

20 - 11 | 2023

PADRONIZAÇÃO COMO GARANTIA DE BOA GESTÃO E SUPORTE DE PROCESSO NEGÓCIO EM UMA ORGANIZAÇÃO

Standardization as a guarantee of good management and business process support in an organization

La normalización como garantía de buena gestión y apoyo a los procesos de negocio en una organización una organización

Fernando Hausse Chachaia¹, Anacleto João Albino²

¹Universidade São Tomás, Moçambique, ORCID 0009-0004-5446-3905 | D21C-8440-5B9C, fchachaia@gmail.com

²Universidade São Tomás, Moçambique, ORCID 0009-0001-9374-6017 | 0B1F-907C-C2DC, Albinoanacleto9@gmail.com

Autor para correspondência: fchachaia@gmail.com

Data de recepção: 12-10-2023

Data de aceitação: 13-11-2023

Como citar este artigo: Hausse, F., & Albino, A. J. (2023). Padronização como garantia de boa gestão e suporte de processo negócio em uma organização. *ALBA-ISFIC Research and Science Journal*, 1(2), pp. 42-50.

RESUMO

A padronização de processos e procedimentos suscita muitas preocupações por parte das empresas e sua contribuição para garantir a maior competitividade no mercado e criar suporte no negócio das mesmas torna-se agenda principal das empresas que se preocupam em produzir com qualidade e quantidade. O presente estudo revela que as empresas deparam-se com diversos problemas tais como variabilidade de processos, falhas na comunicação interna, dependência de pessoas específicas para execução de determinadas tarefas, desperdícios de tempo, não cumprimento de prazos, entre outros. As acções tomadas na padronização de processos devem ser capazes de corrigir todas falhas que possam ocorrer nas actividades operacionais de produção com vista a oferecer produtos e serviços de melhor qualidade, satisfazendo as expectativas de clientes. A Padronização, os procedimentos e os processos de negócio de suporte são ferramentas utilizadas pelas empresas para promover a produção e venda dos seus produtos ou serviços contribuindo

assim para obter melhores resultados em termos de objectivos traçados. Vai servir como base de estudo, a revisão bibliográfica e exemplos de caso de empresas que compete em vários mercados.

Palavras-chave: Procedimento, padronização, processos

ABSTRACT

The standardization of processes and procedures raises many concerns on the part of companies and their contribution to ensure greater competitiveness in the market and create support in their business becomes the main agenda of companies that are concerned with producing quality and quantity. The present study reveals that companies face several problems such as process variability, internal communication failures, dependence on specific people to perform certain tasks, waste of time, non-compliance with deadlines, among others. The actions taken in process standardization should be able to correct any failures that may occur in production operating activities to provide better quality products and

services, meeting customer expectations. Standards, procedures and supporting business processes are tools used by companies to promote the production and sale of their products or services, thus contributing to better results in terms of objectives. It will serve as a study base, the literature review and case examples of companies that compete in various markets.

Keywords: Procedure, standardization, law Suit.

RESUMEN

La estandarización de procesos y procedimientos genera muchas preocupaciones por parte de las empresas y su contribución a asegurar una mayor competitividad en el mercado y crear soporte para sus negocios se convierte en la principal agenda de las empresas que se preocupan por producir con calidad y cantidad. El presente estudio revela que las empresas se enfrentan a varios problemas como la variabilidad de los procesos, fallas en la comunicación interna, dependencia de personas específicas para realizar ciertas tareas, pérdida de tiempo, incumplimiento de plazos, entre otros. Las acciones tomadas en la estandarización de procesos deben ser capaces de corregir todas las fallas que puedan ocurrir en las actividades operativas de producción con miras a ofrecer productos y servicios de mejor calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes. La estandarización, los procedimientos y los procesos de negocio de apoyo son herramientas utilizadas por las empresas para promover la producción y venta de sus productos o servicios, contribuyendo así a la obtención de mejores resultados en términos de los objetivos planteados. Servirá como base para estudio, revisión de literatura y ejemplos de casos de empresas que compiten en diversos mercados.

Palabras clave: Procedimiento, estandarización, demanda judicial.

INTRODUÇÃO

As empresas para se inserirem em mercados com maior competitividade precisam alinhar os seus métodos de produtividades, por isso, o uso de ferramentas adequadas contribui para cumprir os objectivos principais que são produzir com qualidade para satisfação do cliente. A padronização, os procedimentos e os processos de negócio de suporte são ferramentas utilizadas pelas empresas para promover a produção e venda dos seus produtos ou serviços contribuindo para obtenção dos resultados em termos de objectivos traçados.

Processo é qualquer actividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo (Harrington, 1993). Hammer e Champy, (1994) definiram processo como grupo de actividades realizadas numa sequência lógica com o objectivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Para o Campos, (2004), considera empresa como um processo onde dentro dela ocorrem vários outros, que podem ser de manufactura e de serviços. Compreendem um conjunto de causas que podem resultar em um ou mais efeitos.

Ainda segundo Harrington (1993), os processos são actividades fundamentais para a gestão de uma organização de forma a produzir serviços e produtos. A definição de novos produtos, representa um macroprocesso que integra subprocessos, que são actividades sequenciadas para contribuírem no objectivo do macroprocesso. Todo macroprocesso ou subprocesso é composto de um número de actividades, que são as acções necessárias para produzir um resultado em particular, e essas, por sua vez, compreendem uma determinada quantidade de tarefas que são executadas por pessoas ou pequenas equipas, constituindo os menores enfoques do processo.

Analisando as definições dadas pelos diversos autores, nota-se que eles convergem no pensamento pese embora tenham se expressados de formas diferentes. Baseando nas definições dos autores o grupo de trabalho entende, que processo é um conjunto de procedimentos sequenciados para a realização

de uma determinada actividade com vista a ter resultados desejados.

As acções dos colaboradores de uma empresa compõe um processo, e os processos empresariais desempenham um papel importante na sobrevivência das organizações. Segundo o Harrington (1993), existem processos complexos que envolvem várias

pessoas e processos simples que necessitam a disponibilidade daqueles que executam actividades específicas. Com isso, é necessário estabelecer uma hierarquia para distinguir vários níveis de processos. A hierarquia é apresentada por macroprocessos, processos, subprocessos e tarefas segundo o diagrama apresentado em baixo.

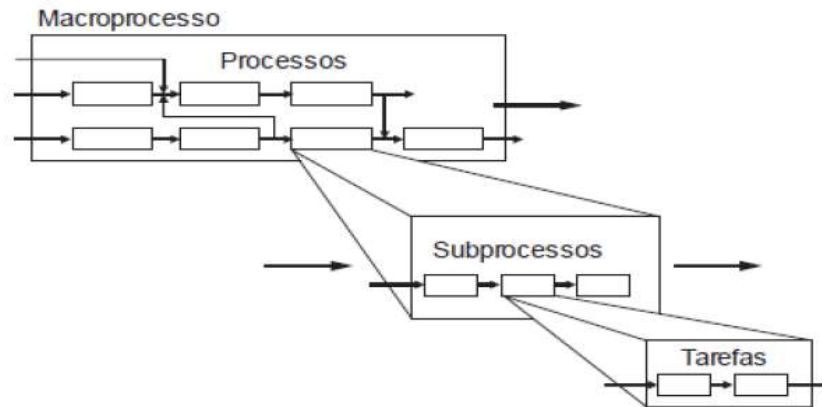


Figura 1 Hierarquia do processo

Fonte: Harrington (1993)

Para além dos conceitos sobre processos abordados neste trabalho, é importante analisar também o conceito gestão por processos, uma metodologia projectada para organizar, gerir e medir a organização com base nas suas necessidades centrais. A abordagem sistémica permite analisar, redesenhar, melhorar e gerir um projecto com objectivo de diminuir custos e aumentar a produtividade (Dos Santos, 2013, p53).

A análise da gestão por processo permite perceber à gestão da qualidade de forma sistémica, de modo que inter-relacionamentos e as interdependências dos processos sejam considerados em todos os níveis da empresa, para agregar valor às suas actividades, reduzir custos, oferecendo, assim, qualidade ao cliente (Dos Santos, 2013, p53).

De acordo com Dos Santos, (2013, p53), os objectivos da gestão por processos podem ser: (1) aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente; (2) aumentar a competitividade; (3) actuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes, que agreguem valor ao cliente; (4) aumentar sensivelmente a produtividade com

eficiência e eficácia; (5) simplificar processos, condensando ou eliminando actividades.

Segundo Gonçalves, (2000), as características principais da gestão por processos baseiam-se em trabalho em equipa; divisão do trabalho; responsabilização; estruturas horizontalizadas; tomada de decisão compartilhada; visão integrada dos processos; agrupamento de actividades; redução de fluxos (eficiência); relações de alianças, parcerias, participação e acordos baseados em objectivos, políticas e estratégias comuns; Foco em resultados; Solução de conflitos pela negociação ou eliminação das causas. Portanto estas características trazem benefícios acrescidos para a organização e permitem uma produção de produtos com qualidades para a satisfação de clientes.

Para completar objectivos deste estudo, é de grande importância apresentar os conceitos, características e demais aspectos relevantes para se implantar a padronização de processos, que consiste em uma ferramenta estratégica que objectiva a eficácia da gestão de rotina nas organizações, as quais devem manter documentos de fácil leitura e entendimento.

Padronizar significa manter um procedimento e executá-lo sempre da mesma maneira (Liker, 2005).

Segundo Liker (2005), Henry Ford foi o primeiro a utilizar a padronização na sua empresa de grande escala de produção, ele possuía uma visão bem formada em relação a ela e a mantinha como referência para a inovação. Quando a produção em massa tomou o lugar da forma de fabricação predominante da época, a padronização de produção se tornou uma área bastante estudada e aprimorada com o passar do tempo, embora o precursor da padronização tenha sido Frederick Taylor, com seu estudo de tempos e métodos nas empresas do sector automotivo.

Segundo Campos (2004), Padronizar significa reunir as pessoas envolvidas no processo e discutir os seus procedimentos até que se encontre aquele que for melhor, ou seja, analisar o processo e melhorá-lo de forma a corrigir suas falhas, para posteriormente introduzir o padrão na empresa, treinando as pessoas e assegurando que o processo será executado de acordo com o que foi estabelecido, para que a padronização seja aplicada correctamente e esteja de acordo com os propósitos da organização.

Para Yoshida (2010, p. 30), padronizar implica identificar uma metodologia de realizar um determinado processo, divulgar essa metodologia e capacitar os colaboradores executores de modo a seguir único método. A padronização envolve a elaboração de procedimentos operacionais com o fim de descrever determinada actividade ou tarefa a ser executada, (Krajewski *et al.*, 2005, p.486).

Segundo Mello (2011), refere que padronizar consiste na realização de determinadas tarefas sempre da mesma maneira, com o propósito de alcançar sempre o mesmo resultado. É o método que define os processos e procedimentos das empresas, de forma a auxiliá-las a manter a qualidade em todos os seus aspectos. O autor ainda complementa que é difícil falar sobre qualidade sem que haja uma padronização dos processos, pois se não existe um padrão estabelecido para gerar os

produtos e/ou serviços, se torna impossível melhorá-los.

Segundo Slack (2009, p. 128), os objectivos de padronização concentram-se em melhorar a produção (aumenta a produtividade e otimiza a utilização de recursos); diminui a variabilidade do produto ou serviço; facilita o controlo produtivo; revela-se como elemento diferencial entre concorrentes; agrega valor ao produto ou serviço; fortalece a cultura da empresa; aumenta a transferência na empresa.

Sobre a padronização dos processos, vários autores que analisaram este tema encontram um tronco comum nas suas abordagens, na medida em que todos eles advogam que todas actividades ou tarefas de uma determinada organização devem ser executadas de acordo com normas para se conseguir um padrão nos resultados. Esta conclusão pode se ver na análise dos autores Slack et al (2009, p. 128) e todos outros que foram referenciados neste artigo mostram esta visão.

Depois de apresentação desta pequena nota introdutória, este trabalho possui três objectivos. O primeiro deles consiste em apresentar estudo sobre processos e gestão por processos em uma organização, que vai permitir compreender várias formas de organização das actividades e procedimentos usados para a execução das mesmas. O segundo objectivo consiste em apresentar os principais elementos que podem contribuir na pesquisa sobre padronização de processo para garantir desempenho das organizações na produção de produtos/serviços com qualidade necessária para a satisfação do cliente. O terceiro e último objectivo é realizar uma discussão sobre aplicabilidade das normas de padronização, para garantir controlo com eficácia a qualidade dos produtos/serviços produzidos pelas empresas.

Na perspectiva de autores sobre abordagem das questões relacionada com a padronização de processos, estes mostraram claramente que há uma necessidade das empresas alinharem os seus processos produtivos com as normas de padronização, pois, uma organização que não adere as normas, não estará em condições de

ser preferida pelos clientes em um mercado competitivo.

No trabalho foram desenvolvidas críticas e propostas, evidenciando, a partir de uma perspectiva dinâmica, as principais fragilidades e limitações da abordagem sobre a padronização de processos para o desempenho das organizações na produtividade e a exposição dos seus produtos/serviços no mercado. Deste modo o trabalho encontra-se estruturado em seis partes: começando com introdução, onde é exposta a concepção dos processos e padronização de processos em uma organização; secção 2 apresenta a metodologia usada na pesquisa para elaboração deste estudo; secção 3 aborda o desenvolvimento científico de processos e padronização de processos; secção 4 mostra a aplicação das normas para a padronização dos processos em uma organização; na secção 5 é apresentado o estudo de caso sobre padronização de uma empresa da indústria de electricidade “EDM, EP” nos seus processos de negócios e suporte, enfatizando a vantagem da empresa de ter aderido a norma ISO 9001 na padronização de seus processos, o que permitiu a empresa afirmar-se no mercado, a secção 6 apresenta conclusões, e por fim na secção 7 é apresentada a bibliografia usada na elaboração do artigo.

MATERIAIS E MÉTODO

Tipo de Estudo

Esta pesquisa foi baseada numa revisão bibliográfica, que permitiu sustentar com clareza e precisão do problema analisado. Para atingir os objectivos do estudo, foi feita a revisão da literatura que consistiu na leitura de artigos, dissertações, teses e livros para o aprofundamento e enriquecimento dos conceitos relativos a processos produtivos e padronização. A experiência de profissionais sobre o tema em estudo no País ajudou o grupo a formar hipóteses que auxiliaram na análise do problema. Nesta base, os procedimentos metodológicos adoptados foram: abordagem qualitativa, método científico dedutivo, objecto de estudo descritivo.

Segundo Vergara (2004, p. 59), no processo de pesquisa de investigação “o tratamento de dados, é um capítulo destinado ao método que identifica a forma como se pretende fazer a colecta de elementos dessa pesquisa”. Este método está intrinsecamente relacionado, aos propósitos do projecto, considerando a interpretação posterior da informação emergente da investigação realizada.

Assim, os dados podem ser tratados de forma quantitativa, baseado em procedimentos estatísticos, que geralmente procuram seguir um plano previamente estabelecido baseado no teste de hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objecto de definição operacional, enquanto a forma qualitativa, surgiu no seio da antropologia, sociologia, sendo por essa razão indutivo e hoje é um suporte da psicologia, educação e administração de empresas.

Na óptica de Marconi (2003, p. 127) a pesquisa documental e o caso de estudo foram os procedimentos técnicos de pesquisa adoptados. A pesquisa documental é caracterizada pelo facto da fonte de colecta de dados ser restrita aos documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o facto ou fenómeno ocorre, ou depois. Gil (2002, p. 41) acrescenta que as fontes da pesquisa documental são por características diversificadas e dispersas, estando nesta categoria pesquisas realizadas com base em documentos de arquivos de órgãos públicos, instituições privadas, associações, leis, regulamentos, relatórios de instituições.

A pesquisa documental para o caso de estudo deste trabalho foi sustentada pelas demonstrações financeiras, relatórios de produção, gestão de stocks, controle de efectividade de pessoal, contratos comerciais e todos os demais dados estatísticos de gestão, apreciados num horizonte temporal de 5 anos (2010 a 2014) da Empresa BAHARAN, LDA. O tempo de vida da empresa é curto, pois ela foi fundada em 2005 e iniciou as suas actividades em 2009, o que ditou que os elementos que sustentam a análise tenham como ponto de partida o ano 2010. A

delimitação para o ano de 2014, surge pelo facto da disponibilidade das contas.

O método usado para o estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica, normalmente aplicada para estabelecer critério de qualidade em pesquisas de carácter científico-social, dando mais fidelidade, credibilidade, conformidade e confiança as pesquisas (Yin, 2004, p.13 - 15). Ainda de acordo com este autor a essência do estudo de casos, é que eles tentam esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, pois se considera o presente trabalho um estudo de caso, por ser uma pesquisa que se concentra num caso particular, representativo de um conjunto de casos análogos, e que está apto a fundamentar uma generalização para situações análogas.

População e Amostra

De acordo com Luna (1998, pp. 735-740), as técnicas de amostragem podem ser genericamente classificadas em amostra probabilística baseada num processo randômico para garantir que cada elemento da população tenha a mesma oportunidade de ser escolhido e a amostra não probabilística, aquela em que a selecção dos elementos da população para compor a amostra depende do julgamento do pesquisador. Geralmente as amostras não probabilísticas são mais práticas que as amostragens probabilísticas.

A selecção da empresa utilizada no estudo obedeceu critérios da amostra não probabilística, considerando o facto de se tratar duma empresa cujo volume de negócios tende a crescer duma forma exponencial num período de médio e longo prazo olhando para o PN 2020-2024. Outro factor não menos importante, é o facto da acessibilidade à informação da gestão e contabilidade ter sido conseguido pela pesquisa em www.edm.co.mz pois que considera este estudo de grande utilidade na definição de estratégias visando a sua eficácia e eficiência. A informação conseguida no site de internet da empresa e a consulta bibliográfica, agilizou o acesso e a compreensão de dados, para elaboração deste artigo.

Informações obtidas na consulta de elementos para o estudo de caso

Este artigo engloba uma metodologia qualitativa para identificar os parâmetros que permitem determinar a ociosidade de recursos e tempo nas organizações, sendo o caso de estudo a empresa EDM, EP.

De acordo com Marconi (2003, pp. 174-197), a obtenção de informação de suporte para o estudo, cingiu-se em 3 procedimentos, nomeadamente:

- Contactos directos - A documentação directa constituiu-se, em geral, no levantamento de dados realizados no próprio local onde os fenómenos ocorrem.
- Pesquisa documental - Caracterizada pelo facto de fonte da recolha de dados, reportar documentos escritos, e é por isso uma fonte primária;
- Pesquisa bibliográfica - Consiste na recolha dos principais trabalhos já realizados e revisitados e que assumem especial relevo, para o fornecimento de dados para o tema em análise;

Por outro lado, Reis (2009, p.25), advoga que “a pesquisa bibliográfica, tem como característica principal o facto de que o campo onde é realizado a colecta de dados é a própria bibliografia sobre o tema em estudo e/ou a investigar”. Adianta assegurando que todas pesquisas requerem revisão bibliográfica, que se revestem na busca de conhecimento sobre os fenómenos investigados nessas bibliografias especializadas. Adverte que não importa ouvir entrevistados, nem observar situações vividas, mas sim debater com os autores sobre os seus escritos. Neste âmbito, a pesquisa bibliográfica, serviu para alicerçar a base do conhecimento requerido, para os argumentos que são apresentados neste artigo.

Tratamento da informação

A análise da informação obtida foi feita com base no método de adequação proposto por Yin (2004, p.4). Com base neste método, fez-se uma comparação dos padrões empíricos encontrados no estudo com os padrões prognósticos derivados da teoria, que permitiu

identificar porque os resultados foram iguais ou diferentes em situações diversas. Este tipo de análise tornou possível propor recomendações à empresa em estudo.

Delimitação do Estudo

A pesquisa está limitada a informação obtida e as características operacionais da empresa em estudo, aos conceitos da contabilidade de custos, gestão de produção, gestão de stocks, sistemas de custeio, análise de processos e indicadores de custos em empresas provedoras de bens e serviços, como também de ferramentas de gestão destes sistemas.

Ainda que os cálculos obtidos a partir do modelo dos cenários ensaiados, seja satisfatório, é importante mencionar que por limitação da metodologia do estudo de caso, as conclusões da pesquisa não devem ser generalizadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Padronização dos processos da empresa Electricidade de Moçambique, EP (EDM, EP)

A empresa EDM, EP, segundo a pesquisa documental em www.edm.co.mz visitada em

30/10/2023, mostra ausência de informações que suporte a padronização de processos e procedimentos. Segundo PN 2020-2024, a padronização de processos e procedimentos é uma área de funcionalidade escondida no pelouro de finanças e governança. Como foi visto na revisão de literatura, a adoção de padronização baseada em norma ISO 9001:2008 facilita a gestão de procedimentos e processos. A foto 5 mostra que uma empresa pode modernizar a maneira de fazer as coisas e melhorar a qualidade dos produto/serviço com adoção da norma ISO9001 para a padronização dos seus processos produtivos.

Da discussão de vários autores, sobre a melhoria do desempenho da empresa EDM, propõe-se aplicação do método PDCA no Processo das operações e manutenção, através de programas de incentivos conducentes a melhoria contínua, visando a validação pelo sector de qualidade que define os trabalhos que geram maiores ganhos, para a produção, qualidade e segurança. A figura 2 ilustra cada uma das etapas e suas divisões (Silva 2017 p. 7).



Figura 1. Modelo Conceitual das etapas do PDCA

Fonte: Silva (2017 p. 7)

Ganhos que a EDM, EP pode ter com adoção da norma ISO 9001:2008

Para a ISO 9001, o significado de qualidade assenta nos seguintes pressupostos: satisfação dos clientes; conformidade com exigências especificadas; eficiência e produtividade; cumprimento de prazos de execução e entrega de serviços; ciclo contínuo de melhoria; produção/Fornecimento constante de

produtos; e expansão/manutenção da quota de mercado.

A adoção das normas ISO, pode contribuir decididamente para a melhoria substancial, do sistema organizativo e produtivo da empresa e

o resultado disso, está consubstanciado na obtenção de certificados e prêmios, como o caso de Certificado de conformidade de controlo de qualidade ISO9001 2008; prêmio da INOQ – Melhor empresa do ano;

Inventariadas as questões técnicas foi adaptado o método dos 5 Porquês, que consiste na formulação das perguntas das causas ocorridas procurando respostas. Com base nas respostas elaborou-se um plano de acção, com o foco na eliminação da não conformidade (SILVA, 2017 p. 9).

CONCLUSÃO

Um processo consiste em um conjunto de actividades executadas sequencialmente e que apresentam uma relação lógica entre si;

A gestão por processos permite que as organizações funcionem e criem valor através de estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos;

Os elementos evidenciados a longo da pesquisa bibliográfica do estudo de caso em apreço, permitiram entender o foco do processo de reabilitação e reconversão da fábrica através das causas elencadas para a aplicação do modelo PDCA e demais matrizes subsidiárias que o integram. Assim, foram definidas as ações para eliminar e/ou mitigar os constrangimentos técnicos, visando a melhoria do desempenho do processo de reabilitação e reconversão;

A EDM, EP, se não detesse o monopólio iria enfrentar desvantagens relativamente aos seus concorrentes nacionais e internacionais, devido a sua fraca capacidade para competir com os seus produtos/serviços devido a não clareza na adopção da norma ISSO 9001

Com adopção da norma ISSO 9001, significa investir continuamente na eficiência, eficácia e qualidade dos seus produtos e serviços, de modo a colmatar esse défice e elevar o Lead Time (tempo que dista entre a entrega do produto/serviço ao cliente) pois, só deste modo, pode concorrer em pé de igualdade com os seus opositores, procurando supera-los neste domínio;

A eliminação de desperdícios de tempo na de falhas de resposta de solicitações de clientes e todas outras formas de ociosidade, que contribuam para a redução dos custos de operações e manutenção de sistemas para fornecimento de energia, é seguramente a melhor forma de superar a expectativa dos seus clientes, no sentido de satisfazer cabalmente as suas necessidades de investimento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman & Snell. (1993). *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Campos, Vicente Falconi. (1999). *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte: EDG.
- Campos, V. F. (1991). *Qualidade total, padronização de empresas*. Belo Horizonte: Lítera Maciel Ltda.
- Campos, Vicente Falconi. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 8. ed. Belo Horizonte: Nova Lima.
- Dos Santos, Gabriela Troian., Schuster, Márcia Michele., & Pradella, Simone. (2013). “Gestão da qualidade versus gestão por processos: metodologias unidas para dar maior competitividade à indústria”. *Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, 9*, pp. 51-64.
- Fonseca, L., A. (2015). *ISO 9001, Portugal: Universidade de Minho*.
- Hammer, Michael., & Champy, James. (1994). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
- Harrington, James. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books.
- Gonçalves, José E. Lima. (2000). *As empresas são grandes coleções de processos*. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas, 40*, pp. 6-19.

Hausse, F., & Albino, A. J. (2023). *Padronização como garantia de boa gestão e suporte de processo negócio em uma organização.*

Maranhão, Mauriti. (2001). *ISO 9000: manual da implementação versão 2000.* 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

INNOQ ISO 9000 (2008)

Oliveira, D. P. R. (2011). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial,* 7ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2005). *Operations Management: Processes and Value Chains.* 7ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Pavani, Orlando Júnior., & Scucuglia, Rafael. (2011). *Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos.* Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books.

Puri, Subhash C. (1994). *Certificação ISO série 9000 e gestão da qualidade total.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

Slack, N., Chambers & Johnston. (2009). *Administração da Produção.* 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Hausse, F., & Albino, A. J. (2023). Padronização como garantia de boa gestão e suporte de processo negócio em uma organização.