

Área: OPLOG - Operações e logística

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INDÚSTRIA DE INSUMOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo realizado em uma empresa que produz insumos para a construção civil. Apesar de existirem poucos estudos específicos voltados para gestão de processos em empresas de pequeno e médio porte, tais pesquisas são fundamentais para o auxílio de bons resultados. Com base nisso, o objetivo geral é identificar oportunidades de melhoria nos processos organizacionais da empresa. O Estudo de caso foi realizado no setor do almoxarifado da empresa Bqmil, que tem sede na cidade de Mossoró – RN. Esse levantamento foi realizado por meio de visitas a empresa citada acima, além de uma entrevista realizada com o gestor da organização, com os colaboradores e com o auxílio de pesquisa bibliográfica para melhor entendimento da temática e nos resultados do estudo. Com base no diagnóstico realizado pelo presente artigo, observou-se algumas deficiências no setor de almoxarifado, a falta do uso de sistemas específicos no departamento é algo que atrapalha o controle de materiais. Diante dessa problemática, constata-se que, se faz necessário a inclusão de sistemas específicos para auxiliar as atividades do setor, treinamento para que os colaboradores estejam aptos a operar esses sistemas de maneira eficaz e a implementação de um novo fluxograma para minimizar os custos e o retrabalho.

Palavras-chave: Administração. Processos. Gestão.

ABSTRACT

The present work is a study carried out in a company that produces inputs for civil construction. Although there are few studies applied to process management in small and medium-sized companies, these researches are essential to aid good results. Based on this, the general objective is to identify opportunities for improvement in the company's organizational processes. The Case Study was carried out in the warehouse sector of the company Bqmil, which is headquartered in the city of Mossoró - RN. This survey was carried out through visits to the company mentioned above, in addition to an interview with the organization's manager, employees and with the aid of bibliographic research to better understand the theme and the results of the study. Based on the diagnosis made by this article, if there are any deficiencies in the warehouse sector, the lack of use of systems used in the department is something that hinders the control of materials. In view of this problem, it appears that, if necessary, the inclusion of systems applicable to auxiliary activities in the sector is included, training for employees who use the systems effectively and for the execution of a new flowchart for costs and the return of work.

Keywords: Administration. Processes. Management.

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica da contemporaneidade no mundo dos negócios tem proporcionado mudanças constantes no mercado e conseqüentemente ocorrem mudanças dentro das organizações. Algumas mudanças são fundamentais para o crescimento dessas empresas que refletem as principais modificações nos processos organizacionais, impulsionando que a gestão por processos seja um dos principais pilares para o crescimento da organização. Uma organização que tem sua estrutura alicerçada pela gestão por processo usufrui de benefícios que vão desde a melhoria dos níveis de eficiência, eficácia, segurança e maior profissionalização dos funcionários, até a satisfação do cliente final.

Uma organização que tem a gestão baseada em processos, se torna mais competitiva, tendo em vista a possibilidade de entender a execução das atividades internas e responder às mudanças impostas pelo mercado de maneira mais ágil. Com base nos benefícios que a gestão de processos traz para uma organização é muito importante o estudo de tal área.

Toda empresa pode se beneficiar com a implementação da Gestão por Processos e tornar-se mais competitiva, pois os processos são inerentes a qualquer organização, independentemente do tipo, faturamento ou campo de atuação, tendo essa compreensão torna-se mais simples a sua aplicabilidade e o engajamento dos funcionários dentro da gestão de processos. No entanto para este estudo foi escolhido o segmento da construção civil, tendo em vista a representatividade do segmento para a economia do país, bem como por ter sido um dos setores que mais sofreu com a crise econômica a qual acometeu o Brasil.

A pesquisa em questão, trata-se de um estudo de caso realizado na empresa BQMIL, com sede na cidade de Mossoró/RN. A empresa opera no mercado da Construção Civil e de Petróleo e Gás. Fabricando argamassa, revestimentos, acabamentos e rejuntamentos na área de construção civil e no setor de petróleo e gás, são produzidos antiespumantes, controlador, cimento entre outros produtos. No ano final de 2013 desencadeou-se uma crise na área de construção civil, afetando as empresas que atuavam no ramo, posteriormente em 2014 a explosão da lava jato, que denunciava um forte esquema de corrupção na maior estatal do país, Petrobras, fez balançar as estruturas do mercado petrolífero, ou seja, os dois campos de atuação da organização, em crise.

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a perspectiva é que o crescimento da produtividade na indústria neste ano seja inferior ao de 2017, quando o indicador teve um aumento de 4,5%. No acumulado dos últimos 12 meses encerrados em setembro, a produtividade cresceu 2,7% em relação ao período imediatamente anterior, informa o estudo.

Para aproveitar as oportunidades, as empresas precisam estar organizadas e estruturadas. As organizações que possuem sua gestão baseada em processos, conseguem otimizar melhor a operação e se antecipar a possíveis falhas. Desta forma, este estudo pretende responder a seguinte problemática: quais as oportunidades de melhoria no que se refere à implantação de processos na empresa estudada, mas especificamente no setor do almoxarifado?

Visando responder o questionamento proposto, este estudo tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria nos processos organizacionais da empresa Bqmil. E para subsidiar o alcance desse objetivo, foram delimitados objetivos específicos os quais pretendem identificar quais as principais dificuldades que a

empresa está enfrentando na implantação da gestão por processos e realizar análise de um processo, propondo possíveis melhorias.

A empresa está em fase de implementação da gestão de processos, mas alguns efeitos já são sentidos pelos colaboradores, clientes e pelos gestores. Na ótica do gestor essa implementação vem provocando mudanças no desempenho dos colaboradores em alguns setores, em outros nem tanto. Entendendo que esse processo não é rápido e dependendo do grau de formação o colaborador terá mais facilidade

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS

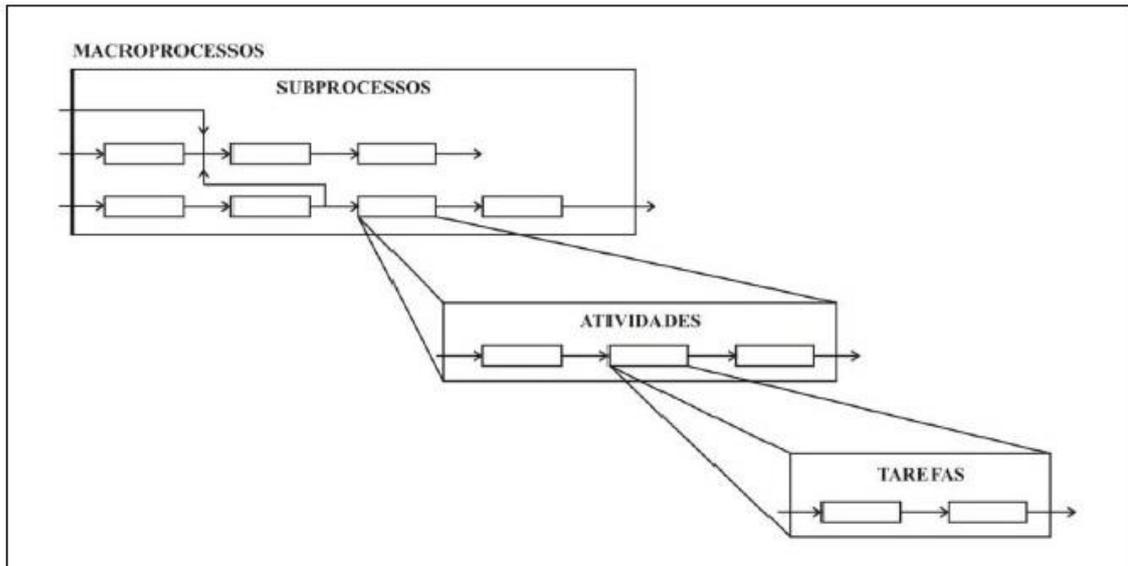
Processo é definido como conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em bens ou serviços, a fim de atender as necessidades de um público específico. Porém é necessário que os processos estejam alinhados com os objetivos da empresa. Ratificando a ideia defendida por Manganote (2005), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico. Pode-se afirmar que processo é uma classificação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um princípio, um fim, e inputs e outputs visivelmente identificados. Os processos definem como as coisas são feitas em uma empresa, como elas agregam valor aos insumos para atender satisfatoriamente seus clientes e seus objetivos organizacionais (GONÇALVES, 2000).

Os processos acontecem independente da estrutura da organização, do seu porte ou faturamento, uma vez que se existe a oferta de um bem ou serviço são realizadas atividades para que os mesmos sejam entregues aos clientes, sendo o conjunto dessas atividades a existência dos processos organizacionais. Para Graham e Le Baron (1994), todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

Segundo Morris (1994), raramente um processo é planejado ou projetado. O comum é que se desenvolva informalmente no decorrer de sua existência. As organizações crescem, tornando suas operações confusas e desordenadas, e muitas vezes sua estrutura tornam-se grandes demais e sem controles adequados, sendo necessário um controle mais efetivo da operação, para isso é necessário avaliar os equipamentos, ferramentas, metodologias, fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade que o caracterizará (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2007).

De acordo com Gonçalves (2000), o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. A implementação da gestão baseada em processos, possibilita que as empresas se organizem para um melhor entendimento das atividades internas e responder às variações com um sistema competitivo. Harrington (1993), sugere uma classificação de acordo com o grau de abrangência na organização, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Hierarquia de Processos



Fonte: Harrington (1993)

Conforme mostra a Figura 1, os processos são representados hierarquicamente, o que facilita a implementação e entendimento. Harrington (1993) explica os níveis de um processo.

- *Macroprocesso:* é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- *Processo:* é um conjunto de atividades sequenciais, inter-relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;
- *Sub processo:* é a parte inter-relacionada de forma lógica com outro sub processo, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- *Atividades:* são coisas que ocorrem dentro do processo ou sub processo. São geralmente desempenhadas por uma pessoa ou departamento, para produzir um resultado particular. Elas compõem a maior parte dos fluxogramas;
- *Tarefa:* é a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada como um item que desempenha uma incumbência específica.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

O modelo de gestão vem sofrendo alterações ao longo do tempo. A gestão funcional que considerava apenas as funções individualizadas e hierarquizadas com foco na pessoa e não no processo, vem sendo substituída pelo modelo de gestão baseado em processos. De acordo com Carrara (2011), a gestão por processos permite a quebra do paradigma de estruturação funcional de uma organização, onde cada departamento se limita a resolver os desafios e problemas empresariais dentro de suas fronteiras, faltando uma visão sistêmica da empresa. A visão departamental limita a atuação dos departamentos de uma organização e impede que os diversos

departamentos trabalhem em conjunto para atingir objetivos e metas globais para a organização como um todo.

A gestão por processos tem como modelo a gestão horizontal enxergando os objetivos globais do negócio e interagindo com os demais setores. De acordo com Barbará (2006), a visão por processos privilegia a análise das atividades transversais à organização, permitindo o entendimento e a melhoria da organização como um todo. A visão do todo promove a premeditação das ações de cada parte envolvida, pois não é a parte individual que alcança o objetivo almejado, mas o conjunto de todas elas, e para que essa junção satisfaça as metas estabelecidas, é necessário que cada parte se sinta responsável pelo resultado final dessa união de esforços por um objetivo em comum.

A gestão por processos permite à organização operar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, além de otimizar aspectos como: tornar claro a participação e contribuição dos funcionários; auxilia a gestão de mudanças e tornar uniforme o entendimento da forma de trabalho.

A necessidade de gestão por processos surge, dentre outros fatores, da preocupação com a imagem da empresa diante o mercado e a sociedade cada vez mais exigente. As atividades bem definidas permitem acompanhar com transparência as fases de um processo aumentando a credibilidade da empresa no mercado. Para Gonçalves (2000), dentro de cada realidade, diferentes empresas encontram-se em diferentes estágios evolutivos em direção à organização por processos. Não há regra específica de como as organizações se comportam ao longo do trajeto, algumas evoluem gradativamente, enquanto outras podem evoluir de um estágio inicial para outro bem avançado.

A gestão por processos torna-se uma aliada no alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista que a mesma possibilita uma visão mais abrangente da organização envolvendo todos os colaboradores.

A implantação da gestão por processos segue a sequência de quatro passos para que ela seja eficaz dentro da organização. O primeiro passo é o mapeamento dos processos que consiste em enxergar como os processos estão sendo realizados no presente. Nesse mapeamento deve está claro os macroprocessos, processos as tarefas e atividades que são executadas. No segundo momento aplica-se a modelagem do processo, onde é realizado o redesenho dos processos com a finalidade de colocar o processo mapeado em um modelo ideal, atingindo dessa forma os resultados esperados. Dentro desse ciclo, envolve-se a divulgação da modelagem, onde são apresentadas as melhorias realizadas e por último, a implementação da modelagem para que a gestão por processos ocorra. A figura abaixo ilustra o ciclo da gestão de processos.

Figura 2 – Etapas de implantação da gestão por processos



Fonte: Candido, 2008.

A importância dos processos essenciais na gestão das empresas parte da identificação e definição dos mesmos, passa pelo aprimoramento de tais processos,

pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa (GONÇALVES, 2000). É de extrema importância informar a todos os componentes da organização sobre quais são os planos e as expectativas envolvidas na implementação da Gestão por Processos. A implantação da gestão por processos, traz benefícios significativos a organização.

Para Silva (2008), em uma empresa gerenciada através de seus processos as equipes os entendem e se responsabilizam pela sua execução. Com gerenciamento dos processos a organização consegue detectar com mais facilidade onde deve concentrar os esforços para atingir melhorias em curto prazo, pois através do conhecimento mais profundo dos componentes de cada tarefa e da integração entre eles, as falhas, desconformidades e excessos de detalhes ficam mais evidentes e mais acessíveis à identificação das mudanças necessárias.

No entanto, para o alcance desses objetivos, é essencial o acompanhamento dos processos por meio de indicadores. Para isso, é necessário o estabelecimento de metas de desempenho de processos, medição do desempenho real e revisão da eficácia dos processos de negócio. Medição e desempenho de processos são elementos fundamentais, e fornecem informações consistentes que auxiliam na tomada de decisões (CBOK, 2009).

3. METODOLOGIA

A pesquisa em questão, trata-se de um estudo de caso realizado na empresa BQMIL, com sede na cidade de Mossoró/RN. A empresa atua no mercado da Construção Civil e de Petróleo e Gás, produzindo argamassa, revestimentos, acabamentos e rejuntamentos na área de construção civil e no setor de petróleo e gás, antiespumantes, controlador entre outros produtos.

Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, que tem como característica o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. A pesquisa é de natureza descritiva, seu objetivo é descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado.

Foi realizada uma visita na empresa, para identificar a aplicabilidade da gestão de processos dentro da organização. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista com o diretor geral da empresa, com o objetivo de compreender a funcionalidade da empresa, bem como os desafios enfrentados na implantação da gestão por processos. Em seguida foi realizado um *tour* pela fábrica para observar in loco a operacionalização das atividades, o que possibilitou conversar de maneira informal com os funcionários. A conversa de maneira geral indicou que o processo de almoxarifado é um dos processos mais críticos da organização. Desta forma, para este estudo, foi o processo escolhido para ser analisado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Toda empresa é um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam agregar valor específico ao cliente. Dessa forma, para gerar vantagem competitiva em relação às demais empresas que atuam oferecendo os mesmos produtos ou serviços, é indispensável compreender a empresa a partir da soma de seus processos. Para Porter (1985), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Sabendo disso, a

entrevista com o gestor teve como objetivo identificar quais as principais dificuldades que a empresa está enfrentando na implantação da gestão por processos.

De acordo com o diretor, o interesse pela implantação da gestão por processos, surgiu após o desejo de implantar o certificado da ISO 9001. Após análises nos processos organizacionais concluiu-se que a empresa ainda não estava preparada para buscar a certificação. Por conseguinte, foi decidido contratar uma consultoria externa para auxiliar o mapeamento dos processos, tendo em vista que a empresa já havia realizado tentativas de melhorar os seus processos, mas sem a técnica necessária, o que acabou dificultando a execução.

Levando em consideração que, não existe um processo mais importante que o outro, a empresa decidiu fazer a reestruturação de todos os processos. Apesar de estar em processo de implementação, foi informado que as mudanças já podem ser sentidas pelas pessoas, e que a empresa disponibiliza as informações para todos os colaboradores.

Quando questionado se houve resistência por parte dos colaboradores na implementação dos processos, o entrevistado afirmou que sim. Alguns funcionários não fazem a adesão por completo, outros não resistem e buscam compreender o processo. O mesmo também ressalta que é importante fazer com que os colaboradores entendam que eles fazem parte desse processo e que depende do comprometimento da equipe para resultados positivos, sempre evidenciando que essas mudanças, não trazem só benéficos para empresa, mas para a melhoria da qualidade do trabalho de cada um.

Na ótica do gestor a implementação da Gestão por Processos vem provocando mudanças no desempenho dos colaboradores em alguns setores, em outros nem tanto. Entendendo que esse processo não é rápido e dependendo do grau de formação o colaborador terá mais facilidade.

Avaliando a visão dos *stakeholders*, os fornecedores perceberam poucas mudanças, pelo fato de que ainda não houve muitas mudanças nos processos que os envolve-os diretamente. Os clientes por sua vez, passaram a perceber que melhorou o grau de eficiência na entrega, no pós-venda. O gestor ainda enfatizou que novos produtos vêm sendo desenvolvidos para que possam atender cada vez mais rápido seus clientes e destacou a importância da gestão por processos nessa fase.

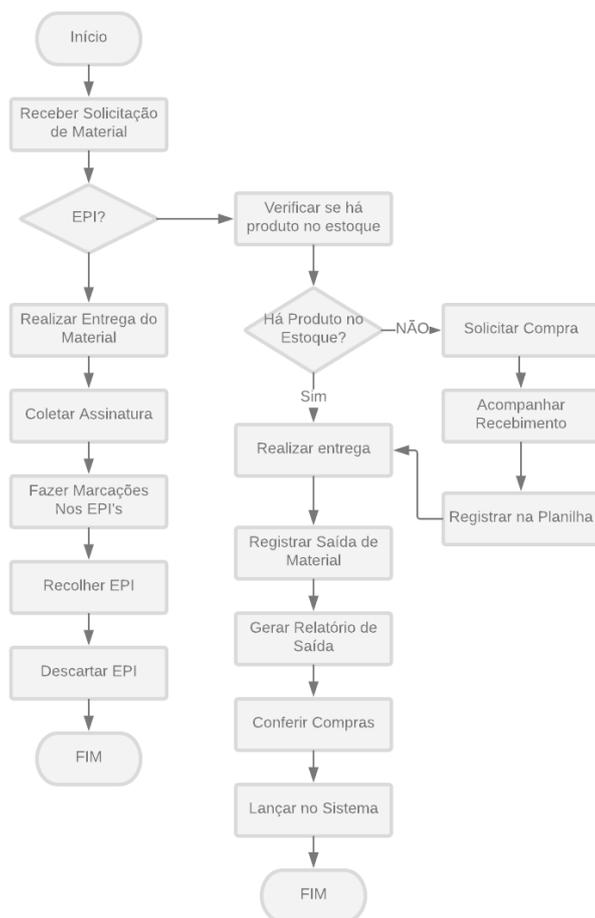
Após a entrevista com gestor, para entender a situação atual dos processos da empresa, foi analisado o seu macro fluxo. O macro fluxo atual trata-se do modelo que é utilizado pela organização. Ao analisar e desenhar o macro fluxo, pode-se ter uma visão mais ampla dos processos que são executados dentro da organização e possibilita a identificação de possíveis falhas, para que dessa forma possam ser pensadas ações corretivas afim de solucionar os lapsos identificados. Em relação à empresa, foi identificado que após o início da consultoria em processos, a empresa vem fazendo alterações significativas, especialmente no que se refere a inclusão de processos de planejamento e na interação entre processos.

Em seguida, foi realizado o acompanhamento das atividades do processo de almoxarifado, apontado como um dos processos mais críticos da organização. Foi informado que o sistema de informação utilizado pela empresa é um sistema adaptado e que causa muitos gargalos na operacionalização, especialmente quando há necessidade de conectar processos da produção.

O fluxograma atual, trata-se de como os processos são realizados atualmente na organização. Nele pode-se observar como segue os fluxos das atividades do setor de compras em conjunto com o almoxarifado, e as falhas no que se diz respeito ao registro de saída dos produtos retirados pelos funcionários que por muitas vezes

dificulta o controle dos materiais contidos no setor. A figura 1 faz a representação do fluxograma atual.

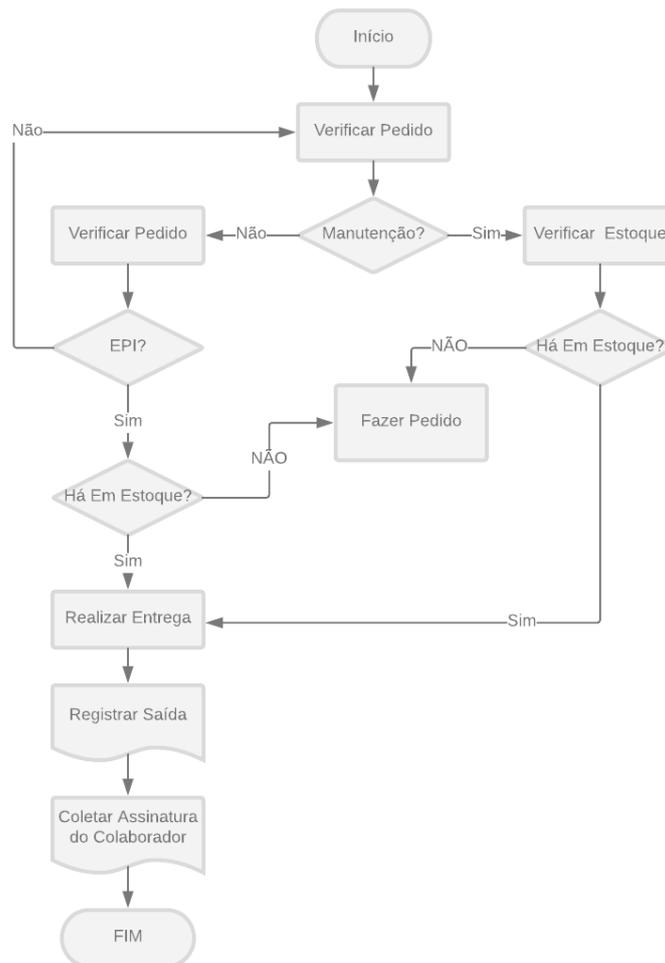
Figura 3 - Fluxograma Atual



Fonte: Autores (2019)

A figura 3 representa o atual fluxograma do almoxarifado da Bqmil, a forma ordenada como são realizadas as atividades no setor. Foram identificadas atividades repetitivas e outras desnecessárias, deixando o processo extenso e complexo. A partir da situação atual do processo representado no Figura 3, foram propostas melhorias as quais estão representadas na Figura 4.

Figura 4 - Fluxograma Ideal



Fonte: Autores (2019)

O fluxograma ideal sugere melhorias para o processo de almoxarifado. No que se diz respeito aos processos de solicitação de materiais realizados pelos colaboradores e o controle que se deve ter na saída dos mesmos, para que no momento de fazer a solicitação ao setor de compras, tenha as informações referente a quantidade e os equipamentos necessários. Com o objetivo de evitar falta ou excesso de pedidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado, pode-se destacar a importância de conhecer os processos organizacionais e a necessidade de estabelecer de forma detalhada, o que deve ser realizado em cada etapa, qual o setor responsável, em que prazo os dados devem ser repassados, mas principalmente, com que qualidade as informações necessárias para garantia da consistência com a realidade devem ser descritas.

Durante a entrevista foi informado que o motivo de iniciar a implementação da gestão de processos, foi com o objetivo de se obter a certificação da ISO. O gestor avaliou que mesmo com os processos sendo realizados, os resultados não estavam sendo alcançados, com o processo de implementação, o mesmo percebeu a

importância da gerência de processo. E compreende a importância do envolvimento e comprometimento dos colaboradores para o sucesso da mudança do modelo de gestão. Os fornecedores não sentiram tanto impacto nessas mudanças, tendo em vista que os processos direcionais a estes agentes ainda não passaram por reestruturação. Em relação aos clientes, perceberam as mudanças realizadas, desde a venda, entrega do produto e as ações no pós-venda.

Com base na visita realizada e no processo analisado, observou-se algumas deficiências no setor de almoxarifado, a falta do uso de tecnologia no departamento é algo que prejudica o controle de materiais. O livre acesso dos colaboradores ao local, sem que haja um registro do que foi retirado e do que ainda resta para ser utilizado, também é uma falha a ser corrigida.

Diante desta situação, constata-se que, se faz necessário a inclusão de ferramentas tecnológicas e mais precisas para auxiliar as atividades do setor e na empresa como um todo. Com isso, recomenda-se a implantação de controles mais efetivos, como por exemplo, a implantação de um sistema específico para indústria, o qual auxiliará na gestão e controle de estoque.

Além disso, propõem-se a implantação imediata de um fluxograma mais ágil e rápido na execução das atividades e conseqüentemente, treinamento para os colaboradores focados no processo reestruturado. Ao se ter processos definidos, essa integração e conscientização dos colaboradores torna-se mais fácil de ser realizada. Os funcionários devem conhecer bem os processos da empresa para a qual trabalham, e esses processos devem estar bem alinhados com o negócio da organização.

A visão global facilita a comunicação entre os departamentos envolvidos nos processos, facilitando a identificação de falhas e a melhoria da qualidade dos resultados, através da busca pela resolução dos problemas. Abordagem sistêmica dentro de uma organização faz com que o foco de sua gestão esteja voltado não só para o seu ambiente interno, mas para o externo também, ou seja, que haja uma sinergia entre as partes para que os objetivos planejados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, Alínea, 2005

ANDRÉ, Carlos. **Gestão de processos é o diferencial**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/operacoes/gestao-de-processos/gestao-de-processos-diferencia-sua-empresa>>. Acesso em: 23 out. 2018.

BARBARÁ, SAULO, **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de**

Candido, R.M.; Ferreira, M.T. e Zuhlke, R.F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas, Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2006.

CARRARA, André Ramos. **Implantação de Sistema BPMS para gestão por processos: uma análise crítica**. São Paulo, 2011. 182p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em <[doi:10.11606/D.3.2011.tde-30052011-232229](https://doi.org/10.11606/D.3.2011.tde-30052011-232229)> Acesso em 17 out. 2018

CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento** (BPM CBOK®). Versão 2.0. Terceira liberação em Português: Association of Business Process Management Professionals, 2009.

DAVENPORT, Thomas. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. ERA - Revista de Administração de Empresas, V.40, n.1, p.6-16, 2000.

As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000a.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. The horizontal revolution. San Francisco: Jossey- Bass, 1994. In: GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, V.40, n.1, p.6-16, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>> Acesso em 19 set 2018

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando os processos empresarias: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993. 342p. In: PORCIDES, Luciane Munhoz. **Gestão por processos**. FAETraining.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MANGANOTE, Edmilson S. T. **Organização, sistemas e métodos**. 3. ed. Campinas: Makron, 1994.

MORRIS, D. e BRANDON, J. Reengenharia: reestruturando sua empresa. São Paulo:

Porter, M.E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.

SILVA, Jaqueline Neves. **Gestão por Processos: Uma visão sistêmica da organização.**
Tecnologias de Gestão Organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008