

# **A IMPORTÂNCIA DA VISÃO SISTÊMICA NA GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA EMPRESA NA ÁREA DA SAÚDE**

Matheus de Souza Muniz<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Os processos integrados de uma empresa devem funcionar em total harmonia, onde uma boa gestão com técnicas de melhorias constante baseadas na visão sistêmica, pode gerar o lucro esperado. Este artigo foi realizado por meio de um estudo de caso, em uma empresa de serviços na área da saúde, retratando a importância da visão sistêmica na gestão de todo o processo. O planejamento e a organização de todos os departamentos com um só propósito, buscam o retorno positivo para o todo organizacional. A realização desse artigo tem por objetivo identificar e solucionar problemas de cultura organizacional, burocracia desnecessária no processo, mau aproveitamento do espaço físico, e retomar se possível as atividades essenciais terceirizadas. Os principais resultados foram, mudança de colaboradores já na contratação e no caso dos gestores mudar a forma de seus mandatos, oferecer maneiras de digitalizar o processo burocrático, reformar o espaço físico e analisar a possível prática de atividades essenciais que estão sendo terceirizadas. As metodologias para elaboração deste estudo foram pesquisas bibliográficas, observações *in loco* e entrevistas informais com os colaboradores da empresa e clientes.

Palavras-chave: Processos. Visão. Sistêmico.

## **THE IMPORTANCE OF THE SYSTEMIC VISION IN THE MANAGEMENT OF A COMPANY'S PROCESSES IN THE AREA OF HEALTH**

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração; Especialização em Economia de Empresas; Mestre em Economia, área de concentração Economia Industrial; Doutor em Ciências Sociais, área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## ABSTRACT

The integrated processes of a company must work in total harmony, where a good management with constant improvement techniques based on the systemic view, can generate the expected profit. This article was carried out through a case study, in a service company in the health area, portraying the importance of the systemic vision in the management of the whole process. The planning and organization of all departments with one purpose, seek a positive return for the organizational whole. The purpose of this article is to identify and solve problems of organizational culture, unnecessary bureaucracy in the process, poor use of physical space, and to resume, if possible, outsourced essential activities. The main results were, change of employees already in hiring and in the case managers change the form of their mandates, offer ways to digitize the bureaucratic process, reform the physical space and analyse the possible practice of essential activities that are being outsourced. The methodologies for this study were bibliographic research, *in loco* observations and informal interviews with the company's employees and customers.

Key words: Processes. Eyesight. Systemic.

## 1 INTRODUÇÃO

A visão do todo utilizada no processo da empresa estudada é muito rica, em razão de a mesma está buscando se manter como líder de mercado, na prestação de serviço na área da saúde. A presente pesquisa qualitativa mostra a importância do olhar sistêmico na gestão de processos.

A finalidade é buscar identificar os problemas da empresa com o intuito de solucioná-los dentro de todo o ambiente organizacional, com isso, apresentando os melhores resultados para se conseguir o desempenho satisfatório.

Identificar as falhas organizacionais e apresentar maneiras para que possam contribuir na melhora dos processos diários.

É de suma importância o gestor possuir um olhar geral dentro da organização, para que no decorrer das atividades não tenham falhas, insatisfações, falta de qualidade e feedback negativo.

Esta pesquisa, tem por objetivo geral demonstrar a importância de uma gestão moderna que integra o processo inteiro, através do pensamento sistêmico. Estabelecer responsabilidades

horizontais, integrando cada colaborador, deste modo, tornando os processos individualizados em um só. Os objetivos específicos são fazer análise desde a entrada de demanda de serviço até o pós atendimento com o cliente; investigar meios para a eliminação de falhas na comunicação, também na otimização do tempo; erradicar a ociosidade, flexibilizar a cultura organizacional forte e conservadora da empresa analisada, tornar o processo menos burocrático, encontrar saídas para melhor utilização do arranjo físico e analisar com maior cuidado terceirizações de serviços essenciais.

As metodologias utilizadas neste trabalho foram: pesquisas bibliográficas, observações *in loco* e entrevistas informais com os colaboradores da empresa e clientes.

A importância do enxergar, pensar, e agir sistemicamente tem o propósito de evitar problemas junto a individualização de setores, não harmonia organizacional, comunicação não assertiva, burocracia desnecessária no processo, mau aproveitamento do espaço físico, e retomar se possível as atividades essenciais terceirizadas. Acondicionar o processo único, ágil e eficaz, sempre em constante atualização conjunta.

Neste artigo inicialmente será abordado, o referencial teórico onde se encontra citados os principais autores referentes ao tema. O próximo capítulo é referente ao tema ou problema, onde será apresentado um breve histórico da empresa na qual foi realizada a pesquisa e seus principais problemas observados. Prosseguindo, será abrangido o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, em que serão apresentados os problemas reparados e as sugestões possíveis de melhorias para maior desenvolvimento da organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O trabalho em equipe levou a humanidade a fazer grandes feitos, nas organizações não é diferente, deste modo à visão sistêmica na gestão de processos é fundamental, na eficácia dos resultados corporativos. Conforme Coltre (2014, p. 127): “[...] Uma visão sistêmica e sociológica, [...] funcionam como um sistema social focado em objetivos que se inter-relacionam sistematicamente, gerando um resultado maior para si e para sociedade.”

A necessidade em desenvolver aptidões para que a gestão venha a ter o olhar necessário para integralizar todo o corpo organizacional, segundo Tachizawa; Scaico (1997, p. 36):

Neste contexto, a empresa deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. A adoção do enfoque sistêmico encarando a organização como um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente pode ser entendida como um processo que procura

converter recursos em produtos – bens e serviços –, em consonância com seu modelo de gestão, missão, crenças e valores corporativos.

É essencial que nesse modelo de visão todos os setores comprometam-se em cooperar entre si, trabalhando em conformidade sem competição interna, para que isso aconteça.

Martinelli (2002, p. 92) destaca que:

[...] Utilizar a visão sistêmica no tratamento dos problemas na administração. As propostas de solução de problemas podem ser divididas nas seguintes fases, devem caracterizá-las: início, exploração do problema, levantamento das possibilidades de ação, solução, reiteração eventual do ciclo, implementação, revisão durante a ação, superação de eventual insucesso.

A comunicação assertiva faz do fluxo de informações ao longo de todo o processo chegar na hora, no lugar certo e pessoa certa, de acordo com Kunsch (2016, p. 176): “Os conceitos de comunicação sistêmica e comunicação integrada estão presentes hoje no discurso de especialistas em comunicação corporativa. [...] não é por acaso que as pesquisas [...] agora estão focadas em modelos de diagnóstico e medição [...] a partir de uma perspectiva sistêmica.”

Para obtenção de lucro, se deve pensar nos custos de todo o processo organizacional, a eficiência desse controle é identificando os mínimos detalhes, portanto Silva; Garbrecht (2016, p. 175) apontam que: “[...] um processo de gestão de custos exige uma visão sistêmica para ser efetivo em seu objetivo de reduzir desperdícios, favorecendo a geração do lucro de uma empresa.”

É natural que o verdadeiro líder se encaixe neste modo de gerir os processos, influenciando de maneira positiva todos os colaboradores. Stoner; Freeman (1999, p. 333) apontam que: “Os administradores que adotam uma perspectiva sistêmica aproveitam as idéias das teorias de conteúdos, de processo e do reforço.”

Quebrar os paradigmas adotados durante décadas fixadas na cultura organizacional de inúmeras empresas é a forma de aperfeiçoar o trabalho, os custos e o tempo empregando o olhar sistêmico, aplicando modelos mentais e práticos, para que ocorram mudanças satisfatórias. Segundo Senge (1998, p. 233):

Finalmente, o retorno da integração do pensamento sistêmico e dos modelos mentais será não apenas melhorar os nossos modelos mentais (o que pensamos), mas alterar nossas formas de pensamento: passar de modelos mentais dominados por eventos para modelos mentais que reconhecem o padrão de mudança de longo prazo e as estruturas subjacentes que produzem esses padrões.

O gestor deve perceber tudo e todos horizontalmente, igualando o nível de importância em cada parte do processo agrupando todos os setores no final. Na concepção de Chiavenato (2009, p. 125): “*Visão sistêmica ou holística*: é a abordagem total e integrada da empresa, isto é, a visão do conjunto. [...] Os órgãos são os subsistemas que devem ser integrados entre si para o pleno alcance dos objetivos empresariais.”

O resultado do processo chega ao cliente agilizado e simplificado, a maneira de se entregar o serviço ou produto final com maior qualidade e segurança ao beneficiário, trazendo os melhores proventos a empresa. Boog; Boog (2016, p. 102) afirmam que: “Uma empresa do século XXI sem visão e sem planejamento sistêmico não gera segurança, educação, higiene, missão social, entre outras coisas, e terá prejuízos em suas atividades futuras.”

A tomada de decisão no processo gerencial deve ser compatível com o bem-estar de todo o organismo corporativo, colaborando com todo o desempenho das atividades funcionais, pensando no fornecedor até o cliente final. Xavier et al (2017, p. 29) expõem que:

Gerenciamento de processos de negócio (ou Business Process Management) é, segundo o CBOK, "uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta". É uma boa forma de alinhar a estratégia da empresa aos processos de negócios, realizando melhorias na organização de forma sistêmica. São características essenciais dos processos: Possuem certa regularidade e previsibilidade dos resultados. São dinâmicos, respondendo às demandas dos clientes e à dinâmica do mercado.

Em virtude dos argumentos apresentados, em relação à eficácia e efetividade processual no contexto sistêmico, o papel do líder é fundamental para coordenar todo o processo. O gestor na visão sistêmica é a base para que tudo funcione de forma harmônica desde o nível operacional ao estratégico; contribuindo no resultado final, junto a satisfação do cliente.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

Em julho de 1986 a classe médica da cidade de Lages e Região do Planalto Serrano, através da Associação Médica da Serra tendo como seu Presidente Elio Gilberto Pfuetzenreiter iniciou a implantação da Seccional da Unimed do Estado de Santa Catarina (Seccional era como eram chamados os escritórios regionais) em Lages, sendo escolhido como delegado o médico Manoel Maria Barcelos da Rosa e como suplentes Dr. Moacir José Cucco e Dr. Robinson Rocha Lopes.

De uma única sala ocupada na Rua Cel. Córdova a Unimed muda-se para a Rua Frei Rogério. Em 1993 muda-se para a Rua Lauro Muller ficando por cinco anos. Em 17 de abril de 1998 Gestão da Unimed transferiu-se para a Rua Frei Gabriel, instalando-se em uma sede própria de 642 metros de área construída no centro da cidade (fundos da Catedral) e de fácil acesso para seus clientes. Primeira Sede da Unimed Lages.

Neste mesmo ano, em maio é criado na 2ª maior cidade da Região - São Joaquim um escritório para melhor atender e prestar serviços aos cooperados, credenciados e clientes da

cidade. No ano de 2013 foi instalado o Pronto Atendimento Unimed no Hospital Nossa Senhora dos Prazeres para proporcionar maior comodidade aos pacientes e seus familiares.

Fazendo parte do crescimento do Sistema, a Singular Lages está entre as cinco mil maiores empresas do país e atende 18 municípios da Serra Catarinense, com uma população de aproximadamente 295 mil habitantes, na qual, 25 mil são clientes Unimed.

Hoje, a cooperativa conta com 47 funcionários, 193 médicos cooperados e possui 109 serviços credenciados, entre eles: 63 clínicas de atendimento, 30 laboratórios, 03 raios X e 13 hospitais. Sua atual diretoria é composta pelo presidente, Dr. Alceu Fernandes Filho e superintendente Dr. Davi Arruda Malinverni.

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, sem discriminação de sexo, classe, raça, política e religião. Os membros controlam a cooperativa e participam ativamente da formulação das políticas e da tomada de decisões. Os eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis por gerir a cooperativa.

Os cooperados contribuem equitativamente para o capital e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os excedentes destinam-se a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; b) benefício aos membros, na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. Se a cooperativa firma acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorre à capital externo, deve fazê-lo em condições que assegure o controle democrático pelos seus membros e mantenha a autonomia da cooperativa.

O perfil de seus clientes é em maioridade Pessoas Jurídica, que oferecem ao beneficiário final (Pessoa física) a oportunidade de adquirir o plano Unimed de saúde. Essas organizações têm como objetivo oferecer a seus colaboradores maior qualidade de vida e segurança em manter o bem-estar.

A cadeia de suprimento da Unimed Lages é de simples entendimento, pois, começa com o fechamento de um contrato com a empresa contratante do plano Unimed de saúde, que disponibiliza ao colaborador o benefício. Surgindo a necessidade de este beneficiário usar o plano, ele vai a um dos principais fornecedores que são: prestadores médicos, clínicas e hospitais cooperados e credenciados, que oferecerão o serviço médico final. Neste ciclo a Unimed Lages é a intermediadora, conecta o paciente ao médico, recebendo da empresa

contratante, ou em caso de contrato direto sendo plano Pessoa Física recebe-se do beneficiário, e faz o pagamento dos honorários médicos e procedimentos hospitalares aos prestadores do serviço.

Manter-se como líder no mercado é estar sempre a um passo do concorrente, que se configuram em outros planos privados de saúde; e no sul do país pode-se colocar como principal concorrente o SUS (Sistema Único de Saúde).

Por meio de observações realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa Unimed Lages apresenta limitações, sendo:

- Arranjo físico inadequado: prédio pequeno com instalações e móveis antigos, dependências que deveriam ser de uso apenas de colaboradores é compartilhada com cooperados, clientes e prestadores. Sem espaço para expansão física de novos setores.

- Cultura organizacional: a Unimed Lages encaixa-se em uma cultura muito forte que ao mesmo tempo é conservadora de mais, pois, tem costumes enraizados de acordo com a região em que está inserida, dificultando o desenvolvimento do pensamento sistêmico moderno.

- Terceirização: a terceirização de serviços essenciais como marketing e contabilidade, leva a dependência externa da empresa a outros que trabalham com suas demandas e seus prazos, deste modo a Unimed Lages perde o controle do tempo em algumas situações.

- Burocracia: muito papel, guias, agendas, tudo isso passa por uma conferência manual desnecessária, gerando muitos arquivos onde não se tem espaço adequado para guardá-los. O colaborador que faz essa atividade poderia desempenhar outra função.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

Na empresa em questão, o arranjo físico tornou-se insuficiente, o prédio é pequeno com instalações e móveis antigos, dependências compartilhadas erroneamente entre colaboradores, cooperados, clientes e prestadores. Sem possibilidade de expansão física. Seixas (2020, p. 120) coloca que: “[...] os objetivos de um arranjo físico estão voltados à produtividade, à economia de espaço, à redução dos custos e à segurança dos trabalhadores.”

A construção de um prédio anexo à sede, com novas salas, instalações e mobílias, separando melhor os setores por atividade e competências, seria uma boa solução para cada departamento realizar suas tarefas cotidianas com maior liberdade e conforto. A organização em estudo deveria fazer uma análise com os colaboradores de todos os setores, pontuando

mudanças do *layout* interno do prédio, como economia de espaço, toca de mobílias, reformas e novas construções, para assim melhorar o fluxo de pessoas e processos dentro das instalações físicas organizacionais.

Percebe-se que a cultura de uma região pode refletir muito na empresa nela instalada, a Unimed Lages tem essa cultura forte e conservadora incorporada na organização, devido muito a sua localização geográfica e seus colaboradores e gestores; que dificulta a entrada e prática de novas ideias. Chiavenato (2014, p. 124) relata que:

Da mesma maneira como ocorrem com as pessoas, às organizações também desenvolve e mantém seus paradigmas por meio das pessoas que nelas trabalham. Na verdade, não são as organizações em si que possuem paradigmas, mas as pessoas que nelas tomam as decisões principais e mantém o poder. Assim, as organizações funcionam através de paradigmas que definem sua cultura organizacional. A mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas.

A empresa em análise poderia contratar mais universitários relacionados às áreas de atuações, que se encaixam com o desempenho das atividades, a diretoria deveria ter um mandato maior, porém, único, dando a oportunidade de novos diretores com novas ideias e métodos mais atualizados, que automaticamente quebraria alguns dos paradigmas organizacionais cravados no decorrer dos anos passados, flexibilizando assim a cultura forte e conservadora, senão a mudando aos poucos.

Observa-se que a Unimed Lages terceiriza alguns serviços essenciais, por consequência disso o processo em muitas vezes dependente de terceiros fica ocioso e atrasado, pois, essas atividades estão ligadas diretamente a empresa. Gramigna (2002, p. 18) aponta que: “[...] Terceirizáveis: as que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.”

Sugere-se que na empresa em estudo, sejam contratados colaboradores que possuem as competências necessárias para realizar as atividades terceirizadas, e que os mesmos recebam ferramentas para desenvolver seus trabalhos.

Repara-se que na organização em questão existe uma geração enorme e desnecessária de impressões de papel, para realizações de atividades como conferência de guias, entre outras. Sendo que se não acontecesse tantas impressões que fazem parte de um processo burocrático sem valência, o almoxarifado suportaria toda a demanda de arquivos. Silva (2013, p. 88) estabelece que: “Os administradores aprendem a trabalhar dentro da burocracia sem aumentá-la, a fim de simplificar sistemas formais ou substituí-los por força-tarefa e equipes administrativas.”

A vista disso, a empresa em análise teria de alimentar seu sistema já existente de dados corretamente, onde se tenha a confiança que a informação esteja de acordo com o esperado,



remanejar o colaborador a fazer a conferência via sistema, substituindo assim a burocracia pela simplificação de sistemas.

Capta-se que a empresa observada, deveria avaliar administrativamente uma forma mais econômica e dinâmica de trabalhar e desenvolver linhas de pensamentos nos gestores e colaboradores também, para que se transformem em atitudes de progresso; medidas estas que poderiam começar com os casos anteriormente pontuados.

## **5 CONCLUSÃO**

Neste estudo destacou-se a importância da visão sistêmica executada de forma ativa, ou seja, com o propósito de integrar e orientar gestores e colaboradores, identificando os problemas constantes na organização prestadora de serviço na área da saúde. É de total valia, para apresentar resultados satisfatórios dentro de um planejamento feito de maneira comprometida sistemicamente.

Entende-se que a organização em estudo para se manter como líder de mercado deixe seu pensamento conservador e inflexível no passado, começando a agir de forma moderna, integralizada e sistêmica, considerando que a mudança poderá ser de maior retorno com resultados positivos.

Através do observado, e com a análise teórica, foi possível identificar as falhas da empresa em estudo. Permitindo visualizar que a organização necessita de melhorias no processo integrado, principalmente em seu arranjo físico insuficiente e apertado, em sua cultura organizacional conservadora de mais não permitindo novas ideias, no processo muito burocrático e na terceirização de serviços essenciais. Ao identificar esses problemas e resolvê-los, tornará a instituição equipada e pronta para produzir e colher seus frutos de maneira satisfatória, no mercado oscilante de agora.

Finda-se que este artigo poderá possibilitar a empresa ampliar seus horizontes e seus conhecimentos, apresentando como é a gestão de uma empresa de serviços médicos nos dias atuais, trouxe a importância da união e comprometimento organizacional assomado a todas as partes envolvidas no processo.

## **REFERÊNCIAS**

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3821/pdf/0>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35644/pdf/0?code=8yB0qfEbGiwgZr7OF7NpBrUE7PhA36kUh0QRugxWKLQDD3NTteG8O3gasVxHEFOMBIVDrWpjyz80J4hG1LKO8w==>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1598/pdf/0>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

COLTRE, S. M. **Fundamentos da administração um olhar transversal**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30136/pdf/0>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/39/pdf/0?code=V0QlaJntm00OofW2as/vLZJutkHWa5GCxs1kMNODwiUud9dREL7C4t0SeGG9zOd+/+WGHOJqqPfUc3pQmaPU7g==>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

KUNSCH, M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/42233/epub/0>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1653/pdf/0>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SEIXAS, E. D. S. **Administração da produção e serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2020. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/178125/pdf/0?code=EZIXj8F03ij4FnCUGSv3ptvHLT02E14Lt1gHGv+LIAGdvof7HGe223vXS6QXfTIYe/IkFFYgclXsg82F9nY8kQ==>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, E. J.; GARBRECHT, G. T. **Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/39136/pdf/0>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SILVA, R. O. D. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil LTDA, 2013. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3789/epub/0?code=vI3THr6NQ3H27q/sZCCgC6NRWISc3H8R9fLbCRvvQuVUErV+VciwwVslsHWd/AXTO983mbGmw3fv80FYioleaw==>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

STONER, J. A. F.; Freeman, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e científicos, 1999.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, C. G. D. S. et al. **Gerenciamento de projetos de mapeamento e redesenho de processos**: uma adaptação da metodologia basic methodware. Tijuca: Brasport livros e multimídia, 2017. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/160068/epub/0>>. Acesso em: 22 mar. 2020.