

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

RODRIGO AUGUSTO FREDO BARA

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO EM UMA PEQUENA
CONSTRUTORA NO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2022

RODRIGO AUGUSTO FREDO BARA

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO EM UMA PEQUENA
CONSTRUTORA NO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no
Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras,
Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade
Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto

CURITIBA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

RODRIGO AUGUSTO FREDO BARA

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO EM UMA PEQUENA
CONSTRUTORA NO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de Obras da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 29/abril/2022

Alfredo Iarozinski Neto, Dr. (orientador)
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Adalberto Matoski, Dr.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Massayuki Mario Hara, M.Eng.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

CURITIBA

2022

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Deus, por me abençoar e me proteger durante todos os desafios.

Em especial, a minha mãe e ao meu pai, por me ajudarem em todos os processos e me apoiarem.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar e inserir na gestão de uma construtora de pequeno porte como estudo de caso, métodos atrelados a inovação e eficiência em pontos do departamento organizacional da construtora. Com isso a metodologia aplicada se baseia nos conceitos e processos do design thinking, relacionado especificamente em demonstrar de forma didática e com desenhos em diagramas de cada setor do organograma da gestão por processos da empresa. Cada setor é mapeado usando elementos básicos da notação BPMN para modelagem de processos, e inserindo a metodologia na construtora nos departamentos específicos da gestão. Assim o resultado de aplicação na construtora possibilitou apresentar um modelo básico que demonstre e apresente as melhores práticas atreladas aos novos processos de gestão. Sendo adequado e compatível com os conceitos da realidade das pequenas construtoras.

Palavras Chave: gestão, mercado competitivo, planejamento;

ABSTRACT

This study aims to analyze and insert into the management of a small construction company as a case study, methods linked to innovation and efficiency in points of the organizational department of the construction company. With this, the applied methodology is based on the concepts and processes of design thinking, related specifically to demonstrate didactically and with drawings in diagrams of each sector of the organizational chart of the management by company processes. Each sector is mapped using basic elements of BPMN notation for process modeling, and inserting the methodology into the constructor in the specific management departments. Thus the result of the application in the construction enabled to present a basic model that demonstrates and presents the best practices linked to the new management processes. It is suitable and compatible with the concepts of the reality of small manufacturers.

Keywords: management, competitive market, planning;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO.....	9
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 ESTRUTURA DA GESTÃO.....	11
2.2 NOVOS PROCESSOS DE GESTÃO.....	13
2.3 FUNCIONAMENTO DA GESTÃO.....	14
2.4 FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO.....	16
2.5 APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS.....	18
3. METODOLOGIA.....	21
3.1 DESIGN THINKING.....	21
3.2 IMERSÃO.....	22
3.3 IDEACÃO.....	22
3.4 PROTOTIPAÇÃO.....	22
3.5 DESENVOLVIMENTO.....	23
3.6 FERRAMENTAS QUE PODEM SER USADAS NO DESIGN THINKING.....	23
3.7 BRAINSTORN.....	24
3.8 MAPAS MENTAIS.....	24
3.9 COCRIAÇÃO COM OS CLIENTES.....	24
4. RESULTADOS DE APLICAÇÃO NA CONSTRUTORA.....	26
4.1 PROCESSO DE IMERSÃO NA CONSTRUTORA.....	26
4.2 PROCESSO DE IDEALIZAÇÃO NA CONSTRUTORA.....	26
4.3 PROCESSO DE PROTOTIPAÇÃO NA CONSTRUTORA.....	27
5. CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil vem trazendo muitos desafios. Com base nisso, o estudo analisa e mapeia o processo que facilita a forma de gerenciar e conduzir a empresa para melhores resultados. Os organogramas e fluxogramas são partes essenciais nesse processo ajudando os diretores e funcionários obterem melhores diretrizes operacionais e melhorar o fluxo de resoluções dos diagnósticos encontrados ao longo das construções. Além disso as certificações carimbam esse novo modelo de gestão trazendo muitos benefícios. A entrega do produto final, acabam agregando muitos valores de economia financeira, do período de tempo gasto, menos retrabalhos e desperdício de obra.

A gestão das empresas possuem um papel fundamental nesses processos de melhorias, agregando eficiências a todos os setores, onde as escolhas acabam sendo mais facilitadas no ponto de vista gerenciais pelos diretores e supervisores até os demais cargos das empresas. De modo geral o método simplifica e diminui as margens de erro.

A produtividade entre os setores agregam ainda mais valores as empresas e ao produto final , encorpando suas formas de elaborações e contribuindo por uma gestão mais sadia e de qualidade para os métodos de trabalho nas empresas, gerando ainda mais lucro e futuras receitas dentro da construtora.

1.1 OBJETIVO

A seguir serão apresentados os objetivos geral e os objetivos específicos.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é concretizar os resultados obtidos através de análises em estudo de caso em conjunto com diagramas de cada setor da organização mostrando sua aplicação dentro da gestão.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Têm-se como objetivos específicos, ou atividades:

- Coletar estratégias e modelos, como: organogramas, hierarquias dos funcionários, prazos e tempo de finalização dos processos, com a finalidade de qualificar dentro do processo organizacional de gestão;
- Apresentar resultados que agreguem em cada setor das empresas;
- Fazer uma análise criteriosa dos diagramas referentes as novas metodologias para a gestão da construtora.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa facilitar o entendimento do processo de gestão que uma pequena empresa possa ter para melhorar seus desempenhos, trazendo mais retorno financeiro, crescimento no número de funcionários, certificações na empresa que trazem novos benefícios além de outras vantagens empreendedoras. Para isso, as diretrizes de qualificação operacionais devem caminhar juntas no processo de melhorias da construtora, trabalhando com um modelo referência para outras pequenas empresas se sentirem seguras e novos empreendedores aparecerem começando do zero seus negócios, gerando emprego e renda, além de novas opções para o mercado consumidor.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir será feita uma revisão bibliográfica dos principais temas abordados nesse trabalho.

2.1 ESTRUTURA DA GESTÃO

Uma organização (empresa, entidade ou instituição de qualquer ramo de atuação) será mais efetiva na satisfação aos seus clientes, proprietários, colaboradores e demais partes interessadas se, junto com o esforço para a melhoria da sua gestão estratégica, houver, em paralelo, um trabalho alinhado de melhoria contínua de seus processos e aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional, para melhor suportar e apoiar os processos operacionais e de gestão (GONÇALVES, 2012). Para o autor, a estrutura organizacional é um pilar fundamental para o desenvolvimento, sendo a função estratégica prioritária para trazer as melhorias dos resultados dentro da empresa.

Segundo Gonçalves (2012), uma organização será mais efetiva na satisfação de seus clientes e na geração de resultados, se junto ao esforço de Gestão Estratégica for feito, adicionalmente, um trabalho de alinhamento dos processos, estrutura e compliance à gestão estratégica realizada. Segundo Daft (2008) são três pilares no que diz respeito e define à estrutura organizacional:

- A estrutura enfatiza as relações formais de subordinações, envolvendo os níveis de hierarquias e a amplitude de controle de gestores e supervisores;
- A estrutura permite identificar os departamentos da organização, o conjunto de indivíduos e das atividades;
- A estrutura assegura o efetivo diálogo, coordenação e integração de esforços entre os setores.

O principal intuito do processo organizacional é apresentar métodos de sustentação de modo que as organizações consigam alcançar seus objetivos, os quais foram estabelecidos e definidos no processo de planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2011) Para o autor, o processo de organização da empresa é a forma de metodologia administrativa que determina o suporte para a empresa encontrar o melhor caminho a ser seguido. Portanto, é importante que a estrutura deva ser planejada, sempre tendo em vista as hierarquias e processos administrativo montado, para obter os resultados desejados.

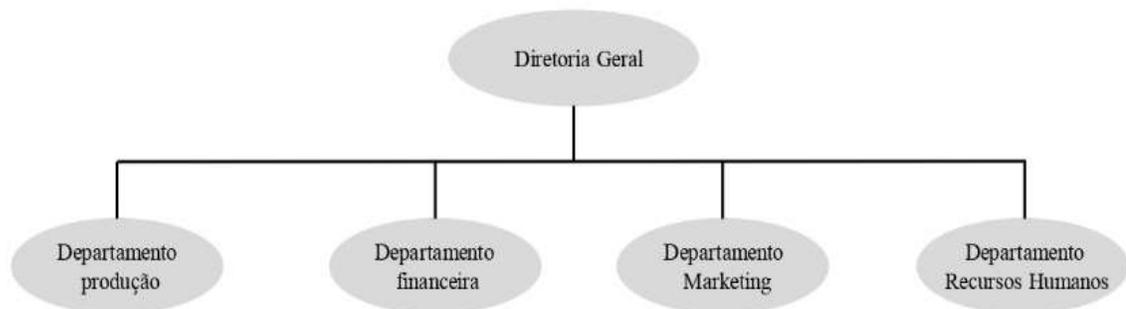
Os instrumentos de gestão são fundamentais para trazer melhorias administrativas dentro da empresa, levando em consideração os processos estabelecidos para fortalecimento hierárquico.

O principal intuito do processo organizacional é apresentar métodos de sustentação de modo que as organizações consigam alcançar seus objetivos, os quais foram estabelecidos e definidos no processo de planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2011) Para o autor, o processo de organização da empresa é a forma de metodologia administrativa que determina o suporte para a empresa encontrar o melhor caminho a ser seguido. Portanto, é importante que a estrutura deva ser planejada, sempre tendo em vista as hierarquias e processos administrativo montado, para obter os resultados desejados. Os instrumentos de gestão são fundamentais para trazer melhorias administrativas dentro da empresa, levando em consideração os processos estabelecidos para fortalecimento hierárquico.

A estrutura de uma empresa é passada para a forma de um organograma, onde os processos de distribuição dos setores são elaborados através de gráficos, mostrando como funciona os estabelecimentos de forma clara e coerente dentro de um processo de hierarquia. É aplicado esse método pois não é possível dentro da organização interna estabelecer e visualizar os processos sem um planejamento adequado.

A figura 1 apresenta a forma do organograma estabelecido pela empresa.

Figura 1 – Exemplo Organograma



Fonte : Oliveira (2011).

O organograma mostra um sistema simples para a organização de pequeno porte, nele são atribuídas nas linhas inferiores os Departamentos de Produção, Financeira, Marketing e Recursos Humanos, todos esses setores se conversam e possuem a mesma hierarquia no sistema de gestão. Na linha superior, o diretor geral é quem comanda todos os setores e estabelece diretrizes para os outros subsetores.

Esse modelo de organograma, sendo aplicado para pequenas empresas é caracterizado como organização centralizada, onde o processo de tomadas de decisões para resolver os problemas se encontram afuniladas, sendo no topo da hierarquia. A centralização é a maior concentração de poder decisório na Direção Geral de uma empresa (OLIVEIRA, 2011).

As empresas estão buscando modelos e medidas com alternativas diferentes para agregarem e atualizarem suas organizações, muitos processos ocorrem dentro de soluções que trazem arquitetonicamente conteúdos novos, mudando a forma e característica de se pensar e conceber a gestão da empresa. Nesse processo são encontradas diversas formas e movimentos que acabam mudando o sistema interno, intercalando ou fazer a gestão trabalhar de forma mista, tendo dentro da organização estruturas diferentes, que trabalham no fim para estabelecer o mesmo resultado satisfatório, dentro desse processo podemos destacar a forma de funções pelo método remoto (híbrido) estabelecido por funções e a parte estabelecida por processos.

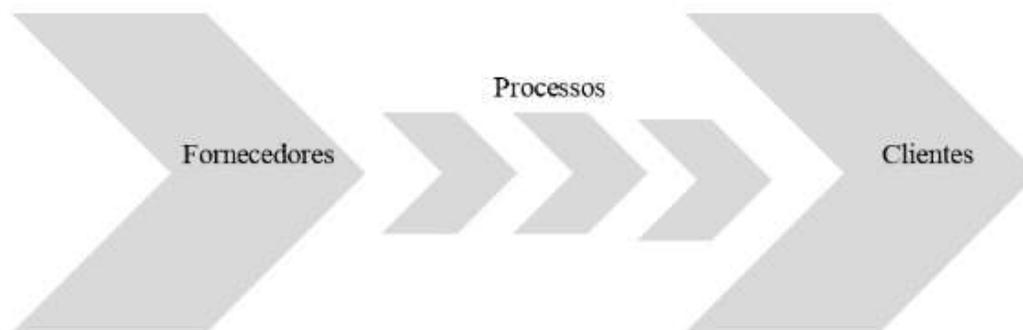
2.2 NOVOS PROCESSOS DE GESTÃO

Yuki (2011) cita que construtoras pequenas em geral não possui processos de gestão bem definidos, sendo suas atividades operacionais normalmente realizadas de forma mais informal, atrelado aos conceitos artesanais.

É importante destacar que o processo organizacional pode sofrer mutações e estabelecer diretrizes de apoios operacionais, como a estrutura por processos de gestão, que agregam uma filosofia de princípios funcionais estabelecendo novas formas de entender os processos envolvidos na empresa, e diminuir os conflitos dentro das operações.

Através da figura 2, é possível perceber como funciona a aplicação da estrutura de gestão por processos aplicada pela construtora.

Figura 2 – Gestão por processos



Fonte : Rotondaro (1997).

Dentre as principais características do processo estão: Ótimo do todo (sistema); Inter-

relacionamento de processos; Orientação para clientes; Cooperação entre equipes; Sociocracia; Equipes autônomas e Aprendizado (ROTONDARO, 1997).

O processo é concebido pela entrada da matéria prima, onde ocorre a pesquisa e processos de investigação para melhor produto, dentre eles estão os fornecedores que ajudam a fornecer e estabelecer relações com a empresa, que servirá para atender na elaboração do novo processo de criação e modelo dentro da organização funcional da gestão da construtora, e posteriormente os consumidores (clientes) fazem uso desse produto, dentro da compra estabelecida fisicamente ou por meio virtual.

Definidos como fluxo de trabalho ou conjunto de atividades, os processos empresariais podem ser ponta a ponta, interfuncionais ou inter organizacionais e direcionados pelas regras do negócio. A compreensão do trabalho ponta a ponta interfuncional é essencial, pois envolve toda a execução do trabalho cruzando as barreiras funcionais (BPM CBOK, 2013). Contudo, a essência dos processos empresariais podem ser entendidos como atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, materiais e tecnologias (GONÇALVES, 2000).

2.3 FUNCIONAMENTO DA GESTÃO

A gestão aplicada com esses novos métodos e organizações, poderão ser implementadas ações com novos conceitos dentro da fase de processos da gestão. Dentre essas metodologias é possível inserir o modelo design thinking.

Esse método é fundamental para o modelo de organização trabalhada, principalmente dentro de uma empresa da área de construção civil. Com essa metodologia é possível agregar qualidades, otimizar tempo e constituir um debate mais homogêneo dentro da organização sobre o processo criado, além de obter e fornecer informações aos colegas para as soluções dos problemas, até a finalização do trabalho.

Como citado anteriormente, existem vários modelos de aplicações do design thinking, e é possível estabelecer fases e critérios dentro do modelo estabelecido, contudo é necessário um comprometimento grande de toda a equipe e diálogos que agreguem valores aos produtos, com isso dentro da equipe com uma organização de pequeno porte, é aconselhável a contratação de mais alguns profissionais para trabalhos apenas dentro desse setor.

Dentro da empresa, e estabelecido dentro da organograma na figura 02, a metodologia funcionaria na fase de (departamento produção), onde ocorre os trabalhos de engenheiro(s) e arquiteto(s), sendo realizados projetos, reuniões e confecções dos organogramas e cronogramas da incorporação.

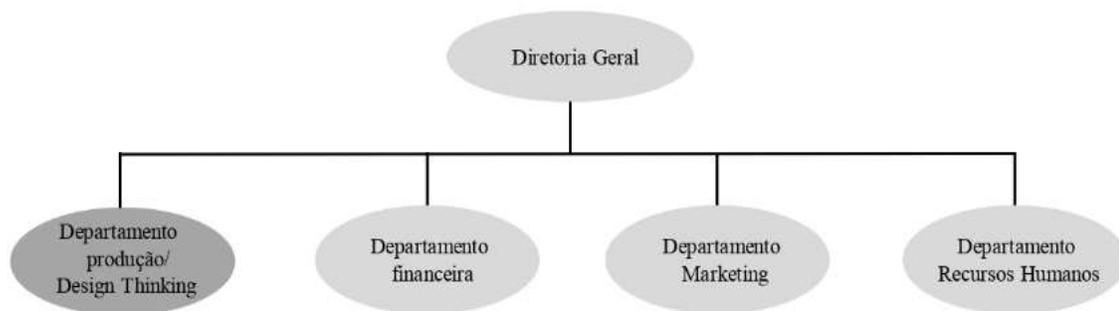
Dentro desse processo as equipes trabalham no mesmo setor, porém em salas diferentes, sendo engenheiro(s) em uma sala e arquiteto(s) em outra, e posterior reuniões conjuntas para compatibilização e conversarem sobre diagnósticos encontrados na obra para poderem solucionar o problema.

Para melhor adaptação ao modelo criado, os setores acabam trabalhando em um mesmo ambiente, em um lugar aberto para diálogos e trocar ideias durante o trabalho. Dentro desse ambiente, poderá existir uma outra sala de porte grande, onde ocorre as reuniões e debates do novo método. Essa sala é vedada com vidro, obtendo bastante visibilidade para os outros ambientes, configurando um lugar com características de espaços amplos e aconchegante para a realização do trabalho dos profissionais.

Dentro dessa sala, o layout ergonômico e funcional é muito importante, dentro dela é possível estabelecer equipamentos e móveis adaptados para os vários tipos de etapas dentro do design thinking. O quadro branco é muito importante para trabalhar dentro dos mapas mentais estabelecidos pela equipe, e trocar conteúdos que agreguem debates construtivos e posteriores soluções dos diagnósticos.

A figura 3, mostra com detalhes o novo processo do organograma, mostrando onde atua o modelo design thinking.

Figura 3 – Exemplo novo organograma



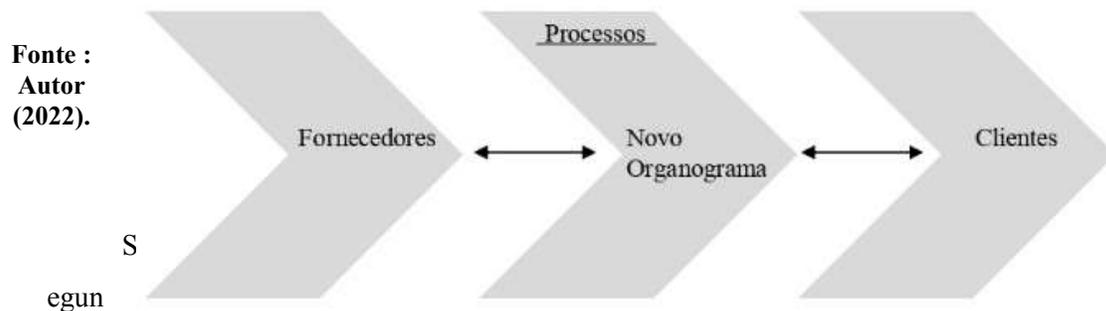
Fonte : Autor (2022).

O mecanismo para estabelecer relações com os outros setores continua o mesmo, porém dentro da nova gestão por processos é estabelecido relações mais próximas com fornecedores, onde à troca de ideias e diálogos com o departamento financeiro, onde ocorre o processo de compra e venda dentro da construtora.

Por outro lado, dentro do novo organograma é possível que os clientes participem dando sugestões e respondendo questionários para melhores resultados dos produtos desenvolvidos no modelo design thinking, essa troca de ideias é feita dentro do departamento de marketing e posterior passagem dos resultados para o Departamento produção/ Design Thinking.

Na figura 4, é possível entender o novo Fluxograma dentro da gestão por processos e suas trocas de informações.

Figura 4 – Exemplo Fluxograma Gestão por Processos



do Tregear et al. (2012), cada vez mais as organizações são atraídas pela ideia de gestão baseada em processos. A ideia principal é de que as organizações só podem agregar valor aos seus clientes, a si mesma e as demais partes interessadas através de processos de negócio interfuncionais.

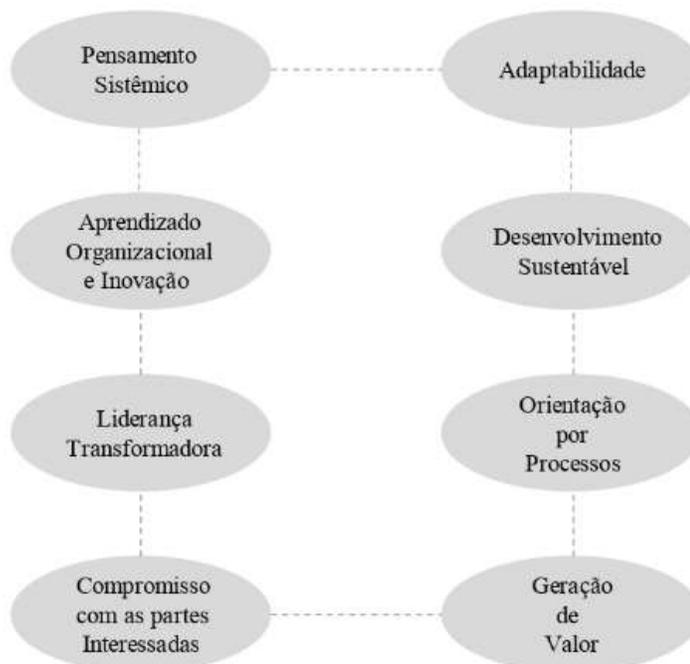
2.4 FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO

Os fundamentos de excelência em gestão são um horizonte a seguir na organização e estruturação das empresas, auxiliando-as se estabelecerem a longo prazo no mercado. A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a gestão de construtoras de pequeno porte sob a ótica dos os Fundamentos de Excelência em gestão propostos pela Fundação Nacional de Qualidade, a partir da observação da rotina da empresa e suas atividades. A metodologia utilizada foi da observação para a análise do atual estado da gestão da empresa. O modelo de Excelência em Gestão se mostrou um eficiente norteador para estabelecer os processos de gestão em pequenas empresas de construção, segundo os itens apontados como fundamentais para que as empresas atinjam a excelência, porém a análise destes fundamentos demonstrou que a empresa analisada atende apenas um dos oito fundamentos, o que demonstra uma falta de excelência na gestão da empresa. (APARÍCIO, 2017).

Para se estabelecer uma gestão eficiente é preciso trazer para a empresa fundamentos e conceitos novos a partir do primeiro passo dado, com relação ao processo de gestão. Para isso se estabelece outros mecanismos de transformar uma gestão ainda mais eficiente e consciente dentro de um mercado ainda mais competitivo.

Esses novos conceitos são mecanismos que agregam valores, dentro da nova gestão transformada pela empresa. Para esse processo os fundamentos que agregam valores são definidos em oito elementos para a gestão. Na figura 5 é possível entender como elas são configuradas e distribuídas para análise.

Figura 5 – Exemplo Diagrama Fundamentos de Excelência na Gestão



Fonte : Autor (2022).

O desenvolvimento a partir do pensamento sistêmico é destrinchado duas vertentes que se caracterizam primeiramente como alinhamento, que se fundamenta dentro de processos delineados na gestão, são estruturados em: modelo de estruturação, tomadas de decisão e atuação em rede.

E a tomada de decisão, onde indica o caminho que a empresa toma a partir dos dados e critérios de conteúdos para diferentes formas e meios diante dos diagnósticos encontrados. Por ser uma pequena empresa é sempre interessante as informações estarem em registros, pois auxiliam para guardar o histórico e no processo de demandas.

Na parte do aprendizado organizacional e inovação, é possível perceber que os novos métodos de se pensar e fazer a gestão muda com relação a se estabelecer à receber novas ideias para conceber um novo modelo, não mudando a forma de centralização inicial e a partir daí começar a receber e incrementar novas tecnologias na construtora.

O modelo de liderança transformadora, trás um perfil de orientar e fazer com que as pessoas que fazem parte da hierarquia da gestão à partir da diretoria, recebam funções e atividades que as transformem com o tempo, agregando valores dentro da empresa. O diretor da empresa, muitas vezes de cultura familiar, o que acaba transferindo essa cultura para a empresa, sempre é interessante se atualizar e trazer novos métodos para passar o modelo para os funcionários.

Os compromissos com as partes interessadas trazem uma ideia de como uma empresa, principalmente de pequeno porte acaba lidando e se relacionando com as partes que ajudam a agregar valores, como por exemplo os fornecedores, terceirização de mão de obra e fontes de

crédito.

A adaptabilidade acaba ocorrendo para melhorar o processo de relações com fornecedores e outras partes interessadas. Na empresa, isso ocorre de forma a revisar a estrutura da construtora o que muitas vezes gera estresse e incomodo. A flexibilização ocorre dentro de uma demanda que agregue e fique bom para todas as partes.

O desenvolvimento sustentável é estabelecido pela empresa através de leis e processos que determinam a interferência mínima possível ambiental dentro dos impactos das obras causadas pelas máquinas e agentes naturais. A construtora além de seguir as normas e leis vigentes, devem atender a interferência mínima possível com as vizinhanças ao terreno da obra.

A orientação por processos funciona dentro da forma de gestão da empresa, buscando melhorias dentro do organograma da construtora. Elas precisam ser orientadas e verificadas de ponta a ponta, sempre em busca de definir a estrutura dentro dos conceitos de organização, de gestão e trabalho, buscando a melhor solução para melhores resultados.

Os processos de geração de valor dentro de uma empresa sempre trás um conceito de e uma fiscalização dentro da gestão, que traga resultados econômicos, sociais e ambientais satisfatórios dentro da empresa. Esses valores ocorrem em diversos setores da construtora, e buscam sempre uma forma de potencializar seus resultados. Isso pode vir desde o fornecedor até chegar o produto final ao cliente. Para cada passo dado dentro do organograma da empresa dentro do saldo positivo é considerado um valor ao produto. É possível entender esse processo também dentro do departamento financeiro da empresa, os setores de compra e venda são acompanhados e se estão dentro do saldo positivo, se enquadram no padrão de geração de valores da empresa, muitas vezes considerados resultados cumpridos pelo diretor.

2.5 APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS

O presente trabalho teve como objetivo principal apresentar o estudo dos processos de negócio de empresas de pequeno porte do subsetor de edificações.

A partir do estudo dos processos desenvolveu-se um modelo básico de processos de negócio. Para tanto, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos como técnica principal para identificar os processos comuns entre as empresas estudadas. Participaram desse trabalho cinco empresas do subsetor de edificações da cidade de Curitiba, Paraná, Brasil. Para coletar os dados realizaram-se entrevistas semiestruturadas, análises de documentos e observações diretas in loco.

Com base nas informações obtidas desenvolveu-se a modelagem dos processos de negócio utilizando a notação BPMN (Business Process Modeling Notation). Assim, o estudo possibilitou elaborar um modelo básico que apresenta as melhores práticas pautado no modelo PCF (Process Classification Framework), porquanto adequado e compatível com a realidade das organizações que atuam no subsetor de edificações. O framework obtém uma visão única dos processos, apresentando as principais atividades de cada processo de negócio com o intuito de transmitir um único linguajar dentro de uma empresa. (AMARILLA, 2018).

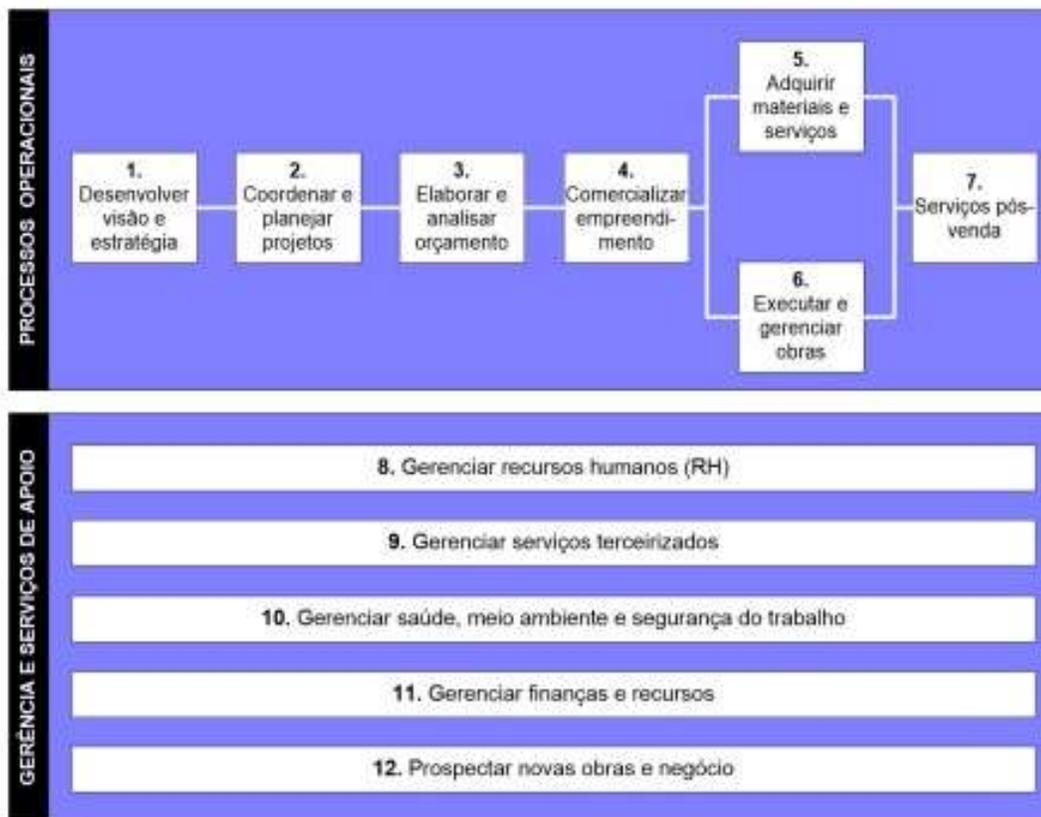
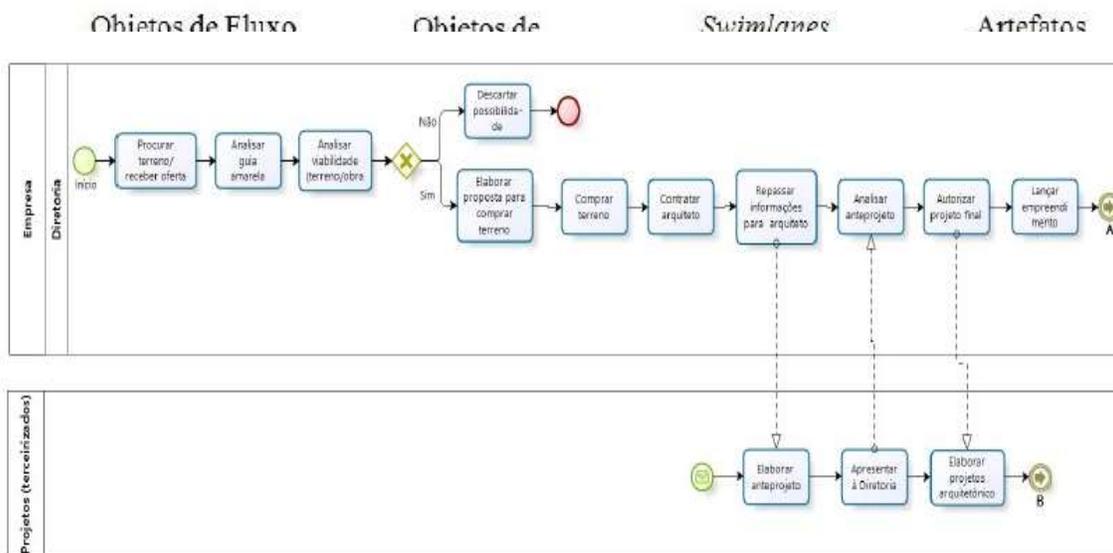
Para a apresentação dos novos processos da gestão, com a aplicação da nova metodologia, o trabalho se baseia nos métodos de apresentação de Amarilla (2018), e a partir desse conceito vamos desenvolver novas aplicações para a empresa. Essa aplicação são desenvolvidas e demonstradas em forma de diagramas e fluxogramas que exemplificam de forma clara e coerente o funcionamento das atribuições e etapas dentro dos setores e subsetores da empresa.

Essa aplicação torna os processos ainda mais claros, dentro de uma organização de uma construtora de pequeno porte, onde a gestão se posiciona como ponto principal para entendimento mais claro e amplo para os seus sócios, diretores e demais funcionários da empresa.

Dentro do funcionamento da gestão essas etapas de aplicações normalmente não são esclarecidas ou demonstradas de forma clara dentro das construtoras de pequeno porte.

Na figura 6, é possível entender o modelo de aplicação adotado por Amarilla (2018), dentro da nova gestão, para entendimento dos novos processos.

Figura 6 – Elementos Básicos para modelagem de processos



Fonte : Amarilla (2018).

3. MÉTODOLOGIA

O trabalho tem como intuito abordar e exemplificar a nova metodologia de gestão como base desse processo, buscando colocar em prática na gestão os fundamentos do novo organograma e fluxograma e ainda buscas com os novos diagramas destrinchar o funcionamento de uma melhor gestão.

Para isso, os diagramas e fluxos precisam ser elaborados de forma clara e coerente dentro de padronizações em esquemas gráficos. Além disso, com a inserção de uma nova metodologia de aplicação no organograma, será possível agregar ainda mais valor dentro do que o mercado busca atualmente.

3.1 DESIGN THINKING

Para conseguir desenvolver essa ideia foi utilizada a abordagem de metodologia do design thinking, e em seguida as etapas.

O conceito design thinking engloba um método de pensamentos e processos crítico e criativo, onde possibilita que a abordagem dos processos de tomadas de decisões sejam com novos conhecimentos. De modo geral os aspectos abrange e incentiva um modo de participação ainda mais coletiva e plural dentro de seus conhecimentos abordados.

Os métodos de aplicação são variadas. Os diagnósticos dos problemas acabam sendo resolvidos em diferentes tipos de casos e aspectos. O entendimento das análises abordadas são melhores discutidas em diferentes linguagens no processo.

As formas de inovações com novos produtos e modelos contribuem com a presença e colaboração de membros de todos os setores da empresa, estabelecendo diretrizes modernas e inovadoras para chegar em um denominador comum dentro desse modelo, trazendo produtos com resultados muito satisfatórios.

Segundo Desconsi (2012), o design thinking tem o poder de estimular, promover a inovação e transformar as organizações e até mesmo sociedades através de suas aplicações e metodologias. No entanto é necessário entender o seu efeito através do pensamento multidisciplinar, a fim de traçar o campo do design thinking e suas particularidades convergindo na relação dos negócios, a gestão, a inovação e a cultura material de qual se inclui. O design tem deixado de ser enraizado em competências de profissionais das economias industrializadas, para se tornar algo que todos podem adotar.

Os processos para resolver os problemas acontecem primeiramente com o entendimento do diagnóstico que posterior trarão bases concretas para a melhor escolha das atividades escolhidas para superar a etapa. Todos os processos do design thinking podem ser divididos em 4 etapas fundamentais:

3.2 IMERSÃO

A primeira etapa consiste em analisar e entender o processo de tudo que sua empresa esta envolvida e que de fato atinge os planos dela. É de fato e aconselhável fazer uma análise pelo método SWOT, onde irá fazer um rastreamento, dentro delas então as : ameaças, fraquezas, oportunidades e pontos fortes do seu empreendimento, de ponto de vista interno como externo.

Para a melhor solução das análises, primeiramente é aconselhável fazer um pesquisa mais profunda sobre como funciona os aspectos gerenciais e os desempenhos de seus colaboradores, além de observar e coletar informações dos seus clientes. A partir dessas análises e obtenção de fatos mais concretos é possível fazer e criar soluções que possam ser utilizadas.

É importante lembrar que é preciso analisar o processo de outras empresas e negócios simultaneamente, além do mercado financeiro e como os processos dos país estão sendo desenvolvidos economicamente.

3.3 IDEIAÇÃO

Após a primeira etapa concluída, com as análises feitas do que poderá ser deixado e o que daria para mexer no processo, a segunda etapa trás o conceito de botar o conhecimento e idealizar à busca de como melhorar as fases anteriores. É muito importante trazer insights com métodos feitos pela big data para aumentar as chances de acertos, e posteriormente reunir todas as equipes do processo reunidas para utilizar o brainstorming, essa ferramenta é muito útil, onde todos compartilham ideias e inovações.

3.4 PROTOTIPAÇÃO

Nessa etapa é feito um filtro de todas as informações realmente relevantes que iram fazer a diferença para o restante do processo, dentro do método da criação de um protótipo para analisar fisicamente as ideias, antes de lançar o produto. O bom dessa etapa, é que os ajustem são bem comuns para posterior finalização.

3.5 DESENVOLVIMENTO

Essa é uma das principais etapas, onde o produto sai do papel, nele é possível fazer com que o lançamento ocorra dentro das expectativas do cliente, usando dados e medidas com fundamentações. Os setores da empresa como publicidade e comunicação são responsáveis pela divulgação e colocação do produto no mercado. É importante ressaltar que a empresa deve prestar a atenção nos pontos de melhorias do produto, dentro das observações dos clientes.

Para a inserção do método design thinking, a empresa precisa possuir aspectos e características no meio de sua organização funcional que consista em uma cultura e possua espaços propícios para o debate e as trocas de ideias do modelo.

É preciso que os espaços de trabalho dos colaboradores sejam agradáveis e convidativos para o compartilhamento de ideias, afinal com espaços desconfortáveis e desagradáveis acabam comprometendo o processo de trabalho com inovações das ideias e posterior diálogo mais avançado.

É importante ressaltar que a organização da empresa é essencial para a implementação e coleta dos dados e análises relevantes das discussões de novos métodos. As estatísticas são fundamentais para o processo criativo.

Vianna et al. (2012) enfatizam que nessa metodologia deve-se contemplar e saber a situação em análise, além de ter um contato próximo sobre diferentes tipos de interpretações do tema em discussão. Segundo os autores, é essencial que os profissionais que trabalham na construtora estejam cientes do problema como um todo. Para todo o caso recomenda-se uma análise criteriosa. A empatia é uma das formas e qualidades desejáveis dentro do processo, pois o funcionário colocando-se no lugar do outro e facilita de entender as dificuldades do mesmo, ocorrendo uma troca de informações mais simples e próxima do contexto.

3.6 FERRAMENTAS QUE PODEM SER USADAS NO DESIGN THINKING

Figura 7 – Ferramentas Operacionais`



Fonte : Autor (2022).

3.7 BRAINSTORM

O termo consiste em mostrar o conceito de tempestade de ideias. O método mostra em uma dinâmica de grupo, estimulando o compartilhamento de ideias. Mesmo não sendo boas elas precisam ficar, para posterior surgimento de outras.

Para que os processos obtenham resultados, é importante algumas providências, como: Com antecedência que os participantes saibam o problema a ser solucionado, sendo assim aprofundaram em pesquisas e outros meios de estudo para sua criatividade idealizada.

3.8 MAPAS MENTAIS

São muito usados para criar novas ideias através de desenhos e dinâmicas com instrumentos gráficos atreladas a fluxogramas, proporcionando uma visão mais coerente e clara do processo, sendo fundamental para o surgimento de outros insights.

A dinâmica consiste em colocar uma ideia central, com pontos que possam ser destacados e destrinchados para novas palavras e imagens, possibilitando o surgimento de novas ramificações e surgimento de ideias secundárias. É importante nessa etapa o uso de vários quadros, blocos de canetas coloridas e outros recursos gráficos de melhor assimilação.

3.9 COCRIAÇÃO COM OS CLIENTES

Os consumidores podem ter uma participação nos processos de criação nas empresas dentro do método marketing 4.0, importante método onde o público moderno acaba visualizando as marcas como igual e valorizam a personalização dos produtos. Portanto os processos enriquecem a experiências. Os clientes podem trazer insights de métodos exclusivos, pois a percepção deles com relação aos integrantes do negócio, são completamente diferentes. Uma forma de interação, seria pelas redes sociais, por exemplo: uma pergunta de questionário para os usuários darem uma opinião sobre o estudo analisado, sendo um método simples, mais eficiente.

As referências de sucessos são sempre importantes para a colaboração e posterior aplicação dos métodos e técnicas dentro das empresas, dentro disso são citadas algumas que usam essa inovação, como a Natura, Netflix, Havaianas, entre outros.

Para Kieling et al. (2013) o grande diferencial da ideologia imposta pela metodologia do design thinking, é que nesse modelo o pensamento individual é inexistente, sendo substituído pela coletividade, onde há a expansão do conhecimento.

O design thinking apresenta aspectos e características que são relacionadas a interdisciplinaridade, porém além das integrações em propósito da metodologia do conhecimento, é compreensivo reconhecer as competências individuais atreladas a cada pessoa no processo de colaboração, relacionadas aos aspectos interpessoais, onde essa última demonstra e representa a cultura e conceito do design thinking.

4. RESULTADOS DE APLICAÇÃO NA CONSTRUTORA

A seguir, serão aplicadas todas as etapas preconizadas pelo design thinking para obter um modelo de gestão, diagrama e fluxograma que seja adequado as novas condições de mercado.

4.1 PROCESSO DE IMERSÃO NA CONSTRUTORA

A pesquisa foi feita com base em estudo de caso, considerando uma construtora situada na cidade de Curitiba-Pr, de características familiares e formada por sócios entre irmãos recém formados nas áreas de construção civil, sendo um Engenheiro Civil e o outro Arquiteto e Urbanista. A construtora não possui nenhum cliente e poucas condições de investimentos iniciais, para contratação completa de funcionários.

Para iniciar o processo de crescimento da construtora, os irmãos optaram por analisar e se aprofundar em processos de gestões organizacionais, com bases em pesquisa com construtoras já consolidadas no mercado, além de pesquisas bibliográficas como base no processo inicial de uma gestão.

Mas, para isso, foram notados que ocorreram mudanças significativas com relação aos processos econômicos do país, referentes a crise financeira o que acaba impactando da produção de materiais da construção civil, menores investimentos dos clientes em compra de imóveis e pequenas construtoras recém criadas, acabando falindo.

O processo de gestão acaba modificando em alguns aspectos, sempre buscando novas ideias para agregar valores dentro da organização e poder gerar novas ideias dentro do que os consumidores, investidores estão buscando para o momento atual. Para isso a construtora implementa novos conceitos a respeito de metodologias que impactaram positivamente dentro do crescimento da empresa.

4.2 PROCESSO DE IDEALIZAÇÃO NA CONSTRUTORA

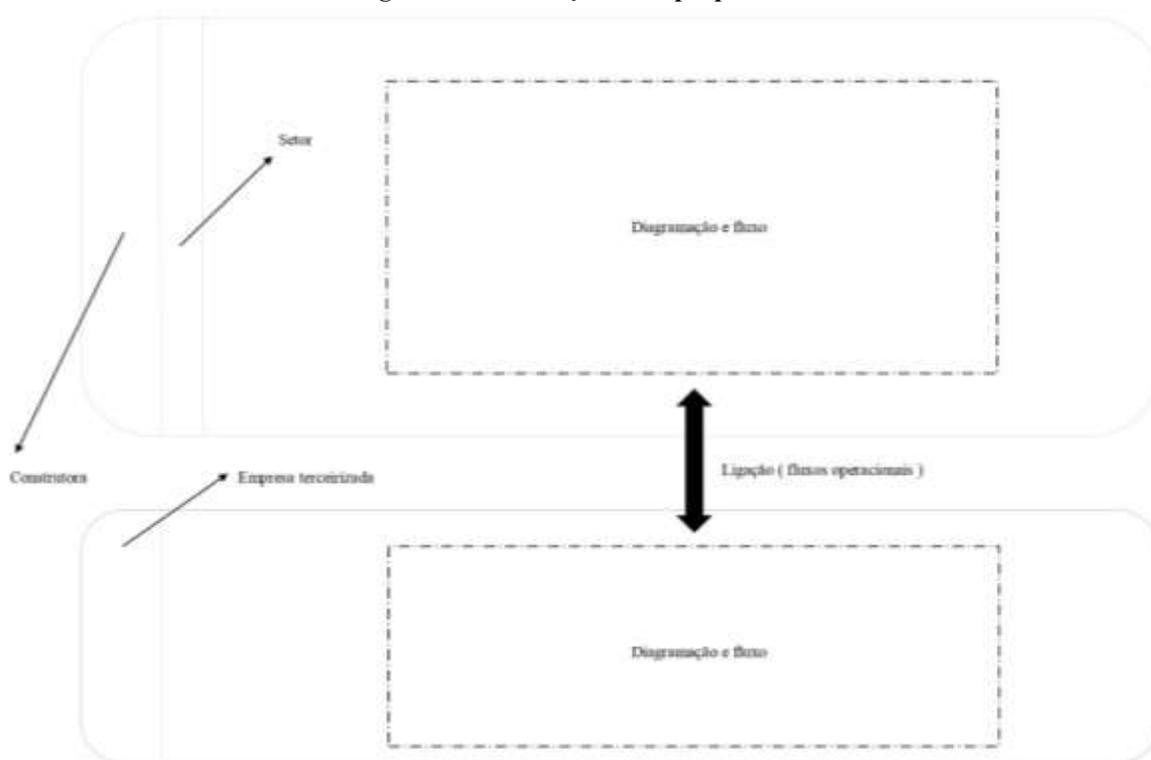
Para se estabelecer um conceito inicial dentro da construtora, primeiramente são elaborados ideias perante aos diagnósticos encontrados, para isso a empresa junto com seus colaboradores dos primeiros setores da hierarquia elaboram uma espécie de nova proposta para funcionamento mais adequado e homogêneo na gestão.

Dentro dessa idealização, são verificados que o novo organograma da empresa precisa ser planejado e desenvolvido de forma de diagramações separadas por blocos, destrinchados dos setores do novo organograma de forma a entender todo o fluxo de documentos junto aos demais setores terceirizados e outros colaboradores junto a construtora.

Nessa nova proposta, se viu necessário a implementação dos métodos do design thinking para melhor desempenho e qualificação dos negócios da construtora dentro do que o mercado exige atualmente, para isso foram inseridos as etapas: método swot, método ideação, mapas mentais, método prototipação, cocriação com clientes, método desenvolvimento e brainstorm.

O projeto previsto contabilizaria com sete diagramas e fluxos e possuiriam uma ordem lógica entre os setores. Na figura 8, a seguir é possível entender a ideia desenvolvida para aplicação da nova proposta.

Figura 8 – Idealização nova proposta



Fonte : Autor (2022).

4.3 PROCESSO DE PROTOTIPAÇÃO NA CONSTRUTORA

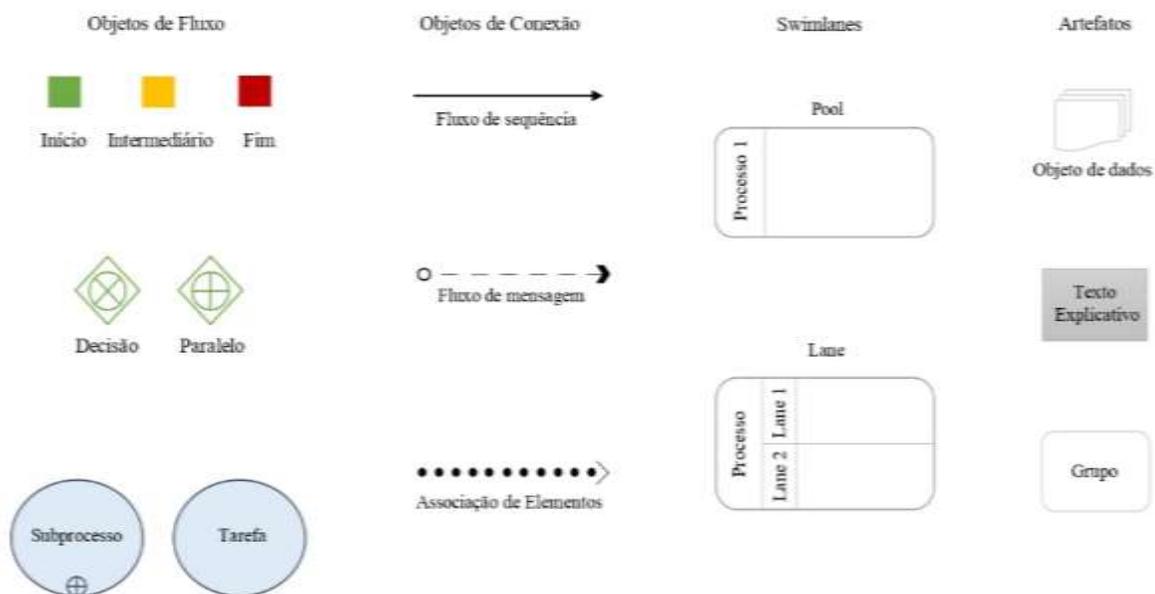
Esta etapa trás o modelo de como funcionaria o processo de cada setor da empresa, referente aos negócios. Esses processos são demonstrados em forma de diagramas e trazem uma perspectiva de como funciona mais didática e visual. Cada processo de setor é baseada em todos os conceitos referentes anteriormente ao novo processo de gestão para a empresa de pequeno porte.

De certa forma, as construtoras optam por fazer o processo de análise do funcionamento da gestão de forma interna, referentes a prospecção de novas obras. Além disso trazem um olhar mais fechado para as questões de setores correlatos, como a parte de finanças que seriam os setores de compra e venda, marketing e recursos humanos. Esses setores trabalham em conjunto um com o outro, fazendo a prospecção da gestão operacional da empresa.

As empresas terceirizam as etapas por questões financeiras e de preparo, referentes à elaboração de projetos, contabilidade, gestão de saúde, serviços judiciais e questão da segurança do trabalho. O setor da diretoria ou o departamento de produção acabam sendo responsáveis por fechar parcerias com outros escritórios ou construtoras, isso dentro de formalização de contratos com prestação de serviços. Essas empresas normalmente são de arquitetura e lojas de materiais de construção.

Na figura 9, é elaborada e distribuída as formas e símbolos para a elaboração dos diagramas dos processos.

Figura 9 – Elementos Básicos da notação BPMN para modelagem de processos



Fonte : Adaptado pelo Autor (2022).

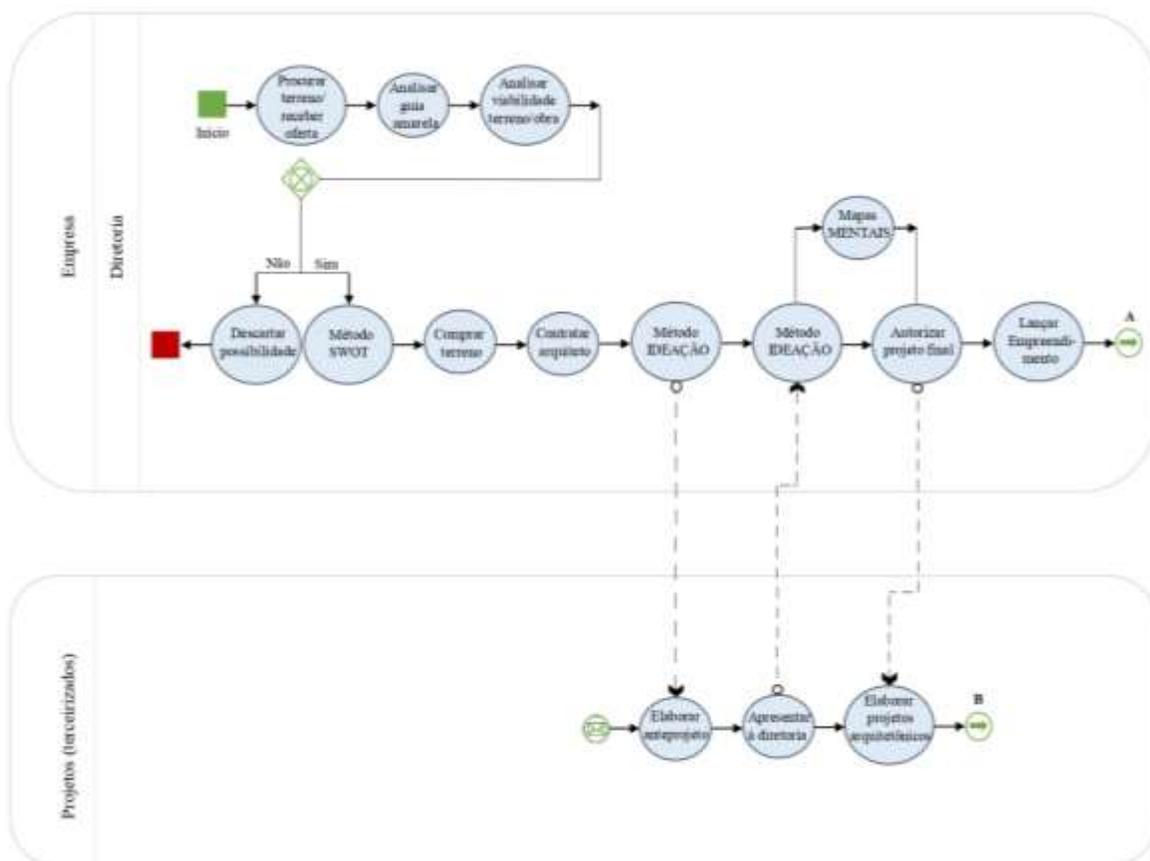
Conforme citado por Amarilla (2018), as etapas mostradas a seguir fazem parte de uma abordagem de coordenação e planejamento dentro de cada setor, além de elaboração e análise para os outros diversos processos da estrutura empresarial, sempre procurando enfatizar os passos dados de cada subsetor.

Dentro dessa abordagem é necessário incrementar os processos da nova gestão elaborada para a pequena construtora, para isso é preciso pegar a gestão por processo junto ao modelo inserido no departamento produção, o design thinking.

Com a imersão do design thinking na gestão, fica claro objetivo dentro de cada diagrama e fluxo criado, o funcionamento novo da empresa.

A figura 10, é possível entender o processo de elaboração para prospecção de novas obras dentro da empresa.

Figura 10 – Processo de prospecção de novas obras



Fonte : Autor (2022).

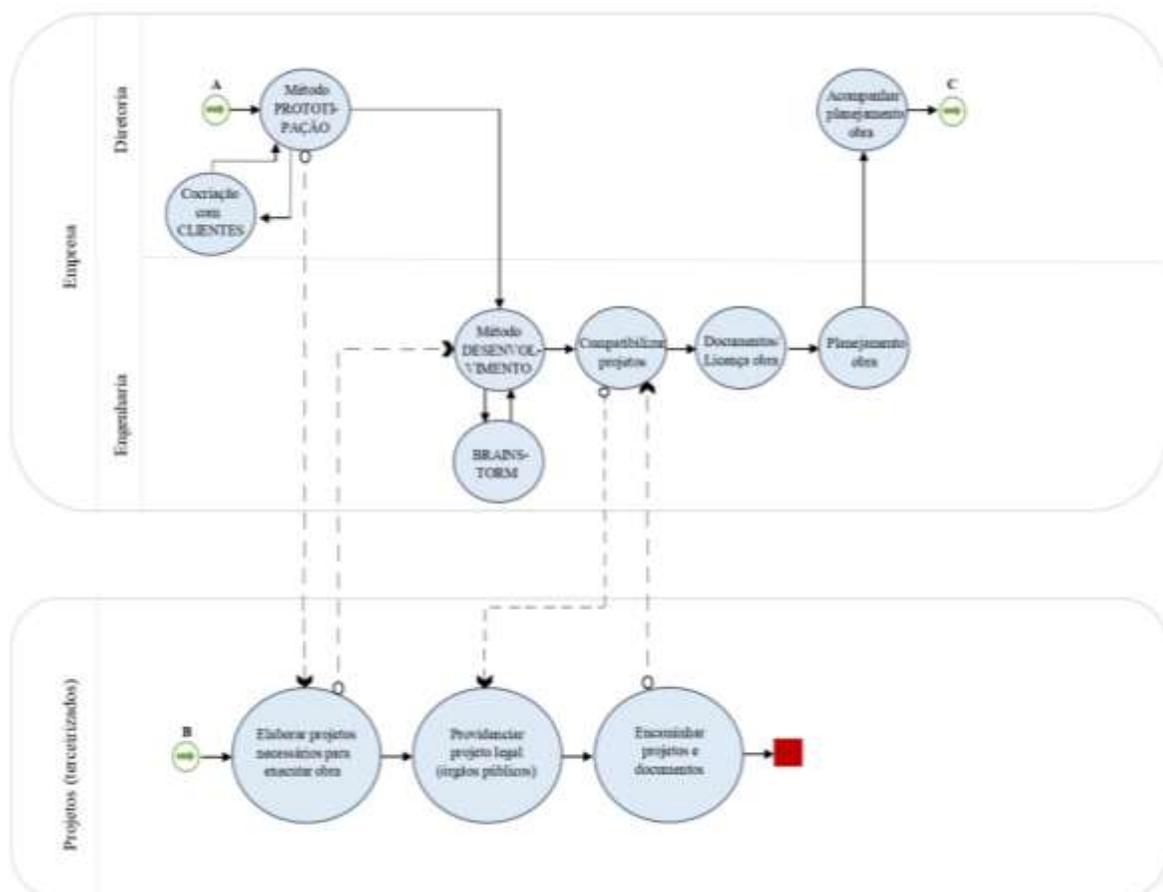
O diagrama enfatiza os principais pontos da relação entre a construtora e os setores terceirizados, onde é possível entender a troca de ideias entre ambas no método ideação do design thinking.

Na etapa seguinte, figura 11, é analisado o processo de coordenação e planejamento de projetos, onde se estabelecem processos de terceirização dos projetos para posterior execução da obra. As empresas contratadas estabelecem um planejamento de gerenciamento do empreendimento, com finalidade de diversas atividades a serem feitas, como por exemplo, cronogramas de início e fim estabelecidos, além de disponibilidades de recursos necessários para a obra e gerenciar os custos relativos a cada fase do processo.

As empresas que trabalham juntas com a construtora, eventualmente possuem os mesmos recursos de softwares, podendo facilitar a compatibilização dos projetos, os programas BIM acabam sendo os mais usados, pois facilita a compatibilização com outros projetos como, hidráulico, elétrico, estrutural, entre outros. Normalmente o planejador e gerenciador, acaba fazendo uma consulta aos responsáveis engenheiros e mestres das obras, para melhor adequação do planejamento da obra.

Nas funções de revisões e avaliações, é estabelecido muitas vezes reuniões entre as equipes envolvidas dentro dos métodos adotados, o design thinking. Dentro de cada processo é adotado uma etapa diferente dentro das metodologias sugeridas.

Figura 11 – Coordenação e planejamento de projetos

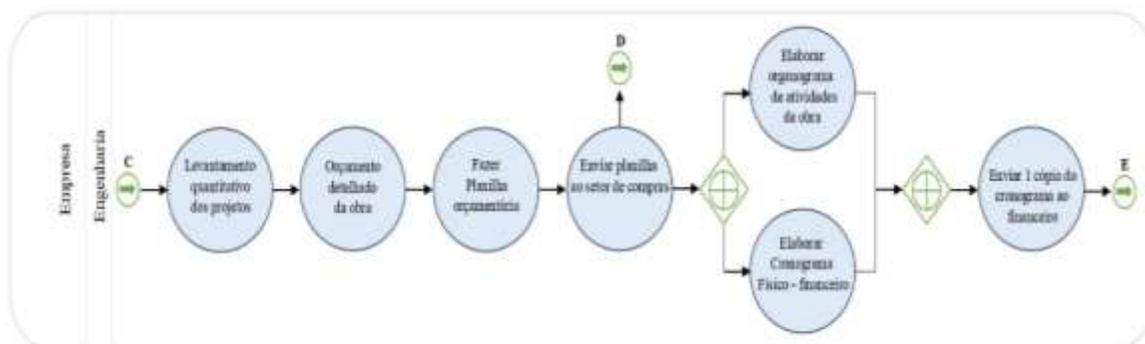


Fonte : Autor (2022).

A figura 12, apresenta as etapas e funcionamento do processo de orçamentação de obra com base nas análises e elaboração do diagrama. Para o orçamento, a empresa estabelece diretrizes onde busca os custos das atividades realizadas durante à obra. Entre esses processos de pesquisa e análises, podemos citar: (equipamentos, materiais, serviços, mão de obra etc.).

O processo de estabelecer o valor unitário da planilha de orçamento com cada produto, é feita depois de fazer o levantamento do projeto executivo com relação a cada material. Normalmente dentro da empresa os diretores ficam responsáveis pelo fechamento e definição dos valores BDI (Benefícios e Despesas Indiretas) dentro do orçamento. A apresentação da proposta final para o cliente, é feita de forma a não divulgação dos valores finais ao restante dos funcionários até a apresentação final. Na obra, o acompanhamento funciona dentro de cronogramas, para facilitar o acompanhamento em conjunto com a planilha orçamentária.

Figura 12 – Diagrama de elaboração do orçamento



Fonte : Autor (2022).

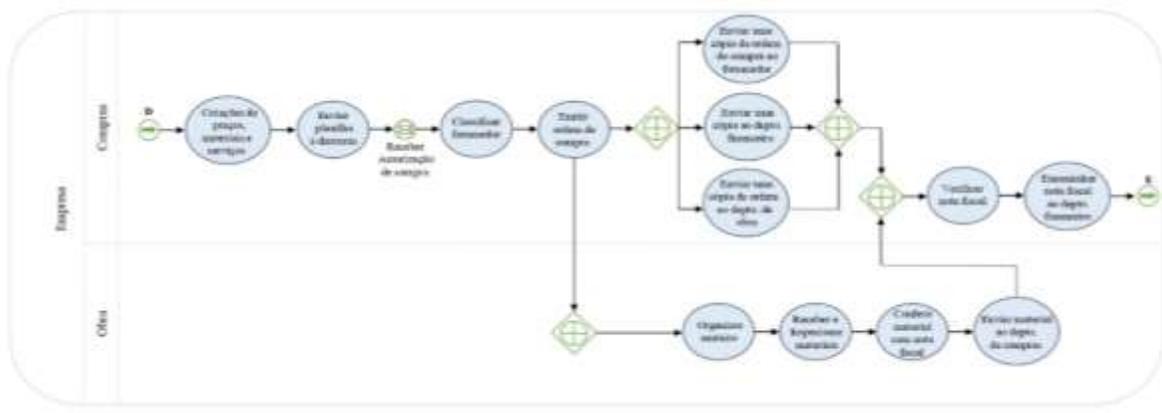
A organização de compras dentro da empresa é estabelecido conforme mostra a figura 13. O departamento financeiro é o setor responsável pela cotações dentro dos preços dos materiais e serviços. As empresas acabam usando um documento de compra, chamado de (OC), onde se registra e fica um modelo de documentação e posterior arquivamento na empresa.

É importante ressaltar a importância da construtora em planejar o controle do processo de compras, onde se estabelece controle maior dentro do cronograma da obra e o fluxo de caixa. A centralização das compras facilita os processos dentro do modelo de um único responsável de passar as informações, melhorando o fluxo entre os departamentos.

O processo ocorre quando por exemplo, as demandas de compras das construtoras são repassadas para os fornecedores parceiros, e também são repassadas cópias para os setores como: departamento de obras e o setor financeiro para acompanharem e fazerem suas programações com o cronograma financeiro.

Esse processo é fundamental na construtora, pois necessita total atenção no repasse de informações junto aos fornecedores, da quantidade e valores, tendo em vista que mexe em todo o orçamento da empresa e também para não ocasionar atrasos na obra.

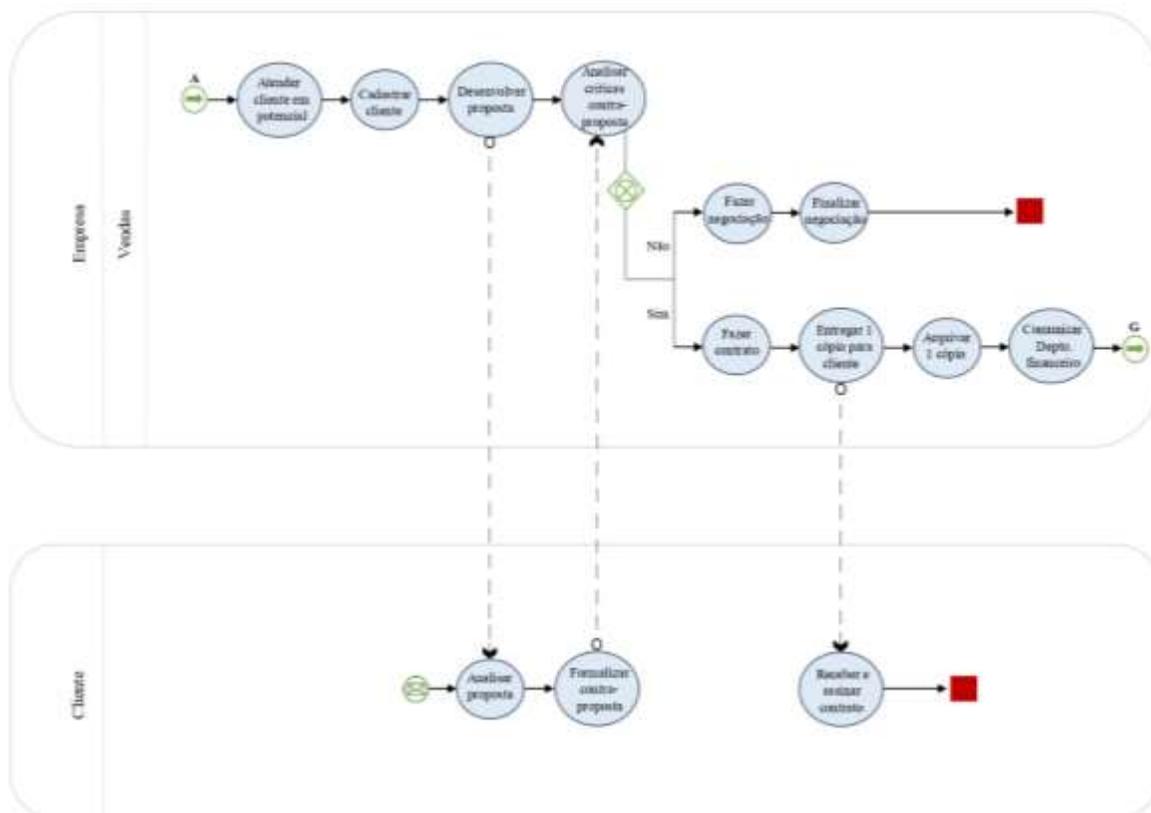
Figura 13 – Processo de Compras



Fonte : Autor (2022).

As cotações de compras, conforme ilustrada na figura 14, acontece na forma de estudo e análise prévia dos preços e fornecedores. Esse processo de análise para comprar os materiais é fundamental perante a qualidade e durabilidade, posteriormente depois da classificação, é feito um acompanhamento das etapas do fluxo financeiro da empresa. Normalmente em uma construtora pequena, o processo de negociação acontece diretamente com o diretor da construtora.

Figura 14 – Processo de Vendas



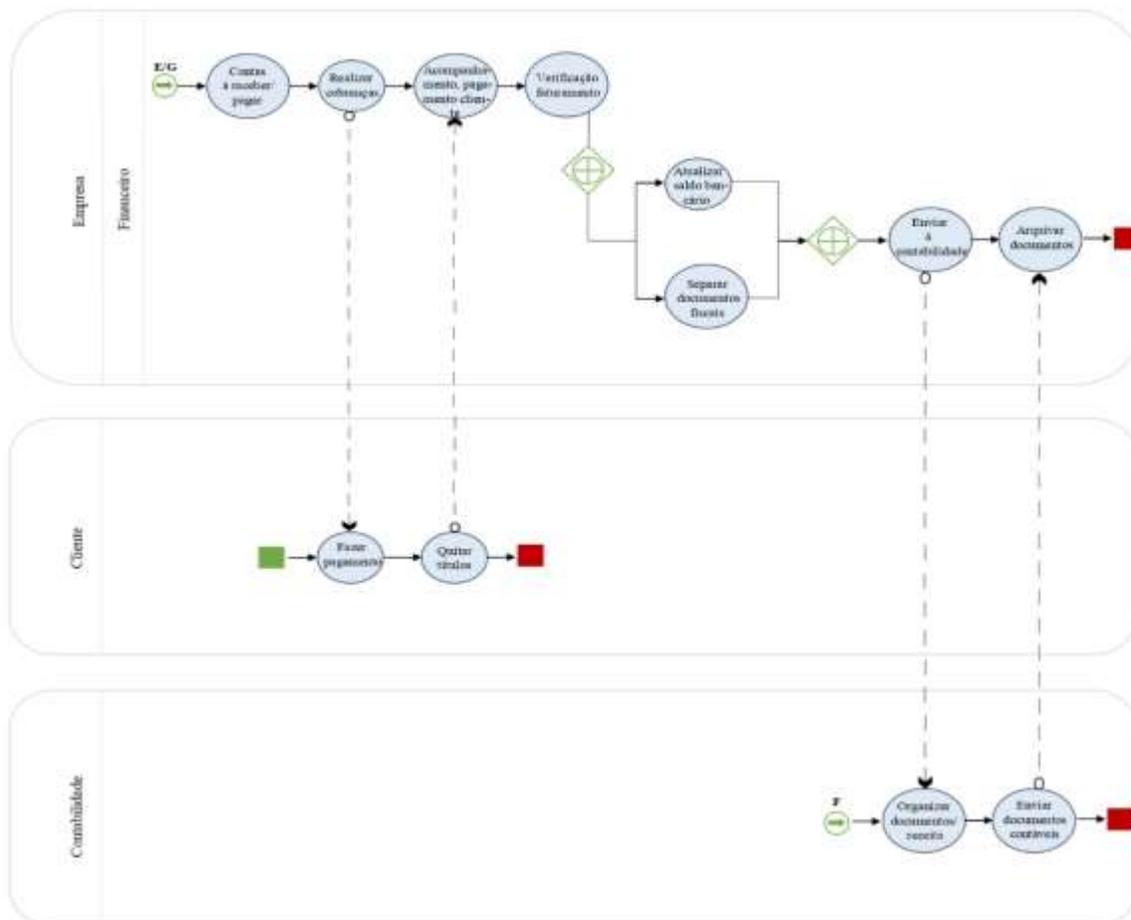
Fonte : Autor (2022).

A figura 15 apresenta os aspectos de funcionamento do setor financeiro, onde ocorre as seguintes atividades dentro do processo: O departamento paga as contas e recebe, acompanha o faturamento da empresa, saldos bancários, arquivamento de documentos e comprovantes, envio para à contabilidade os comprovantes fiscais, acompanhar o parte do diagrama físico – financeiro para controlar os custos da empresa.

No setor financeiro, existe um processo de vinculação dentro da parte administrativa da empresa, especificamente com a diretoria. Normalmente dentro desse departamento de comando das ações da construtora, ocorre o quanto a empresa está disposta ou quanto tem de capital financeiro em caixa para investir dentro do setor estrutural da organização ou em outros, vinculados à terceirizações até a mão de obra.

Dentro desse processo, o setor financeiro passa para a diretoria os resultados obtidos dentro dos valores reais que a empresa gasta e posteriormente ocorre uma análise interna no setor da diretoria, comparando com os valores que a empresa planejou dentro do orçamento para gastar. Os relatórios são organizados dentro de um prazo estabelecido conforme como a empresa achar melhor, normalmente esses documentos são entregues mensalmente.

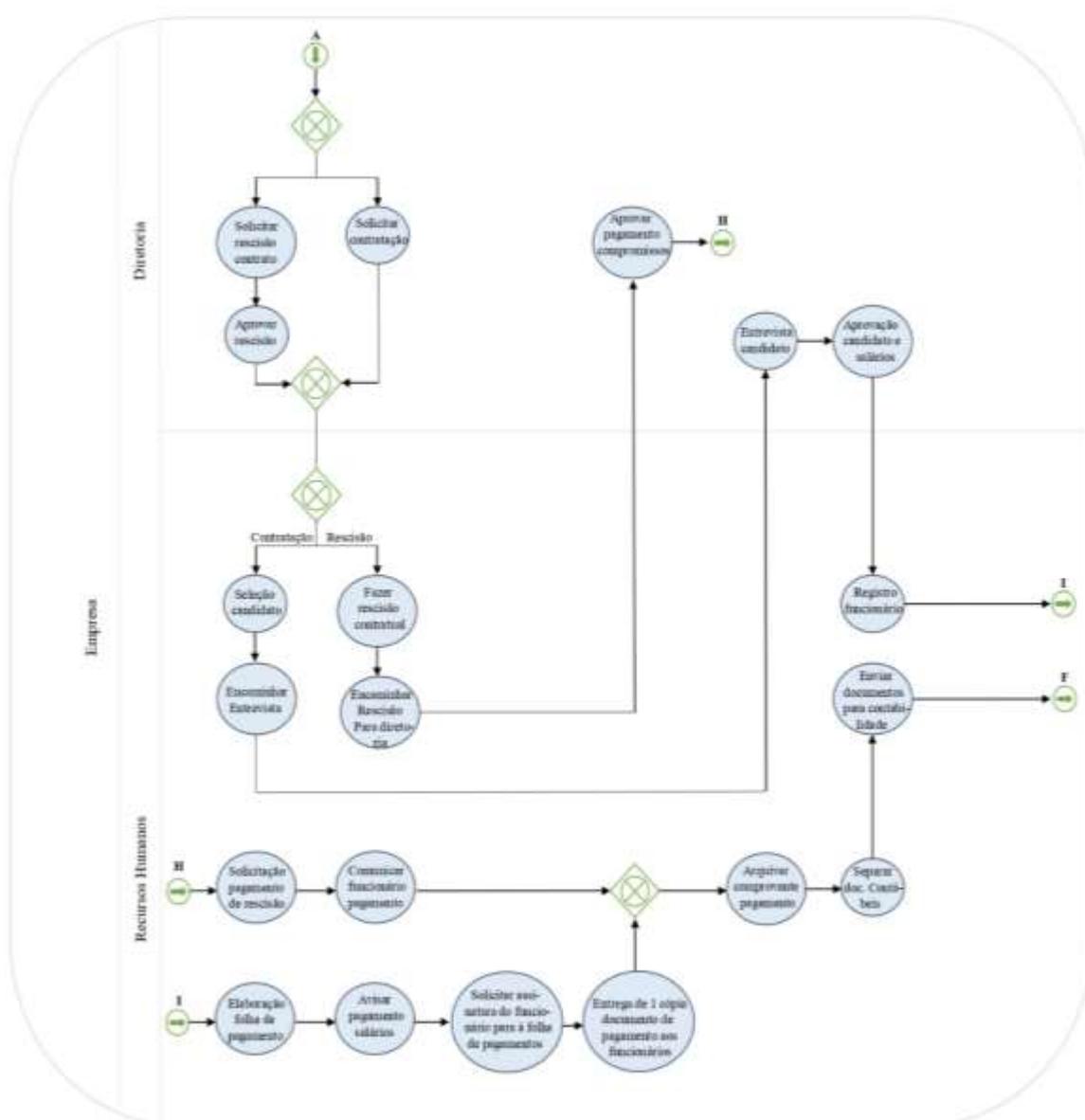
Figura 15 – Gestão Financeira



Fonte : Autor (2022).

A forma de estabelecer as diretrizes dentro do diagrama de recursos humanos (RH), estão descritos dentro da figura 16. O processo primeiramente ocorre com a seleção de candidatos para concorrerem a vagas ofertadas dentro da empresa, e posteriormente entrevistas até chegar as etapas de efetivação. Outras tarefas desse setor são: controle da folha de pagamento, registro de funcionários, elaborar rescisão contratual, solicitação ao setor de finanças as providências de pagamento aos funcionários, arquivamentos de processos como rescisão de contratos e folha de pagamento. Em algumas empresas de pequeno porte, podem optar por terceirizar esse setor. Outra conferência importante do (RH) recursos humanos, é a conferência das horas ponto dos funcionários, esses cartões são distribuídos para cada um da equipe.

Figura 16 – Gestão de recursos humanos



Fonte : Autor (2022).

Dentro dos conceitos e métodos adotados para a pequena empresa, os departamentos foram estabelecidos sem alguns setores, desta forma ocorre a terceirização dos serviços para a prestação deles à construtora, como por exemplo : projetos executivos, parte jurídica, contabilidade geral e segurança do trabalho dentro das normas vigentes.

O processo de terceirização ocorre principalmente em construtoras pequenas, pelo motivo de muitas vezes não ter obras, e por esse motivo não ter que precisar pagar funcionários e os demais encargos trabalhistas, isso acaba gerando economias para a empresa, possibilitando agregar valores econômicos em outros setores. A terceirização normalmente ocorre em setores de menor abrangência e menos usos dentro da gestão.

A empresa dentro de sua gestão adotada, trabalha com base nos principais e essenciais setores para atribuição mais ampla e competitiva da empresa. Esse processo vem baseado em conceito já estabelecidos em outras construtoras de pequeno porte que adotam o mesmo método. Muitas vezes, são alterados um ou outro setor dependendo das exigências e características da construtora dentro do mercado.

Dentro do método adotado na empresa, o design thinking possibilita que os funcionários tenham uma visão mais abrangente dos negócios adotados dentro da organização, especificamente na gestão. Essa visão normalmente os gerentes possuem mais facilidades na gestão convencional, porém a maioria dos funcionários acabam ficando deslocados dentro de cada departamento do organograma estabelecido da gestão.

Com o método em prática, a colaboração dos funcionários , transições, e relações com fornecedores e clientes ficam mais claras e mais fáceis de desenvolver os negócios da empresa. As salas criadas para a elaboração das etapas do design thinking, possibilitam essa maior flexibilidade social e interativa de troca intelectual entre funcionários e clientes participantes.

A velocidade em solucionar os problemas diagnosticados dentro de atividades comumente encontrada em construtoras pequenas, como: comercialização de empreendimentos, execução de obras, meio-ambiente, segurança do trabalho, entre outras, são efetuadas com mais atenção. Essas atividades são muito comuns nas pequenas construtoras.

Sem contar que o processo de aprimoramento, contando com treinamentos, formações e reciclagem no geral para funcionários e demais diretores, acabam se tornando e aprimorando de forma mais clara e funcional dentro da empresa. Entre esses treinamentos podemos citar as normas de segurança do trabalho, que é de extrema importância.

5. CONCLUSÃO

A partir do trabalho apresentado, dentro das características e processo dentro de uma nova metodologia para aplicação em gestões empresariais, a pequena construtora voltada a prospecção de novas obras, e clientes, estabeleceu esse processo de nova gestão adotando o modelo design thinking para melhorar a gestão e caminhar junto com as inovações e tecnologias que o mercado competitivo exige.

A origem dos dados foi com base na revisão bibliográfica e na experiência do autor. Os resultados obtidos dentro do novo modelo de gestão para a empresa são levados em conta a metodologias e teorias específicas dentro do estudo trabalhado. Com a aplicação dentro do design thinking, foi possível entender e exemplificar dentro da gestão que os meios de trabalho e processo de elaboração dos novos produtos acabam contribuindo com a satisfação de trabalho do funcionário e melhora na troca de ideias dentro da gestão, com troca de valores intelectuais e materiais, fortalecendo o produto final.

As principais contribuições estabelecidas no trabalho, além das citadas anteriormente, são as tomadas de decisões entre os setores trabalhados, além da melhor visão de pensar o produto, com a ajuda e gosto dos clientes em alguns pontos do processo. Isso estabelece uma maior assertividade do produto e projeto desenvolvido para posterior vendas e levantamento do empreendimento.

Uma coisa que fortalece com o tempo, são as efetivações das parcerias dentro desse modelo, pois o produto acaba tendo um grau de aprovação maior dentro do público alvo e isso acaba levando os protótipos desenvolvidos sempre com os mesmos fabricantes no modelo criado. A marca e crescimento da construtora com o tempo acaba ficando mais sólida e ocasionalmente fecham com outras parcerias e filiais.

Com essa atribuição apresentada, as pequenas empresas são sempre o ponto alvo desse estudo, pois trazem aspectos que normalmente a maioria trás dentro dos resultados obtidos no mercado da construção civil, isso possibilita que com esse material, se estanque e se estabeleçam dentro do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP (2013). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: corpo comum de conhecimento. (BPM CBOOK). Versão 3.0.
- AMARILLA, R.S.D.et al **Análise comparativa dos principais processos de negócio de empresas do subsetor de edificações da construção civil**. *Gest.Prod.*,São Carlos,v.25,n.2,p.269-283, 2018
- APARÍCIO, Uelisson Marchiotti. **Análise dos fundamentos de excelência em gestão da fundação nacional da qualidade – um estudo de caso em construtora de pequeno porte**. 2017. 36f.
- DAFT, Richard L.**Organizações: Teoria e Projetos**.2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.
- DESCONSI,J. **Design Thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação**: um estudo de caso do projeto do G3. Dissertação. Porto Alegre. 2012.
- GONÇALVES, José E.L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40,N.1,p.6-16,2000.
- GONÇALVES, José E.L. **Alinhando Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica**. Atlas, 1ed, 2012.
- KIELING, Ana Paula, et al. **Aspectos Interdisciplinares em Design Thinking-um enfoque na Administração de Negócios, Moda e Psicologia Social**. Simpósio Internacional sobre Interdisciplinaridade no Ensino na Pesquisa e na Extensão – Região sul, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: Uma Abordagem para Resultados e Competitividade**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROTONDARO, R.G. **Gerenciamento por Processos**. São Paulo: Edgard Blucher , 1997.
- TREGGAR, et al. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Tradução autorizada do inglês da edição publicada por leonardo Consulting. ELO Group, Rio de Janeiro, 2012.
- VIANNA, M., VIANNA Y., ADLER I., LUCENA B. E RUSSO B. **“Design thinking: Inovação em Negócios”**. MJV Press. Rio de Janeiro, RJ. 2012.
- WOEBCKEN, cayo. Design Thinking: **Uma forma inovadora de pensar e resolver problemas**, 25 de Abril de 2019, <https://rockcontent.com/br/blog/design-thinking/>.
- YUKI, Wagner Shiguelo. **Análise das relações entre as características da estrutura organizacional e o Nível de desenvolvimento dos Processos Gerenciais de Empresas de Construção Civil**. 2011. Dissertação. (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.