

A gestão de processos para o sucesso das organizações: uma revisão de literatura

Process management for organizational success: a literature review

Parley Lopes Bernini da Silva, Maristela Helena Zimmer Bortolini¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

RESUMO

O artigo analisa os principais objetivos da gestão de processos às vistas de reduzir gastos para as organizações, projetando estratégias de negócios capazes de apresentarem otimização e aproveitamento do tempo gasto na execução das atividades. Metodologicamente a análise, norteadada pela revisão da literatura pertinente, permitiu elencar aspectos polissêmicos a relevância da aplicabilidade deste processo no espaço organizacional enquanto fator de melhoria contínua. O estudo conclui que com sua utilização as organizações conseguem gerir seus negócios de forma mais eficiente e eficaz, tornando-se cada vez mais competitiva.

Palavras-chave: competitividade, gestão de processos, organizações

ABSTRACT

The article examines the primary objectives of process management with a view to reducing costs for organizations and designing business strategies capable of optimizing and utilizing the time spent on activities. Methodologically, the analysis, guided by a review of relevant literature, allowed for the identification of polysemous aspects related to the relevance of the applicability of this process within the organizational space as a factor for continuous improvement. The study concludes that through its implementation, organizations can manage their businesses more efficiently and effectively, making them increasingly competitive.

Key words: competitiveness, process management, organizations



Autor correspondente. PLBS. R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, 88040-900, Florianópolis/SC

E-mail: parley.bernini@posgrad.ufsc.br

Recebido: Novembro de 2022

Aceito: Julho de 2023

GESTÃO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO ISSN 2595-5861

© Faculdade Metropolitana.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos é um conceito intimamente vinculado à Administração e Tecnologia da Informação, tendo por foco melhorias e aperfeiçoamento dos processos (Winslow, 2019). Mais ainda, enquanto conjunto de práticas, “têm o objetivo de buscar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais de uma empresa ou instituição. Para tanto, os gestores se propõem a identificar, desenvolver, documentar, monitorar e controlar os processos da companhia” (FIA, 2020).

Desta forma as empresas seriam capazes de mapear e identificar diversas falhas operacionais e/ou estratégicas que possam de alguma forma gerar gastos excessivos, retrabalho por parte dos seus colaboradores ou perda de tempo, impedindo, assim, que consiga melhorar seus resultados. É nesse debate de mitigar tal situação que o artigo se insere.

Verifica-se que com o advento da Revolução Industrial, a Gestão de Processos tornou-se responsável pela evolução da produção em larga escala, haja vista que em seu escopo estaria a atenção em focalizar na minimização e redução de produtos defeituosos ou de alto custo. Essa inquietação já era sentida e problematizada por Frederick Taylor em seu livro “Princípios da Administração Científica” (publicado em 1911), focalizando na racionalização do trabalho que envolva a divisão de suas funções com base nas aptidões dos seus colaboradores, impactando significativamente nos custos do produto/serviço desenvolvido e ofertado (Winslow, 2019).

Assim, se anteriormente todo processo de produção baseava-se numa produção artesanal sem métodos ou padrões, bem como tendo todo o conhecimento transmitido no contato mestre-aprendiz de forma tácita, iniciava-se com Taylor (ainda que maneira incipiente) o redesenho dessa atividade de modo analítico e sistêmico: nascia assim a Gestão de Processos (Costa, 2015).

Para Pires (2019), a gestão de processos na prática insere-se numa série de questionamentos que objetivam entender o que

está sendo feito, utilizando de recursos limitados na obtenção de resultados positivos. Conforme exemplifica, “se o dinheiro fosse infinito, se o tempo fosse de sobra, para que se preocupar ou planejar? Então indo além: quanto mais otimizados forem os resultados, objetivamente melhor será a gestão!” (ibid., p. 20). Entendido isto, os gestores necessitam ter atenção às mudanças que precisam ocorrer na organização, revisando os processos que são feitos de modo a proporcionar um bom funcionamento de todas as áreas da empresa. Dessa forma, todo processo necessita ser refeito e reavaliado para averiguar se em alguma função possa não ter eficiência ou necessidade de existir (Costa, 2015; Pires, 2019).

Costa (2015, p. 15), comenta que “tudo é feito por meio de processos”, em que na vida rotineira das organizações toda atividade existente ocorre por um processo a ser seguido. O autor em seu livro descreve que a “ação” é essencial para o sucesso organizacional pois refere-se ao modo de fazer e porque deve-se fazer sendo, então, passos essenciais para entender a necessidade da existência sistematizar suas ações. O correto gerenciamento de tempo otimizando as ações a serem desenvolvidas torna-se fator de melhoria da produtividade.

Aliado com sistemas de processamentos informatizados e ferramentas como workflows (fluxos de trabalho) oportunizam a automatização de ações que, se feitas manualmente, geram uma perda de recursos financeiros e humanos (Costa, 2015; Winslow, 2019). Por fim, ao se desenhar os processos de acordo com um conjunto de regras definidas permite-se que seja repassado de uma pessoa para outra de modo objetivo, gerando sequência na melhoria e desempenho dos colaboradores, simplificando e agilizando a concretização dos processos antes estabelecidos.

Dado o exposto o artigo busca, através de uma revisão na literatura, apresentar a Gestão de Projetos, tal qual apontar os campos de avanços que a utilização deste método poderá resultar nas organizações. O estudo é

metodologicamente demarcado pela revisão bibliográfica, propondo estabelecer um panorama conceitual do tema.

Para tal, o levantamento de livros; relatórios; artigos e demais produções científicas que abordassem o conceito teve ênfase nesta observação visto que, neste método, trabalha-se a partir de referenciais teóricos publicitados; suas contribuições culturais; científicas e sociais, ofertando de tal modo o embasamento teórico para reunir a temática que se propõe analisar (Raupp; Beuren, 2006).

O estudo se justifica ao considerar que é um tema que vem recebendo amplo destaque no meio acadêmico, tendo revisão analítica constante (Spiller, 2004; Costa, 2015; Winslow, 2019), bem como favorece uma revisão ao que já tem sistematizado apontando as contribuições e limitações atuais do conceito.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Revolução Industrial trouxe, dentre outros ganhos, a reorganização das tarefas da produção, fazendo com que cada trabalhador se tornasse responsável por uma etapa específica a qual o trabalho quando reunidos numa sequência aumentava significativamente a produção (Freitas, 2004). Desse modo os processos padrões e procedimentos tornam-se essenciais para toda cadeia produtiva regulada por um conjunto predeterminado de passos a serem seguidos.

Com tal avanço revelado por esse fenômeno de automatização, o processo de ensino também precisava ser aprimorado de modo que as empresas tivessem colaboradores qualificados diante desta transformação, exigindo que fossem cada vez mais especializados. Todos esses fatores reuniam e atrelava-se à tecnologia que, a passos curtos, gerava uma produção em escala jamais vista ou praticada (Freitas, 2004; Spiller, 2004).

A evolução das tecnologias tem favorecido diariamente a otimização do trabalho possibilitando agilidade e automatização de processos, tornando-os cada vez mais alinhados e precisos para obtenção de

resultados satisfatórios. Diversas ferramentas ajudam na elaboração das atividades dentro de uma empresa, contribuindo no seu planejamento frente às mudanças de mercado, estudando antecipadamente as oportunidades existentes, à busca de atingir entregas de resultados de forma mais rápida e eficiente (Freitas, 2004; Costa 2015; Winslow, 2019).

A metodologia de Frederick Taylor foi fundamental para o início de uma gestão revolucionária e eficiente nos processos de uma organização, descrevendo possíveis técnicas de racionalização de trabalho de modo a desenvolver atividades de maneira mais eficaz e eficiente. Sua metodologia oportunizou a diminuição de custos desnecessários que ocorriam nas empresas ao mesmo tempo que tornava vantajoso para os funcionários terem seu trabalho reconhecido (Winslow, 2019).

Dessa forma, os colaboradores que produziam mais tinham a sua recompensa, o que gerava motivação coletiva. O treinamento também se apresentou importante para execução das tarefas, com o aperfeiçoamento das técnicas apresentavam melhores resultados combinando agilidade e qualidade na entrega de um bem ou serviço (Spiller, 2004), demonstrando desse modo a importância da Gestão de Processos no ganho organizacional. Existe, atualmente, a necessidade de as organizações estarem atentas não somente ao que fazem, mas também as novas transformações do mercado exigindo, posto isso, remodelar sua forma de gerir e os recursos que possui.

Um modelo de gestão que leva as organizações a terem uma visão ampla sobre as necessidades e considera um conjunto de interesses que vai além do desenvolvimento econômico-financeiro, é o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, ele é utilizado por várias empresas que apresentam altos índices de satisfação com os resultados alcançados (Freitas, 2004; Rockcontent, 2018). Pelo BSC é possível criar indicadores e métricas para cargos e áreas, sinalizando as etapas de desenvolvimento e competitividade no setor. Nesse modelo os

gestores conseguem realizar o remanejamento de colaboradores, indicando profissionais aptos para novos desafios ou aqueles que necessitam de aperfeiçoamento para elevar o nível das atividades (Freitas, 2004).

Os sistemas de gestão também não podem ser comparados a anteriores, pois as mudanças devem ocorrer buscando ferramentas cada vez mais eficientes e novas estratégias para o negócio como: o controle do corpo que envolve a ergonomia em relação às condições de trabalho; controle burocrático ou normativo que é exercido através de regras e procedimentos específicos; divisão formal do trabalho e da organização e hierárquica como uma forma de organização humana, dentre outros (Rockcontent, 2018). A atenção nesta e noutras questões geram admiração dos colaboradores na criação de um projeto coletivo, podendo apresentar suas habilidades e expressar de maneira adequada em cada situação colocada em decorrência de um desenho da gestão de processos alinhada à realidade que partilham.

Conceitos e características sobre Gestão de Processos

A Gestão de Processos de Negócios ou BPM (do inglês Business Process Management) surgiu nos Estados Unidos por volta de 2001, sendo uma disciplina gerencial que proporciona um conjunto de práticas com objetivo de aperfeiçoamento e melhoria contínua nos processos organizacionais (Andrade, 2017). É uma ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações, ajudando na conquista de resultados além do esperado, promovendo melhor qualidade, agilidade, automatização e inteligência, gerando mais competitividade para os negócios (Toledo, 2015, Sydle, 2020).

Ao elaborar o mapeamento dos processos com padronização e regras para que ele flua com qualidade faz-se a análise de cada tarefa de maneira que elas possam ser otimizadas possibilitando melhor desempenho. Com o uso apenas desse recurso é possível trabalhar com mais transparência e controle nos processos se

adequando a variações do mercado. O BPM também está ligado à tecnologia de informação auxiliando na modelação e permitindo simulações para automatizar, medir e controlar os processos, fornecendo feedbacks que é o retorno da informação ou do processo, e relatórios devendo dar prioridade aos itens de maior resultado (Andrade, 2017; FIA, 2020).

Pequenas e médias empresas apresentam maior dificuldade de enxergar a necessidade de gestão de processos visto que, geralmente, esse tipo de segmento tem sua capacidade de investimentos reduzida (além do proprietário sempre estar presente nas etapas operacionais e estratégicas) o que muitas vezes impede que o processo flua de maneira correta. Essa posição é referenciada como um dos impasses que impede o crescimento do negócio (Toledo, 2015; FIA, 2020).

Como a maioria dessas empresas surgem por necessidade, sua gestão muitas vezes não possui um planejamento de processos definidos para gerir os negócios. A falta de controle nos estoques; negligenciar no fluxo de caixa estabelecendo preços sem embasamento real; o atraso na reposição dos estoques e falta de investimentos em tecnologias e mão de obra qualificada são constantemente levantados como fator para a descontinuação da organização (FIA, 2020). Assim é importante que se tenha delimitado os processos a serem seguidos visto que é por meio deles que as organizações alcançam o sucesso.

A gestão consciente gera processos eficientes onde a construção de operações integradas de ponta a ponta garante melhoria na produtividade da equipe, desde o recebimento da demanda até a entrega de resultados. A interação com os clientes, fornecedores e outras equipes proporcionam um fluxo de comunicação eficiente para todas as partes interessadas, reflexos de uma gestão de processos altamente definida (Rockcontent, 2018; Andrade, 2017; FIA, 2020)

Principais problemas enfrentados pela falta de processos bem definidos.

O controle adequado nos processos e finanças é imprescindível para o sucesso dos negócios, onde percebe-se que a gestão de pequenas e médias empresas são mais tendenciosas a problemas com processos, pois os gestores muitas vezes não distinguem suas finanças com as da empresa causando, conseqüentemente, sua precarização e possível falência (FIA, 2020).

Além disso, podem surgir diversos outros empecilhos que interferem na produtividade da empresa como: empréstimos para quitação de despesas podendo ocasionar dívidas; a falta de controle dos estoques; ausência de comprometimento não seguindo os processos definidos; desatenção ao acompanhamento pós venda; negação em investir em marketing e tecnologias, dentre outras.

Tais atos refletem a não utilização dos processos a favor da organização e sua melhoria contínua, deixando-a distante do público que deseja atrair, comprometendo a estrutura organizacional e prejudicando também a empregabilidade dos funcionários (FIA, 2020).

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é datado da década de 20 nos Estados Unidos, sendo uma ferramenta a qual teve adaptações até chegar ao formato atual. Inicialmente contava com três passos para sua realização, sendo: especificação, produção e inspeção, atualmente ele é composto por quatro etapas que são: planejamento, execução, verificar e agir (Martins, 2019; FIAb, 2020) onde:

1ª Etapa - Planejamento: estabelece-se metas e métodos para atingir objetivo desejado. Por exemplo: caso a empresa busque aumentar sua produtividade deverá atentar no aumento de insumos, máquinas e modernização de seu processo produtivo com um prazo determinado para cumprimento destas metas o mais eficientemente possível. Com as metas bem definidas, o planejamento é o momento para escolha dos métodos, ou seja, um roteiro a seguir para se chegar às metas (Andrade, 2017; FIAb, 2020);

2ª Etapa – Execução: o treinamento torna-se indispensável para alcance de resultados positivos no processo, quanto melhor a preparação dos colaboradores, maior a chance do cumprimento da meta estabelecida. Além disso, o monitoramento das atividades torna-se necessário para garantir que todos obedeçam ao roteiro a ser seguido;

3ª Etapa – Verificar: faz-se a verificação de acordo com o funcionamento do plano, checando a eficácia das atividades através de indicadores. Para isso é preciso análises métricas objetivando compreender ao certo se o resultado foi positivo ou negativo, implementando as assertivas e corrigindo as falhas na próxima etapa (FIAb, 2020);

4ª Etapa – Agir: as decisões são tomadas em dois vieses, pois, caso obteve-se resultados positivos e as metas foram alcançadas, adota-se o modelo pela empresa. Caso não, é necessário reavaliar todo o planejamento e sua execução corrigindo as falhas para colocar em prática um novo ciclo PDCA (Martins, 2019; FIAb, 2020).

Esse ciclo vem ajudando as organizações na melhoria da qualidade dos processos visto que envolve funcionários, distribuidores, clientes e outros aliados ao negócio de modo unificado. Sua metodologia envolve-se na estratégia de controle total de qualidade, ao mesmo tempo que auxilia as empresas em momentos de crise elaborando estratégias antecipadamente, reduzindo seus riscos ou desperdícios (FIA, 2019; FIAb, 2020). Com essa metodologia é possível que se faça testes até atingir os resultados desejados.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Também nomeado como matriz de causa e efeito é uma ferramenta que possui um formato de gráfico utilizado para procurar a causa principal de um problema. Desenvolvida no ano de 1943 pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa objetivou criar uma ferramenta que pudesse ser utilizada por todos, desde os colaboradores até a diretoria para auxiliar e fazer com que utilizassem o raciocínio para

chegar à causa raiz que impedia o aumento da produtividade (Andrade, 2017).

Esse método traz diversos benefícios para a empresa, desde que elaborado por profissionais que tenham características de liderança e uma boa organização para um bom desdobramento dessa ferramenta. Para sua

construção devem-se seguir alguns passos conforme tabela abaixo (TABELA 1).

Outro nome que o processo recebe é 6M, sendo definido por seis tipos de causas que podem ser a raiz do problema onde cada uma delas se inicia pela letra M, a saber (TABELA 2).

Tabela 1. Diagrama de Ishikawa.

AÇÃO A SER FEITA	
1:	Defina claramente o problema a ser analisado por sua equipe;
2:	Desenhe uma seta horizontal que aponte para a direita e faça um quadrado na extremidade dessas setas.
3:	Escreva seu problema central dentro desse quadrado;
4:	Faça traços diagonais no corpo da seta, que serão as categorias das suas causas encontradas;
5:	Realize um brainstorming com sua equipe para definir as possíveis causas. Essa é a parte mais demorada e trabalhosa do método, portanto, é importante focar em seus detalhes para que ela seja bem realizada;
6:	Dentro das categorias definidas pela equipe, insira as causas encontradas;
7:	Você pode enumerá-las de acordo com sua gravidade ou importância. Uma boa ferramenta para ajudar nessa hierarquização é a Matriz de Priorização.

Fonte: Elaborada pelos autores – Adaptado de Andrade (2017).

Tabela 2. 6M de Ishikawa.

MÉTODO: Como a atividade que está sendo desenvolvida pode estar contribuindo para o problema?	MEIO AMBIENTE: O meio-ambiente está de acordo para que as atividades sejam bem executadas?
MÁQUINA: As ferramentas estão sendo utilizadas de forma correta, ou isso pode ser uma das causas do problema?	MATERIAL: O material que está sendo utilizado da forma correta para gerar qualidade esperada?
MEDIDA: A utilização das métricas está de acordo?	MÃO DE OBRA: Os colaboradores envolvidos nas atividades.

Fonte: Elaborada pelos autores – Adaptado de Andrade (2017).

PRINCÍPIO DE PARETO 80/20

Outra ferramenta amplamente utilizada para a gestão dos negócios é o Princípio de Pareto (ou regra 80/20), podendo ser aplicada em várias situações de causa e efeito tanto na vida pessoal quanto aos acontecimentos nos negócios. Essa tendência foi criada por Josep Moses Juran, embora tenha recebido o nome do sociólogo italiano Vilfredo Pareto, que foi a inspiração para a análise em trabalhos de gestão de qualidade (Rockcontent, 2018; AVIO, 200-).

Josep acompanhou Pareto no cultivo de ervilhas que foi a primeira análise onde 20% das vagens eram responsáveis por 80% das ervilhas e assim foram surgindo outras análises que ajudaram esse princípio a ficar reconhecido formalmente em 1940 (AVIO, 200-). Desta forma podemos considerar que 80% dos resultados vêm de 20% dos esforços. Outros exemplos ilustram essa temática, como:

Uma pessoa usa 20% de suas roupas em 80% do tempo; 20% de investimentos trarão 80% de retorno; 20% dos clientes são responsáveis por 80% da receita; 20% dos

clientes são responsáveis por 80% das reclamações e 20% do tempo de trabalho corresponderão a 80% dos resultados. Os 80% restantes não podem ser ignorados, pois o que não traz satisfação no presente pode se tornar algo atrativo no futuro, por isso deve ser feito análises e otimizações constantes, essa regra também pode servir para identificar pontos problemáticos em algum processo (Rockcontent, 2018).

Com base nessas análises percebe-se o que deve ser priorizado para não haver perda de tempo com o que não trará o retorno esperado. Faz-se necessária ter a visão de que nem todos os esforços terão bons resultados, é por isso que devem ser identificados os melhores com buscas constantes de melhorias também. Para que se tenha uma boa análise deve ter o conteúdo necessário filtrando as principais características que serão fundamentais para concentrar no que realmente apresentar os resultados esperados.

A utilização das ferramentas na gestão dos processos traz diversos benefícios para a empresa como por exemplo: o aumento da

produtividade, por meio da definição de processos e responsabilidade de todos os elementos envolvidos ocasionando em uma produção mais assertiva, com menos divergências; a otimização da organização interna onde todos os níveis hierárquicos entendem cada etapa existente fazendo parte dos padrões estabelecidos pelas ferramentas; o controle do processo de produção onde a clareza das etapas favorece o controle total do processo produtivo e melhor consistência do produto final, dentre outros aspectos dos quais este artigo se propôs apresentar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as pesquisas realizadas sobre o tema, podemos perceber que todas as atividades que realizamos em nosso dia a dia estão relacionadas a processos. As empresas também devem seguir processos contando com a visão apurada dos gestores para identificar as possíveis causas de problemas que ocasionam desperdícios e perda de tempo na realização das tarefas e até dificultando a realização de estratégias. Os gestores que fazem a análise do ambiente e compreendem que há falhas nos processos já estão um passo à frente, pois com a visão holística das áreas da empresa ele sabe onde deve ter a devida atenção para possíveis mudanças, utilizando ferramentas criadas para o aperfeiçoamento dos processos.

Através dos estudos científicos e metodologias realizadas ao longo do tempo, percebe-se o quão importante é a gestão de processos para as organizações e como a sua análise é importante para manter uma empresa saudável em constante desenvolvimento. A eficiência e eficácia na execução das atividades é a chave para melhorias na produtividade e qualidade para conquistar mais clientes e elevar o nível da empresa fazendo com que se torne mais competitiva ocupando uma boa posição de mercado.

Os colaboradores que recebem capacitação e conseguem resultados positivos, também devem ter o seu reconhecimento pela empresa para continuarem motivados a fazer sempre o melhor para garantir resultados

elevados, remando para frente junto à empresa para conquistar seus objetivos futuros, tanto pessoal quanto profissional, buscando novas técnicas e novos conhecimentos que possam ser aplicados para melhorias contínuas.

As empresas que estão iniciando suas atividades devem fazer um estudo de mercado para conseguir gerir os negócios da melhor forma possível acompanhando todas as mudanças que vêm ocorrendo no mercado, sabendo das necessidades de processos bem definidos e bem delineados, tendo uma boa equipe qualificada investindo em recursos utilizando cursos de aperfeiçoamento constante de processos para oferecer produtos e serviço de qualidade aos clientes que estarão sempre satisfeitos com o desempenho da empresa.

Empresas que estejam sempre em busca de conhecimento para entender que as mudanças são constantes e necessárias, devem estar preparadas para dar um passo à frente acompanhando as demandas e realizando pesquisas com seu público-alvo garantindo a satisfação e confiabilidade de todos que estão envolvidos nesse meio para constante desenvolvimento dos seus negócios.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Todos os autores participaram da concepção, delineamento, análise e interpretação dos dados, e redação do artigo.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. **Diagrama de Ishikawa: o que é e como fazer** [online], 2017. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso em: 20 out. 2021.
- AVIO. **Princípios de Pareto: O que é e como aplicar**. Avio [online], 200-. Disponível em: <https://avio.com.br/blog/principio-de-pareto-o-que-e-e-como-aplicar/>. Acesso em: 27 out. 2021.
- COSTA, L. C. S. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Práticas e Ferramentas**, 2015. 1ª Ed. Rio de Janeiro: BRASPORT [p.1-28].

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Gestão de Processos: O que é, Benefícios e Características**, [online], 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-processos/>. Acesso em 30 ago. 2021.

FIAb. Fundação Instituto de Administração. **PDCA: o que é, etapas e como aplicar este poderoso método de gestão**, [online], 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pdca/>. Acesso em 12 out. 2021.

FREITAS, M. E. Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 2004. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/search/search>. Acesso em 10 out. 2021.

PIRES, C. **Gestão por Processos na Prática, Por onde começar sua cultura de processos**. Clube dos Autores, 2019 [p.1-20].

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In.: BEUREN, I. M. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006 [p.76-97].

ROCKCONTENT. **Entenda a ciência por trás dos Princípio de Pareto e saiba como aplicá-los em diferentes áreas da empresa**, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/principio-de-pareto/>. Acesso em 20 out. 2021.

SPILLER. E. S. Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual, 2004. **Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/339> Acesso em: 10 out. 2021.

SYDLE. **Gestão de Processos: quais são as etapas do BPM?**, 2020. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/gestao-por-processos-conheca-etapas-5f0476e025565a666982350a/>. Acesso: em 26 out. 2021.

MARTINS, T. **PDCA, o que significa?**, 2019. Disponível em: <https://tuliomartins.com.br/pdca-o-que-significa/>. Acesso em: 26 out. 2021.

TOLEDO, M. **Ferramentas para a qualidade: BPM**, 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/ferramentas-para-a-qualidade-bpm>. Acesso em 26 out. 2021.

WINSLOW F. W. T. **Princípios da Administração Científica**. In: FREDERICK W. T. Princípios da Administração Científica. Ed: LCT, 2019.

COMO CITAR ESSE ARTIGO (ABNT)

BERNINI SILVA, P. L.; BORTOLINI, M. H. Z. A gestão de processos para o sucesso das organizações: uma revisão de literatura. **Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo**. Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 1-8, 2023.