

Implantação Efetiva da Mudança – uma Abordagem Baseada em Processos

André Rego Macieira (UFRJ) macieira@gpi.ufrj.br
Alexandre Oppermann Bento (UFRJ) oppermann@gpi.ufrj.br
Rafael Paim Cunha Santos (UFRJ) rafael@gpi.ufrj.br

Resumo

A essência da discussão fomentada por este trabalho se baseia na atual dificuldade das organizações para implementar - no seu dia-a-dia de trabalho – as oportunidades de melhorias identificadas e as soluções propostas em projetos internos e de consultoria, de forma a se adequar ao complexo contexto atual caracterizado pela competitividade.

Neste sentido, os autores se propõem a apresentar e discutir uma abordagem com foco na melhoria de processos que se baseia e se estrutura nos preceitos, problemas, observações e análise feitas por diversos autores que estudaram a temática da mudança organizacional.

Este trabalho ressalta que uma sistemática de trabalho não deve se restringir à identificação, estruturação e proposição de soluções de problemas organizacionais existentes. Há, portanto, um ganho gerado pela intenção premeditada e constante de estudar, em cada fase do projeto, como promover a interação entre os elementos que influenciam a mudança com a preocupação de conformar uma situação futura que favoreça e facilite sua implantação.

Palavras chave: Processos, Implantação, Mudança.

1. Introdução: processos como elementos para promover a mudança

Distintos aspectos do ambiente atual no qual as organizações atuam, como a diferenciação de produtos e do portfólio de serviços, a descentralização das decisões, a fidelização e competição intensa por mercados e clientes, a integração dos processos e sistemas intra e inter corporações etc. apontam para a conformação de uma nova realidade de alta complexidade e grande dinamicidade (GALBRAITH, 2000).

Neste contexto, faz-se necessário que as organizações assumam um elevado grau de sensibilidade a estímulos internos e externos, profissionalismo e flexibilidade nas ações repensando suas estratégias e realocando recursos para ações de melhoria evolucionária e/ou revolucionária dos processos, aumento da autonomia, satisfação e capacitação do quadro de funcionários, aperfeiçoamento dos mecanismos gerenciais, desenvolvimento da arquitetura de sistemas integrados, etc.

Entretanto, embora existam muitas técnicas e ferramentas disponíveis na literatura (GOLDRATT, 1994; GROVER & KETTINGER, 2000; KAPLAN & NORTON, 2000; e KOTTER, 1997, por exemplo) e no mercado - que tanto permitem às organizações identificarem seus problemas como conceber idéias e propostas para suplantá-los - a questão que permanece está relacionada à implementação destas soluções geradas em operação real.

A introdução de mudanças nas organizações se dá, em geral, na busca por um conjunto de melhorias ou mesmo por uma melhoria específica. Estas melhorias passam ou podem passar pela atuação na estratégia, na estrutura, nos processos, nas competências e conhecimentos, na definição de indicadores de desempenho, na tecnologia da informação, nos recursos humanos, e, sem esgotar a questão, no aprimoramento do modelo de gestão (GALBRAITH, 2000; GHOSHAL & BARTLETT, 2000). Em outras palavras há diversas possibilidades de bases

conceituais e de elementos de atuação que podem ser aplicadas para concretizar uma reestruturação do projeto organizacional. Este artigo apresenta uma abordagem centrada em um destes elementos do projeto de organizações: os processos. Em especial, o trabalho focaliza uma transição organizacional baseada em processos.

Diante do quadro supracitado, o artigo tem por finalidade a apresentação de uma abordagem de trabalho para um projeto de mudança organizacional com foco nos processos dentro do contexto e consistente com o projeto organizacional. Posteriormente, há uma síntese de estudos de caso que aplicaram a abordagem proposta e a validaram, até então, enquanto um método a ser aplicado.

2. A Questão da Mudança: a introdução de novos processos

O processo de transição de uma organização de um estado A para um estado B, teoricamente mais eficiente e alinhado a estratégia corporativa, pode passar por modificações substanciais em sua estrutura como a alteração de seu organograma e de suas ferramentas gerenciais, na capacitação dos funcionários, no desenvolvimento ou aquisição de sistemas de informação, dentre outras transformações.

Grover e Kettinger (2000) tratam especificamente sobre estratégias para projetos de transição baseados em *Business Process Reengineering* (BPR). Os autores defendem o estudo e análise da organização sob a ótica de seus processos enquanto principal viés a ser utilizado para identificar oportunidades de melhorias, entender e solucionar seus problemas intra e inter funcionais e organizacionais, além dos ganhos gerados com o entendimento da organização por seus funcionários, clientes e parceiros.

Para Kotter (1997), é de alta complexidade a tarefa de convencer todo um coletivo de indivíduos a acreditar nos benefícios da mudança e conseguir retirá-los de sua zona de conforto para uma outra lógica de atuação com novos valores, propósitos, processos, sistemas, conhecimentos etc.. Neste sentido, o autor enumera quais seriam os oito erros mais comuns que causariam o fracasso quando de um projeto de mudança organizacional, e como proceder para evitá-los ou minimizá-los.

Inicialmente, deve-se assegurar que uma parte relevante da organização tenha o real entendimento da necessidade da mudança que está por vir. Além disso, deve ser garantida a autonomia e influência para o grupo responsável pela coordenação do processo de transformação. Este grupo deve definir a estratégia de atuação e a visão de futuro almejada, comunicando-as de forma abrangente e expressiva para a organização. Entretanto, deve-se ter a preocupação de que esta visão corresponda às expectativas e possibilidades viáveis da organização, não se constituindo em um sonho utópico desacreditado pelos funcionários.

Posteriormente, durante os processos de mudança que tendem ser longos e cansativos, as pessoas devem permanecer com a motivação necessária para a mudança. Objetivos de longo prazo, por serem complicados de monitorar e difíceis de serem percebidos pelos funcionários, acabam não sendo eficazes para este propósito. Faz-se fundamental, portanto, a definição de objetivos de curto prazo, que criem a percepção da agregação de valor que a mudança gerará.

Outro ponto importante a ser percebido é o monitoramento contínuo dos processos de implantação, de forma a assegurar a continuidade da postura pró-mudança dos funcionários evitando que ocorra uma regressão do projeto e combatendo os obstáculos entendidos como forças contrárias à mudança.

Finalmente, a mudança só está completa quando os novos processos, conhecimentos, estruturas e instrumentos estão incorporados à cultura da organização. A conscientização de que os resultados obtidos foram conseguidos, através dos esforços coletivos e da aceitação da

mudança, é importante para que as pessoas não voltem a agir como antes.

3. Abordagem

A abordagem a ser proposta para lidar com o ambiente descrito no item 1 e as questões apresentadas no item 2 de forma consistente se fundamenta em três pilares principais: as atividades para implantação (referentes as ações a serem tomadas e a seqüência em que devem ser tomadas); os grupos para implantação (referentes a distribuição das atividades propostas em unidades organizacionais funcionais formais) e a estratégia de implantação (referente ao debate que deve ser fomentando considerando as diversas propostas para conduzir a implantação buscando a qualidade esperada no mínimo de tempo possível).

3.1 Atividades de Implantação

De forma a clarificar e organizar a compreensão agregada da abordagem proposta, serão apresentadas as principais ações que norteiam a implantação e que devem ser entendidas enquanto uma linha mestre. Outras ações tidas como linhas de apoio que agregam conhecimentos mais técnicos aos debates e reuniões propostos na linha mestre são discutidos na seqüência. A interação entre as linhas mestre e de apoio pode ser observada na Figura 1.

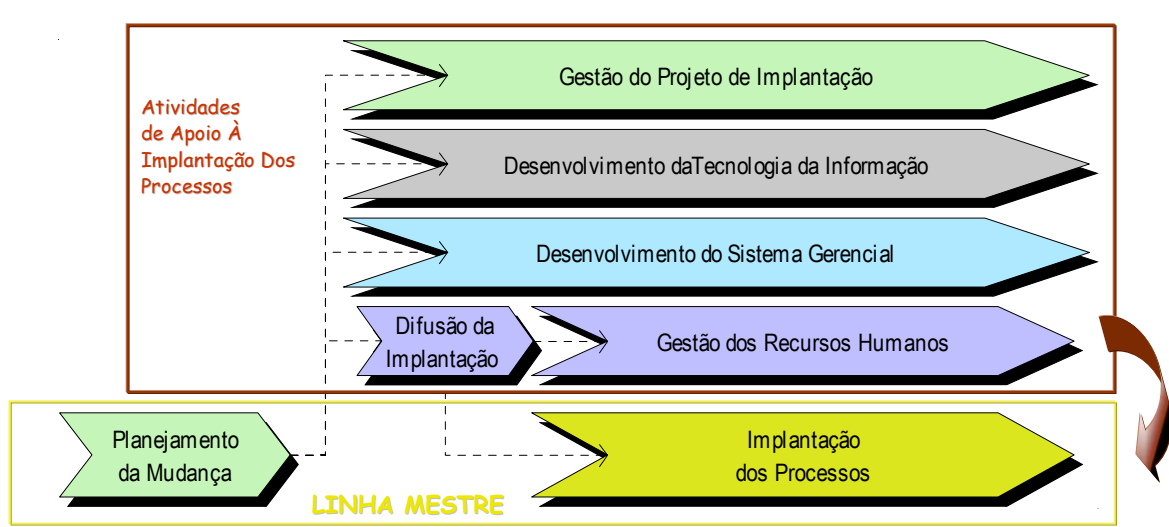


Figura 1 - Atividades da Implantação

A linha mestra se inicia com a construção do organograma dos grupos para implantação, além da definição de seus objetivos, atividades e membros. Posteriormente, deve ser construído o cronograma que explicita para a organização como este processo de transição evoluirá. Fechando a etapa de planejamento devem ser apresentados e formalizados para funcionários, terceiros e interessados; estes cronogramas e organogramas concebidos demarcarão o início da mudança. A linha mestra continua com a realização das reuniões de melhorias de processo que analisa criticamente o fluxo de atividades e seus condicionantes (sistemas, documentos, conhecimentos, etc.) gerando planos de melhoria de curto, médio e longo prazo a serem monitorados e implantados.. O funcionamento mais detalhado destas reuniões, assim como a lógica de participação das linhas de apoio será mais bem discutida no item 4.

Passando para as macroatividades das linhas de apoio e seguindo a lógica da figura 1 pode-se enumerar as atividades de: monitoramento, conciliação, alinhamento, controle e coordenação do projeto de implantação; concepção e aquisição de softwares, além do parecer profissional sobre a compra de hardwares e questões afetas à tecnologia da informação; melhoria do sistema gerencial vigente (mecanismos de recompensa, indicadores de desempenho, processos decisórios, normas, etc..) e criação de novos mecanismos de gestão; comunicação e preparação da organização para os desafios e ações futuros; gestão dos recursos humanos,

envolvendo tanto a gestão comportamental ao longo da implantação quanto sua capacitação e valorização enquanto capital intelectual.

3.2 Grupos para Implantação

Segundo Tjosvold (1991) *apud* Salerno (1999), grupo é o conjunto de duas ou mais pessoas interagindo e influenciando-se diretamente, com papéis entrelaçados e dependentes entre si. O autor defende um viés psicológico em que enfatiza a interação face a face como principal característica de um grupo e, desta forma, defende a formação de pequenos grupos objetivando facilitar tal integração.

Mas adiante, Senge (1997) defende que nos grupos as pessoas necessitam uma das outras para alcançar um resultado. O autor ainda enfatiza o uso de um facilitador, de preferência de fora da organização, ou longe o suficiente do emaranhado político local, para melhor perceber os problemas do grupo e identificar soluções.

Baseado nesses preceitos e nas atividades descritas no item anterior este artigo propõe a estrutura organizacional genérica apresentada na Figura 2. Esta estrutura é transitória devendo ser formalizada no início do projeto de mudança e excluída com o seu término, entretanto nada impede que grupos gerados neste momento acabem migrando para unidades organizacionais definitivas no organograma da empresa. Ainda é importante ressaltar que tal estrutura é baseada na obra original de Cardoso (1998).

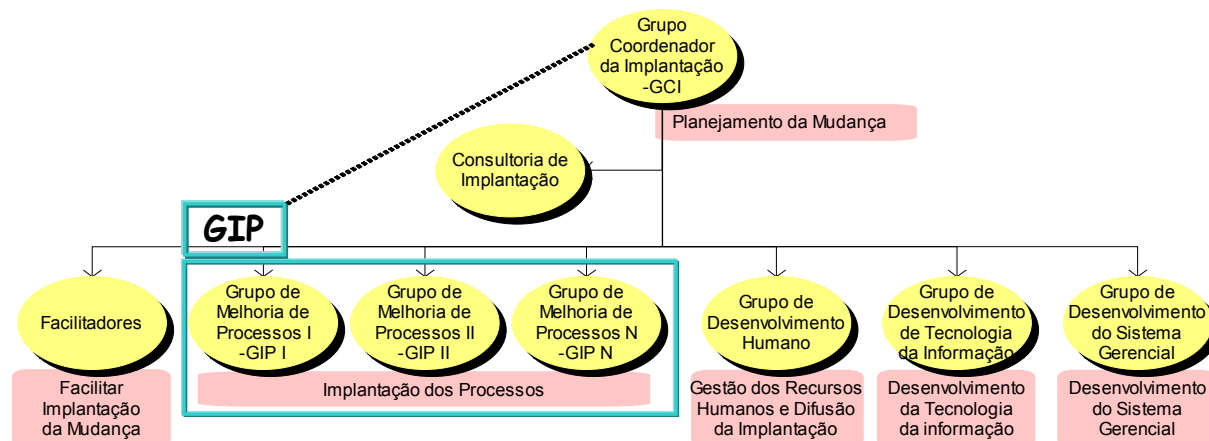


Figura 2 - Estrutura Proposta

O Grupo de Coordenação da Implantação (GCI) é responsável pela condução das ações de planejamento e estruturação da implantação, com a definição, divulgação e controle de cronogramas, alocação e gestão de funcionários e disponibilização de recursos. Posteriormente, o GCI assume as atividades de monitoria e direcionamento do desdobramento das ações que estão sendo conduzidas. O GCI também acaba sendo a interface principal entre a organização e uma possível consultoria contratada para assessorar as atividades. Contudo, a presente metodologia independe desta assistência embora entenda que a experiência e contribuição de terceiros seja importante neste momento. É de responsabilidade do GCI formar uma estratégia e visão claras, coerentes com a cultura da organização, e de fácil comunicação; cuidar para que os objetivos de curto prazo sejam alcançados e mensurados e não diminuir o grau de conscientização da necessidade da mudança.

O Grupo de Implantação de Processos (GIP) é uma instância entre o GCI e os Grupos de Melhoria de Processos (GMP), que coordena, direciona, monitora e apóia estes GMPs reduzindo a necessidade de tomada de decisão e influência do GCI, o qual pode se concentrar em outros assuntos mais relevantes. Já cada GMP é formado e depois destituído para melhoria de um único processo, sendo que seus participantes são os funcionários envolvidos

no processo, mais um funcionário que faz interface com os processos anteriores e outro com posteriores. Assim se garante uma visão sistêmica de identificação das melhorias nos processos e fortalece seu entendimento uniformizado.

O Grupo de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação (GTI) é responsável pelas ações pertinentes à área de TI, dentre elas a concepção de uma arquitetura integrada de sistema, estruturação do banco de dados, identificação da necessidade de aquisição ou desenvolvimento (deve ser uma decisão do GTI em parceria com o GCI) de softwares e hardwares, implantação das propostas de mecanismos gerenciais para os sistemas existentes e dar seu parecer técnico nas reuniões de melhoria de processos.

O Grupo de Desenvolvimento do Sistema Gerencial (GSG) deve definir a estrutura agregada de indicadores desempenho, e seu desdobramento detalhado pelos níveis hierárquicos da organização, formalizar as análises de méritos ao longo do processo, estudar oportunidades de aumento da autonomia dos funcionários e desenvolver novas formas de recompensa e gratificação. Há ainda alguns objetivos mais amplos associados a este grupo como a implantação na organização de grupos multifuncionais, gerentes de relacionamento com cliente, coordenadores de processos etc., de acordo com as necessidades da organização.

Quanto ao Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GRH) abarca as atribuições de gestão comportamental ao longo da implantação, capacitação dos funcionários de acordo com as necessidades de conhecimento identificadas nos processos e o *pool* de competências disponíveis. Além disso, este grupo ainda acompanha o clima da organização em relação à mudança, potencializa a valorização dos funcionários enquanto capital intelectual, e, principalmente, difunde e fomenta dentro da organização a necessidade da mudança, através de seminários, reuniões, publicações etc..

Finalmente, o Grupo dos Facilitadores é integrado por representantes externos ou da própria organização que serão responsáveis por atividades de apoio e devem estar capacitados para auxiliar na mudança. O grupo também pode assumir atividades de natureza mais simples abarcando papéis de apoio a reuniões com materiais de escritório, xerox, elaborando atas, etc.

3.3. Estratégia de Implantação

A palavra estratégia comumente é atribuída a significados distintos, dado o contexto de natureza complexa em que está inserido. Mintzberg (MINTZBERG & QUINN, 2001) por exemplo, define estratégia enquanto plano, pretexto, padrão, posicionamento e perspectiva.

Para fins deste artigo, estratégia deve ser entendida enquanto a análise para decisão, tendo em conta eficácia, eficiência e efetividade, sobre as combinações entre os elementos que estruturam a transição de uma organização para o estado almejado. Trata-se, portanto, de uma ação de natureza estruturante para formatação do problema e, posteriormente, com um forte grau de priorização para deliberação da opção mais adequada sob a luz dos propósitos organizacionais e das premissas pré-definidas.

Esta etapa é de grande importância, visto que um planejamento adequado e aderente para o começo desta fase de transição acelerará a continuidade da mudança. Neste âmbito, normalmente surgem diversas possibilidades de escopo. Aqui será destacada a relacionada a atuação através de projetos pilotos que podem ocorrer de forma paralela ou serial, cabendo ao GCI fazer tomadas de decisões necessárias para priorizar as ações a serem encaminhadas.

O Projeto Piloto consiste em determinar uma unidade organizacional operacional e implantar nela as mudanças propostas. Desta forma, possíveis problemas associados a esta fase poderão ser percebidos, analisados e combatidos de forma mais eficiente, assim como novas oportunidades de fatores de desenvolvimento poderão ser identificadas. Neste sentido, a

organização adquire uma *expertise* no processo de implantação tornando-se apta a replicá-la na organização de forma muito mais rápida e efetiva, diminuindo progressivamente o tempo de implantação em cada unidade. Além disso, a publicação dos primeiros resultados dos locais em que a transição fora efetuada potencializa a aceitação e a receptividade das pessoas à mudança, reduzindo a natural tolerância e insegurança em relação a este processo. Ainda é viável, em casos onde a metodologia de trabalho já possui uma considerável estabilidade e aceitação a proposição de uma estratégia que não utilize, como ressaltado, um projeto piloto e abarque a organização como um todo desde o início.

A decisão da estratégia da mudança passa ainda pela decisão do tempo de duração da transição, de forma que ela não acabe sendo muito rápida e, conseqüentemente, incipiente ou, por outro lado, que ela não se prolongue demais se tornando dispendiosa e excessiva. Finalmente, também se deve levar em consideração o grau de ruptura que a mudança pretende provocar. Inicialmente, as organizações, que se propõem a passar por uma transição, têm objetivos mais amplos do que pequenas melhorias incrementais que podem ser alcançadas. Por exemplo, com um programa de qualidade interno. Entretanto, deve-se ter sempre a preocupação de que grandes rupturas têm uma maior susceptibilidade ao fracasso em virtude da dificuldade de se quebrar múltiplos paradigmas existentes simultaneamente.

4. Metodologia 5W1H – Detalhamento da Linha Mestre

Após a apresentação da abordagem aqui proposta enquanto método a ser validado para implantação de um projeto de mudança organizacional com foco nos processos, será dado um foco maior as já mencionadas reuniões de melhorias de processos que são tidas enquanto elemento central desta abordagem.

Primeiramente, sua lógica de funcionamento se baseia no agendamento inicial das reuniões para discussão dos processos da situação atual – “AS IS”, em que é essencial a definição de um responsável (DAVENPORT, 1994) membro do GIP, para cada reunião. Ainda com relação a este agendamento, deve ser concebido um critério de priorização alinhado aos objetivos da organização para definir a seqüência de processos a serem revisados.

Posteriormente, serão realizadas as reuniões de melhoria de processos coordenadas por seu respectivo responsável (membro do GIP) e compostas pelos executores, predecessores e sucessores (GMP) do processo. Nestas reuniões, deve ser utilizada a técnica 5W1H (FALCONI, 1992), que aplicada neste contexto consiste no preenchimento de uma planilha respondendo as seguintes perguntas: *What* – Qual a proposta de melhoria?; *When* – Até quando deve ser implementada?; *Where* – Em qual setor(es) organizacional(is) ela ocorre? ; *Why* – Qual o motivo? *Who* – Quem é o responsável por conduzir a ação? *How* – Quais passos ou atividades principais da tarefa?. Como resultado desta etapa surgem os relatórios 5W1H, que descrevem todas as tarefas a serem executadas de forma precisa e objetiva e que vão servir de insumo para a formulação de um plano de ação estruturado posteriormente.

Além disso, o GIP deve anteriormente identificar a necessidade da participação de funcionários das linhas de apoio para aprimorar a discussão vigente agregando sua experiência profissional e o parecer técnico em sua área de *expertise*.

Ao final das reuniões, o GMP deve ser responsabilizado pela condução das ações de curto prazo inferidas e planejadas nos relatórios 5W1H. Em paralelo, o GIP deve consolidar as ações de curto prazo dos relatórios 5W1H em um grande plano de ação de curto prazo a ser monitorado para garantia de sua eficácia e eficiência. O GIP e os grupo de apoio ainda devem estudar as melhorias de médio e longo prazo propostas nos relatórios 5W1H e elaborar planos de melhorias específicos (idealmente um para o GPI e mais um para cada grupo de apoio) a serem validados pelo GCI.

É importante deixar claro que os planos de curto prazo e específicos devem especificar claramente responsáveis, prazos, metas e custos objetivando a concepção de um documento formal que seja eficaz para que o GCI possa fazer o controle da implantação das ações de melhorias propostas. Finalmente, conforme estes planos vão sendo implementados os grupos vão se desfazendo (podendo inclusive migrar para uma unidade organizacional definitiva) enquanto os resultados de suas ações de melhorias tendem a induzir a transição gradual da organização até a situação almejada.

5. Estudo de Caso

Neste item, serão apresentados os resultados alcançados nos casos em que a abordagem proposta foi utilizada (YIN, 2001), sendo que após percorrer algumas experiências, seu formato atual só fora atingido no último caso estudado.

O primeiro caso estudado foi de uma média empresa (130 funcionários) do ramo têxtil, já com alguns anos de mercado (CARDOSO, 1998). O principal motivo apresentado para que essa empresa iniciasse um processo de mudança foram as dificuldades resultantes da dinamicidade do mercado, por ter a empresa optado pela especialização e o mercado estar demandando pequenas quantidades de um grande número de diferente de produtos. Ao fim da discussão de melhoria de processos e implantação destes, os resultados atingidos foram significativos, entre eles a diminuição dos estoques intermediários, redução do tempo de desenvolvimento de produtos e tempo de atravessamento da produção reduzido. Mas o resultado mais importante alcançado foi a mudança de comportamento do quadro de funcionários, com muitos deles se tornando ativistas no sentido de busca contínua pela melhoria dos processos.

O segundo caso foi em uma fundação de direito privado (PAIM, CARDOSO & CAULLIRAUX, 2002), na qual a gestão funcional proporcionava uma organização departamentalizada, verticalizada e desintegrada. Como resultado da metodologia aplicada, atingiu-se uma gestão orientada no sentido da agregação de valor horizontal dos processos, mais voltada assim para os seus clientes. A fundação tornou-se referência no seu setor, baseada no Aprimoramento Organizacional Contínuo.

O terceiro estudo, realizado em uma superintendência de recursos humanos (12 funcionários) de uma agência governamental de atuação nacional, os resultados atingidos também foram satisfatórios, com um grau de comprometimento grande por parte dos funcionários. Ao final a organização atingida já possuía uma visão processual da rotina de trabalho, garantindo maior percepção da integração; processos documentados e análise crítica dos processos realizados, possibilitando uma busca contínua de melhoria. Mas como resultado principal, o estudo proporcionou uma estrutura organizacional que alinhava de forma consistente o trabalho burocrático exigido e as atividades relativas à evolução dos recursos humanos.

A tabela 1 apresenta os elementos utilizados nas abordagens dos casos citados.

Caso	Têxtil	Fundação	Agência	Secretaria
Elemento Integrante da abordagem				
Reprojeto da Estrutura				
Re-projeto dos Processos				
Divisão em Grupos				
Novos Indicadores				
Desenvolvimento e Implantação de TI				
Gestão do Conhecimento				
Uso de Planos de Implantação (5W1H)				
Gestão da Mudança				

Tabela 1 – Matriz dos elementos integrantes utilizados na abordagem em cada caso

No último caso, a reforma administrativa de uma secretaria de saúde de uma grande cidade no Brasil, a implantação ainda está em processo, mas já são percebidos bons resultados, como a percepção dos funcionários das suas rotinas de trabalho e oportunidades de melhoria dos processos, além da integração e comprometimento atingidos pelos funcionários.

6. Conclusão

Desde o início do presente estudo, a grande preocupação percebida e presente no âmago da concepção desta abordagem era a da conformação de um ambiente em que a implementação das melhorias fosse natural e inerente ao processo de mudança. Neste sentido, foi construído um modelo que preza pela participação ativa dos funcionários desde a identificação dos problemas, passando pela análise de soluções até implantação das ações de melhorias.

Uma vez que a abordagem proposta viabilize esta situação a implementação das melhorias flui naturalmente pela organização visto que todo o quadro de funcionários já está engajado no projeto de transição, e principalmente, foram estes mesmos funcionários elementos essenciais na concepção dos planos de melhorias propostos.

Entretanto também é fundamental que a cúpula organizacional funcione enquanto força coordenadora, monitoradora e conciliadora. Portanto, esta cúpula deve se responsabilizar pelo alinhamento e qualidade das ações de melhorias de forma que eles não sejam contraproducentes, ineficazes e nem ineficientes. Seu papel é garantir que o conjunto de ações de melhoria não se limitem a um conglomerado de idéias havendo um norte estratégico que converge as melhorias viabilizando a mudança da organizacional desde o estado atual até a visão almejado para a posição da organização na realidade em que está inserida.

Finalmente, o sucesso inicial dos casos tem validado a abordagem proposta que ainda deve ser exaustivamente praticada e exposta para sua consolidação enquanto método.

Referências

- CARDOSO, V. (1998) - *Estratégia, Processos e Operações para Pequenas e Médias Empresas: Um Método Sintético para Tornar Negócios de Pequeno Porte Auto-Sustentáveis no Longo Prazo*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção - COPPE-UFRJ Rio de Janeiro.
- DAVENPORT, T. (1994) - *A Natureza da Reengenharia de Processos*. Campus. 1ª Edição. Rio de Janeiro.
- FALCONI, V. (1999) - *TQC – Controle da Qualidade Total*. Campos. 36ª Edição. Belo Horizonte.
- GALBRAITH, J. R. (2000) - *Design the Global Corporation*. Jossey-Bass. San Francisco.
- GHOSHAL & BARTLETT, (2000) – *A Organização Individualizada*. Campus. Rio de Janeiro.
- GOLDRATT, E. M. (1993) - *A Meta*. Educator. 36ª Edição. Rio de Janeiro.
- GROVER, V. & KETTINGER, W. R. (2000) - *Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age*. Idea Group Inc. Hershey.
- KOTTER, J. P. (1997) – *Liderando Mudança*. Campus. Rio de Janeiro.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. (2001) – *O Processo da Estratégia*. Bookman. 3ª Edição. Porto Alegre.
- NORTON, R. & KAPLAN, P. (2000) – *Organização Orientada para a Estratégia*. Campus. Rio de Janeiro.
- PAIM, R., CARDOSO, V., e CAULLIRAUX, H. (2002) - *A inserção dos processos no projeto de Organizações: uma argumentação conceitual e prática*, Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ, Enegep 2002, Curitiba.
- SALERNO, M. S. (1999) - *Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. Atlas. 1ª Edição. São Paulo.
- SENGE, P. (1997) - *A Quinta disciplina: caderno de campo*”. Qualitymark. 1ª Reimpressão.
- YIN, R. K. (2001) - *Estudos de Caso: planejamento e métodos*., Bookman. 2ª Edição. Porto Alegre.