

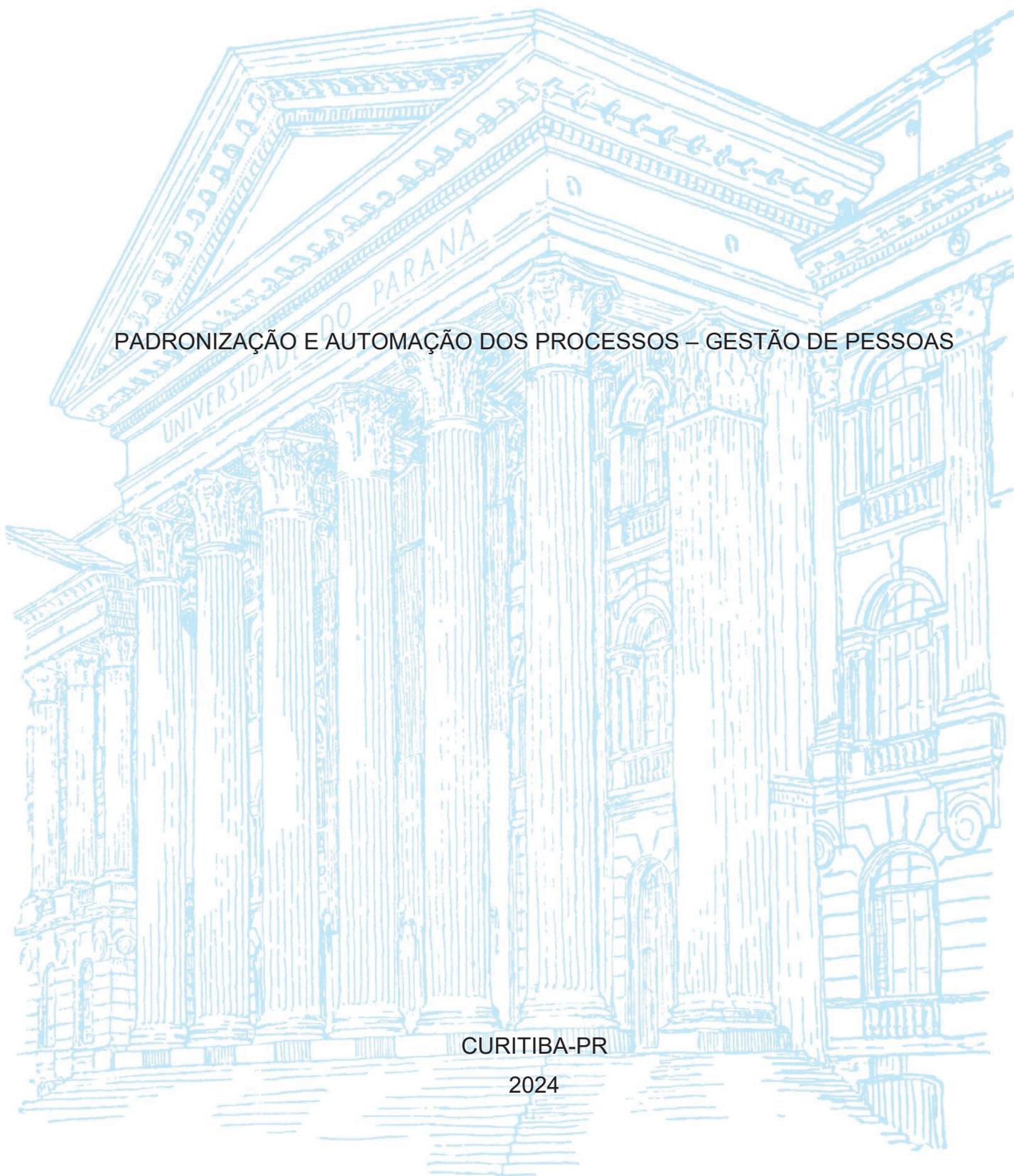
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANE APARECIDA DA SILVA FERREIRA

PADRONIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS – GESTÃO DE PESSOAS

CURITIBA-PR

2024



JULIANE APARECIDA DA SILVA FERREIRA

PADRONIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS – GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientadores: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins,
Gustavo Abib e Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo, desenvolver e melhorar a rotina da cooperativa com processos, facilitando e organizando através do software Fluid Now. Pois, todo processo organizacional que contenham etapas concretas e transparência, passa mais credibilidade. Busca-se trazer ao departamento de gestão de pessoas, através de do mapeamento das necessidades, analisar, controlar e conseqüentemente ter melhores indicadores com a padronização dos processos de admissão, movimentação e demissão. é esperado que os problemas de processos na área sejam minimizados e até mesmo resolvidos com a padronização dos processos, dando mais credibilidade, segurança nos processos destinados ao setor de gestão de pessoas.

Palavras-chave: fluid now, padronização, processos, gestão de pessoas.

ABSTRACT

The aim of this work is to develop and improve the cooperative's routine with processes, facilitating and organizing them using the Fluid Now software. Any organizational process that contains concrete steps and transparency is more credible. The aim is to help the people management department, by mapping needs, analyse, control and consequently have better indicators with the standardization of admission, movement and dismissal processes. it is hoped that process problems in the area will be minimized and even resolved with the standardization of processes, giving more credibility, security in the processes aimed at the people management sector.

Keywords: fluid now; standardization; processes; people management.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	06
2. Referencial Teórico.....	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema.....	09
4. Proposta técnica para solução da Situação–Problema.....	11
5. Conclusão.....	19
6. Referências Bibliográficas	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Este projeto está sendo desenvolvido com o intuito de melhorar as rotinas tanto na área de gestão de pessoas, como também em todas as áreas que necessitam encaminhar alguma demanda ao departamento.

Todo projeto é pensado em facilitar e otimizar as áreas para que os processos encaminhados ao departamento de gestão de pessoas, sejam mais claros, precisos, diminuindo significativamente os erros, melhorando e padronizando prioridades e prazos evitando retrabalho ou alguma consequência futura.

Todo processo organizacional que contenham padronização, transparência, faz com o próprio departamento ou até mesmo a cooperativa tenha mais credibilidade nas informações repassadas.

“A procura por confiança baseada na transparência vem aumentando no contexto de transformações globais. O acesso à informação está criando uma sociedade democrática com cidadãos participativos e capazes de compreender e utilizar a informação que lhes está acessível”. (Holzner, 2006).

Segundo Cunha, Alex Uilamar do Nascimento (2012), “os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição”.

Através dessa implantação, podemos ter um mapeamento, históricos, relatórios de todos os processos, tanto por processo, como também qual colaborador solicitou a demanda e também quem atendeu a mesma.

Conforme Silva, Jéssica Sousa (2014), “o mapeamento de processos surge como uma forma de organizar e melhorar os processos de uma organização. Seu impacto dentro de uma empresa pode ser significativo e trazer diversos benefícios”.

Com esse projeto em prática, terá melhor organização nas áreas, os colaboradores poderão ter melhor gestão de tempo resultando em melhores resultados na cooperativa como todo.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Propor a implantação da padronização de processos na área de Gestão de Pessoas nas Cooperativas de Crédito Sicredi, facilitando o fluxo das demandas.

1.3 Justificativas do objetivo:

Diante das elevadas demandas de atividades das áreas de Gestão de Pessoas das Cooperativas, foi identificada a necessidade de padronizar os fluxos de trabalho. Isso visa proporcionar maior agilidade na obtenção das informações, organizar a execução das etapas e garantir transparência no acompanhamento por parte dos colaboradores. Portanto, com o intuito de facilitar, organizar e centralizar as atividades, sugerimos a implantação do software Fluid Now.

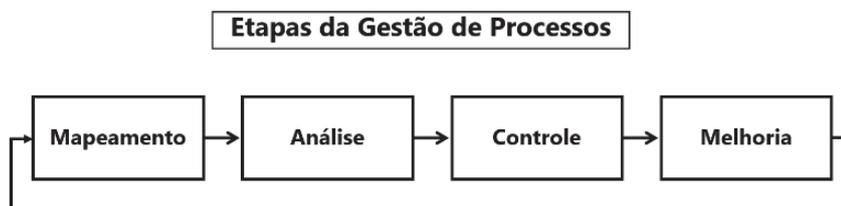
2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de expor os objetivos deste estudo, essa fundamentação teórica tem o propósito de apresentar os principais julgamentos para ser melhorar a rotina da área de gestão de pessoas na cooperativa. Será abordado os principais conceitos sobre a padronização de processos e suas etapas, dentre todas as informações encontradas, evidencia-se essas citações devido a necessidade da padronização de processos para melhor andamento das atividades no departamento como também a otimização e melhor comunicação entre todos os envolvidos no processo. Foram realizados estudos em livros, artigos e monografias.

2.1 Processos Organizacionais

Conforme site do (UFPA, 2016), “os Processos Organizacionais são conjuntos de atividades executados nas organizações para alcançar determinados resultados esperados”.

E a **Gestão de Processos Organizacionais** é a metodologia gerencial baseada na identificação, análise, controle e melhoria dos processos organizacionais, visando o aprimoramento constante do trabalho desenvolvido pelas pessoas e o alcance dos resultados institucionais alinhados aos objetivos estratégicos, com isso iremos aprimorar e trazer melhorias constante das atividades, tendo clareza nas etapas, atender as demandas no prazo, como também priorizar conforme urgência de cada processo.



E a UFPA, “entendendo a relevância deste tema, declarou como um dos Objetivos Estratégicos do seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 o de **Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos**”

Entendo todo esse processo, também acreditamos que na cooperativa esse processo que estamos criando será de grande importância para que os processos fiquem alinhados e padronizados, dando mais credibilidade e segurança para quem o utilizará.

2.2 Processos de Gerenciamento

É citado no (ABPMP, 2013) *“Processo de gerenciamento tem o propósito de para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho”*.

Exatamente como citação, busca-se trazer ao departamento de gestão de pessoas, através de do mapeamento das necessidades, analisar, controlar e conseqüentemente ter melhores indicadores com a padronização dos processos de admissão, movimentação e demissão.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

O Sicredi é uma cooperativa do ramo crédito e teve sua primeira singular inaugurada em 1902, pelo padre suíço Theodor Amstad, que está localizada no Rio Grande do Sul, no Município de Nova Petrópole, faz parte da Sicredi Pioneira e está em funcionamento até hoje.

O Sicredi tem um projeto de expansão para atender todo o território nacional, está presente nos 26 estados + distrito federal, com mais 2,4 mil agências distribuídas para atender os mais de 6,5 milhões de associados. Até junho de 2023, o Sicredi já contava com mais de 40 mil colaboradores. Ele tem um catálogo de mais de 300 produtos e serviços para os associados PF, PJ e Agro. Os principais produtos são cartões de créditos, seguros, consórcios, créditos e investimentos. Com base nos dados de março/2023, fornecidos pelo site do Sicredi, a cooperativa possui 31,8 bilhões de patrimônio líquido, 281,3 bilhões de ativos, 164,9 bilhões de saldo em carteira de crédito e 194,3 bilhões de depósitos totais.

Ao se associar-se a uma cooperativa de crédito, o usuário torna-se sócio e dono da cooperativa, e como dono, participa ativamente das tomadas de decisões, tem taxas justas e participação nas sobras (lucros) e ainda contribui para o aquecimento da economia local.

O trabalho iniciou com o brainstorming de quatro Cooperativas do Sicredi, sendo elas: Agroempresarial PR/SP, Integração PR/SC, Paranapanema Serrana PR/SP/RJ e Novos Horizontes PR/SP/RJ.

A Cooperativa Sicredi Agroempresarial PR/SP foi fundada em 1985, na cidade de Mandaguari no norte central do estado do Paraná. Atualmente conta com 35 agências distribuídas entre os estados de Paraná e São Paulo. Possui mais de 500 colaboradores e 6 milhões de associados.

A Cooperativa Integração PR/SC surgiu em 1988 e está presente em 18 municípios dos estados do Paraná e Santa Catarina. Com 43 mil associados e 260 colaboradores, sua Sede fica na cidade de Curitiba/PR.

A Cooperativa Paranapanema Serrana PR/SP/RJ foi constituída em 26 de fevereiro de 1985, no município de Cambará/PR. Hoje conta com 34 agências e atua na região Norte do Paraná, Sudoeste de São Paulo e a região Serrana do Rio de Janeiro. Possui mais de 65 mil associados e 420 colaboradores.

A Cooperativa Novos Horizontes PR/SP/RJ conta com 19 anos de história. Atuando nas regiões Norte Pioneiro do Paraná, Sudeste Paulista e Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Possui 21 agências, 47 mil associados e 300 colaboradores. (RECH, 2000).

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Foi realizado um brainstorming entre as áreas de gestão de pessoas das cooperativas Sicredi Agroempresarial PR/SP, Integração PR/SC, Paranapanema PR/SP/RJ e Novos Horizontes PR/SP onde identificamos a falta de padronização dos processos de gestão de pessoas.

Dentre os processos foi citado que as demandas de admissões, desligamentos e movimentações, ocorrem por diversos meios de comunicação, (teams, e-mail, whatsapp e ligações) e essas demandas acabam sendo tratadas de forma desorganizadas, sem fluxo de prioridades e fora dos prazos, porque a

demanda não é direcionada para o responsável pela atividade, sendo necessário a alteração das datas de atendimento em alguns momentos. Identificamos que isso ocorre devido à falta de padronização dos processos de forma estruturada e pela falta da comunicação e recebimento das informações de forma centralizada, não sendo possível o andamento e conclusão com efetividade.

Diante da situação problema em comum, foi levantado a necessidade de automatizar os processos em uma plataforma através do mapeamento dos processos da área de gestão de pessoas.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta – mudanças organizacionais

Em um primeiro momento foi levantado o problema da falta de padronização de processos na área de gestão de pessoas, sendo demandas de alta complexidade e com prazos, essas informações são recebidas por vários meios de comunicação como Teams, e-mail, WhatsApp não seguindo uma sequência de atendimento definida, com risco de a área de gestão de pessoas perderem os prazos de atendimento e o solicitante não conseguindo acompanhar o processo de conclusão da sua demanda.

A partir da situação problema levantado dentro do setor de gestão pessoas a ideia foi desenvolver junto com a área de automação e processos da cooperativa um workflow através da ferramenta homologada do FLUID, onde as demandas poderão ser abertas através de requisição, seguindo uma sequência lógica e definida através do mapeamento das atividades com intuito de beneficiar os colaboradores solicitantes através das consultas e acompanhamento das suas solicitações que estarão sendo atualizadas em tempo real e terão suas solicitações atendidas dentro dos prazos de forma ágil, transparente e com segurança nas informações.

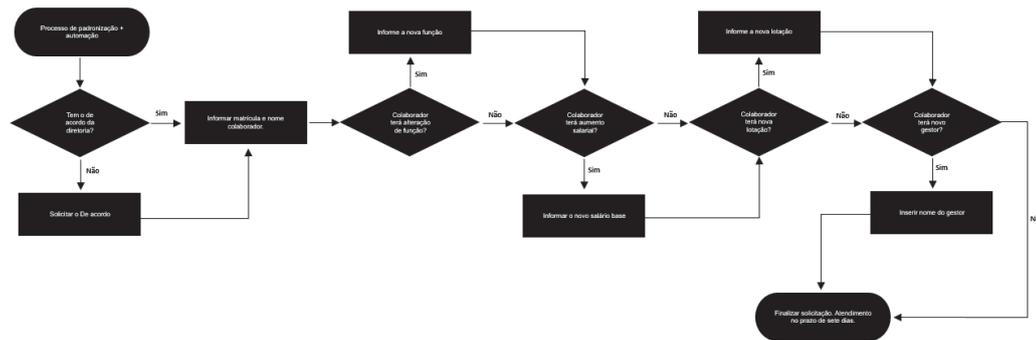
A área de gestão de pessoas, que além de conseguir atender as demandas de forma organizada, os atendimentos dentro dos prazos, as atividades estarão centralizadas em uma única ferramenta, e ainda poderão acompanhar as pendências através de relatórios e dashboards.

A implementação da ferramenta na cooperativa trará soluções, resultando na padronização dos processos e uma comunicação mais assertiva e transparente entre as áreas. Em contrapartida, analisando as ações e soluções propostas identificamos alguns riscos potenciais que podem comprometer o resultado do projeto, como a falta de alinhamento no desenho dos processos, o que poderá ocasionar a perda desse processo seguido dos erros operacionais no preenchimento da requisição, falta de adesão ao uso da nova ferramenta por parte dos colaboradores se a área de gestão de pessoas atenderem as solicitações sem a abertura da requisição na ferramenta, atrasos e perdas dos prazos caso a área de gestão de pessoas não visualizar as requisições, alertas e notificações diariamente recebidas no e-mail corporativo e também mapear as etapas dos processos dentro da ferramenta de forma errônea prejudicando o atendimento das demandas dentro do prazo.

Para que as soluções propostas sejam colocadas em prática levantamos as ações necessárias, como os custos para iniciar o projeto e o custo para manutenção do projeto, disponibilidade dos colaboradores da área de gestão de pessoas, automação e processos para os alinhamentos, definição das demandas a serem inseridas no projeto. Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para implantação, execução e acompanhamento da solução.

No fluxograma é possível observar o workflow de como o processo de padronização + automação da atividade de movimentação de colaboradores funcionará na ferramenta, seguindo uma sequência lógica e definida.

O solicitante acessará a ferramenta com usuário LDAP, selecionar o processo desejado na ferramenta para abrir os campos da requisição. Na abertura da requisição responderá se tem o de acordo da diretoria, se não tiver o de acordo a ferramenta finalizará o processo informando que é necessário esse acordo. Com o acordo aprovado dará continuidade no preenchimento informando a matrícula do colaborador, nome completo, nomenclatura da nova função, salário, lotação e gestor se houver. Após preenchimento e clicar no botão finalizar processo, o sistema de acordo com o processo irá informar o prazo de atendimento, quem está responsável pela demanda e os alertas das tratativas e via e-mail.



4.2 Plano de implantação

Será realizado pela área de Gestão de Pessoas e toda equipe a operacionalização deste projeto, onde será necessário definir e mapear os processos que precisam entrar no fluxo da padronização, detalhando todas as etapas necessárias para cada processo.

O próximo passo será desenhar o fluxograma de cada etapa e estruturar as atividades com a área de Processos. Será realizado reuniões pontuais, análise documentais, a fim de identificar melhorias e otimizar os fluxos, onde contará com dois representantes de cada equipe.

Após a realização de todos os testes, os processos serão programados dentro da plataforma, organizados por prioridades com prazos estabelecidos.

O Gerente de Gestão de Pessoas e o responsável pela criação e automação do projeto apresentará a proposta para Diretoria Executiva e Operações para validação e homologação.

Após aprovação, a implementação será um projeto piloto com duração de três meses, iniciando pelos processos de admissão, desligamento e movimentação de colaboradores, através do software Fluid Now, as áreas que necessitarem das demandas poderão utilizar.

Todas as falhas identificadas e ajustes necessários durante o projeto piloto serão realizados pela área de Processos.

Após todas as etapas concluídas, será realizado para todos os colaboradores da Cooperativa o lançamento do projeto. Através do e-mail corporativo será encaminhado um passo-a-passo facilitando o uso da ferramenta.

4.3 Recursos

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Horas trabalhadas no projeto pelos colaboradores de gestão de pessoas, automação e processos envolvidos (único)	3.000,00
Comunicação (conteúdo e meios) - (único)	45,00
TOTAL	3.045,00
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Manutenção da Ferramenta (mensal)	300,00
Manutenção dos processos mapeados (mensal)	45,00
TOTAL	345,00
*TOTAL ANO	4.140,00
*CUSTO TOTAL	7.185,00

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

 	
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR	
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: <i>Falta de Padronização dos Processos – Gestão de Pessoas</i>	Elaborado em: 05/07/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: <i>Em conjunto com área de processos e automação, desenhar através do FLUID NOW o fluxo das demandas de admissões, desligamentos e movimentações</i>	
PRAZO DE ANÁLISE - Anual	
INVESTIMENTO	BENEFÍCIOS
CUSTOS	OBSERVAÇÕES

<p>- Homologação dos processos de Admissão, desligamento e movimentação – sem custo, pois já temos a licença.</p> <p>- 24 horas trabalhadas para detalhar todas as etapas necessárias para cada processo (2 colaboradores da área de Gestão de Pessoas), valor da hora trabalhada R\$ 15,00 Total – R\$ 720,00</p> <p>- 40 horas trabalhadas para programar os processos dentro da plataforma (2 colaboradores da área de Automação), R\$ 28,50 valor da hora trabalhada Total – R\$ 2.280,00</p> <p>- 3 horas trabalhadas para criação do manual dos três processos e envio por e-mail para a cooperativa R\$ 45,00</p> <p>Total: R\$ 3.045,00</p>	<p>- Atendimentos dentro do prazo</p> <p>- Acompanhamento das solicitações de admissões, movimentações e desligamentos</p> <p>- Melhor organização do fluxo de processos</p> <p>- Segurança na resolução das demandas</p> <p>- Centralização das demandas</p> <p>- Evidências para possíveis questionamentos</p> <p>- Atendimento por prioridades</p> <p>- Maior credibilidade na área de Gestão de Pessoas</p> <p>- Melhor organização da área de Gestão de Pessoas</p> <p>- Melhor embasamento para mensurar resultados da área</p>	<p>- Manutenção da Ferramenta e cadastramento de usuários Total: R\$ 300,00 mensal</p> <p>- 3 horas trabalhadas para realizar os ajustes necessários após a utilização do projeto piloto R\$ 45,00</p> <p>Total: R\$ 345,00*12= R\$ 4.140,00</p>	<p>Total geral: R\$ 7.185,00 12 meses</p>
--	---	---	---

A implantação do processo irá necessitar da homologação da ferramenta nas demandas de admissão, desligamento e movimentações, sem custo, pois a Cooperativa já possui a licença para utilização.

Para detalhar todas as etapas, será necessário o envolvimento dos colaboradores das áreas de gestão de pessoas, processos e automação. A composição da solução pensada exige um investimento inicial e de manutenção do projeto que se reverterá em benefícios para os colaboradores.

O investimento inicial é decorrente das horas trabalhadas pelos próprios colaboradores da cooperativa das áreas de automação, processos e gestão de pessoas demonstrada em detalhe na tabela 4.4.

Seguido ao investimento de implantação, continuaremos com o custo das horas trabalhadas pelos colaboradores para manutenção do projeto e da manutenção da ferramenta com um investimento anual para implementação final do projeto de R\$ 7.185,00.

É importante destacar todos os benefícios que a ideia irá trazer para a organização, como forma de mostrar que os custos e investimentos são justificados pelos benefícios alcançados, como atendimentos dentro do prazo, cumprir prazos estabelecidos aumenta a confiança e a satisfação dos colaboradores, indica uma gestão eficaz do tempo e dos recursos da empresa, o que pode levar a uma maior eficiência operacional.

Cumprir prazos permite que os projetos avancem conforme planejado, contribuindo para uma maior produtividade geral da equipe e da cooperativa. Atingir metas e prazos pode aumentar a motivação e o moral dos funcionários, pois eles se sentem valorizados e parte de uma equipe eficaz. Quando identificamos com o projeto a organização do fluxo de processos, segurança na resolução das demandas e centralização das demandas em um só lugar, os colaboradores podem acessá-las facilmente, o que agiliza o processo de acompanhamento e tomada de decisões.

Uma única ferramenta proporciona uma visão global das demandas em andamento, permitindo uma melhor compreensão do volume de trabalho e prioridades, evita-se a duplicação de esforços e a criação de demandas redundantes ao centralizar tudo em uma única ferramenta, o que otimiza o uso de recursos aumentando a eficiência.

Centralizar as demandas em uma única ferramenta facilita a padronização de processos e procedimentos, garantindo uma abordagem consistente em todo o ciclo de vida das demandas.

Com todas as informações em um só lugar, é mais fácil rastrear o histórico das demandas, acompanhar seu progresso e identificar eventuais gargalos ou atrasos.

Uma única ferramenta pode ser integrada a outros sistemas ou processos, facilitando a troca de informações e a colaboração entre diferentes áreas

ou equipes da empresa. Facilita a implementação de medidas de segurança e controle de acesso, protegendo as informações confidenciais da empresa.

Após levantar os investimentos e custos identificamos que este projeto se mostrou viável para execução, por conta de apresentar uma solução para o problema apresentado com um nível de benefícios alcançados que compensa o investimento e custos incorridos.

4.5 Resultados esperados

Através da ferramenta que será utilizada para a automação dos processos esperamos que haja a melhora na comunicação entre área de gestão de pessoas e colaboradores, também que os atendimentos aos colaboradores ocorram de forma centralizada, estruturada e organizada, certificando que as solicitações sejam tratadas por prioridade, pelo responsável da atividade, dentro do prazo e com agilidade e transparência nos processos, garantindo que a área de gestão de pessoas não tenha retrabalho e sobrecarga operacional e possa ter acompanhamento de indicadores e relatórios dos atendimentos realizados na área.

Esperamos com a implantação do projeto que a redução do tempo de espera no retorno das demandas por seu solicitante; que a cooperativa consiga minimizar erros e controlar falhas em tempo real, evitar desperdícios e aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho dos colaboradores em atividades mais estratégicas para aumentar a eficiência nas tomadas de decisão.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Analisando as ações e soluções propostas foram identificados alguns riscos potenciais que podem comprometer o resultado como a falta de alinhamento no desenho dos processos que estão no projeto o que poderá ocasionar a perda desse processo.

Podem ocorrer erros operacionais no preenchimento da requisição dentro da ferramenta se esta não estiver bem desenhada e intuitiva para o usuário e se não houver divulgação, alinhamento e treinamento do uso da nova ferramenta. O erro no preenchimento pode ocasionar atrasos na entrega da demanda, retrabalhos e perdas financeiras para a cooperativa.

Falta de adesão ao uso da nova ferramenta por parte dos colaboradores se a área de gestão de pessoas atenderem as solicitações sem a abertura da requisição na ferramenta. Essa falta de adesão dos usuários pode comprometer a transparência das filas de requisição e dos processos, a redução dos custos operacionais, comprometer os indicadores da área, reduzir a qualidade do trabalho e não atender de forma eficaz os normativos exigidos pela lei LGPD (lei geral de proteção de dados)

Atrasos e perdas dos prazos caso a área de gestão de pessoas não visualizar as requisições, alertas e notificações diariamente recebidas no e-mail corporativo podem ocasionar perdas financeiras para cooperativa, falhas e desperdício da produtividade, aumento de retrabalho e diminuição tempo para as tomadas de decisões mais estratégicas e novos projetos.

Mapear as etapas dos processos dentro da ferramenta de forma errônea prejudicando o atendimento das demandas dentro do prazo, sendo necessário envolver os responsáveis pelas atividades que conheçam todo fluxo operacional;

Pular etapas no mapeamento prejudicará todo fluxo da abertura da requisição pelo usuário, que não irá aderir ao uso da ferramenta, prejudicando a qualidade do trabalho da área de gestão de pessoas com retrabalho e sobrecarga operacional, a comunicação entre as áreas e colaboradores ficará ainda mais comprometida e desorganizada.

5. CONCLUSÃO

O trabalho foi realizado para melhorar as rotinas, facilitar o processo na área de gestão de pessoas, com padronização das demandas de admissão, movimentação e demissão, através do fluid, pois com etapas claras e com padrão, todo processo se torna mais assertivo, com menos erros, mais agilidade e segurança nas demandas dos processos.

O intuito também é diminuir erros, melhorando e padronizando prioridades e prazos evitando retrabalho ou alguma consequência futura, pois são processos onde envolvem pessoas e temos que dar devida importância aos nossos colaboradores.

Com isso teremos uma melhora no fluxo dos processos, uma segurança nas resoluções das demandas, tendo evidências para possíveis questionamentos fazendo com que a área de Gestão de Pessoas ganhe maior credibilidade, seja mais ágil e independente do colaborador que foi tomar posse do processo consiga realizar sem maiores problemas de forma rápida e assertiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FGV EDITORA, 2012, 49,

https://ead4.fgv.br/producao/DI/FUNDACAO_BRADESCO/diagramacao/base_15/curso/pag/5_1_7.html

GUIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO CORPO COMUM DE CONHECIMENTO ABPMP BPM CBOK V3.0 1ª EDIÇÃO (BPMP International 1000 Westgate Drive, Suite 252 St. Paul, MN 55114, 37)

HARRINGTON, H. J.. Aperfeiçoando Processos Empresariais. Makron Books, S. Paulo, 1996.

<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/>

Mapeamento de processos organizacionais na UnB : caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC.[online] Disponível na Internet via correio eletrônico: <https://bdm.unb.br/handle/10483/4191?mode=full>

NOSSA COOPERATIVA. Sicredi Integração PR/SC, 2024. Disponível em https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer_public/2024/02/26/relatorio_sicredi-integracaoprsc_2023.pdf Acesso em: 24 de janeiro de 2024.

OLIVEIRA, F. X. Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN. 1ª ed. – Pinhais, PR, 2011.

PORTAL DE GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS (Portal de Gestão de Processos Organizacionais - Gestão de Processos Organizacionais na UFPA)

SILVEIRA, C. C., GOMES, M. C. Ação corretiva: análise de causa raiz dos defeitos e proposta de um plano de ação. 2011. Disponível em: Acesso em: 03 mar. 2013.

SOBRE A COOPERATIVA. Sicredi Paranapanema Serrana PR/SP/RJ, 2024. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/paranapanemaserrana/sobre-cooperativa> Acesso em: 24 de janeiro de 2024.

SOBRE A COOPERATIVA. Sicredi Agroempresarial PR/SP, 2024. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/agroempresarial/sobre-cooperativa>. Acesso em: 24 de janeiro de 2024.

SOBRE A COOPERATIVA. Sicredi Novos Horizontes PR/SP, 2024. Disponível em <https://www.sicredi.com.br/coop/novos-horizontes-prsp/sobre-cooperativa> Acesso em: 24 de janeiro de 2024.