

A desverticalização das organizações

Bethânia G Garcia Lameira¹ **Edilene da Mota Moraes¹** **Risoleide de Freitas Almeida¹**

bethania@interconnect.com.br

edilene.moraes@redecelpa.com.br

riso_almeida@yahoo.com.br

1 Faculdade de Estudos Avançados do Pará – FEAPA – Belém, PA, Brasil

RESUMO

As práticas de gestão são objeto de constantes pesquisas entre os estudiosos da administração, por servirem de base para a redefinição das estruturas e das ações que levam uma organização ao exercício de suas funções com maior eficiência. A gestão tradicional que tem como base a hierarquia verticalizada e a linha de comando bem definida, está sendo substituída por um modelo de gestão horizontal, onde a visão do processo é fundamental ao atendimento das necessidades do cliente. Essa visão exige das pessoas maior capacitação e envolvimento com resultados, considerando que aprender a aprender é uma constante nesse modelo, que prioriza a competência para gerir o processo e não unicamente a posição hierárquica desse gestor. Este artigo tem por objetivo analisar as mudanças que têm sido observadas na estrutura organizacional das empresas, tornando-as mais enxutas e dinâmicas, apresentando a desverticalização como uma consequência do modelo de gestão por processos, além de apresentar a contribuição de outros modelos de gestão como a Qualidade Total, a Gestão de Projetos, a Gestão do Conhecimento e o Empowerment à gestão por processos.

Palavras-Chave: processo, organização por processo, desverticalização, gestão horizontal.

1. Introdução

Mudar é uma exigência do mundo moderno. Nas organizações, a mudança não deve ser vista como uma novidade ou um problema, mas como uma oportunidade para o aperfeiçoamento contínuo e para atender aos interesses do cliente e aos objetivos do negócio. Além da preocupação com resultados financeiros, atendimento a regulamentações, com os fatores políticos e econômicos, as empresas são pressionadas pela concorrência, introdução de novas tecnologias e padrões de qualidade, globalização, expectativas dos clientes, e ainda pelo impacto ambiental e responsabilidade social que têm sido considerados importantes diferenciais competitivos. Todos esses fatores impulsionam as organizações em busca de níveis crescentes de qualidade para agregar valor aos seus produtos e serviços.

Nesse cenário, a desverticalização da gestão das empresas aparece como uma alternativa para dinamizar a atividade organizacional. A revisão dos processos é uma consequência natural, assim como as necessidades de alteração no perfil profissional, a relocação de pessoas e a redistribuição de tarefas. A redução de custos com a força de trabalho aparece como uma intenção inicial, porém a gestão horizontalizada vai além das propostas de redução de custos, impacta todo o processo de gestão.

As práticas de gestão fazem parte dos componentes dinâmicos das organizações. Para acompanhar a evolução natural de todas as coisas é necessário ter habilidade e, no âmbito da gestão, a habilidade para mudar é uma condição essencial. Segundo ARAÚJO (2006), Frank Ostroff foi um dos pioneiros estudiosos no assunto, segundo o qual a gestão horizontal é uma das diversas maneiras de transformar a organização.

2. Os processos na evolução das teorias da administração

As teorias da administração evoluem à medida que novas necessidades são identificadas e novas descobertas são feitas para aprimorar a gestão dos negócios. Em todas elas a visão do processo aparece de acordo com a sua importância no contexto em que estão inseridas.

Os processos são sempre tratados em cada teoria, por se constituírem um dos elementos básicos de uma organização. Porém, a importância e a forma como são tratados variam de acordo com o uso da tecnologia, as necessidades de cada empresa para acompanhar as modernas práticas de gestão, e seus objetivos organizacionais.

As exigências do mercado definem, ao longo do tempo, as necessidades de mudança na gestão das organizações. Por ser um componente valoroso para o alcance dos objetivos do negócio, o entendimento do processo tem sua importância aumentada nos estudos da administração.

Tabela 1. O enfoque do processo nas teorias da administração

Teoria	Tratamento dos processos
Administração Científica	Ênfase na especialização da tarefa sem visão do processo como um todo, no planejamento e no controle. Empresa vista como um sistema fechado, isolado da influência externa.
Teoria Clássica	Divisão do trabalho, organização lógica, formal, rígida sem conteúdo psicológico ou social. Conceito de processo administrativo. Ênfase na estrutura.
Teoria das Relações Humanas	Ênfase na cooperação, grupos informais, porém sem vínculos com os objetivos da organização. O processo é visto como uma atividade compartilhada.
Teoria da Burocracia	Impessoalidade nas relações, ênfase na estrutura, nas normas técnicas e na padronização, pouca visão do cliente, o processo é visto como uma norma, voltada para a empresa. Maior preocupação com a hierarquia em detrimento do atendimento às necessidades do cliente.
Teoria Estruturalista	Ênfase na estrutura organizacional, nas pessoas e no ambiente. As organizações formais são caracterizadas pelo elevado grau de complexidade na estrutura e nos processos.
Teoria Neoclássica	Planejamento estratégico, tático e operacional. As funções administrativas formam o processo administrativo. Autoridade linear. Centralização das decisões.
Teoria Comportamental	Ênfase no processo de decisão. Indivíduo visto como um tomador de decisão, baseado nas informações que recebe do ambiente.

Teoria	Tratamento dos processos
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	A organização é percebida de maneira global, assumindo uma abordagem sistêmica. Os processos e as estruturas organizacionais são dinâmicos. As mudanças são vistas como promotoras do desenvolvimento da organização.
Teoria dos Sistemas	Ênfase no ambiente. A organização como um sistema aberto, composta por subsistemas, mutuamente dependentes e que interagem entre si. Visão do processo como um componente do sistema organizacional.
	<u>Abordagem Sociotécnica</u> Ênfase na questão da complexidade emocional e social dos profissionais. Permite a montagem e desmontagem dos grupos de trabalho em função dos processos. Equipes responsáveis por processos específicos.
Teoria da Contingência	A organização como uma estrutura adaptativa, em função das variações da tecnologia, processos, pessoas e ambientes, que interagem. Modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura em redes, a estrutura matricial e a estrutura em equipes. O processo como um fator modificador da estrutura.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2003) e MAXIMIANO (2004).

3. O que são processos?

Para entender melhor o conceito de “processo”, algumas definições são bastante úteis:

ADAIR & MURRAY (1996), definem processos como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos), e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

HAMMER & CHAMPY (1994), considerados precursores da Reengenharia, que apresenta uma abordagem sistemática da idéia de processos nos estudos organizacionais, definem processo empresarial como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

A Norma NBR ISO 9000:2000 define processo como “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

Então, processo é um conjunto ou uma seqüência de ações com um objetivo definido, que deve agregar valor ao produto ou serviço a que ele se destina.

As organizações precisam conhecer bem os seus processos, suas interações e seus resultados, para gerenciá-los de forma adequada, a fim de manter o seu sistema (conjunto de processos) controlado e seus objetivos atendidos.

De acordo com CURY (2000), “a organização contemporânea deve ser enfocada numa perspectiva horizontal, como correm os processos, e não numa abordagem vertical, como uma hierarquia de funções, como sempre vimos fazendo, desde os primórdios da revolução industrial”.

A gestão horizontal considera que os produtos ou serviços destinam-se aos clientes do processo. O desafio é mudar o foco dos interesses e objetivos individuais das pessoas que

estão na direção, para os objetivos organizacionais, onde as necessidades do cliente devem ser transformadas em requisitos do processo.

4. Organização por processos - um modelo de gestão

A gestão é um conjunto de regras, estruturas e ações que modelam a execução das funções de uma organização. Um modelo de gestão é uma forma simplificada de demonstrar as práticas gerenciais utilizadas pela organização para atingir seus objetivos. O modelo tradicional ainda bastante utilizado, baseado em estruturas verticalizadas, vem sendo substituído por uma forma mais horizontal, que adota uma visão sistêmica. Nessa visão são evidenciados o cliente, o produto e o fluxo de trabalho.

Segundo MAXIMIANO (2004), uma importante tendência do Terceiro Milênio é administrar as organizações como conjuntos de processos interligados e não como conjuntos de departamentos independentes. A Administração por processo (ou organização por processos) consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical. A adoção da organização por processo é também chamada horizontalização da empresa.

Na gestão horizontal, os departamentos não acabam e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos, que trabalham em interação permanente. Isso permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre subordinados e seus gerentes. A tecnologia da informação facilitou muito a comunicação, que passou a ocorrer no sentido horizontal e vertical, permitindo acesso a consultas via Internet/intranet, reduzindo a necessidade de contato pessoal com a gerência imediata e com diversos outros níveis da organização.

Para MAXIMIANO (2004), “a principal característica da organização por processos é a orientação para a eficiência e eficácia dos processos chaves (core processes)”. Um dos motivos de maior resistência à gestão por processos está diretamente relacionado ao fato de que o principal indicador de desempenho é a satisfação do cliente, e não a parte interna da empresa, e isso significa que a alta gerência precisa deixar de lado a preferência pelo *status quo*.

4.1. EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS

A organização militar teve grande influência na Teoria da Administração. A estrutura hierárquica, com diferentes graus de autoridade e responsabilidade é fruto deste modelo de gestão. Porém, em virtude da necessidade de respostas rápidas ao mercado em constantes mudanças, essa estrutura engessou as empresas, tornando-as menos competitivas.

Tornar as organizações flexíveis e orgânicas é um desafio para as empresas, e o modelo de gestão horizontal busca promover maior agilidade ao trabalho. Esse modelo advém da tradição da engenharia industrial, porém o conceito de processo não se limita à área industrial. Para GONÇALVES (2000):

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto

(ou pelo menos implementado) o gerenciamento por processos (Davenport, 1994) muito antes das empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia. O papel de destaque dado ao gerenciamento de processo na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

ARAÚJO (2006) cita Frank Ostroff como um dos estudiosos da gestão horizontal, que considera diversas maneiras de transformar a organização e, para implementar uma gestão horizontalizada, sugere:

- promover mudanças no desenho – estudar apenas os processos que atravessam a organização. Processos ou tarefas isoladas não devem fazer parte das preocupações do gestor;
- designar proprietários (*owners*) para gerir o processo. Esse proprietário não precisa ser o chefe, mas ter competência para agregar valor ao processo, propor alterações e contribuir de forma positiva com a organização;
- trabalhar com equipes;
- reduzir a hierarquia e eliminação de tarefas que não agregam valor ou que não conceda autoridade aos membros da equipe para tomar decisões nas atividades que estão conduzindo;
- promover o *empowerment* dando poder, instrumentos, capacitação e responsabilidades a cada membro da equipe;
- usar a tecnologia da informação para ajudar as pessoas e oferecer contribuição de valor ao cliente;
- dar ênfase na competência múltipla – desenvolvimento de pessoas, descoberta de talentos, profissionais em busca de excelência;
- pensar, ousar, enfrentar desafios – o novo modelo exige respostas rápidas e resultados positivos;
- treinar pessoal em funções específicas para promover a interação permanente entre equipes em diversos processos;
- medir resultados – dos consumidores, do corpo funcional, grau de contribuição para os resultados financeiros;
- aperfeiçoar ou promover a construção de uma cultura organizacional de colaboração, cooperação, bom relacionamento entre as pessoas.

A busca por novos modelos de gestão exige atualização constante dos profissionais. Novas tecnologias exigem talento e competência. A ênfase é dada ao desempenho máximo, onde prevalece a autoridade do conhecimento e cada um monitora o seu comportamento. O redesenho da estrutura organizacional e, por conseguinte dos cargos, que passam a ser mutáveis e redefinidos, estão promovendo grandes mudanças no contexto do trabalho: estrutura é achatada e enxuta, o especialista dá lugar ao generalista, escritório aberto (open office), horário alternativo/flexível e, como consequência, o fim das relações duráveis entre empresa e empregados.

4.2. A QUESTÃO DA HIERARQUIA

A desverticalização não pretende acabar com a hierarquia, mas promover maior agilidade ao trabalho. Essa mudança exige alta capacitação da gerência, pois impõe mudança de comportamento e tratamento adequado às resistências. A maior participação das pessoas está relacionada à livre circulação da informação, que é um requisito da organização horizontal, pois a disponibilização da informação é condição essencial ao funcionamento desse modelo de gestão.

Segundo ARAÚJO (2006), uma das intenções na adoção desse modelo de gestão horizontal é a redução da força de trabalho, que ocorre principalmente em função da redução dos níveis hierárquicos.

Nas organizações verticalizadas há concentração de poder e, presume-se, do conhecimento nos níveis superiores, em função da informação também estar concentrada nesses níveis. A desverticalização cria uma nova configuração, reduzindo os níveis hierárquicos, fazendo com que os empregados fiquem mais próximos do cliente. Essa aproximação favorece a elevação do nível de comprometimento e responsabilidade das pessoas na organização. Essa nova configuração do modelo de gestão inclui as pessoas no processo decisório, o que eleva o nível de confiança entre as pessoas, permitindo maior envolvimento nos objetivos da organização.

5. A contribuição da gestão de projetos e da qualidade total

A gestão de projetos reforçou a necessidade de olhar a empresa de forma horizontal. Quando uma empresa deixa de ser definida por departamentos funcionais e se torna um portfólio de projetos e processos é muito mais fácil avaliar os seus resultados, pois estes passam a ser o objetivo principal de sua existência.

Com a valorização do gerenciamento da qualidade total, as empresas começam a utilizar os princípios da gestão de projetos para implantar a TQM (Total Quality Management). As empresas são pressionadas para atingir a maturidade o mais rápido possível. Os modelos de maturidade de gestão de projetos e dos sistemas de gestão da qualidade auxiliam as empresas a alcançarem essa meta.

A definição de padrões mundiais para a gestão de projetos e de qualidade é o reconhecimento de seus benefícios para as organizações. Também com relação à gestão de projetos, a resistência inicial estava relacionada com o fato de que sua necessidade levava em conta principalmente o cliente, ou seja, considera a abordagem de processos, onde o resultado é sempre o atendimento a uma necessidade do cliente.

O estabelecimento de padrões de excelência, além de atender às demandas do cliente, também tem se tornado uma necessidade para a sobrevivência das organizações. As técnicas aperfeiçoadas de administração de risco, as técnicas de monitoramento de custos e de mensuração de valor, as melhores técnicas de estimativas, contribuem para que a gestão de projetos seja responsável pela melhoria na produtividade das empresas.

O modelo de gestão baseado em processos utiliza o método PDCA, desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, que teve em Deming seu maior divulgador, onde planejar (Plan), executar (Do), controlar (Check) e agir (Action), formam um ciclo de controle

estatístico de processos que sugere melhoria contínua. Esse método é mundialmente conhecido e foi aplicado na implantação dos conceitos da qualidade no Japão.

A necessidade de corresponder às expectativas dos clientes e aos objetivos organizacionais tornou o aprendizado o diferencial competitivo. Aprender e aperfeiçoar os conceitos de melhoria contínua, as técnicas e práticas de gerenciamento de projetos, e ainda construir um sistema de gestão voltado para o constante aprendizado elevou a consciência para a importância dos ativos intangíveis nas organizações.

6. O capital mais importante

Para SENGE (2005), autor das disciplinas de aprendizagem organizacional, “a longo prazo, a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes”. Portanto, o interesse das organizações no conhecimento advém da necessidade de superar desafios, diferenciando-se pelo que sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Com esta visão, o conhecimento torna-se o ativo mais importante das organizações.

Um sistema de aprendizado, segundo SENGE (2005), é formado por cinco fatores: Visão sistêmica, Domínio pessoal, Modelos mentais, Objetivo comum e Aprendizado em grupo. O pensamento sistêmico, a quinta disciplina, considerado essencial devido à complexidade dos problemas, é o que integra as demais e permite enxergar o todo e não apenas as partes isoladamente. Envolve uma mudança de mentalidade. Essas disciplinas fundamentaram o conceito da “organização que aprende”.

O conceito de aprendizado organizacional tem sido muito discutido. Diversos autores têm apresentado sua percepção sobre o assunto. Fleury e Fleury (1995a), citado em ARAÚJO (2006) definem aprendizagem como “processo de mudança, o qual resulta da prática ou experiência anterior, sendo um fenômeno interno, não observável e inferido por intermédio do desempenho das pessoas”. Roth (2000), também citado em ARAÚJO (2006), compara o aprendizado organizacional a uma narrativa, onde “a repetição sistemática dos feitos e esforços empreendidos em busca da aquisição continuada de conhecimento, promovendo a participação e o envolvimento de todos, é a essência do fenômeno. Para TEIXEIRA FILHO (2000),” a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização “““.

Em todos os conceitos observa-se como conseqüência do aprendizado um processo de transformação do indivíduo ou da organização. Saber usar o conhecimento é uma forma de se diferenciar. Partindo do princípio de que o conhecimento leva à ação, as empresas têm se preocupado em gerir de forma mais eficiente e eficaz o seu capital intelectual. Gerir o conhecimento é buscar oportunidades nos processos de negócio, onde o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Aprender passou a fazer parte da atividade produtiva. A necessidade de identificar e aperfeiçoar habilidades para enfrentar o novo cenário altamente competitivo, é o desafio das organizações.

A tecnologia da informação é uma importante ferramenta nesse processo, pois permite a conexão com o mundo e facilita o acesso à informação e ao conhecimento de outras pessoas, aproximando todo o corpo funcional das empresas, ainda que não fisicamente. Porém, sem transformações organizacionais, a tecnologia pode agravar problemas de burocracia e rigidez, em vez de solucioná-los. A gestão do conhecimento não se resume às

ações da TI, ela deve integrar os processos de negócio, para que estes sejam bem modelados e adequados ao fluxo de informações e às necessidades da organização.

Para responder rápido às mudanças de mercado é preciso haver mais que treinamento, exige aprendizado contínuo em todos os níveis da organização. O modelo de gestão horizontal privilegia o conhecimento, a autonomia e a participação de todos no desenvolvimento da organização em busca da competitividade.

7. Empowerment

Neste contexto, onde o capital intelectual e criativo dos membros da organização é considerado uma vantagem competitiva, o *empowerment* constitui um novo modelo de administração de pessoas, onde o poder decisório está “pulverizado” entre todos os membros da organização, e não apenas emana da direção.

A citação de Castro (1994), referenciada em ARAÚJO (2001), “afirma que o termo *empowerment* sintetiza um processo de transformação no qual a energização torna-se o principal foco da empresa. *Power*, afirma o autor, significa poder, força, e quando a ferramenta é aplicada, minimiza-se a hierarquia ou a distância entre as frações organizacionais, valorizando-se quem está em contato direto com a clientela. Assim, em certo sentido, o *empowerment* promove a inversão da pirâmide organizacional”.

Segundo CHIAVENATO (2004), “duas megatendências estreitamente relacionadas entre si deverão impulsionar o *empowerment* com maior rapidez nos países desenvolvidos: a horizontalização das hierarquias e a difusão das novas tecnologias de comunicação”.

O foco do *empowerment* é promover maior participação das pessoas na obtenção dos objetivos organizacionais, aproveitando de forma mais efetiva a capacidade e as habilidades de todos os envolvidos nos processos. Isso exige capacitação para garantir eficácia, pois o *empowerment* não se restringe à atribuição ou delegação de “poderes”, mas principalmente à redefinição de competências, responsabilidades e compromisso com resultados. Para que haja contribuição real do corpo funcional, a comunicação e a livre circulação da informação de qualidade é imprescindível. Considerando que as estruturas tradicionais não favorecem a implantação dessa ferramenta de gestão, a desverticalização aparece como requisito essencial para a execução dessa transferência de poder nas organizações.

8. Conclusão

Toda mudança vem acompanhada de reações, muitas vezes negativas e até radicais. Lidar com o processo de mudança exige de todos a capacidade e a preparação adequadas para entender a nova dinâmica.

A gestão horizontal, se não elimina, reduz drasticamente alguns “símbolos” de autoridade, como ter sob sua responsabilidade e controle um maior número de subordinados, salas e móveis diferenciadas e outros itens que são considerados importantes a quem quer manter o status quo.

Por ser um modelo de gestão que enfatiza resultados, é uma consequência da busca pela excelência, a fim de manter e, preferencialmente, fidelizar clientes. Para atingir esse objetivo um caminho é estar atualizado em relação as melhores práticas de mercado.

Mudanças radicais de estrutura, embora sejam comuns, para ter sucesso é necessário contar com a disposição da alta direção. É importante também criar um ambiente propício à implementação de melhorias, pois as pessoas são o principal componente desse processo. Projetos de reestruturação revelam conflitos e angústias, que geram comportamentos de defesa.

Dentre os fatores críticos de sucesso, a comunicação é fundamental em todo processo de mudança. O poder de negociação da liderança contribui fortemente para auxiliar as pessoas a saírem da chamada zona de conforto.

Um outro fator importante nesse processo de mudança é o tempo, para adaptação até o alcance do equilíbrio. Para MARANHÃO (2004), o crescimento das organizações deve ocorrer em um ciclo de melhorias onde o estímulo à mudança é seguido de uma fase turbulenta, passa por um período de acomodação e depois se estabelece em rotina, para reiniciar o ciclo a partir de um novo estímulo de melhoria.

Os investimentos em melhoria de qualidade e produtividade, em última instância, visam sempre um lucro sustentado. O essencial é que, a longo prazo, os processos de mudança revelem uma tendência de crescimento do nível de desempenho geral da organização e da satisfação dos clientes. Para isso é preciso saber medir os resultados para verificar se realmente houve progresso.

Mudar é um processo contínuo, pois é sempre possível melhorar, e o concorrente está constantemente buscando melhorias também, o que aumenta a necessidade de se tornar cada vez mais competitivo.

Exercitar a criatividade, ser proativo, não esperar as crises para melhorar, agir corretivamente mas também preventivamente, são características das organizações geridas por processos. Essas organizações exigem mais da liderança, pois a necessidade de negociação e entendimento da complexidade humana são também fatores críticos de sucesso.

É preciso aprender a aprender, para criar um ambiente favorável a mudanças, à criatividade e à melhora contínua. A gestão por processos ou horizontal é uma alternativa que se adapta às exigências do mercado e aos objetivos das organizações.

6. Referências

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – CB-25. NBR ISO 9000:2000.
- ADAIR & MURRAY. Revolução total dos Processos. São Paulo: Nobel, 1996.
- ANDRADE, Fábio Felipe de. O método de melhorias PDCA. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde_04092003-150859/ Acesso em: 05/06/06.
- ARAÚJO, Luiz César G de. Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2006 (volume 2).
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- COHEN, David. A empresa do novo milênio. Disponível em: http://www.vidadura.org/elciolaite/tgal/empresa_novo_milenio.doc Acesso em: 06/06/06.
- CURY, Antonio. Organização e Métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. Disponível em: <http://www.abeprojovem.ufjf.br/dnloads/empresas.pdf> Acesso em: 07/06/06.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. – 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARANHÃO, Mauriti. O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. – 6 ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2004.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. Tradução OP Traduções; Consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional – 19ª ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- TEIXEIRA FILHO, Jaime. Gerenciando Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.