



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Gestão por processos como ferramenta de otimização de procedimentos na empresa Fênix RH

Ygor Geann dos Santos Leite
Centro Universitário Fametro
Erlany Amorin Diniz
Centro Universitário Fametro

Resumo: A gestão por processos representa principalmente a organização e otimização de processos gerenciais dos mais variados níveis de criticidade. Assim, é de suma importância que os gestores dominem esse modelo de gestão principalmente pela constante necessidade de identificar os processos que são mais comprometedores, aqueles que potencialmente podem oferecer riscos eminentes, como atrasos nas atividades diárias e até mesmo comprometimento parcial e total dos objetivos organizacionais. Dessa maneira, o presente artigo irá abordar um estudo de caso realizado em uma empresa de recursos humanos situada na cidade de Manaus, da qual devido à grande quantidade de procedimentos e atribuições diárias passou a acarretar atrasos e acúmulos de atividades dos seus gestores, especialmente no departamento de recrutamento e seleção. É notório o reconhecimento mercadológico que a empresa atingiu nos últimos anos, o que conseqüentemente leva a necessidade de uma maior organização gerencial, como forma de otimização dos procedimentos além de uma melhor distribuição das atribuições dos colaboradores. Os resultados alcançados apontam a eficiência da gestão por processos bem como melhoria das rotinas administrativas encontradas na empresa pesquisada.

Palavras-chave: Gestão, Procedimentos, Otimização, Recursos Humanos.

Process management as a procedure optimization tool at Fênix RH

Abstract: Process management mainly represents the organization and optimization of management processes of the most varied levels of criticality. Thus, it is of paramount importance that managers overpower this management model mainly due to the constant need to identify the processes that are most compromising, those that can potentially offer imminent risks, such as delays in daily activities and even partial and total commitment of organizational objectives. Thus, this article will address a case study conducted in a human resources company located in the city of Manaus, from which due to the large amount of procedures and daily assignments began to cause delays and accumulations of activities of its managers, especially in the recruitment and selection department. It is notorious the market recognition that the company has achieved in recent years, which consequently leads to the need for a greater management organization, as a way of optimizing procedures as well as a better distribution of employee stoos. The results achieved indicate the efficiency of process management as well as improvement of the administrative routines found in the researched company.

Keywords: Management, Procedures, Optimization, Human Resources.

1. Introdução

A execução correta dos processos gerenciais representa uma das etapas mais essenciais de uma organização. Este princípio é entendido dessa forma devido a necessidade de garantir o melhor andamento das atribuições, sem que ocorram adversidade nos estágios de cada atividade e/ou tarefa. Basicamente a complexidade da eficácia neste contexto ocorre principalmente pelo conveniente conhecimento que seus executores precisam desenvolver, onde espera-se que devido a quantidade de repetições de suas atribuições, estes possam identificar quais são os potenciais índices de melhorias.

Contudo, é fundamental que os gestores responsáveis apresentem o domínio gerencial não apenas das atividades a serem elaboradas, como também de técnicas e ferramentas administrativas que possam apresentar constantes implementações. De modo que essas melhorias possam satisfazer duas condições de considerável relevância a qualquer organização: redução de tempo e custo. Onde a primeira representa que os colaboradores encarregados possam ganhar agilidade e assim realizar outras atribuições críticas, e segunda, garantias de que os investimentos financeiros estejam bem distribuídos e aplicados.

Uma vez que nas condições essas atribuições não são desenvolvidas de maneira apropriada, os gestores tendem a perder o controle sobre as atividades críticas, o que consequentemente representa que os resultados estarão significativamente longe do esperado. Por outro lado, os colaboradores encarregados tendem a apresentar certa exaustão devido ao acúmulo de suas atribuições, resultando em insatisfações imediatas e seguidos atrasos nas atividades direcionadas. Como consequência, os clientes finais passam a ser diretamente prejudicados, o que a curto e médio prazo pode significar perda na participação de mercado.

Dessa maneira, pode se afirmar que a gestão por processos oferece aos gestores uma relevante ferramenta de otimização e implementação dos procedimentos, que além de garantir fatores como: maior controle sobre as atividades e tarefas, bem como a identificação de possíveis condições relacionadas a redução de custo, garantem a satisfação dos clientes finais em diversos aspectos, principalmente na agilidade, organização e atendimento de demandas emergenciais.

É neste cenário que o presente artigo destaca sua relevância, apresentando um estudo de caso real na empresa Fênix RH, considerada uma das mais importantes do mercado amazonense, atuando principalmente no recrutamento, seleção e preparação de profissionais para mercado de trabalho, com demanda de colaboradores principalmente para o polo industrial de Manaus. Onde devido ao considerável e constante crescimento do número de cliente, coube a necessidade de desenvolver técnicas relacionadas a gestão de processos como forma de otimização do seu procedimento mais crítico: Recrutamento e seleção.

Logo, esta obra tem por objetivo geral desenvolver os conhecimentos de gestão organizacional atrelados as ferramentas da qualidade para identificação dos procedimentos relacionados ao departamento de recrutamento e seleção que melhor podem ser otimizados. E especificamente: Levantamento de informações relacionadas ao setor objeto de pesquisa; padronização de atividades e/ou tarefas, bem como o desenvolvimento de uma proposta de melhoria que efetivamente possa satisfazer as pretensões da organização frente a problemática apresentada.

Espera-se que ao fim deste trabalho, o mesmo possa servir de parâmetro e modelo a ser seguido por acadêmicos e entusiastas da área da gestão. Além disso, com a apresentação

efetiva da problemática, bem como a construção de um plano de ação consistente, as operações utilizadas consigam atingir outros gestores de ramos semelhantes.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão da qualidade no contexto multidisciplinar

A quarta Era da Qualidade, também conhecida como Gestão da Qualidade Total, representa principalmente a quebra de um paradigma existente até aproximadamente os anos 1950, onde entendia-se que as implicações e demais condições relacionadas a qualidade, estavam inerentes somente ao processo produtivo e ao produto. A partir dos anos 1960, esse contexto passou a ser aplicado a toda organização, de modo que independente dos departamentos, critérios relacionados ao sistema de gestão da qualidade passou a ser inserido nos processos, como forma de garantia a conformidade das execuções.

Segundo Motta e Corá (2019), a gestão da qualidade total surge em meios aos processos administrativos como uma forma de desenvolver técnicas e demais teorias que possam garantir a eficácia de determinado ambiente organizacional, de modo que os gestores acompanhar criteriosamente cada etapa a ser construída, garantindo que não exista condições adversas e demais meios que prejudiquem a efetividade das ações que estão em processos de execução.

A partir desta visão, pode afirmar que o modelo de gerenciamento proposto pela gestão da qualidade total pode ser aplicado em qualquer departamento de uma organização, onde além de garantir uma melhor organização das atividades e tarefas, oferece significativos retornos positivos não somente ao gestor responsável, mas a todos os envolvidos, pois, tende a ajustar as condições necessárias com as atribuições respectivas, garantindo que aja um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, o que conseqüentemente leva a um impacto direto nos resultados.

De acordo com Machado (2015), o comportamento multidisciplinar da gestão da qualidade total se dá principalmente pelos atributos básicos dos gerenciamentos organizacionais, que são: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética. Uma vez que em determinado ambiente os atributos destacados fazem parte da rotina dos envolvidos, o entendimento prático da gestão da qualidade total passa a ser considerada uma realidade, com grandes atrativos e mais ainda, possibilidades constantes de exercer um dos critérios mais relevantes para a administração contemporânea que é a melhoria contínua.

Destacando-se o atributo qualidade intrínseca, esse fator é configurado como a capacidade de conseguir desenvolver determinada ação cumprindo todos os objetivos envolvidos no processo, resguardando os processos seguintes de possíveis falhas operacionais. Em relação ao custo, entende-se que não apenas a questão financeira deva ser levada em consideração, mas também o fator tempo, pois, quanto menos tempo necessário para execução de determinada atividade, mais tempos ficam disponível para outras atribuições, que pode ser aplicada no atendimento direto ao consumidor.

Para Srour (2017), a moral e a segurança dos colaboradores em determinado departamento, podem ser determinadas como fatores decisivos na excelência dos trabalhos. Entende-se quanto mais conhecimento gerencial os colaboradores tiverem, melhor será sua disposição na busca pela melhoria contínua, implicando diretamente na construção de da ética de suas atribuições diárias, condição que favorece a organização frente a concorrência.

2.2 Gestão por processos

A gestão por processos é entendida como um modelo prático de gerenciamento que funciona a partir do controle os processos organizacionais. Uma das condições para que efetivamente ocorra essa condição, é mediante ao equilíbrio do desempenho de todos os processos da empresa, independente dos níveis de criticidade. Dentre as atribuições desenvolvidas, o monitoramento e a melhoria contínua devem estar devidamente alinhadas, pois, são fatores que se complementam em diversas condições e etapas, sendo assim, são ferramentas de grande suporte aos gestores responsáveis principalmente na identificação de potenciais pontos de obstáculo.

Segundo Lisboa (2018), o gerenciamento por processos também recebe a nomenclatura de BPM (*Business Process Management*), oferece diversas técnicas e métodos que diretamente visam auxiliar a organização, proporcionando um entendimento maior em relação em relação ao negócio, bem como na identificação de condições mutáveis que visam a implementação rotativa dos processos. Dessa forma, o mapeamento de processos realizado pelo BPM, pode ser considerado um eficiente diferencial competitivo, se ajustando as consequentes mudanças mercadológicas e demais necessidades internas, que podem exigir interferências imediatas dos gestores.

Existem algumas condições implícitas utilizadas como ações motivadoras para o mapeamento dos processos, sendo esses: um gerenciamento de processos efetivo tende a facilitar a comunicação entre os colaboradores envolvidos, representando que os treinamentos e demais facilitações seguem seu fluxo normal, sem a necessidade da dedicação de um tempo exclusivo para repassar os princípios necessários. Além disso, a compreensão dos processos é considerada um pré-requisito para demais planejamentos que venham a ser necessários na execução de tarefas criteriosas, onde neste ponto leva-se em consideração o conhecimento dos colaboradores.

De acordo com Iritani et al. (2015), durante o mapeamento dos processos as problemáticas organizacionais são evidenciadas naturalmente, ou seja, a percepção de fatores que possam ocasionar atrasos passa a ficar mais evidentes, o que facilita sobremaneira a construção de planos de ação. Essas abordagens apresentam uma eficiente evidência dos benefícios que podem ser alcançados, ou demais condições que podem ser construídas mediante as análises e observações dos processos.

Dessa maneira pode-se afirmar que para que uma organização esteja preparada para agir e continuar suas atividades, mesmo em meio as constantes mudanças necessárias, se faz necessário que o gerenciamento por processos seja uma realidade ativa praticada e controlada entre os gestores, para que dessa forma todas as alterações que venham a ser necessárias não resultem no efeito inverso, ou seja, existe uma preocupação que as mudanças possam causar prejuízos ao invés de implementações organizacionais.

Turra et al. (2018) descrevem que o BPM tem o poder de quebrar diversos paradigmas organizacionais, apresentando uma visão única entre os processos, de modo que independentemente do tipo de atividade a ser executada, esses tendem a ser melhor gerenciados eliminando condições contrárias como conflitos internos, falhas operacionais e principalmente resistências a mudanças. Os resultados diretos dessas ações são a máxima eficiência da organização, apresentando condições claras de entregar a seus clientes valores agregados que possam retornar à organização na forma de lucros e demais alcances de metas e objetivos. Contudo, destaca-se que sua potencialização está

diretamente relacionada com as iniciativas dos gestores responsáveis, bem como na forma como esses irão transferir certas responsabilidades aos demais colaboradores.

2.3 Metodologias e ferramentas administrativas

As metodologias e ferramentas administrativas podem ser configuradas como recursos disponíveis aplicados analisar, mensurar e propor planos de ação em determinada problemática evidenciada. Dentre essas, as que mais se destacam são, o Fluxograma utilizado para melhor descrição de processos; o Gráfico de Pareto desenvolvido visando a priorização de determinados índices quantitativos; o Diagrama de Ishikawa utilizado principalmente identificação das potenciais causas raiz; Matriz G.U.T que assim como o Pareto também é utilizado para priorização, contudo, considera-se nesta ferramenta dados qualitativos; e então o 5W2H como ferramenta padrão na construção de propostas de melhorias.

Para Azevedo (2016), o fluxograma representa uma das mais significativas ferramentas utilizadas no procedimento de mapeamento de processos, onde a intenção nesta etapa consiste em descrever determinado processo por meio de simbologias padronizadas que descrevem os estágios críticos de determinada atividade como forma de identificação dos potenciais obstáculos, os que mais geram atrasos e adversidades. Um outro benefício, está atrelado ao fácil entendimento operacional do envolvidos, sem que informações relevantes deixem de fazer parte da visão gerencial.

Segundo Net et al. (2017), o gráfico de Pareto consiste do ordenamento da frequência das ocorrências em ordem decrescente, o que conseqüentemente leva a uma melhor priorização dos itens evidenciados. Além disso, a curva referente ao percentual acumulado representa os percentuais agrupados, levando ao gestor melhor visualização das causas ou problemas mais relevantes, possibilitando diretamente esforços nos itens que efetivamente são potenciais riscos.

Maiczuck e Andrade (2015) destacam que o diagrama de Ishikawa é organizado por um processo que permite analisar e identificar as principais causas que levam a variação de determinado processo, levando assim a um melhor rastreamento das ocorrências, bem a possibilidade da identificação de sua potencial causa raiz. Com a descrição de situações significativas com níveis de complexidade, onde busca-se fazer uma correlação entre os fatores levantados e as conseqüências percorridas. Trata-se de uma ferramenta que possibilita várias interpretações, levando a uma melhor visualização da condição destacada. Sendo estas geralmente organizadas por meio dos 6 m's que são: mão de obra, material, método, máquina, meio ambiente e medida.

Segundo Azevedo (2016), informa que assim como o Pareto, a Matriz G.U.T também funciona como uma ferramenta de priorização, contudo, construída a partir de dados qualitativos ou identificação simples de uma série de problemáticas. Assim, as informações inseridas na matriz de análise passam por uma espécie de julgamento, onde os dados são mensurados seus impactos considerando a Gravidade, Urgência e a Tendência. O primeiro pode ser classificado como análise dos impactos imediatos das problemáticas e seus conseqüências diretas em processos próximos. Por sua vez a urgência está atrelada aos impactos a médio prazo e as condições financeiras que podem estar associadas. Já a tendência, é caracterizada pelas conseqüências a longo prazo, principalmente analisando se a cultura organizacional poderá ser comprometida.

Maiczuck e Andrade (2015), afirmam que a ferramenta 5W2H é o modelo para construção de um plano de ação eficiente, e meios de acompanhamento de ações críticas, que baseiam pelos seus resultados para poderem organizar próxima etapa. Consistindo basicamente em responder 7 perguntas simples: *Why* (Por que?), *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?).

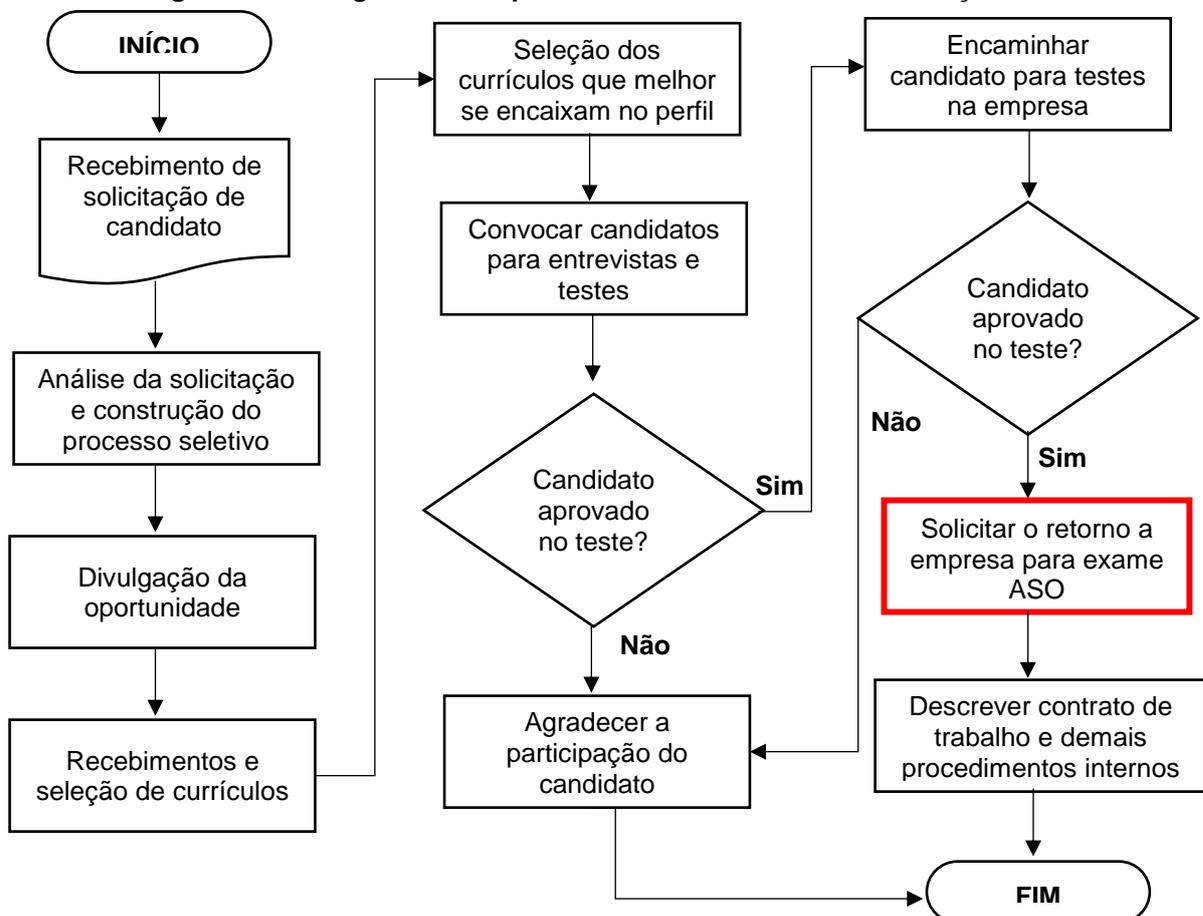
3. Estudo de caso

A Fênix RH Serviços Empresariais surgiu no mercado amazonense em 2014, com a proposta promissora de ser destaque no seguimento de *outsourcing* (terceirização) para empresas atuantes no comércio e indústria. Assim, buscou identificar quais seriam as principais exigências do mercado, além da construção de um sistema de atendimento personalizado, significativamente diferente ao que os concorrentes estavam praticando até aquele momento. Dessa maneira, atuando de maneira totalmente inovadora, conseguiu em pouco tempo destaque considerável, principalmente entre as empresas do polo industrial de Manaus. Assim, ao longo desses 6 anos, seu crescimento foi construído por meio de um nivelamento profissional altamente competitivo, com profissionais e gestores com *know-how* expressivo na sua atuação dentro da empresa.

Condições bastante comum em empresas que conseguem um crescimento exponencial em pouco tempo, similar ao que acontece com a Fênix RH, é em relação ao aumento dos processos e a consequente acumulação de atribuições dos colaboradores, principalmente que estão nos níveis tático e estratégico. Dessa maneira, a gestão de processos deve passar a ser uma prática rotineira, agindo na identificação de metodologias que possam implementar as atribuições.

Assim, analisando os setores mais críticos da empresa, o departamento de Recrutamento e Seleção é o que apresenta um grande acúmulo de procedimentos, com poucas identificações de possíveis implementações. Na Figura 1, apresenta-se o mapeamento de processo descrita pela ferramenta Fluxograma.

Figura 1 – Fluxograma do departamento de recrutamento e seleção



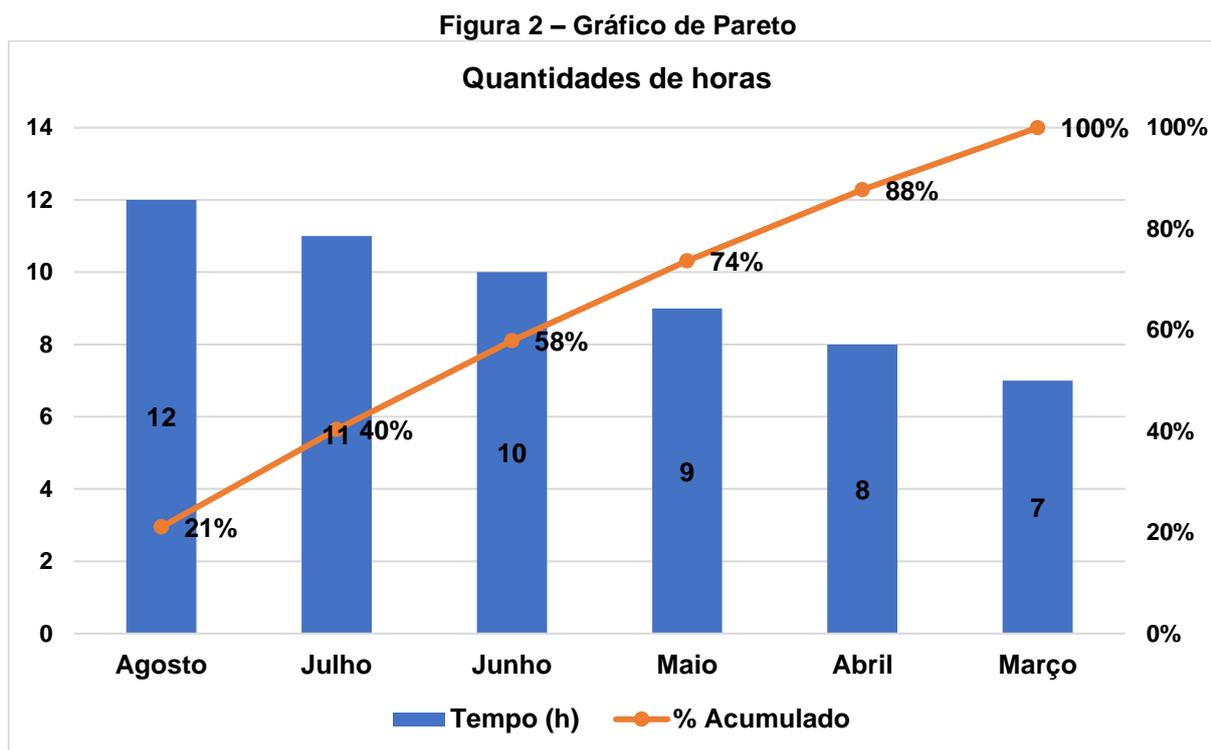
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

O processo em destaque relacionado ao retorno do candidato a empresa pesquisada para recebimento da requisição para realização do exame do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), onde a gestora responsável pela conclusão desse processo, precisa confeccionar o encaminhamento para clínica especializada, ao mesmo tempo em que deve dar continuidade as suas atribuições do cotidiano, principalmente em relação a seleção de candidatos, que precisa de máximo de atenção nos detalhes de cada envolvido. Os atrasos nesta etapa já causaram diversos embaraços, que atingiram tanto os candidatos em aprovados no processo seletivo, como no atendimento ao cliente final.

Dessa maneira, se faz necessário identificar condições e demais procedimentos que possam apresentar implementações nesse processo, garantindo que a gestora responsável tenha o controle efetivo, sem causar maiores percalços nos demais processos internos e externos.

4. Resultados e discussões

Na Figura 2 apresenta-se o gráfico de Pareto destacando a quantidade de tempo investida na emissão do encaminhamento de exame ASO. A cronoanálise realizada nesse item apontou que são necessários 6 minutos por documento, considerando a confecção, impressão e entrega ao candidato.

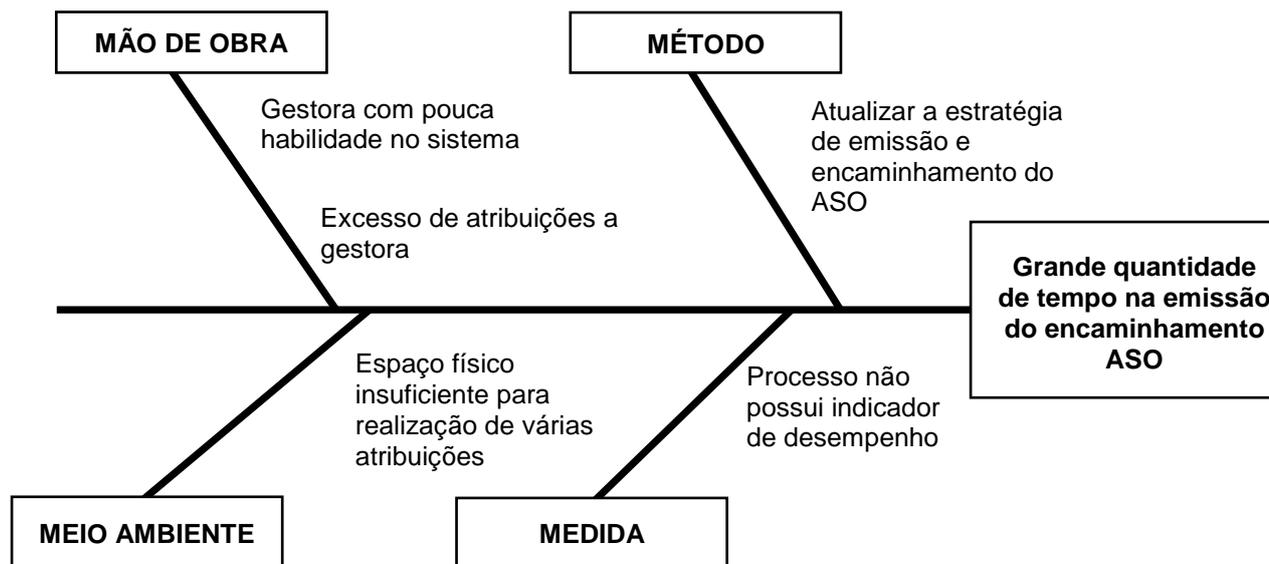


Os dados apresentados no gráfico são considerando os últimos seis meses. Somente no mês de agosto, aproximadamente 12 h da gestora responsável pelo processo foram dedicadas no recebimento de candidatos aprovados e liberação do encaminhamento para realização do exame. Tempo que poderia ter sido melhor empregado na captação de novos talentos aos clientes, ou mesmo em outros procedimentos que poderiam facilitar a rotina do departamento e dos demais envolvidos.

Vale ressaltar que devido ao isolamento aplicado na capital amazonense, algumas atividades ficaram parcialmente comprometidas, devido a essa condição os meses de março, abril e maio apresentaram quantidades de horas relativamente baixas em relação ao mês de maior incidência.

Dessa maneira, buscando identificar a causar raiz da problemática evidenciada utilizou-se o diagrama de Ishikawa estruturado por meio dos 6m's, onde desses, somente os fatores: Mão de obra; método; meio ambiente; e medida.

Figura 2 – Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Mediante a apresentação das possíveis causas raiz, os itens levantados foram submetidos a Matriz G.U.T para priorização dos dados. Os resultados podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz G.U.T

| Lista de problemas | G | U | T | Pontuação | Prioridade |
|--|---|---|---|-----------|------------|
| Processo não possui indicador de desempenho | 4 | 5 | 5 | 100 | 2° |
| Espaço físico insuficiente para realização de várias atribuições | 2 | 2 | 2 | 8 | 4° |
| Atualizar a estratégia de emissão e encaminhamento do ASO | 5 | 5 | 5 | 125 | 1° |
| Gestora com pouca habilidade no sistema | 1 | 1 | 1 | 1 | 5° |
| Excesso de atribuições a gestora | 4 | 4 | 5 | 80 | 3° |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Após a análise dos resultados da Matriz G.U.T, as 3 maiores prioridades foram inseridas no na ferramenta 5W2H para construção o plano de melhoria, representado pela Tabela 2.

Tabela 2 – 5W2H

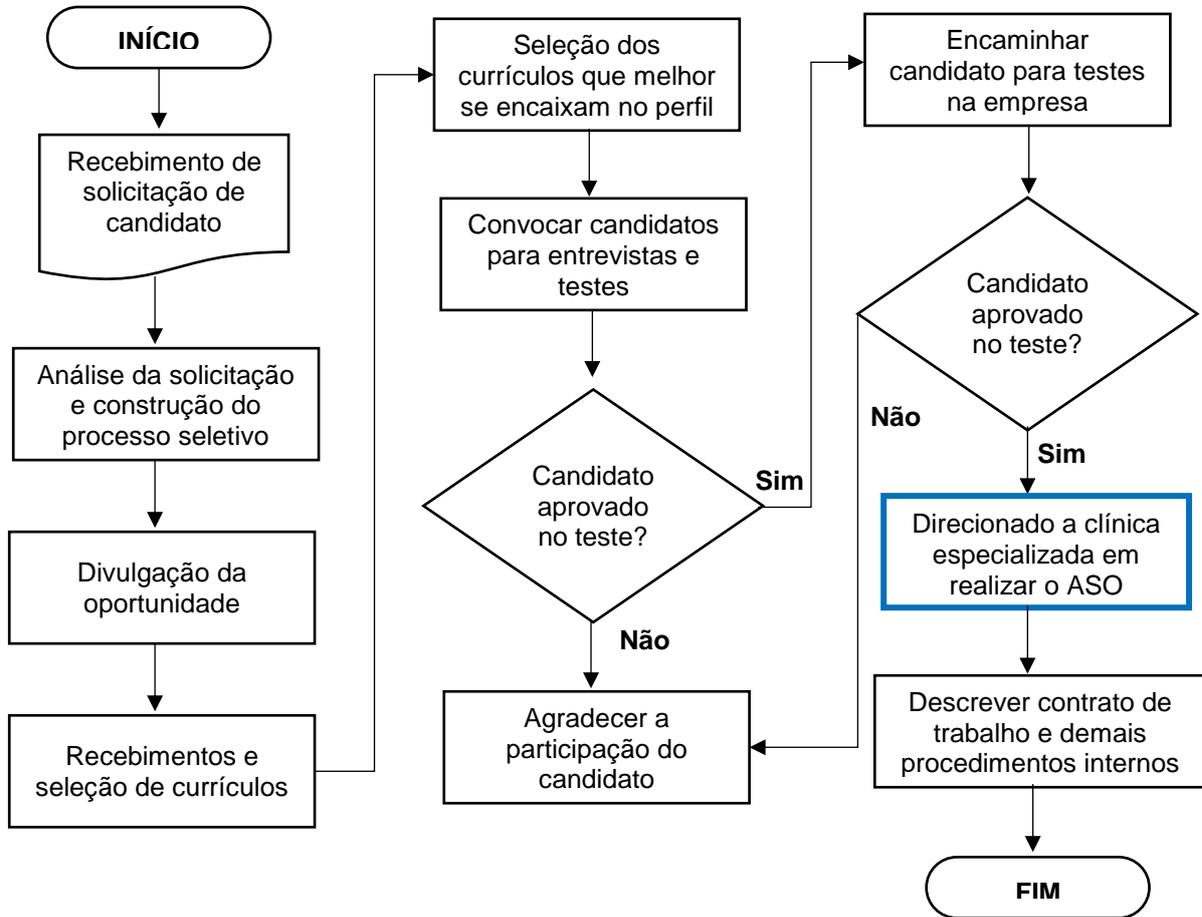
| O QUE? | PORQUE? | QUEM? | QUANDO ? | ONDE? | COMO? | QUANTO? |
|---|--|---|----------|------------------------|--|---|
| Atualizar a estratégia de emissão e encaminhamento do ASO | A atual estratégia está causando excesso de tempo desde a emissão até a liberação dos colaboradores | Gestora responsável pelo processo de recrutamento e seleção | 01/09/20 | Na própria organização | Enviar os candidatos diretamente para a clínica especializada no ASO, evitando que a empresa disponibilize tempo para realizar esse processo | Sem valor financeiro diretamente agregado |
| Processo não possui indicador de desempenho | Sem indicadores de desempenho não é possível identificar os processos que mais estejam causando atrasos | Gestora responsável pelo processo de recrutamento e seleção | 01/09/20 | Na própria organização | Elaborar gráficos e acompanhamentos no Excel que possam promover melhor identificação dos obstáculos e demais fatores não programados | Sem valor financeiro diretamente agregado |
| Excesso de atribuições a gestora | Devido ao excesso de atribuições existe uma evidente sobrecarga na gestora, condição que consequentemente causa interferências e atrasos em processos críticos | Gestão responsável pela organização | 07/12/20 | Na própria organização | Contratar colaboradores de baixo custo que possam dar suporte em atividades de maior expressão | Em processo de análise |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Em relação ao item: Atualizar a estratégia de emissão e encaminhamento do ASO, direcionar os candidatos para a clínica, sem a necessidade de retornarem a empresa pesquisada, foi considerada uma ação de eficiente habilidade comercial, onde por meio da influência, a gestora Fênix RH conseguiu essa transferência de atribuições, sem custos adicionais ao contrato firmado, movimento que além de reduzir tempo significativo no processo de recrutamento e seleção. Já em funcionamento.

Na Figura 3, apresenta-se o fluxograma do processo, demonstrando que o processo em destaque ocorre na clínica especializada no ASO.

Figura 3 – Novo fluxograma do departamento de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Para o item: Processo não possui indicador de desempenho, gráficos e demais acompanhamento foram implementados, de modo que as informações são alimentadas diariamente e os resultados são mensurados considerando dados padrões de normalidade, sendo assim possível identificar os processos que mais podem apresentar erros e falhas, garantindo a gestora responsável que considerável para construir um plano de ação preventivo.

Destaca-se para as duas primeiras condições, as ações não geraram valores financeiros diretamente, necessário somente habilidade comercial e em sistemas gerenciais, como o Excel.

Por outro lado, para o item Excesso de atribuições a gestora, entende-se que o aumento das atribuições é uma consequência direta do sucesso mercadológico que a empresa tem. Contudo, se faz necessário um aumento de quadro funcional em funções críticas, como forma de melhor distribuir as competências e atribuições. Dessa maneira, a sugestão de inclusão de colaboradores, se baseia no entendimento de que é importante garantir a exatidão das atividades, para então satisfazer o cliente final. Item ainda em processo de análise.

5. Considerações finais

A pesquisa e levantamento de dados apresentados demonstraram que na mesma proporção em que uma empresa se desenvolver e aumenta seus resultados mercadológicos, é necessário se faz necessário que ocorra adequações em seus processos visando o atendimento das novas demandas. Do contrário, não só os processos ficam comprometidos como também os objetivos principais de qualquer organização que são: satisfação dos seus clientes e resultados financeiros positivos. Ambas condições devem estar alinhadas por meio de processos consistentes que estejam compatíveis com a nova realidade da empresa.

Essa era a circunstância era observada na empresa onde a pesquisa se desenvolveu, onde devido ao seu crescimento exponencial, alguns departamentos e atividades considerados críticos passaram a apresentar deficiências, principalmente no departamento responsável pelo recrutamento e seleção, sendo este, de grande relevância devido ser encarregado de captar novos talentos que posteriormente serão encaminhados aos clientes. Dessa maneira, construir um plano de melhoria efetivo que pudesse contornar a realidade destacada afim de implementar ações consistentes.

A maior parte das ações destacadas pelo 5W2H além de serem elaboradas sem o envolvimento financeiro diretamente, demonstraram ser significativamente eficazes, onde os primeiros resultados analisados foram além das expectativas, com redução total do tempo destinado a confecção e emissão do encaminhamento do exame para ASO a candidatos aprovados no processo de seleção.

Demonstrando dessa maneira que os estudos realizados nesta pesquisa atingiram os objetivos propostos, utilizando de maneira eficiente as técnicas relacionadas a gestão por processos, atreladas as ferramentas da qualidade. Todas as ações descritas foram elaboradas seguindo os critérios técnicos da organização, tendo como principal propósito garantir que imagem da Fênix RH se mantenha positiva.

Referências

AZEVEDO, I.C. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, v.7, n.1, p.1-14, 2017.

IRITANI, D.R.; MORIOKA, S.N.; CARVALHO, M.M.; OMETTO, A.R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. Gestão e Produção, v. 22, n.1, p. 164-180, 2015.

LISBOA, M.J. A importância do gerenciamento de processos de negócios (bpm) na otimização e melhoria contínua de processos de TI. UNISUL, v.1, n.1, p. 1-15, 2018.

MACHADO, S.S. Gestão da Qualidade. 1 ed. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

MAICZICK, J.; ANDRADE, P. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. Qualitas, v. 14, n.1, p. 1-14, 2015.

MOTTA, R.G.; CORÁ, M.A. uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. Revista Brasileira de Estudo Organizados, v. 6, n.2, p. 352-379, 2019.

NETO, R.M.; GALDINO, D.G.; DANTAS, S.M.; SANTOS, M.W.; NETO, J.M. Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso. ENEGEP, v. 37, n.1, p. 1-25, 2017.

SROUR, R.H. Ética Empresarial. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

TURRA, M.E.; JULIANI, L.I.; SALLA, N.M. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. Revista de Administração em Diálogo, v. 20, n.3, p.1-23, 2018.