos sobre a eficácia

Perguntas	EFICÁCIA	FREQUÊNCIA					RM
		1	2	3	4	5	
P1	Para realizar um diagnóstico é importante a inclusão de indicadores para monitorar se os resultados estão sendo alcançados como previsto?	0,0	2,0	0,9	52,0	44,5	4,4
P2	As metas devem se estabelecidas para medir os resultados e gerenciar o processo?	0,0	2,0	2,0	42,0	54,0	4,5
P3	O tempo de produção (prazos e metas) foi adequado levando em consideração outras atividades do curso?	2,0	4,0	24,0	54,0	16,4	3,8
P4	Os prazos e metas estabelecidos em cronograma para e conclusão foram cumpridos?	4,0	8,2	6,4	46,4	34,5	4,0
TOTAL		Ranking Médio 4,2					

1 = Discordo Plenamente (RM <1,5); 2 = Discordo (RM de 1,5 a 2,6); 3=Neutro (RM de 2,7 a 3,0); 4 = Concordo (RM de 3,1 a 4,0); 5 = Concordo Plenamente (RM > 4,0)

Fonte: Elaboração própria

Os aspectos de eficácia de acordo com a Tabela 3 identifica os recursos disponíveis, organização e a forma como as atividades e tarefas foram executadas, foram investigadas a partir das perguntas “P1” a “ P9” .Nessa dimensão, o cálculo do RM 4,2 indicaram que os respondentes concordam plenamente com os recursos disponíveis . Esse resultado, revelou que a maioria dos respondentes concordam plenamente que as variáveis referentes a eficácia (indicador, prazos, tempo e metas) são importantes para avaliar e medir o processo. A habilidade para aplicá-los, constitui-se um requisito importante para operacionalização da atividade. Lucinda (2010) afirma que “um processo eficaz é um processo que atinge os resultados esperados (ou os supera)”.

Quando se considera as perguntas separadamente, observou-se que a pergunta mais bem avaliada foi a questão P2 (RM 4,5) “estabelecimento de prazos para gerenciar o processo”. Constatou-se que as características da orientação para as metas e importância para a utilização dos recursos com senso prático e ainda a aplicabilidade, que ajuda os alunos, a transformar as idéias em resultados tangíveis.

A questão P3 (RM 3,8) “Adequação do tempo de produção ao semestre em relação a outras atividades do curso” procurou conhecer se o tempo para produção, medição e registros e o ritmo da realização das atividades e tarefas, sob condições específicas foram adequadas , levando em consideração o desempenho esperado para tal. Essa questão obteve o menor avaliação, ainda assim, revelou que os respondentes concordam com essa adequação. Esse resultado consolida as reclamações observadas, no período da coleta de dados, que frequentes sobre a quantidade de atividades e eventos que acontecem no curso e que os alunos precisam participar. Pode-se afirmar que o tempo disponibilizado, gera falta de empatia com a produção para alguns alunos. Outra situação que não favorece o cumprimento de prazo é a matrícula de alunos depois de iniciado a pesquisa.

5.1.3 Dimensão Eficiência

Nessa dimensão buscou-se conhecer se os recursos utilizados e consumidos com as atividades realizadas e se alcançaram o desempenho esperado. Para Sander (1982 p. 46) “a eficiência [...] é o critério que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo”.

Tabela 4: Dados na escala ordinal para o questionário em percentual e o ranking médio utilizado para mensurar o grau de concordância dos sujeitos sobre a eficiência

Perguntas	EFICIÊNCIA	FREQUÊNCIA					RM
		1	2	3	4	5	
P5	Foram empreendidos esforços para a produção (visitas técnicas, pesquisas, biblioteca, reuniões, redação etc.) com observação nos prazos?	2,7	5,5	7,3	60,0	24,5	4,0
P6	Os estudos e pesquisas contribuíram com sugestões no campo da administração para os problemas encontrados nas empresas ?	0,9	0,9	4,5	66,4	27,3	4,2
P7	O planejamento da pesquisa e estabelecimento de regras para as atividades contribui para a execução de tarefas e cumprimento dos prazos?	4,0	8,2	7,3	45,5	35,0	4,0
P8	O diagnóstico foi cumprido com relação ao prazo para produção e prazo para a entrega?	3,0	6,4	13,0	42,7	34,9	4,0
	Total	<i>Ranking Médio 4,1</i>					

1 = Discordo Plenamente (RM <1,5); 2 = Discordo (RM de 1,5 a 2,6); 3=Neutro (RM de 2,7 a 3,0); 4 = Concordo (RM de 3,1 a 4,0); 5 = Concordo Plenamente (RM > 4,0)

Fonte: Elaboração própria

É possível verificar à partir da tabela 6 que a maioria dos pesquisados concordam que o tempo é um insumo poderoso para a produtividade e que esse, o tempo, quando utilizado racionalmente na revisão de conteúdos, pesquisas, planejamento de ações para realização do trabalho, assim como delegação de atividades entre membros da equipe de pesquisa favorece o cumprimento de prazos. Ou seja, as variáveis tratam das ações para utilização e esforços empreendidos em relação ao tempo disponível para tal.

O tempo de produção estabelecido para a conclusão da atividade foi 106 cento e seis dias corridos, inclusive feriados. Esse prazo foi planejado, na medida em que o trabalho é totalmente externo e na conveniência do aluno, controlado por parâmetros desenvolvido para esse processo. Dessa forma, pode-se interpretar que os resultados demonstraram que os pesquisados concordaram plenamente de acordo dos resultados do RM indicado em P14, P16, P17 e P18 e que concordam P15 e que compreendem que o objetivo da atividade em grupo, pertence ao grupo e para realizá-la, cada membro do grupo precisa da participação dos outros membros.

Portanto é possível conferir que na dimensão produtividade o grau de concordância plena, porque obteve RM superior a 4,0.

5.1.4 Dimensão Qualidade

Conhecer a percepção a percepção sobre as características do processo relacionado à satisfação ou insatisfação dos alunos, desempenho nas atividades e o desempenho do processo, Davok (2007, p. 506) afirma que “a qualidade implica em uma idéia de comparação: poder-se ia dizer que um projeto tem qualidade se suas características permitem afirmar que ele é melhor que aqueles objetos que não as possuem ou que nas as possuem em igual grau”

Tabela 5: Dados na escala ordinal para o questionário em percentual e o ranking médio utilizado para mensurar o grau de concordância dos sujeitos sobre a qualidade

Perguntas	QUALIDADE	FREQUÊNCIA					
		1	2	3	4	5	RM
P9	A estrutura do diagnóstico (modelo) e o material de apoio oferecem qualidade para a compreensão das áreas a ser pesquisadas?	7,3	2,7	6,4	48,2	35,5	4,0
P10	Ao elaborar o diagnóstico organizacional, foi possível identificar a interdisciplinaridade na estrutura do modelo?	10,9	2,0	1,8	35,5	48,2	4,1
P11	A redação em padrões normativos e técnicos é importante para a qualidade do relatório?	6,4	4,5	9,1	54,5	24,5	3,9
P12	Nos resultados do diagnóstico foi possível indicar no relatório sugestões e recomendações para os problemas encontrados no campo da administração?	10,0	0,9	3,6	43,6	40,9	4,1
P13	O trabalho deve ser concluído nos padrões e normas para elaboração de trabalhos acadêmicos?	7,3	4,5	9,1	36,4	34,5	3,9
TOTAL		<i>Ranking Médio</i> 4,0					

1 = Discordo Plenamente (RM <1,5); 2 = Discordo (RM de 1,5 a 2,6); 3=Neutro (RM de 2,7 a 3,0);

4 = Concordo (RM de 3,1 a 4,0); 5 = Concordo Plenamente (RM > 4,0)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 demonstra que as variáveis da dimensão qualidade, é relacionada com fatores críticos que podem afetar o comportamento produtivo dos respondentes e seus respectivos grupos, em relação a elaboração e conclusão do diagnostico. As perguntas P9, P10 e P12, apresentaram um grau de concordância e concordância plena. Isso demonstra compreensão do modelo e materiais disponibilizados na orientação, assim como, a percepção sobre a interdisciplinaridade nos conteúdos estudados e aplicados e também nos materiais de apoio

sobre as áreas funcionais no campo da administração e sugestões para os problemas pesquisados como observados ao longo execução do processo.

Dessa forma, deduz-se, que o uso do modelo facilita a sistematização dos objetivos pretendidos, já que dispõe de um conjunto de meios, dispostos convenientemente, para chegar a um fim. De acordo com Carmo e Carmo (2016) “não implica em ter uma atitude reprodutora e sim um espírito crítico, reflexivo, amadurecido, que contribui para o progresso da sociedade”. Quanto a interdisciplinaridade os respondentes conseguem perceber a interligação das disciplinas e os benefícios para a aprendizagem, se conectam e facilitam os estudos para elaborar sugestões para os problemas encontrados nas empresas pesquisadas.

As perguntas que receberam menor grau de concordância foram P11 (RM 3,0) e P13 (RM 3,9), ainda consideradas como concordantes, são relativas a aplicação prática das normas brasileiras para a elaboração de trabalhos acadêmicos, apontando para dificuldades na utilização dessas normas. Dessa forma, é possível afirmar que é comum a falta de empatia com as normas e regras da metodologia científica, isso é amplamente observado pela atitude imediatista na vontade de concluir as atividades com maior rapidez, suprimindo o tempo necessário para tratar das questões conforme exige o rigor metodológico (LARANJEIRAS et.al.2011 p.27). Para Carmo *et al.* (2015, p. 57) “[...] as regras de formatação e estruturação, ou ainda, normalização, precisam ser praticadas também, pois, só assim, serão incorporadas ao processo de comunicação formal (escrita) do conhecimento científico”.

5.1.5 Dimensão Produtividade

Nessa dimensão buscou-se conhecer o grau de concordância sobre o tempo produtivo, disponibilidade, ritmo de realização das atividades e tarefas. É fato que o aprendizado dos alunos não é determinado exclusivamente pelo tempo que permaneceu em sala e nas orientações, mas também pelos estudos fora da sala de aula. Considera-se a importância do tempo utilizado para leituras, pesquisas, e delegação de atividades planejadas com os demais alunos da equipe de pesquisa. Porém, o tempo de produção constitui um indicador expressivo que se deseja cumprir no tempo e prazo disposto para o desenvolvimento e elaboração do diagnóstico organizacional. Uma preocupação constante em qualquer processo, diz respeito à produtividade das pessoas que estão executando o trabalho. Essa produtividade é definida como a relação entre as saídas geradas por um sistema produtivo e as entradas fornecidas para gerar essas saídas (SPINOLA, 2013).

Tabela 6: Dados na escala ordinal para o questionário em percentual e o ranking médio utilizado para mensurar o grau de concordância dos sujeitos sobre a produtividade

Perguntas	PRODUTIVIDADE	FREQUÊNCIA					RM
		1	2	3	4	5	
P14	Foi necessário dedicação de tempo e estudos extraclasse para a elaboração do diagnóstico organizacional?	0,9	1,8	4,5	56,4	35,5	4,2
P15	Foi útil e necessário o planejamento do tempo para revisão de conteúdos de disciplinas já cursadas em períodos anteriores?	0,9	8,2	6,4	55,5	28,2	4,0
P16	Na elaboração do diagnóstico organizacional foi possível aplicar princípios gerais normativos para elaboração de trabalhos acadêmicos?	0,9	4,5	9,1	53,6	30,9	4,1
P17	A orientação em etapas favorece a produtividade para a elaboração e cumprimento dos prazos programados?	0,9	8,2	2,7	40,0	48,2	4,3
P18	Foi necessário estabelecer prazos e metas para cada etapa, assim como atividades e tarefas delegadas as equipes de pesquisa?	1,8	2,7	6,4	55,5	32,7	4,2
		<i>Ranking Médio 4,2</i>					

1 = Discordo Plenamente (RM <1,5); 2 = Discordo (RM de 1,5 a 2,6); 3=Neutro (RM de 2,7 a 3,0);

4 = Concordo (RM de 3,1 a 4,0); 5 = Concordo Plenamente (RM > 4,0)

Fonte: Elaboração própria

Os percentuais obtidos conforme demonstrado na tabela 7 demonstra RM 4,2 para a dimensão produtividade. Esse é um resultado de Concordância plena e trata sobre a dedicação de tempo de estudo fora do ambiente da instituição, revisão de conteúdos de disciplinas já cursadas, pesquisa e aplicação dos princípios gerais para elaboração de trabalhos, produção em etapas e delegação de atividades como estratégia de equipe. As atividades extraclasse são estimadas a partir das orientações, onde os alunos devem estabelecer critérios e organização para estudo em grupo, de formas, que possam examinar e explorar conteúdos estudados em períodos anteriores, com uma atenção especial para os estudos sobre normas técnicas para elaboração de trabalhos acadêmicos. Essas ações, os direcionam para pesquisas e aprofundamento sobre a área funcional que está sendo investigada na empresa e posteriormente possam elaborar o relatório. Sobre as etapas de produção (P17) e delegação de atividades e tarefas nas equipes (P18), pode-se intuir que houve compreensão, que a delegação de atividades entre os membros, possibilitou atingir resultados satisfatórios e proporcionou a cada membro da equipe, tempo para focar-se nos aspectos de maior importância e conteúdos estratégicos sob sua responsabilidade, bem como, gerar maior comprometimento com a pesquisa e elaboração do relatório do diagnóstico. Dessa forma, os alunos concordam que a autonomia beneficiou a produtividade da equipe, pois revelou

atitudes de independência e investigação que colaborou com a produtividade da equipe. Assim com, o estudo extraclasse foi considerado importante para a maioria dos respondentes, externalizado no resultado da pesquisa, onde grau de concordância atingiu um ranking muito bom.

5.1.5 Dimensão Efetividade

Nessa dimensão, buscou-se conhecer se o processo para orientação para elaboração de diagnóstico organizacional contribuiu para o aprendizado e agregou valor para a formação do aluno. A efetividade é o critério que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa. É um critério substantivo extrínseco que reflete a capacidade de a educação responder às preocupações, exigências e necessidades da sociedade (SANDER 1982, p.46).

Tabela 7: Dados na escala ordinal para o questionário em percentual e o ranking médio utilizado para mensurar o grau de concordância dos sujeitos sobre a efetividade

Perguntas	EFETIVIDADE	FREQUÊNCIA					RM
		1	2	3	4	5	
P19	O processo de orientação para elaboração do diagnóstico organizacional contribuiu para seu aprendizado?	0,9	2,7	1,8	23,6	70,0	4,6
P20	O processo de orientação direcionou para estudos de teorias e aplicação na prática nos problemas administrativos encontrados nas empresas pesquisadas?	0,0	2,7	6,4	26,4	63,6	4,5
P21	O processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional possibilitou interação curricular da disciplina como curso?	0,9	0,9	2,7	30,9	63,6	4,6
P22	O diagnóstico contribuiu para conhecimentos e mostrou possibilidades para desenvolver projetos futuros no campo de administração?.	0,9	3,6	0,9	31,8	61,8	4,5
P23	O processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional contribuiu para desenvolver capacidades para realizar consultoria em na área da administração?	0,9	2,7	0,9	31,8	62,7	4,5
Total		<i>Ranking Médio 4,5</i>					

1 = Discordo Plenamente (RM <1,5); 2 = Discordo (RM de 1,5 a 2,6); 3=Neutro (RM de 2,7 a 3,0); 4 = Concordo (RM de 3,1 a 4,0); 5 = Concordo Plenamente (RM > 4,0)

Fonte: Elaboração própria

Os graus de concordância apresentados na tabela 7 com o resultado de RM 4,5 (concordo totalmente) revelaram que a maioria dos respondentes admitiram que a atividade para elaboração do diagnóstico, contribuiu com o processo formativo, uma vez que as orientações e organização para o desenvolvimento da pesquisa, aprofundaram conhecimentos, seja em relação a orientação, seja em relação aos estudos e revisões e ainda com a prática da pesquisa em empresas em áreas funcionais da administração.

Da mesma forma, como concordam que houve interação do currículo com a realidade e que de fato, o que estudaram no período atual e nos anteriores, é o que realmente foi aplicado e praticado na execução da atividade.

Com relação às variáveis (P22 e P23) contribuição de conhecimentos para desenvolver projetos futuros e desenvolvimento de capacidade realizar consultoria, os resultados demonstram a motivação, pode-se afirmar está amparada na percepção positiva de iniciarem os projetos de conclusão de curso. Essa observação constatada ao longo da aplicação das melhorias do processo.

Em resumo, se um objeto educacional não tiver relevância e efetividade, ele não exibe valor; se não tiver eficácia e eficiência, ele não exibe mérito; por conseguinte, se um objeto educacional não tiver efetividade, eficácia e eficiência, ele não exibe qualidade (DAVOK, 2007).

5.1.6 Confiabilidade das escalas e correlação do construto

Um instrumento é válido quando mede o que se deseja. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável. Em outras palavras, a validade pode ser considerada como o grau no qual os escores de um teste estão relacionados com algum critério externo do mesmo teste. Esses critérios podem ser os escores obtidos em outro teste, definições de conceitos, formulação de objetivos, etc. (RICHARDSON, 1989).

A interpretação do coeficiente do *alfa* de *Cronbach* é aparentemente intuitiva porque, na maior parte das vezes, os valores variam entre zero (0) e um (1). Entende-se então que a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística. Há muita discussão sobre os valores aceitáveis de alfa. A maneira mais prática de julgar o valor de alfa é comparar o valor calculado com o valor preconizado por diferentes autores em tabelas apresentadas na literatura (VIEIRA, 2017).

Quadro 9 – Consistência interna do questionário segundo o valor de alfa

Dimensão	Valor Alfa de Cronbach por Dimensão	Consistencia Interna	Valor Geral do Alfa de Cronbach com 31 variáveis
Eficácia	0.56	Moderado	0.85
Eficácia	0.52	Moderado	
Qualidade	0.87	Quase Perfeito	
Produtividade	0.73	Substancial	
Efetividade	0.87	Quase Perfeito	

Fonte: Adaptado de Landis (1977)

A consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação do questionário revelou alta confiabilidade. O valor geral de alfa para as cinco dimensões contendo trinta e uma perguntas apresentou confiabilidade 0,85 atendendo a preferência estabelecida por Landis (1977), que sugere que o valor do coeficiente esteja acima de 0,80 para ser considerado quase perfeito.

Em seguida, são descritas nas alíneas a seguir, as correlações do construto do questionário relacionadas com as dimensões pesquisadas.

I. Dimensão Eficácia

- a) (P1) “Importância dos indicadores para medir resultados” tem correlação com a (P3) “Estabelecimento de prazos para gerenciar o processo” com o coeficiente 0,36 e $p\text{-value} < 0,05$ e com a (P4) “Cumprimento de prazos (metas) estabelecidas em cronograma”, com coeficiente 0,40 e $p\text{-value} < 0,05$.
- b) (P2) “Estabelecimento de prazos para gerenciar o processo” tem correlação com a (P3) “Estabelecimento de prazo para gerenciar o processo” e apresentou coeficiente 0,22 e $p\text{-value} < 0,05$.
- c) (P3) “Estabelecimento de prazos para gerenciar o processo” tem correlação com a P4 “Cumprimento de prazos (metas) estabelecidas em cronograma” com o coeficiente 0,42 e $p\text{-value} < 0,05$.

II. Dimensão Eficiência

- d) (P5) “Utilização de esforços de produção (bibliotecas, visitas) tem correlação com a P7 “Planejamento e regras para conduzir cumprimento de prazos” como coeficiente 0,26 e $p\text{-value} < 0,05$ e também se correlaciona com a P8 “Cumprimento da atividade no tempo de estabelecido para produção e entrega” com o coeficiente 0,22 e $p\text{-value} < 0,05$.

- e) P7 “Planejamento e regras para conduzir o trabalho” tem correlação com a P8 “Cumprimento de prazo (meta) de produção” tem correlação de 0,34 e *p-value* <0,05.

III. Dimensão Qualidade,

- f) (P9) “O modelo do diagnóstico e o material de apoio oferecem qualidade para compreensão das áreas a ser pesquisada?” apresentou correlação com a P10 “A interdisciplinaridade está inserida na estrutura do modelo?” o coeficiente foi de 0,53 e *p-value* <0,05, com a P11 “A redação em padrões normativos e técnicos é importante para a qualidade do relatório?”, o coeficiente foi de 0,65 e *p-value* <0,05, com a P12 “O relato dos resultados obtidos traça conclusões, sugestões e recomendações para a empresa pesquisada?” o coeficiente foi de 0,52 e *p-value* <0,05 e também com a P13 “O trabalho deve ser concluído nos padrões e normas para elaboração de trabalhos acadêmicos?” o coeficiente de correlação foi de 0,47 e *p-value* <0,05.
- g) (P10) “A interdisciplinaridade está inserida na estrutura do modelo?” está correlacionada a (P11) “A redação em padrões normativos e técnicos é importante para a qualidade do relatório?”, com o coeficiente 0,47 *p-value* <0,05, com a (P12) “O relato dos resultados obtidos traça conclusões, sugestões e recomendações para a empresa pesquisada?” coeficiente 0,43 e *p-value* <0,05 e também com a (P13) “O trabalho deve ser concluído nos padrões e normas para elaboração de trabalhos acadêmicos?” com o coeficiente 0,41 e *p-value* <0,05.
- h) (P11) “A redação em padrões normativos e técnicos é importante para a qualidade do relatório?” apresentou correlação com a P12 “O relato dos resultados obtidos traça conclusões, sugestões e recomendações para a empresa pesquisada?” o coeficiente foi de 0,67 *p-value* <0,05 e com a P13 “O trabalho deve ser concluído nos padrões e normas para elaboração de trabalhos acadêmicos?” com o coeficiente de 0,68 *p-value* <0,05.
- i) (P12) “O relato dos resultados obtidos traça conclusões, sugestões e recomendações para a empresa pesquisada?” está correlacionada com a P13 “O trabalho deve ser concluído nos padrões e normas para elaboração de trabalhos acadêmicos?” com o coeficiente de 0,79 *p-value* <0,05.

IV. Dimensão produtividade

- j) (P14) “Dediquei tempo e estudos extraclasse para a elaboração do diagnóstico?”, apresentou correlação com P15 “Revisei conteúdos de disciplinas já cursadas?” a correlação foi de 0,56 e $p\text{-value} < 0,05$, com a (P16) “Pesquisei, estudei e apliquei princípios gerais para elaboração de trabalhos acadêmicos?”, o coeficiente de correlação foi de 0,43 $p\text{-value} < 0,05$, com a (P17) “A elaboração em etapas favorece a produção e o cumprimento de prazos?”, coeficiente de 0,33 e $p\text{-value} < 0,05$, assim também com a P18 “A delegação de atividades e tarefas foi um ponto forte?” o coeficiente de correlação foi de 0,33 e $p\text{-value} < 0,05$.
- k) (P15) “Revisei conteúdos de disciplinas já cursadas?” está correlacionada a P16 “Pesquisei, estudei e apliquei princípios gerais para elaboração de trabalhos acadêmicos?”, o coeficiente de correlação foi de 0,48 $p\text{-value} < 0,05$ e com a P18 “A delegação de atividades e tarefas foi um ponto forte?” o coeficiente de correlação foi de 0,23 e $p\text{-value} < 0,05$.
- l) (P16) “Pesquisei, estudei e apliquei princípios gerais para elaboração de trabalhos acadêmicos?” tem correlação com a (P17) “A elaboração em etapas favorece a produção e o cumprimento de prazos?”, coeficiente de 0,33 e $p\text{-value} < 0,05$, assim também com a (P18) “A delegação de atividades e tarefas foi um ponto forte?” o coeficiente de correlação foi de 0,33 e $p\text{-value} < 0,05$.
- m) (P17) “A elaboração em etapas favorece a produção e o cumprimento de prazos?” é correlacionada com a (P18) “A delegação de atividades e tarefas foi um ponto forte?” demonstrada com o coeficiente de 0,35 e $p\text{-value} < 0,05$.

V. Dimensão Efetividade,

- n) (P19) “O processo de pesquisa e elaboração do diagnóstico contribuiu para o seu aprendizado?” está correlacionada com as perguntas: (P20) “A atividade apresentou teorias e proporcionou aplicação prática nos temas abordados?”, coeficiente de correlação de 0,51 e $p\text{-value} < 0,05$, com a (P21) “Interação curricular da disciplina com o curso”, coeficiente 0,61 e $p\text{-value} < 0,05$, com a (P22) “Contribuição de conhecimentos para desenvolver projetos futuros” correlação de 0,61 $p\text{-value} < 0,05$ e também com a P23 “Contribuição para desenvolvimento de capacidades para realizar consultoria” o coeficiente foi de 0,62 $p\text{-value} < 0,05$.
- o) (P20) “A atividade apresentou teorias e proporcionou aplicação prática nos temas abordados? Apresentou correlação com as perguntas: (P21) “Interação

curricular da disciplina com o curso” com o coeficiente 0,64 e *p-value* <0,05, com a (P22) “Contribuição de conhecimentos para desenvolver projetos futuros”, o coeficiente foi de 0,54 e *p-value* <0,05, com a (P23) “Contribuição para desenvolvimento de capacidades para realizar consultoria”, coeficiente de correlação foi de 0,45 e *p-value* <0,05.

- p) (P21) ”Interação curricular da disciplina com o curso” tem correlação com a (P22) “Contribuição com conhecimentos para desenvolver projetos futuros” coeficiente 0,67 e *p-value* <0,05, com a (P23) “Contribuição para no desenvolvimento de capacidades para realizar consultoria” com o coeficiente de correlação 0,55 *p-value* <0,05.
- q) (P22) “Contribuição de conhecimentos para desenvolver projetos futuros” está correlacionada com a (P23) “Contribuição para no desenvolvimento de capacidades para realizar consultoria” com o coeficiente 0,62 *p-value* <0,05.

5.1.7 Resultados da avaliação do processo de orientação

Para apresentar esses resultados, optou-se pela proposta de Miles e Huberman (1984) que sugerem que a análise qualitativa consiste na redução dos dados que se refere ao processo de seleção, concentração, convergência, focalização, simplificação, sumarização, redução e transformação dos dados brutos que aparecem nas anotações manuscritas na pesquisa de campo.

[...] a exibição de dados como uma “montagem” organizada de informações que permitam a tomada de ações e conclusões com base em inferências a partir de evidências ou premissas. [...] esses displays ou mostruários, incluem vários tipos de matrizes, gráficos, redes, mapas, diagramas. Todos são desenhados para a montagem de informações organizadas em forma imediatamente acessível e compacta, para que o analista possa ver o que está acontecendo (MILES e HUMERMAN, 1984)

Os resultados da avaliação do grau de satisfação dos alunos sobre a disciplina diagnóstico organizacional são apresentados nas seguintes dimensões: eficácia, eficiência qualidade, produtividade e efetividade.

Figura 7: Quadro Geral dos resultados da avaliação

RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS					
DIMENSÕES	ELEMENTOS	Aspectos da Avaliação	PERFIL		
			Grau de Concordância %	Resultado da Avaliação	Classificação
		% Grau de Satisfação por categoria de dimensão	90 até 100	Muito Satisfatório	A
		% Média de RM por categoria de dimensão	70 até < 90	Satisfatório	B
			50 até < 70	Satisfatório Parcial	C
			< 50	Insatisfatório	D
			Concordo totalmente : A equipe concorda praticamente com todos os itens avaliados.		
			Concordo : A equipe concorda parcialmente com os itens avaliados e processo necessita de melhorias.		
			Discordo Parcial: A equipe discorda parcialmente, porém o processo precisa de melhorias consistentes.		
			Discordo: A equipe discorda dos itens avaliados. O processo de orientação é muito frágil.		
EFICÁCIA	Importancia de Indicadores, prazos, tempo, meta, interesse	40.2	84.0		
EFICIÊNCIA	Esforço, estudos, planejamento, regras, cumprir prazos	37.0	88.0		
QUALIDADE	Material de apoio, produção textual, sugestões, normas ABNT	46.7	80.0		
PRODUTIVIDADE	Estudos extraclasse, revisão de conteúdos, pesquisa, aplicação, etapas produzidas	33.7	84.0		
EFETIVIDADE	Aprendizado, aplicação, interação curricular, conhecimentos para trabalhos futuros	44.6	90.0		
CLASSIFICAÇÃO ANTERIOR		D	CLASSIFICAÇÃO ATUAL		B

Fonte: Adaptado de Silva (2001)

O quadro 10 apresenta resumidamente além das dimensões, os elementos (variáveis) utilizados na pesquisa, aspectos da avaliação percentual em grau de concordância e percentual de média do ranking médio por categoria. Também demonstra o perfil, da avaliação, numerado em graus menor que 50% até 100%. O resultado da avaliação das escalas é padronizado como muito satisfatório, satisfatório, satisfatório parcial e insatisfatório, com classificação de A até D, sendo A, muito satisfatório e D, Insatisfatório. Na dimensão eficácia, pesquisou-se sobre a importância de utilização de indicadores para medir os resultados e prazos para gerenciar o projeto, adequação do tempo disponível para produzir o diagnóstico e a relação desse tempo com outras atividades que o aluno precisa realizar. Assim também, como metas estabelecidas em cronograma, e ainda, sobre o interesse em praticar. Comparando-se os resultados da primeira pesquisa, o grau de satisfação ficou abaixo de 40%, classificado com a letra D discordância com os resultados da segunda pesquisa, após a

implantação de melhorias no processo, percebe-se uma mudança expressiva de 40.2% para 84%.após as melhorias implantadas.

Na dimensão eficiência, constata-se que o grau de satisfação é de 88% , portanto, avaliado como satisfatório.Nessa dimensão as variáveis questionadas foram sobre os esforços para elaborar o diagnostico: pesquisa na biblioteca, visitas na empresa pesquisa, reuniões de equipes, cumprimento das etapas no tempo para a entrega, etc.

A dimensão qualidade questiona-se sobre o modelo do diagnóstico e materiais de apoio e ainda se o aluno percebe a interdisciplinaridade na estrutura do trabalho. Assim como, a percepção em relação as normas e diretivas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para assegurar a qualidade do documento, se a metodologia do projeto incentiva o conhecimento e pratica e se o trabalho foi redigido com adequação a essas normas. O retorno da pesquisa foi positivo, pois o nível de satisfação do aluno, saiu de 46,7% para 80%.avaliado como satisfatório e classificado com a letra B.

Na dimensão da produtividade, a dedicação de tempo para estudos extraclasse, estudos de conteúdos de disciplinas já cursadas aplicação, cumprimento de etapas do trabalho para atender as metas e sobre a delegação de atividades e distribuição de tarefas e comparando-se os resultados, observa-se que houve um avanço substancial da satisfação do aluno. Os resultados demonstram que ascendeu de 33,7% para 84% .

Em relação a dimensão efetividade, destaca-se ser uma das maiores graus de satisfação, 90% dos respondentes afirmam que o processo contribuiu par ao aprendizado, que a atividade apresentou teorias e proporcionou aplicação prática. E ainda, os alunos perceberam a interação curricular da disciplina com o curso, que contribuiu com conhecimentos para a realização de trabalhos futuros e para o desenvolvimento de capacidades para realizar consultoria nas áreas funcionais da administração.

Quando se observa as dimensões separadamente, observa-se que menor grau,tanto na primeira pesquisa, como na segunda e apurada na dimensão qualidade, relacionada com o uso das normas da ABNT.

CONCLUSÃO

A questão que se buscou responder nessa pesquisa foi: Como para avaliar os resultados do processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional sob a percepção discente em uma disciplina no ensino de administração?

Para responder a questão, foi realizadas pesquisas em livros de leitura corrente, obras de referências, periódicos científicos, teses e dissertações, anais de encontros científicos, periódicos indexados, sobre melhorias e aperfeiçoamento de processos. Essa etapa pode ser entendida como um estudo exploratório, posto que a finalidade foi de proporcionar familiaridade assunto. Desse modo, foi selecionado para estudo, modelos de melhorias e aperfeiçoamento de processos que permitisse aplicação em qualquer organização, seja publica ou privada, de produtos ou de serviços. Após análises dos modelos selecionados, contatou-se ações recorrentes utilizadas na aplicação dos modelos selecionados para compreender, identificar, analisar, modelar, implantar, controlar e avaliar. Essas ações nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

Para atender os objetivos, geral e específico proposto nessa dissertação, foi elaborado um roteiro estruturado em quatro fases, para direcionar as ações. A primeira fase foi dedicada à organização pesquisada, em busca de apoio para assegurar o sucesso da pesquisa, onde se estabeleceu entendimento e comprometimento com os gestores do curso. Na segunda fase, foi para compreender os processos, sua identificação nos macros processos do curso e da instituição de ensino e, também suas atividades e tarefas. Foi realizada pesquisa em documentos da disciplina, como planilhas, relatórios, projeto pedagógico do curso, onde foram evidenciadas fragilidades que poderiam comprometer o desempenho do processo. De posse desse resultado, foi aplicado o primeiro questionário com intuito de conhecer a percepção dos alunos. Os resultados da pesquisa mostraram fragilidades e na percepção dos alunos foi considerado insatisfatório. A partir da identificação das fragilidades do processo e conhecimento da percepção dos alunos, foi iniciada a terceira fase, onde foi delineada uma visão geral do processo e limites das atividades envolvidas no início e fim do processo (entradas e saídas) para então aplicar melhorias. Dessa forma, foram alcançados os objetivos “a) compreender as atividades e tarefas que compõe o processo de orientação à partir da disciplina diagnóstico organizacional” e “ b) identificar fragilidades existentes no processo para idealizar um possível desempenho desejável nos resultados da orientação”.

As melhorias implantadas foram: guia com instruções especializadas; definição de áreas funcionais em administração para realização de pesquisas; estabelecimento de orientação em etapas de produção; formulários de controle de atividades no processo; implantação de indicadores personalizados no processo de orientação de diagnóstico, Esses indicadores foram eficácia para medir a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas; eficiência para revelar a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com mínimo de recursos, energia e tempo; qualidade para revelar comparação na percepção do que é melhor ou pior, bom ou ruim; produtividade para revelar o grau de concordância sobre o tempo disponibilizado, ritmo de realização das atividades e tarefas e por fim, a efetividade para revelar se o processo de orientação com as melhorias implantadas contribuiu para o aprendizado e agregou valor para a formação do aluno. Dessa forma, foram alcançados os objetivos “c) aplicar melhorias a partir das fragilidades do processo” e “d) implantar controles e indicadores para medir o desempenho do processo”.

Em conformidade com a metodologia escolhida e aplicada nessa dissertação, as análises dos resultados, envolveram diversos procedimentos: codificação de respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos.

A avaliação dos resultados das melhorias implantadas foi realizada com aplicação do segundo questionário estruturado com cinco dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade e efetividade, com vinte e três questões. As análises dos resultados envolveram diversos procedimentos, como codificação de respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos. Assim, o questionário foi aplicado com cinco escalas no modelo de Likert e codificada com os valores de 1 a 5 para cada escala. Os resultados dos itens do questionário foram calculados através do ranking médio, cuja equação está demonstrada no item 3.6.2 nessa dissertação. A confiabilidade e consistência das questões do questionário foram calculadas através do alfa de Cronbach e a correlação das variáveis, foram medidas pelo coeficiente de correlação de Spearman. Assim, os resultados apresentaram percentual de avaliação em grau de concordância e percentual do ranking médio por dimensão eficácia, eficiência, qualidade, produtividade e efetividade, o grau de concordância e satisfação entre 84,0% a 90%. Classificado como muito satisfatório. Logo, o objetivo “e) avaliar os resultados do processo sob percepção do aluno” também foi alcançado.

Dessa forma, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado, posto que todos os objetivos específicos foram atendidos e, estes são ações para alcançar o objetivo geral.

Igualmente, pode-se afirmar que a metodologia aplicada foi uma oportunidade para desenvolver ações para o aperfeiçoamento do processo de orientação para elaboração de diagnóstico organizacional à partir de uma disciplina no curso de administração

No ensino, o processo de orientação de diagnósticos está alinhado com a metodologia de aprendizagem por projetos e problemas, onde se constatou a viabilidade da orientação de diagnóstico organizacional, proporciona aplicação de metodologias diferenciadas, descritas na fundamentação teórica nessa pesquisa.

As pesquisas nos processos de ensino não podem ser consideradas conclusivas, pois estas apontam para a complexidade do assunto, envolvendo orientações, indicando que muitas dimensões ainda não foram totalmente identificadas. Tem-se como limitação questões associadas a orientação de trabalhos acadêmicos, pois é um tema permanente em construção, não existindo instrumentos específicos que de alguma forma contribuam para uma avaliação precisa e também pelo fato, que o estudo foi aplicado a apenas uma instituição de ensino, sendo necessário uma ampliação do estudo.

Existem poucas pesquisas representativas que discutam a operacionalização de orientação utilizando o diagnóstico organizacional como atividade de ensino. A literatura apresenta muitos temas e ações de diagnósticos aplicados em empresas, mas não como orientar o aluno a fazê-lo e como conduzir a pesquisa para contribuir com o ensino. Os indicadores personalizados desenvolvidos para essa dissertação são possíveis de ser aplicados em outras disciplinas.

Constataram-se carências de ações reais devidamente estruturadas que permitam melhorar a eficiência desse tipo de atividade. O ponto de limitação do trabalho é o fato da pesquisa ter sido realizada em uma única instituição. Dessa forma, a extensão da pesquisa seria primordial em outras instituições de ensino superior.

A partir dos dados coletados, sugere-se a aplicação do método em um processo de orientação de diagnóstico para uma efetiva comparação dos resultados. Assim como, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas que contemplem o assunto, através de estudos comparativos sobre a percepção dos alunos a nível individual, e de professores. Assim também como estudos qualitativos que discorram sobre como os aspectos abordados nesta pesquisa influenciaram nos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ADESOLA, S.; BAINES, T. **Desenvolvimento e avaliação de uma metodologia para o processo de melhoria negócio**. Business Process Management Journal, v. 11, n. 1, p. 37-46, 2005.

ALVES FILHO, B. **Processos Organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em:

ALBERTI, R. A., **Diagnóstico organizacional com enfoque em gestão por processos para auxiliar a gestão organizacional**. 2015. Disponível em:

<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/258/1/RafaelAlberti.pdf>.

Acesso em 18 set. 2016

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 310-332, Mar./Abr. 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 22 jan. 2017.

ARAÚJO, R. M.; MAGDALENO, A. M. **Social BPM: Processos de Negócio, Colaboração e Tecnologia Social**. 2015. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Magdaleno/publication/277248679_Social_BP_M_Processos_de_Negocio_Colaboracao_e_Tecnologia_Social/links/556776e808aefcb861d389cd/Social-BPM-Processos-de-Negocio-Colaboracao-e-Tecnologia-Social.pdf> Acesso em 12.ago. 2016

ARAÚJO, R. M. L. **Desenvolvimento de competências profissionais: as incoerências de um discurso**. Belo Horizonte: Faculdade de Educação da UFMG, 2001. 192p. (Tese, Doutorado Em Educação). Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/FAEC-87YK2V>>. Acesso em 18 jul.2016.

BADIRU, A. B. e HERSCHEL, B. Educação Engenharia Industrial para o Século 21, **Engenharia Industrial**, Vol. 26, No. 7, p. 66-68., Julho de 1994.

BALDAM, R.; ABEPRO, Associação; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: Uma referência para implantação prática**. Elsevier Brasil, 2014.

BARBOSA, E. F.; DE MOURA, D. G. Metodologias ativas de aprendizagem na educação profissional e tecnológica. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 39, n. 2, p. 48-67, 2013.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração** São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Relatório 11/2009.

BEHRENS, M. A. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

BLAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. I. N. e B, J. **Modelo de Aperfeiçoamento de Processos em Instituições Públicas de ensino superior**. Gestão da Produção. [Online].2011, vol.18, n.4, p.869-880. ISSN 0104-530X. <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a13v18n4.pdf>> Acesso: 20 mar, 2015.

BONICI, R. M.C; ARAÚJO JUNIOR, C. F. **Medindo a satisfação dos estudantes em relação a disciplina on-line de probabilidade e estatística**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES 4/2005**. Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN dos cursos de graduação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 02 jun,Seção 1,. 2003. p. 5. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067_03.pdf>. Acesso: em 07 set. 2015.

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. AMGH Editora, 2013.

BUCCELLI, D. O.; COSTANETO, P. L. O. C. **A importância dos processos gerenciais nos resultados de produção mais limpa: um estudo na indústria do plástico**. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, v. 18, n. 2, p. 662-673, 2014.

BULGACOV, Y. L.; MAZZIOTTI et al. **Contribuições da teoria da atividade para o estudo das organizações**. Cad. EBAPE.BR , Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 648-662, setembro de 2014. Disponível a partir <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 out. 2016.

CAMPOS, M. N. S.; OLIVEIRA, F. L. **O Diagnóstico Organizacional como elemento utilizado na atividade orientadora de ensino**. Review off Research Journal, v.5, setembro de 2016, n12, p 1-14. Disponível em <<http://ror.isrj.org/UploadedData/2614.pdf>>. Acesso em 20 out. 2016.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. FGV, 2009.

CARDOSO, I. M.; LIMA, R. S. Estudo e aplicação do método aprendizagem baseada em problemas como estratégia educacional no ensino de engenharia de produção. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, SP. 2010.

CARMO, C. R. S.; CARMO, R. O. S. **Casos para estudo: uma proposta didático-pedagógica aplicada ao ensino do conteúdo das normas de formatação de trabalhos científicos**. Cadernos Da FUCAMP, V. 15, N. 22, 2016.

CARVALHO, J. R. D.; COSTA, S. R. R. D. A contribuição do Diagnóstico Organizacional como ferramenta pra auxiliar na tomada de decisão. **IX Congresso Nacional de Excelencia em Gestão**, Rio de Janeiro, 20 a 22 junho 2013. 1-17. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/1542>> . Acesso em 18 out. 2016.

CIERCO, A. A. **Gestão de projetos**. Editora FGV, 2015.

CASSUNDÉ, F. R. et al. O que vou ser quando crescer? A Relação Entre a Atividade Profissional e a Perspectiva de Atuação após o fim do Curso de Graduação. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 2, p. 322-334, 2015.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petropolis: Vozes, 2007.

CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: **An introduction to the standard. Computer Standards & Interfaces**, v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012.

COLLETO, A. D. **A importância do aperfeiçoamento profissional**. Folha de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <[http:// ww1.folha.uol.com.br/folha/educação.html](http://ww1.folha.uol.com.br/folha/educação.html)>. Acesso em 5 mai. 2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. Saraiva, - 2. Ed., atual. Ampl.- São Paulo: Saraiva, 2010

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

COSTA, R. S.; JARDIM, E.G. M. **As cinco principais dimensões do diagnóstico operacional**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.trilhaprojetos.com.br>> Acesso em: 28 ago.2015.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. – 2 ed. – São Paulo: Saraiva: 2007

CORRÊA, H L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. –3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011 Disponível em:<<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/169.pdf>> Acesso em 28 ago.2016.

CUNHA, G. D. **Um panorama atual da Engenharia da Produção no Brasil**. Porto Alegre: [s.n.], 2002.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DANIELS, H. (Org.). **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Loyola, 2002

DA SILVA, E.C; GIL, A.C. **Inovação e gestão de projetos: os 'fins' justificam os 'meios'**. **Revista de Gestão e Projetos**. 1, 138, 2013. ISSN: 2236-0972.

DAVENPORT, T. H. e JAMES E. **Short The New Engenharia industrial: Tecnologia da Informação e Business Process Redesign**, Sloan Management Review, Verão 1993, p. 11-27.

_____, THOMAS. M., STODDARD, D.B. **Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?** MIS Quarterly, p. 121- 127, June 1994

DAVOK, D. F. Quality in education. **Avaliação: revista da avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 12, n. 3, p. 505-513, 2007.

DE SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 338, 2015.

DORIGAN DE MATOS, R. **Representação paritária no processo decisório como elemento mediador na atividade significada**. 2013. 215f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná - FPR, Curitiba 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/33625>>. Acesso em: 18 jan.2017.

ELHAMMOUMI, E. Is 'back to Vygotsky' enough? **The legacy of socio historic cultural Psychology**. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 15, n. 4, p. 661-673, Out./Dez. 2010.

ENGESTROM, Y. (1987) **Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research**, 1987 Orienta-Konsultit Helsinki.). Versão online, disponível em: <http://lhc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>. Último acesso 14/11/2010.

_____. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2ª ed.- São Paulo: Saraiva, v. 264, 2005.

_____. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard.** Saraiva, 2006.

FREITAS, J. et al. Em defesa do uso da Pesquisa-Ação na Pesquisa em Administração no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 425-445, 2010;

GOMES, N. F.; SERRANO, M. J. H. **Tecnologias e modelos de aprendizagem emergentes no ensino superior. Propostas e aplicações de inovações.** *Teoría de la Educación; Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, v. 15, n. 4, p. 134, 2014. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=201032973007>> Acesso em 14 fev. 2017

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Revolucionando a empresa em funções dos clientes, da concorrência e das mudanças da gerencia;** tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campos, 1994

HARRINGTON, J.. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho.** São Paulo: Makron Books, 1997.

_____, H.J; ESSELING, E.; VAN N. **Negócio de melhoria de processo de pasta de trabalho: documentação, análise, projeto e gerenciamento de melhoria dos negócios .** Nova Iorque [etc.]: McGraw-Hill. Disponível em <http://library.ur.Nl/WebQuery/clc/952071>> Acesso em Nov. 2016.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach.** *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

HOFFMANN, V.. E.; CAMPOS, L. M..S. Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina. **Revista da Administração Contemporânea**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 18–41, 2013.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos.** *Tecno-Lógica*, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. A medição do acordo observador para dados categóricos. *Biometria*, p. 159-174, 1977.

LARANJEIRAS, I. C.; ALBUQUERQUE, K. S. L. S.; FONTES, M. G. M. S. Metodologia da Pesquisa Científica para Além da Vida Acadêmica: Apreciação de Estudantes e Profissionais Formados sobre sua Aplicabilidade na Vida Profissional. **Revista de**

Administração e Contabilidade Faculdade Anísio Teixeira [Internet], p. 19-31, 2011. Disponível em: <http://www.fat.edu.br/revistas/files/journals/1/articles/38/public/38-156-1-PB.pdf>. Acesso em 20 nov.2016

LEITE FILHO, G. A.; MARTINS, G. **A relação orientador-aluno e suas influências no processo de elaboração de teses e dissertações dos programas de pós-graduação em contabilidade da cidade de São Paulo**. São Paulo, v. 121, 2004.

LEON, M. E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

LETTENMEIER, M.; AUTIO, S.; JÄNIS, R. **Project-based learning on life-cycle management—A case study using material flow analysis**. In: *Proceedings of the World Resources Fórum*. 2013.

LIRA, E. F. **Análise do clima organizacional em uma empresa que produz camas e estofados de Manaus: um estudo de caso**. 75 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

LONGO, L. P. **Diagnóstico de empresas: Aplicação a Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação de Mestrado, FGV/EAESP, São Paulo, 1990.

LIN, Z. J.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 921-940, 2009

LUZ, L. C. S. **Um Método de Modelagem de Processo Educacional Baseado na Modelagem de Processo de Negócio e na Teoria da Atividade**. Dissertação de mestrado, UFP. - Belo Horizonte, 2009 xxiv, 130 f. : il. ; 29cm

LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade: fundamentos e praticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010

_____. **Análise e Melhoria de processos: uma abordagem prática para micro e pequenas empresas**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2016

MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. FGV Editora, 2008.

MANGANELLI, R. L.; KLEIN, M. M. **Manual de reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MASSON, T. J. et al. **Metodologia de ensino: aprendizagem baseada em projetos** (pbl). in: Anais do XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia (COBENGE), Belém, PA, Brasil. 2012. Disponível em <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2012/artigos/104325.pdf>>. Acesso em 12 fev.2017.

MILAGRES, R. **Redes de empresas, a chave para inovar**. HSM Management 72 – Janeiro-Fevereiro, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Newbury Park, California, 1984. Sage Publications.

MADEIRA, L. M.M; VICK, T. E.; NAGANO, M. S. Direções da literatura científica na gestão do conhecimento na perspectiva de suas relações com a inovação, a gestão da informação e da tecnologia. **Transinformação**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 167-174, agosto de 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862013000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 de fevereiro de 2017.

MOROSINI, M. C. et al. **A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores**. Rev. Bras. Educ. [online]. 2016, vol.21, n.64, p.13-37. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782016216402>. Acesso em 17 dez. 2016

MOURA, M. O. et al. Atividade orientadora de ensino: unidade entre ensino e aprendizagem. **Revista Diálogo Educacional**, v. 10, n. 29, p. 205-229, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189114444012>> . Acesso em 14 nov. 2016.

MELLO, G. N. **Educação escolar: paixão, pensamento e prática**. Em Aberto, v. 5, n. 30, 2011. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1597/156>> Acesso em 18 set. 2016.

MORÁN, J. M. Mudando a educação com metodologias ativas. **Coleção Mídias Contemporâneas-Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**, v. 2, 2015. Disponível em: <http://rh.unis.edu.br/wp-content/uploads/sites/67/2016/06/Mudando-a-Educacao-com-Metodologias-Ativas.pdf>. Acesso em 28 set. 2016.

NOBRE, J C S et al. **Aprendizagem Baseada em Projeto** (Project-Based Learning–PBL) aplicada a software embarcado e de tempo real. In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2006. p. 258-267.

PEREIRA, J C R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde humanas e sociais**. Edusp. – 3. ed. i. reimpr. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PIMENTA, S G. Didática multidimensional: da prática coletiva à construção de princípios articuladores. **EDUCAÇÃO & SOCIEDADE**, v. 37, n. 135, 2016.

PRADO, R. M. Pesquisa como estratégia de ensino: uma proposta inovadora em faculdades privadas. **Revista Unicamp**, n. 11, p. 16-21, out. – dez. 2013. Disponível em https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed11_outubro2013/ARTIGO1.pdf . Acesso em 12. jan.2017

QUEROL, M. A. P.; CASSANDRE, M. P.; BULGACOV, Y. L. M. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão da Produção.**, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014.

REDIG, A. G; SANTOS, A. C. Andrade. Formação profissional e mercado de trabalho: entre expectativas e realidade. **Linhas**, v. 16, n. 31, p. 26-60, 2015.

ROGERS, W. M.; SCHIMITI, M.; Mullins, M. E. Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches. **Organizational Research Methods**. v. 5, p. 184-199. 2002

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of personality assessment**, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

SANDER, B. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2º sem. 1982.

SIVEIRA, M. A. et al. Diagnóstico Multidimensional em Processos da área de mercado: sustentabilidade organizacional em empresa do setor eletrônico. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 6, p. 1119-31, abril 2015. Disponível em: <[http:// Dialnet-DiagnosticoMultidimensionalEmProcessosDaAreaDeMerc-5559959%20\(1\).pdf](http://Dialnet-DiagnosticoMultidimensionalEmProcessosDaAreaDeMerc-5559959%20(1).pdf)>. Acesso em 12 jan.2017.

STODINICK, M., ROGERS, P. Usando SERVQUAL para medir a qualidade da experiência em sala de aula, v. 24, n. 5, p. 755-784, 2012. Disponível em: <[online library.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4609.2007.00162.x](http://online.library.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4609.2007.00162.x)>. Acesso em 17 jan, 2017.

VIANA, C. M. Q. A relação orientador-orientando na pós graduação stricto sensu. Linhas Críticas. **Revista da Faculdade de Educação - UNB**, Brasília, v. 14, n. 26, p. 93-109, jan./jun. 2008. <http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/1550/1180>. Acesso em 12 jan. 2017.

RIOS, J.P. SUAREZ, X.L.M. JIMENEZ, I.V. Design and diagnosis for viable organizations in practice: university urban planning. **Kybernetes**. Vol. 41 No. 3/4, pp. 291- 317, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. Ed. Atlas, 2º Ed., São Paulo. 1989.

ROGLIO, K. D. **Aperfeiçoamento de processos: uma oportunidade para desenvolvimento da aprendizagem em equipe**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Salvador–BA, 2011.

ROLINDO, J. M. R. Contribuições da teoria histórico-cultural e da teoria da atividade na educação atual. **Revista de Educação**, v. 10, n. 10, 2015.

SALGADO, C. C.; RODRIGUES et al. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da universidade federal da Paraíba. **HOLOS**, v. 1, p. 151-168, mar. 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034/648>>. Acesso em: 23 ago.

SAMED, M. M. A.; CASSOLO A. M. Estudo e aplicação do método aprendizagem baseada em problemas como estratégia educacional no ensino de engenharia de produção. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, BA. 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_186_057_22897.pdf.> Acesso em 12. jan. 2017

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p.

SILVA, L. C. **Gestão e melhoria de processos: conceito, metodologias, pratica e ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SILVA, C. E. S. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos**. 2001. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Disponível em< <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80429> > Acesso em 17 dez.2016.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.

SPINOLA, M.; BUSSINGER, F. **Gerenciamento de qualidade em projetos**. Elsevier Brasil, 2013.

SIVEIRA, M. A. et al. Diagnóstico Multidimensional em Processos da área de mercado: sustentabilidade organizacional em empresa do setor eletrônico. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 6, p. 1119-31, abril 2015. Disponível em: <[http:// Dialnet-DiagnosticoMultidimensionalEmProcessosDaAreaDeMerc-5559959%20\(1\).pdf](http://Dialnet-DiagnosticoMultidimensionalEmProcessosDaAreaDeMerc-5559959%20(1).pdf)>. Acesso em 12 Nov. 2017

SOUZA, S.; DOURADO, L. Aprendizagem Baseada Em Problemas (ABP): Um Método De Aprendizagem Inovador Para O Ensino Educativo. **HOLOS**, v. 5, p. 182-200, 2015.

Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2880>> . Acesso em 27 dez. 2016.

TADACHI, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TATTO, Luiz; BORDIN, Reginaldo A. Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 2, p. 340, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso em 5 set. 2016.

TASHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. FGV editora, 1999.

TEIXEIRA, A. D. S. **Gestão por Processos numa Instituição do Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Março 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10362/10621>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. **Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas**. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, 2016. Disponível em <<https://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/918/pdf>> Acesso em 28.ago.2016>

UNGER, R. J. G.; ARAUJO FREIRE, ISA, M. F. Regimes de informação na sociedade da informação: uma contribuição para a gestão da informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, p. 87-114, fev. 2008. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2014>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

VAZ, A. L. F. et al. **Reengenharia de um processo de gestão de despesas de deslocamento em serviço**. 2014. Tese de Doutorado. Disponível em <<http://hdl.handle.net/1822/33248>> Acesso em: 20 fev. 2016

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 136-146, 2006.

VEIGA, C. H. A.; ZANON, L. B.. Desenvolvimento de texto didático para o ensino de administração da produção: uma ressignificação à luz da teoria da atividade. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 3, p. 265-308, abr. 2014. ISSN 2179-4936. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/3507>>. Acesso em: 18 Jan. 2016.

VERGARA, S. C. A formação em administração como requisito para o exercício da função gerencial no Brasil. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 31, 2007.

WESTBROOK, R. **Action research: a new paradigm for research in production and Operations management**, Vol. 15. n.12, p.6-20, 1995.

WINKLER, I. et al. O processo ensino-aprendizagem em uma disciplina de Administração: percepções de docentes e discentes. *ENANPAD*, v. 33, p. 2009.

VIEIRA, S. **Alfa de Cronbach**. Blogspot. Disponível em <http://soniavieira.blogspot.com.br/2015/10/alfa-de-cronbach.html> . Acesso em: 12 jan.2017.

VIEIRA, S. L. **Concepções de qualidade e educação superior**. *Proposições*, v. 6, n. 1, p. 105-114, mar. 2016. ISSN 1982-6248. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8644296/11721>. Acesso em: 23 ago. 2016.

APENDICE A – Formulário para formação de equipes de pesquisa**TURMA _____**

À

Professor (a) Orientador (a)

Informamos e assinamos abaixo, a composição da nossa equipe, para realizar no semestre _____, a pesquisa para elaboração do Diagnóstico Organizacional, que comporá a nota parcial da 1ª e 3ª Avaliação.

N	Nome do aluno (completo)	Matricula	Assinatura
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Manaus, ____ de _____ de _____

Recebido em ____/____/____

Por: _____

APÊNDICE B – Formulário Autorização da Pesquisa e uso da Razão Social da empresa

RAZÃO SOCIAL _____

Através do presente instrumento, solicitamos a V.Sa. autorização para que os alunos da turma _____, matriculados nessa Instituição de Ensino Superior, abaixo relacionados, possam realizar pesquisas nessa conceituada empresa, que produzirá um diagnóstico organizacional, com o objetivo de revelar virtudes e/ou problemas e suas causas, contribuindo com sugestões de melhoria para sua empresa. Na conclusão da pesquisa, os resultados serão entregues em um relatório consolidado e, se for de sua preferência, os alunos apresentarão a pesquisa a V. Sa, ou aos seus gerentes.

A pesquisa tem como objetivo, desenvolver habilidades para os alunos realizarem consultorias em gestão e administração, pareceres administrativos, gerenciais e com isso adquirir conhecimentos com a prática da pesquisa realizada.

As informações pesquisadas, não serão divulgadas sem a autorização da empresa. Nesse sentido, os alunos assinarão um Termo de Compromisso, cujo teor está declarado no documento em anexo.

Agradecemos antecipadamente, sua colaboração com o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo dessa instituição de ensino, é formar profissionais competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Aluno _____ Matricula _____

Aluno _____ Matricula _____

Aluno _____ Matricula _____

Aluno _____ Matricula _____

Aluno _____ Matricula _____

Aluno _____ Matricula _____

Manaus, _____ de _____ de _____

Instituição de Ensino
(Carimbo e Assinatura)

Empresa Concedente
(Carimbo e Assinatura)

APÊNDICE D – Cronograma de Atividades e estabelecimento de metas

ATIVIDADES- ADN0601	Agosto					Setembro					Outubro					Novembro					Dezembro			Meta			
	1	3	8	10	17	5	12	14	19	21	3	5	10	17	19	24	7	9	14	16	20	23	5	7	15	Dias P	Dias U
Formação do Grupo - 6 componentes (máximo)																									17	17	
Entrega das Autorizações assinadas pelas Empresas																											
1. IDENTIFICAÇÃO E PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO																											
1.1 Razão Social, Natureza Jurídica e Endereço																											
1.2 Setor de Atividade																											
1.3 Principal Atividade Economica																											
1.4 Visão																											
1.5 Missão																											
1.6 Valores/Princípios/Crenças																											
1.7 Políticas Organizacionais																											
1.8 Objetivos e Metas da Empresa																											
1.9 Histórico da empresa																											
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL																											
2.1 Produtos e Serviços																											
2.2 Porte da Empresa e Caract das Instalações																											
2.3 Principais Tecnologias utilizadas																											
2.4 Características do Quadro Funcional																											
2.5 Organograma																											
3. ANÁLISES DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL																											
3.1 Análise Interna																											
3.1.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos																											
3.1.2 Gráfico Radar																											
3.2 Análise Externa																											
3.2.1 Oportunidade e Ameaças																											
3.2.3 Stakeholders																											
3.2.4 Principais Clientes																											
3.2.6 Concor. No merc onde a Emp.Atua																											
3.2.7 Principals fornecedores																											
Conclusão																											
Referências																											
Anexos																											
Apêndices																											

APÊNDICE F – Orientações e Indicações para correção do relatório do Diagnóstico Organizacional

TURMA: _____

EMPRESAPESQUISADA _____

ORIENTADOR (a): _____

A. Corrigir Fonte em todo o trabalho

- 1. No corpo do texto e nos subtítulos (fonte 12).
- 2. Nas citações longas, destacadas no texto (fonte 10)
- 3. Na paginação (fonte 10) a 2 cm da borda superior.
- 4. Nas legendas e fontes de tabelas, quadros e figuras (fonte 10)
- 5. Na folha de rosto - natureza do trabalho (fonte 12)
- 6. Na capa - nome da instituição, escola e do curso (fonte 14)
- 7. Nome(s) do(s) autor (s) do trabalho (fonte 14)
- 8. Título (fonte 14)
- 9. Subtítulo (fonte 12)
- 10. Local –cidade- (fonte 12)
- 11. Ano de depósito (fonte 12)

B. Corrigir Margens em todo o trabalho

- 13. Corrigir margens superior (3 cm), inferior (2cm), esquerda (3 cm) direita (2cm) .
- 14. Na folha de rosto, a natureza do trabalho para submissão deve ser alinhada no meio da página para a margem direita.
- 15. Nas citações longas destacadas do texto: recuo de 4 cm da margem esquerda.

C. Corrigir Espaçamento entre linhas em todo o trabalho

- 16. No corpo do texto e nomes dos alunos (espaço 1,5).
- 17. Entre os títulos, início/fim do texto, gráficos, quadros e legendas de gráficos, tabelas e figuras (linha em branco 1,5).
- 18. Entre o texto e a citação direta longa, antes e após citação (linha em branco – 1,5)
- 19. Nas citações longas, nas notas, nas legendas (espaço simples)
- 20. Títulos das subseções (linha em branco – 1,5)
- 21. Na folha de rosto no texto sobre a natureza do trabalho (espaço simples).
- 22. No **Sumário** (título) para os capítulos com as principais divisões ou subdivisões - dois espaços duplos. Entre linhas nas divisões (itens e subitens) -1 espaço duplo.

D. Corrigir parágrafos

- 23. Adentrar 9 toques de espaço ou 1,0 cm.
- 24. Alinhamento **justificado à esquerda e a direita** no corpo do texto.
- 25. Alinhamento à esquerda nos títulos com indicativo numérico.
- 26. Alinhamento centralizado nos **títulos sem indicativo numérico**.

E. Corrigir numeração de páginas

- 27. Cada capítulo deve iniciar em uma nova página (seção primária)
- 28. A contagem do número de página começa na folha de rosto e o número deve vir explícito (ou visível) a partir da Apresentação.

F. Corrigir numeração de Seções e Capítulos

- 29. As páginas dos apêndices e anexos devem ser numeradas em seqüência à numeração do texto principal. Deve ser precedida da palavra APENDICE e/ou ANEXO identificado por letras maiúsculas consecutivas, travessão e respectivo título. Ex: APENDICE A – Imagem/foto/figura da linha de produção de camisas. Da mesma forma para os Anexos.
- 30. Nos títulos (primária) de capítulos em negrito e em caixa alta.

- () 31. A primeira subdivisão (secundária) em caixa alta e negrito.
- () 32. . A segunda subdivisão (terciária) em negrito SEM caixa alta.

G. Corrigir Citação

- () 33. Livre ou Indireta não se usa aspas, com o sobrenome do autor no corpo do texto com a primeira letra em caixa alta e no parêntese o ano de publicação e número da página. Ex. Martins (2000, p.39)
- () 34. No final do texto, incluir dentro dos parênteses o sobrenome do autor em caixa alto, ano e página. Ex. (CORREA FILHO, 2000, p.39)
- () 35. Citação curta (até 3 linhas) com aspas duplas com indicação do ano e página.
- () 36. Na citação longa em parágrafo independente com recuo de 4cm – não se usa aspas (ver regra de espaço e fonte).

H. Corrigir na redação do diagnóstico

- () 37. As regras gramaticais ortografia, concordância pontuação.
- () 38. As idéias devem ser expostas com clareza e objetividade e não deverão sobrar espaços sem textos no final de cada página.
- () 39. Mudar de página apenas quando mudar de capítulo.
- () 34. Usar a 3ª pessoa do singular ou plural.
- () 41. Não usar referencia pessoais. Ex. “nosso trabalho”, “nesse nosso estudo”, ”nossa pesquisa” “analisamos” “fizemos..”
- () 42. Linguagem deve ser despersonalizada. Ex. acredita-se, analisa-se, conclui-se, considera-se, o gestor, o administrador, os sócios, o gerente, o proprietário.
- () 43. A Análise está evasiva e precisa ser reconstruída.
- () 44. Analisar e fundamentar o item.
- () 45. Inserir sugestão/recomendação ou intensificar o estado atual de excelência dos dados, após a análise do item.
- () 46. Na redação não se ordena e/ou desclassifica a gestão da empresa como: “ a empresa deve..”, “ a empresa tem que..”
- () 47. Na Apresentação inserir o assunto tratado, metodologia (natureza da pesquisa, meios de investigação, métodos, instrumentos de coleta de dados) e a estrutura do trabalho (mínimo uma lauda)
- () 48. Na conclusão, resumidamente, recapitular os resultados mais importantes com as sugestões e recomendações obedecendo a estrutura do trabalho (mínimo uma lauda).

- () 49. Seguir a estrutura orientada em sala de aula “Como estruturar item do relatório fundamentando com três autores de obras da bibliografia do curso”.
- () 50. Explicar e analisar o gráfico (inserindo **citação curta** (extraída de obras de autores da bibliografia do curso) e inserindo sugestões.
- () 51. Seguir a estrutura orientada em sala de aula “Como analisar os pontos fortes, fracos e a melhorar dos resultados da pesquisa de campo”.
- () 52. Seguir a estrutura orientada em sala de aula “Como analisar as áreas críticas demonstradas no gráfico radar”.

I. Corrigir Gráficos. Quadros, Tabelas e Figuras

- () 53. Inserir título, fonte pesquisada da tabela, quadro ou figura.
- () 54. Padronizar tamanho e centralizar os gráficos (barras e radar), figuras e tabelas (altura de linhas e colunas) como também, deve-se EVITAR as cores (se o trabalho for impresso em preto e branco).

J. Corrigir Referências

- () 55. Inserir nome dos autores em ordem alfabética.
- () 56. Autor e/ou ano da obra não constam nas referências.
- () 57. Inserir ano e/ou página que se retirou o trecho citado.
- () 58. Referencias devem ser apresentada de formas padronizadas e em ordem alfabética.
- () 59. Incluir um ou mais elementos obrigatórios Pré Textuais (ver Guia para elaboração do Diagnóstico pag. 20).
- () 60. Incluir um ou mais elementos obrigatórios Pós Textuais (Ver Guia para elaboração do Diagnóstico pag. 20).

ANEXO G – Protocolo de entrega do relatório do diagnóstico organizacional

RAZÃO SOCIAL _____

É com satisfação que nossa equipe de pesquisa agradece por contar com sua colaboração e por acreditar no sucesso de nossa pesquisa. A parceria entre instituições de ensino e empresas, certamente é um dos principais caminhos para elevar o nível do ensino e da aprendizagem, pois favorece oportunidades para nós, acadêmicos, praticarmos e aplicarmos, conhecimentos adquiridos em nosso período de academia

A pesquisa foi concluída e gerou um relatório do Diagnóstico Organizacional realizado em sua empresa, que a equipe da turma _____, entrega a esta empresa e de acordo com o compromisso firmado no documento de Autorização da Pesquisa, estamos nos colocando a disposição para apresentar para V. Sa. e/ou a seus gerentes, em data especificada de acordo com sua agenda.

Manaus, _____ de _____ de _____

Aluno:

Matricula:

Recebido em ____/____/____

Assinatura e Carimbo

APÊNDICE H – Avaliação do desempenho do processo na percepção do aluno

Este questionário destina-se levantamento de dados para a elaboração de um trabalho de investigação no âmbito de dissertação de mestrado em engenharia de produção da Universidade Federal do Amazonas e tem como tema: Aperfeiçoamento de processo em uma atividade orientadora de ensino: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos. O questionário é anônimo e sua participação é voluntária.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Nas questões terá apenas que marcar um X em cada resposta.

Agradecemos pela sua colaboração.

1. DADOS SOCIOECONOMICOS

Gênero	Faixa Etária	Estado civil
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 17 a 24 anos	<input type="checkbox"/> Solteiro
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/> Casado
	<input type="checkbox"/> 36 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Divorciado
		<input type="checkbox"/> Viúvo

2. GRAU DE CONCORDANCIA, NEUTRALIDADE OU DISCORDANCIA

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	EFICÁCIA					
P1	Para realização do diagnóstico é fundamental a inclusão de indicadores que monitorem se os resultados estão sendo alcançados como previsto.					
P2	O estabelecimento de prazos (Metas/Cronograma) para o semestre é importante para medir e gerenciar os participantes no processo.					
P3	O tempo (prazo/met) de produção programado em bimestres para entrega de partes da pesquisas foi adequado em decorrencia das demais atividades do período.					
P4	Os prazos (metas) estabelecidos no cronograma para entrega das atividades das pesquisas foi cumprido no prazo.					

EFICIÊNCIA		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
P5	Os esforços de produção relacionado aos recursos disponíveis (visitas, pesquisas, biblioteca, equipe, análises, redação) foram utilizados no tempo e prazo disponível.					
P6	O tratamento de cada assunto estudado conduziu para uma sugestão lógica no campo da administração.					
P7	O planejamento de ações e estabelecimento de regras no trabalho em equipe, assegura a execução da tarefas e o cumprimento de prazos.					
P8	As tividades relacionadas ao tempo de produção e tempo para entrega do foi cumprido.					

QUALIDADE		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
P9	O modelo do diagnóstico oferece qualidade no material de apoio para compreensão das áreas a ser pesquisada.					
P10	A interdisciplinaridade está fortemente relacionada na estrutura do modelo.					
P11	O Diagnóstico é redigido conforme normas diretivas da ABNT para assegurar a qualidade do documento.					
P12	O diagnóstico relata formalmente os resultados obtidos na pesquisa, traça conclusões e sugestões para as empresas pesquisadas.					
P13	O trabalho foi concluído nos padrões da Norma Brasileira para elaboração de trabalhos academicos					

PRODUTIVIDADE		Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
P14	Dediquei tempo ao estudo extraclasse para pesquisa e elaboração do diagnóstico.					
P15	Dediquei tempo a pesquisa e ao estudo de disciplinas já cursadas pela necessidade de revisão de conteúdos.					
P16	Dediquei tempo para estudar e aplicar principios gerais para elaboração de trabalhos academicos (normas ABNT)					
P17	A divisão do diagnóstico em etapas favorece a produtividade assegurando o cumprimento de prazos.					
P18	Houve necessidade de estabelecimento e cumprimento de prazos em atividades e tarefas delegadas à sua equipe de pesquisa.					

	EFETIVIDADE	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
P19	O processo da pesquisa e elaboração do diagnóstico contribuiu para o seu aprendizado.					
P20	A atividade apresentou teorias e proporcionou aplicação prática nos temas abordados.					
P21	O diagnóstico possibilitou a interação curricular da disciplina com o curso.					
P22	O diagnóstico contribuiu com conhecimentos para desenvolver e consolidar projetos futuros em organizações.					
P23	O diagnóstico contribui para o desenvolvimento de capacidades para realizar consultoria em gestão e administração.					

APÊNDICE I – Modelo do Questionário de Reação

Esse questionário destina-se ao levantamento de dados para a elaboração de um trabalho de investigação no âmbito de dissertação de mestrado em engenharia de produção da Universidade Federal do Amazonas. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos. O questionário é anônimo e sua participação é voluntária e deve ser respondido em grupo.

Escolha resposta melhor atenda expressa a sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas.

Por isso, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Em cada questão, deverá ser marcada apenas uma resposta com um X.

Quesito	ELEMENTOS	DT	D	N	C	CT
		1	2	3	4	5
1	A atividade estimulou para que o interesse do grupo estivesse acima do interesse individual para concluir o trabalho?					
2	O tempo planejado para concluir o trabalho foi adequado?					
3	O trabalho da equipe foi elaborado e entregue com qualidade no conteúdo e nos padrões e diretrizes das normas científicas?					
	É importante que os trabalhos acadêmicos mantenham normas e diretrizes em seu desenvolvimento para aceitação nos meios acadêmicos e científicos (ABNT)?					
5	O trabalho realizado agregou valor para sua formação acadêmica?					
6	O trabalho proporcionou experiência para iniciar um diagnóstico na sua prática profissional?					
7	Esse tipo de metodologia agrega competitividade aos alunos de administração?					

DT= Discordo Totalmente

D= Discordo

N= Neutro

C: Concordo

CT: Concordo Totalmente

Agradecemos a sua colaboração