

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS – TURMA 27

ALUNO: CARLOS EDUARDO DA SILVA SIQUEIRA

ORIENTADOR: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

MBA Gestão Estratégica de Pessoas 27

**GESTÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE PRODUTIVIDADE**

**NATAL / Junho de 2018**

## **INTRODUÇÃO**

No mundo globalizado que temos hoje, a competitividade só aumenta e exige das organizações maior produtividade e rendimento de seus negócios para expansão e sobrevivência no mercado. Com a evolução no reconhecimento do capital humano dentro das organizações, a gestão de pessoas tem o desafio de melhorar seus processos de gestão para extrair o melhor rendimento das equipes.

O presente estudo de caso visa mostrar a gestão de desempenho com a óptica da relação recursos humanos x capital humano, organizações com modelos de gestão mecanicista x modelos de gestão orgânica, qual o melhor modelo como ferramenta para melhorar rendimento de equipes?

No início do atual estudo a empresa Multiplay Telecom estava em fase de crescimento e com o desafio de expandir para novos mercados (expansão geográfica), melhorar o padrão/qualidade dos serviços e atendimento ao cliente.

## **HISTÓRICO DA EMPRESA**

Genuinamente cearense, a Videomar Rede Nordeste S/A deu início à sua primeira transmissão de televisão por assinatura em dezembro de 1990. Na época, a empresa - até então conhecida como RTC – ainda tinha o sinal analógico, sendo na época a única do Estado a contar com um sistema de transmissão via cabo.

Após sua venda em 1995 os grupos Mota Machado e Jereissati assumiram o controle acionário da Videomar. Visando adoção de uma nova marca e posicionamento no mercado fortalezense. Em meados de 2001 filiou-se a NET Brasil e adotou a marca NET FORTALEZA. Isto representou um salto para a entrada no mercado de transmissão de dados e experiência para oferta de Internet Banda Larga.

Em 2008 a empresa já prestava serviço triple play: TV por Assinatura, Internet Banda Larga e Telefonia VoIP, através de uma rede de tecnologia híbrida de fibra óptica e cabo coaxial (HFC). Durante este mesmo período iniciou-se o processo de entrada da tecnologia digital para TV por assinatura. No ano seguinte iniciou a oferta de TV em alta definição, conhecida popularmente como transmissão em HD.

Em outubro de 2013, com mais de 20 anos de experiência no mercado local, evoluiu para Multiplay. No período não houve ruptura nem venda da empresa, apenas a adoção de uma nova marca, mais moderna e identificada com os fortalezenses.

A estrutura continuou a mesma, presente nos principais bairros de Fortaleza com uma rede passando na porta de mais ou menos 120 mil domicílios oferecendo TV, internet banda larga e telefone via cabo, nos municípios de Fortaleza.

## **PROBLEMATIZAÇÃO**

A empresa MULTIPLAY Telecom possuía modelo de gestão mecanicista (antes de aquisição pelo grupo de investimento *Acon Investments*), onde as decisões eram tomadas apenas pelos níveis estratégico e tático. Diversas vezes, essas decisões não consultavam a parte operacional da empresa, fazendo com que algumas decisões não fossem a melhor possível. Na alta cúpula analisava-se os problemas técnicos, comerciais, financeiros e atendimento. As decisões eram tomadas pelos gerentes e diretores, vendo (de suas ópticas) qual melhor caminho a seguir. A Direção da empresa foi mudada, onde antiga direção tinha focava em direção hierárquica, isto é, decisões centralizadas e com poucos colaboradores participando (normalmente diretores e gerentes). A atual direção da empresa foca na direção horizontalizada, respeitando as hierarquias, mas colocando no processo decisório o maior número de gestores/líderes que vivenciam as situações no dia a dia. A tomada de decisão tem seu nível elevado pela participação de colaboradores que tem know how para dar opiniões e aportar nas decisões com conhecimento de causa. Essa mudança no modelo de gestão da empresa causou resistência de alguns colaboradores de alto nível, pois as decisões não estavam mais centralizadas. Ao verificarem os resultados de melhoria no processo de reengenharia (apresentados mais adiante).

## **RESUMO**

O presente estudo de caso abordará a gestão de desempenho como ferramenta de produtividade, abordando modelo de gestão mecanicista x gestão orgânica, recursos humanos x capital humano. A evolução da gestão mecanicista (centralização de decisões, departamentalização, divisão de trabalho e especialização) para gestão orgânica (descentralização das decisões, equipes multifuncionais, integração e coordenação) altera a percepção do colaborador em relação a empresa. Ele visualiza-se com colaborador, e não funcionário, parte ativa do crescimento/desenvolvimento da empresa, e não apenas funcionário passivo cumpridor de ordens. A gestão orgânica deixa clara para o colaborador o que a empresa espera dele, quais competências (técnicas e comportamentais) são

necessárias para seu desenvolvimento junto com a organização. Uma analogia na gestão mecanicista é que os funcionários seriam como as peças de engrenagens em um processo produtivo, e caso uma dessas peças quebre, o resultado final será comprometido, a não ser que, alguém externo ao processo repare ou troque a peça “defeituosa”. Já uma gestão orgânica, todos os membros têm conhecimento geral do processo produtivo, não são necessariamente especialistas, porém o espírito de equipe prevalece com foco na obtenção do resultado baseado no planejamento estratégico da organização. Outra característica da gestão orgânica é o alto grau de flexibilidade e capacidade de dar continuidade ao processo, caso haja perda de um dos membros ou mudanças externas ao processo.

**Palavras chaves:** desempenho, gestão mecanicista, gestão orgânica

## **ABSTRACT**

The present case study will address performance management as a productivity tool, addressing mechanistic management model x organic management model, human resources x human capital. The evolution of the mechanistic management (centralization of decisions, departmentalization, division of labor and specialization) for organic management (decentralization of decisions, multifunctional teams, integration and coordination) changes the employee's perception of the company, he visualizes himself with collaborator, and not an employee, an active part of the company's growth / development, not just passive order-fulfillment officer. The organic management makes clear to the employee what the company expects from him, what skills (technical and behavioral) are necessary for his development along with the organization. An analogy in mechanistic management is that employees would be like cogs in a production process, and should one of these parts break, the end result will be compromised, unless someone outside the process repairs or exchanges the "defective" . Already an organic management, all the members have general knowledge of the productive process, they are not necessarily specialists, but the team spirit prevails with focus in obtaining the result based on the strategic planning of the organization. Another characteristic of organic management is the high degree of flexibility and ability to continue the process, in case there is loss of one of the members or external changes to the process.

**Keywords:** performance, mechanistic management, organic management

## **FONTE DE DADOS**

Os dados foram colhidos pelo pesquisador no processo de reengenharia, aplicado pelo mesmo, na área operacional da MULTIPLAY TELECOM no período meados de 2015 ao final de 2016, distribuídos em 3 etapas (Atendimento técnico, COPE e Auditoria) onde os resultados são acompanhados e monitorados até os dias atuais, para manter o controle de qualidade e rendimento aplicados no processo de reengenharia.

## **NOVA FASE DA EMPRESA**

Em 2015 a empresa foi comprada pelo Grupo *Acon Investments*, assim como a Cabo Telecom na cidade de Natal, Rio Grande do Norte que se tornou parceira da Multiplay, iniciando assim um intercâmbio e troca de experiências em diversas áreas como tecnologia, infraestrutura, comercial, atendimento e serviços. Com entrada dos novos acionistas reforçou-se a política de investimentos, com atenção especial ao desenvolvimento e à oferta de novos serviços e produtos, além da expansão da rede com a entrada da nova tecnologia de fibra FTTH no mercado local.

Foi um grande desafio entrar numa organização com estilo de gestão diferente da que estávamos acostumados. Foi necessário desmontar paradigmas para conseguir atenção dos colaboradores para começar a introduzir um novo modelo de gestão e conseguir provar que o novo caminho que estava sendo traçado traria evolução profissional e pessoal para todos os envolvidos.

A partir de 2016 a Multiplay começou seu processo de expansão com a nova rede FTTH (Fiber To The Home) para novos municípios como Eusébio e Maracanaú, além de ampliar a rede para bairros ainda não atendidos na cidade de Fortaleza. Atualmente com mais de 60 bairros cabeados continuamos com ações para ampliação da rede.

A empresa oferece suporte 24h ao cliente, Call Center próprio com atendimento 7 dias da semana e atendimento local. Conta com a média de 395 colaboradores diretos e média de 60 colaboradores terceirizados (indiretos). A

empresa dispõe de uma ampla combinação de produtos denominados combos (combinações de TV por assinatura, Internet e telefonia). Além disso, nos segmentos banda larga e telefonia digital, oferece: internet com opção de alta velocidade e planos de telefonia sem assinatura e franquias conforme necessidade do cliente.

Alinhando a visão do grupo, foi elaborado um uma convenção que unificou a visão, missão e valores do grupo, aí não mais a empresa MULTIPLAY TELECOM e CABO TELECOM, mas o grupo.

A atual visão, missão e valores são:

VISÃO: Expandir agressivamente e ser referência nacional em qualidade nos segmentos em que atuamos, através do cumprimento e capacitação de nossos colaboradores com constantes investimentos e inovações.

O grupo *Acon Investments* tem objetivo de expandir de forma agressiva no mercado de telecomunicações brasileiro. O modelo de expansão é modelado em atendimento excelente ao cliente, investindo nos colaboradores e em tecnologia.

MISSÃO: Fornecer as melhores soluções em telecomunicações, através da excelência em atendimento e alta tecnologia, de forma inovadora e sustentável.

Posicionar-se a frente no mercado de soluções em telecomunicações para melhor atender a necessidade dos clientes e acionistas.

VALORES:

1 – *Paixão por pessoas*

Valorizar as pessoas, contribuindo com seu crescimento, comprometimento e entusiasmo de fazer sempre o melhor.

2 - *Foco no cliente*

Encantar com a experiência de um serviço de qualidade, onde o cliente é o foco de todos os nossos esforços, servindo-o com respeito e atenção desde o primeiro contato.

3 – *Resultados e criação de valor*

Agir proativamente na identificação de oportunidades de crescimento, buscando sempre criar valor em nossa empresa com responsabilidade e efetividade.

4 – *Agilidade*

Agir rapidamente para atender clientes, colaboradores e acionistas reflete o nosso comportamento.

5 – *Inovação*

Criar soluções diferenciadas, estimulando a melhoria contínua para surpreender com qualidade e ousadia nossos clientes.

#### 6- *Respeito*

Atuar sempre com integridade e transparência como forma de valorizar as pessoas demonstrando consideração e apreço.

#### 7 – *Credibilidade*

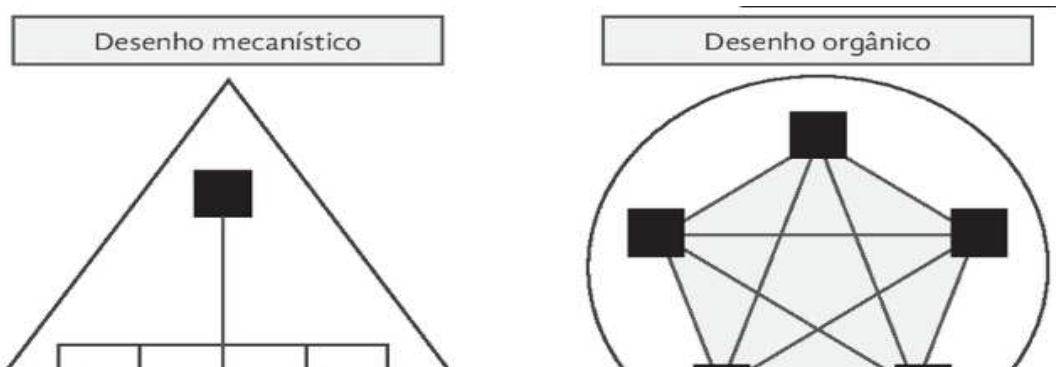
Trabalhar com garra e profissionalismo para conquistar a confiança dos nossos clientes.

Esses 7 valores nortearão o plano de ação da empresa, avançando em sua visão e cumprindo sua missão.

## **EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Com a evolução da gestão de pessoas as empresas precisam reinventar sua valorização de pessoas. Segundo Chiavenato, as pessoas em uma organização devem ser tratadas como colaboradoras e não funcionários, devem ser consideradas capital humano e não recursos humanos, pois recursos são matéria prima, passivo e inerte. Capital humano valoriza o trabalho mental superior ao trabalho braçal, valoriza a diversidade para extrair as melhores competências dos colaboradores, busca aplicar talento ao invés de apenas reter talentos, pois não adianta reter o talento se não aplicar suas potencialidades.

Uma organização que tem visão de gestão mecanicista possui sua autoridade baseada na hierarquia e no comando, porém a gestão orgânica baseia-se no conhecimento e na consulta. Segue abaixo um comparativo mais detalhado de organizações geridas de forma mecânica e orgânica. O mesmo está no livro GERENCIANDO COM PESSOAS, página 30, 2015, Chiavenato, Idalberto.



Gestões orgânicas proporcionam aos colaboradores maior possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, pois expõe o que a organização espera do colaborador. As organizações precisam deixar claras sua missão e visão para os colaboradores, a partir daí as competências organizacionais (são aquelas que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior a sua concorrência) podem ser alinhadas com as competências individuais dos colaboradores. Segundo Boog, a competência é o produto de três valores, saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiência), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho adequado). Esse “pacote” de competência somado a missão e visão da organização vão gerar ganhos significativos para ambos (organização e colaborador), culminando na superação das metas estabelecidas.

Em linha com o exposto acima, Covey (2003) acredita que as novas competências pessoais exigidas pelas empresas com novos ambientes de negócios (gestão orgânica) são: *Aprender a aprender, Comunicação e colaboração, Raciocínio criativo e resolução de problemas, Conhecimento tecnológico, Conhecimento de negócios globais, Desenvolvimento de liderança, Autogerenciamento de carreira.*

Gestão de desempenho é gerir competências para alcançar resultados significativos nas organizações. As organizações buscam cada dia mais colaboradores focados com a filosofia da empresa, focado em ser agente participativo no atingimento das metas. Com modelo de gestão orgânica, a organização tem mais confiança em seus líderes para que os mesmos elevem sua criatividade, inovação,

velocidade e qualidades. Covey propõe sete hábitos para melhorar sua eficácia, são eles: Ser proativo, ter em mente o objetivo final, primeiro o primeiro, pensamento do tipo ganha/ganha com respeito mútuo e benefícios mútuos, procurar primeiro compreender para depois ser compreendido, sinergia (saber ultrapassar conflitos e criar cooperações), promover a renovação constante. Todos os hábitos/competências descritos acima só podem ser evidenciados em organizações com modelo de gestão orgânica.

Acredito que o sétimo passo seja essencial para líderes em organizações consolidadas no mercado local e pretendem crescer geograficamente e portfólio. Esse processo pode ser entendido como reengenharia. Essa afirmação está baseada em Bulgarov que acredita no processo de reengenharia como sendo um modelo de qualidade a ser expandido junto com o crescimento da organização (no caso estudado), pois é modelo para qualidade, visto que esses modelos sempre visam maior competitividade das empresas traduzida em ganhos e melhor atendimento a seus clientes, são processos de mudança que estabelecem uma nova organização e os sistemas para sua manutenção e aperfeiçoamento, visam a qualidade, entendida aqui como eficácia da organização no alcance de seus objetivos.

A reengenharia em organizações mecanicistas é feita com a participação de poucos membros (normalmente com gestor máximo do setor/empresa) e após finalizada a parte de análise é posta em prática de forma autoritária. O processo de reengenharia com a gestão orgânica é feito com a participação dos líderes e liderados, assim todos expõem suas ideias para visão geral da nova proposta/metasp e facilita o processo de implantação dos novos procedimentos. Com a decisão, na reengenharia, horizontalizada temos a participação dos colaboradores que executam tarefas diárias e tem know how para enriquecer o brainstorm desse processo.

Segundo Hammer e Champy, a reengenharia é “partindo do zero e esquecendo o que existiu ou existe”. A mudança da reengenharia pode ser aplicada em setores que precisam melhorar seu desempenho, tal programa tem início e fim, diferente de um processo de mudança aberto.

## **PROCESSO DE REENGENHARIA NO MODELO DE GESTÃO ORGÂNICA**

Com início do modelo de gestão orgânica, foi iniciado processo de *reengenharia* na área operacional do departamento de engenharia. Esse procedimento focou na melhoria dos processos nos setores ATENDIMENTO

TÉCNICO DOMICILIAR, COPE (Central de Operações) e AUDITORIA. Foi esquecido o processo atual e redesenhado novos processos partindo do zero (enquanto isso o modelo antigo estava em uso na operação), com a participação da coordenação (Noeme Lima, Sidney Rolin, Francisco Andrade), supervisão (Thiago Magalhães, Álvaro dos Santos, Sandro Ribeiro e Marcelo Ibrahim) e nível operacional. Em cada setor foi abordada análise dos indicadores descritos abaixo:

**Atendimento técnico:** Tempo médio de atendimento, quantidade de técnicos disponíveis em campo, quantidade de VTs (visitas técnicas) executadas mensalmente, quantidade de VTs executadas por node, quantidade de VTs geradas e executadas por hora.

Para esse seguimento, a meta era atender as chamadas técnicas em até 3 horas do diagnóstico da necessidade de intervenção técnica no local do problema. Meta atingida conforme dados que serão apresentados posteriormente.

**COPE:** Analisado quantidade de operadores por turno, horário inicial e final das equipes, quais atividades executavam ao longo do período laboral. A meta era prestar o melhor suporte técnico operacional para as equipes técnicas em campo, resolvendo eventualidades que atrapalhassem a execução dos serviços (instalação, manutenção e auditoria). As metas foram atingidas com os baixos T.M.A. apresentados.

**Auditoria:** Analisando o deslocamento dos auditores, rota das ordens designadas, horário de saída para campo e chegada na empresa. A meta desse seguimento era elevar a satisfação do cliente em relação a prestação do serviço de instalação e atendimento. Os indicadores não eram medidos anteriormente e a meta deles era atingir 95% de satisfação em nossos pós atendimentos.

Montamos cronograma para reavaliar todos os processos executados nesses 3 seguimentos descritos acima. Em todos eles “zeramos o chip” em relação ao que era executado e pensamos nas condições ideais para atingir as metas necessárias. Alguns *brainstorms* foram feitos com e percebeu-se muita timidez dos líderes, dado a novidade que era a participação deles no processo decisório de mudanças e implementações de melhorias.

Após a quebra da timidez, abordamos temas como: *quantidades de chamadas por região, quais as causas dos problemas, quanto tempo gasto em deslocamentos, tempo médio de resolução dos problemas em loco, dentre outros.*

## **RESULTADOS**

Com os novos procedimentos elaborados, treinamentos feitos os resultados atuais são:

**Atendimento Técnico:** Visita técnica em até 3h acima de 90% dos casos, com tempo médio de atendimento menor que 2 (duas) horas, redução da reincidência nessas visitas (casos que os clientes são visitados e os problemas não são definitivamente resolvidos, ou o cliente reclama de outro serviço), melhor rendimento dos técnicos, fazendo com que remanejássemos outros colaboradores para setores que precisavam de acordo com as expansões. O processo de reengenharia durou de outubro a novembro, com a implantação marcada para 10/12/2015 (prazo cumprido). Abaixo os relatórios do setor nos anos de 2015 a 2017. Essa área foi a primeira a ser modificada operacionalmente após processo de reengenharia.

**LEGENDA:**

**QTD OS's:** Quantidade de visitas técnicas de rede interna (visita in loco nas residências dos clientes) executadas em campo;

**QTD TÉCNICOS:** Quantidade de técnicos de manutenção rede interna em campo;

**T.M.A.:** Tempo médio para o técnico chegar na residência do cliente para atendimento e resolução do problema;

	2015 - QTD de OS's cumpridas											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
QTD OS's	7790	5649	6631	6075	6117	6317	6095	6129	5947	4869	4075	3278
QTD TÉCNICOS	36	39	34	40	39	38	37	36	41	38	35	34
T.M.A.	21:54:41	18:42:43	20:37:11	16:27:36	16:07:35	16:50:16	16:04:06	16:38:21	16:01:12	16:19:12	9:36:56	14:38:24

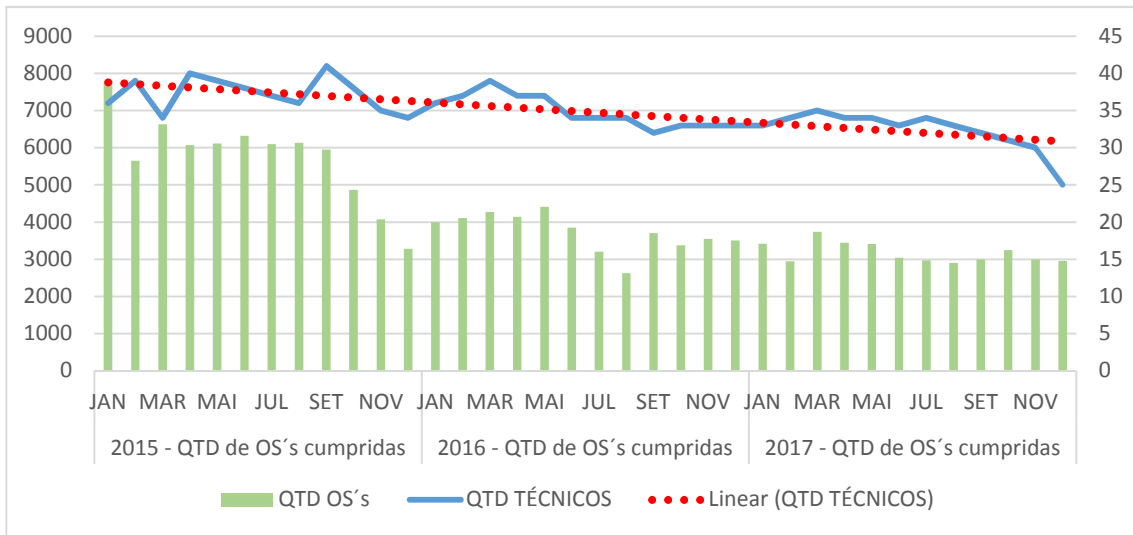
  

	2016 - QTD de OS's cumpridas											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
QTD OS's	4000	4107	4275	4139	4407	3854	3202	2624	3700	3374	3550	3508
QTD TÉCNICOS	36	37	39	37	37	34	34	34	32	33	33	33
T.M.A.	1:51:59	1:44:11	1:31:42	1:58:13	1:56:33	1:43:38	1:38:13	1:59:37	1:48:16	1:58:51	1:56:00	1:30:04

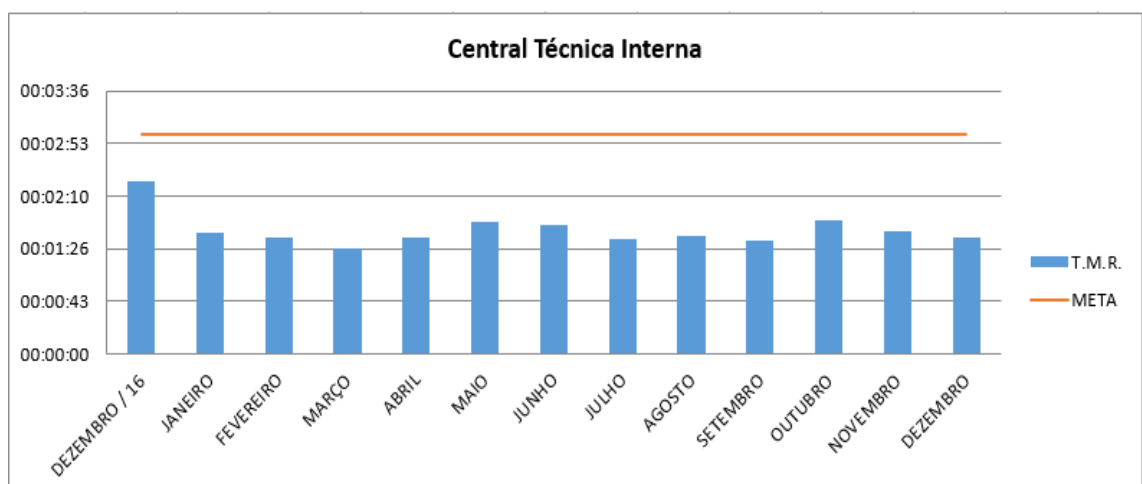
	2017 - QTD de OS's cumpridas											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
QTD OS's	3424	2946	3737	3446	3414	3040	2973	2902	2999	3245	2998	2955
QTD TÉCNICOS	33	34	35	34	34	33	34	33	32	31	30	25

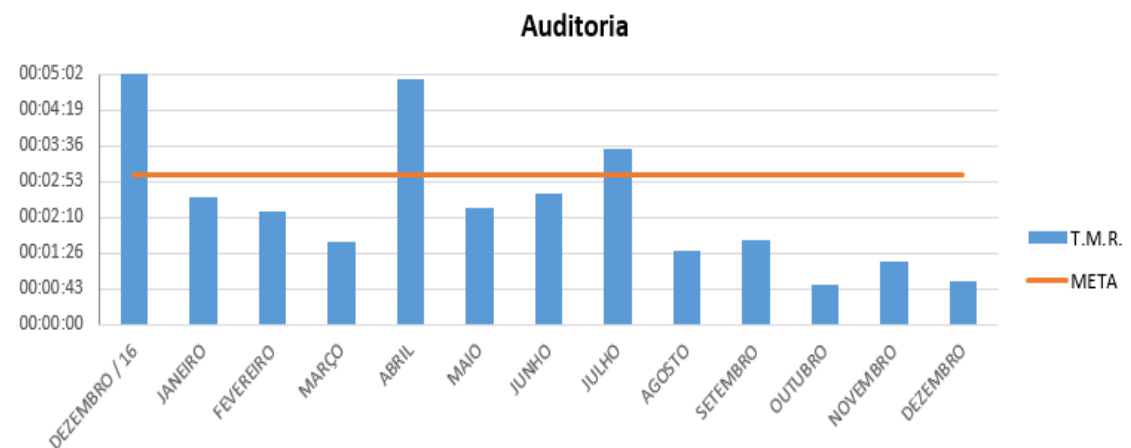
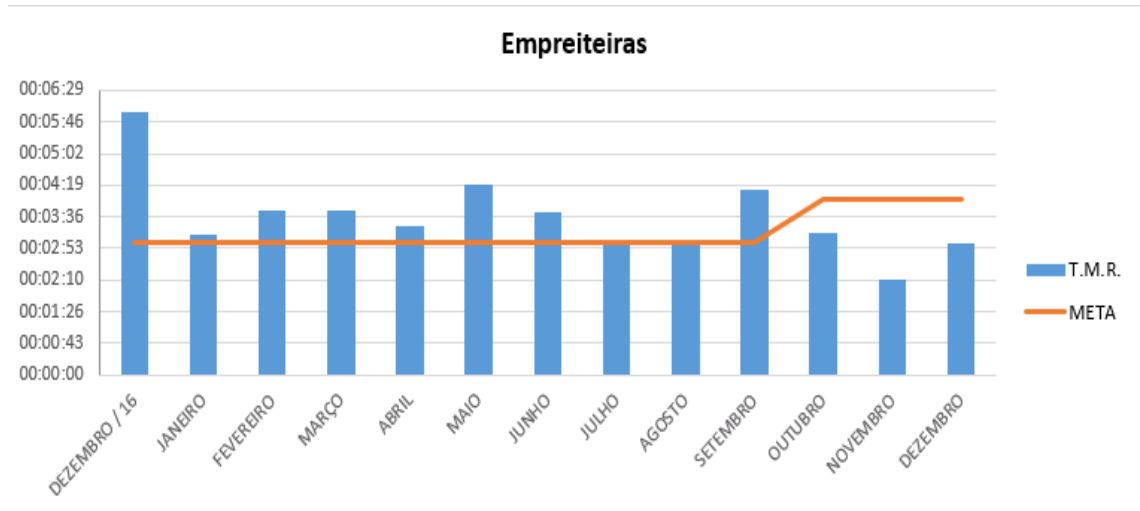
Abaixo o gráfico com resumo dos resultados:



Percebemos uma redução média na geração de visitas técnicas para campo, redução da quantidade de técnicos em campo e estabilidade do prazo de atendimento. Dentro da meta.

**COPE:** Monitoria dos técnicos de atendimento, instaladores e desligamento para garantir cumprimento dos prazos acordados entre empresa / cliente, fazer pós atendimento com os clientes para verificar o nível de satisfação dos clientes com o serviço executado. Abaixo os relatórios de T.M.R. dessa equipe:





**Auditoria**: Suporte aos demais setores da empresa que precisam de respostas pós visita em clientes, monitoria das terceirizadas quanto a serviços executados, monitoria das visitas de manutenção. Abaixo resultado de 2017 após aplicação nessa área.

ANO	Satisfação - META 95%	
	Instalações	Manutenção
2017		
JANEIRO		
FEVEREIRO		
MARÇO		
ABRIL		
MAIO	95,6%	96,2%
JUNHO	96,9%	97,3%
JULHO	98,1%	97,5%
AGOSTO	97,8%	99,0%
SETEMBRO	98,6%	98,6%
OUTUBRO	99,1%	98,1%
NOVEMBRO	98,8%	97,7%

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

- 1 - Qual o maior desafio da modificação de cultura na gestão organizacional?
- 2 - Quais os passos de um processo de reengenharia? Destaque os que você considera mais impactantes nas pessoas.
- 3 – O que fazer após processo de reengenharia validado, aplicado e finalizado?
- 4 - Do seu ponto de vista, quais competências organizacionais são mais importantes para as organizações modernas? E por quê?

## **DISCUSSÃO DO QUESTIONÁRIO**

### **Desafios da modificação de cultura organizacional**

Mostrar para os colaboradores os benefícios da nova cultura organizacional, outro agente dificultador é o tempo que os colaboradores estão na empresa, imergidos naquela cultura. Quanto maior o tempo, mais difícil e longo o processo, exceto se identificar os que tem a tendência de mudança e não se “apegam” na zona de conforto.

### **Processo de reengenharia**

No processo de reengenharia precisamos identificar os indicadores e gargalos que precisam ser melhorados. Elaborar o plano de ação e os impactos (em pessoas e processos). Montar os novos processos de acordo com o diagnóstico e objetivos pretendidos. Validar as modificações com os envolvidos (nível operacional, tático e estratégico). Os passos mais impactantes no processo de reengenharia são os que envolvem validação com os colaboradores, pois causará uma incerteza em alguns e

desafios para outros, porém o alinhamento da equipe com a reengenharia é vital para o sucesso do trabalho.

### **Competências exigidas em organizações modernas**

As competências mais importantes dependem da missão, visão e valores da empresa. Esses 3 devem ser claros para os colaboradores, assim eles sabem o que a empresa espera deles e poderá desenvolver-se na direção requerida. Porém acredito que para as organizações modernas, *Aprender a aprender* (constantemente teremos o colaborador se inovando e atualizando para crescer e contribuir com o crescimento da organização), *Comunicação e colaboração* (a comunicação é um grande problemas em organizações atualmente, com esse tema alinhado, ganharemos em rendimento e alinhamento), *Desenvolvimento de liderança* (organizações de sucesso precisam de líderes modernos, isto é, imprescindivelmente com as 2 características anteriores).

### **Pós reengenharia**

Monitorar os índices alcançados e avaliar constantemente a execução dos processos, afim de visualizar melhorias constantes para elevar a eficiência das equipes tendo em vista que há confiança no novo modelo de gestão aplicado, pois os resultados “falam por si”.

### **REFERÊNCIAS:**

Boog, Gustavo. **Faça a diferença**. São Paulo, editora gente, 2000.

Bulgarov, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo, Atlas, 1999.

Chiavenato, Idalberto. **Gerenciando com pessoas, transformando o executivo em excelente gestor de pessoas**. Editora Elsevier - Campus, 2005.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010, 6ª reimpressão.

Covey, Stephen R. **Os sete hábitos de pessoas altamente eficazes**. Editora free press, 1989.

Hammer, Michael e Champy, James. **Reengenharia - Revolucionando a empresa.**  
Editora Campus, 1994.