

# **INCREMENTO DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DOS PROCESSOS DIGITAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**Rodrigo Cesar Reis de Oliveira (Depto. Engenharia de )**  
rodrigoreisprofessor@gmail.com

**FERNANDA BISPO DOS SANTOS (Universidade Tiradentes )**  
fernandabispopfb@gmail.com

**Roberta Santos da silva (Universidade Tiradentes )**  
robertasst2008@hotmail.com

**Antonio Eduardo de Albuquerque Junior (Universidade Federal  
da Bahia )**  
aealbuquerque@bahia.fiocruz.br



*As Tecnologias da Informação (TI) têm potencial para transformar os processos de uma organização e têm sido intensamente empregadas nos diferentes processos de gestão nas mais diversas atividades de negócio. Nessa perspectiva, as instituições de ensino su*

*Palavras-chave: Tecnologias da Informação; Eficiência Operacional; Processos digitais; Ensino Superior Privado.*

## 1. Introdução

Diante do paradigma tecnoeconômico das tecnologias digitais, as tecnologias da informação (TI) têm protagonizado e sofrido transformações, passando a adquirir papel estratégico nos diversos processos organizacionais. A modernização de tais processos também tem permeado o ensino superior, a partir do uso de tecnologias da informação, tanto na gestão quanto de ensino, para auxiliar na melhoria de desempenho. Além disso, vale destacar que a TI deve ser vista como recurso essencial para o desenvolvimento de competências dos que atuam na gestão da educação (RAMOS, et al. 2015).

De fato, o desenvolvimento e uso de tecnologias digitais e redes interativas tem criado demandas e redefinido substancialmente diversas atividades, dentre elas a gestão e o ensino superior. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou, por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa, analisar a eficiência dos processos digitais em uma instituição de ensino superior (IES) privada. Ademais, processos foram mapeados para que fosse possível sugerir melhorias e, conseqüentemente, buscar influenciar positivamente a gestão e a qualidade do ensino na instituição.

Nessa perspectiva analítica e contributiva, o estudo proporcionou a análise da eficiência em serviços digitais em uma instituição de ensino superior privada, buscando compreender os fatores que impactam a eficiência dos processos digitais da IES em estudo.

## 2. Gestão de TI no Ensino Superior Privado

As Instituições de Ensino Superior Privadas são organizações que sempre se transformam e se reconfiguram, para assim conseguirem aproveitar as oportunidades de mercado. Nesse contexto de mudanças, a gestão das Tecnologias da Informação tem papel estratégico, pois possibilita melhorar o processo de tomada de decisões das Instituições de Ensino Superior. O uso adequado dessas tecnologias, associado ao desenvolvimento da gestão acadêmica, pode possibilitar aos dirigentes dessas instituições de ensino, um uso mais intensivo de recursos de tecnologias da informação que possa facilitar processos de tomadas de decisão na instituição, permitindo que a IES obtenha melhores resultados e vantagem competitiva (RIBEIRO et al., 2015).

A busca pela melhor forma de analisar a eficiência não é recente, muitos pesquisadores têm se debruçado sobre o tema com intuito de estabelecer conceitos capazes de aferir a eficiência das

organizações. Com isso, torna-se possível subsidiar, de maneira robusta, a tomada de decisão nas organizações (FERREIRA; GOMES,2009).A eficiência está diretamente relacionada ao contexto da produtividade, pois é um critério que tem foco na otimização de processos organizacionais.

Na perspectiva de incremento de eficiência, pode-se perceber a relevância da produtividade também atrelada ao setor de serviços nos diversos segmentos de atividade. Destaque-se aqui a busca por maiores níveis de eficiência nos serviços de educação superior, principalmente no setor privado, em que a natureza mercadológica inerente, torna a busca por produtividade um caminho necessário e estratégico. Vale destacar que não basta apenas ter equipamentos modernos, pois é o uso adequado, a partir de processos bem definidos, que pode potencializar a eficiência organizacional(JANETA; ALEXANDRU,2012).

As instituições de ensino superior que possuem um melhor gerenciamento dos seus recursos, possivelmente terão melhor desempenho em seus processos de serviços intensivos em conhecimento e, portanto, conseguirão maior produtividade (CHUN et al.,2013). Seguindo esse raciocínio, é possível compreender que, com uma adequada gestão de tecnologias da informação, particularmente voltadas à eficiência operacional dos processos de educação superior, principalmente quando se consideram processos digitais dessas IES, a gestão de TI possibilita às instituições de ensino superior processos e serviços mais eficientes e maior vantagem competitiva.

Os investimentos em tecnologias da informação possibilitam melhorias de desempenho, bem como novas possibilidade de inovação. Devido à sua própria natureza, as instituições de ensino superior necessitam de estudos específicos para a devida compreensão de melhores formas de implantação de TI, empregando processos bem desenhados e documentados (BORGES, et al. 2018).

## **2.1 Eficiência Operacional**

É evidente que o interesse pelos processos administrativos eletrônicos tem crescido de forma significativa. Isso evidencia a relevância atual da temática. A tecnologia também pode oferecer diversos outros benefícios, como agilidade na execução de tarefas, melhoria de funcionamento, melhor organização dos funcionários e da empresa, e por consequência menor gasto com mão de obra humana. Desta forma, a utilização de modelos de processos direcionados a um determinado setor facilita a sua implementação, ajudando na eficiência e

eficácia do próprio processo gerencial, tanto em termos de estrutura, quanto de funcionamento, se mostram adequados à dinâmica e à realidade de negócios das instituições atuantes (SILVA, et al. 2018).

No contexto de educação superior, um bom gerenciamento de processos é imprescindível, uma vez que gera otimização na execução das tarefas de trabalho, assim como no trâmite dos processos administrativos e também de ensino, considerando que a rotina de trabalho passa a usar um padrões definidos. Por outro lado, a falta de conhecimento sobre os processos ou mesmo a falta de definição sistematizada, prejudica formas de execução desses processos e pode resultar em erros no sistema a ser implantado, podendo impactar negativamente nos resultados.

Nesse contexto de sistemas de informação usados para gestão e ensino, o sucesso na implantação dos Processos Digitais decorre, consideravelmente, da realização de um bom planejamento. Esta etapa deve envolver estudos abrangentes e pesquisas de mercado para que o gestor conheça as soluções já existentes e possa, de acordo com a sua realidade, elaborar um Termo de Referência, com as especificações corretas. Assim, será possível adquirir uma solução que atenda as necessidades de sua organização, bem como para que seja possível elaborar um orçamento que se aproxime do valor real do dispêndio. (FALCÃO; LIMA; THOMAZ, 2015).

### **3. Metodologia**

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, a partir de um estudo de caso com análise qualitativa. Para o alcance dos objetivos do estudo foi preciso construir roteiros para entrevistas semiestruturadas, elaborados pelos pesquisadores, com o intuito de identificar os tipos de problemáticas, bem como benefícios presentes encontrados nos processos digitais da instituição, a fim de propor melhorias a partir das percepções dos atores dos processos. Vale destacar que as entrevistas foram realizadas com coordenadores de cursos e funcionários de secretaria que apoiam o trabalho das coordenações.

Após a obtenção dos conteúdos das entrevistas, os mesmos foram transcritos e para uma melhor compreensão das falas dos entrevistados. A partir da leitura foi realizado um enquadramento do conteúdo a partir dos indicadores da pesquisa (Quadros 1 e 2), obtidos a partir do levantamento bibliográfico que foi realizado a partir de bases de dados como portal

periódico CAPES, SCIELO e Google Acadêmico, bem como em anais de eventos relacionados a temática.

Através da literatura pesquisada, foi realizada a sistematização dos principais indicadores que já foram utilizados em estudos para mensurar o desempenho operacional das IES privadas. Após a análise desses indicadores, foram realizadas entrevistas com os coordenadores dos cursos de Engenharia de Produção, Administração e Ciências contábeis e seus respectivos assistentes da IES Y (o nome foi suprimido para preservar o anonimato da instituição).

Algumas perguntas foram exploradas com mais profundidade, quando os entrevistados relatavam destaques relevantes aos temas em questionamento, assim, traziam complementaridade aos aspectos já definidos nos indicadores da pesquisa. Outras, porém, foram tratadas de forma superficial e genérica, quando o entrevistado se manifestava, que não possuía as informações pesquisadas, ou simplesmente quando não desejava se pronunciar sobre um tema perguntado.

#### 4. Resultados

O Quadro 1, a seguir, detalha os indicadores identificados na literatura referentes a categoria Eficiência Operacional. Vale destacar que a Eficiência operacional é apresentada na literatura como uma temática ligada diretamente ao monitoramento dos processos operacionais, que precisam ser monitorados para reduzir a perda de tempo e recursos financeiros.

Quadro 1- Categoria 1 (Eficiência Operacional)

Temática	Construto	Indicadores	Autores
Eficiência Operacional	Inovação	Acumulação de capacidades tecnológicas inovadoras	Mlawa (1983)
	Suporte Técnico	A análise de envolvimento de dados (DEA)	Rouse et al. (2002), Sueyoshi e Goto (2009) e Charnes et al. (1978)
		Infraestrutura de comunicação	Tigre (1999)
	Processos	Fluxos de informações	Chiavenato (1993)
		Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2003) e Borges e Araújo (2001)
		Perfil da instituição	Borges e Araújo (2001)
		Gestão por Competência	Zarifian (2001)
		<i>Business Intelligence</i> (BI)	Barbieri (2011)
		Gestão do ciclo de vida da informação	Horton (1968)
		Gerenciamento da Informação	Taylor (1986)
		Serviço central e periféricos	Froemming (2001)
		Estratégia de serviços	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)
		Competências propostas	Gramigna (2007)
		Competências de suporte	Borges e Mourão (2013)
		<i>Datawarehouses</i>	Elmasri (2011)
		<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Porter (2000) e Kaplan e Norton (1997)
		<i>Datamarts</i>	Silberschatz (2006)
<i>Total Productive Maintenance</i> (TPM)	Correa e Correa (2007)		

		<i>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</i>	Nakajima (1989)
		Processos de melhoria contínua	Coutinho (2007)
		Perfil de risco	Denning (1987)
		Controle de acessos	(Ferraiolo et al., 2001)
		ITIL	OGC (2011)
		Controle interno na proteção de ativos	Attie (2011)
		Análise custo-volume- lucro	Moraes e Wernke (2006)
		Estratégias de operações	Dowling e Roberts (2002)
		Visão Baseada em Recursos (VBR).	Wernerfelt (1984).
		Capacidades operacionais	Wu, Melnyk e Flynn (2010)
		Estratégia organizacional	Beppler e Pereira (2013)
		Competências técnico-pedagógicas	Almeida e Santos (2017)
		Financeiro	Alves e Oliveira (2016)
		Clientes (alunos)	Alves e Oliveira (2016)
		Qualidade ensino	Bornia-Poulsen, Lindstrom e Bandeira (2015)
		Custo corrente / aluno equivalente (CCAЕ)	Santos et al. (2015)
		Aluno tempo integral / professor equivalente (ATIPE)	Santos et al. (2015)
		Aluno tempo integral / funcionário equivalente (ATIFE)	Santos et al. (2015)
		Funcionário equivalente / professor equivalente (FEPE)	Santos et al. (2015)
	Tecnologia da Informação		Percepção da informação
		Aumento anual das capacidades tecnológicas	Fonseca e Figueiredo (2014)
		Coleta de informação	Macedo e Barbosa (2013)
		Organização da informação	Macedo e Barbosa (2013)
		Processamento da informação	Macedo e Barbosa (2013)
		Nível <i>stakeholders</i>	Teixeira e Castro (2015)
Qualidade		Governança de TI	Teixeira e Castro (2015)
		Índice de qualificação do corpo docente (IQCD)	Santos et al. (2015)
		Taxa de sucesso na graduação (TSG)	Santos et al. (2015)
		Produtividade	Farrel (1957) e Aigner e Chu (1968)
		Eficiência na produção	Farrel (1957) e Forsund e Hjalmarsson (1979)
		Análise de eficiência	Golany e Roll (1989)
		<i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)	Cooper, Seiford e Zhu (2011)
Eficiência		Grau de participação estudantil (GPE)	Santos et al. (2015)
		<i>Empowerment</i> na gestão de processos	Chiavenato (1999) e Ulrich (2003)

Fonte: elaborado pelos autores

Os indicadores da categoria 2 (Processos Digitais) estão apresentados no Quadro 2, em que estão relacionados a temática, os construtos, seus respectivos indicadores, além dos autores de base de cada um deles. A literatura apresenta os processos digitais como uma importante ferramenta em prol do gerenciamento de processos organizacionais modernos, uma vez que contribui para tomada de decisões mais acertadas, com bases de dados e disseminação de informações dentro e fora das instituições de ensino superior.

Quadro 2 - Categoria 2 (processos digitais)

Temática	Construtos	Indicadores	Autores
Processos Digitais	Tecnologia da Informação	Flexibilidade das informações	Benevides, Avdzejus e Gomes (2017)
		Recurso tecnológico	Benevides et al. (2017)

		Implantação de metodologias e tecnologias ativas de aprendizagem	Pinto, Bueno, Silva, Sellmann e Koehler (2012)
		Implantação das Tecnologias da informação e comunicação - TICs	Valente (2014)
	Entrega	Produto ou serviço	Osterwalder et al. (2005)
	Eficiência	Eficiência e complementaridade	Amit&Zott (2001)
	Processos	<i>Stakeholders</i>	Falcão, Lima e Thomaz (2015)
		TIC no processo de ensino-aprendizagem	Barbosa et al. (2015)
		Racionalização dos processos	Secchi (2013)
		Definição das métricas de desempenho	Kugler (2013)
	Suporte Técnico	Ferramenta de <i>Business Process Management</i> (BPM)	Falcão, Lima e Thomaz (2015)
		Gestão de serviços de TI (ITIL)	Barbosa et al. (2015)
		<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> (COBIT)	Barbosa et al. (2015)
		<i>Massive Open Online Courses</i>	Jansen e Schuwer (2015)
		Sistema gerenciador de banco de dados (SGBD)	Date (2004)
		(Repositório Institucional -RI)	Smith (2002)
		<i>Design scienceresearch</i> (DSR)	Hevner, March, Park e Ram (2004)
		<i>Affordance</i>	Kuo et al. (2013)
		Gerenciamento de processos	Davenport (1994), Sordi (2008), Krajeeski (2009) e Capote (2011)
	Qualidade	Processos mapeados	Araújo (2006)
		Centros de Distribuição	Lacerda (2000) e Lima (2002)
		<i>Layout</i>	Viana (2006) e Vieira (2011)

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

A partir dos indicadores, foram feitas as perguntas do roteiro de entrevista e alguns dos principais resultados das entrevistas são apresentados a seguir, bem como, na sequência, o resultado do mapeamento dos fluxos dos processos que foram estudados e buscou-se contribuir com a melhoria dos mesmos.

#### 4.1 Análises de Conteúdo das Entrevistas

Na análise de conteúdo, a partir das entrevistas semiestruturadas, o intuito foi identificar possíveis problemáticas, bem como benefícios inerentes aos processos digitais da instituição para propor melhorias a partir destas percepções dos atores dos processos.

Primeiramente, buscou-se entender como o sistema de gestão acadêmica atua como sistema de informação dentro da instituição, com o intuito de compreender como os entrevistados

avaliam a sua qualidade. Foi apurado também, que o sistema magister é responsável por todo tipo de comunicação da instituição, sejam elas para o público interno, isto é, os colaboradores e alunos, ou para o público externo como na área de extensão. O sistema também é responsável por todo o material informacional que é divulgado para os alunos e professores.

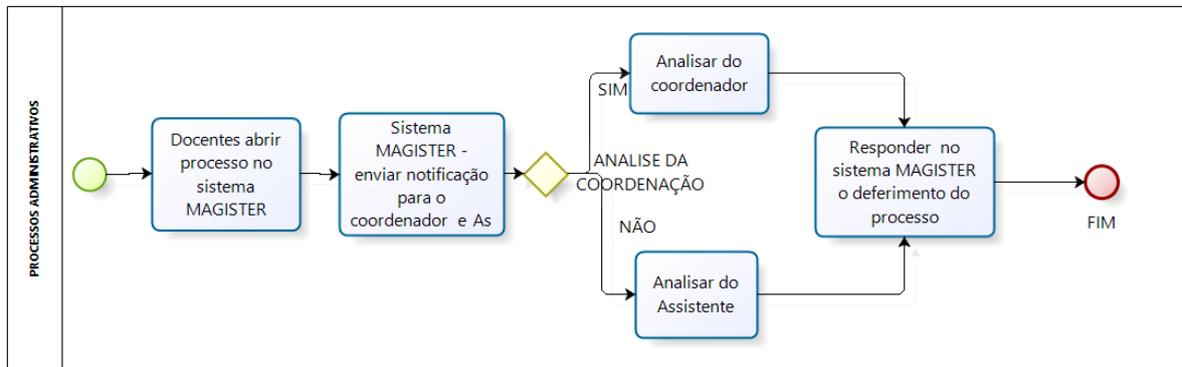
Foi também perguntado aos entrevistados qual a primeira impressão sobre o sistema Magister quando usou ele pela primeira vez. De acordo com as respostas apuradas, verifica-se uma certa divergência com relação aos respondentes. Enquanto 2 dos entrevistados defendem a complexidade do sistema abordando a riqueza de detalhes como característica relevante do sistema, em contrapartida, outros dois dos entrevistados, relatam a facilidade na utilização do mesmo. Ainda assim, o entrevistado 3, demonstra com profundidade e clareza que apesar de ser um sistema antigo, o magister conta com uma boa plataforma de dados, o que vem a favorecer o funcionamento do mesmo.

As respostas evidenciam, ainda, que no sistema magister há certa facilidade de manuseio em diferentes ferramentas, em que é capaz de fornecer informação automática aos usuários, como relatado pelos entrevistados 2 e 5. Nesse sentido, o entrevistado 3 observa que mesmo com essa tecnologia desenvolvida pelos responsáveis, ainda assim gera certa insatisfação, pois deixa a desejar na inexistência de um feedback por partes dos professores, alunos e colaboradores que fazem o uso constante.

#### **4.2 Desenho dos Fluxos de Processos**

A Figura 1 retrata o fluxo do processo administrativo solicitados corriqueiramente pelos docentes. Os mesmos realizam as solicitações de processos através do sistema magister, o mesmo é encaminhado para análise e em seguida validado ou pelo coordenador ou pelo assistente. O tempo de resposta varia devido à complexidade do processo, mas conforme os entrevistados as solicitações são sempre respondidas.

Figura 1-Desenho do fluxo do processo (Administrativo)



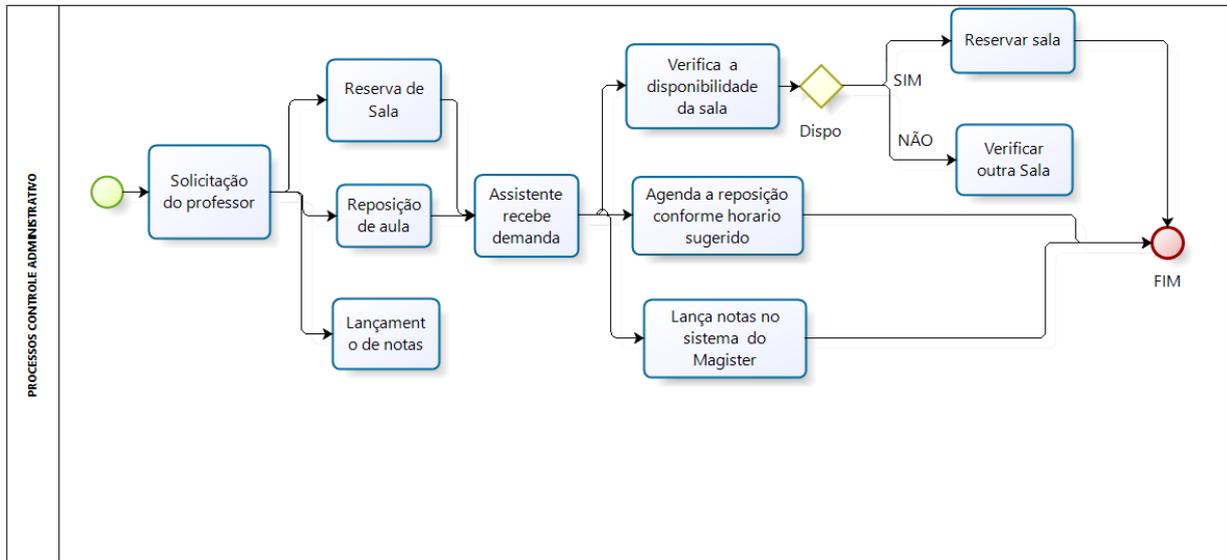
Fonte: elaboração própria

A dificuldade maior é quando não há comunicação direta entre professor e coordenador. Pois, em alguns casos, a solicitação é aberta no sistema, sem resposta da coordenação, o que leva o docente a ter que entrar em contato diretamente com assistente de coordenação ou o próprio coordenador. Isso ocorre, por exemplo, quando o docente precisa agendar aula e reservar sala ou abrir aula ministrada que não foi registrada no momento da mesma. Tais solicitações precisam ser autorizadas pela coordenação para que tenham registro validado no sistema.

Um dos entrevistados propôs a criação de um link no próprio magister para que chegassem mensagens instantâneas, facilitando a Comunicação do professor com coordenador ou até do aluno com o professor.

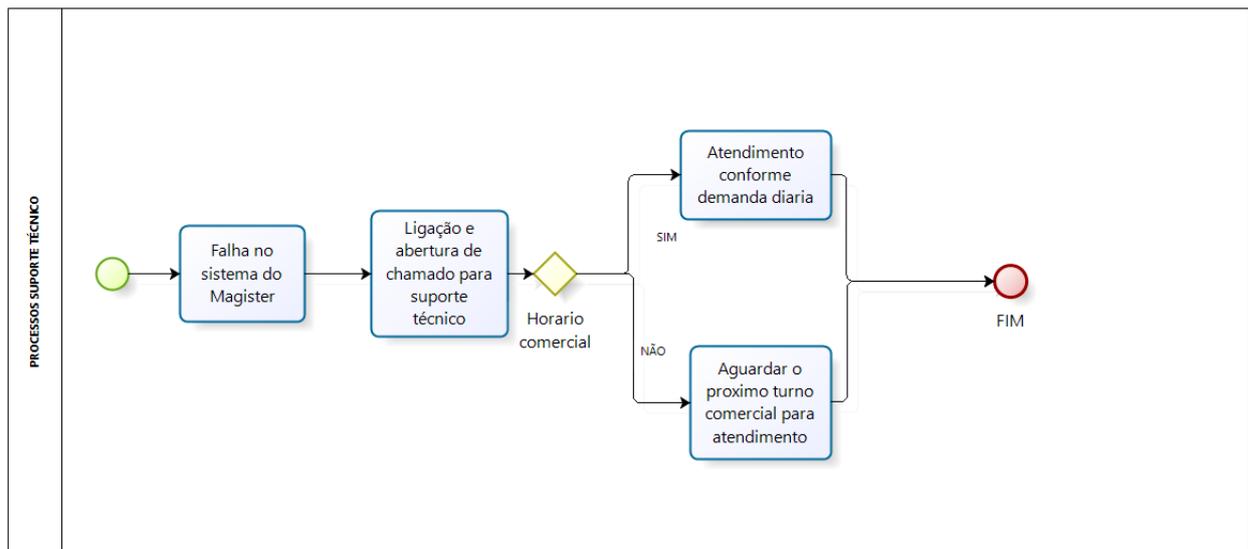
A seguir são apresentadas mais algumas propostas de fluxos de processos para que a instituição de ensino possa incrementar a eficiência dos seus processos digitais, considerando a realidade atual e a análise feitas a partir das entrevistas junto aos atores dos processos.

Figura 2-Desenho do fluxo do processo (Controle administrativo).



Fonte: elaboração própria

Figura 3-Desenho do fluxo do processo (Suporte Técnico).



Fonte: elaboração própria

Com os fluxos, espera-se que a organização tenha, de forma mais clara consciência das etapas dos processos, bem como dos entraves e possíveis melhorias que possam ser adotadas para que tenha mais eficiência operacional e obtenha a cada dia melhores resultados administrativos e possa satisfazer tanto clientes internos quanto externos.

## 6. Conclusão

A revisão da literatura aponta para a crescente complexidade do tema, que acompanha o aumento das oportunidades proporcionadas pelas tecnologias da informação TI. A partir do

presente estudo, foi possível elaborar uma análise qualitativa, fundamentada nos indicadores extraídos da literatura, complementada por uma análise de conteúdo das entrevistas realizadas, possibilitando uma maior riqueza dos resultados da pesquisa.

Diante disso, o objetivo geral, bem como os objetivos específicos foram alcançados, assim como se demonstrou a importância da eficiência operacional nos processos digitais de uma instituição de ensino superior privada. A análise dos dados da presente pesquisa poderá possibilitar ganhos de qualidade na gestão dos processos digitais de educação da IES investigada e quicá de outras que passam por situações similares. proporcionando caminhos de melhoria para gestão e para operações. Por fim, sugere-se que sejam utilizados estudos amostrais nas pesquisas sobre percepção dos processos digitais nas IES privadas.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Gustavo Caetano et al. Desenvolvimento de um conjunto de boas práticas de TIC para instituições federais de ensino superior brasileiras.320f. Trabalho de conclusão de curso-Faculdade de Computação da Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2018.

DA SILVA, Cassiane Barbosa et al. Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 175-196, 2018.

FERREIRA, C. M. DE C.; GOMES, A. P. **Introdução à análise envoltória de dados, teoria, modelos e aplicações**. Viçosa: Editora UFV, 2009.

CHUN, Jinseok S. et al. How does corporate ethics contribute to firm financial performance?The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior.**Journal of Management**, v. 39, n. 4, p. 853-877, 2013.

JANETA, W.; ALEXANDRU, J. Main aspects concerning intellectual services productivity with focus to education. **The Annals of the University of Oradea: Economic Sciences**, Oradea, v. 21, n. 2, p. 213-217, 2012.

RAMOS, M. C. L. et al. Competências requeridas dos docentes das instituições de ensino superior, frente às tecnologias digitais. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, XV, 2015, Santa Catarina. 2015. P. 1-15.

FALCÃO, Ana Carolina; LIMA, João Roberto; THOMAZ, William. *Processos digitais na prefeitura de Santos*. 2015. PhD Thesis.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e- business. *Strategic management journal*, 22(6- 7), 493-520.

Barbosa, F. P., Kroth, M. L., da Silva, G. C., Limberger, S. J., da Rocha, F. B., Gressler, C. R., & Pereira, H. (2015). Planejamento de TI em universidades: relato dos primeiros anos do PDTI na UFSM. *Actas de la Conferencia de Directores de Tecnologia de Información*, Viña Del Mar, Chile, 5.

Benevides, T. M., Avdzejus, E. E., & Gomes, A. A. P. S. (2017). Inserção Tecnológica o Âmbito das Instituições de Ensino Superior: Melhoria do Ensino ou Precarização do Trabalho Docente? *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, 5(2), 21-34.

Bornia-Poulsen, C. J., & Lindstrom Bandeira, D. (2015). Um estudo exploratório dos regimes acadêmicos adotados por instituições privadas de ensino superior no Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(3).

Boxall, P., Purcell, J., & Wright P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright P. (Orgs.). *The Oxford handbook of Human Resource Management* (pp.1-16). Nova York: Oxford.

Coutinho, F. C. (2007). *Avaliação da qualidade dos serviços de uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Custódio, N. C., & Vechiato, F. L. (2016).

Mediação infocomunicacional no contexto da encontrabilidade da informação: uma análise do processo de autoarquivamento no Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. *Biblionline*, 12(1), 3-13.

Davenport, T. H. (1994). Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. *Rio de Janeiro: Campus*, 5.

De Sordi, J. O. (2008). *Gestão por processos*. São Paulo: Saraiva.

Duarte, F. S., Kipper, L. M., Paz, F. J., & Mariani, B. B. (2014).

A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Dom Pedrito/RS. *Tecno-Lógica*, 18(2), 103-114.

Fagundes, J. A., Soler, C. C., Feliu, V. R., & Ferreira, M. L. (2015). Indicadores para o gerenciamento de faculdades: um estudo de dois casos na Espanha. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), 190-121.

Falcão, A. C., Lima, J. R., & Thomaz, W. (2015). *Processos digitais na prefeitura de Santos*. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Fonseca, M., & Figueiredo, P. N. (2014). Acumulação de capacidades tecnológicas e aprimoramento de performance operacional: evidências de um estudo de caso em nível de empresa. *Revista Brasileira de Inovação*, 13(2), 311-344.

Iço, J. A., & Braga, R. P. (2001). EBITDA: lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. *Revista Contabilidade e Informação*, 3(8), 39-47. Jansen, D., & Schuwer, R. (2015).

Institutional MOOC strategies in Europe. *Status Report Based on a Mapping Survey Conducted in October-December 2014*.

Koehler, S. M. F. (2012). Inovação Didática-Projeto de Reflexão e Aplicação de Metodologias Ativas de Aprendizagem no Ensino Superior: uma experiência com “peerinstruction”. *Janus*, 9(15). Krajewski, L. (2009).

*Administração de produção e operações*. Pearson Educación. Macedo, S. M. S., & Barbosa, R. R. (2013).

Gestão da informação, da tecnologia da informação de comportamentos e valores relativos à informação em instituições de ensino superior (IES) de Belo Horizonte. *Brazilian Journal of Information Science*, 7(1), 137-153.

Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298-311.

Monteiro, J. S., & Silva, D. P. (2015). A influência da estrutura escolar no processo de ensino-aprendizagem: uma análise baseada nas experiências do estágio supervisionado em Geografia. *Geografia, Ensino & Pesquisa*, 19(3), 19-28.

Primo, P.P., Oliva, E. C., & de Kubo, E. K. M. (2014). Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 371-396.

Ramos, M. C. L., Marxreiter, V. L. F., Cruz, A. G. S., Boiani, E. S., & Alves, T. L. R. (2015).

Competências requeridas dos docentes das instituições de ensino superior, frente às tecnologias digitais. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 15.

Ribeiro, E. G., Molz, K., Ribeiro, V., Lacerda, G., Manini, F., & Zabadal, J. (2015). Gestão de processos como metodologia para levantamento de requisitos na especificação de sistemas: o caso de uma instituição de ensino superior. *Negócios e Talentos*, 12(1), 4-20.

Silva, S. L. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, 31(2), 142-151.

Smith, M. (2002, September). DSpace: an institutional repository from the MIT Libraries and Hewlett Packard Laboratories. In *International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries* (pp. 543-549). Springer, Berlin, Heidelberg.

Souza, A. E., & Correa, H. L. (2014). Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3).

Viana, F. L. E., Matos, L. A., Pinto, P. E., & Luna, R. A. (2017). Recursos, Capacidades Operacionais e Desempenho nas Instituições de Ensino Superior no Brasil. *Anais dos Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 20.

Davenport, T. H. (1994). Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. *Rio de Janeiro: Campus*, 5.

Hammer, M., Champy, J., & Korytowski, I. (1994). *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus. Secchi, S. (2013).

Ground state solutions for nonlinear fractional Schrödinger equations in RN. *Journal of Mathematical Physics*, 54(3), 031501.

Jansen, D., & Schuwer, R. (2015). Institutional MOOC strategies in Europe. *Status Report Based on a Mapping Survey Conducted in October-December 2014*.