

A organização do trabalho e os processos produtivos: a estrutura funcional e os impactos na gestão de processos organizacionais

Givanilda de Moraes Silva

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
givanilda.profa@gmail.com

Julia Rosa Borges Muniz Barreto

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
jumunizb@gmail.com

Roberto Kanaane

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
kanaanhe@gmail.com

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais fatores da estrutura organizacional impactam na gestão dos processos da Divisão Operacional de Esgoto de uma concessionária de saneamento de uma metrópole brasileira. Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental acerca da organização do trabalho, estruturas organizacionais e gestão de processos. A partir do referencial teórico construído e do caso estudado concluiu-se que os fatores da organização que mais impactam na gestão dos processos da unidade organizacional pesquisada estão relacionados à estrutura hierárquica altamente verticalizada e a conseqüente fragmentação da divisão do trabalho.

Palavras-chave: organização do trabalho; gestão de processos; estrutura organizacional funcional; concessionária de saneamento.

Abstract: This research aimed to identify factors at the organizational structure that impact the process management in the Operational Sewer Division of a Sanitation Company at a Brazilian metropolis. To achieve the proposed objective, we conducted a documentary research and literature review about the major theories of work organization and organizational structures derived from them. From the theoretical framework and the case study it is concluded that the factors that most impact processes management at the investigated organizational unit are related to highly vertical hierarchical structure and the consequent fragmentation of labor division.

Keywords: work organization, process management, functional organizational structure; sanitation company.

1. Introdução

As empresas, de micro à grande porte, privada ou pública, tem como objetivo ofertar seus produtos e serviços. Para realizar essa oferta, a função organização dentro da empresa, determina os recursos materiais e humanos, métodos, tecnologias e conhecimentos necessários para se obter os resultados desejados e assim, cumprir seu objetivo. Essa organização determina a estrutura hierárquica e o seu funcionamento, que inclui as autoridades e responsabilidades que deverão ser cumpridas para atingimento do objetivo empresarial.

Segundo Carvalho (2005), no início do século XX, as empresas, influenciadas pelos resultados da revolução de produtividade obtida pela Administração Científica de Taylor e Fayol começaram a organizar-se quase sem exceção em estruturas hierárquicas de poder, que eram divididas em departamentos estanques, cada qual cuidando de tarefas específicas. A lógica embutida era de que o ótimo de cada parte levaria ao ótimo do todo. E assim foi por décadas, com aumentos sucessivos de produtividade, até o esgotamento deste modelo por volta dos anos 70. A partir daí, as empresas vêm lutando para alterar esse modelo profundamente arraigado na mente das pessoas.

Tendo como tema principal a organização do trabalho e os processos produtivos e esse contexto histórico onde a organização hierárquica e a divisão do trabalho estão enraizadas nas culturas industrializadas, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: a estrutura hierárquica e a divisão do trabalho impactam na gestão dos processos organizacionais?

Ao analisar os fatores da divisão do trabalho e da estrutura hierárquica que impactam na gestão dos processos, é possível propor ações que fundamentem intervenções na organização do trabalho. Por esta razão, este artigo tem o objetivo de, por meio de um estudo de caso, identificar quais fatores da estrutura organizacional impactam na gestão dos processos da Divisão Operacional de Esgoto de uma concessionária de saneamento de uma metrópole brasileira.

Para atingir o objetivo geral descrito, busca-se como objetivos específicos caracterizar o contexto hierárquico presente na Divisão Operacional da concessionária de Saneamento, objeto deste estudo, assim como identificar os determinantes da divisão do trabalho que compõem o processo de coleta de esgoto.

2. Referencial Teórico

2.1 A visão das escolas de administração

Antes da Revolução Industrial o artesão era um especialista que tinha domínio completo de todo o ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós-venda. A Revolução Industrial massificou a produção, trouxe a diversidade de produtos e teve que lidar com diversos fatores, como elevação da produtividade, diminuição do desperdício e a gestão de pessoas. E foi nesse cenário que:

(...) dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e iniciou a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por

meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. (CHIAVENATO, 2011, p. 48)

Tanto Taylor quanto Fayol tinham como objetivo, aumentar a eficiência da indústria. Taylor dava ênfase às tarefas executadas pelos operários, ou seja, em sua teoria a racionalização do trabalho era o foco, já Fayol, que enfatizava a estrutura, acreditava que ao organizar e aplicar os princípios gerais da administração, a eficiência seria mais rapidamente atingida. Ao analisar os dois modelos percebe-se que as duas teorias se complementam, pois uma tem a visão mais 'chão de fábrica' apoiando-se na execução das tarefas e a outra tem a visão mais 'estratégica' de organização e administração.

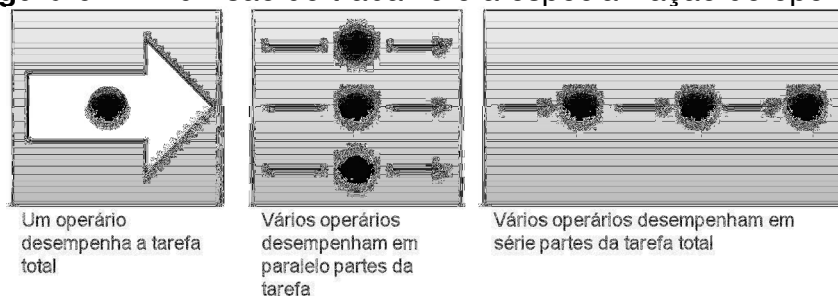
Um dos maiores legados de Taylor é a divisão do trabalho entre gerência e execução. Segundo Chiavenato (2011), com a introdução da Administração Científica nas organizações ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração fica com o planejamento (estudo do trabalho do operário e o estabelecimento do método) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador), enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho.

De acordo com Tavares e Franco Jr. (2007), Taylor estabeleceu a Organização Racional do Trabalho (ORT) para estudar o melhor modo de desempenhar uma tarefa, selecionar cuidadosamente os trabalhadores para cada tarefa, separar as funções de planejamento e execução, além de estudar os tempos e movimentos para aperfeiçoar as técnicas de trabalho. Dentre os aspectos da ORT, é possível que a divisão do trabalho e a sua especialização seja o aspecto que mais tenha influenciado a forma de trabalho até os dias atuais. Griffin e Moorhead (2006) afirmam que a divisão do trabalho abriu caminho para as linhas de montagem em larga escala e foi uma das responsáveis pelo aumento de produção da indústria americana na passagem do século XIX para o XX.

A Figura 01 apresenta um esquema em que no primeiro diagrama, o funcionário executa todo o processo. É importante ressaltar que esse modelo tem suas limitações, pois, exige que um mesmo profissional seja qualificado para realizar todas as tarefas necessárias para alcançar os resultados pretendidos (JESUS e MACIEIRA, 2014). No segundo diagrama, são vários funcionários que executam uma mesma parte do processo, denotando a especialização. O terceiro esquema representa bem uma linha de montagem, onde cada funcionário executa uma atividade diferente do processo, tornando-se cada vez mais, um especialista na atividade em que executa.

Apesar dos visíveis ganhos de produtividade, essa lógica traz à tona a necessidade de coordenação dos vários profissionais que atuavam ao longo do processo. Como garantir que uma atividade começaria quando a prévia terminasse? Como garantir que as quantidades produzidas em cada etapa estariam consistentes? Algumas dessas perguntas passaram a ser importantes e a coordenação dos processos passou a ser uma preocupação dos gerentes. (JESUS e MACIEIRA, 2014, p.33)

Figura 01 – A divisão do trabalho e a especialização do operário



Fonte: Chiavenato (2011)

Como já mencionado, enquanto Taylor focava os seus estudos na eficiência do trabalhador, Fayol, preocupava-se com o funcionamento da organização. Segundo Chiavenato (2011), Fayol acreditava que toda empresa apresentava seis funções: 1) técnicas; 2) comerciais; 3) financeiras; 4) segurança; 5) contábeis; e 5) administrativas. A função administrativa está relacionada com a integração de cúpula das outras cinco funções, sendo responsável por integrar as demais áreas e tinha como principais atividades prever, organizar, comandar, coordenar e controlar a empresa.

Apesar das funções organizacionais de Fayol não serem, hoje, as funções que as organizações adotem em suas estruturas, são elas que até os dias atuais influenciam as funções organizacionais. Drucker faz a seguinte ponderação acerca da estrutura funcional:

A concepção funcional tem a grande vantagem da clareza. Nela, cada pessoa possui seu "lar". Cada uma compreende sua tarefa. É uma organização de alta estabilidade. Mas o preço dessa clareza e estabilidade é a dificuldade que experimentam todos os seus membros, inclusive os mais elevados, em compreender a tarefa do conjunto e relacioná-la com seu próprio trabalho. Embora estável, sua estrutura é rígida e opõe-se à adaptação. Não prepara as pessoas para o amanhã, nem as adentra ou testa. No geral, tende a incutir nas pessoas o desejo de fazer um pouco melhor aquilo que já fazem, ao invés de levá-las a procurar novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas. (DRUCKER, 1984, p. 590)

A partir dessa ponderação de Drucker, pode-se visualizar a necessidade das organizações se estruturarem por departamentos, de preferência, altamente especializados, para atingir seus objetivos empresariais. Porém, antes dessa estruturação, é necessário entender quais são os processos da cadeia de valor da organização. Questionamentos como: "qual o meu processo principal (aquele que efetivamente leva meu produto/serviço para o meu cliente)?" e "quais são os processos que a organização precisa para apoiar o processo principal?" são imprescindíveis para que o gestor consiga estruturar a organização em departamentos que se auxiliem mutuamente e conheçam, além dos seus objetivos, o propósito final do processo.

É por meio da estrutura organizacional que a empresa pretende atingir os seus objetivos. E para isso, as organizações dividem as atividades dos processos em unidades de trabalho chamadas departamentos. A departamentalização é uma decorrência da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades. Gibson *at al.* (2006) define departamentalização como processo pelo qual a organização é dividida estruturalmente, combinando cargos em departamentos, de acordo com algumas características compartilhadas.

A estrutura organizacional pode ser estabelecida por meio de vários tipos de departamentalização, sendo que a melhor escolha dependerá de vários outros fatores como: público alvo, abrangência territorial, porte e ramo de atuação, dentre outros. Percebe-se que independente do tipo de departamentalização adotado pela empresa, dificilmente a estrutura funcional não será a combinação desta com outra. Geralmente, ao analisar um organograma é possível perceber rapidamente a divisão do trabalho, os departamentos e as linhas de autoridade.

2.2 A organização do trabalho na atualidade

A estrutura hierárquica, bastante discutida até o momento, é a estrutura mais comum das organizações. E a estrutura por processos, apesar de ter tido

seu auge na reengenharia de processos, nos anos 90, ainda é um desafio para as organizações. Para iniciar a explanação das duas estruturas é importante conceituar o que é um processo e para isso, o Quadro 01 apresenta os conceitos de processos de dois referenciais de gestão bastante utilizados no Brasil.

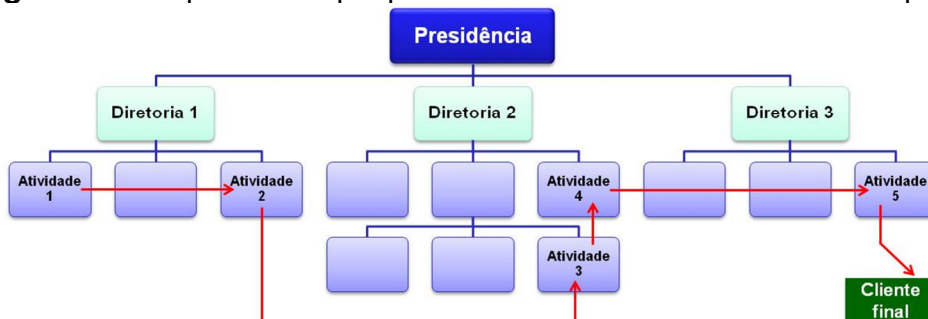
Quadro 01 – Conceitos de Processos

| | |
|--------------------------------------|---|
| NBR ISO 9000 | Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). Para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como “abordagem de processos”. |
| Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) | Os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Ou, numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas. |

Fonte: NBR ISO 9000 (2005) e FNQ (2011)

É importante salientar que mesmo empresas que tenham suas estruturas orientadas para processos, mantém também suas estruturas funcionais hierárquicas. Percebe-se que, atualmente, as organizações buscam uma hibridização desses dois modelos e esse é o desafio: identificar, implementar e manter as características vantajosas de cada estrutura. A Figura 02 mostra um processo que permeia cinco unidades funcionais de uma organização.

Figura 02 – O processo que permeia a estrutura funcional hierárquica



Fonte: elaborado pelos autores

Carvalho (2005) faz uma crítica à estrutura funcional em relação à estrutura orientada por processos, conforme apresenta o Quadro 02.

Quadro 02 – Tipos de estruturas organizacionais

| Estrutura funcional Comando e controle | Gerenciamento por processos Visão e comprometimento |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ótimo das partes (departamentos) • Segmentação de tarefas • Orientação de tarefas • Competição entre pessoas • Decisões hierárquicas • Controle externo sobre pessoas • Treinamento | <ul style="list-style-type: none"> • Ótimo do todo (sistema) • Inter-relacionamento de processos • Orientação para clientes • Cooperação entre equipes • Sociocracia • Equipes autogerenciadas • Aprendizado |

Fonte: Carvalho (2005, p. 212)

Acredita-se que a concorrência acirrada, no Brasil especificamente após a abertura de mercado, nos anos 90, faz com que as empresas busquem constantemente por melhorias e inovações, não só em seus produtos ou em lançamento de novos produtos, mas também na gestão dos processos. E essa busca é frequentemente associada à superação do modelo taylorista de organização do trabalho, na medida em que pode favorecer a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, enfatizando a cooperação, diminuição de níveis hierárquicos e compartilhando responsabilidades.

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, procura gerar valor às organizações por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão, e para isso instituiu e dissemina o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Ao analisar os processos gerenciais requeridos pelo MEG para os sistemas de trabalho das organizações, constata-se a base teórica dos trabalhos de Taylor, obviamente, de forma mais dinâmica e cobrando das organizações algo mais flexível e orgânico. Essa flexibilidade requerida também é refletida nos requisitos dos processos da cadeia de valor, onde a organização precisa praticar a gestão voltada para a competitividade e inovação.

Outra organização que preconiza o desenvolvimento do modelo de gestão é a *International Organization for Standardization* (ISO), a maior desenvolvedora mundial de normas internacionais voluntárias. As normas internacionais oferecem o estado da arte em especificações para produtos, serviços e boas práticas, ajudando a tornar as organizações mais eficientes e eficazes. As normas são desenvolvidas por comitês, com representantes dos países membros, por meio de consenso global e ajudam a quebrar as barreiras ao comércio internacional. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante do Brasil na ISO. O modelo de gestão da ISO promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos (NBR ISO 9001, 2008).

3. Método

Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2013), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois visa caracterizar o contexto hierárquico presente na unidade organizacional estudada assim como identificar as interfaces da estrutura hierárquica e a gestão dos processos organizacionais. Quanto aos meios, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica recorreu ao uso de material acessível ao público em geral como livros, artigos e *sites*, sendo que para a fundamentação teórica foram abordados os seguintes assuntos: a organização do trabalho, as funções básicas da organização, departamentalização e gestão dos processos tendo como base a norma ISO 9001 e o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ. A pesquisa documental fez uso de documentos, relatórios e sistemas informatizados inerentes à unidade organizacional estudada.

A pesquisa também utilizou a técnica de observação não participante, por meio dos autores, que teve contato com a unidade organizacional estudada, mas sem integrar-se a ela (MARCONI & LAKATOS, 2010). A amostra da pesquisa,

uma unidade organizacional, foi convenientemente selecionada do universo, a concessionária de saneamento de uma metrópole brasileira.

4. Resultados e Discussão

A concessionária de saneamento estudada foi criada com a missão de planejar, executar e operar serviços de saneamento em todo o território do estado em que está situada. A estrutura funcional da concessionária conta com uma Presidência e cinco Diretorias, conforme organograma apresentado na Figura 03. Desde 2006, os processos de sua cadeia de valor são certificados na norma ISO 9001 e a Diretoria de Operação 1 adota, há mais de 10 anos, o MEG.

Figura 03 – Organograma



Fonte: elaborado pelos autores

A Divisão Operacional de Esgoto está subordinada ao Departamento de Engenharia da Unidade de Negócio A, que integra a Diretoria de Operação 1 da concessionária. A equipe da Divisão Operacional é formada por 19 profissionais, distribuídos em quatro cargos para executar as atividades da área: (4) Agente de Saneamento Ambiental, (5) Engenheiro; (3) Técnico em Gestão e (7) Técnico em Sistemas de Saneamento.

A Divisão Operacional está na quinta linha hierárquica da organização, denotando que essa empresa tem uma estrutura hierárquica bastante verticalizada, como ilustrado na Figura 04.

Figura 04 – Estrutura hierárquica da Presidência até a Divisão Operacional



Fonte: elaborado pelos autores.

Com a estrutura adotada pela concessionária as unidades organizacionais têm atribuições e linhas de comando bem definidas. O modelo incentiva a eficiência de cada área, além da clareza na prestação de contas. Por outro lado, nesta estrutura as unidades organizacionais geralmente desenvolvem uma visão restrita da organização e considera os objetivos da área mais importante do que os objetivos da empresa. Além disso, a implementação de práticas de gestão e

projetos torna-se difícil na medida em que os responsáveis por essas ações não têm a autoridade necessária para a tomada de decisão.

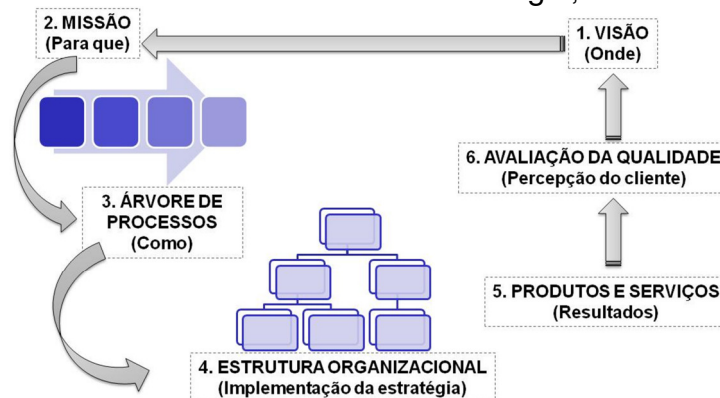
Isto pode ser observado na Divisão Operacional de Esgoto, pois as atribuições da área apresentam atividades de processos que não estão sob sua responsabilidade, ficando explícita a divisão do processo dentre as várias áreas que compõem o Departamento de Engenharia. Essa divisão do processo dificulta a identificação do responsável (dono) do processo, assim como tomadas de decisões e implementação de melhorias. Dentre as atividades que contemplam essa responsabilidade compartilhada estão: efetuar caracterização de efluentes não-domésticos, analisando possibilidade de seu recebimento na rede coletora ou, por transporte próprio, em instalações da Diretoria de Produção e Tecnologia; operar Estações Elevatórias na rede coletora e Estações de Tratamento de Esgotos de responsabilidade da Unidade de Negócio; e realizar inspeções e varreduras na rede coletora sempre que necessário para a detecção de anomalias, irregularidades ou lançamentos indevidos. Partes dessas atividades são realizadas por outras divisões do Departamento de Engenharia ou ainda pelos Polos de Manutenção de outros Departamentos da Unidade de Negócio.

O método de identificação e mapeamento dos processos que permeiam a Divisão Operacional, utilizando a ferramenta SIPOC (sigla em inglês de: *Supplier, Input, Process, Output e Customer*), não condiz com a visão geral do processo ponta a ponta. O mapeamento dos processos foi realizado seguindo as responsabilidades das unidades hierárquicas, demonstrando a dificuldade da empresa em adotar de forma efetiva a visão por processos.

Denota-se também que a concessionária é uma empresa bastante burocratizada. As regras internas (políticas institucionais, procedimentos, normas técnicas e formulários) e externas (legislação em geral e normas, voluntárias ou não) auxiliam a nortear a execução do trabalho, mas também podem prejudicar em termos de agilidade, proatividade e eficiência.

Tendo como base essas análises, considera-se necessária revisão dos processos que permeiam a área. A revisão deve ter como premissa o atendimento ao seu propósito e atribuições. A Figura 05 apresenta o ciclo de alinhamento entre estratégia, estrutura e processo, proposto por Maranhão e Macieira (2004), no qual a partir da visão e da missão da empresa, definem-se os processos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. Esses processos são executados por meio da estrutura organizacional (funcional ou não). Os processos devem gerar produtos e serviços, que passando pela avaliação dos clientes, alimentam novamente a visão da empresa.

Figura 05 – Ciclo de alinhamento entre estratégia, estrutura e processo



Fonte: Maranhão e Macieira (2004, p.51)

Ressalta-se que a revisão deve ser realizada com a participação dos funcionários, clientes e fornecedores dos processos, para que possam contribuir com seus conhecimentos e experiências. A participação ativa dos funcionários garante o comprometimento com o bom resultado.

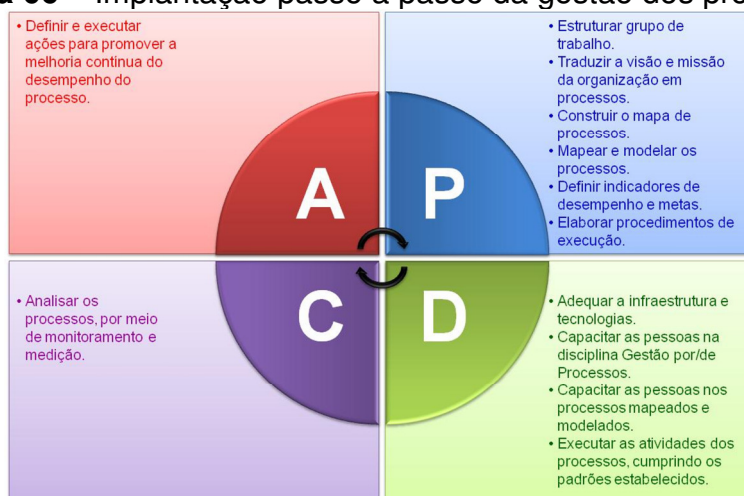
5. Considerações finais

Tendo como objetivo geral “identificar quais fatores da estrutura organizacional impactam na gestão dos processos da Divisão Operacional de Esgoto de uma concessionária de saneamento de uma metrópole brasileira” e como objetivos específicos: caracterizar o contexto hierárquico presente na Divisão Operacional, objeto deste estudo, assim como identificar os determinantes da divisão do trabalho que compõem o processo de coleta de esgoto, considera-se que foram atingidos, pois, iniciando-se pelos objetivos específicos, foram apresentadas as características organizacionais da Divisão Operacional de Esgoto, focalizando a estrutura hierarquia a qual pertence, suas atribuições enquanto unidade organizacional e os cargos necessários para execução dos processos.

Conforme sinalizado no estudo de caso, conclui-se que os fatores da organização que mais impactam na gestão dos processos da unidade organizacional estudada são a estrutura hierárquica altamente verticalizada, as atribuições da área que não condizem com a realidade praticada, explicitando responsabilidades não compartilhadas; a divisão do trabalho por meio do desenho de cargos que dificultam a interação e responsabilidades pelo trabalho final; o método de implantação da gestão dos processos que tomou como base as atividades de vários processos realizados na divisão organizacional e não as diretrizes empresariais, dando continuidade à visão fragmentada dos processos.

Para a implantação da gestão dos processos, sugere-se o método do ciclo do PDCA (*Plan* – Planejar; *Do* – Executar; *Check* – Verificar; *Act* – Agir/Corrigir), como o passo a passo da Figura 06, para que com ele o gestor da área em conjunto com a gerência superior comunique o resultado às demais unidades organizacionais da Unidade de Negócio, a fim de obter o aceite e apoio nas novas formas de planejar, executar, verificar e melhorar os seus processos.

Figura 06 – Implantação passo a passo da gestão dos processos



Fonte: Elaborado pelos autores

De forma geral, acredita-se que a propositura de ação de melhoria possa trazer maior flexibilidade e agilidade aos processos organizacionais, obtendo-se dessa forma, maior satisfação às partes interessadas e efetividade para a organização como um todo.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000:2005 Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001:2008 Sistemas de gestão da qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

CARVALHO, M. M. [et al.]. *Gestão da Qualidade: teoria e caos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de Excelência: Processos*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crterios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

GIBSON, J. L. [et al.]. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. *Repensando a gestão por meio de processos: como transformar negócios e gerar crescimento e lucro*. Rio de Janeiro: EloGroup, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Quality Editora, 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

TAVARES, J. C.; FRANCO JR, C. F. *Organização do trabalho na produção*. In: PINTO, E. P. (Org.). *Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2007.