



A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

THE IMPORTANCE OF THE CONTROLLERSHIP IN STANDARDIZING THE OPERATIONAL PROCESSES

Elaruary Ferreira da Silva¹

Graduanda em Ciências Contábeis pela Unievangélica – GO.

Ms. Milton Neemias Martins Silva²

Professor do curso de Ciências Contábeis da Unievangélica – GO.

¹ Elaruary Ferreira da Silva – Bacharelanda no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (Unievangélica) - Brasil – E-mail: elaruary@gmail.com

² Ms Milton Neemias Martins Silva – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (Unievangélica) – Brasil – E-mail: milton@unievangelica.edu.br

Resumo

Este artigo descreve como a controladoria pode auxiliar na padronização dos processos operacionais, averiguando à eficácia dentro da organização perante as atividades propostas e a forma de como a padronização poderá interferir nos processos; usando suas ferramentas para uma melhoria interna em determinada área ou setor. Por meio de uma pesquisa exploratória, contextualizada através de alguns autores, foram expostos a estratégia e tecnologia como junção para auxiliar a controladoria, onde conclui que a padronização dos processos tendem a ser acompanhadas com a finalidade do acompanhamento da evolução dos processos tanto operacional quanto estratégico, o estudo de caso implementado demonstra a padronização dos processos na praticidade operacional dentro da entidade.

Palavras chave: Controladoria, Processos operacionais, Estratégia, Tecnologia.

Abstract

This article describes how the controllership can help in standardizing the operational processes, looking into the efficiency inside the organization, issuing the activities proposed and the form of how the standards can interfere in the processes; using their tools for an internal improvement in a determined area or field. By means of an exploratory research, contextualized through some authors, a strategy and technology were exposed as a combination to assist the controllership, where the processes' standardizing tends to be guided with the purpose to make progress in the processes not only operationally but in a strategic mode; the study of implemented case demonstrates the standardization of the processes in the operational practicality inside the entity.

Keywords: Controllership, Operational Processes, Strategy, Technology.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade o âmbito empresarial sofre mudanças contínuas motivadas pela tecnologia, globalização, economia e legislação; tais circunstâncias fazem com que as empresas percebam esta fragilidade. Permanecer altamente qualificado e atualizado faz com que a gestão esteja sempre atenta para os fatores que guiam este desempenho, com o intuito de estar à frente perante seus concorrentes e oferecer o melhor produto/serviço. A padronização dos processos pode ser implementada tendo como base a controladoria ao manter o controle e a informação.

Segundo Reginato (2013), a controladoria traz a garantia da eficácia empresarial, identificando se todos os recursos disponibilizados estão sendo de fato utilizados para atingir a expectativa dos proprietários.

A padronização unifica os processos operacionais, e de outra forma colabora com a unificação dos setores em prol do mesmo objetivo e tendem a trazer maior eficiência na busca aumentativa da produtividade visando os lucros sem que haja a perda da qualidade.

Diante de tais informações, o problema a ser abordado é o de que forma a controladoria pode ser utilizada como auxílio para a padronização dos processos operacionais. Sendo que o objetivo é analisar e avaliar a importância da controladoria na implementação da padronização dos processos.

Desta forma para concluir o problema proposto, este artigo se apresenta estruturado em cinco partes: (a) Introdução; (b) Referencial teórico; (c) Metodologia da pesquisa; (d) Análise dos resultados; e (e) Conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

A atual competitividade gerada no mundo dos negócios, traz a constante preocupação no que se refere ao gerenciamento, continuidade e otimização dos negócios. Segundo Oliveira (2001, pág. 27) “A missão de uma empresa relaciona-se com a satisfação de uma necessidade do seu ambiente externo. E a fabricação de um determinado produto ou a prestação de um determinado serviço é apenas um meio de satisfazer essa necessidade”.

Estabelecer missão, visão e os valores guiará a forma de como a companhia irá se estabelecer dentro do mercado empresarial, a fim de obter uma positividade sobre seus resultados.

De acordo com Mossimann (2010, pág. 90) “A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

O objetivo sobre a continuidade empresarial faz com que a empresa fique atenta aos fatores que possam auxiliá-la. A inserção da controladoria traz o auxílio no aumento da credibilidade tanto no conjunto de seus resultados, quando no controle de suas ações perante seus gestores.

Segundo Caggiano et al Figueiredo (2008) a controladoria tem como um de seus desígnios a garantia das informações para que transmitidas aos gestores traga a eficácia no processo decisório e gerencial.

Nascimento (2013,pág. 02) afirma que: “A função da controladoria consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa.”

A controladoria, então, para que consiga chegar ao objetivo estabelecido utiliza-se de algumas funções. Sendo elas destacadas por Oliveira (apud Kanitz 2014, pág. 9):

Informação: compreende os sistemas contábil-financeiro-gerencial.

Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;

Coordenação: visa centralizar informações e relatórios com vista na aceitação de planos.

Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.

Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos.

Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

Estas funções trazem a direção para que sua implementação seja eficaz e consiga atingir seus desígnios instituídos.

Dentre as funções da controladoria o planejamento e acompanhamento dispõe sobre o argumento de como planejar e acompanhar os processos operacionais, sendo eles em conjunto com seus gestores estabelecendo análises a fim de obter o controle sobre seus resultados.

Segundo Oliveira (et. Al 2014 pág. 21):

Deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias e etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Além de fornecer as informações necessárias para os gestores, a controladoria traz a interpretação e a projeção dos fatos ocorridos dentro do cenário em que a empresa está inserida, auxiliando nos pontos fortes e fracos dentro do movimento estratégico.

2.2 ESTRATÉGIA

Conforme Oliveira (et al. 2014 pág. 19) “Estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências”.

A visão de mercado voltada para a área específica do negócio faz com que o os gestores façam uma projeção internamente e externamente, estipulando suas estratégias dentre um determinado tempo ao ponto de ganharem vantagens perante seus concorrentes.

Análise de SWOT que é a sigla em inglês para Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), trata-se de um modelo de análise estratégica para demonstrar tanto as condições externas determinadas pelas oportunidades e ameaças, e quanto as internas como os pontos fortes e fracos da organização.

Para Reginato (2013, pág. 152):

Os pontos fortes representam as vantagens operacionais que a organização possui em relação aos seus concorrentes e são considerados com facilitadores para a adoção de estratégias, tanto para se aproveitar da oportunidade quanto para evitar uma ameaça. Já os pontos fracos representam a fragilidade operacional, que restringe a capacidade de adoção de uma estratégia.

Dentro da análise dos pontos fortes e fracos, analisar os processos organizacionais e operacionais, irá identificar internamente como a organização poderá ter vantagens perante seus concorrentes.

2.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

As ações organizacionais afetam diretamente os objetivos empresariais. Conforme Araújo (2011, pág. 70) “As demais ações organizacionais contribuí eficazmente na busca das soluções e alcance da excelência organizacional”.

Dias (2015, pág. 40) afirma que:

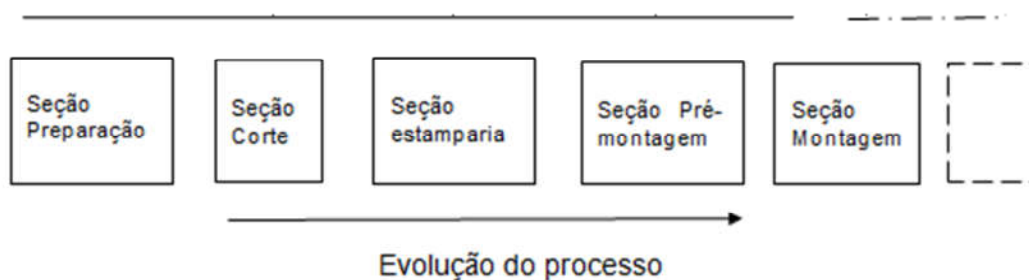
O cumprimento das normas e dos procedimentos definidos pela empresa é importante, para que os membros da organização trabalhem, visando a obter eficácia do processo e agregar ao resultado previsto e à sua participação ganhos ou diferenciais que identifiquem a importância dos serviços prestados na manutenção do negócio exercido pela empresa;

A definição das tarefas estabelecidas a cada setor, subsequente aos gestores e por último aos colaboradores influenciam na forma do desempenho e de suas responsabilidades para que os objetivos sejam alcançados eficientemente, sendo então abrangida aos processos operacionais.

2.4 PROCESSOS OPERACIONAIS

Compreendemos que para todo processo dentro da empresa, sendo ele produto/serviço apresenta o início, meio e fim. Mas para que o objetivo final seja alcançado em toda parte deste ciclo é necessário delimitar o que será feito, como será feito e quais serão os caminhos a serem traçados.

Na figura seguinte é apresentado um organograma representativo em uma indústria demonstrando a evolução dos processos.



Fonte: Oliveira (2010)

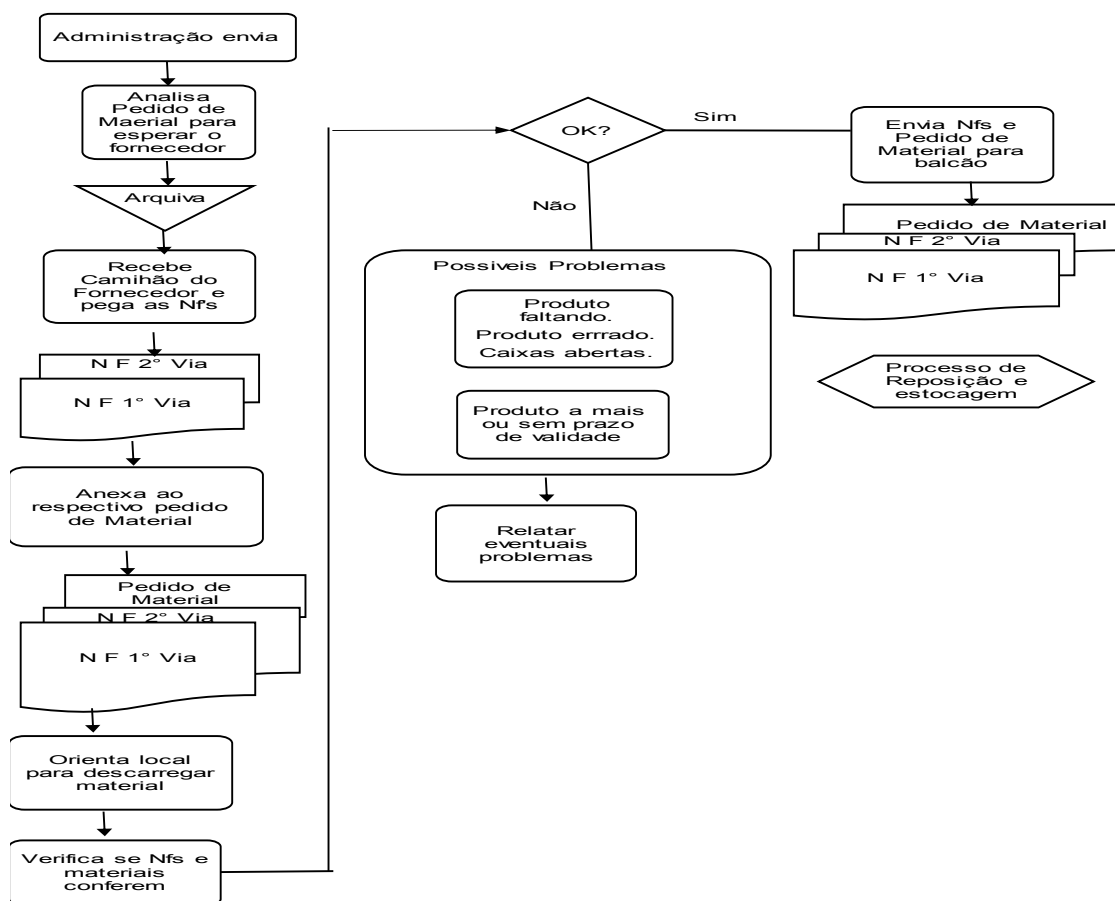
Conforme Araújo (2011, pág. 25) “Processos são uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e espaço, portanto devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”.

Processos advêm de uma série de atividades pré-estabelecidas, podendo ser acompanhadas de algum recurso constituído pela organização, contendo as devidas informações como forma de apoio para que seja demonstrado os pontos obtidos.

Analisar e identificar os erros cometidos durante o processo operacional pode ser uma tarefa complexa, se não houver o devido papel de trabalho como ferramenta de suporte para análise das informações. O fluxograma pode ser implementado como uma ferramenta para a gestão dos processos.

Segundo Araújo (2011, pág. 252) “Fluxograma, de maneira geral procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação”.

Conforme a figura abaixo o fluxograma tende a auxiliar no processo, como no caso exemplificado o recebimento de mercadorias. A padronização nos procedimentos juntamente com a implementação do fluxograma contribui para que se tenha uma continua função das certificações de qualidade e dos benefícios adquiridos dentro da organização, pois se obtém a modelagem de como a atividade está sendo executada ou a forma de como será executada.



Fonte: Oliveira (2010)

Segundo Oliveira (2010), as informações devem manter algumas características e critérios para que possam manter o melhor resultado dentro do padrão estabelecido, sendo eles os tipos de operação ou circuitos que integram as informações, o fluxo, o volume das operações e as hierarquias nas operações representado pelo fluxograma.

Essa padronização é realizada com o designo de associar os setores, fazendo com que todos os responsáveis pela produção contenham a informação completa de todos os processos que foram desenvolvidos, para que no final seja entregue completamente dentro dos padrões e prazos estabelecidos.

A figura abaixo demonstra um checklist nos processos operacionais, constituindo uma otimização e padronização. Podendo então trazer uma forma de gerir e controlar supostas falhas, e ainda implementar supostas melhorias; pois ambas tendem a ficarem mais explícitas e fáceis de serem resolvidas.

Unidade: (Citar nome da Unidade Gerencial)	Procedimento Operacional	PO F.../... (Citar número do PO e número da Folha)
		Estabelecido em: .../.../... (Mencionar dia/mês/ano)
Nome da tarefa: (Preencher com o nome da tarefa)	Revisado em:/...../.... (Mencionar dia/mês/ano)	
Responsável: (Colocar o nome do responsável pelo setor)	Revisão N°..... (Citar o n° da revisão)	
Material utilizado:		
(Citar Material Utilizado)	(Colocar quantidade)	
Atividades Críticas (Relato simples e ordenado da sequencia de atividades)		
Manuseio de material (Mencionar cuidados necessários no manuseio do material)		
Resultados esperados (O que deve ser obtido com a execução da tarefa)		
Ações corretivas (Problemas que podem ocorrer - o que o executante da tarefa deve fazer)		
Aprovação:		
_____ Executor Executor Executor Executor Chefe		
(O POP deve ser assinado por executores e chefe imediato)		

Fonte: Ferreira (2013)

Então existem algumas avaliações de desempenho para que seja possível identificar e comparar se de fato os padrões estão sendo realizados.

Conforme Catelli (2011, pág. 249):

- Refletir corretamente o custo dos recursos e a receita dos produtos/serviços, a fim de que as variações ocorridas em uma atividade não sejam repassadas para outras, garantindo bases válidas e justas para a avaliação de desempenho;
- Resultar de estudos científicos que lhe garantam a confiabilidade como uma mera a ser permanentemente perseguida;
- Ser revistos sempre que se alterarem as condições consideradas para seu estabelecimento;
- Ser analíticos, espelhando a eficiência relativa aos vários elementos de custo envolvidos nas atividades;
- Orientar a avaliação dos resultados por produtos/serviços; e
- Espelhar diretrizes, políticas e metas da empresa.

Manter os processos eficazes é necessário analisar se a implementação dos padrões estão sendo desempenhados conforme o esperado, além das formas do fluxograma e checklist avaliar os dados processados perante os lançamentos informados ao sistema da controladoria e aos de processos.

2.5 TECNOLOGIA

Sabemos que informação é fundamental para todo o processo empresarial. Santos (2010, pág. 52) afirma que “A Informação é o dado que foi processado e armazenado de uma forma compreensível para o seu receptor e que apresenta um valor real ou percebido para as decisões correntes ou prospectivas do gestor”.

Mas é possível se ter uma informação ágil sem tecnologia, e sem os recursos dos sistemas? Mosimann (et. al. 2009, pág. 54) afirma que “um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujo seus fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”.

Considerados estruturas que permitem acesso aos dados e informações registradas, que são liberadas e compartilhadas aos grupos gerenciais. Conforme Gonçalves (et al. 2009, pág. 161):

A ênfase nos sistemas de informação da controladoria, ressalta os processos relacionados aos objetivos da controladoria em fornecer informações, que basicamente são: captar, tratar, registrar e reportar informações ambientais, de forma a auxiliar na detecção de oportunidades e na escolha de mecanismos de redução de riscos;

Dentro desta estrutura, o sistema de informação pode adotar diferentes formas dentro do grupo empresarial, trazendo documentos como os relatórios de controle, procedimentos e normas gerando elementos para estabelecer uma estruturação completa dos processos facilitando a gestão organizacional.

Como por exemplo, Rezende (2016, pág. 38):

Os sistemas de informação operacionais (SIO) contemplam o processamento de operações e transações rotineiras quotidianas, em seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos. Controlam os dados detalhados das operações das funções organizacionais imprescindíveis ao funcionamento harmônico da organização, auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico ou operacional das unidades departamentais.

Sendo então um sistema aglomerado de informações que acaba apresentar a facilidade nos relatórios que gera então a praticidade nos processos operacionais e nas tomadas de decisões.

Conforme Padoveze (2011) O sistema de informação ligado a controladoria deve ser integrado com os sistemas operacionais.

3. METODOLOGIA

Conforme Fish (2002, pág. 101) Pesquisa “é uma construção lógica e racional, que se baseia nos postulados da metodologia científica a serem empregados no desenvolvimento de uma série de etapas, para facilitar o plano de trabalho que envolve uma pesquisa. Enquadra-se no que Silva (2006) define como pesquisa bibliográfica pois se baseia em teorias de livros que já foram publicadas anteriormente, servindo assim de base para o assunto estudado.

Cervo (1996, pág. 4) diz que a pesquisa “é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos seletivos”. Sendo assim, a pesquisa, mesmo que baseada em teses já conhecidas sempre trará ao pesquisador uma nova descoberta e um novo aprendizado.

Cervo e Bervian (1983, pág. 55) definem a pesquisa bibliográfica como:

Explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Silva (2006) destaca o estudo bibliográfico como um ramo para auxiliar da ciência, permitindo que se encontre material suficiente para a consolidação do trabalho. O autor destaca também análise das vantagens e das limitações de se

fazer esse tipo de pesquisa, como a possibilidade de estudar fatos passados que não se podem ser conhecidos a se não pelos registros bibliográficos, e como limitação o fato de estarmos sujeitos a possíveis erros.

4. PESQUISA

Conforme artigo Lucena (2006) A padronização de processos Operacionais segue exemplo de estudo de caso relativo a demonstração padronização de processos dentro de uma industria.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa alvo deste estudo é a Huyck Nortelas, empresa de médio porte, de acordo com a atual classificação do IBGE, pertencente à indústria têxtil, situando-se no município de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba. Ela é apenas uma das empresas do grupo no Brasil, fazendo parte de um grupo multinacional de capital aberto com sede nos Estados Unidos denominado Xerium.

A empresa possui aproximadamente 200 funcionários, e sua linha de produtos engloba telas formadoras e secadoras, que são utilizadas no processo de fabricação de papel e celulose. Sendo assim, a empresa caracteriza-se como produtora de bens de capital e tem como clientes empresa do segmento empresarial da indústria papelreira. O seu posicionamento na cadeia produtiva limita-se à atividade de tecelagem, pois não produz os fios que utiliza. As principais matérias-primas para o tecimento das telas são fios de poliéster e nylon, tanto importados quanto produzidos no mercado interno.

A empresa possui uma linha de produtos bastante diversificada, aplicada na produção dos diversos tipos de papel, bem como de celulose. Com isto, ela atende tanto ao mercado interno quanto ao externo, tendo o volume de exportação crescido de forma contínua e significativa nos últimos anos.

O parque tecnológico da empresa inclui equipamentos com elevado nível de automação, incluindo equipamentos robóticos e com controle eletrônico, caracterizando-a como uma empresa que realiza crescentes investimentos visando à melhoria de desempenho, incrementando seus resultados. Devido a este processo, a empresa exige dos seus colaboradores pelo menos o ensino médio como grau de escolaridade, investindo continuamente na qualificação destes.

4.2 A Utilização da Padronização de Processos como Instrumento para Converter Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito em uma Indústria Têxtil da Paraíba.

Por conseguinte, a experiência da empresa estudada na conversão do conhecimento tácito em explícito através da padronização dos seus processos foi analisada com a intenção de verificar a eficácia desta relação. A padronização de procedimentos e tarefas no caso estudado se dá através das instruções de trabalho e procedimentos que atendem à Norma ISO 9001:2000 de gestão da qualidade. Apesar da empresa não possuir apenas padrões técnicos, este trabalho teve como foco os referidos padrões, tendo em vista o envolvimento dos pesquisadores com esse tipo de padrão.

O procedimento de criação e/ou alteração de padrões se dá de maneira natural, pois sempre que há alguma divergência entre o modo de realização da tarefa por algum dos envolvidos no processo e o que está determinado como padrão, inicia-se o processo de revisão do padrão, a qual é operacionalizada de acordo com uma sistemática definida por quatro etapas detalhadas em seguida, cuja interação segue o esquema da Figura 1.

- Identificação de melhoria – Todo o processo é iniciado com identificação de algum ponto passível de melhoria.

- Elaboração do novo padrão – O responsável pelo setor, juntamente com o grupo que identificou a melhoria, realizam uma análise da possível mudança, levando em consideração as metas pré-estabelecidas pela empresa para o processo. Vale salientar que não existe rigidez com relação aos envolvidos nesta análise, pois de acordo com o grau e o impacto da mudança a ser realizada, e do número de pessoas envolvidas com o padrão, o número de participantes pode variar. Nos casos de maior relevância outras pessoas devem participar, a exemplo de representantes da área de segurança do trabalho e/ou qualidade.

Com base nesta análise, será elaborada uma nova proposta de padrão, que deverá ser acordada por todos aqueles que o utilizam.

- Aprovação do novo padrão – Esta nova proposta deverá ser aprovada pelos responsáveis pelo processo, passando a ser efetivamente o novo padrão;

- Treinamento com os envolvidos - Após a aprovação do novo padrão, deverá ser realizado um treinamento com todos os envolvidos para a incorporação deste novo padrão à prática diária.

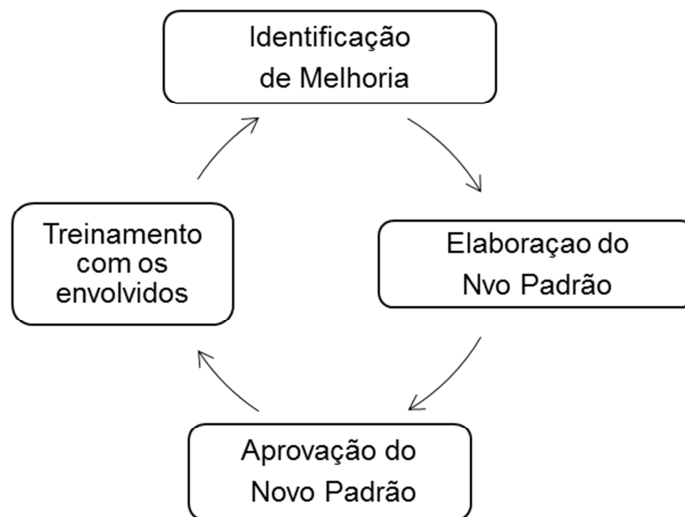


Figura 1 – Sistemática de alteração de padrões. Fonte: empresa

É importante lembrar que a empresa identificou, ao longo da aplicação desta sistemática, que o período que se segue ao treinamento tem um grande potencial para o surgimento de novas melhorias para o padrão, e deve ser acompanhado com atenção pelos responsáveis pelo processo, visando incentivar o aparecimento destas novas melhorias advindas da curva de aprendizagem.

A propósito do assunto, a empresa desenvolve um “Projeto Kaizen”, do qual um dos coautores deste artigo participa atualmente como coordenador de projetos, e que é uma ferramenta de grande relevância no incentivo às melhorias e, por conseguinte, às constantes mudanças nos padrões adotados. O referido projeto, com seus colaboradores e as ferramentas da qualidade das quais se utiliza, configura-se como um dos principais ambientes utilizados para a realização das análises da situação atual e elaboração das novas propostas de padrão, sendo de grande importância para o sistema de padronização, que torna-se, também, um processo de melhoria contínua.

Após a existência do padrão acordado, todos os envolvidos poderão consultá-los sempre que necessário, garantindo a disseminação do conhecimento e evitando que este se perca ou se esvazie com o passar do tempo.

Além disso, esse processo garante que melhorias realizadas em determinadas áreas e/ou por determinados indivíduos se difundam na organização e passem a ser o padrão utilizado por todos, evitando que esta melhoria seja utilizada apenas por um indivíduo e/ou área e que possam se perder com o tempo.

Deste comentário extraímos outro grande trunfo do processo de padronização, que é a garantia de que o aprendizado e o conhecimento de cada indivíduo seja apreendido pela organização, tornando o conhecimento individualizado em conhecimento da organização, elevando o nível de todos os colaboradores.

Este processo pode ser analisado sob a ótica da gestão do conhecimento como a transformação do conhecimento tácito em explícito, pois o conhecimento gerado da experiência do indivíduo durante a realização da sua tarefa é trabalhado juntamente com os demais envolvidos e transformados em um padrão que servirá de base para disseminação deste conhecimento na organização.

Neste contexto, em vista do exposto, constata-se o uso do modo de conversão do conhecimento externalização, conforme a terminologia de Nonaka e Takeuchi (2001), anteriormente referida.

Por fim, há que se frisar um aspecto fundamental para o êxito de um processo de conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito: a concessão de incentivos, financeiros ou não, aos colaboradores da empresa que apresentam sugestões viáveis para o aperfeiçoamento dos processos operacionais desta. Neste particular, a empresa escolhe mensalmente um “Operário Padrão”, que recebe uma premiação extra correspondente a uma salário-mínimo nacional (em abril de 2006, correspondendo a R\$350,00). A escolha deste operário baseia-se também, com grande peso, em suas sugestões ao “Programa Kaizen” e o impacto dessas melhorias no processo.

Este processo de padronização exemplificado pelo artigo, demonstra a mudança dos conhecimentos tácidos em explícitos. Mas em outra maneira, podemos afirmar a importância da padronização dos processos dentro da empresa. O artigo demonstra na prática a teoria sendo aplicada a forma de como eles deveriam padronizar suas atividades, usando seus conhecimentos teóricos referente a empresa e aos procedimentos, transformando-os em prática.

5. CONCLUSÃO

O estudo aqui relatado teve como objetivo verificar a importância da controladoria na padronização dos processos operacionais, sendo que conforme relatado a forma estratégica da empresa interfere diretamente no patamar de destaque empresarial. Ao acompanhar os processos e padronizá-los permite-se a utilização adequadamente dos recursos beneficiando a operação dos processos, podendo aumentar a produtividade gerando lucro, mas obtendo a qualidade do produto/serviço;

Um sistema de padronização institui, emprega e domina os padrões. Onde irá determinar as ações para que o desenvolvimento atinja a meta estabelecida. Revisar e analisar os padrões já estabelecidos é uma tarefa contínua da empresa, pois assim todas as ações serão conhecidas pelos responsáveis de cada setor, podendo demonstrá-las para futuras mudanças..

Conforme o exemplo citado do artigo Lucena (2006) se obtem a identificação da importância que todos devem estar integrados na padronização e implementação dos padrões, a sistemática adotada na forma de identificação, elaboração, aprovação e treinamento foi viável para a eficácia dos processos, pois que todos os envolvidos foram incluídos, demonstrando a importância da organização operacional na implementação dos padrões.

4. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz César G. de: *Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011.

CATELLI, Armado: *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAGGIANDO, Paulo Cesar; FIGUEIREDO Sandra: *Controladoria Teoria Prática - 4ª ed.* São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. *Auditoria de Processos Organizacionais: Teoria, Finalidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Esperados*, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, André Ribeiro. *Gestão de processos*. Brasília, 2013. (Apostila)

FISH, Odília. *Fundamentos de metodologia*, 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GONÇALVES, Rosana C. Grillo; RICCIO, Edson Luiz: *Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio: *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas - 2ª ed.* São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira, et al. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**, 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; JUNIOR, Jose Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos: *Controladoria Estratégia: Textos e casos práticos em solução* 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Antônio Silva. *Controladoria*. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Oinho Rebouças de. *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial*. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luiz: Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento de Sistemas de Informação e Informática, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

REGINATO, Luciane: Controladoria - 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Roberto Vatan: Controladoria: Uma Introdução ao Sistema de Gestão Econômica (GECON) - 2ª ed. Saraiva, 2010.

LUCENA, Rosivaldo de Lima, et al. A padronização de processos operacionais como instrumento para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito: estudo de caso na indústria têxtil. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2006_TR530353_7377.pdf> Acesso em: 09 Outubro 2017.