

GESTÃO POR PROCESSOS E PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA: UM ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND PEDAGOGY OF ALTERNANCE: A CASE STUDY OF A PROCESSES IMPROVEMENT PROJECT

Igor Andrade Portela¹; Antonio Rodrigues de Andrade²

Resumo

A Gestão por Processos é um tópico de grande relevância dentro da Administração e possui como objetivo auxiliar as organizações em identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar seus processos de negócio. Para que uma organização adote um modelo de gestão pautado nesse ciclo é essencial que os colaboradores se tornem mais críticos, autônomos e motivados a melhorar de forma contínua os processos no qual fazem parte. A Pedagogia da Alternância, um modelo educacional pautado na participação e no protagonismo dos educandos, é uma abordagem que cumpre um importante papel nas mudanças organizacionais que devem ocorrer para que uma organização alcance tal modelo de gestão. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é de analisar a contribuição da utilização da Pedagogia da Alternância associada a uma abordagem participativa para a criação de um modelo de gestão voltado para a Gestão por Processos. Como método de investigação, adotou-se um estudo de caso único: o projeto de Análise e Melhoria de Processos (AMP) realizado na Casa Ronald McDonald. Os resultados alcançados demonstraram que a abordagem de Gestão por Processos por meio da Pedagogia da Alternância juntamente com Metodologias Participativas contribuiu de forma significativa para que a organização estudada enraizasse um modelo de gestão voltado para a Gestão por Processos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por Processos; Pedagogia da Alternância; Metodologias Participativas; BPM; Modelos de Gestão;

Abstract

Business Process Management is a topic of great relevance and aims to assist companies in identifying, designing, executing, documenting, measuring, monitoring, controlling and improving their business processes. For an company to adopt a management model based on this cycle, it is essential that employees become more critical, autonomous and motivated to continuously improve the processes in which they are part. Pedagogy of Alternation, an educational model based on the participation and protagonism of employees,

¹ igorandradeportela@gmail.com; Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

² Prof.arandrade@gmail.com

is an approach that plays an important role in the changes that must occur for an company to reach such management model. In this sense, the objective of this work was to analyze the contributions of the use of the Alternation Pedagogy associated with Participation Methodologies as an approach to the implementation of an management model focused on Process Management. As a research method, a unique case study was adopted. The results showed that the Process Management approach through Pedagogy of Alternation together with Participatory Methodologies contributed significantly to the company build a management model focused on Process Management.

KEYWORDS: Business Process Management; Pedagogy of Alternance; Participation Methodologies; BPM; Management Model

1. INTRODUÇÃO

A busca por novas perspectivas de abordagem por meio de um constante desenvolvimento de visão crítica e pela busca da melhoria contínua faz com que modelos de gestão e gestores almejem permanentemente a eficiência e eficácia das organizações no qual fazem parte.

Para Dávila, Leocádio e Varvakis (2008), os processos dentro de uma organização devem ser constantemente avaliados, melhorados e, até mesmo, recriados para acompanhar tanto as mudanças nos objetivos quanto as necessidades da organização, como também as mudanças impostas pelo ambiente externo.

Novas dinâmicas que consigam mobilizar todas as partes do sistema organizacional com um único direcionamento comum voltado para o gerenciamento de seus processos se tornam, portanto, um desafio a ser ultrapassado para que o propósito da organização seja cumprido de forma satisfatória. Para isso, é preciso que ocorram práticas inovadoras.

Damanpour (1991) afirma que uma inovação pode ser um novo bem ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adotado pela organização. Assim, a inovação implica a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, prestando especial atenção na sua utilidade.

Fundamentalmente, o desenvolvimento de novas ideias e comportamentos para a construção de um modelo de gestão organizacional voltado para o constante ciclo de identificação, desenho, execução, documentação, medição, monitoramento, controle e melhoramento dos processos de negócio depende dos colaboradores que exercem suas funções diárias. Fornecer espaço ao colaborador para ser um agente crítico e protagonista das mudanças visando a melhoria contínua é essencial.

A Pedagogia da Alternância cumpre nesse contexto de mudança organizacional um papel inovador, pois é reconhecida como um meio de desenvolvimento local, já que torna o educando parte fundamental das mudanças, valorizando a participação e a explanação comum dos saberes obtidos na prática com a finalidade de desenvolver projetos cujo objetivo é de melhorar a realidade dos seus participantes.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é de analisar a contribuição da utilização da Pedagogia da Alternância associada a uma abordagem participativa para a criação de um modelo de gestão voltado para a Gestão por Processos. Portanto, o problema de pesquisa que este estudo busca responder é: qual a contribuição da utilização da Pedagogia da Alternância associada a uma abordagem participativa para a criação de um modelo de gestão voltado para a Gestão por Processos?

Nos trabalhos de Teixeira, Bernartt e Trindade (2008), cujo objetivo foi de mapear e discutir a produção acadêmica com relação a Pedagogia da Alternância, visando estabelecer um primeiro esboço do “estado da arte” nesse campo de investigação e Silva e Sahr (2017), no qual o objetivo estabelecido foi de analisar a produção científica, através da busca de dissertações e teses produzidas acerca da Pedagogia da Alternância nos Programas de Pós-Graduação (PPG) *Stricto Sensu*

do Brasil, não foram encontrados temas relacionados a aplicabilidade desse modelo em gestão de organizações, o que demonstra a relevância deste trabalho na reflexão da possibilidade do uso dessa metodologia em Administração, especificamente na Gestão por Processos.

Além disso, nas pesquisas de Vergidis, Turner e Tiwari (2007), Trkamn (2010) e Armistead, Pritchard e Machin (1999), foram apontados diversos desafios, identificados por meio de Estudos de Caso, na implementação de práticas de Gestão por Processos nas organizações. Acredita-se que a metodologia da Pedagogia da Alternância juntamente com Metodologias Participativas possui potencial de redução na lacuna entre a teoria e a prática na Gestão por Processos, facilitando sua aplicabilidade na realidade da organização.

Para que o objetivo elencado fosse alcançado, foi realizado um estudo de caso único do projeto AMP (Análise e Melhoria de Processos) implementado na instituição Casa Ronald McDonald, localizada no Rio de Janeiro. Sendo assim, este trabalho está delimitado a analisar tal projeto.

O presente estudo está organizado em oito seções. Primeiramente, na introdução, foram abordados os seguintes aspectos deste trabalho: objetivo, problema de pesquisa, delimitação e relevância.

Posteriormente, na revisão de literatura, buscou-se a exploração dos seguintes temas para fundamentação teórica e identificação de questões relevantes para que o problema de pesquisa seja respondido:

- a. Desafios da Gestão por Processos;
- b. Pedagogia da Alternância e Desenvolvimento Local;
- c. Abordagens Participativas;

Em seguida, no tópico Metodologia da Pesquisa, foram descritos os métodos adotados para responder ao problema desta pesquisa. Portanto, buscou-se definir: o problema de pesquisa, a seleção dos sujeitos, os meios para coleta de dados, o método de análise de dados e as limitações.

No tópico Estudo de Caso: Projeto AMP, foi descrito o projeto de Análise e Melhoria de Processos realizado na instituição Casa Ronald McDonald, objeto de estudo deste trabalho.

Na seção de Análise de Resultados, buscou-se identificar a contribuição do projeto AMP para o desenvolvimento de um modelo de gestão voltado para a Gestão por Processos na Casa Ronald McDonald através das práticas da Pedagogia da Alternância com uma abordagem participativa.

Por fim, nas considerações finais, são verificadas as conclusões obtidas com o estudo e as sugestões de novas pesquisas para a continuidade de exploração do tema.

2. DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão por processos de negócio (Business Process Management - BPM) pode ser compreendida como uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os resultados desejados possam ser alcançados (Association, 2013). Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (Association, 2013).

Vergidis et al. (2007), ao buscarem identificar os espaços entre a teoria e a prática no Gerenciamento dos Processos de Negócios, concluíram que a estrutura organizacional é um dos fatores que podem gerar dificuldades na implementação de práticas de BPM. A tradicional estrutura departamentalizada, ainda utilizada em um alto número de organizações, sem meios de comunicação e coordenação interdepartamentais bem definidos, acarreta em operações isoladas e dificuldades no gerenciamento dos processos.

Por diversas vezes as práticas de BPM são implementadas pontualmente em alguns departamentos e a visão de uma organização voltada para seus processos fica comprometida. Uma das soluções possíveis para amenizar os efeitos negativos que a departamentalização pode causar é a definição de “donos” para cada processo, que devem ter sólidos conhecimentos dos elementos sobre sua responsabilidade de gerenciamento.

Trkamn (2010) utiliza a Teoria Contingencial, no qual diz que não existe uma melhor maneira de organizar e que um estilo de gestão que demonstrou ser eficiente em determinadas situações pode não ser bem sucedido em outros, para estabelecer a premissa de que a simples cópia de práticas de um caso de sucesso em Gerenciamento de Processos em outros contextos buscando os mesmos benefícios pode ser algo perigoso a ser feito. Portanto, a eficácia de implementação de práticas BPM depende das condições ambientais em que a organização está inserida.

O ambiente em que uma organização pertence está em constante modificação. Nesse caso, deve-se permanentemente avaliar a alocação de recursos tendo em vista permitir a melhoria contínua e, conseqüentemente, assegurar que os benefícios gerados pelas práticas de BPM sejam sustentados. Tomando como base a Teoria Contingencial, não é possível estabelecer definitivamente quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação do Gerenciamento de Processos e tais práticas não devem ser projetos pontuais e isolados, mas um esforço contínuo da organização em promover a melhoria contínua.

No estudo de caso de um banco comercial realizado no trabalho de Trkamn (2010), entre os critérios importantes para o estabelecimento de práticas BPM, foram: a criação de um escritório de processos como um espaço para o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas, e o empoderamento dos colaboradores, através de investimentos em treinamentos e permissão de autonomia para a tomada de decisão em determinadas situações, o que permitiu redução do ciclo de tempo em determinados processos.

Para Armistead et al. (1999), a criação de uma cultura organizacional direcionada para a Gestão de Processos de Negócios depende da interligação das seguintes dimensões da organização: Cadeia de Valor, Coordenação Organizacional, Decisões Estratégicas, Estrutura da Organização, Gerenciamento de Indicadores e Gestão do Conhecimento.

Diversas organizações apresentam dificuldades na operacionalização das práticas BPM devido suas complexidades e enorme conjunto de processos. A Cadeia de Valor é um instrumento visual que pode auxiliar no planejamento de alocação de recursos e esforços na operação da Gestão de Processos, pois permite ilustrar a organização por meio de uma cadeia sequencial formada de processos centrais e de suporte. A principal contribuição da montagem de uma Cadeia de Valor é a visualização dos chamados processos-chave, ou core business, nos quais devem receber o foco das ações de melhoria e monitoramento.

O alinhamento entre a Gestão Estratégica dos Processos e as tarefas por meio da Coordenação Organizacional é fundamental, já que contribui para que ações planejadas consigam ser implementadas. Para que a coordenação seja realizada, além da priorização dos processos-chave através da construção de uma Cadeia de Valor, é preciso que os proprietários responsáveis pelo gerenciamento dos processos sejam elencados. A partir disso, é importante o estabelecimento de meios de comunicação e direção, metas a serem alcançadas para cada processo e a formação de equipes.

Com relação ao Planejamento Estratégico do Gerenciamento de Processos, dois conceitos são relevantes: trade-offs e Direção Estratégica. O primeiro permite que a organização esteja consciente de que não é possível apresentar desempenhos ótimos em processos que requerem os mesmos recursos escassos. O segundo permite a organização definir direcionamentos estratégicos através da revisão de processos e competências que devem ser desenvolvidas. A Direção Estratégica pode sofrer alterações por meio de feedbacks de diversas fontes: indicadores de desempenho, pesquisa de mercado, autoavaliações e desempenho orçamentário.

Quando uma organização adota o Gerenciamento de Processos de Negócio no nível estratégico, é necessário que a estrutura organizacional seja examinada. A implementação de uma divisão de trabalho visualizando a organização como uma série de processos de negócio pode entrar em conflito com uma visão tradicional funcional. Como exemplo, a definição de donos de processos cujas atividades são interdepartamentais pode causar conflitos de hierarquia e autoridade.

Entre as soluções para redução dos efeitos negativos desse conflito estão: definição de determinadas funções que agirão como centros de especialização de suporte ao processo, criação de uma matriz relacionando funções e processos ou redesenho da estrutura organizacional para

eliminação das relações ambíguas entre funções e processos. Nesse sentido, a organização deixa de ser vista por funções e passa a ser visualizada como um fluxo de materiais, informações e pessoas.

Práticas BPM são favorecidas por uma cultura no qual o aprendizado dos colaboradores é estimulado e a gestão do conhecimento dentro da organização é realizada. A explanação comum dos conhecimentos classificados como tácitos, isto é, aqueles criados através das experiências adquiridas pelos colaboradores ao longo dos anos de trabalho, por meio do Gerenciamento de Processos é fundamental para decisões estratégicas e processos de inovação. Tomadas de decisão e Gestão do Conhecimento são facilitadas por mudanças na estrutura organizacional que reduzem a hierarquia e estabelecem responsabilidades próximas aos times que realizam os processos.

Por fim, Armistead et al. (1999) defende que a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócios deve estar em alinhamento com a cultura da organização, já que esse aspecto auxilia na quebra da rigidez das atitudes e comportamentos dos funcionários, além de demonstrar claramente o propósito e direção do negócio. Para operacionalização desse alinhamento, se faz necessário planos de comunicação e treinamento em torno da Modelagem de Processos.

Armistead et al. (1999) em uma análise de diversos estudos de caso identificou que a definição de donos para os processos de maior importância é fundamental para o sucesso da implementação de práticas BPM. Além disso, organizações em estágios mais avançados com relação ao gerenciamento de processos estão mais propensas a mudanças em suas estruturas organizacionais levando em consideração uma arquitetura voltada para seus processos. Nas entrevistas realizadas com os gestores, as principais dificuldades relatadas foram: falta de compreensão com relação as práticas preconizadas pela BPM, falta de consistência na abordagem BPM em toda a organização e confusão na distinção entre funções e processos.

Entre as lições aprendidas das organizações que participaram da pesquisa estão: os conceitos de BPM devem ser nutridos nos níveis operacionais através de constantes treinamentos com ênfase em técnicas de análise e melhoria de problemas, permitindo que os grupos de trabalhos possam gerenciar seus próprios processos e o estímulo ao aumento da capacidade de gerir fluxos de informação e linhas de comunicação que apoiam a criação, retenção e compartilhamento de informação com relação aos processos.

3. PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL

A Pedagogia da Alternância surgiu no sudeste da França, no período entre duas grandes guerras do século XX, através da *Maison Familiale Rurale* (Silva & Sahr, 2017). Atualmente no Brasil, os centros educacionais que utilizam o modelo estão presentes em todas as regiões e se dividem principalmente entre Casas Familiares Rurais (CFR's) e Escolas Famílias Agrícolas (EFA's).

Esse modelo de educação foi criado com a finalidade de atender a demanda do jovem rural em conseguir conciliar vida escolar e trabalho. Sua aplicação permite aos alunos de escolas rurais que utilizam essa metodologia de ensino alternarem intervalos de tempo entre atividades escolares e afazeres práticos, auxiliando suas famílias no trabalho do campo. O equilíbrio entre teoria e prática proporcionado pela alternância, além de tornar o jovem rural protagonista das mudanças de sua realidade, aproximou as famílias da escola. Tal apoio foi fundamental para expansão do modelo no meio rural e do respeito aos saberes locais.

Escolas familiares que aplicam a Pedagogia da Alternância na realidade educacional local buscam reduzir a evasão do espaço rural através da criação de oportunidades para que o jovem consiga conciliar trabalho e estudo e tenha acesso a ensinamentos técnicos que são aplicáveis a sua realidade. Nesse sentido, o aluno passa a contribuir para o desenvolvimento local no contexto social em que está inserido sem que deixe sua família em busca de melhores oportunidades de educação no meio urbano.

Em termos técnicos, a Pedagogia da Alternância se aproxima de uma corrente pedagógica progressista, no qual o educando é sujeito da educação, ao mesmo tempo em que princípios de uma pedagogia interacionista, em que a interação entre educando e realidade ou sujeito-objeto

é fundamental para a construção e desenvolvimento do Ser Humano, também estão presentes.

Para Caliar, Alencar e Amâncio (2011), o ato de transformação da realidade é tarefa principal do sujeito que está inserido nela e ocorre mediante um espaço que proporcione momentos de reflexão e conscientização de seu papel neste movimento de transformações. Cria-se o conceito de educação como ação transformadora no qual os educandos passam a serem sujeitos autônomos, críticos, criativos e comprometidos. Os espaços de aprendizagem se tornam locais favoráveis para o exercício do ato de ouvir e do ato de refletir sobre a realidade vivida pelo educando. Portanto, os atores sociais envolvidos são corresponsáveis por todo o processo de mudança.

Nesse sentido, aprender é um ato de conhecimento da realidade concreta, isto é, da situação real vivida pelo educando, e só tem sentido se resulta de uma aproximação crítica da realidade (Lukkesi, 1994). A aproximação entre a realidade vivida pelo educando e o conhecimento proposto pelo espaço de aprendizagem é característica primordial de um modelo educacional que adota a Pedagogia da Alternância como metodologia direcionadora e tem por objetivo confrontar os educandos, no processo de aprendizagem, com situações reais entre o mundo da aprendizagem e o mundo vivido (Silva & Sahr, 2017). Como cada sujeito e realidade são únicos, o protagonismo do educando e a importância dada ao contexto em que ele está inserido tornam a Alternância um instrumento que respeita a cultura local.

De forma geral, a ideia da proposta educativa da alternância é de transformar o educando em um militante capaz de engajar-se, com o objetivo de transformar sua realidade e melhorar seu meio (Estevam, 2003) por meio de uma formação global que consiga unir a realidade em que ele está inserido com o projeto educacional definido, provocando o desenvolvimento local.

Local pode ser entendido como um espaço onde estão presentes relações sociais entre pessoas e um sentimento de pertencimento. Nesse caso, o conjunto de indivíduos assumem a responsabilidade do processo de desenvolvimento através da otimização dos recursos disponíveis, da potencialização dos conhecimentos compartilhados e da adoção de ações que visem o melhoramento da realidade. A consciência de pertencimento a um determinado lugar torna-se um estímulo propulsor na busca pelo desenvolvimento (Wolochen, 2008).

Um modelo que adota a alternância deve possuir em seus traços três direcionamentos generalistas que servem como norteadores para que as ações desenvolvidas estejam de acordo com seus princípios: a) o plano de ensino deve ser formulado a partir das experiências e contextos vividos pelos educandos; b) os monitores devem possibilitar e contribuir para que os educandos tenham condições de julgar e compreender suas experiências; c) o educando deve provar ao seu meio que se pode fazer ainda melhor.

No que se refere ao funcionamento da dinâmica de alternância entre espaço de aprendizagem e realidade, o processo dialético pode ser definido como ação-reflexão-ação (Almada, 2005). Em outros termos, o processo educacional reveza entre realidade-espaço de aprendizagem-realidade, como pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 1: processo de alternância entre realidade e espaço de aprendizagem

Realidade	Espaço de Aprendizagem	Realidade
Experiência	Formalização	Aplicação
Observações – análise	Conceitualização	Experimentação
Saber empírico	Saber Teórico	Ação

Fonte: (Gimonet,2007). Adaptação do autor.

Nessa dinâmica para o processo de formação do educando, o monitor exerce um papel importante, porém não pode ser predominante, isto é, a concepção tradicional de que o conhecimento pertence aos professores e estes são os únicos responsáveis pela transmissão aos alunos não se faz presente na alternância. Os educandos são os sujeitos ativos que produzem o conhecimento basea-

do nas suas necessidades, questionam com seus pares e refletem sobre possíveis soluções.

Com relação a organização das atividades e dos conteúdos, para cada ciclo de alternância realidade-espço de aprendizagem-realidade, é definido um tema gerador relacionado a vida profissional dos educandos. Define-se como gerador pela sua possibilidade de desdobrando em diversos outros que provocam novas discussões. Entre os instrumentos utilizados como meios técnicos para o atingimento da proposta educacional da Alternância estão: Plano de Formação, Plano de Estudo, Caderno da Realidade, Folha de Observação, Caderno Didático (Wolochen, 2008).

O Plano de Formação possui a finalidade de orientar todo o conjunto de atividades e instrumentos pedagógicos a serem desenvolvidos durante as alternâncias. Suas definições estão pautadas nos temas geradores previamente definidos que serão utilizados ao longo dos ciclos entre o local de aprendizagem e o meio profissional do educando.

O Plano de Estudo se baseia no tema gerador definido previamente e tem como finalidade estimular a concretização das reflexões dos alunos acerca da realidade em que está envolto em ações possíveis de serem aplicadas para o melhoramento. A partir do momento em que os temas são explorados, o senso crítico dos educandos se torna cada vez mais apurado.

O Caderno da Realidade consiste na organização e sistematização dos resultados que foram obtidos no desenvolvimento do Plano de Estudo, no qual já sofreu um processo de reflexão. É um instrumento pedagógico que reúne diversas informações que retratam a realidade no qual o educando está inserido e demonstra o resultado da interação realidade-espço de aprendizagem. Os cadernos da realidade são expostos em conjunto posteriormente e permitem uma reflexão coletiva dos textos anotados pelos próprios educandos.

A Folha de Observação consiste no conjunto de questionamentos elaborados por monitores e alunos a partir da análise do Caderno de Realidade. Possui formato de ficha e auxilia na organização do que foi aprendido no espço educacional para posteriormente ser utilizado como base para o planejamento de aspectos técnicos do curso.

Caderno Didático pode ser considerado uma espécie de apostila no qual os temas de estudo são aprofundados através de uma visão mais técnica e aprofundada do que está sendo discutido através de teorias e conceitos.

O projeto profissional é uma espécie de projeto final de formação, no qual o educando deve sistematizar tudo o que foi aprendido ao longo das Alternâncias realidade-espço de aprendizagem-realidade através de uma proposta de plano no qual a finalidade deve ser a melhoria do seu meio, dando continuidade ao que foi desenvolvido ao longo da sua formação.

Em síntese, um espço de aprendizagem transformador absorve as problematizações formuladas pelos educandos e proporciona um ambiente que favorece a reflexão sobre eles. O educando é sujeito ativo e capta as indagações e problematizações advindas de sua realidade. Transfere-as por um processo de explanação em comum, compara com as dos outros envolvidos, as analisa, as interpreta e as generaliza com o coletivo (Caliari et al., 2011).

4. ABORDAGEM PARTICIPATIVA

Metodologias participativas são reuniões do tipo dinâmica de grupo, entre interessados na análise e solução de uma determinada situação que mereça atenção, desenvolvida de forma estruturada em curto espço de tempo, a fim de obter resultados que satisfaçam os objetivos da organização e os interesses do grupo pelo próprio grupo (Brose, 2010).

O uso destas metodologias possibilita o aumento de produtividade, maior comprometimento do usuário, informações baseadas em consenso, melhor conhecimento da organização e do seu ambiente e se aplicam a qualquer processo de diagnóstico, planejamento e análise e solução de problemas que exija alto nível de integração entre pessoas de diferentes especialidades, porém com interesses comuns.

A participação não pode ser um processo parcial ou somente vigente quando uma das partes

crê que é necessária. Participação, nesse caso, implica horizontalidade na comunicação e igualdade nas oportunidades de expressar as opiniões e desenvolver as ações, o que está assentado necessariamente em uma igualitária relação entre os atores envolvidos. (Caporal, 2002)

Para Cordioli (2001), participação vai muito além de estar presente, significando envolver-se no processo, dar opiniões, concordar, discordar, analisar, propor, decidir, avaliar, enfim, ser elemento integrante. A premissa básica da participação é que os indivíduos sejam sujeitos do processo, com respeito às ideias do grupo e o assumir de responsabilidades.

Segundo Stringer (Apud Thiollent, 2009), a participação é mais efetiva quando: (a) possibilita significativo nível e envolvimento; (b) capacita as pessoas na realização de tarefas; (c) dá apoio às pessoas para aprenderem a agir com autonomia; (d) fortalece planos e atividade que as pessoas são capazes de realizar sozinhas; (e) lida mais diretamente com as pessoas do que por intermédio de representantes ou agentes.

Entre os formatos de dinâmica baseado em metodologias participativas está o JAD, uma reunião do tipo dinâmica de grupo, entre usuários e analistas, desenvolvida de forma estruturada em curto espaço de tempo, a fim de obter resultados que satisfaçam os objetivos da organização e os interesses do grupo pelo próprio grupo. (Andrade, 2019).

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para obtenção da resposta a questão norteadora adotou-se como meio de investigação o método de estudo de caso único. Este se caracteriza como sendo uma investigação empírica que analisa um fenômeno dentro do seu contexto da vida real (Yin, 2001). É um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país (Vergara, 2009).

A natureza do estudo é de caráter aplicável. A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade de prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível de especulação (Vergara, 2009).

O objeto de estudo escolhido é a instituição Casa Ronald McDonald, especificamente o projeto AMP (Análise e Melhoria de Processos) ocorrido na organização. Justifica-se a escolha desta organização devido sua representatividade como uma instituição de terceiro setor que reconhece a importância da gestão como um fator crítico para que sua missão seja atingida e que, portanto, possui abertura para que estudos de práticas administrativas sejam aplicadas e refletidas na sua realidade organizacional. Tal afirmação é comprovada pela participação da Casa Ronald McDonald em inúmeras premiações que possuem como objetivo a escolha de instituições que dão valor a gestão, sendo destaque em alguns desses eventos, tal como o IPMA Global Achievement Awards, no qual recebeu um prêmio pelo projeto de Planejamento Estratégico desenvolvido em 2018. (Gadelha, 2018).

A Casa Ronald McDonald é uma instituição sem fins lucrativos coordenada pelo Instituto Ronald McDonald, que desenvolve e coordena programas que possibilitam o diagnóstico precoce do câncer, o encaminhamento adequado, o acolhimento e o atendimento integral de qualidade para os jovens pacientes e seus familiares. Sua fundação foi em 24 de outubro de 1992 e está localizada na cidade do Rio de Janeiro. Segundo Gadelha (2018), a missão da Casa Ronald é dar atenção integral as crianças e adolescentes portadores de câncer e suas famílias.

Para obtenção dos dados, optou-se pelos seguintes meios:

- a. Realização de observação não participante em uma das turmas formadas no projeto AMP.
- b. Análise de documentos, tais como apresentações, planos de estudo e cronograma de aulas.

Justifica-se a escolha de observação não participante como método principal de coleta de dados devido as seguintes vantagens (Lakatos & Marconi, 2007):

- a. Permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas;
- b. Permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários;

Na observação não participante, o pesquisador presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. (Lakatos & Marconi, 2007).

Com os dados coletados, foi feita uma Análise de Conteúdo em uma abordagem qualitativa. Pode-se dizer que a Análise de Conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação (Bardin, 2011). A suposição para a resposta do problema de pesquisa é de que a Pedagogia da Alternância associada a uma abordagem participativa contribui para enraizar um modelo de gestão pautado na Gestão por Processos, já que estimula o protagonismo e a visão crítica da realidade em que o colaborador está inserido, e sua autonomia para criação de iniciativas que buscam mudanças organizacionais visando a melhoria contínua.

Com relação as categorias de análise, optou-se uma grade fechada. Nesse caso, definem-se preliminarmente as categorias pertinentes aos objetivos de pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas (Vergara, 2009). Tendo em vista o objetivo de pesquisa, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise:

- a. Compreensão dos conceitos e práticas BPM por parte dos participantes do projeto;
- b. Desenvolvimento de uma visão crítica dos processos analisados durante o projeto;
- c. Desenvolvimento de um ambiente no espaço de aprendizagem que permita reflexão e compartilhamento de ideias;
- d. Estímulo a comunicação interdepartamental;
- e. Estímulo aos colaboradores para realização das atividades do projeto de forma mais autônoma possível;
- f. Sentimento de protagonismo dos colaboradores com relação as mudanças que devem ocorrer na organização;

A principal limitação desta pesquisa consiste no seu universo amostral reduzido, já que objeto de estudo é um projeto desenvolvido dentro de uma organização específica e as conclusões deste estudo não podem ser generalizadas para todo e qualquer tipo de organização sem análise prévia do contexto e nas condições no qual estão inseridas.

Por fim, no período no qual o estudo foi realizado, o projeto AMP ainda estava sendo realizado. Portanto, os dados coletados corresponderam a uma das turmas estabelecidas durante o processo de formação. Nesse sentido, as análises deste estudo estão limitadas ao intervalo de tempo específico da realização do projeto e não foi possível verificar suas contribuições em toda a organização Casa Ronald McDonald. Tal análise só será viável após a finalização do projeto AMP envolvendo grande parte dos colaboradores da instituição.

6. ESTUDO DE CASO: PROJETO AMP

Tendo em vista a importância no qual a instituição dá a sua gestão, foi realizado o projeto AMP (Análise e Melhoria de Processos), envolvendo consultores externos, funcionários e voluntários, com objetivo de enraizar um modelo de gestão organizacional voltado para a Gestão por Processos. Para isso, foi realizado uma programação a luz da Pedagogia da Alternância e de

abordagens participativas visando qualificar os participantes, sendo voluntários e funcionários, a entender a Gestão por Processos, bem como suas técnicas. Como resultado, previa-se que os colaboradores fossem capazes de desenvolver projetos AMP's de forma autônoma, tornando-se parte do modelo de gestão organizacional.

O conteúdo ministrado consistiu na apresentação de conceitos de processo, fundamentos do processo de negócio, principais modelos de processos, tipos de processo, o ambiente de negócios, técnicas de levantamento de processos e mapeamento e análise de processos.

A dinâmica do projeto desenvolveu-se de acordo com a metodologia proposta por Andrade (2019), no qual buscou uma integração entre Pedagogia da Alternância, Abordagens Participativas e Gestão por Processos. A finalidade principal era tornar os voluntários e funcionários da Casa Ronald McDonald protagonistas das mudanças dentro da organização, tornando os consultores externos apenas orientadores de tais mudanças.

Nesse sentido, durante o período em que o projeto foi realizado, buscou-se a alternância entre realidade e espaço de aprendizagem. A todo momento, a visão crítica dos colaboradores foi estimulada para que pudessem realizar, com base em suas experiências dentro da organização diariamente, observações, reflexões e análises acerca dos processos da Casa Ronald McDonald. Os dados coletados na realidade então foram expostos coletivamente durante as dinâmicas no espaço de aprendizagem para que os conceitos fossem interligados com as práticas BPM (Business Process Management) estabelecidas no Plano de Formação.

Após a conceitualização do que foi coletado pelos participantes da sua realidade através do saber teórico, foi estabelecido um plano de ação para que a conceitualização fosse experimentada na realidade pelos próprios colaboradores sem a intervenção dos consultores externos.

Ao relacionar o processo de formação pela alternância (Gimonet, 2007) com o projeto AMP, as seguintes diretrizes se perpetuaram ao longo do projeto:

- a. Estímulo aos participantes para ver, coletar dados e ler a realidade da organização como forma de buscar insumos para as discussões com relação aos processos no espaço de aprendizagem. Nesse momento, os colaboradores aprenderam a obter uma visão atenta e crítica da realidade da Casa Ronald McDonald.
- b. No espaço de aprendizagem, foram realizadas sessões com a finalidade de sistematização e formalização dos dados coletados na realidade e o alinhamento com os conceitos expostos sobre Gestão por Processos.
- c. Colocação comum dos dados coletados da realidade para serem postos a questionamentos e problematizações. Nesse momento, os colaboradores buscaram eleger possibilidades de ação com chance de êxito.
- d. Experimentação das possibilidades de ação eleitas pelo grupo participante na realidade concreta de forma autônoma.

Os processos analisados pela turma foram: Gerenciamento de Doações Físicas e on-line, Recebimento de vendas em espécie, Gerenciamento de Serviços de Atenção Integral (Nutrição; Serviço Social; Educação; Biblioteca; Psicossocial), Gerenciamento McDiaFeliz, Gerenciamento de Bolsas Alimento, Gerenciamento de Vendas de Bazar e Feira, Pagamento de Notas Fiscais, Controle de Fluxo de Caixa, Administração do Restaurante e Gerenciamento de Transporte.

Para análise, as ações postas em prática pelos participantes consistiram no desenho da Cadeia de Valor da instituição, a utilização de matrizes para priorização dos processos-chave, isto é, aqueles que contribuem com maior grau de intensidade para que a organização consiga atingir sua missão, o desenho de fluxogramas e elaboração de ficha de processos.

Fluxograma pode ser definido como sendo um tipo de diagrama que representa graficamente uma sequência de eventos, passos de processamento e/ou decisões. Sua função é de capturar de forma rápida o fluxo de processo (Association, 2013). Já a ficha de processo consiste em um quadro para preenchimento com as seguintes informações: nome do processo, evento inicial, evento

final, objetivo, entradas e saídas de recursos, atividades, partes interessadas e indicadores de desempenho (Andrade, 2019).

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o processo de alternância proposto por Gimonet (2007), uma das etapas no espaço de aprendizagem consiste na apresentação do saber teórico, no qual ocorre o processo de conceitualização e formalização dos tópicos elencados no plano de formação. Nesse sentido, foram apresentados aos participantes os conceitos de Gestão por Processos e suas utilidades práticas, tais como: entendimento das barreiras entre as funções e as áreas, reconhecimento dos papéis e responsabilidades, identificações de gaps, entendimento sobre as entradas, saídas, atividades, clientes e fornecedores das informações e insumos dos processos, identificação dos pontos de decisão e reconhecimento de oportunidade de otimização de recursos. (Andrade, 2019).

Nas dinâmicas realizadas no espaço de aprendizagem, os consultores externos não exerceram papéis predominantes e os colaboradores e voluntários da turma analisada demonstraram postura ativa no sentido de refletir sobre os conceitos apresentados sobre Gestão por Processos. Tais atitudes foram estimuladas pelos consultores externos para que os participantes buscassem a conexão entre os saberes teóricos e suas reais necessidades encontradas dentro da rotina do trabalho.

O desenvolvimento desta mentalidade permitiu que, a luz da Teoria Contingencial em uma abordagem voltada para processos (Trkamn, 2010), o ambiente organizacional no qual o projeto foi realizado, composto por suas necessidades específicas e saberes construídos internamente ao longo do tempo por meio dos colaboradores e voluntários, fosse respeitado. Com isso, o espaço de aprendizagem consentiu o compartilhamento de boas práticas, lições aprendidas e empoderamento dos colaboradores.

Tal fator também está alinhado com os princípios da Pedagogia da Alternância, já que a aproximação entre a realidade vivida pelos colaboradores e o conhecimento exposto no espaço de aprendizagem é característica primordial desse modelo educacional que tem por objetivo confrontar os participantes, no processo de aprendizagem, com situações reais entre o mundo da aprendizagem e o mundo vivido (Silva & Sahr, 2017).

Assim, as práticas BPM exercitadas durante o projeto AMP puderam ser favorecidas pelo fato de que os aprendizados dos colaboradores participantes da turma analisada foi estimulado e os conceitos de Gestão por Processos foram nutridos através da exposição de técnicas de análise e melhoria de problemas com a finalidade de que tais grupos tenham a possibilidade de gerenciar seus próprios processos de forma autônoma, tal como preconizado por Armistead et al. (1999).

Nesse sentido, como disse Stringer (Apud Thiollent, 2009), a participação é mais efetiva quando capacita as pessoas na realização de tarefas, dá apoio às pessoas para aprenderem a agir com autonomia, fortalecem planos e atividades que as pessoas são capazes de realizar sozinhas e lida mais diretamente com as pessoas do que por intermédio de representantes ou agentes.

Conforme afirmado por Armistead et al. (1999), a utilização da Cadeia de Valor para permitir a Coordenação Organizacional (alinhamento entre Gestão por Processos e Gestão Estratégica) é um instrumento importante na construção de uma cultura de gerenciamento de processos de negócios. Dessa forma, um dos exercícios realizados pela turma analisada foi o desenho da Cadeia de Valor da Casa Ronald McDonald para a priorização dos processos-chave. Para isso, os seguintes critérios foram avaliados para cada processo listado: contribuição para que a missão da organização seja atingida, custo, benefício, periodicidade, duração e pessoal envolvido.

Esse exercício permitiu também a colocação em prática dos conceitos de trade-offs e Direção Estratégica, pois conscientizou a turma de que não é possível apresentar desempenhos ótimos em processos que requerem os mesmos recursos escassos e do enfoque nos processos que contribuem com o alcance da missão, alinhando Gestão por Processos e Direção Estratégica.

No processo de alternância entre realidade e espaço de aprendizagem (Gimonet, 2007), a rea-

lidade organizacional permite experiências, observações e saber empírico que devem ser usados na explanação comum dos colaboradores nos espaços de aprendizagem. Além disso, é preciso que os educandos aprendam a desenvolver um olhar crítico e atento a sua realidade. Conforme Caliari et al. (2011), a Pedagogia da Alternância cria o conceito de educação como ação transformadora no qual os educandos passam a serem sujeitos autônomos, críticos, criativos e comprometidos. Além disso, um modelo de educação por alternância possui como um dos seus direcionamentos a presença de monitores que contribuam para que os educandos tenham condições de julgar e compreender suas experiências.

Em uma das observações realizadas no espaço de aprendizagem do projeto AMP, estavam presentes funcionários do departamento financeiro, captação de recursos, recursos humanos e diretoria. Os colaboradores e voluntários desenvolveram um modelo de fluxograma do processo de Gerenciamento de doações físicas e online, elencado como sendo um procedimento chave através da construção da Cadeia de Valor. Em um primeiro momento, todos os participantes expressaram suas ideias em conjunto acerca de como esse processo é realizado na instituição. Foi percebido de forma frequente que os funcionários e voluntários, por meio do fluxograma, começaram a questionar como o processo era feito e porque era feito daquela forma. Nesse momento, ficou claro a fase de questionamento e problematização do processo de formação pela alternância, etapa em que os educandos descobrem os limites, as possibilidades e os desafios das situações existenciais concretas. Ao mesmo tempo, pensava-se em coletivo sobre as possibilidades de ações possíveis de serem realizadas com chances de êxito para a melhoria do processo que estava sobre análise.

Como verificado por Vergidis et al. (2007), uma das maiores dificuldades na implementação de práticas BPM é uma estrutura organizacional departamentalizada sem meios de comunicação e coordenação bem definidos, pois existe o risco de tornar as operações isoladas, dificultando uma Gestão por Processos e gerando apenas projetos de melhorias pontuais, não envolvendo a organização como um todo.

Na realização da observação não participante, se destacou positivamente a comunicação entre os funcionários e voluntários de diversos departamentos. O processo no qual a turma estava discutindo (Gerenciamento de Captação de Recursos) envolve diversas passagens de recursos entre os departamentos até seu resultado final. Por essa característica, a criação de uma turma mesclada com funcionários de múltiplas áreas foi fundamental para que as reflexões fossem realizadas com êxito. Os participantes apresentaram suas dúvidas acerca das atividades que são realizadas antes que o processo chegue as suas respectivas áreas, realizaram críticas sobre a qualidade dessas entregas e deram sugestões de como o processo pode ser realizado para redução de problemas nos Handoffs.

Portanto, a metodologia proposta pelo projeto AMP na turma analisada reduziu significativamente os efeitos indesejados da departamentalização na Gestão por Processos, já que permitiu o desenvolvimento de um espaço de reflexão e compartilhamento de ideias e estimulou a comunicação interdepartamental. Como visto por Caliari et al. (2011), na Pedagogia da Alternância, o educando é sujeito ativo e capta as indagações e problematizações advindas de sua realidade. Transfere-as por um processo de explanação em comum, compara com as dos outros envolvidos, as analisa, as interpreta e as generaliza com o coletivo.

Foi visto que a todo momento os consultores externos assumiram papéis apenas de orientação, já que faziam o esclarecimento de dúvidas técnicas acerca dos fluxogramas e das fichas de processos e intermediavam em algumas discussões afim de manter o foco e evitar dispersão. Conforme citado por Silva e Sahr (2017), a ideia da proposta educativa da alternância é de transformar o educando em um militante capaz de engajar-se, com o objetivo de transformar sua realidade e melhorar seu meio. Isso só é possível caso os colaboradores se sintam como protagonistas com relação as mudanças que devem ocorrer na organização. Na turma analisada do projeto, todos os participantes demonstraram engajamento na análise do processo e das discussões de como fazer melhor e ficou perceptível que os funcionários e voluntários se tornaram protagonistas, enquanto os consultores externos permaneceram como coadjuvantes.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a contribuição da utilização da Pedagogia da Alternância associada a uma abordagem participativa para a criação de um modelo de gestão voltado para a Gestão por Processos.

Para que o objetivo fosse alcançado, foram utilizados como metodologias de pesquisa: estudo de caso, observação não participante e análise de documentos. Por meio da análise de conteúdo, os dados coletados foram estudados por meio dos seguintes aspectos:

- a. Compreensão dos conceitos e práticas BPM por parte dos participantes do projeto;
- b. Desenvolvimento de uma visão crítica dos processos analisados durante o projeto;
- c. Desenvolvimento de um ambiente no espaço de aprendizagem que permita reflexão e compartilhamento de ideias;
- d. Estímulo a comunicação interdepartamental;
- e. Estímulo aos colaboradores para realização das atividades do projeto de forma mais autônoma possível;
- f. Sentimento de protagonismo dos colaboradores com relação as mudanças que devem ocorrer na organização;

Ao analisar uma das turmas participantes do Projeto AMP realizado na Casa Ronald McDonald a luz dos tópicos elencados previamente, ficou perceptível que os principais benefícios gerados pela utilização da Pedagogia da Alternância juntamente com uma abordagem participativa na Gestão por Processos foram:

- a. Aprendizado dos colaboradores acerca dos conceitos de Gestão por Processos e suas utilidades práticas;
- b. Desenvolvimento de uma postura ativa e crítica com relação aos processos realizados em suas rotinas de trabalho para identificar problemas e propor melhorias;
- c. Fornecimento de um espaço de aprendizagem que permitiu o compartilhamento de boas práticas, lições aprendidas e o empoderamento dos colaboradores;
- d. Desenvolvimento de autonomia para que os colaboradores pudessem gerenciar seus próprios processos;
- e. Estímulo a conscientização de que não é possível apresentar desempenhos ótimos em processos que requerem os mesmos recursos escassos;
- f. Estímulo a comunicação interdepartamental, evitando problemas ocasionados pela tendência de operações serem efetuadas de forma isolada.

Visto isso, foi possível concluir que a utilização da metodologia proposta por Andrade (2019) contribuiu para a criação de um modelo de gestão pautado na Gestão por Processos, já que estimulou o protagonismo e a visão crítica da realidade em que o colaborador está inserido, e sua autonomia para criação de iniciativas que busquem mudanças organizacionais visando a melhoria contínua.

A principal contribuição teórica deste estudo consistiu no avanço nas discussões para a redução da lacuna entre a teoria e a prática da Gestão por Processos. Isso foi possível a partir da criação de um meio de operacionalização dos conceitos de BPM que consiga superar os desafios que são impostos as organizações quando decidem cultivar uma gestão voltada para práticas de gerenciamento de processos.

Para estudos futuros, sugere-se uma nova análise para identificar as contribuições na Casa Ronald McDonald após o término do projeto AMP. Assim, será possível identificar se essa nova abordagem de Gestão por Processos permitirá que os colaboradores e voluntários da instituição consigam realizar novos projetos de análise e melhoria de processos de forma autônoma.

Além disso, novos estudos podem ser aplicados em organizações de diferentes tamanhos e setores afim de verificar se os benefícios gerados pelo projeto AMP na Casa Ronald McDonald possam ser replicados em outros estudos de caso. Nesse contexto, poderá ser identificado novos desafios que podem surgir na aplicação em organizações com o perfil diferente da instituição analisada neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almada, F.A.C. (2005). A experiência educativa de uma Casa Familiar Rural e suas contribuições para o desenvolvimento local. Dissertação de mestrado, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Pará.
- Andrade, A.R. (2019). Gestão por Processos: uma abordagem participativa com base na Pedagogia da Alternância. Rio de Janeiro: Conselho Regional de Administração.
- Armistead, C., Pritchard, J.P., & Machin, S. (1999). Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. *Long Range Planning*, 32, 96-106.
- Association, B.P.M.P.B. (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. Brasil: ABPMP Brazil.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. Brasil: Edições 70.
- Brose, M. (2010). Metodologias Participativas: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Caliari, R., Alencar, E., & Amâncio, R. (2011). Pedagogia da Alternância e Desenvolvimento Local. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 4, 1-11.
- Caporal, F. (2002). Construindo uma Nova Extensão Rural no Rio Grande do Sul. *Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável*, 3, 10-15.
- Cordioli, S. (2001). Enfoque Participativo: um processo de mudança. Porto Alegre: Genesis.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Dávila, G. A., Leocádio, L., & Varvakis, G. (2008). Inovação e Gerenciamento de Processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, 3, 1-11.
- Estevam, D.O. (2003). Casa Familiar Rural: a formação com base na Pedagogia da Alternância. Dissertação de mestrado, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Gadelha, D. (2018). Missão, Visão e Valores. Rio de Janeiro: Casa Ronald McDonald.
- Gimonet, J.C. (2007). Praticar e Compreender a Pedagogia da alternância dos CEFFA's. Petrópolis: Vozes.
- Lakatos, E.M. & Marconi, M. (2007). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.
- Luckesi, C.C. (1994). Filosofia da Educação. São Paulo: Cortez Editora.
- Silva, W., & Sahr, C. (2017). Os Centros Educativos Familiares de Formação em alternância nas Reflexões sobre o Desenvolvimento: o Estado da Arte da Produção. *Geosul*, 32, 193-216.
- Teixeira, E.S., Bernartt, M., & Trindade, G. (2008). Estudos sobre Pedagogia da alternância no Brasil: revisão de literatura e perspectivas para a pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 34, 227-242.
- Thioellent, M. (2009). Pesquisa-ação nas Organizações. São Paulo: Atlas.
- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30, 125-134.

- Vergara, S.C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergidis, K., Turnes, C.J., & Tiwari, A. (2007). Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice. *International Journal of Production Economics*, 114, 91-104.
- Wolochen, M.B.A. (2008). *A Casa Familiar Rural e a Pedagogia da alternância: evidências de desenvolvimento local*. Dissertação de mestrado, Organizações e Desenvolvimento, Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, São Paulo.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.