

ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS, SISTEMAS E MÉTODOS NA EMPRESA DMC CONSTRUTORA¹

Pablo Fonseca da Cunha²

Laura Nunes Dias³

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo principal analisar e implantar Organizações, Sistemas e Métodos na empresa DMC Construtora, que não tem nenhum registro formal de como e quais processos devem ser realizados, o que acarretava uma dificuldade de melhoria desses processos. Para esse fim, foram analisadas as principais atividades realizadas pelos diferentes setores da empresa, após a observação direta foram elaborados o mapeamento dos processos, a departamentalização funcional, e proposta de elaboração de manuais, fluxogramas e cronogramas, embasados no referencial teórico. Constatou-se que a empresa cresceu sem formalização dos processos, não observando os seus processos já existentes para a criação de novos, dificultando a sua gestão. Com as formalizações propostas espera-se que a empresa obtenha maior clareza e assertividade na gestão de seus processos.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações Sistemas e Métodos; mapeamento de processos; departamentalização.

ABSTRACT: The present study had as its main objective to analyze and implement Organizations, Systems and Methods in the company DMC Construtora, which has no formal record of how and which processes should be carried out, which caused a difficulty in improving these processes. To this end, the main activities carried out by the different sectors of the company were analyzed. After direct observation, process mapping, functional departmentalization, and proposal for the preparation of manuals, flowcharts and schedules, based on the theoretical framework, were elaborated. It was found that the company grew without formalizing the processes, not observing its existing processes to create new ones, making management difficult. With the proposed formalizations, the company is expected to obtain greater clarity and assertiveness in the management of its processes.

KEYWORDS: Systems and Methods Organizations; process mapping; departmentalization.

1 INTRODUÇÃO

A estruturação dos procedimentos de uma empresa é de suma importância para que esta sobreviva no mercado empresarial. Diante de tantas concorrências, aquelas que conseguem boa estrutura organizacional interna, sobrevivem. Neste contexto, é extremamente importante que o gestor tenha conhecimento dos procedimentos de sua empresa. Assim, seus colaboradores estarão alinhados e bem

¹ Trabalho apresentado na área temática de Organizações Sistemas e Métodos - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Mestre e professor do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: pablo@unipam.edu.br.

³ Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: laurand@unipam.edu.br.

orientados sobre as funções que desempenham dentro da organização, evitando erros que venham ser prejudiciais.

Desta forma, o objetivo geral da presente pesquisa é descrever a situação atual dos processos administrativos da empresa DMC Construtora, analisá-los e propor formas adequadas para sua organização. Para que se alcance tal objetivo, segue os objetivos específicos: Entender os processos da empresa e analisá-los. Desenhar a estrutura hierárquica da empresa, observando qual a melhor forma de registrar os procedimentos dela. Criar um plano de ação, para (juntamente com os funcionários) registrar procedimentos realizados na prática.

Portanto, a presente pesquisa se justifica à medida que tende a contribuir para uma melhor clareza da estrutura organizacional da empresa DMC Construtora. Diante disso, a presente proposta, torna-se relevante na medida que balizará trabalhos futuros dentro da área temática. Assim sendo, a pesquisa tem como objetivo responder a seguinte situação problema: Qual a estrutura organizacional mais adequada para a parte administrativa da empresa DMC Construtora?

A pesquisa como abordagem metodológica para a elaboração dela, as pesquisas bibliográficas e documental, a abordagem foi qualitativa e o tipo de pesquisa se enquadra como descritivo.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A DMC Construtora é uma empresa familiar, fundada em 12 de novembro de 2012, pelo casal e sócios Décio Alves Martins e Maria Cristina Caixeta Oliveira. Atua no mercado da construção civil em Patos de Minas/MG, com a finalidade de oferecer imóveis projetados e construídos de forma rápida, econômica e de qualidade. Atualmente oferece a construção de condomínios residenciais, que são vendidos com parte do pagamento sendo através de financiamento bancário junto ao Banco Caixa Econômica Federal, por meio do Programa Minha Casa Minha Vida. Seu público-alvo são famílias que estão começando a ser formadas, com faixa de renda mais baixa. Ela possui o certificado do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). A organização tem como política da qualidade: “Satisfazer nossos clientes com a qualidade de nossas obras, melhorando continuamente nossos serviços e comprometidos com a sustentabilidade ambiental”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico tem como objetivo fornecer referências e trazer embasamento teórico, por meio de dissertações de autores renomados, sobre Organizações, Sistemas e Métodos, com foco também na Melhoria Contínua, para a elaboração do estudo. Segundo Vergara (1998, p. 34) “denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”.

3.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMA E MÉTODOS

De acordo com Oliveira (2006, p. 7), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”. Segundo Bueno (2007, p. 558), organização é o “ato ou efeito de Organizar; constituição física, estabelecimento ou firma comercial, industrial, bancária etc.”. Chiavenato (2010) ressalta que a primeira etapa do processo administrativo é o planejamento, a segunda, a organização, que se antecipa à direção e ao controle. Para Maximiano (2018), o método trata-se de como devemos fazer alguma coisa, ou seja, de qual maneira devemos conduzir um processo para melhor alcançar um objetivo.

Cruz (2013) ressalta que os antigos analistas de organização e métodos evoluíram e são hoje os Analistas de Processos. Mudaram o enfoque de atuação e comportamento e hoje são possuidores de um conhecimento abrangente sobre organização, mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento de processos de negócio. Levantar e documentar dados (mapear um processo) é importantíssimo para se entender as variáveis de cada problema.

Segundo Oliveira (2006) os sistemas devem ser desenvolvidos pelas unidades organizacionais usuárias, sob a atuação e princípio sistêmico da área de sistemas, organização e métodos. Primeiro, analisa-se a situação da unidade organizacional estruturada como de linha ou de assessoria. Para ele, o melhor é de assessoria e deve ser alocada nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Oliveira (2006), primeiro deve se conceituar a função da organização para depois definir a estrutura organizacional, porque esse foi o instrumento para organização do processo organizacional. “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos estabelecidos” (OLIVEIRA, 2006, p. 63).

3.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Segundo Oliveira (2006, p. 101), “departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”. Os departamentos podem ser de linha ou de assessoria. Os Departamentos de linha possuem autoridade inerente à cadeia de comando e definem as relações entre chefes e subordinados. Já os departamentos de assessoria possuem autoridade baseia-se não nas relações entre chefes e subordinados, mas no desempenho de funções de apoio, cujos gerentes podem aconselhar e orientar os gerentes de linha (MAXIMIANO, 2000).

3.4 FLUXOGRAMA

O fluxograma, ou diagrama de fluxo, consiste na representação gráfica de forma analítica, que caracteriza os processos, seus responsáveis e a que unidades organizacionais são pertencentes (OLIVEIRA 2006). Maximiano (2018) considera que é preciso mapear um processo organizacional para poder melhorá-lo.

3.5 CRONOGRAMA

Segundo Chiavenato (2010) cronogramas “São gráficos de dupla entrada que relacionam as atividades a serem executadas (em linhas horizontais) com o tempo disponível para sua execução (em colunas verticais)”.

3.6 MANUAL E NORMAS DE SERVIÇO

Segundo Chiavenato (2010, p. 208) “manual significa um livro que se tem à mão. É um compêndio, isto é, uma coleção de textos catalogados e facilmente localizáveis”. E, portanto, na área da administração, ainda segundo o autor, ele é aplicado nas empresas para agrupar instruções, informações, dados, procedimentos, normas entre outros, devidamente ordenados e classificados. A fim de facilitar para os funcionários informações rápidas, organizadas e confiáveis sobre as práticas vigentes. Além disso, na medida que acontecem mudanças na empresa o manual deve ser atualizado e, portanto, no fundo, ele é a oficialização das práticas administrativas decididas e que devem ser seguidas.

4 METODOLOGIA

Este trabalho tem como fonte inicial uma pesquisa bibliográfica. É através dela que se aprofunda o tema que se quer investigar através de leituras em obras já existentes em poder do público. Uma pesquisa bibliográfica fornece embasamento por meio da análise e do estudo sistematizado de materiais acessíveis ao público em geral. Esses materiais podem ser livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, entre outros (VERGARA, 1998). O estudo contempla uma pesquisa de campo além da pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa consiste na observação dos fatos ocorridos em um determinado espaço. Desta forma, permite a análise e obtenção de conclusões acerca de objetivos estabelecidos previamente pelo pesquisador (SANTOS; PARRA FILHO, 2011).

Ainda para estender o campo das pesquisas este estudo contempla também uma pesquisa documental e qualitativa. Appolinário (2016, p. 26) descreve que “quando a unidade pesquisada são documentos (livros, revistas, filmes [...], prontuários arquivados, diários manuscritos, mapas, fotografias etc.), o estudo de pesquisa será documental”. A pesquisa qualitativa é menos formal, dependendo de vários fatores como, as características dos dados, amplitude da amostra, instrumentos utilizados e os pressupostos teóricos que guiaram a pesquisa. Esse processo pode ser

definido como uma série de atividades, sintetizando, classificando, interpretando informações para a elaboração de um relatório (GIL, 2002).

A presente pesquisa tem como característica um estudo de caso ao analisar uma situação pré-existente na organização. O estudo de caso consiste em uma modalidade de pesquisa que permite aprofundar um conhecimento e detalhá-lo de forma ampla, focando em somente um ou em poucos objetivos na pesquisa (GIL, 2002).

O estudo requer dois tipos de pesquisas: a descritiva e a explicativa. Segundo Sordi (2017), a pesquisa descritiva ajuda a responder questionamentos do tipo “o que” e “como”, adquirindo a maior quantidade de informações possíveis relativas a um determinado assunto. Já a pesquisa explicativa ajuda a responder questionamentos do tipo “por que”, realizando testes de hipótese para explicar as variáveis por trás de alguns relacionamentos.

As informações e dados desse estudo foram coletados através de uma pesquisa bibliográfica, de campo e um estudo de caso. Os dados para o desenvolvimento desse estudo serão coletados através de um Roteiro previamente estruturado. Um roteiro de pesquisa, segundo Santos e Parra Filho (2011), consiste na elaboração de um sumário ou pré-índice que estabeleça parâmetros a serem seguidos durante o desenvolvimento do trabalho.

A análise e o tratamento dos dados foram apresentados através de uma análise de discurso a qual foi a base para a conclusão do estudo. Para Bauer e Gaskell (2008) ao mesmo tempo que se examina a maneira como se utiliza a linguagem, deve-se estar atento ao que não foi dito. Isso requer que o pesquisador tenha conhecimento das tendências e contextos sociais, políticos e culturais aos quais o texto está se referindo.

A pesquisa foi realizada no escritório da empresa DMC Construtora, situada na cidade de Patos de Minas, através da observação direta e documental das rotinas da empresa durante o período entre julho e novembro de 2020.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como foi possível observar, a organização sistêmica dos processos e métodos é fundamental para que a empresa tenha uma base para que possa crescer de forma mais organizada, evitando assim possíveis problemas futuros. Diante disso, será exposto, a seguir a atual situação dos processos e métodos utilizados pela empresa, em seguida serão propostos novos processos e métodos.

5.1 SITUAÇÃO ATUAL

A empresa possui uma boa organização de seus processos em suas construções, pois possui o selo PBQP-H, porém não se amplia para a parte administrativa, possuindo somente um mapeamento superficial de alguns processos de seu escritório. Como podemos ver na imagem a seguir:

Figura 1: Mapeamento de Processos

Processos Principais				PROCESSOS DE APOIO			
Seqüência	Processo	Responsável	Departamento	Seqüência	Processo	Responsável	Departamento
1	Estratégico	Alta Direção; Engenharia	Alta Direção, Engenharia	1	Aquisição/Compras	Comprador	Engenharia
2	Projetos	Alta Direção; Engenharia	Alta Direção, Engenharia	2	Financeiro	Gerente Administrativo	Administrativo
3	Planejamento e Orçamento	Alta Direção; Engenharia	Alta Direção, Engenharia	3	Manutenção	Engenharia	Engenharia
4	Vendas	Gerente de Vendas	Comercial	4	RH	Gerente Administrativo	Administrativo
5	Obra	Engenharia	Engenharia	5	Entrega Técnica de Obra	Coordenador da Qualidade	Engenharia
6	Pós obra	Coordenador da Qualidade	Engenharia	6	Controle/Execução/ Inspeção	Engenharia	Engenharia

Data de Atualização: 15/07/2020

Itens Revisos: Emissão Original | Aprovação: Pâmella Roberta | Revisão: 00
Data: 08/11/2019

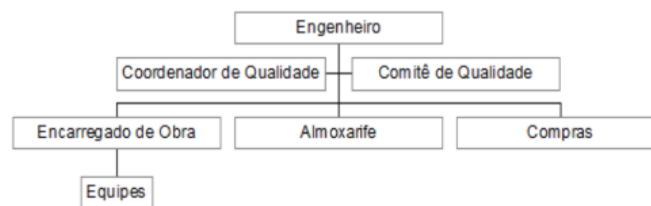
Fonte: Elaborado pelo coordenador da qualidade da construtora (2019).

Com mapeamento dos processos é possível sintetizar informações importantes para definição de cargos. É necessário conhecer as atividades realizadas por cada colaborador, definidos seus requisitos e recursos necessários, possibilitando assim determinar as competências e habilidades necessárias de cada cargo (STUANI, LIMA, MOREIRA, 2015).

5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

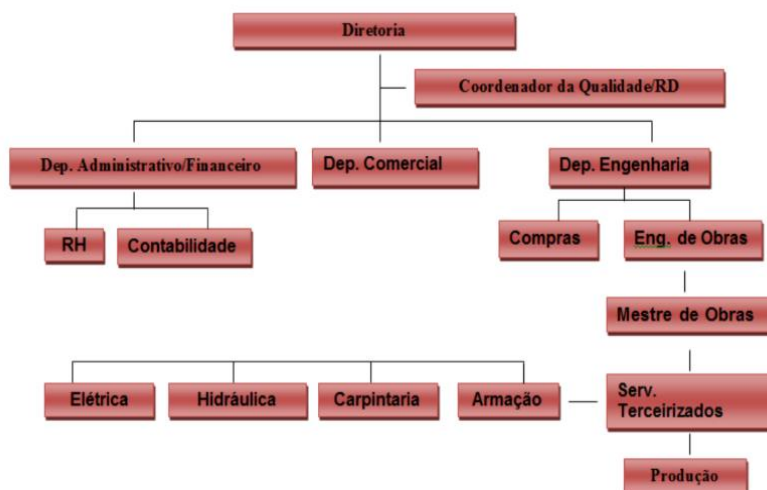
A construtora possuía no ano de 2019 a seguinte estrutura organizacional conforme cronogramas elaborados por seu coordenador da qualidade:

Figura 2: Organograma da obra



Fonte: Plano de Qualidade da Obra da DMC Construtora (2019, p. 3).

Figura 3: Organograma antigo da DMC Construtora



Fonte: Manual da Qualidade da DMC Construtora (2019, p. 10).

Conforme podemos ver, nas figuras 19 e 20, a parte do escritório da empresa era composta pelo Departamento Administrativo/Financeiro, que se divide em Recursos Humanos e Contabilidade, e pelo Departamento Comercial. Com o crescimento da empresa em 2020 e para a adequação às mudanças no mercado, foram criados processos informalmente e sem considerar os antigos, processos esses que iam além das responsabilidades iniciais atribuídas aos departamentos no ano anterior.

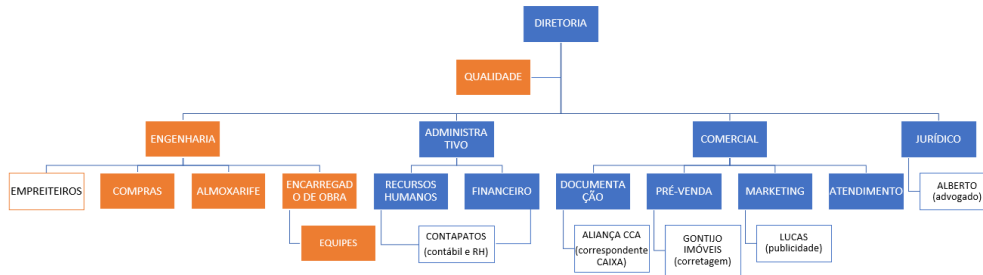
Baseado no disposto acima, foi feito o mapeamento dos processos do escritório da empresa, de forma a facilitar sua departamentalização funcional, que ficou da seguinte forma: o departamento administrativo como um todo, continuou com a mesma distribuição hierárquica. Já o departamento comercial se tornou gerencial e foram criados quatro departamentos operacionais subordinados a ele, que são eles: Marketing, Pré-Vendas, Documentação e Atendimento. Foi criado, também, outro departamento gerencial, o Jurídico. Também sendo atribuídos seus respectivos responsáveis.

Para Lacombe (2009, p. 201) a departamentalização é a “subdivisão de um órgão em unidades menores; nesse caso, nem o órgão dividido nem os resultantes da divisão precisam ter o nível de departamento”. Ou seja, recomenda-se que ao departamentalizar uma empresa mantenha-se a atual divisão e a partir dela crie subdivisões.

Segundo Chiavenato (2003) com o crescimento das empresas suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente por seu proprietário, devendo delegar responsabilidade aos gerentes das diversas atividades exercidas por elas. Afirma ainda que a departamentalização se faz necessária desde o início, possibilitando assim seu crescimento já possuindo uma estrutura relativamente organizada, evitando problemas em sua gestão.

Com isso foi elaborado um novo organograma (Figura 21) para a empresa contendo a nova departamentalização feita, utilizando com base o Organograma Geral da Empresa e o Organograma da Obra do ano anterior.

Figura 4: Novo organograma da DMC Construtora



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

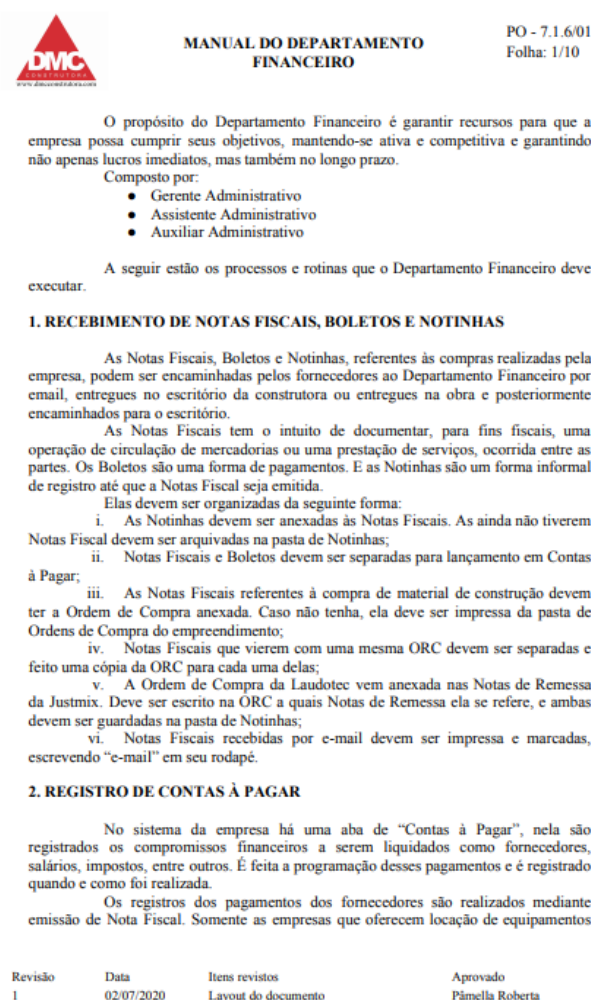
5.3 PLANO DE AÇÃO

Para realizar os registros dos processos juntamente com os funcionários, foi proposta à organização junto aos gerentes um plano de ação para a elaboração de Manuais, Fluxogramas e Cronogramas de cada departamento, estabelecendo “O quê?”, “Quem?”, “Quando?” e “Status”.

5.4 MANUAIS DOS DEPARTAMENTOS

Foi proposta a elaboração, junto aos funcionários, de manuais para cada departamento seguindo as seguintes “orientações”: todo manual deve conter o propósito do departamento e por quais profissionais ele é composto. A seguir deve ser descrito quais processos o departamento deve realizar, para isso deve se descrever o que/porque, quando e como ele deve ser realizado.

O manual deve seguir a formatação exigida no documento “PS 4.2 01 Elaboração e Edição dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade” (Anexo 1), redigido pelo Coordenador da Qualidade da construtora em 2019. Segue exemplo do Manual do Departamento Financeiro.

Figura 5: Manual do Departamento Financeiro

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

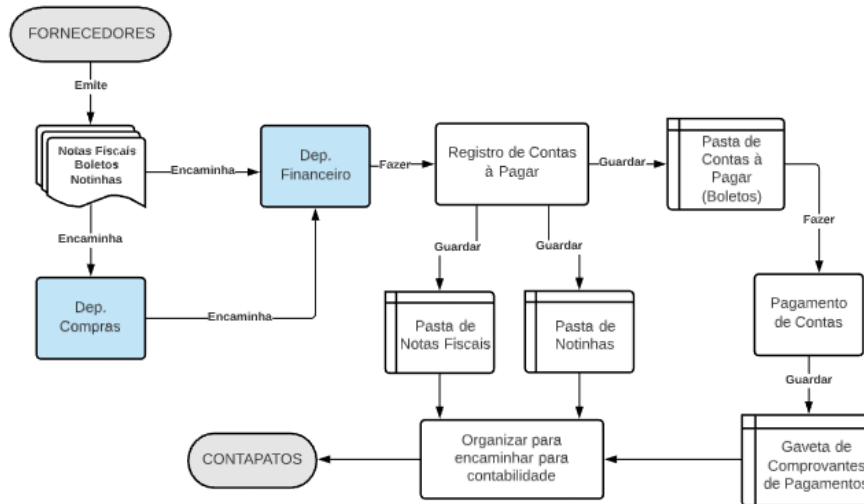
Segundo Oliveira (2006), para que não haja problemas em relação ao uso posterior do manual, o manual deve ser feito por um responsável técnico e deve ser feita uma análise básica de sistemas, organização e métodos. Araújo (2008), coloca que os manuais devem reunir informações e dispô-las de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, por meio de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser cumpridas por todos os agentes de uma organização, contribuindo para a facilidade da gestão de processos.

5.5 FLUXOGRAMAS DOS PROCESSOS

Foi sugerido também a confecção de fluxogramas globais dos processos descritos nos manuais, de forma a ajudar os colaboradores a entender melhor o processo em si e a organização como um sistema. Segundo Oliveira (2006), esse fluxograma demonstra com maior clareza o fluxo de informações internas e externas

da organização, e apresenta maior versatilidade. Segue exemplo de fluxograma do pagamento de contas da empresa descrito no Manual do Departamento Financeiro:

Figura 6: Fluxograma do pagamento de contas



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os fluxogramas mostram “graficamente quais as atividades, respectivos responsáveis e sua ordem de execução. Esse gráfico tem como finalidade precípua, portanto, tornar claro o mecanismo de funcionamento do sistema, tanto para o analista como para qualquer pessoa que tenha que tomar conhecimento dele” (GENARI, 1966, p. 66). Segundo Mello (2008), o fluxograma permite que seja visualizado como um sistema se relaciona, facilitando a análise de sua eficácia e de suas deficiências. Proporciona o claro entendimento de modificações realizadas

5.6 CRONOGRAMAS

Como forma de auxiliar os colaboradores e para que eles não se esqueçam de suas atividades, foi proposta a elaboração de cronogramas para cada departamento da empresa, descrevendo suas rotinas semanais (Figura 7) e mensais (Figura 8).

Figura 7: Cronograma semanal do Departamento Financeiro

SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
Receber, registrar e pagar contas.	Receber, registrar e pagar contas.	Receber, registrar e pagar contas.	Receber, registrar e pagar contas.	Receber, registrar e pagar contas.
Atualizar as contas à receber.	Atualizar as contas à receber.	Atualizar as contas à receber.	Atualizar as contas à receber.	Atualizar as contas à receber.
Fluxo de Caixa.	Emitir boletos.		Emitir boletos.	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Figura 8: Cronograma Mensal do Departamento Financeiro

1	2	3	4	5	6	7
Pagamento dos salários. Responder o email da Contapatos pedindo atualização das vendas.	Envio de Extratos, Notas Fiscais e Comprovantes de Pagamentos à contabilidade.			Pagamento da corretagem.		
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
Pagamento dos adiantamentos.						
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
		Planilha dos cartões de ponto para enviar para a Contapatos.				

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A elaboração de um cronograma deve ser feita após o planejamento da produtividade que geram as durações das atividades. Isso necessita de experiência e/ou auxílio daqueles que realizam essas atividades. Desta forma proporciona que o cronograma seja executado da forma qual foi estabelecido (MATTOS, 2007). Os processos descritos nos resultados, os manuais, fluxogramas e cronogramas, servirão de base para os demais a serem formalizados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propôs analisar e implantar Organizações, Sistemas e Métodos na empresa DMC Construtora, possibilitando que ela continue crescendo de forma organizada, evitando problemas futuros. A pesquisa foi feita através observação direta e documental da empresa e de documentos bibliográficos para embasamento das ideias discutidas.

Constatou-se que a empresa cresceu de maneira informal, não observando os seus processos já existentes para a criação de novos, dificultando a sua gestão. O que pode atrapalhar, por exemplo, a criação de novos processos, a identificação da necessidade da contratação de novos funcionários, a sobrecarga dos atuais, que podem deixar de realizar ou cometam erros em suas atividades, gerando problemas que afetam toda a empresa. A partir disso foi feito o mapeamento dos processos, a departamentalização funcional, e proposta de elaboração de manuais, fluxogramas e cronogramas, que servirão de base para os demais a serem formalizados.

Por ser um estudo que analisa a situação atual da empresa para propor soluções para o registro dos processos ele não pode e não deve ser considerado por um

longo tempo, pois a empresa irá sofrer alterações conforme o seu crescimento, e cada empresa é única.

Espera-se que os resultados obtidos por meio da realização deste trabalho, possam ser úteis ao meio acadêmico, a interessados que queiram estudar esse assunto através de pesquisa ao Centro Universitário de Patos de Minas.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. Editora de conteúdo: Sirlene M. Sales. – São Paulo, SP: Cengage, 2016.

ARAÚJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2008. Vol. I.

BAUER, Martin W, GASKELL George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. R.; FERREIRA, R. C.; LEAL, F. Mapeamento de processos em uma unidade hospitalar: proposta de melhorias baseadas em conceitos Lean. *In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção*, Fortaleza, v. 35, 2015.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

GENARI, Breno. **Uma Análise de Sistemas Administrativos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12397/000041982.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo, Atlas, 2002.

LACOMBE, F. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTOS, A. D. **Como preparar orçamentos de obras**. PINI, [S. l.], volume único, 2006,

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho R. **Sistemas, Organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, João Almeida. PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

STUANI, R. N. B.; LIMA, T. M.; MOREIRA E. G. Processo de elaboração de descrição de cargos e mapeamento de processos de uma empresa de fabricação de equipamentos de áudio. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil**, ano 7, n. 11, Jul./dez 2015. Disponível em <http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/486/415>. Acesso em: 11 out. 2020.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática, PMP**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo, Atlas, 1998.