

PAPEL DA EQUIPE ORGANIZACIONAL NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE UMA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Errol Fernando Zepka Pereira Junior – zepkaef@gmail.com – PPGA/FURG

André Andrade Longaray - labsadi.furg@gmail.com – LabSADi/FURG

Paulo Roberto da Silva Munhoz - paulorsmunhoz@gmail.com – LabSADi/FURG

RESUMO. *Este artigo analisa como a equipe organizacional impacta no mapeamento de processos de trabalhos em um ambiente de educação a distância. Por meio de pesquisa aplicada, qualitativa por meio de um estudo de casos, foram desenvolvidas entrevistas com cada um dos envolvidos. Percebeu-se a importância da participação das pessoas no mapeamento dos processos. Destaca-se também que foram várias as percepções com relação à motivação e receptividade às mudanças. Já o envolvimento dos servidores nessa mudança veio a ser fator decisivo, mesmo que seja uma das dificuldades apontadas. Por fim, a participação da equipe de colaboradores foi de extrema importância, tornando possível a efetividade do mapeamento de processos na secretaria de educação a distância.*

Palavras-chave: *Equipe organizacional. Educação a distância. Mapeamento de processos.*

ROLE OF THE ORGANIZATIONAL TEAM IN THE PROCESS MAPPING OF A DISTANCE EDUCATION SECRETARIAT OF A FEDERAL UNIVERSITY

ABSTRACT. *This article analyzes how the organizational team impacts the mapping of work processes in a distance education environment. Through applied research, qualitative through a case study, interviews were developed with each of those involved. The importance of people's participation in the mapping of processes was perceived. It is also noteworthy that there were several perceptions regarding motivation and receptivity to changes. The involvement of civil servants in this change, on the other hand, became a decisive factor, even if it is one of the difficulties mentioned. Finally, the participation of the team of employees was extremely important, making it possible to effectively map the processes at the distance education secretariat.*

Keywords: *Process mapping. Organizational team. Distance education.*

Submetido em 31 de julho de 2019.

Aceito para publicação em 25 de março de 2020.



1. INTRODUÇÃO

A educação superior tem crescido no Brasil. Dados do Censo 2013, divulgados pelo Ministério de Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), registraram 7.305.977 estudantes matriculados em instituições de ensino superior. Ao somar os estudantes de pós-graduação, tinha-se até então um total de 7.526.681 estudantes.

Ao considerar-se o período entre 2003 e 2013, o número de estudantes de graduação cresceu 76,4%. Relacionado a 2012, tem-se um aumento de 3,8% de estudantes de ensino superior, sendo 4,5% na rede privada e 1,9% na rede pública. Esse estudo trouxe ainda outro fator de análise: as matrículas em cursos de educação a distância (EAD). Do total de matrículas feitas nesse período, 15% foram em EAD. Em 2014, havia em torno de 1,2 mil opções de cursos para essa modalidade. Do total de vagas em cursos EAD, 86,6% eram em universidades privadas, e 13,4% em universidades públicas (MEC, 2014). Em 2016, um total de 159.112 estudantes, entre graduação e pós-graduação haviam sido diplomados pelo sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Outros 132.266 acadêmicos estavam matriculados nessa modalidade, estudando em algum dos cursos a distância (MAIA, 2016).

Para Novello e Pereira (2012), os últimos anos, no Brasil, evidenciam um crescente reconhecimento da importância da educação a distância como alternativa para a formação inicial e continuada de professores e outros profissionais, sendo que a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação apoia a implementação da EaD, incentivando o fomento a inúmeros projetos para as Instituições de Ensino Superior e outros órgãos, como secretarias de educação. Conforme apontam Back, Ensslin e Ensslin (2012), o contexto atual é de grande disseminação de conhecimentos, processos e técnicas, ocorrendo de forma praticamente instantânea.

A internet propiciou um novo ambiente para a educação a distância. Antes, tratava-se de estudos realizados por meio de materiais impressos que eram enviados pelo correio ao estudante. Atualmente, a educação a distância acontece – praticamente – nos mesmos moldes da educação presencial (HIPÓLITO, 2012). Nesse sentido, Quintana e Fernandes (2014) explicam que o advento da tecnologia da informação e comunicação permite que o processo de ensino-aprendizagem não fique restrito à sala de aula; ele rompe estas fronteiras permitindo que o estudante construa seu conhecimento no ambiente de trabalho, doméstico ou onde ele estiver e no horário que melhor lhe convier.

Em 2005 foi criado, pelo Ministério da Educação, o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), em uma parceria com os três níveis governamentais, as instituições públicas de ensino superior e outros interessados, para poder disponibilizar cursos de ensino superior na modalidade de educação a distância. Tendo a internet por facilitador, as interações de professores com estudantes, e estudantes com estudantes, antes não existentes na educação a distância, agora seriam possíveis em rede e online (HERNANDES, 2017).

Buchele, Schmitz e Dandolini (2015) apontam que um dos benefícios da educação a distância para o estado é a integração entre os cursos já existentes nas universidades, o que impacta diretamente na redução de custos para financiar os cursos EAD. Todavia, a modalidade de educação a distância pública não tem financiamento contínuo. Assim, o financiamento não compõe a matriz orçamentária das universidades, mas acontece por meio de projetos, como é o caso de dois eixos educacionais de educação a distância brasileiros, a saber, UAB e SECADI.

Como explicam Pimentel *et al.* (2018), a UAB tem entre seus principais objetivos – ou princípios norteadores – a formação em licenciaturas e esse desenvolvimento precisa incorporar todo o potencial da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, situando a universidade como um espaço aberto e privilegiado no que diz respeito à produção de tecnologias, responsável pela definição de novos processos educativos, de criação e inovação tecnológica. Mesquita, Martins e Poker (2015) explicam que, sobre a SECADI, a formação em nível de pós-graduação, também designada de formação continuada; nesse caso, especificada como formação em serviço, ganhou força a partir de 2003 com a instituição do Programa de Educação Inclusiva: Direito à Diversidade, promovido pela Secretaria da Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI) do Ministério da Educação (MEC), tendo como diretrizes a disseminação da política de educação inclusiva nos municípios brasileiros e o apoio à formação de gestores e educadores para efetivar a transformação dos sistemas educacionais em sistemas educacionais inclusivos.

Com isso, os atores envolvidos nessa modalidade de educação são remunerados por meio de bolsas, sendo eles coordenadores, secretários, professores, tutores e equipe administrativa que gerencia as atividades acadêmicas dos cursos. Sem as verbas contínuas, exigem-se, das universidades que ofertam a educação a distância, respostas dinâmicas aos problemas orçamentários enfrentados (MAIA, 2016). Conforme explica da Silva (2011), a estratégia utilizada pelo poder público para preencher a lacuna deixada pela legislação inicial começa a ganhar visibilidade a partir da promulgação da lei 11.273, sancionada em junho de 2006, com a concessão para a remuneração dos profissionais envolvidos nesta modalidade através do pagamento de bolsas. Pela lei, fica determinada ao FNDE/CAPES a orientação pelo pagamento de bolsas de estudo e pesquisa para os profissionais participantes dos programas de formação de professores na modalidade a distância e para os professores envolvidos no desenvolvimento de metodologias de ensino para a modalidade.

Todavia, Mancebo, Silva Júnior e Schugurensky (2016) explicam que – a partir de 2014 – a situação de expansão da educação a distância brasileira sofreu uma inversão, pelo menos para o polo público do sistema de educação superior, em função da adaptação do país à conjuntura de crise financeira e estrutural, levando as instituições de ensino superiores brasileiras a amargarem com a forte recessão e cortes sistemáticos advindos da federação e de diversos entes federativos. Por tocar as instituições federais de ensino, a Universidade Federal do Rio Grande também acabou por ser influenciada no contingenciamento destes recursos.

Como forma de responder à necessidade de mudanças radicais exigidas por esse cenário, têm-se as metodologias de mapeamento e redesenho de processos sugeridas por Hammer (1990) e Baldan (2007). Ao adotar essa metodologia, as organizações passam a dar ênfase aos seus processos procurando desenvolver uma visão holística dos mesmos para poder responder às demandas do ambiente externo. Desde então, muitos foram os estudos direcionados à área de mapeamento de processos. Alguns desses vêm sendo desenvolvidos atualmente, e podem ser citados, nesse sentido, os estudos de Amaral *et al.* (2018), Bonato *et al.* (2019), Bonato, Zimmer e Pereira Junior (2019), Coimbra *et al.* (2018), Coimbra *et al.* (2019), Garcia e Pereira Junior (2019), Garcia, Ribeiro e Pereira Junior (2019), Pereira *et al.* (2018), Pereira *et al.* (2019), Pereira, Azevedo e Pereira Junior (2019), Pereira e Pereira Junior (2019), Pereira Junior, D'Avila e Pereira (2018), e da Silva *et al.* (2019).

No entanto, poucos foram os olhares voltados ao papel das equipes organizacionais nesta tarefa. Estudos de Pereira Junior, Longaray e Munhoz (2017) e Longaray *et al.* (2018) apresentam revisões sistemáticas de literatura acerca do mapeamento de processos e equipes organizacionais. Entre os principais resultados encontrados nos estudos observa-se a caracterização da produção científica sobre as equipes organizacionais sob a ótica do mapeamento de processos publicados no período entre 2006 e 2016 por meio de uma análise de artigos disponíveis nas bases de dados *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*, que apresentam, entre os seus principais resultados, que o tema mais abordado nos artigos foi a efetividade das equipes de processo. A maioria dos artigos analisados foram escritos por 2 ou 3 autores, sendo os autores mais produtivos Bossche, P. V. D.; Day, D. V.; Gabelica, C.; Gijssels, W.; Gilson, L. L.; Mathieu, J. E.; Maynard, M. T.; e Segers, M., e as universidades que mais se destacaram em termos de produção científica sobre o tema foram Maastricht University (Netherlands), University of Antwerp (Belgium) e University of Connecticut (USA). Porém, constatou-se a quantidade limitada de artigos publicados sobre o relacionamento dos projetos de redesenho de processos com suas equipes organizacionais, assim como a identificação de novas possibilidades de pesquisa no âmbito dessa temática.

Nesse sentido, a fim de contribuir com o preenchimento dessa lacuna na pesquisa, o presente trabalho objetiva analisar o envolvimento da equipe organizacional no processo de mapeamento de processos da Secretaria de educação a distância – SEaD da universidade Federal do Rio Grande - FURG. Para atingir o objetivo geral, este estudo terá como direcionadores os seguintes objetivos específicos: (i) constatar se existe a integração entre os processos da SEaD/FURG e como as pessoas estão alocadas funcionalmente em cada um deles; e (ii) identificar se o nível de integração das pessoas contribui para a eficiência do desenvolvimento das atividades dos processos. A hipótese a ser testada será: H1: O nível de integração dos envolvidos na execução de um determinado processo é capacitador na melhoria da eficiência do mesmo. Seu contraponto será a H0: O nível de integração dos envolvidos na execução de um determinado processo não é capacitador na melhoria da eficiência do mesmo.

2. MAPEAMENTO DE PROCESSOS E EQUIPE ORGANIZACIONAL

2.1 A gestão por processos como solução emergente

Pereira *et al.* (2016) explicam que uma gestão eficiente pode ser desenvolvida quando construída sobre um alicerce de processos que alinham os recursos disponíveis aos objetivos da organização, seja fornecendo produtos ou serviços a consumidores, colaborando com parceiros comerciais, seja coordenando os esforços dos colaboradores ou mesmo outras atividades. Ainda para os autores, é pelo mapeamento de processos que as organizações avaliam a melhor forma de trabalhar e revisar constantemente os prazos que seus colaboradores têm para executar suas atividades, de maneira a buscar formas de melhorar os seus processos de negócio, executando e medindo os resultados alcançados.

Laurindo e Rotondaro (2006) entendem gestão por processos como uma contribuição ao desenvolvimento organizacional, além de auxiliar no alcance de melhorias do desempenho através de processos, tendo em vista que essa visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos, quando integrados, auxilia no cumprimento dos objetivos da organização. Kaplan e Norton (2017) complementam esse pensamento citando que, para cumprir a estratégia da organização, é necessária a eficiente gestão das atividades diárias que acontecem por meio dos processos organizacionais, em que a gestão por processos auxilia na conexão de todas as atividades da organização. Além disso, a gestão por processos contribui com vários benefícios, podendo-se citar, dentre eles, a satisfação dos clientes, redução de custos e preços dos produtos e serviços, inovação dos produtos, aumento das receitas, melhorias na lucratividade, e aumento percentual da participação de mercado. A busca por desenvolver uma visão mais holística dos processos, sistemas e estruturas permitirá respostas mais dinâmicas, rápidas e efetivas às demandas do ambiente externo (HAMMER, 1990).

Todavia, essa busca por novos formatos gerenciais tem levado as organizações à procura de adaptar e flexibilizar suas estruturas e processos de trabalho; nesse cenário, o gerenciamento por processos apresenta-se como uma resposta. O gerenciamento de processos acontece somente quando se visualizam todos os processos da organização. Para essa visualização, é imperativo que o mapeamento dos processos seja realizado tornando possível o entendimento da sequência em que as tarefas acontecem, e a forma como elas são executadas, a fim de entregar com qualidade os serviços e produtos finais.

Cheung e Bal (1998) entendem o mapeamento de processos como sendo uma técnica de orientação para desenvolvimento, projeto ou avaliação dos processos existentes em um determinado setor, departamento ou, até mesmo, uma organização inteira. Dessa forma, Longaray *et al.* (2017) entendem que o mapeamento de processos – ao apoiar a gestão organizacional – torna-se uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação essencial para as organizações que buscam ou a promoção de melhorias ou a implantação de uma nova estrutura com novos processos, além de sua evidenciação em registros documentados, visto que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas pelos membros da própria

organização, sendo este histórico relevante devido à migração de funcionários para outras empresas, aposentadoria e afastamentos - fatores que podem ocasionar a perda de lições e experiências adquiridas ao longo do tempo. O mapeamento ainda exige que todas as áreas funcionais da organização estejam integradas para que seja possível a compreensão e participação do processo como um todo.

2.2 Processos e equipe organizacional

As organizações estão confiando cada vez mais em equipes para responder à complexidade do ambiente atual tendo em vista a popularidade das estruturas baseadas em equipes ser atribuída ao seu potencial de aproveitar as habilidades dos indivíduos e fornecer efeitos sinérgicos para as organizações e, assim, gerar benefícios de desempenho (MATHIEU *et al.*, 2007).

A gestão por processos exige uma relação entre tecnologia da informação e processos de forma dinâmica. Mas é importante notar que os processos são a essência. Assim, a tecnologia da informação precisa se adaptar aos processos. Essa mudança na gestão, além da tecnologia da informação e dos processos, também atinge as pessoas. Com relação às pessoas, encontra-se um novo desafio, pois estas precisarão aprender uma nova forma de pensamento, que compreenda melhor o tipo de serviço prestado pela organização, e, de forma sistêmica, assumir novas responsabilidades e aprender a trabalhar em equipe. No Brasil, esse modelo de gestão ainda se encontra em difusão e sua prática vem sendo aos poucos adotada nas organizações (PRADELLA, 2012).

Pradella (2013) entende que mudar a organização para uma gestão por processos é uma mudança que contém considerações de ordem prática, realista e objetiva. Essa gestão precisa ser inserida aos poucos na cultura da organização, de maneira progressiva, e isso pode gerar certos conflitos com a visão de curto prazo dos gestores da organização. Todavia, essa mudança permite aos colaboradores terem uma visão ampliada de seus papéis e das atividades que executam dentro da organização. Hammer (1998) acrescenta que existem dificuldades ao executar a transição de uma organização mais tradicional para a gestão por processos. Para o autor, no novo formato, os colaboradores precisarão aprender a trabalhar em equipe, e essa mudança no pensamento da equipe constitui-se como um desafio.

Peralta *et al.* (2015) definem equipes de trabalho como grupos de pessoas interdependentes que interagem e compartilham a responsabilidade de alcançar objetivos comuns da organização e frequentemente se envolvem em seus processos para aumentar ou sustentar sua vantagem competitiva. Para os autores, ao se engajar em seus processos, os membros da equipe trocam conhecimento e discutem diferentes perspectivas, pois é por meio dos processos que as equipes buscam novas soluções para problemas mal definidos, reajustam formas anteriores de fazer as coisas e tentam descobrir meios novos e mais eficazes para completar tarefas. Apesar dos desafios, Killumets (2015) mostrou que existe uma relação positiva entre os processos desenvolvidos na organização e o desempenho da equipe organizacional.

Todavia, Robbins (2010) defende que – para que as mudanças aconteçam de forma eficiente dentro das organizações – apenas informar as pessoas dos benefícios

esperados pela mudança não será suficiente para evitar esse tipo de problema de adaptação. Para o autor, existe um sentimento natural de resistência à mudança nas pessoas, pois se entendem como ameaças ao ambiente tradicionalmente constituído.

Em estudo realizado por Damasceno, Ramos e Pereira (2016), os autores analisaram o comportamento coletivo das pessoas de uma organização em processo de transição, e perceberam que o comprometimento moral contribui na formação de grupos que criam certa resistência à mudança. Audia e Brion (2007) acrescentam que uma exposição intensa de dados que indiquem os benefícios esperados pela mudança não resolverá o problema, pois, quando não estão comprometidas, as pessoas procurarão informações que permitam que elas se resguardem de mudanças.

Kipper *et al.* (2011) destacam que, na gestão por processos, a participação dos funcionários é importante, uma vez que eles serão responsáveis por descrever as características do trabalho realizado pela equipe e o sentido no qual as tarefas são direcionadas. As informações junto aos colaboradores tornam possível a integração entre conhecimentos tácitos e explícitos, além de permitir também uma representação mais fiel à realidade da rotina organizacional.

Em outro estudo, Pereira Junior, Schroeder e Dolci (2019) investigaram questões impeditivas à adoção de uma ferramenta para o desdobramento do mapeamento de processos através do planejamento estratégico em uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal brasileira. Desenvolveu-se uma avaliação formativa qualitativa por meio de um estudo de caso, utilizando-se a lente teórica concebida por Bellini (2018) e seus pares de pesquisa. Os autores destacaram como um dos principais problemas a falta de estímulo ao uso da ferramenta durante as reuniões e a falta de treinamento e capacitações, além da falta de priorização do uso da ferramenta e a falta de relação interpessoal entre a equipe, bem como a falta de capacitação. Ao abordar possíveis soluções aos problemas, os autores destacaram a necessidade apontada de ter um gestor integrado ao fluxo de trabalho da unidade de análise, ressaltando que a inserção de um novo sistema pode gerar resistência na equipe de trabalho, ainda que – no setor privado – essa resistência seja reduzida devido à necessidade do uso do sistema de forma impositiva pelo gestor. Entretanto, os autores entendem que, no setor público, percebe-se que essa resistência pode se constituir uma barreira, pois o envolvimento dos colaboradores pode ser decisivo para a efetividade da implementação de uma mudança, havendo a necessidade de um gestor que compreenda essas barreiras, estimule, gerencie o envolvimento dos servidores e trabalhe como um facilitador da equipe, dando o suporte necessário às articulações de planejamento estratégico.

3. METODOLOGIA

O presente estudo se baseia na metodologia proposta por Roesch *et al.* (2015), sendo classificado quanto aos propósitos do projeto, método (delineamento), técnicas de coleta e de análise dos dados.

Quanto ao propósito da pesquisa, este trabalho é apontado como uma pesquisa aplicada, pois esse tipo de estudo busca gerar soluções frente aos problemas

organizacionais. Vergara (2016) introduz que a pesquisa aplicada surge da necessidade de resolver problemas concretos, sejam esses imediatos ou não. Silva e Menezes (2005) seguem explicando que a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Gerhardt e Silveira (2009) por sua vez, complementam a definição dessa proposição de estudo, citando que a pesquisa aplicada tem o objetivo de agregar conhecimento em aplicações práticas, por meio da solução de problemas específicos. Nesse sentido, este estudo foi motivado pela necessidade de se analisar como aconteceu o envolvimento das pessoas no mapeamento e reorganização de processos de uma secretaria de educação à distância. Nesse sentido, propõe-se a seguinte hipótese: O nível de integração dos envolvidos na execução de um determinado processo capacita a melhoria da eficiência.

Quanto ao seu método, identifica-se como um estudo de caso por buscar alcançar um profundo e detalhado entendimento sobre o envolvimento da equipe organizacional no mapeamento de processos da unidade de análise do estudo. Yin (2015) define estudo de caso como sendo um estudo que tem por objetivo investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não tem uma evidência tão clara de ser percebida. A vantagem do estudo de caso é que ele permite concentrar em situações da vida real e avaliar perspectivas relacionadas ao fenômeno à medida que ele se desenvolve na prática (FLYVBJERG, 2006).

No que tange à abordagem metodológica, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, já que essa abordagem possibilita a descrição e entendimento de toda a complexidade do envolvimento das pessoas no mapeamento e reorganização dos processos, apresentando contribuições na mudança, criando ou formando opiniões e permitindo um maior grau de profundidade. Flick (2009) explica que a pesquisa qualitativa visa entender, descrever e explicar os fenômenos sociais de modos diferentes: pela análise de experiências individuais e grupais, exame de interações e comunicações que estejam se desenvolvendo, assim como da investigação de documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências e integrações. Para Severino (2017), a pesquisa qualitativa pode ser definida como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas por que se procura descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo com muitos significados, tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social para o pesquisado.

A análise das entrevistas foi feita examinando-se todas as respostas individuais do roteiro. Essas entrevistas foram gravadas; posteriormente, transcritas. Analisou-se a percepção individual de cada respondente. Foram feitas cinco entrevistas, e o critério para a escolha dos entrevistados foi o nível de envolvimento no mapeamento e reorganização dos processos da SEaD; esses foram categorizados a fim de viabilizar a análise das entrevistas, no quadro 1. Além da função ocupada na SEaD/FURG a Tabela 1 também procurar apresentar a formação e titulação dos entrevistados.

Tabela 1: Categorização das entrevistas

Código	Entrevistado	Cargo ocupado na SEaD/FURG	Formação e titulação
E1	Entrevistado 1	Secretaria de Educação a distância	Bacharelado em Ciências Econômicas, Mestrado em Ciência da Computação e Doutorado em Educação em Ciências.
E2	Entrevistado 2	Secretaria Geral da SEaD/FURG	Bacharelado em Física e Especialização em Orientação Educacional.
E3	Entrevistado 3	Coordenação do Núcleo de Comunicação e Integração	Bacharelado em Administração com Gestão da Informação, Mestrado em Administração Estratégica e Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano.
E4	Entrevistado 4	Coordenação Pedagógica	Licenciatura em Pedagogia Educação Infantil, Mestrado em Educação Ambiental e Doutorado em Educação Ambiental.
E5	Entrevistado 5	Coordenação do Núcleo de Material Educacional Digital	Bacharelado em Artes Visuais, Especialização em Aplicações para a Web, Mestrado em Enfermagem e Doutorado em Educação Ambiental.

Fonte: elaborado pelos autores (2019) e informações coletadas na plataforma Lattes em julho/2019

Quanto à técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade. Roesch *et al.* (2015) consideram a entrevista em profundidade como a técnica fundamental da pesquisa qualitativa e explicam que esta técnica requer maior habilidade e maior tempo do entrevistador, porque quer entender como os entrevistados percebem determinadas situações em contextos não muito bem definidos. Nesse sentido, Malhotra (2012) explica que a entrevista em profundidade pode ser não estruturada, direta, pessoal, em que se busca descobrir as motivações, crenças e atitudes referentes a um tema. Para o autor, esse tipo de entrevista pode durar de 30 minutos a mais de uma hora.

Quanto à técnica de análise de dados, o presente estudo utilizou-se da análise de conteúdo. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo aumenta a prospecção da descoberta, trazendo riqueza à análise e buscando provas para afirmação de uma hipótese. Assim, a análise de conteúdo trata de trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem. Ainda a autora explica que a análise de conteúdo visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica e outras, por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares, quantitativos ou não.

4. A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

A Secretaria de Educação a Distância (SEaD) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) foi criada em 2007, com o objetivo de fazer a gestão administrativa e pedagógica das atividades de educação a distância (EaD) da universidade, tendo por eixos norteadores as funções de coordenar as atividades de EaD na FURG; propiciar, aos professores um espaço para discussão, reflexão e desenvolvimento de ações voltadas à

EaD; dar suporte administrativo, pedagógico e técnico às ações de EaD e implementar políticas de EaD na FURG. (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 2017).

A SEaD/FURG tem por missão “promover políticas integradoras de inovação de metodologias e de cultura tecnológica digital para o fomento de cursos, projetos e ações, tendo como princípio a garantia da qualidade do ensino, pesquisa e extensão na convergência das diferentes modalidades de educação” (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 2017).

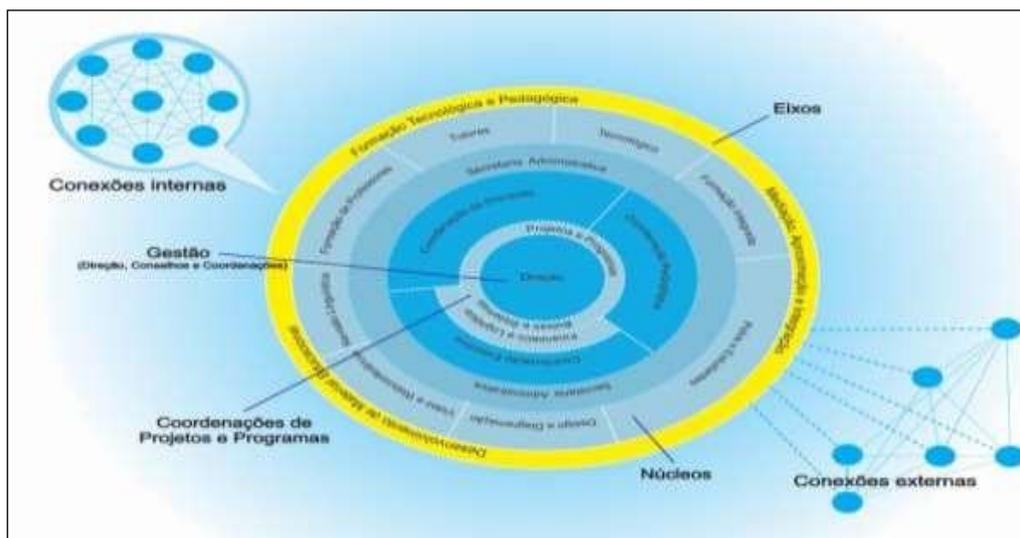


Figura 1: Estrutura organizacional da SEaD/FURG no período de 2007 à 2016

Fonte: cedido pela SEaD aos autores

A SEaD/FURG passou por um mapeamento de processos no ano de 2016, tendo esse mapeamento gerado uma reorganização dos processos, e mudanças em sua estrutura organizacional. Essa mudança pode ser observada através das Figuras 1 e 2.

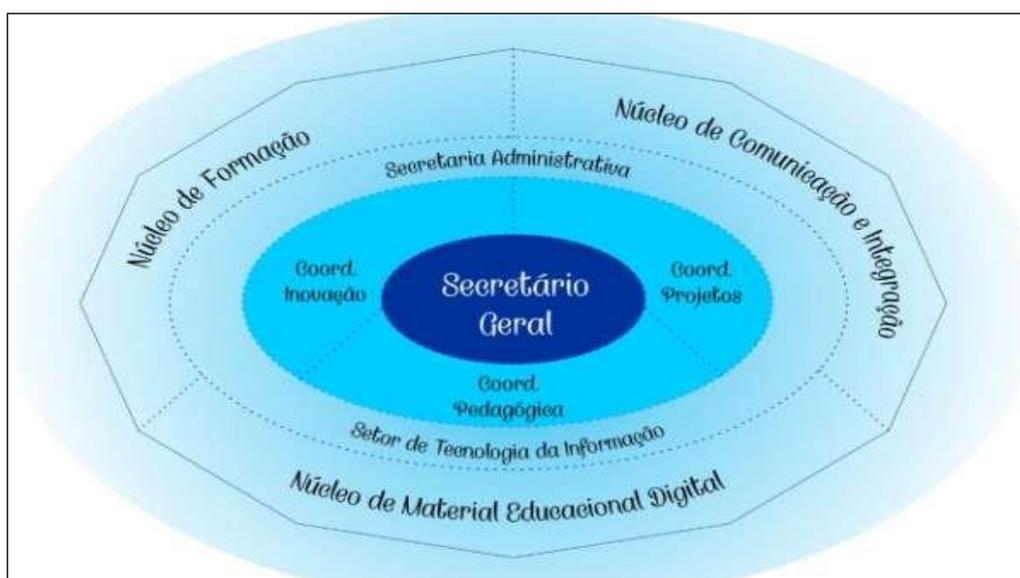


Figura 2: Estrutura organizacional da SEaD/FURG a partir de 2017

Fonte: cedido pela SEaD aos autores

Fazendo uma análise comparativa entre os dois modelos de estrutura da Secretaria de Educação à Distância, percebe-se que os núcleos de design e diagramação, vídeo e web conferência, e revisão linguística, antes participantes do eixo de desenvolvimento de material educacional, foram reorganizados juntos no núcleo de material educacional digital. Os núcleos de formação de professores, formação de tutores, formação tecnológica e formação integrada, antes participantes do eixo de formação tecnológica e integrada, foram reorganizados juntos no núcleo de formação. O núcleo de polos e tutores, antes participantes do eixo de mediação, aproximação e integração, foi reorganizado no núcleo de comunicação e integração. O núcleo tecnológico passou a ser setor de tecnologia da informação, e, juntamente com a secretaria administrativa, oferece apoios específicos às atividades da SEaD/FURG. As três coordenações, coordenação de inovação, coordenação pedagógica, e coordenação executiva, permaneceram sem mudanças, oferecendo apoio direto à secretaria geral, antes chamada de gestão. Por fim, as coordenações de projetos e programas de financeiro e logístico, e bolsas e sistemas, permaneceram nas mesmas condições, todavia não aparecem no novo formato da estrutura organizacional.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

5.1 Envolvimento da equipe

a) motivação para se mapear os processos: foram vários os fatores decisivos para a SEaD decidir mapear os seus processos. Segundo E4 e E5, o primeiro deles foi um corte financeiro sofrido em 2015. Com um menor repasse financeiro, acabou por acarretar a diminuição das bolsas disponíveis mensalmente. A EaD é uma das áreas da universidade que é mantida sob as bolsas de projetos. Assim, quando a quantidade de bolsas foi reduzida, obteve-se um número menor de bolsistas para executarem as tarefas da SEaD. O segundo fator, decorrente do primeiro, seria não ter como manter uma estrutura com nove núcleos, e manter um coordenador em cada núcleo, recebendo bolsas. Desse modo, após pensar a estrutura em seus 10 processos, foi proposto um mapeamento dos processos para que se enxergassem as tarefas que cada núcleo executava, e, assim, se pudessem fazer alguns ajustes. Segundo E1, posteriormente a esse mapeamento, a gestão da SEaD percebeu estar atuando de forma fragmentada. A proposta de reorganização também visou trazer à SEaD um trabalho mais coletivo e integrado, pois alguns processos aconteciam de forma tão integrada, que não valia a pena trabalhá-los em vários núcleos diferentes. Para E3, um dos fatores motivacionais para esse mapeamento foi a criação de um planejamento estratégico, com metas a curto, médio e longo prazo. Esse mapeamento, seguido do planejamento, culminou na escrita de um novo Regimento Interno para a SEaD, ainda em trâmites de aprovação pela reitoria.

b) teoria utilizada para mapear os processos: de uma forma geral, a pergunta sobre qual teoria foi utilizada para fazer o mapeamento de processos foi de difícil resposta. Para cada um dos respondentes, não houve uma identificação de qual teoria foi utilizada. Os respondentes afirmaram que se solicitou apoio técnico ao E3, por sua formação na área de gestão (tendo em vista que esse professor é doutorando em Administração). Para E3, foi utilizada a Teoria de processos.

c) etapas em que ocorreu a reorganização dos processos: E5 aponta que, em um primeiro momento, foi feito um levantamento de tudo que se tinha em termos de processos e materiais produzidos para dar conta daqueles processos. Junto com a visão de futuro, desse levantamento diagnosticou-se a necessidade de mudanças. E4 e E5 acrescentam que, depois disso, pensou-se quais seriam as atribuições de cada um dentro da nova estrutura, e de que forma cada núcleo interagiria entre si, que culminou na escrita do Regimento Interno. Em seguida, a gestão criou uma comissão para pensar nessa proposta e depois levar ao conselho para ser apresentada ao grupo maior. Para E2 e E3, esse processo de reorganização ainda está em fase de implementação, e a estrutura ainda permanece executando as modificações propostas pelo planejamento.

d) desafios enfrentados na implementação da reorganização dos processos: Foram vários os desafios enfrentados: E4 coloca que uma das dificuldades encontradas foi as pessoas repensarem suas atribuições, pois as pessoas já estavam acostumadas com as atribuições que tinham antes da reorganização. E5 reforça a ideia dessa necessidade de repensar atribuições, pois, segundo ela, os processos na SEaD foram montados de acordo com o perfil da pessoa que os executaria, e a dificuldade agora reside na necessidade de pensar esses processos independentemente das pessoas que vão executá-los. Nesse sentido, E1 aponta também a dificuldade em fazer as pessoas perceberem suas novas funções e atribuições e trabalharem dentro delas, respeitando a atribuição do outro, e trabalhando de forma integrada. Essa ideia é reforçada por E2, que ressalta que as pessoas, dentro do serviço público, trabalham de forma fragmentada, colocando como fim a conclusão da sua etapa do trabalho. Todavia, nessa nova fase de integração, a reorganização de processos gera uma desacomodação nas pessoas, e é difícil gerar o entendimento do bem maior da SEaD. E4 complementa ao dizer que o maior desafio é a compreensão das responsabilidades de cada núcleo e o envolvimento de todos os agentes. E1 aponta, ainda, como desafio, a dificuldade em dispensar pessoas do quadro da SEaD, por questões emocionais. Nas palavras de E1: “Realmente foi bastante forte tu ter que dispensar pessoas do quadro. Eu acho que isso foi bastante doloroso”.

e) Cursos e treinamentos sobre a reorganização dos processos: não houve cursos ou treinamentos sobre a reorganização dos processos; todavia, tudo foi apresentado em um seminário interno, para a equipe. Nesse seminário, discutiu-se o novo regimento. E1 aponta que, além do apoio do professor doutorando em administração, foi solicitada uma capacitação ao grupo de colaboradores, onde se embasasse de forma técnica as formas em que ocorreram essa mudança, para facilitar o entendimento da motivação da reorganização, e também para que se adequassem as tarefas a cada núcleo, reforçando a ideia das mudanças.

5.2 Integração entre pessoas e processos

a) Núcleos que foram envolvidos na reorganização de processos: todos os núcleos. Eram nove núcleos, que acabaram em três. Foram definidos três eixos de ação, sendo eles: financeiro, tecnologia e formação. Ficaram, então, três coordenações ligadas à gestão. O núcleo tecnológico transformou-se em Setor de Tecnologia da Informação,

e outros setores não tiveram mudanças, sendo esses o setor de gestão de bolsas, o setor de viagens e setor financeiro.

b) A sensibilização sobre a reorganização de processos: a sensibilização sobre a necessidade de mapear e reorganizar os processos da SEaD aconteceu nas reuniões de conselho da secretaria, que são semanais. E3 aponta que faz parte do perfil gerencial da Secretaria de Educação a distância, nas reuniões do conselho, ter uma iniciativa de trabalhar as coisas de forma democrática, após conversar com os membros, para que as decisões sejam participativas. Nelas, foram discutidas todas as mudanças sofridas pela SEaD desde seu início e a forma de trabalho atual. Além disso, nessas discussões cada um dos núcleos pode pensar suas atividades e as formas de integrá-las à SEaD como um todo; assim, essa necessidade de integração foi sendo, aos poucos, percebida pelos membros. Concluiu-se que o trabalho estava sendo desenvolvido de forma fragmentada, e que um trabalho coletivo traria vantagens para todos os núcleos. Aos poucos, nas discussões, as pessoas foram se sensibilizando com essa necessidade de reorganização.

c) Motivação e receptividade às mudanças: para E1, os participantes mostraram-se muito receptivos ao processo de construir essa reorganização nos processos. E5 concorda, explicando que, em seu núcleo, o trabalho passou a ser mais integrado e coletivo de uma forma natural. Todavia, E2 aponta que houve considerável resistência a essas mudanças. Para ele, a ideia de fazer algo melhor para a unidade, em vez de melhor apenas individualmente, precisa ser construída e exige tempo até alcançar essa receptividade. E4 concorda com E2 ao afirmar que existe certa resistência. Para ela, há uma dificuldade na transição de um trabalho individual para um trabalho coletivo. E3 aponta que existem pessoas que são sim receptivas às mudanças; outras, porém, precisam de um tempo maior para aceitá-las, pois, segundo ele, quando a estrutura foi mudada e alguns núcleos deixaram de ser independentes, alguns coordenadores deixaram de receber a bolsa, e isso gerou um desconforto na equipe.

d) Envolvimento dos servidores: o quadro de servidores da SEaD é composto por técnicos administrativos em educação, técnicos de laboratório e professores. Os técnicos administrativos em educação são aqueles que lidam diretamente com qualquer mudança nos processos da SEaD. O envolvimento deles torna-se imprescindível, como cita E4. Os técnicos de laboratório, na SEaD, trabalham com tecnologia da informação. Conforme E3, para eles, as mudanças foram mais difíceis de serem enfrentadas, e isso criou para eles uma dificuldade em envolver-se com a nova proposta. Com relação aos professores, a carga horária semanal divide-se em duas metades, uma dedicada à docência, e a outra à SEaD. Para esses, a dificuldade sempre foi, segundo E5, conseguir integrar seus projetos de ensino, pesquisa e extensão à SEaD, não de forma utilitarista, utilizando-se da estrutura da SEaD, mas promovendo a SEaD nessas atividades.

e) A escolha dos envolvidos para a reorganização dos processos: E4 aponta que essa escolha foi por meio da Secretaria de Educação a distância, onde os coordenadores dos núcleos existentes participaram das discussões iniciais, sendo depois levada às reuniões de conselho da SEaD, para que decidissem de forma mais específica como a reorganização aconteceria. As decisões de como ficaria a estrutura também levaram em

consideração critérios de aproximação das atividades. E5 acrescenta que, depois de mapeadas as atividades, cada pessoa teve a liberdade de contribuir nas escolhas, ao concordar ou mesmo sugerir mudanças na estrutura proposta.

5.3 Eficiência do desenvolvimento das atividades

a) Como a reorganização dos processos afetou a eficiência das atividades da SeaD: E1 afirma perceber melhora no envolvimento das pessoas nos processos da SEaD. E5 concorda que este envolvimento melhorou, e percebe também um maior direcionamento ao cumprimento das metas estabelecidas no planejamento e regimento interno. E4 acrescenta que essa mudança trouxe uma melhora no acompanhamento das ações de cada núcleo dentro da SEaD. E3 percebe que essa reorganização também trouxe uma redução na sobrecarga de trabalho ao secretário geral, pois algumas tarefas puderam ser melhor distribuídas. E2 afirma que é possível enxergar melhor as atividades desenvolvidas; assim, o fluxo de trabalho dentro da SEaD recebeu um melhor direcionamento das atividades. Todavia, todos os entrevistados citaram certa dificuldade ao falar sobre melhora na eficiência, por entender ser ainda muito recente essa mudança.

b) A importância do envolvimento das pessoas: E1 entende que decisões coletivas permitem que as pessoas se responsabilizem mais; nesse sentido, o envolvimento das pessoas na construção dessas mudanças foi o que tornou possível que essa reorganização tivesse sucesso. E4 concorda, ao afirmar que esse envolvimento foi imprescindível, pois, levando-se em consideração a redução na equipe de trabalho, o engajamento da equipe remanescente foi o que tornou possível essa mudança. E5 acrescenta ainda que as pessoas se conectaram umas às outras de uma forma nova, mais interativa, e isso gerou melhorias na eficiência dos processos da SEaD. E2 e E3 entendem que a importância do envolvimento das pessoas no processo de reorganização não foi tão decisiva assim. Para eles, as decisões partiram da gestão e assim foram implementadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo a realização de um estudo do envolvimento da equipe organizacional no mapeamento de processos. Para sua execução, foi utilizado como objeto de pesquisa a Secretaria de Educação a Distância da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

Pode-se observar, de forma sintética, no que diz respeito ao “Mapeamento de processos”, que questões financeiras e o desejo de ajustar os processos ao planejamento foram os fatores motivadores para mapear os processos. Foram organizadas etapas para que essa reorganização acontecesse. Todavia, a gestão e equipe responsável por essa tarefa não conseguiram identificar se houve um autor ou teoria específica que embasassem suas decisões; segundo Pradella (2012), essa ideia de gestão por processos ainda se encontra em difusão, e sua prática vem sendo aos poucos adotada nas organizações brasileiras

As maiores dificuldades encontradas podem ser colocadas como fatores pessoais, pela dificuldade em tornar os processos impessoais e desconectados das pessoas que os executam. Não aconteceram treinamentos específicos sobre a reorganização ocorrida, apenas uma apresentação para o quadro remanescente de colaboradores, ainda que Audia e Brion (2007) entendam que uma exposição intensa de dados que indiquem os benefícios esperados pela mudança não resolverá o problema quando não há um comprometimento direto das pessoas.

Com relação à “Integração entre pessoas e processos”, todos os núcleos passaram pela reorganização, havendo uma redução de 66,6% da quantidade de núcleos, de nove reduzidos a três e alguns setores, diminuindo assim a necessidade de coordenadores. A sensibilização para que acontecesse essa reorganização foi mais voltada aos coordenadores dos antigos núcleos e pessoas conectadas diretamente à gestão. O que vem de encontro à teoria em Kipper *et al.* (2011), em que os autores destacam que, na gestão por processos, a participação dos funcionários é importante, uma vez que eles serão responsáveis por descrever as características do trabalho realizado pela equipe e o sentido no qual as tarefas são direcionadas.

Foram várias as percepções com relação à motivação e receptividade às mudanças; todavia, essa mudança mais receptividade do que resistência. O envolvimento dos servidores nessa mudança foi fator decisivo, ainda que seja uma das dificuldades apontadas, pois a nova proposta encontrou resistência em alguns servidores. As pessoas envolvidas nesse processo de reorganização foram escolhidas pela gestão com base nas atividades que vinham desenvolvendo anteriormente, o que pode ser apoiado teoricamente nos estudos de Robbins (2010) e Pereira Junior, Schroeder e Dolci (2019).

Por fim, a “eficiência” dessa mudança pode ser medida em dois aspectos: a reorganização afetou os processos trazendo um direcionamento voltado aos planejamentos internos, além de trazer um melhor acompanhamento dos processos e uma melhor distribuição das atividades dentro do fluxo de trabalho. O segundo fator de eficiência a ser analisado é o envolvimento das pessoas. Percebe-se um novo sentido de responsabilidade e coletividade na equipe de trabalho. Esse envolvimento foi decisivo, por tornar o processo mais integrado e eficiente, encontrando também base teórica no estudo de Pereira Junior, Schroeder e Dolci (2019).

Como resultados desta pesquisa, foi possível analisar por respostas das entrevistas feitas com os participantes do mapeamento, a importância atribuída à participação das pessoas no mapeamento dos processos. A hipótese testada, “o nível de integração dos envolvidos na execução de um determinado processo é capacitador na melhoria da eficiência”, mostrou-se real, pois se percebeu a importância das pessoas.

A limitação deste trabalho está no fato de tratar-se de um estudo de caso, tendo resultados específicos apenas para a organização do objeto de estudo. Além disso – conforme constatado na pesquisa – não foi possível identificar a base científica utilizada para o mapeamento dos processos da secretaria de educação à distância. Por último, sugere-se a realização de novas pesquisas em outras unidades de organizações públicas

que tenham feito o mapeamento de seus processos, para permitir uma visão da importância das pessoas em outras organizações.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, I.; BONATO, S. V.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; SCHROEDER, E. A.; ABRITA, N. O método MILK-RUN como estratégia para redução de custos logísticos: um estudo de caso. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 38., 2018, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: ABEPRO, 2018. p. 1-16.
- AUDIA, P. G.; BRION, S. Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 102, n. 2, p. 255-269, 2007.
- BACK, F. T. E. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Modelo para apoiar a gestão da alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 65-96, 2012.
- BALDAN, R. L. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. (2. ed.). São Paulo: Érica, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 11 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELLINI, C. G. P. The ABCs of effectiveness in the digital society. **Communications of the ACM**, v. 61, n. 7, p. 84-91, 2018.
- BONATO, S. V.; ISOPPO, A. S.; dos SANTOS, C.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Iniciativas de desenvolvimento de fornecedores: estudo de caso em uma indústria de equipamentos de limpeza. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP)*, 26., 2019. **Anais eletrônicos [...]**. Baurú, SP. 2019. p. 1-14.
- BONATO, S. V.; ZIMMER, R. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Otimização da mão de obra e definição do layout de uma linha de montagem de lixeiras. **Revista eletrônica de administração e turismo – ReAT**. v. 13, n.2, p. 37-52, 2019.
- BUCHELE, G. T.; SCHMITZ, L. C.; DANDOLINI, G. A. Um Plano para Gerenciamento de Projetos no Contexto da Educação a Distância no Ambiente Público. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, v. 2, p. 100-114, 2016.
- COIMBRA, L. A. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; SCHROEDER, E. A. BONATO, S. V.; D'AVILA, L. C. O fluxo de serviço para mapeamento de falhas no processo de prestação de serviços aduaneiros: um estudo no setor de construção de plataformas petroleiras. *In: XXXVIII Encontro nacional de engenharia de Produção - ENEGEP*, 38., 2018, Maceió. **Anais eletrônicos [...]**. Maceió, 2018. p. 20-42.
- COIMBRA, L. A. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'AVILA, L. C.; SCHROEDER, E. A. Fluxo de serviço para mapear falhas: estudo no setor de construção de plataformas petroleiras. **Revista do instituto de ciências econômicas, administrativas e contábeis - SINERGIA**, v. 23. n. 2. p. 47-60. 2019.
- CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

DAMASCENO, L. M. D. S.; RAMOS, A. S. M.; de MELO, F. A. Fatores que Influenciam a Predisposição em Seguir uma Política de Segurança da Informação em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2016.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

GARCIA, D. R.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Contabilidade de gestão da sustentabilidade: revisão sistemática da literatura mundial. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI (Gecont)**, v. 6, n. 1, p. 72-88, 2019.

GARCIA, D. R.; RIBEIRO, N. F.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Contabilidade na gestão da sustentabilidade: uma revisão sistemática de literatura. In: XVIII Mostra de Produção Universitária da Universidade Federal do Rio Grande / XXI Encontro de Pós-Graduação - MPU-FURG/EPG, 18., 21. Rio Grande. **Anais eletrônicos [...]**. Rio Grande, 2019. p. 1-3.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. (1. ed.). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard business review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM management**, v. 9, n. 2, p. 6-9, 1998.

HERNANDES, P. R. A Universidade Aberta do Brasil e a democratização do ensino superior público. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 25, n. 95, p. 283-307, 2017.

HIPÓLITO, O. **Educação a distância: uma nova realidade**. [2012. Disponível em: <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,educacao-a-distancia-uma-nova-realidade,880620>. Acesso em 29 jul. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. (1. ed.). São Paulo: Alta Books, 2017.

KILLUMETS, E.; D'INNOCENZO, L.; MAYNARD, M. T.; MATHIEU, J. E. A multilevel examination of the impact of team interpersonal processes. **Small Group Research**, v. 46, n. 2, p. 227-259, 2015.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZA, 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.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R.; da SILVA, L. S.; LUNARDI, G. L.; DUARTE, S. A. Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma

indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 10, n. 1, p. 247-275, 2017.

LONGARAY, A. A.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; MUNHOZ, P. R.; TONDOLO, V. G. Proposals for redesigning processes and the role of organizational teams: an analysis of scientific production in the light of bibliometrics. **Sistemas e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 246-254, 2018.

MAIA, D. **Dinheiro para ensino a distância some nas principais universidades do país**. [2016]. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/08/1798519-dinheiro-para-ensino-a-distancia-some-nas-principais-universidades-do-pais.shtml>. Acesso em: 29 jul. 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MANCIBO, D.; SILVA JÚNIOR, J. D. R.; SCHUGURENSKY, D. A educação superior no Brasil diante da mundialização do capital. **Educação em Revista**, v. 32, n. 4, p. 205-225, 2016.

MATHIEU, J. E.; MAYNARD, M. T.; TAYLOR, S. R.; GILSON, L. L.; RUDDY, T. M. An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso-mediational model. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 28, n. 7, p. 891-910, 2007.

de MESQUITA, P. S. P.; MARTINS, S. E. S. D. O.; POKER, R. B. Políticas educacionais e formação continuada de professores em educação especial na modalidade a distância: análise das publicações na base de dados SciELO. **Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 18, n. 2, p. 251-274, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo da Educação Superior**. [2013] Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16359-coletiva-censo-superiorecategory_slug=setembro-2014-pdf&Itemid=30192. Acesso em 29 jul. 2019.

NOVELLO, T. P.; LAURINO, D. P. Coordenação consensual de práxis pedagógicas entre tutores e professores. **Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 15, n. 1, p. 179-191, 2012.

PERALTA, C. F.; LOPES, P. N.; GILSON, L. L.; LOURENCO, P. R.; PAIS, L. Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 88, n. 1, p. 80-107, 2015.

PEREIRA, F. D. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; BONATO, S. V.; CZARNESKI, F. R. C. Ambientes de produção enxuta sustentável: proposta de um estudo bibliométrico. In: XXIX Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD, 29., 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]** São Paulo, 2018. p. 1-18.

PEREIRA, F. D. S.; BONATO, S. V.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; CZARNESKI, F. R. C.; D'ÁVILA, L. C. Caracterização da produção científica sobre ambientes de produção enxuta sustentável: uma análise das publicações entre 2007 e 2017 através da bibliometria. **Revista livre de sustentabilidade e empreendedorismo (Relise)**, v. 4, n. 6, p. 177-199, 2019.

PEREIRA, J. G.; AZEVEDO, S. H. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Inovação no comércio exterior: revisão bibliográfica da produção brasileira entre 2003 e 2018. In: XVIII Mostra de Produção Universitária da Universidade Federal do Rio Grande / XXVIII Congresso de Iniciação Científica - MPU-FURG/CIC, 18., 28. Rio Grande. **Anais eletrônicos** [...]. Rio Grande, 2019. p. 1-3.

PEREIRA, J. G.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Inovação no comércio exterior: revisão bibliográfica da publicação brasileira entre 2003 e 2018. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 40, n. 9, p. 1-10, 2019.

PEREIRA, M. F.; DE LINHARES, J. A.; BIANCHI, I. S.; MORITZ, G. D. O. Modelo de produção de material didático: O uso da notação BPMN em curso a distância. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, p. 45-66, 2011.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'ÁVILA, L. C.; PEREIRA, F. D. S. Indicadores de desempenho em serviços e produção: proposta de mapeamento da produção científica à luz da bibliometria. **Revista do instituto de ciências econômicas, administrativas e contábeis - SINERGIA**, v. 22, n.2, p. 61-74, 2018.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R. D. S. Propostas de redesenhos de processos e o papel das equipes organizacionais: uma análise à luz da bibliometria. In: XXVIII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD, 28., 2017. **Anais eletrônicos** [...]. Brasília, 2017. p. 1-18.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; SCHROEDER, E. A.; DOLCI, D. B. Limitações digitais, causas e consequências na efetividade do uso do site trello no planejamento estratégico de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 6, n. 1, p. 69-85, 2019.

PIMENTEL, F. S. C.; MERCADO, L. P. L.; FREITAS, M. A. S.; OLIVEIRA, C. L. D. A. P. Ações de extensão na educação a distância: a experiência de implementação numa universidade pública. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 5, n. 3, p. 641-655, 2018.

PRADILLA, S. **Gestão de processos: da teoria à prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRADILLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

PORTAL BRASIL. **Ensino superior registra mais 7,3 milhões de estudantes**. [2014]. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/09/ensino-superior-registra-mais-de-7-3-milhoes-de-estudantes>. Acesso em 29 jul. 2019.

QUINTANA, A. C.; FERNANDES, V. L. P. Percepção do estudante de educação técnica a distância de nível médio sobre a realização das tarefas avaliadas no ambiente virtual. **Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 17, n. 2, p. 127-150, 2014.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. (14. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; de MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2015.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA – FURG. **Sobre a SeaD**. 2017. Disponível em: <http://www.sead.furg.br/index.php/sead/sobre>. Acesso em: 29 jul. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. (2. ed.). São Paulo: Cortez, 2017.

da SILVA, J. S. O trabalho do professor-tutor nos cursos a distância: um olhar sobre a regulamentação e a organização do trabalho docente. In: XVII Congresso Internacional de educação a distância, 17., 2011. **Anais eletrônicos**. Manaus, 2011. p. 1-10

da SILVA, M. B. D.; BONATO, S. V.; ABRITA, N. F. M.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Análise do retorno de paletes e chapatex em empresas de bebidas. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção - RELAINEP**, v. 7, n. 11, p. 68-81, 2019.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookma, 2015.