



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TATIANA CESAR DE OLIVEIRA DA SILVA

GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA CONCESSÃO:

Descrição do processo de um novo contrato da área comercial da Concessão
Metroviária do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro – RJ

2022

TATIANA CESAR DE OLIVEIRA DA SILVA

GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA CONCESSÃO:

Descrição do processo de um novo contrato da área comercial da Concessão
Metroviária do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Administração Pública da Universidade
Federal do Estado do Rio de Janeiro, como parte
dos requisitos necessários à obtenção do grau de
bacharel em Administração Pública.

Orientador: Antônio Rodrigues de Andrade

Rio de Janeiro – RJ

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA CONCESSÃO:
Descrição do processo de um novo contrato da área comercial da Concessão
Metroviária do Rio de Janeiro

MONOGRAFIA APRESENTADA POR:

TATIANA CESAR DE OLIVEIRA DA SILVA

APROVADA EM: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____, Titulação

Prof. _____, Titulação

Prof. _____, Titulação

EPÍGRAFE

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”

(Sun Tzu)

À Deus que sempre esteve comigo em todas as etapas da minha vida.

À minha mãe que sempre compartilhou os melhores conselhos.

Ao meu esposo e minha amada filha Maria Laura que me fortaleceram para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Aos mestres da Unirio, por todo apoio e suporte nesta longa jornada.

Aos meus amigos e fiéis escudeiros durante o curso.

Ao saudoso Mestre e amigo professor Paulo Santos que, cobrou-me e incentivou-me para dar o melhor em todos os momentos.

Resumo

A temática escolhida para esta pesquisa foi a investigação de um processo de uma organização privada. O estudo de caso delimitou o MetrôRio, empresa que atualmente possui a concessão para exploração do sistema metroviário do Rio de Janeiro. A partir disso foram realizadas pesquisas bibliográficas, entrevistas e observações do cotidiano da empresa para determinar qual é o processo utilizado para a inicialização de um novo contrato de permissão de uso do espaço físico das estações. O objetivo dessa investigação foi evidenciar por meio do mapeamento de processos uma visão generalista das atividades desempenhadas, bem como os principais agentes organizacionais envolvidos em todo o processo de liberação de um novo contrato, além das suas principais responsabilidades. A conclusão da pesquisa deu-se de modo transparente e eficiente da gestão de processos, de modo a não ter sido identificados pontos de melhorias que poderiam ser aplicados no processo.

Palavras-chave: Fluxograma. Gestão de processos. Mapeamento de processos. MetrôRio.

Abstract

The main theme chosen for this research was an investigation into the process of a private organization. This case study delimited MetrôRio, the company that currently has a concession agreement to operate the subway system of Rio de Janeiro. From this investigation, interviews, daily observations of the company, and a bibliographic research of the company were carried out to determine which process is used to initiate a new permit agreement for the use of the physical space of the stations. The goal of this investigation was to highlight, through the mapping of processes, an overview of the activities performed, as well as the main organizational agents involved in the entire process of issuing a new contract, in addition to their main responsibilities. The conclusion of the research was given in a transparent and efficient way management of processes, so that points of improvement that could be applied in the process were not identified.

Keywords: Flowchart. Processes management. Process mapping. MetroRio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do processo	9
Figura 2 - Linha 1 do MetrôRio	22
Figura 3 - Linha 2 do MetrôRio	22
Figura 4 - Linha 4 do MetrôRio	23
Figura 5 - Mapa completo do MetrôRio	23
Figura 6 - Organograma do MetrôRio	24
Figura 7 - Organograma da Gerência Comercial	25
Figura 8 - Processo de um novo contrato	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de processo	10
Quadro 2 - Compreensão sobre gestão de processos	12
Quadro 3 - Disposição dos cargos no setor Comercial	26
Quadro 4 - Questionário aplicado aos colaboradores do MetrôRio	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas do questionário aplicado aos funcionários do MetrôRio	34
Tabela 2 - Pontuação do questionário	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Suposição.....	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo geral	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Delimitação da pesquisa	6
1.4. Relevância do estudo	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. Conceito de Processos.....	8
2.2. Gestão por Processos x Gestão de Processos	11
2.2.1. Gestão de processos	12
2.2.2. Gestão por processos	13
2.3. Classificação de Processos.....	14
2.4. Mapeamento e Implementação da Gestão de Processos	15
2.5. Fluxograma.....	15
3. METODOLOGIA	17
3.1. Tipo de pesquisa	17
3.2. Coleta de dados	18
3.3. Universo da pesquisa	19
3.4. Tratamento dos dados.....	19
3.5. Limitação do método	20
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE	21
4.1. História do MetrôRio.....	21
4.2. Organograma do MetrôRio.....	24
4.3. Gerência Comercial.....	25
4.4. Principais tipos de receitas acessórias do MetrôRio	27
4.5. Fluxo do processo de negociação de um novo contrato	29
4.6. Aplicabilidade do questionário.....	31
5. CONCLUSÃO	36
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	37

1. INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos é uma ferramenta de grande utilidade para elucidar o encadeamento de atividades empresariais, uma vez que ao pontuar toda a metodologia envolvida em um processo fica mais fácil esclarecer as funções dos colaboradores, os executores de cada tarefa e a identificação de possíveis gargalos e pontos de melhorias.

Dessa forma, a gestão de processos vem assumindo cada vez mais uma posição de destaque nas organizações para minimizar retrabalhos, atividades duplicadas ou tarefas sem responsáveis definidos e por consequência diminuir custos operacionais.

Portanto, esse trabalho tem como proposta estudar um único processo dentre milhares existentes dentro da companhia escolhida para evidenciar como uma gestão de processos eficiente é útil para agregar valor ao produto e ou serviço oferecido.

O trabalho está dividido em cinco capítulos: a introdução que esclarece quais são os objetivos, as justificativas e a relevância do estudo; o referencial teórico que traz conceitos essenciais para o entendimento da pesquisa; a metodologia que demonstra quais são foram os procedimentos utilizados para o desenvolvimento dos objetivos propostos; a descrição e análise que tem por finalidade expor as adversidades encontradas, bem como a explicação dos princípios considerados e por último a conclusão, que arremata todas os capítulos anteriores, reiterando os principais pontos.

1.1. Suposição

Supõe-se que organização a ser analisada dispõe de diversos processos necessários para o cumprimento de todas as suas atividades cotidianas.

1.2. Objetivos

Neste tópico serão apresentados os objetivos geral e específicos que nortearão o problema de pesquisa deste estudo.

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é de realizar um estudo de caso, observando todas as etapas envolvidas desde a prospecção de um cliente até a efetiva negociação, que se finaliza com o termo de permissão de uso assinado.

1.2.2. Objetivos específicos

- Mapear o organograma da empresa;
- Identificar os cargos da área estudada;
- Listar as principais fontes de receitas acessórias;
- Verificar a existência de processo definido para a criação de um novo contrato e especificar como é o método utilizado.

1.3. Delimitação da pesquisa

O objeto de estudo desta pesquisa é a Concessão Metroviária do Estado do Rio de Janeiro, essa concessão é responsável por transportar milhares de pessoas todos os dias para os mais variados destinos.

Lakatos & Marconi (2003) alertam que o tema deve ser especializado para que possa ser tratado em profundidade, portanto, com o intuito de moderar os esforços dessa pesquisa, o estudo se limitará a atuar somente na gerência comercial, especificamente no processo de negociação de um novo ponto comercial.

1.4. Relevância do estudo

Com o mundo cada vez mais globalizado, as organizações necessitam ter gradativamente pontos diferenciais que possam aumentar a competitividade. Paradigmas como enfrentar a concorrência, tornar o produto ou serviço atrativo, garantir uma logística funcional, realizar negociações com fornecedores e clientes,

entre outras tantas tarefas são atividades imprescindíveis para o funcionamento da empresa.

Com o objetivo de assegurar que essas atividades ocorram na mais plena eficiência e eficácia possível, a gestão de processos propõe o mapeamento e organização dos processos administrativos, de modo que seja possível estruturar todas as atribuições e responsabilidades de cada colaborador.

Após esse mapeamento é possível observar se não há processos que podem ser aperfeiçoados, funcionários que podem ser mais bem aproveitados, custos e despesas que podem ser suspensos, e dessa forma, otimizar o produto e serviço para o cliente final.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado uma revisão teórica a respeito do tema que servirá como base para a realização e entendimento do presente projeto. O objetivo é fornecer ao leitor informações suficientes para a compreensão da temática a ser desenvolvida.

Dessa forma, o capítulo está segmentado da seguinte maneira:

- Conceito e relevância do que é processo de acordo com diferentes autores;
- Principais diferenças das terminologias “gestão de processos” e “gestão por processos” e suas particularidades;
- Algumas das mais relevantes classificações de processos segundo escritores;
- Introdução às metodologias utilizadas para classificar e implementar a gestão de processos nas organizações;
- Características e conceitos de fluxograma, bem como suas particularidades.

2.1. Conceito de Processos

Etimologicamente a palavra “processo” vem do latim “*procedere*”, termo que remete o ato de mover ou avançar, mas que também significa método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo.

Prevendo os diversos significados que o conceito de processo poderia haver, Gonçalves (2000, p. 6) assegura que “muito embora presente, o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados encontrados tem gerado inúmeros mal-entendidos”, portanto, serão apresentados o conceito de processos pelo enfoque de diversos autores, de modo a evidenciar perspectivas diferentes.

Segundo Oliveira (2006, p.124) processo é um “conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e,

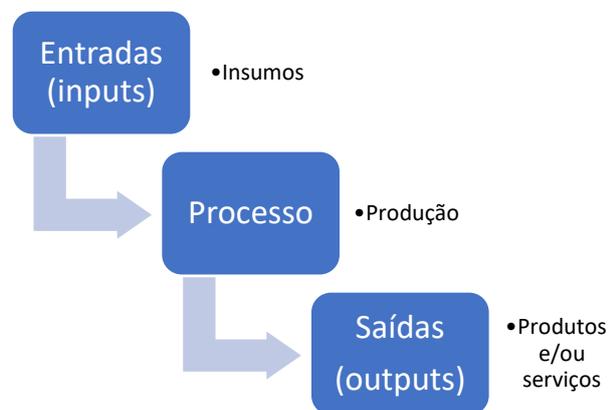
preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Hammer e Champy (apud CURY, 2015, p. 313), apresentam conceito semelhante quando afirmam que processo é “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

De acordo com a definição de Campos (2004, p. 52) processo é “toda operação que introduz uma modificação de forma, composição, estrutura, etc.”.

Enquanto Cruz (2013) expõe um enfoque mais prático do termo, afirmando que processo pode ser definido como uma série de atividades dispostas em ordem lógica e cronológica que busca criar e transformar matérias-primas (insumos), agregar valor por meio de recursos e tecnologias (entrada), com a intenção de produzir bens ou serviços com a devida qualidade (processo), e entregar (saída) a clientes internos ou externos. Essas etapas podem ser visualizadas na figura 1, que ilustra como se dá o desenvolvimento do processo.

Figura 1 - Etapas do processo



Fonte: Autor (2022) de acordo com interpretação de Cruz (2013)

Buscando valorizar o processo como elemento organizacional Davenport (1994) apud Franco (2005), afirma que os processos são a estrutura pela qual uma organização gera valor aos seus clientes.

Sordi (2012) também apresenta reflexão semelhante quando afirma que os processos são fluxos de trabalho orientados para atender os objetivos da organização, e que, pela perspectiva do cliente, proporcionam a agregação de valor.

Com a intenção de resumir e salientar algumas outras definições de processo foi realizado a adaptação do quadro abaixo com o olhar de diversos autores:

Quadro 1 - Definições de processo

Definição	Autoria
Conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas	Norma NBR ISO 9000:2000
Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.	Integration Definition for Modeling of Process (IDEFO)
Reunião de tarefas ou atividades isoladas; Grupo organizado de atividades relacionadas, que juntas criam um resultado de valor para o cliente.	Michael Hammer The (Reengineering Revolution Handbook)
Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado; Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados.	Thomas H Davenport (Reengenharia de Processos)
São sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.	Rohit Ramaswamy (Design and Management of Service Processes)
Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.	Dianne Galloway (Mapping Work Processes)

Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.	Geary A. Rummler e Alan P. Brache (melhores desempenhos das empresas)
---	---

Fonte: Adaptação Ferreira (2013)

2.2. Gestão por Processos x Gestão de Processos

Ferreira (2013, p.21) esclarece as diferenças principais entre gestão de processos e gestão por processos:

Podemos relacionar a gestão de processos com o esforço de estabelecer sistemas de trabalho submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado. Gerir processos é, portanto, monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos. Esse monitoramento ocorre nas diversas áreas que constituem uma organização de acordo com suas especificidades: a área de gestão de pessoas, a área de suprimentos, a área de tecnologia e assim por diante. Todas essas áreas têm os seus processos e eles precisam, obviamente, ser monitorados de forma eficiente. No entanto, quando nos referimos à gestão por processos, a perspectiva é mais global ou mais sistêmica: ela envolve o conjunto da organização. A gestão por processo significa gerir a organização considerando a interação entre os processos e entre esses e o ambiente.

(Ferreira, 2013 p.21)

Já Sordi (2012, p.24) resume a gestão de processos em “um estilo de organização e gerenciamento” enquanto a gestão por processos representa uma abordagem sistêmica administrativa.

Levando em consideração a relevância do processo dentro de uma gestão eficaz, Almeida (1993, p. 27) afirma que “a atividade de cada pessoa em uma organização depende da ocorrência de alguma outra atividade anterior, independentemente do tipo”.

Reiterando essa ideia Graham e LeBaron (1994), apud Gonçalves (2000, p.7), afirmam que:

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço para um cliente, seja ele interno ou externo à empresa.

(LeBaron 1994 apud Gonçalves, 2000 p.7)

Através de um gerenciamento adequado, a instituição pode maximizar os resultados, de modo a criar processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade (HAMMER, 2010).

2.2.1. Gestão de processos

Com o objetivo de sintetizar os termos, Moreira (2015, p. 52) elaborou o quadro resumo abaixo:

Quadro 2 - Compreensão sobre gestão de processos

CONCEITO SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS	AUTORES
Uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. É uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazerem mais com menos recursos.	Davenport (1994)
Para que a gestão de processos cumpra esse objetivo, é preciso que se monitorem, mensurem e registrem os resultados gerados pelos processos, bem como que se executem ações voltadas para a melhoria contínua destes.	Vernadat (1996)
A gestão de processos engloba desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo, por isso se torna complexa na sua concepção e execução, uma vez que envolve aspectos delicados e susceptibilidades nos diversos níveis hierárquicos.	Melo (2000)
Os principais processos de uma instituição atravessam fronteiras das áreas funcionais, sendo conhecidos como	Gonçalves (2000)

horizontais. Tais processos são executados de forma transversal à estrutura vertical, típica das organizações estruturadas funcionalmente.	
A tendência atual é visualizar a organização de uma maneira funcional, integrando os diversos modelos e categorias básicas de processo e contribuindo para a sua otimização.	Smith e Finger (2007)
Um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da instituição.	Oliveira (2007)
Através do gerenciamento a instituição pode criar processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade.	Hammer (2010)

Fonte: Adaptação Moreira (2015, p.52)

2.2.2. Gestão por processos

Visto que já foi apresentada a importância da gestão por processos, Ferreira (2013, p. 22) elenca algumas vantagens quando uma organização implementa uma gestão por processos eficiente:

- A organização desenvolve-se além do seu desempenho básico;
- Direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais;
- Mudança cultural (de visão por função para visão do todo);
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional;
- Permite a compreensão de como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
- Redução de custos (retrabalho e problemas logísticos, por exemplo) e conflitos;
- Aumento da satisfação dos clientes ou usuários (cidadãos e colaboradores);
- Concentra o foco no que realmente interessa;

- Facilita a gestão das competências;
- Proporciona flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

2.3. Classificação de Processos

Existem diversas formas de classificar processos, em que cada autor define um método que faça mais sentido segundo sua visão. Harrington (1991) apud Gonçalves (2000, p.10) classifica processos de acordo com a área de atuação em três tipos: processo de negócio, processo organizacional e processo gerencial. Ressaltando a separação de processos de produção de bens e serviços dos demais processos que ocorrem na empresa, como aqueles relacionados à gestão e aos de apoio ao setor produtivo.

Outro modo de classificação é de acordo com a capacidade de geração de valor para o cliente, Martin (1996) apud Gonçalves (2000, p. 12) classifica os processos em primários e de suporte, sendo os primários quando incluem atividades que geram valor para o cliente, são os chamados processos de negócio, enquanto os processos organizacionais e gerenciais, são chamados de processos de suporte pois são as atividades que apoiam o funcionamento dos processos primários.

Já de acordo com o Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN Oliveira (2011), os processos podem ser classificados em três categorias: gerenciais, finalísticos e de apoio. Sendo processos gerenciais aqueles ligados diretamente à estratégia da organização, são considerados para o estabelecimento de indicadores de desempenho e para avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Já os finalísticos são os processos essenciais para o funcionamento da organização, estão diretamente relacionados ao objetivo maior das instituições e são suportados por outros processos internos que resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente. Por último o processo de apoio garante o suporte adequado ao processo finalístico, está ligado tanto a gestão de recursos necessários para o desenvolvimento de todos os processos da instituição quanto aos processos decisórios e de informações.

2.4. Mapeamento e Implementação da Gestão de Processos

O mapeamento de processos segundo Mareth, Alves e Borba (2009, p.4) “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

De acordo com Melo (2010) a gestão de processo tem algumas etapas necessárias para sua implementação efetiva. Senda elas:

1) Identificação e análise dos processos da organização: saber o funcionamento geral de qualquer organização é essencial para total domínio da situação, apesar de parecer óbvio, muitas empresas encontram dificuldade nessa etapa, sendo necessário auxílio para delimitar seus objetivos.

2) Estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos: após a definição dos objetivos a serem alcançados é necessário o alinhamento de metas, deve priorizar informações importante acerca dos processos, de modo que se tenha uma visão real dos resultados alcançados. Cada meta alcançada é uma satisfação para a equipe de trabalho, assim como se torna o início para mais um passo. A partir desse momento chegamos à Melhoria Contínua.

3) Avaliação de processos pelos resultados: se o alvo é o cidadão/cliente, então será por seu intermédio que se avaliará o acerto. A função de quem está gerenciando é encontrar esse ponto de interseção entre técnicas de trabalho de equipe e satisfação do cliente, que é justamente a busca de resultados.

4) Normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos: saber o ponto de equilíbrio de cada processo é uma das características para quem está gerenciando.

2.5. Fluxograma

Fluxogramas podem ser definidos como representações gráficas que delimitam determinado efeito ou ação, são utilizados nas descrições dos processos para ilustrar uma sequência de etapas que permitem visualizar um processo de uma forma mais clara e compreensível.

Rocha (1980) relata que o fluxograma possui o objetivo de descrever graficamente atos e fatos com frases curtas e objetivas, utilizando de símbolos próprios. Slack et al (2009, p. 583) complementa que os fluxogramas são imprescindíveis para “obter um entendimento detalhado antes do melhoramento”.

De acordo com Cury (2015), o fluxograma é um gráfico universal muito utilizado para retratar um processo com início, meio e fim, e dessa forma, é uma técnica eficiente de analisar e identificar possíveis pontos de melhoria.

Já Oakland (1994, p. 79) reitera todas essas definições e resume a importância do fluxograma em “uma representação gráfica destinada ao registro das diversas etapas que constituem um determinado processo, facilitando sua visualização e análise” e afirma ainda, que a finalidade do fluxograma é de ordenar a sequência de etapas.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as etapas utilizadas para o desenvolvimento dos objetivos propostos, de forma a delinear a metodologia contextualizando com o tema. Serão descritos qual modelo de pesquisa o estudo se encaixa, além do seu campo de atuação, bem como as características e os procedimentos utilizados.

Portanto, a divisão do capítulo constituirá em:

- Classificação da pesquisa em relação ao seu objetivo e os procedimentos técnicos adotados;
- Forma de recolhimento das informações necessários para aplicação do estudo;
- Campo de delimitação da pesquisa;
- Método de análise dos dados recolhidos e;
- Limitações encontrados com a aplicação da metodologia escolhida.

3.1. Tipo de pesquisa

Levando em consideração a categorização que Gil (2002) propõe, a pesquisa pode ser classificada a depender do seu objetivo ou dos procedimentos técnicos utilizados. O autor (p. 41) explica: “é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”.

Portanto, para fins de objetivo, essa pesquisa pode ser definida como exploratória, já que segundo Zikmund (2000), as pesquisas exploratórias, em geral, são utilizadas para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Já para Gil (2002, p. 41) “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Em relação ao segundo método de classificação proposto por Gil (2002, p. 43), o que caracteriza a pesquisa de acordo com os procedimentos técnicos, o autor esclarece que apesar de ser muito útil classificar o estudo por meio do seu objetivo, ainda se faz necessário analisar do ponto de vista empírico, dessa forma, propõe a divisão em dois grandes agrupamentos: “aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. Ele explica que dentro do primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, enquanto no segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso. E ainda faz um atento ao último grupo, pois apesar de haver controvérsias, podem ser incluídas também a pesquisa-ação e a pesquisa participante dentro desse conjunto.

Com base nesse agrupamento definiu-se que para a realização desse estudo o mais proveitoso será o estudo de caso. Yin (2001 p. 33) relata que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Enquanto Gil (2002, p.54) afirma que a partir de “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Por último, considerando a classificação quanto a natureza da pesquisa e abordagem aplicada, esta pesquisa pode ser definida como qualitativa-quantitativa ou simplesmente, quali-quantitativa, pois entende-se que uma pesquisa somente qualitativa ou somente quantitativa não iria satisfazer aos objetivos propostos. Apesar de alguns atores alertarem sobre o risco de trabalharem em um estudo com os dois campos de atuação, Malhotra (2001), Laville & Dionne (1999) apud Oliveira (2011, p. 27) afirmam que “as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes”.

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados segundo Marconi & Lakatos (2003, p.165) é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas

selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. De acordo com os mesmos autores há diversos procedimentos para a coleta de dados que variam de acordo com as circunstâncias e tipo de investigação. Podendo ser: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

Entretanto, Gil (2002, p.140) reitera que para conferir validade ao estudo, sem que o mesmo fique subordinado à subjetividade do pesquisador é necessário utilizar sempre mais de uma técnica, constituindo um princípio básico que não pode ser descartado.

Portanto, para a aplicação deste estudo serão utilizados como coleta de dados a análise de documentos disponíveis na *internet*, depoimentos de uma funcionária, além de pesquisas, observação espontânea e análise de artefatos físicos. Além disso, será disponibilizado um questionário com perguntas predefinidas que possibilitará a certificação do tipo de abordagem utilizada pela organização, podendo ser uma abordagem por processos ou uma abordagem funcional.

3.3. Universo da pesquisa

O estudo de caso será baseado na Concessão Metroviária do Rio de Janeiro, como a organização possui 12 gerências dentro do seu organograma, foi definido que a investigação se limitará somente na gerência comercial.

3.4. Tratamento dos dados

Após realizada a coleta dos dados conforme descrito anteriormente, é necessário realizar o tratamento dessas informações, de modo a ficar claro a análise que será realizada desses dados. Portanto, a entrevista foi compilada de modo a realizar uma descrição cronológica das tarefas.

O questionário foi aplicado posteriormente com o objetivo de verificar a abordagem descrita, de modo que não reste dúvidas se a organização analisada é orientada por uma gestão por processos.

3.5. Limitação do método

A limitação do método deu-se devido à dificuldade de conseguir informações organizacionais sigilosas devido a Lei de Proteção de Dados e *compliance* da empresa. Para minimizar esse impacto foram realizadas pesquisas em diversas fontes.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Esse capítulo tem por objetivo demonstrar a aplicação da metodologia, descrevendo e analisando todos os itens propostos no primeiro capítulo.

Portanto, está distribuído em:

- Contextualização da empresa a ser analisada;
- Fragmentação da empresa em gerências;
- Relevância da gerência escolhida e suas particularidades;
- Fluxo do processo a ser explorado.

4.1. História do MetrôRio

No estado do Rio de Janeiro, o sistema de transporte sobre trilhos foi construído entre 1970 e 1979, e operado pelo governo estadual até o final da década de 90, e então passou a ser explorado por meio de licitações de iniciativas privadas. Desde 1998 o Consórcio Opportrans assumiu o controle do serviço, inicialmente a licitação teve direito de explorar o serviço metroviário durante 20 anos, que foi renovado em 2008 por mais 20 anos com a condição que a empresa investisse cerca de 1,5 bilhão no sistema.

Durante esse período a empresa sofreu transferência de sócios, o Consórcio Opportrans que era operado pela Citigroup Venture Capital (CVC), Investidores Institucionais Fundo de Investimento em Participações (IIFIP) e Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social (Valia), vendeu a sociedade para o fundo de investimentos Invepar, grupo controlado pela construtora OAS, fundos de pensão dos funcionários do Banco do Brasil (Previ), Caixa Econômica Federal (Funcf) e Petrobras (Petros). No final de 2021, a empresa deixou de fazer parte do Grupo Invepar e passou a ser controlada pela holding HMOBI Participações S.A.

O sistema metroviário que hoje conta com 41 estações divididas em 3 linhas, sendo elas: linha 1 com 17,9 km de extensão que conta com 20 estações, ligando a Tijuca a Ipanema; linha 2 com 30,4 km que vai desde a Pavuna, um bairro da zona norte até a Central com 16 estações e mais 10 estações que compartilha também com a linha 1 nos dias úteis e por último a linha 4 que vai desde Ipanema até a Barra, com

uma extensão de 16 km e 5 estações. Quanto a linha 3 do metrô não há previsão de inauguração visto que atualmente está em processo de licitação.

Figura 2 - Linha 1 do MetrôRio



Fonte: Adaptação Sylvio Helt (2019). Disponível em:

<<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=76095368>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

A linha 1 agrupa as estações de Uruguai, Saens Peña, São Francisco Xavier, Afonso Pena, Estácio, Praça Onze, Central, Presidente Vargas, Uruguaiana, Carioca, Cinelândia, Catete, Glória, Largo do Machado, Flamengo, Botafogo/Coca-Cola, Cardeal Arcoverde, Siqueira Campos, Cantagalo e General Osório.

Figura 3 - Linha 2 do MetrôRio



Fonte: Adaptação Sylvio Helt (2019). Disponível em:

<<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=76095368>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

Enquanto a linha 2 reúne as estações da Pavuna, Engenheiro Rubens Paiva, Acari/Fazenda Botafogo, Coelho Neto, Colégio, Irajá, Vicente de Carvalho, Thomaz Coelho, Engenho da Rainha, Inhaúma, Nova América/Del Castilho, Maria da Graça, Triagem, Maracanã, São Cristóvão e Cidade Nova.

Figura 4 - Linha 4 do MetrôRio



Fonte: Adaptação Sylvio Helt (2019). Disponível em:

<<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=76095368>>. Acesso em: 10 mai. 2022

Já a linha 4 conta com as estações de Nossa Senhora da Paz, Jardim de Alah, Antero de Quental, São Conrado e Jardim Oceânico.

Figura 5 - Mapa completo do MetrôRio



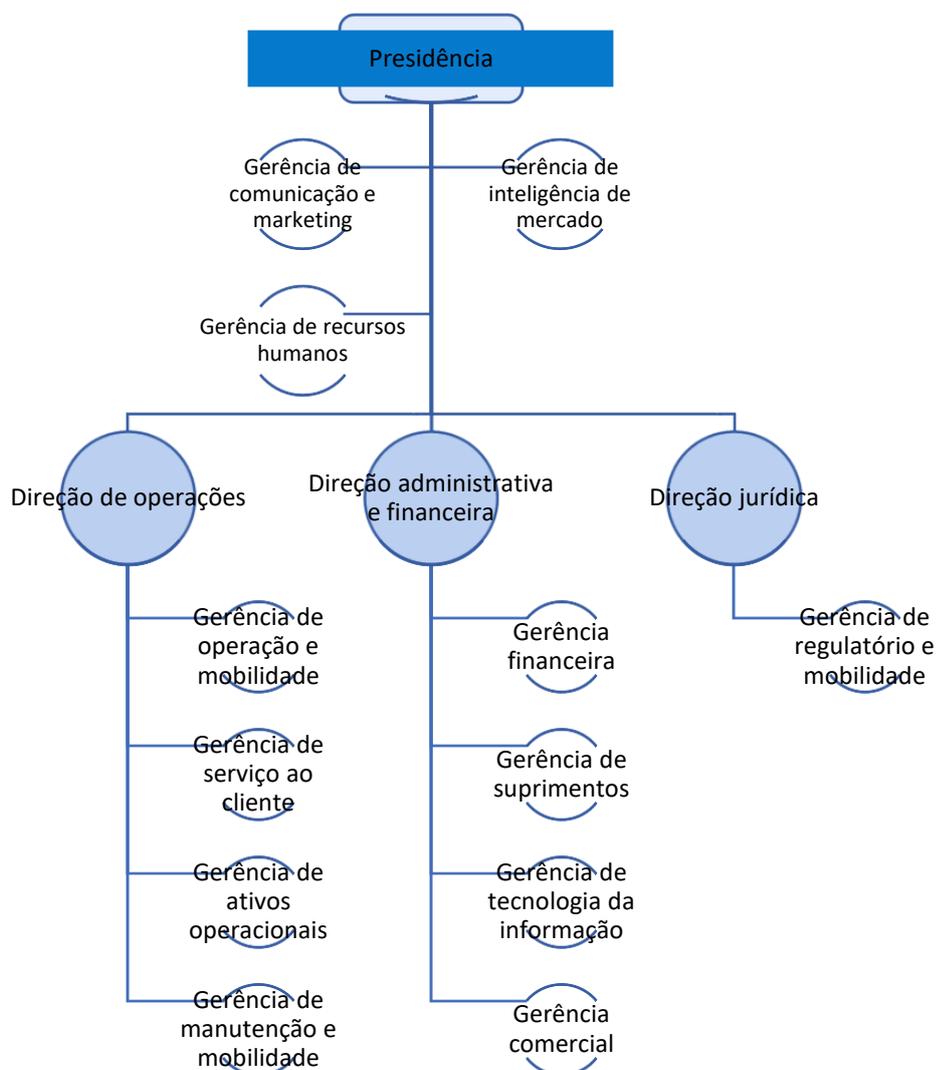
Fonte: Site do MetrôRio (2021). Disponível em: < <http://ri.metrorio.com.br/perfil-corporativo-e-governanca/perfil-corporativo/>>. Acesso em 10 mai. 2022.

4.2. Organograma do MetrôRio

O MetrôRio conta atualmente com um quadro médio de 2500 funcionários divididos entre operacional e administrativo, sua grande maioria é concentrada na operação cotidiana e uma parte na gestão administrativa do negócio.

De acordo com a pesquisa realizada o organograma da empresa é composto por um presidente, três diretorias e doze gerências organizadas conforme figura 6.

Figura 6 - Organograma do MetrôRio



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

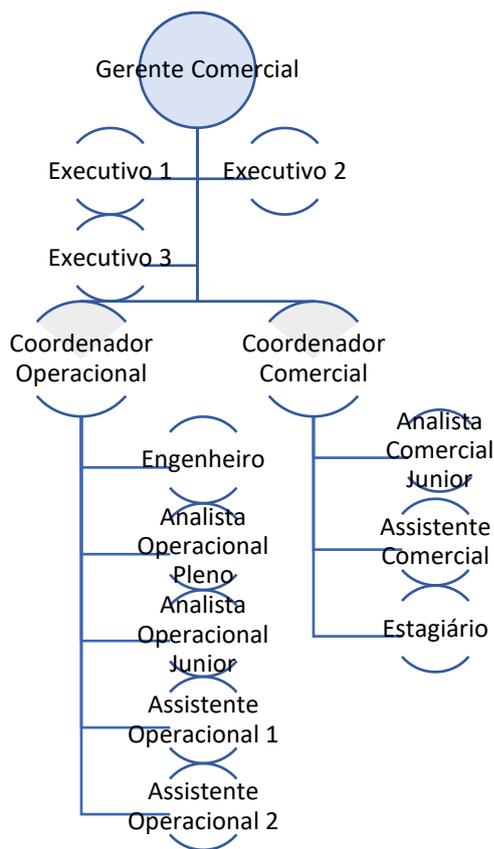
Conforme o organograma demonstra, não necessariamente uma gerência vai estar diretamente ligada a uma direção, no caso da Gerência de comunicação e marketing, Gerência de recursos humanos e Gerência de inteligência de mercado estão diretamente conectados ao presidente.

4.3. Gerência Comercial

A principal fonte de receita da concessionária é o valor da tarifa cobrada para o transporte dos clientes, entretanto, devido a uma cláusula presente no contrato de concessão, o MetrôRio ganhou o direito de explorar outras fontes de receitas, portanto, a receita com Publicidade, Telecomunicações, Locação de espaço físico e venda de produto físico são as principais fontes de receitas não tarifárias da companhia, sendo a Gerência Comercial a responsável por administrar, negociar e gerir essas receitas.

De acordo com a pesquisa e depoimentos colhidos o organograma da gerência é dividido em duas coordenações e três executivos vinculados diretamente ao gerente, conforme ilustra a figura 7.

Figura 7 - Organograma da Gerência Comercial



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Enquanto os executivos comerciais são os personagens encarregados de prospectar os clientes que queiram fechar negócio com o metrô, a coordenação comercial é incumbida de formalizar e gerir essa parceria por meio de confecção de contrato, além de garantir seu devido cumprimento. Já a coordenação de operações possui a responsabilidade de realizar todo o apoio funcional que a negociação demande, fornecendo uma rede de infraestrutura para o funcionamento da atividade.

No quadro 3 é possível observar as principais funções dos cargos.

Quadro 3 - Disposição dos cargos no setor Comercial

Cargos	Funções
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar estratégias de alavancagem de receita ▪ Aprovar negociações
Executivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospecção de clientes ▪ Negociação de aluguel de parceiros
Coordenador Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de Indicadores ▪ Reuniões com clientes ▪ Orçamento despesa e receita

Analista Comercial Junior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confeção de novos contratos ▪ Faturamento mensal ▪ Acompanhamento de inadimplência
Assistente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovação de Peças Publicitárias ▪ Análise de documentos
Estagiário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivamento, digitalização, devolução e controle de documentos ▪ Elaboração de sub-rogações, aditivos e notificações e demais documentos necessários
Coordenador Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender as necessidades operacionais dos clientes ▪ Aprovar novos pontos
Engenheiro	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a viabilidade das operações conforme normas existentes
Analista Operacional Pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas técnicas • Aprovar projetos técnicos
Analista Operacional Junior	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir autorizações para a entrada no sistema metroviário • Cadastrar colaboradores no curso de segurança
Assistente Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar medição de energia

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Gil (2001) sustenta a ideia de que cada colaborador tem o objetivo de desempenhar um papel específico dentro de uma organização, e alerta para a necessidade de que esses conjuntos de tarefas estejam bem definidos para que haja a máxima eficácia dos processos. Portanto, de acordo com a sucinta descrição das principais atividades desenvolvidas pelos colaboradores do setor é possível observar que há uma divisão bem definida entre os funcionários, o que é importante para o funcionamento de todos os processos.

4.4. Principais tipos de receitas acessórias do MetrôRio

Como mencionado anteriormente, o MetrôRio possui algumas fontes de receitas além da cobrança tarifária. A partir da pesquisa realizada foi possível classificar essas receitas em quatro subgrupos, sendo eles:

- Publicidade – O MetrôRio é um veículo que transporta cerca de 800 mil pessoas por dia das mais variadas faixas etárias e classes sociais, portanto, é um chamariz para diversos anunciantes que desejam divulgar sua marca e produtos por meio das televisões dentro dos trens, adesivação dos carros, painéis, peças estáticas e digitais nas plataformas, túneis e em outros espaços das estações. Atualmente o metrô conta com a Eletromidia, uma parceira de publicidade que é responsável por trazer as maiorias das negociações anunciadas;
- Telecomunicação – Como as empresas de comunicação enfrentam um sério problema com a criminalidade regional que realizam furtos de cabeamento ótico das operadoras, frequentemente deixando-as sem sinal, uma das soluções encontradas por essas empresas foi a de utilizar os túneis do metrô para a passagem desses cabos, dessa forma, os fios ficam em segurança. Além da remuneração pela utilização desse espaço, há também a linha de locação de espaço para *co-location*¹ e transmissão de sinal por meio de antenas;
- Permissão de uso de espaço físico – Nesse grupo se encaixam a receita oriunda dos quiosques, lojas, depósitos, *vending machines*, *lockers*, caixas eletrônicos, máquinas de autoatendimento e demais negociações que ocorrem nas delimitações das estações, o termo de “permissão de uso” não deve ser entendido como “aluguel”, visto que o MetrôRio não possui direito sobre o espaço, apenas possui a oportunidade de explorar o ambiente por tempo determinado e;
- Cartão Giro – Como forma de facilitar a vida dos usuários do metrô, o MetrôRio criou uma plataforma online onde o cliente pode recarregar um cartão pré-pago, para isso só é necessário adquirir o cartão previamente em alguma máquina de autoatendimento, realizar seu cadastro e depois carregar o saldo que preferir. O valor do saldo é considerado receita tarifária, entretanto, o montante adquirido da compra do cartão é classificado como receita acessória.

¹ Centro de processamentos de dados independente que oferece hospedagem compartilhada para outras organizações com o objetivo de reduzir custos.

4.5. Fluxo do processo de negociação de um novo contrato

Para fins dessa pesquisa foi delimitado que o fluxo a ser analisado será o processo de negociação de um novo contrato de permissão de uso.

O processo de um novo contrato se inicia na prospecção do cliente, que pode ocorrer de forma ativa – quando o executivo realiza a sondagem – ou passiva – quando o cliente já possui interesse e entra em contato para negociar as condições.

Após o primeiro contato há uma reunião entre executivo e cliente onde é previamente definido as características do negócio para verificar a possibilidade de implementação, a estação e o ponto também são discutidos entre as alternativas disponíveis. O valor das mensalidades de acordo com a tabela de preços do ponto, bem como as demais taxas são informados ao cliente e ele faz suas devidas considerações. Quando ocorre a deliberação entre ambas as partes do local, valor, condições contratuais, prazo de vigência, tempo para inauguração da operação e possíveis necessidades de adequação da infraestrutura, o executivo leva a proposta para um comitê realizado entre toda a gerência comercial.

Neste comitê que ocorre semanalmente com todos os colaboradores da área, são levados em consideração possíveis outras propostas para o ponto, se o mix de produtos a serem ofertados irão agregar para o cliente da estação, se o ticket médio está adequado para o ponto, se os concorrentes também ofertam produtos similares, se é solicitado alguma condição especial também é avaliado caso a caso.

O retorno após o comitê pode ser positivo, negativo ou desfavorável:

- Retorno positivo – o processo pode ser seguido normalmente;
- Retorno negativo – a partir da apresentação não foi constatado que aquela negociação não é compatível com as estratégias da organização e, portanto, o executivo precisa dar o retorno declinando a negociação;
- Retorno desfavorável – foi identificado um ou mais pontos que precisam de ajustes para o aceite da proposta, dessa forma o executivo precisa negociar com o cliente novamente e depois levar em comitê para a deliberação da gerência. Sendo possível o retorno positivo ou negativo após a contraproposta.

O próximo passo depois do retorno positivo é a avaliação documental e financeira do novo permissionário². É solicitado uma série de documentos como CPF, identidade e comprovante de residência dos representantes do contrato, além dos documentos da empresa como contrato social, cartão do CNPJ, faturamento presumido e carta de autorização da franquia, caso seja esse o caso.

Esses documentos são encaminhados para a tesouraria que é responsável por realizar a análise financeira, indicando qual o grau de endividamento e a probabilidade de inadimplência dos envolvidos, além de qual a modalidade de garantia que pode ser utilizada naquele contrato. A devolutiva da tesouraria pode ser:

- Aconselhável: foi identificado que o cliente possui capacidade de pagamento, portanto, o processo pode ser seguido e;
- Alto risco: foi identificado restrições financeiras nos documentos analisados, logo, a negociação é declinada.

As modalidades de garantia possíveis são:

- Caução: Depósito de três vezes o valor da mensalidade em conta especificada pelo MetrôRio;
- Seguro garantia: Produto bancário que cobre eventuais prejuízos apurados do negócio, causados pelo não cumprimento das obrigações contratuais e;
- Carta fiança: Contrato entre cliente e banco, onde o banco assume o cumprimento das obrigações financeiras caso o cliente venha a faltar.

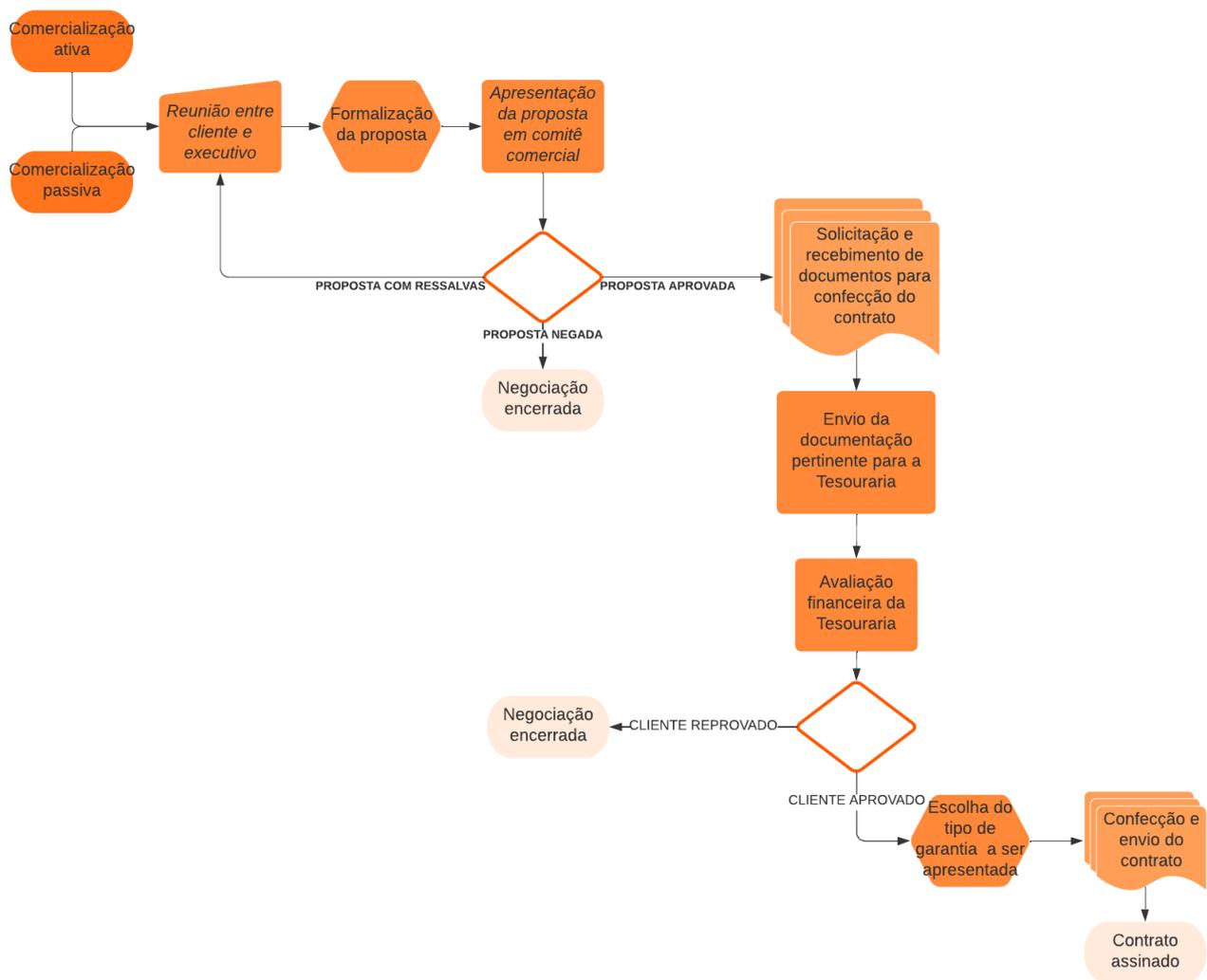
Definida qual a modalidade de garantia aprovada pela tesouraria, o executivo informa ao cliente, que por sua vez, dá início ao cumprimento do solicitado. Após a garantia devidamente válida a analista comercial júnior envia o Termo de Permissão de Uso preenchido com todas as informações acordadas entre as partes para assinatura do cliente e dos representantes legais do MetrôRio.

² Termo utilizado para designar o cliente que tem um termo de permissão de uso do espaço metroviário.

Com a assinatura do contrato este processo se finaliza e se inicia outros processos como cadastro do cliente, aprovação do projeto técnico, faturamento das mensalidades, entre outros.

Na figura 8 é possível observar o fluxo do processo resumidamente.

Figura 8 - Fluxograma de um novo contrato



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.6. Aplicabilidade do questionário

Com o objetivo de identificar o tipo de abordagem aplicada na organização estudada foi aplicado um questionário com dez perguntas, onde há quatro alternativas

de resposta para cada pergunta: A- sempre, B- algumas vezes, C- raramente, D- nunca.

Após a aplicação das perguntas, foi distribuída uma pontuação diferenciada de acordo com cada alternativa, para cada resposta “sempre” foi dado cinco pontos, para cada resposta “algumas vezes” foi dado três pontos, para cada resposta “raramente” foi dado 1 ponto e a resposta “nunca” não era pontuada. Dessa forma, foi somado todos os pontos, feito a média aritmética e analisado o resultado de acordo com uma régua, onde entre 40 e 50 pontos a indicação é de que a organização está realizando um trabalho satisfatório em termos de processos, entre 35 e 39 pontos indicava que a organização possuía certo grau de enfoque em processos, mas não era ao principal ponto e se a pontuação fosse menor que do que 35 pontos indicavam que a organização ainda estaria no modo funcional de gestão.

Quadro 4 - Questionário aplicado aos colaboradores do MetrôRio

1. A empresa analisa os métodos existentes e os relacionamentos (interfaces) entre os departamentos e pessoas da organização? a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca
2. A direção comunica planos específicos para que os objetivos de desempenho possam ser atingidos em todos os níveis? a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca
3. Os departamentos dentro da organização trabalham com enfoque multidisciplinar para executar melhorias? a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca

<p>4. Os resultados de medição são comunicados, analisados criticamente e usados para as atividades de melhoria?</p> <p>a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca</p>
<p>5. As decisões para as atividades de melhoria ocorrem antes que os problemas sejam descobertos?</p> <p>a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca</p>
<p>6. As informações são facilmente trocadas entre as diversas áreas da organização?</p> <p>a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca</p>
<p>7. A Empresa entende claramente como cada atividade dentro de um processo afeta outras, bem como o efeito de cada processo tem sobre o negócio?</p> <p>a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca</p>
<p>8. O pessoal da Empresa possui os requisitos claramente definidos dos clientes e entende como satisfazer a estas necessidades e expectativas?</p> <p>a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca</p>
<p>9. A alta direção tem papel ativo para analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, iniciando ações para melhorias e assegurando que estas ações sejam executadas a contento?</p> <p>a) sempre</p>

b) algumas vezes c) raramente d) nunca
10. A organização tem um sistema formal para coletar dados da satisfação e de insatisfação e usa estas informações para melhoria? a) sempre b) algumas vezes c) raramente d) nunca

Se a empresa obtiver 40—50 pontos: A organização está efetuando um - bom a excelente - trabalho de pensar e gerenciar em termos de processos.

Se a empresa obtiver 35—39 pontos: A organização pode estar trabalhando em direção ao enfoque de processo, mas não o está fazendo consistentemente.

Se a empresa obtiver menos do que 35 pontos: A organização está ainda no modo funcional de gestão.

Tabela 1 - Respostas do questionário aplicado aos funcionários do MetrôRio

Pergunta	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1	B	A	B
2	B	B	A
3	B	A	A
4	B	B	B
5	B	A	A
6	D	C	C
7	A	A	B

8	A	A	A
9	B	B	B
10	A	A	B

Tabela 2 - Pontuação do questionário

Pergunta	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1	3	5	3
2	3	3	5
3	3	5	5
4	3	3	3
5	3	5	5
6	0	1	1
7	5	5	3
8	5	5	5
9	3	3	3
10	5	5	3
Total	33	40	36

Resultado do questionário:

Após constatado que o resultado das médias foi 36,33 pontos pode-se afirmar que a organização apesar de possuir alguns processos bem estabelecidos ainda não é o principal enfoque, sendo realizado o direcionamento da gestão por funcionalidade e necessidade de cada atividade.

5. CONCLUSÃO

A conclusão de um estudo tem por finalidade esclarecer se os objetivos propostos obtiveram êxito, relembrar os recursos utilizados para perfazer os objetivos, quais foram os fatos mais relevantes observados e esclarecer possíveis dúvidas.

Portanto, para fins desta pesquisa os objetivos foram concluídos, uma vez que houve uma definição clara de todas as etapas envolvidas no processo, esclarecendo como ocorre a negociação de um novo espaço nas estações do sistema metroviário, quais são os trâmites necessários, as premissas definidas para a aprovação ou reprovação de uma proposta, além dos documentos requeridos para a confecção do termo de permissão de uso do local.

Os objetivos específicos também foram alcançados pois houve o mapeamento tanto do organograma geral da empresa quanto da gerência selecionada, fornecendo uma visão holística da empresa. Em complemento aos objetivos específicos também houve a identificação dos cargos e fontes de receitas não tarifárias.

Na análise do estudo foi possível comprovar que a área conta com diversos processos distintos além do objeto da pesquisa que garantem o cumprimento das obrigações contratuais a rigor. Foi possível reconhecer a importância que os colaboradores dão para a realização de todas as tarefas nos prazos e sequência estabelecidos, de modo que não haja atrasos e intercorrências por parte da empresa, o que impossibilitaria ou pelo menos dificultaria o alcance das metas estratégicas da gestão.

Entretanto, apesar da organização possuir processos definidos para as atividades não se pode afirmar que a abordagem da empresa estudada se dá por uma gestão de processos, sendo estes somente aliados e não o foco organizacional.

Como tema de pesquisas futuras que complementem o apresentado neste trabalho é sugerido o enfoque em outros processos da organização com o objetivo de identificar possíveis melhorias.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALMEIDA, L. Gerência de Processos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

Alves, J. A. (2016). Notas da Aula de Organizações e Métodos do Professor José Alexandre. Niterói, RJ: UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CRUZ, T. Sistemas, organização e métodos. Estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, A. Organização e métodos: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, A. R. Gestão de processos; módulo 3. – Brasília: ENAP / DDG, 2013.

Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>>.

Acesso em 12 nov. 2021.

FRANCO, R. G. P. Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metalmeccânico. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

HAMMER, M. What is Business Process Management? In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Eds). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems. Springer Publish, 2010.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. In: Congresso USP, IX, São Paulo. Anais, 2009.

MELO, M. H. A gestão de qualidade total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos. 2000. F.125 Dissertação (Mestrado em administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB, 2000.

MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na diretoria de administração pessoal na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – curso de Pós-Graduação em Gestão Pública. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2015.

ROCHA, L. O. L. Organização e métodos: uma abordagem prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

SLACK, Nigel. et al. Administração da Operação. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 3.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, F. X. Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN. Pinhais, PR, 2011.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p.

ZIKMUND, W. G. Business research methods. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.