



FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS



MANUELLA MATOS DE AZEVEDO
ELSON FERREIRA COSTA
IVETE FURTADO RIBEIRO CALDAS



2024

1^o EDIÇÃO

MANUELLA MATOS DE AZEVEDO
ELSON FERREIRA COSTA
IVETE FURTADO RIBEIRO CALDAS

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

EDITORA PASCAL

2024

2024 - Copyright© da Editora Pascal

Editor Chefe: Prof. Dr. Patrício Moreira de Araújo Filho

Edição e Diagramação: Leonam Oliveira

Edição de Arte: Leonam Oliveira

Bibliotecária: Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

Revisão: Manuella Matos de Azevedo, Leonam Oliveira e Lena Andréa Loureiro Sousa Ferreira

Conselho Editorial

Dr^a Rita de Cássia Silva de Oliveira

Dr^a Luciara Bilhalva Corrêa

Dr. George Alberto da Silva Dias

Dr^a Samantha Ariadne Alves de Freitas

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

Dr^a Sinara de Fátima Freire dos Santos

Dr^a Gerbeli de Mattos Salgado Mochel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A239a

Azevedo, Manuella Matos de. Costa, Elson Ferreira. Caldas, Ivete Furtado Ribeiro.

Ferramentas gerenciais na educação: um guia para gestores acadêmicos / Manuella Matos de Azevedo, Elson Ferreira Costa e Ivete Furtado Ribeiro Caldas — São Luís: Editora Pascal, 2024.

33 f. : il.:

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6068-109-5

D.O.I.: 10.29327/5444697

1. Educação. 2. Gerenciamento Educacional. 3. Ferramenta de Gestão .4. Guia. I. Azevedo, Manuella Matos de. II. Costa, Elson Ferreira. III. Caldas, Ivete Furtado Ribeiro. IV. Título

CDU: 378+65.012.43(035)

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2024

www.editorapascal.com.br

PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresento o produto educacional resultante de dois anos de dedicação e pesquisa no curso de Mestrado Profissional em Ensino em Saúde na Amazônia: o manual intitulado “Ferramentas Gerenciais na Educação: Um Guia para Gestores Acadêmicos”. Esta obra, fruto de uma construção colaborativa com meus orientadores, reflete a busca por melhorias na gestão educacional, especialmente no âmbito universitário.

Os desafios enfrentados pelos gestores acadêmicos são cada vez mais significativos, exigindo que as instituições de ensino superior se adaptem rapidamente às inovações impostas pelo mercado. Nesse cenário, a adoção de ferramentas gerenciais é essencial para promover a eficiência e a qualidade nos processos acadêmicos e administrativos. O manual foi elaborado com o objetivo de fornecer orientações práticas, fundamentadas em evidências, para que gestores e docentes compreendam como essas ferramentas podem ser aplicadas de forma eficaz em suas realidades.

Espero que este material instrucional seja um recurso valioso para todos os envolvidos na gestão acadêmica, inspirando reflexões, ações e discussões que promovam uma educação de qualidade e um futuro promissor para nossas instituições de ensino superior.

Expresso minha gratidão a todos que contribuíram para a elaboração deste produto educacional e convido os leitores a utilizarem de maneira proativa as ferramentas aqui apresentadas. Ademais, ressalto a importância da busca contínua por novas soluções, com o objetivo de promover uma gestão cada vez mais eficiente, inovadora e transformadora.

Manuella Matos de Azevedo
Mestranda em Ensino em Saúde na Amazônia

SUMÁRIO

04

INTRODUÇÃO

05

OBJETIVO

06

MATRIZ SIPOC

09

MATRIZ SWOT

15

VALUE STREAM MAPPING -
MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR

19

GESTÃO DE CRISES

24

REFERÊNCIAS

1. INTRODUÇÃO

As ferramentas gerenciais tem, primordialmente, sua criação e expansão dentro de contextos industriais, considerando empresas que tratam de produção, como a têxtil ou de automóveis, e a crescente busca por melhorias em todos os setores fez com que estas ferramentas se popularizassem e fossem incorporadas a setores que antes não tinham essa vivência, como o contexto educacional (Riezebos; Huisman, 2020).

A incessante busca por melhorias fez com que os gestores universitários acessassem cada vez mais o conhecimento gerencial de outras organizações empresariais, grande parte dessa foi impulsionada para atender a demandas externas que exigem a qualificação a moldes internacionais, entretanto para alcançar tais padrões esbarram na dificuldade de alinhar as demandas com as ferramentas já existentes no mercado, e ao baixo incentivo a capacitação para gestores e docentes se apropriarem e fazerem uso dessas ferramentas de modo eficaz (Pedraja-Rejas; Huerta-Riveros; Muñoz-Fritis, 2020).

Nessa busca incessante por melhorias no contexto universitário, surge este manual destinado a gestores e docentes, elaborado como produto educacional do Programa de Pós Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia, no nível de mestrado, com o objetivo de promover um diálogo sobre as ferramentas gerenciais, e explorar como essas ferramentas podem ser utilizadas de modo a contemplar as necessidades específicas de cada instituição de ensino superior.

2. OBJETIVO

Este manual tem como **objetivo** minimizar as lacunas de conhecimento sobre a gestão de processos, oferecendo um guia prático, fundamentado e acessível para a implementação eficaz de ferramentas gerenciais.

- **Fomento ao Conhecimento Gerencial**

Ao oferecer uma visão prática e conceitual, o manual visa incentivar a busca contínua pelo aprimoramento do conhecimento em gestão, promovendo a capacitação dos gestores acadêmicos.

- **Promover o diálogo sobre Práticas Gerenciais**

Através da promoção de um diálogo aberto e contextualizado sobre as práticas de gestão, o material busca fomentar a reflexão crítica e a troca de experiências entre os gestores de instituições de ensino.

- **Recurso necessário para Gestão Universitária Eficaz**

Este manual pretende ser um recurso essencial para profissionais que almejam transformar a gestão universitária em um processo mais eficaz, estratégico e adaptável às demandas das realidades contemporâneas.

3. MATRIZ SIPOC

O surgimento da Matriz SIPOC partiu da análise de que existe uma cadeia de produtividade, sendo que clientes e fornecedores, que antes eram tratados como não pertencentes ao mesmo processo, passam a serem vistos como componentes de um processo maior e interdependente (Zhang et al., 2022).

Seu uso ultrapassou as barreiras do contexto empresarial, a partir do momento que outros setores passaram a incorporar conceitos gerenciais, pontualmente em 2006, a Matrix SIPOC despertou o interesse acadêmico, por ser uma ferramenta de apoio gerencial que busca a melhoria contínua de processos com foco na gestão de qualidade e da eficiência organizacional (Nešić; Nešić, 2020; Zhang et al. 2022).

A Matriz SIPOC tem como objetivo primordial mapear e identificar os elementos chaves que compõem o processo, como eles se relacionam, quais atividades fazem parte, e quais os resultados obtidos, com isso é possível identificar fragilidades, otimizar recursos e visualizar áreas de melhorias (Farias et al., 2024). Sua eficácia reside na representação visual que proporciona observar as relações que permeiam os processos gerenciais, permitindo uma análise intuitiva e facilitando a identificação de pontos críticos e oportunidades de aprimoramento ao longo do processo (Ameen Abdulla; Kavilal, 2022; Silveira, 2023).

SIPOC é um acrônimo de **cinco palavras** do vocabulário inglês, a saber:

Suppliers	Fornecedores
Incomes	Entradas
Process	Processo
Outcomes	Desfechos (entregas)
Customers	Clientes

A **figura 1** traz a representação simples de como a Matriz SIPOC se organiza, e exemplifica alguns elementos do processo gerencial. No exemplo, é possível observar que a coordenação de curso atua como fornecedor, disponibilizando insumos essenciais, como os professores, necessários para o desenvolvimento e implementação do plano de ensino. Os possíveis resultados gerados incluem o plano de ensino e sua execução, destinados aos clientes finais, que são os estudantes.

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Figura 1: Matriz SIPOC



Fonte: Adaptada de Zhang et al., (2022).

ATENÇÃO!

Cabe ressaltar a natureza interligada do mapeamento de processos. A coordenação de curso, além de fornecer recursos, também atua como cliente, uma vez que avalia o processo. Dessa forma, o processo pode ser avaliado por três clientes distintos: direção, coordenação e discentes. Essa abordagem proporciona a obtenção de dados variados e complementares, que possibilitam a identificação de áreas para melhorias contínuas.

É nesta interdependência que a Matriz SIPOC promove a eficiência e a eficácia dos processos gerenciais, alimentando um ciclo de melhoria contínua, pautado no feedback fornecido pelos próprios clientes, que podem fazer ou não parte direta do processo, sendo isto fundamental para otimização do desempenho organizacional (Nešić; Nešić, 2020; Farias et al., 2024).

Incorporar a Matriz SIPOC no cotidiano universitário é um processo simples e, inicialmente, observacional, sendo primordial identificar dentro do acrônimo cada elemento do processo (Armenta; Pérez, 2022). Primeiramente, identifica-se os fornecedores, como: coordenação, secretária, professores; cada um deste pode ser o início de um processo através do fornecimento de uma entrada, exemplo: os coordenadores fornecem recursos humanos através da alocação dos professores (entrada) de maneira a contemplar habilidades de cada um; a secretaria fornece informações a respeito de reuniões (entrada); professores fornecem conhecimento técnico (entrada).

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

E cada entrada será transformada por um processo, acompanhe a tabela abaixo:

Tabela 1: Matriz SIPOC

S	I	P	O	C
COORDENADOR	Alocação de professor	Desenvolvimento do plano de ensino	Aula planejada	Discentes; Coordenação; Diretoria
SECRETÁRIA	Informações de disponibilidade de salas	Agendamento e organização de reuniões	Reuniões agendadas e organizadas	Coordenação; Professores
PROFESSOR	Conhecimento técnico	Ensino aos discentes	Discentes preparados	Discentes; Coordenação; Diretoria

Fonte: Autores, 2024.

Embora a coordenação seja um fornecedor, também pode ser vista como um cliente, pois avalia a qualidade do processo e das entregas. Ao observar que o planejamento de aula e os discentes preparados são resultados interligados, percebe-se como diferentes fornecedores influenciam outros resultados de forma indireta. É nítido como a tabela mostra a interdependência entre diferentes funções e como cada papel contribui para o sucesso geral dos processos educacionais e administrativos.

A documentação da interdependência ajuda a entender como cada processo isolado é capaz de influenciar sobre os resultados ofertados e na percepção de cada cliente, partindo deste entendimento é possível prover melhorias nos processos, tendo a percepção que uma pequena mudança e um elemento da Matriz SIPOC pode ter grandes repercussões dada a sua natureza interconectada (Klumbyte; Bliudzius; Foikades, 2020; Armenta; Pérez, 2022).

Outro ponto que cabe ser ressaltado é como a Matriz SIPOC ajuda a traduzir as responsabilidades de cada envolvido, fortalecendo o senso de equipe e aprimorando a comunicação efetiva, o que potencializará a entrega de resultados eficientes e eficazes (Ameen Abdulla; Kavilal, 2022).

A Matriz SIPOC se constitui como uma ferramenta eficaz para o gerenciamento de processos, pois oferece uma abordagem estruturada, clara e de fácil entendimento, destacando-se por ser versátil e passível de adaptação em múltiplos contextos, aprimorando processos e resultados através da documentação organizacional (Klumbyte; Bliudzius; Foikades, 2020; Ferrari; Oliveira, 2022).

4. MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT surgiu na década de 1960, na Universidade de Stanford, Estados Unidos, e se consolidou no ambiente empresarial por possibilitar a criação de estratégias através de uma análise minuciosa do estado atual. Esta ferramenta realiza interseções entre aspectos que podem ser modificados e aqueles que não podem, permitindo a elaboração de planos para otimizar a utilização dos recursos disponíveis e gerenciar de modo eficaz as dificuldades incontornáveis (Alfarizi; Fathiyaturrahmah, 2022; Fernandes et al., 2023).

Figura 2: Acrônimo da Matriz SWOT



Fonte: Adaptada de Romero et al., (2024).

De execução clara e objetiva, a Matriz SWOT fornece subsídios para a tomada de decisões estratégicas. Similar à Matriz SIPOC, ela também ajuda a visualizar a correlação existente, mas, neste caso, associa fatores internos com externos, possibilitando a compreensão do posicionamento da organização frente à competitividade do mercado e buscando uma postura mais estratégica (Costa Júnior et al., 2021; Romero et al., 2024).

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Inicia-se a partir da identificação de cada elemento, importante que seja uma construção em equipe para que cada parte do processo consiga contribuir com seu ponto de vista para construção da matriz (Romero et al., 2024; Wang 2024).

Para isso, o uso de metodologias ativas auxilia no processo de construção colaborativa da Matriz SWOT. **Destaca-se aqui o uso do World Café, (figura 3)** que visa estimular conversas e a exploração de novas perspectivas, simulando um ambiente descontraído a partir de perguntas disparadoras. Esse formato promove a criatividade e a inovação, fortalecendo também o clima organizacional entre os colaboradores (Lima; Figueiredo; Macena, 2022).

Figura 3: Fases World Café



Fonte: Adaptado de Lima; Figueiredo; Macena, 2022; Dias et al., 2023.

● 1. Definição de Objetivos e Tempo de Discussão

inicia-se o processo estabelecendo claramente os objetivos da discussão, o tempo dedicado para cada rodada, e as perguntas disparadoras que orientarão as conversas.

● 2. Distribuição dos Líderes de Mesa

Cada líder de mesa recebe uma pergunta específica e é responsável por registrar os principais pontos discutidos em sua mesa ao longo das interações.

● 3. Divisão da Equipe em Grupos Menores

A equipe é dividida em grupos menores, que irão se movimentar entre as mesas durante as rodadas de discussão.

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

4. Rotação entre Mesas

Após o tempo estipulado para a discussão de uma mesa, os participantes rotacionam para a próxima mesa, encontrando um novo líder e uma nova pergunta a ser debatida.

5. Registro e Documentação pelos Líderes

Durante o processo, os líderes de mesa documentam as ideias, insights e principais pontos levantados pelos participantes em cada rodada.

3. Síntese Final das Discussões

A equipe é dividida em grupos menores, que irão se movimentar entre as mesas durante as rodadas de discussão.

Ao término das rodadas, quando todos os participantes tiveram a oportunidade de contribuir para todas as perguntas disparadoras, o processo é concluído com uma síntese das ideias. Cada líder de mesa organiza os principais pontos das discussões, reunindo as informações coletadas (Dias et al., 2023). Essa etapa final é crucial para integrar os insights de todos os participantes e, assim, completar a construção da Matriz SWOT, garantindo uma visão abrangente e colaborativa dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças identificados.

Com a identificação de cada elemento que compõe os acrônimos da Matriz SWOT, inicia-se a análise cruzada, processo de combinar e relacionar fatores externos com internos para desenvolver estratégias (Alfarizi; Fathiyaturrahmah, 2022). Essa análise possibilita identificar como uma força pode ser usada para aproveitar oportunidades ou mitigar ameaças, e como as fraquezas podem ser superadas por meio das oportunidades ou compensadas para contornar as ameaças (Alfarizi; Fathiyaturrahmah, 2022; Zanjani; Mohebbi, 2023).



FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Esta é a principal etapa para transformar a Matriz SWOT em planos de ação, visando garantir que a organização tenha auto conhecimento para conseguir alcançar seus objetivos, mitigando ao máximo suas barreiras. Confira o exemplo na [tabela 2](#), na qual foi levantado, hipoteticamente as “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e as “Ameaças” que podem compor o contexto da educação superior:

Tabela 2: Matriz SWOT da universidade

FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Corpo docente qualificado	Limitação orçamentária
Infraestrutura moderna	Burocracia interna
Boa reputação	Baixa adesão a tecnologias digitais
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Parceria com empresas	Mudança em políticas educacionais
Aumento da demanda para cursos à distância	Aumento da concorrência
Subsídios governamentais	Crise econômica
FATORES EXTERNOS	

Fonte: Adaptada de Romero et al., (2024).

No domínio das “Forças”, foram destacados os aspectos que diferenciam esta universidade das demais. No campo das “Fraquezas”, identificaram-se as barreiras que ameaçam o sucesso da organização. Quanto às “Oportunidades”, foram enumeradas as possibilidades que podem ser aproveitadas para promover melhorias internas. Por fim, no domínio das “Ameaças”, foram expostas situações externas, fora do controle gerencial da universidade, mas que ainda assim podem causar danos à organização.

A análise pode ser iniciada pelo cruzamento de “Forças” e “Oportunidades”. Neste âmbito, questiona-se: “Como uma força pode ser utilizada para tirar proveito de uma oportunidade?” (Alfarizi; Fathiyaturrahmah, 2022). O fato de o corpo docente ser qualificado traz a oportunidade de firmar parcerias com outras entidades, com pesquisas colaborativas, abrindo campos para estágios e fortalecendo o mercado de trabalho para o futuro egresso.

A infraestrutura moderna aumenta as possibilidades de expansão para os ambientes virtuais de aprendizagem, ampliando o escopo de alternativas de seus cursos, atraindo mais estudantes, empresas e até mesmo a comunidade para o ambiente acadêmico. Isso também pode qualificar a universidade para a obtenção de subsídios financeiros para ampliação de sua

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

capacidade tecnológica, enriquecendo o ambiente com recursos e tornando-o mais atrativo para os estudantes.

Considerando as adversidades listadas nas “Ameaças”, como mudanças em políticas educacionais, aumento da concorrência e crise econômica, as forças existentes, quando bem gerenciadas, são suficientes para superá-las. Por exemplo, mesmo em cenários de crise econômica, um corpo docente qualificado, combinado com uma infraestrutura moderna, é um trunfo valioso para enfrentar as dificuldades, otimizando processos e reduzindo custos. Em casos de mudanças nas políticas educacionais, profissionais qualificados e engajados no ambiente universitário são eficazes para promover adaptações às novas exigências. Além disso, professores renomados podem participar de conselhos deliberativos, influenciando os rumos políticos e educacionais.

Ao realizar a análise cruzada considerando as “Fraquezas”, como limitação orçamentária, burocracia interna, baixa adesão a tecnologias digitais, e as “Oportunidades”, como parcerias com empresas, aumento da demanda por cursos a distância e subsídios governamentais devemos questionar: “Como melhorar a fraqueza para aproveitar as oportunidades?” Com vistas a contornar as limitações de orçamento, pode-se utilizar a oportunidade das parcerias com empresas, que possibilitam novos investimentos e também favorecem a adesão às tecnologias digitais por meio de cursos e treinamentos voltados à equipe da universidade. Os ambientes virtuais de aprendizagem oferecem a oportunidade de aquisição de recursos através da oferta de cursos com menos custos de infraestrutura.

Por fim, a análise das “Fraquezas” em relação às “Ameaças” concentra-se em como corrigir essas fragilidades para garantir proteção contra os riscos identificados. A limitação orçamentária pode impedir a universidade de responder de forma competitiva, dificultando a retenção e a captação de alunos, o que pode impactar negativamente a qualidade do ensino. Quando somada à burocracia interna, essa limitação fragiliza a adaptação às mudanças políticas. Esse cenário se agrava quando há baixa adesão a tecnologias digitais, que poderiam constituir uma vantagem em meio às adversidades. A implementação de soluções de ensino a distância e administração digital poderia ajudar a reduzir despesas operacionais e expandir o alcance dos programas.



FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

A análise cruzada da matriz SWOT hipotética destaca uma interconexão estratégica entre os elementos avaliados, evidenciando como “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças” se inter-relacionam. Essa relação interdependente é crucial para entender como os elementos de cada domínio se conectam (Romero et al., 2024). É possível verificar como a qualificação do corpo docente e a infraestrutura moderna oferecem à instituição uma base sólida para firmar parcerias e expandir suas ofertas acadêmicas, especialmente no campo da educação a distância, mesmo em tempos de crise.

Contudo, é fundamental que a universidade enfrente suas fraquezas, como a limitação orçamentária e a burocracia interna, não apenas para mitigar os riscos provenientes das ameaças externas, mas também para capitalizar as oportunidades emergentes. A integração de tecnologias digitais e a racionalização dos processos administrativos são estratégias viáveis para superar essas limitações, fortalecendo a posição da instituição no mercado educacional e assegurando a continuidade de um ensino de qualidade em um ambiente acadêmico dinâmico e adaptável.

5. VALUE STREAM MAPPING – MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR

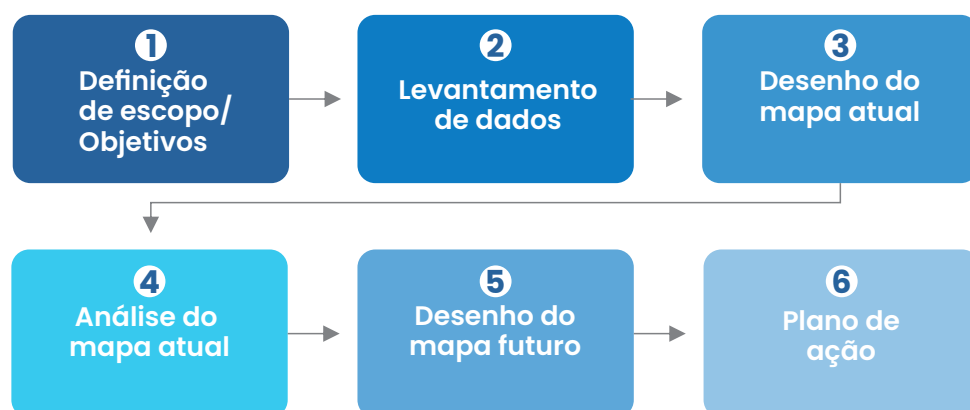
No crescente contexto de busca por melhorias contínuas, o Value Stream Mapping (VSM), em tradução livre: mapeamento do fluxo de valor, se constitui como uma das principais ferramentas para identificação de desperdícios dentro de um processo, fornecendo subsídios importantes para tomada de decisões sob olhar sistêmico, como melhoria da rotina laboral, redução de custos, aumento de produtividade, promoção de ergonomia, facilitando adesão às normas de segurança no trabalho, considerando até perspectiva do cliente (Silva; Bouzon; Silva, 2023).

O VSM é uma técnica que visa mostrar como as tarefas estão sendo executadas, desde o início com a chegada da matéria prima até a entrega ao cliente, oferecendo diagnóstico situacional, quais as possibilidades de melhoria, sendo seu principal foco eliminação de atividades que não agregam valor ao processo, que o oneram, oportunizando sua otimização (Ribeiro et al., 2019; Mohamud, 2023).

Através da descrição do fluxo, desde a porta de entrada com o recebimento de insumos, passando pelos processos de transformação dos insumos em produtos, o VSM ajuda a descrever quem participa de cada etapa, até o final na entrega ao cliente, tornando possível visualizar, identificar e mensurar atividades (Mohamud, 2023).

Para sua elaboração são preconizadas 4 etapas principais (figura 4): Seleção do produto, sendo necessário para delimitar o mapa a ser criado; desenho do mapa de processo, feito por uma equipe da empresa através da observação, coleta de dados por entrevistas, indicadores e relatórios, dando ênfase em dados quantitativos, detalhados (Riezebos; Huisman, 2020).

Figura 4: Esquematização da VSM



Fonte: Adaptado de Mohamud, 2023

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

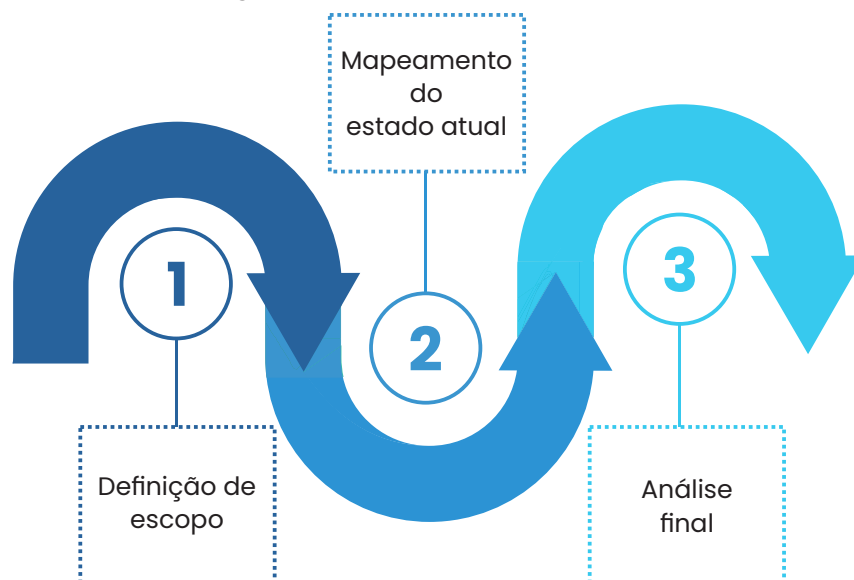
UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Seguido do desenho do mapa em prospecção, considerando a participação do cliente final sob sua expectativa final do produto, nesta etapa iniciam as eliminações de etapas que não favoreçam o processo ou que o tornem mais burocrático; por fim, é traçado o plano de ação para que seja alcançado o mapa prospectivo do processo em questão e meios para alcançá-lo (Vieira; Melo; Bonamigo, 2022).

Estas representações gráficas são realizadas com simbologia própria, inicialmente proposta por Rother e Shook (1999 apud Riezebos; Huisman, 2020) e cada ícone representa uma parte do processo, os autores Riezebos e Huisman (2020) propuseram uma adaptação do VSM que buscou simplificar sua construção e assim ser melhor adaptada para outros contextos, no caso dos autores o educacional.

No estudo conduzido por Riezebos e Huisman (2020), foi desenvolvida uma adaptação do VSM (figura 5) para o contexto educacional, denominada Value Stream Mapping for Education (VSM4EDU). A motivação para essa adaptação surgiu da necessidade de atender às demandas específicas do setor educacional, visto que a ferramenta original foi projetada principalmente para processos operacionais, com foco na manufatura de produtos. Os autores identificaram uma oportunidade de adaptar essa ferramenta para melhor atender às necessidades dos processos educacionais.

Figura 5: Etapas do VSM4EDU



Fonte: Adaptado de Riezebos; Huisman, 2020.

Para aplicar o VSM, mesmo na versão adaptada, é necessário definir seu escopo, este primeiro momento é crucial para associar processos que têm o mesmo fluxo de valor, ou seja, atendem ao mesmo objetivo, e engloba processos, máquinas, colaboradores, informações, tudo que compreende o processo de transformação até a conclusão do seu objetivo com a entrega ao cliente (Hartini et al., 2020; Santos; Lima; Gaspar, 2023).

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Os colaboradores foram convidados a eleger atividades que mais geram estresse no ambiente de trabalho, e foram alocando cada atividade dentro de um conjunto considerando dependência, autonomia e conteúdo da tarefa, assim surgiram as classificações de cada atividade, as que são de alto valor (importância) e demanda muito tempo para sua conclusão, e as atividades que geram maior desgaste (estresse) e são realizadas com alta frequência.

Dentre as atividades elencadas: planejamento de aulas, apoio acadêmico e atividades administrativas foram consideradas pelo grupo de trabalho as de maior valor e maior tempo gasto, portanto, foram o foco principal da análise e da elaboração de propostas de melhoria. Observe a [tabela 3](#).

Tabela 3: VSM4EDU

VALUE STREAM MAPPING			
ETAPAS	DESCRIÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS	PLANEJAMENTO DE AULAS		
	APOIO ACADÊMICO		
	ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS		
MAPEAMENTO	CLASSIFICAÇÃO	VALOR DO PROCESSO X TEMPO GASTO	PROCESSOS IMPORTANTES QUE DEMANDAM MUITO TEMPO
		ESTRESSE X FREQUÊNCIA DO PROCESSO	ATIVIDADE QUE GERA ESTRESSE SÃO REALIZADAS VÁRIAS VEZES
PROPOSTA DE MELHORIAS	SUPORTE TECNOLÓGICO PARA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E PARA PLANEJAMENTO DE AULAS		REVISÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS BUROCRÁTICOS
	TRABALHO COOPERATIVO PARA COMPARTILHAMENTO E DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES		REUNIÕES REGULARES PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
	ORGANIZAÇÃO DE ROTINAS PARA OTIMIZAÇÃO DE TEMPO		FACILITAÇÃO DE ACESSO DIGITAL A FONTES DE DADOS

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

A implementação do VSM adaptado no contexto educacional mostrou-se como um promissor auxílio na identificação e eliminação de atividades que não agregam valor, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo. Ademais, com a valorização de dados qualitativos e a definição clara de responsabilidades foram aspectos fundamentais para o sucesso e validação da ferramenta VSM4EDU. Assim, mesmo com a versão adaptada de uma ferramenta gerencial robusta fornece um modelo que pode ser replicado em outras instituições para melhorar processos e resultados educacionais.

6. GESTÃO DE CRISES

Hodiernamente, o panorama global está em constante mudança, que por vezes apresentam-se como momentos de incertezas perante a forma como vivemos e fazemos, isso se reflete no contexto organizacional de vários setores que precisam lidar com a imprevisibilidade que pode ameaçar a entrega de resultados (Oliveira, 2021).

No contexto dos ambientes corporativos, as crises surgem de maneira imprevisível devido à complexidade dos fatores humanos envolvidos, podendo aumentar em complexidade e causar danos à reputação da organização. Sua duração pode variar, mas ações assertivas e rápidas podem mitigar os impactos negativos. Eventualmente, as crises podem afetar o funcionamento regular das operações, representar uma ameaça aos direitos fundamentais e, potencialmente, comprometer a continuidade da empresa (Casadei, 2023; Montagna, 2023).

Os cenários de crise, por mais ameaçadores que pareçam, são passíveis de serem contornados e seus danos minimizados, desde que a organização possua uma comunicação clara, efetiva e transparente (Oliveira, 2021). Em um passado recente, o mundo enfrentou a pandemia de Covid-19, que se espalhou rapidamente e colocou a sociedade em uma posição desafiadora para oferecer uma resposta adequada à crise. No âmbito educacional, as universidades foram compelidas por pressões externas e internas a adaptar suas operações, concentrando-se na flexibilidade e na adaptação às novas circunstâncias de tal maneira que revelou as fragilidades preexistentes nas operações educacionais (Hall, 2024; Hristova, 2024).

É imprescindível ressaltar que a crise deve ser compreendida como um fenômeno complexo que afeta diversas camadas da hierarquia organizacional, não ocorrendo de forma isolada, que põem em risco a operação e os resultados entregues aos clientes. Diferentemente das situações desagradáveis ou desgastantes, que ocorrem de forma isolada, podem ser geridas de maneira mais direta, sem mobilizar seu contingente (Montagna, 2023).

Casadei (2023) ressalta que a elaboração de um plano de gestão de crise não torna a organização imune aos imprevistos, porém garante uma resposta eficaz, segura e rápida que consegue dar a seus consumidores o apoio e conforto necessário em momentos não previstos. Como também, uma abordagem bem estruturada e direcionada ajuda a proteger também os trabalhadores sobre as pressões excessivas, e a promover um ambiente de trabalho justo e sustentável (Hall, 2024; Hristova, 2024).

Ao iniciar o processo de planejamento para a gestão de crises, destaca-se um conceito que demanda especial atenção: o capital humano. Este se refere diretamente as habilidades,

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

competências, expertises e talentos que os colaboradores agregam a essa organização a qual pertencem, pode ser visto também como parte do capital intelectual que somado ao capital financeiro definem o valor que a empresa detém frente ao mercado (Plaksiuk; Horvathova; Yakushev, 2023).

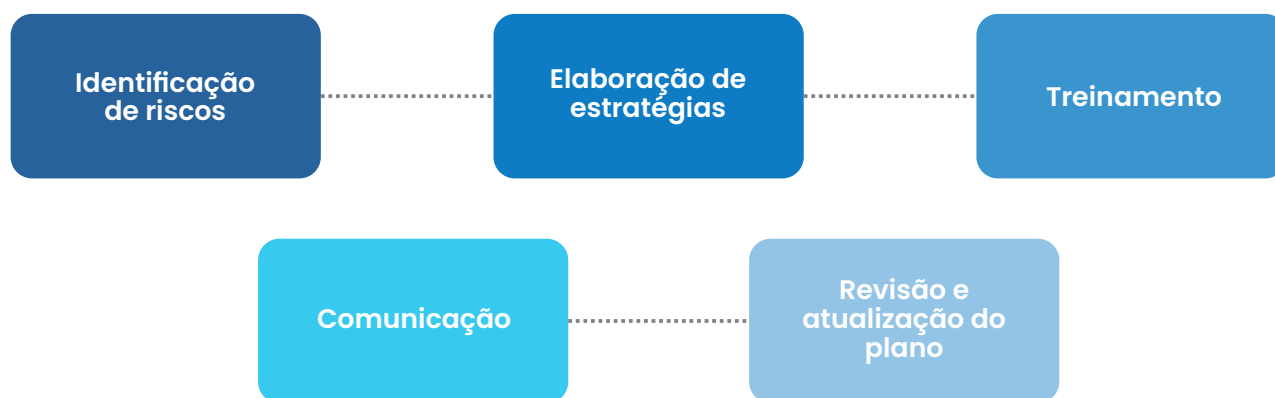
Logo, capital humano tem uma grande relevância para as organizações por estar atrelado ao aumento de produtividade e desenvolvimento socioeconômico, sendo importante também considerar sua qualidade, pois os benefícios envolvem, não somente a organização a qual pertencem, mas a localidade também é favorecida por se tornar mais atrativa a outros serviços e investimentos (Saraiva; Silva; Fochezatto, 2022).

Rememorando o período da pandemia, o capital humano das universidades, presente em todos os colaboradores que compõem a equipe, foi exposto a situações de precarização e exploração da relação de trabalho, desigualdades de acesso a recursos tecnológicos e a desumanização do trabalhador em detrimento ao lucro financeiro (Hall, 2024; Hristova, 2024), ocasionando resistência a estratégias gerenciais utilizadas sem considerar o bem comum dos trabalhadores (Peetz et al., 2022).

Desse modo, todas as considerações confluem para conceitos estratégicos que necessitam ser integrados de maneira sistemática nas práticas diárias das organizações: a comunicação assertiva, o clima organizacional e a gestão participativa, que constituem pilares fundamentais para a condução eficaz no contexto da gestão de crises (Montagna, 2023; Plaksiuk; Horvathova; Yakushev, 2023; Hall, 2024).

Valíčková (2020) propôs os passos para gerenciamento de crise pautado em uma revisão de literatura sobre a temática, [figura 6](#):

Figura 6: Etapas da elaboração do plano de gerenciamento de crises



Fonte: Adaptado de Valicková, 2020

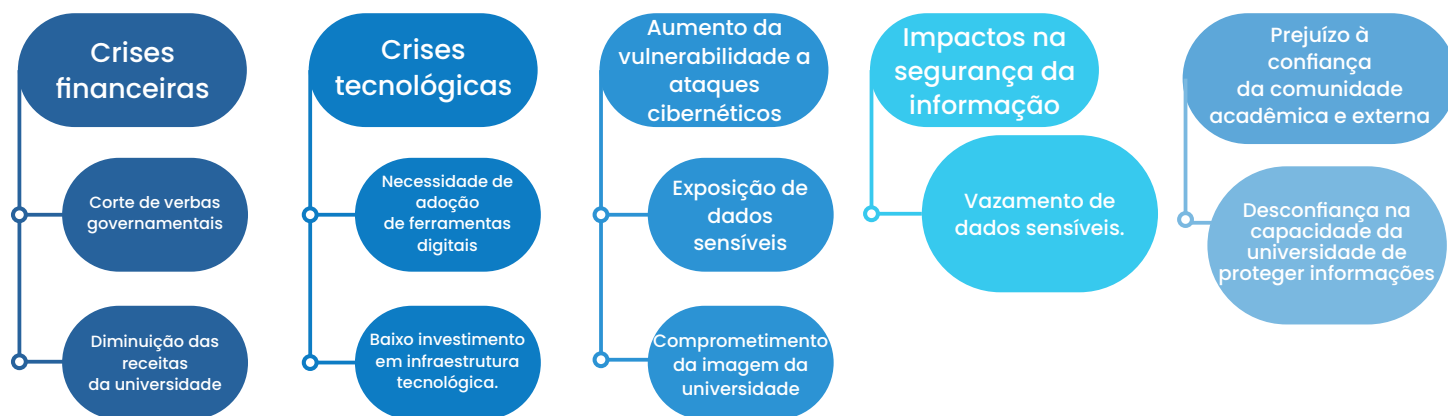
FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Para Valíčková (2020), a identificação de riscos é o cerne do plano para gerenciar crises, ele é constituído de uma análise a respeito da vulnerabilidade a qual a organização fica exposta, partindo desse pressuposto é possível observar sinais de alerta que antecedem uma crise. Para realizar levantamento e análise dos riscos pertinentes a organização é através de ferramentas que possibilitem uma análise abrangente do sistema organizacional e que mostre aos gestores sua posição frente a uma crise, a exemplo da Matriz SWOT (Mendoza; Braun; Vichi, 2020).

Utilizando os exemplos contidos na [figura 7](#), o contexto universitário pode enfrentar crises relacionadas à saúde financeira, como o corte de verbas e a diminuição de receitas; crises tecnológicas, com a necessidade de adesão a ferramentas digitais, aliada ao baixo investimento, pode aumentar a vulnerabilidade a ataques cibernéticos, expondo dados sensíveis e comprometendo a imagem da universidade. Esses desafios tecnológicos não só comprometem a segurança da informação, mas também podem prejudicar a confiança da comunidade acadêmica e do público externo na capacidade da universidade de proteger seus dados e se adequar as inovações.

Figura 7: Aplicação do gerenciamento de crises



Fonte: Autores, 2024.

A rigidez burocrática, aliada às crescentes exigências por adoção de novas tecnologias, pode desencadear uma crise de governança. Como também incapacidade dos gestores de responder de forma ágil e eficaz a essas demandas pode levar à perda de confiança tanto da equipe quanto dos stakeholders, comprometendo a credibilidade da liderança e potencialmente resultando na fragmentação da gestão. Seguindo para o segundo passo, a elaboração de estratégias, sendo necessário discutir os alicerces da organização que são sua missão e seus objetivos, pois os momentos de crises são potenciais para reformulações e adequações à nova realidade (Valíčková, 2020; Ruwer; Kleinowski; Souza, 2021).

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

Seguindo para a definição de responsabilidades, que deve ser elegidos os membros que irão compor o comitê para gestão de crises, e assim deve ser delegado deveres a cada membro, para saber qual seu papel para mitigar os danos e otimizar as respostas, como também ajuda a promover um ambiente com clima organizacional favorável e a formulação de novos procedimentos, o planejamento estratégico e o clima organizacional se complementam, garantindo que a organização esteja não apenas preparada para enfrentar crises, mas também resiliente e capaz de evoluir continuamente (Vaříčková, 2020; Astari; Kadiyono; Ashriyana, 2023).

O treinamento a equipe é um ponto chave dentro da gestão de crise, devendo envolver além dos participantes do comitê para gestão de crises, com vista a alcançar todo o quadro funcional. Os treinamentos devem incluir tópicos que abordem sobre os sinais de alerta, a comunicação e a execução das estratégias elaboradas para mitigar perdas, devendo ser contemplado no plano anual de treinamento dos colaboradores para que todos estejam cientes do que guardar e de como lidar com a situação (Vaříčková, 2020).

A etapa que finda o proposto por Vaříčková (2020) é a comunicação, didaticamente colocada por como a etapa final no gerenciamento do crise, esta se faz presente em todas as etapas, sendo espinhal dorsal de toda a organização. Não se destina apenas a comunicar fatos, mas a construção de narrativas que ajudam a perceber o momento tanto pelos colaboradores quanto pelos stakeholders, com a comunicação assertiva se torna possível contornar os rumos danosos que a crise pode impor a imagem e confiança da organização (Oliveira; Nunes; Silva, 2023).

Através do gerenciamento da comunicação é possível levantar informações, processá-las e compartilhar informações relevantes, controlando as expectativas e ajudando a moldar e a manter as relações com todos os envolvidos, sejam internos ou externos (Campos, 2023; Oliveira; Nunes; Silva, 2023). Campos (2023) sugere que para destinar melhor as tratativa é necessária a nomeação de um porta voz, que seja capacitado para lidar com momentos de pressão, fazendo uso dos canais de comunicação apropriados para que a informação chegue a todos interessados, sem prejuízo ao seu conteúdo.

● Importância do Gerenciamento da Comunicação

- Levantamento de informações relevantes
- Processamento adequado dos dados coletados
- Compartilhamento eficaz das informações com as partes interessadas

● Controle de Expectativas e Relações

- Comunicação estratégica ajuda a moldar e manter relações com stakeholders internos e externos
- Alinhamento das expectativas de maneira clara e precisa

● Nomeação de um Porta-Voz Capacitado

- Sugestão de Campos (2023) para designar um porta-voz para situações críticas
- O porta-voz deve ser preparado para gerenciar momentos de pressão

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

- **Uso Adequado dos Canais de Comunicação**
 - Seleção dos canais mais apropriados para a disseminação de informações
 - Garantia de que o conteúdo chegue a todos os interessados sem distorções ou prejuízos
- **Manutenção da Integridade do Conteúdo**
 - Transmissão de informações de maneira transparente e fiel ao conteúdo original
 - Evita mal-entendidos e reforça a credibilidade institucional

É fundamental destacar que a gestão de crises vai além dos procedimentos logísticos e do suporte técnico, abrangendo também a administração de conflitos organizacionais que podem emergir. Nesse contexto, tanto gestores quanto colaboradores desempenham papéis ativos no gerenciamento de crises, um fator determinante para a ruptura ou a aliança entre as estas partes é a comunicação, sendo essencial para superar incertezas. Portanto, é imprescindível que a organização mantenha um canal de diálogo bidirecional, permitindo que os funcionários ouçam as deliberações, mas que também expressem suas opiniões (Silva; Moraes, 2021).

7. REFERÊNCIAS

- ALFARIZI, Lutfi; UMAM, Khotibul; FATHIYATURRAHMAH, Fathiyaturrahmah. Analisis SWOT Pembelajaran Pendidikan Agama Islam pada Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak. **Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 448-461, 27 fev. 2024. Omah Jurnal Sunan Giri, INSURI Ponorogo. <http://dx.doi.org/10.37680/scaffolding.v4i1.4623>. Acesso em: 26 jul. 2024.
- AMEEN ABDULLA, M. S.; KAVILAL, E.G. Analytical Investigation of Higher Education Quality Improvement by Using Six Sigma Approach. **Hightech And Innovation Journal**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 196-206, 24 fev. 2022. Ital Publication. <http://dx.doi.org/10.28991/hij2022-03-02-07>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- ARMENTA, Gladys G.; PÉREZ, Maria Elena Anaya. Metodología Propuesta Para La Mejora En Una Línea De Producción De Cacahuates Salados Botaneros. **Epistemus**, [S.L.], v. 15, n. 31, p. 87-95, 21 jan. 2022. Universidad de Sonora. <http://dx.doi.org/10.36790/epistemus.v15i31.165>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- ASTARI, Karima; KADIYONO, Anissa Lestari; ASHRIYANA, Rezki. Descriptive Study of Organizational Climate in Higher Education. **Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 26, 1 abr. 2023. Universitas Mercu Buana. <http://dx.doi.org/10.22441/jimb.v9i1.12204>. Disponível em: <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/view/12204>. Acesso em: 14 mar. 2024.
- CAMPOS, Jairo Ivan Domingos. Gestão De Comunicação De Crise: a polícia de segurança pública de portugal. **Revista Ciência & Polícia**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 8-31, 22 dez. 2023. Polícia Militar do Distrito Federal. <http://dx.doi.org/10.59633/2316-8765.2023.330> Acesso em: 26 ago. 2024.

CASADEI, Erico Carida. Gestão De Comunicação Durante A Execução De Planos De Emergência Na Aviação Comercial. Revista Científica Semana Acadêmica, [S.L.], v. 11, n. 232, p. 1-34, 14 abr. 2023. **Revista Científica Semana Acadêmica**. <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-232-12494>. Acesso em: 5 ago. 2024.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da et al. A Matriz SWOT e suas Subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. Research, Society And Development, [S.L.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 14 fev. 2021. **Research, Society and Development**. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>. Acesso em: 25 jul. 2024.

FARIA, Tamara Veiga et al. Mapeamento e melhoria dos processos de gestão da pesquisa acadêmica: estudo descritivo narrativo. **Brazilian Journal Of Health Review**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 1207-1224, 15 jan. 2024. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.34119/bjhrv7n1-092>. Acesso em: 10 jul. 2024.

FERNANDES, Allysson Barbosa et al. Matriz Swot Como Ferramenta Estratégica Para A Gestão Da Educação Infantil. **Revista Amor Mundi**, [S.L.], v. 4, n. 3, p. 9-14, 1 ago. 2023. Editora Ilustracao. <http://dx.doi.org/10.46550/amormundi.v4i3.197>. Acesso em: 26 jul. 2024.

FERRARI, Guilherme Neto; OLIVEIRA, Leonardo Bordin de. Mapeamento de processos aplicado na estruturação do gerenciamento de projetos em empresa júnior. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 132-144, 2022. GNI Sistemas e Publicações Ltd.. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20220008>. Acesso em: 23 jul. 2024.

HALL, Richard. Beyond the limits of solidarity in the post-pandemic university. **Work Organisation, Labour & Globalisation**, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 13-30, 27 fev. 2024. Pluto Journals. <http://dx.doi.org/10.13169/workorgalaboglob.18.1.0013>. Acesso em: 5 ago. 2024.

HARTINI, Sri et al. Manufacturing sustainability assessment using a lean manufacturing tool. **International Journal Of Lean Six Sigma**, [S.L.], v. 11, n. 5, p. 943-971, 21 fev. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijlss-12-2017-0150>. Acesso em: 30 jul. 2024.

HRISTOVA, Tsvetelina. Academic workers in crisis. **Work Organisation, Labour & Globalisation**, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 7-12, 27 fev. 2024. Pluto Journals. <http://dx.doi.org/10.13169/workorgalaboglob.18.1.0007>. Acesso em: 5 ago. 2024.

KLUMBYTE, Egle; BLIUDZIUS, Raimondas; FOIKADES, Paris. A SIPOC based model for the sustainable management of facilities in social housing. **Iop Conference Series: Earth and Environmental Science**, [S.L.], v. 410, p. 1-12, 24 jan. 2020. IOP Publishing. <http://dx.doi.org/10.1088/1755-1315/410/1/012081>. Acesso em: 24 jul. 2024.

MENDOZA, William Arturo Vega; BRAUN, Helmut Ramírez; VICHI, Leonardo Perin. Gerenciamento De Uma Situação De Crise. **Revista da Escola Superior de Guerra**, [S.L.], v. 35, n. 73, p. 30-64, 4 ago. 2020. Revista da Escola Superior de Guerra. <http://dx.doi.org/10.47240/revistadaesg.v35i73.1063>. Acesso em: 16 ago. 2024

MOHAMUD, Ibrahim Hassan. A Bibliometric Analysis of Educational Research Publications on Lean Manufacturing: identifying key themes and trends. **Management Systems In Production Engineering**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 418-426, 1 dez. 2023. Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.2478/mspe-2023-0047>. Acesso em: 29 jul. 2024.

MONTAGNA, Adauton. Crise E Inteligência : A Atividade De Inteligência No Gerenciamento De Crises. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, Brasil, n. 17, p. 89, 2023. DOI: 10.58960/rbi.2022.17.215. Disponível em: <https://rbi.abin.gov.br/RBI/article/view/215>. Acesso em: 5 ago. 2024.

NEĹĹĆ, Branimir; NEĹĹĆ, Milan. Possibilities of SIPOC model application in management of sports organizations. **Poslovna Ekonomija**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 38-51, 2020. Centre for Evaluation in Education and Science (CEON/CEES). <http://dx.doi.org/10.5937/poseko1828878>. Acesso em: 14 jul. 2024.

OLIVEIRA, R. F. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Cadernos de Comunicação**, [S. l.], v. 24, n. 3, 2021. DOI: 10.5902/2316882X41152. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/41152>. Acesso em: 5 ago. 2024.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de; NUNES, Ana Karin; SILVA, Diego Wander da. Lideranças e cuidado na gestão de riscos em organizações brasileiras. **Organicom**, [S.L.], v. 20, n. 43, p. 121-132, 29 dez. 2023. Universidade de São Paulo. Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.214606>. Acesso em: 26 ago. 2024

PEDRAJA-REJAS, Liliana; HUERTA-RIVEROS, Patricia; MUÑOZ-FRITIS, Camila. Calidad en instituciones de educación superior: estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. **Revista de Ciencias Sociales**, [S.l.], v. , n. 4, p. 433-449, jun. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687049>. Acesso em: 13 mar. 2024.

PEETZ, David et al. Control and Insecurity in Australian and Canadian Universities during the COVID-19 Pandemic. **Relations Industrielles / Industrial Relations**, [S.L.], v. 77, n. 2, p. 1-23, 29 ago. 2022. Consortium Erudit. <http://dx.doi.org/10.7202/1091588ar>. Acesso em: 13 ago. 2024.

PLAKSIUK, Olena; HORVATHOVA, V.; YAKUSHEV, O.. Human Capital As A Factor Increasing The Efficiency And Competitiveness Of An Enterprise. **Academic Review**, [S.L.], v. 1, n. 58, p. 160-174, 15 fev. 2023. Alfred Nobel University. <http://dx.doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>. Acesso em: 13 ago. 2024.

RIEZEBOS, Jan; HUISMAN, Babette. Value stream mapping in education: addressing work stress. **International Journal Of Quality & Reliability Management**, [S.L.], v. 38, n. 4, p. 1044-1061, 28 set. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijqrm-05-2019-0145>. Acesso em: 30 jul. 2024.

ROMERO, Grisel Guadalupe Damián et al. Riesgo operativo de un programa interno de protección civil: el caso de una institución pública mexicana de enseñanza superior. Revista de Estudios Latinoamericanos Sobre Reducción del Riesgo de Desastres Reder, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 177, 1 jul. 2024. **Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reduccion del Riesgo de Desastres**. <http://dx.doi.org/10.55467/reder.v8i2.165>. Acesso em: 25 jul. 2024.

RUWER, Leia Maria Erlich; KLEINOWSKI, Hamilton Luis; SOUZA, Tayrone Rocha de. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA VENCER A CRISE: um estudo em empresa do ramo imobiliário de porto alegre/rs. **Brazilian Journal Of Production Engineering – Bjpe**, [S.L.], p. 41-57, 8 mar. 2021. Universidade Federal do Espirito Santo. <http://dx.doi.org/10.47456/bjpe.v7i1.33528>. Acesso em: 19 ago. 2024

SARAIVA, M. V. .; SILVA, C. E. L. e; FOCHEZATTO, A. Quality of human capital and location of superior services: an application for the South and Southeast regions of Brazil. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 16, p. e183111637857, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i16.37857. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37857>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SILVA, Carla Diniz dos Santos da; MORAES, Ana Beatriz Gomes de Mello. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 214-232, 15 jun. 2021. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v12i2.19255>. Acesso em: 5 ago. 2024.

SILVA, Marina Guimarães Moreira da; BOUZON, Marina; SILVA, Jailson dos Santos. Value stream analysis of a waste picker cooperative. **Brazilian Journal Of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 1801, 29 ago. 2023. Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO. <http://dx.doi.org/10.14488/bjopm.1801.2023>. Acesso em: 29 jul. 2024.

SILVEIRA, Diego de Matos. **Metodologias Lean Six Sigma E Scrum**: estudo de caso para aplicação em um processo logístico. 2023. 69 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Centro Universitário Uniritter, Canoas, 2023. Acesso em: 10 jul. 2024.

VAĽÍČKOVÁ, Veronika. Crisis Management Process – A Literature Review and a Conceptual Integration. **Acta Oeconomica Pragensia**, [S.L.], v. 27, n. 3-4, p. 61-77, 31 maio 2020. Prague University of Economics and Business. <http://dx.doi.org/10.18267/j.aop.628>. Acesso em: 16 ago. 2024

VIEIRA, Thiago Cerqueira; MELO, Fernanda Elita Quirino Cavalcante de; BONAMIGO, Andrei. Mapeamento do fluxo de valor de um grupo de estudos e pesquisas científicas. In: **Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 2022, [Foz do Iguaçu]. Anais XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção [Foz do Iguaçu: ABEPRO], 2022. p. 1-15. Disponível em: http://dx.doi.org/10.14488/enegep2022_tn_st_387_1917_43442. Acesso em: 29 jul. 2024.

WANG, Jianrong. A Study of Marketing Capabilities and Their Performance Impact Based on SWOT Matrix Modeling. **Applied Mathematics And Nonlinear Sciences**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 1-19, 1 jan. 2024. Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.2478/amns-2024-1001>. Acesso em: 27 jul. 2024.

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

UM GUIA PARA GESTORES ACADÊMICOS

ZANJANI, Sahar Valimoghadam; MOHEBBI, Shohreh. Identifying and prioritizing strategies to achieve scientific supremacy in one of the universities in northwest Iran. **Journal Of Medical Education Development**, [S.L.], v. 16, n. 49, p. 57-69, 1 mar. 2023. CMV Verlag. <http://dx.doi.org/10.52547/edcj.16.49.8>. Acesso em: 27 jul. 2024.

ZHANG, Hui et al. The Impact of SIPOC on Process Reengineering and Sustainability of Enterprise Procurement Management in E-Commerce Environments Using Deep Learning. **Journal Of Organizational And End User Computing**, [S.L.], v. 34, n. 8, p. 1-17, 27 jun. 2022. IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/joeuc.306270>. Acesso em: 14 jul. 2024.

