



GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAEELY CERTIFICADORA DIGITAL

Mayra Davilla Ferreira Lima , Renata Da Silva Abadias , José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7344-7370>

Artigo recebido em 19 de Setembro e publicado em 19 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

Este estudo apresenta o diagnóstico organizacional da Kaely Certificadora Digital, empresa manauara do segmento de certificação digital, com o objetivo de identificar fragilidades operacionais e administrativas e propor estratégias para aprimorar sua eficiência e competitividade. A questão norteadora foi: como a Kaely Certificadora Digital pode otimizar seus processos para fortalecer sua eficiência e competitividade por meio de um diagnóstico situacional? Para responder a essa questão, adotou-se o método de estudo de caso com natureza aplicada, combinando pesquisa-ação, levantamento quantitativo por questionários e entrevistas semiestruturadas de caráter qualitativo. Foram utilizados instrumentos de análise como o mapeamento de processos, matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa e o plano de ação 5W2H. O diagnóstico revelou pontos críticos, especialmente a insatisfação de colaboradores do setor de atendimento — cerca de 40% relataram dificuldades relacionadas à gestão hierárquica — e falhas de comunicação entre os departamentos comercial e operacional. Com base nos resultados, elaborou-se um plano de intervenção composto por quadros 5W2H, indicadores de desempenho (KPIs) e fluxo de implementação modelado no software Bizagi. Espera-se, com as ações propostas, reduzir a rotatividade, melhorar o cumprimento de prazos e elevar a qualidade do atendimento. Conclui-se que o uso de ferramentas diagnósticas estruturadas, associadas a metodologias participativas, pode promover melhorias significativas e sustentáveis no desempenho organizacional no setor de certificação digital.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; certificação digital; otimização de processos; análise SWOT; indicadores de desempenho.



PROCESS MANAGEMENT AND TECHNOLOGY AS STRATEGIES TO REDUCE REWORK AND INCREASE CUSTOMER SATISFACTION: A CASE STUDY AT KAEELY CERTIFICADORA DIGITAL

ABSTRACT

This study presents the organizational diagnosis of Kaely Certificadora Digital, a digital certification company based in Manaus, Brazil, aiming to identify operational and administrative weaknesses and propose strategies to improve efficiency and competitiveness. The guiding question was: *How can Kaely Certificadora Digital optimize its processes to strengthen efficiency and competitiveness through a situational diagnosis?* To address this question, a case study with an applied nature was conducted, combining action research, quantitative surveys, and qualitative semi-structured interviews. Analytical tools such as process mapping, SWOT analysis, Ishikawa Diagram, and the 5W2H action plan were applied. The diagnosis revealed critical issues, particularly employee dissatisfaction in the customer service sector — about 40% reported difficulties related to hierarchical management — and communication failures between the commercial and operational departments. Based on these findings, an intervention plan was developed, including 5W2H frameworks, performance indicators (KPIs), and an implementation flow modeled in Bizagi software. The proposed actions are expected to reduce turnover, improve deadline compliance, and enhance service quality. It is concluded that the use of structured diagnostic tools, combined with participatory methodologies, can promote significant and sustainable improvements in organizational performance within the digital certification sector.

Keywords: organizational diagnosis; digital certification; process optimization; SWOT analysis; performance indicators.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 - INTRODUÇÃO

A competitividade no setor de certificação digital exige das organizações não apenas conformidade legal e segurança tecnológica, mas também eficiência operacional e qualidade no atendimento ao cliente. Nesse cenário, a Kaely Certificadora Digital, fundada em 2012 e sediada em Manaus (AM), tem enfrentado desafios relacionados à ausência de um sistema integrado de gestão e à comunicação interna deficiente, fatores que têm impactado diretamente a taxa de retrabalho nos processos de validação documental e, conseqüentemente, a satisfação de seus clientes. Diante desse panorama, torna-se necessário compreender como as práticas de gestão de processos e a adoção de ferramentas tecnológicas podem contribuir para otimizar os fluxos internos e melhorar os resultados organizacionais.

Este estudo tem como objetivo geral analisar o impacto da falta de integração sistêmica e das falhas de comunicação interna na Kaely Certificadora Digital e, a partir desse diagnóstico, propor ações interventivas de gestão de processos e tecnologia capazes de reduzir retrabalho, ampliar a satisfação do cliente e fortalecer a competitividade da empresa no mercado de certificação digital.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a questão norteadora de uma pesquisa corresponde ao problema central que direciona a investigação e orienta a construção dos objetivos. Assim, a questão que orienta este estudo é: Como a Kaely Certificadora Digital pode mitigar os impactos do retrabalho na validação documental e ampliar a satisfação do cliente por meio da melhoria da gestão de processos e da implementação de soluções tecnológicas?

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca oferecer soluções práticas a um problema organizacional concreto (Gil, 2017). Quanto aos fins, é descritiva e exploratória, pois se dedica a compreender fenômenos internos da empresa e propor estratégias de intervenção (Vergara, 2016). Quanto aos meios, configura-se como estudo de caso, apoiado em diagnóstico organizacional, aplicação de questionários, entrevistas e análise de processos com ferramentas como SWOT, Diagrama de Ishikawa, 5W2H e fluxogramas gerados no Bizagi.

Espera-se que a aplicação das ações propostas resulte na diminuição do retrabalho em processos críticos, no aumento do alinhamento entre as equipes, na melhoria da comunicação interna e na maior satisfação dos clientes atendidos. Além disso, as intervenções pretendem



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

fortalecer a competitividade da Kaely Certificadora Digital em um mercado cada vez mais exigente, consolidando uma cultura de melhoria contínua.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

A fundamentação teórica tem como objetivo contextualizar o estudo a partir de referenciais já consolidados na literatura acadêmica, possibilitando compreender os conceitos centrais relacionados à gestão organizacional e à competitividade empresarial. A seguir, são discutidos aspectos relacionados à estrutura organizacional, gestão de pessoas, comunicação interna, gestão financeira e ferramentas de análise organizacional.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE

A estrutura organizacional pode ser entendida como o arranjo formal das responsabilidades, níveis hierárquicos, mecanismos de coordenação e processos de tomada de decisão que sustentam as atividades de uma organização. Mintzberg (2017) destaca que a configuração estrutural influencia diretamente a capacidade de adaptação da empresa às demandas do ambiente competitivo. Estruturas consistentes favorecem a eficiência, reduzem conflitos e asseguram alinhamento estratégico, enquanto estruturas frágeis tendem a gerar sobreposição de funções, desperdício de recursos e conflitos internos.

Barney e Hesterly (2015) reforçam que a vantagem competitiva sustentável não depende apenas da posse de recursos, mas da forma como são organizados e utilizados. A estrutura, portanto, é considerada um recurso estratégico, pois condiciona o uso de ativos tangíveis e intangíveis — como conhecimento, tecnologia e cultura organizacional — na geração de valor. Kaplan e Norton (2021), ao desenvolverem o Balanced Scorecard, evidenciam que a ausência de métricas integradas compromete a coerência entre setores e dificulta a implementação de estratégias corporativas.

À luz desses aportes teóricos, observa-se que a Kaely Certificadora Digital necessita alinhar sua estrutura organizacional às exigências do mercado de certificação digital, caracterizado por alto nível de competitividade, complexidade tecnológica e constante necessidade de inovação.



2.2 GESTÃO DE PESSOAS E RETENÇÃO DE TALENTOS

A gestão de pessoas constitui um dos principais pilares da sustentabilidade organizacional, sobretudo em empresas de serviços, em que a performance depende diretamente do capital humano. Chiavenato (2019) destaca que políticas de valorização, capacitação e reconhecimento impactam de maneira decisiva na retenção de talentos e na produtividade. Dutra (2016) acrescenta que programas de capacitação contínua, quando alinhados aos objetivos estratégicos, contribuem para a consolidação do aprendizado organizacional e para a redução da rotatividade.

Marras (2017) salienta que a gestão de pessoas deve estar integrada às demais áreas da organização, garantindo coerência entre processos de recrutamento, desenvolvimento, avaliação e recompensas. Quando essa integração é inexistente, há impactos diretos na motivação, no engajamento e no desempenho coletivo. No caso da Kaely Certificadora Digital, a ausência de um plano estruturado de carreira e a falta de treinamentos periódicos evidenciam a necessidade de fortalecer políticas de valorização humana como forma de reduzir o retrabalho e ampliar a eficiência.

Já para Silva e Duarte (2020), a implementação de tecnologias digitais de comunicação — como plataformas colaborativas e sistemas integrados de informação — potencializa a transparência e a agilidade organizacional, além de favorecer a tomada de decisão em tempo real.

Com base nos autores, compreende-se que a comunicação interna deve ser tratada como uma estratégia de gestão e não apenas como uma ferramenta operacional. No caso da Kaely Certificadora Digital, a deficiência na comunicação entre áreas críticas, como atendimento e validação documental, gera retrabalho e insatisfação do cliente. Portanto, a integração entre gestão de processos e soluções tecnológicas de comunicação é fundamental para garantir eficiência e competitividade.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional, entendida como processo estratégico de integração, é um dos pilares do alinhamento interno. Para Kunsch (2016), comunicar-se de forma eficaz significa



construir sentidos compartilhados, fortalecendo a cultura e dando coesão às práticas organizacionais. Quando a comunicação falha, segundo Marchiori (2017), surgem custos ocultos como retrabalho, atrasos e desalinhamentos estratégicos, que comprometem diretamente o desempenho coletivo.

No ambiente digital, Silva e Duarte (2020) destacam que a adoção de plataformas colaborativas amplia a transparência, a agilidade e a tomada de decisão em tempo real. Para a Kaely Certificadora Digital, a ausência de um sistema integrado de informações e de canais de comunicação eficientes entre setores resulta em isolamento departamental, duplicidade de tarefas e erros recorrentes nos processos de validação documental. Tais falhas não apenas impactam a eficiência interna, mas também se refletem na percepção do cliente, comprometendo a credibilidade da organização em um mercado altamente sensível à confiabilidade.

2.4 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A satisfação do cliente é considerada um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional. Ela está diretamente ligada à percepção de valor e à qualidade dos serviços prestados, influenciando a fidelização e a reputação da empresa. A busca por excelência no atendimento e na entrega de valor é essencial para manter clientes satisfeitos e engajados.

De acordo com Lages e Piercy (2012), embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos distintos, eles mantêm uma relação estreita, sendo que a melhoria contínua dos serviços é essencial para atender às exigências de um mercado competitivo e dinâmico.

A qualidade dos serviços prestados pela Kaely é evidenciada por seu modelo de atendimento centrado no cliente, que busca entender as necessidades específicas de cada usuário e oferecer soluções personalizadas. Essa abordagem contribui diretamente para a satisfação do cliente, que é considerada um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional. A empresa investe em consultores qualificados, suporte técnico próprio e emissão online de certificados, garantindo agilidade, segurança e praticidade no processo de certificação. A Kaely utiliza tecnologia e inovação como fatores estratégicos para melhorar continuamente seus serviços. Com mais de 100 mil certificados digitais emitidos e mais de 200 parceiros conquistados, a empresa demonstra que a qualidade no serviço e o foco na experiência do



cliente são essenciais para fortalecer sua reputação e fidelizar seu público.

2.4.1 Conceitos de satisfação e fidelização do cliente

A satisfação do cliente pode ser compreendida como o resultado da comparação entre as expectativas do consumidor e o desempenho percebido do produto ou serviço. Quando essa expectativa é superada, há maior probabilidade de fidelização.

Segundo Kotler, a fidelização está diretamente relacionada à capacidade da empresa de encantar o cliente, indo além do simples atendimento e criando vínculos duradouros. Além disso, a construção de relacionamentos sólidos e a escuta ativa são estratégias fundamentais para manter o cliente satisfeito e engajado com a marca.

A satisfação do cliente é um elemento central na construção de relacionamentos duradouros entre empresas e consumidores. Ela não se limita ao cumprimento de expectativas básicas, mas envolve a capacidade da organização de surpreender positivamente o cliente, gerando valor percebido e fortalecendo a confiança na marca. Quando o desempenho de um produto ou serviço supera o que o consumidor esperava, cria-se um ambiente propício à fidelização, que vai além da recompra e se manifesta na recomendação espontânea e no engajamento contínuo. Nesse contexto, estratégias como escuta ativa, personalização do atendimento e construção de vínculos emocionais tornam-se essenciais para manter o cliente satisfeito e comprometido com a empresa.

3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) – GESTÃO POR PROCESSOS

O Business Process Management (BPM) é uma abordagem gerencial voltada à melhoria contínua e à eficiência organizacional, por meio da identificação, modelagem, análise e otimização de processos de negócio. Segundo Hammer (2015), o BPM representa uma evolução da reengenharia de processos, pois propõe a integração entre pessoas, tecnologia e estratégia de modo cíclico e sustentável. Para Trkman (2015), o BPM é essencial para alinhar as operações ao desempenho esperado pela alta gestão, assegurando que cada etapa agregue valor ao cliente final.

De acordo com ABPMP (Association of Business Process Management Professionals,



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

2019), o ciclo de vida do BPM compreende cinco etapas: modelagem, análise, implementação, monitoramento e otimização. Esse ciclo cria uma cultura de melhoria contínua que promove agilidade e previsibilidade nos resultados. Na prática, o BPM combina metodologias como PDCA (Plan-Do-Check-Act) e ferramentas tecnológicas de automação de fluxos (workflow) para eliminar redundâncias e retrabalho.

Em empresas de serviços, como a Kaely Certificadora Digital, a aplicação do BPM favorece a padronização das atividades de atendimento, validação documental e pós-venda, permitindo o acompanhamento por indicadores de desempenho (KPIs). A ausência dessa abordagem resulta em processos informais e dependentes do conhecimento tácito dos colaboradores, o que amplia o risco de erros e retrabalhos.

Hammer (2015) e Harrington (2018) destacam que a implantação do BPM deve ser conduzida com foco na cadeia de valor e orientada por resultados mensuráveis. Assim, o BPM não é apenas uma técnica, mas uma filosofia de gestão que transforma a cultura organizacional em direção à eficiência e à satisfação do cliente.

3.1 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (ERP) – TECNOLOGIA E SINERGIA ORGANIZACIONAL

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (Enterprise Resource Planning – ERP) são plataformas tecnológicas que consolidam informações de diferentes áreas em uma base única, promovendo a integração entre os setores e a rastreabilidade das operações. Para Laudon e Laudon (2016), os ERPs são fundamentais para reduzir erros de comunicação, eliminar redundâncias e fornecer dados em tempo real para a tomada de decisão.

Turban, Pollard e Wood (2018) explicam que os sistemas ERP operam como uma espinha dorsal digital da empresa, conectando módulos de finanças, recursos humanos, operações e atendimento. Essa integração é especialmente relevante em empresas de certificação digital, onde a confiabilidade dos dados e a conformidade com normas regulatórias são fatores críticos.

Rezende (2021) argumenta que os sistemas integrados não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também contribuem para a inteligência organizacional, ao gerar relatórios automatizados e prever tendências com base em dados históricos. Na Kaely Certificadora Digital, a adoção de um sistema ERP permitiria consolidar informações dos setores comercial,



operacional e administrativo, reduzindo o retrabalho e facilitando o monitoramento por indicadores.

O uso de sistemas integrados também fortalece a comunicação interna, pois garante que todos os departamentos acessem as mesmas informações, minimizando ruídos e desalinhamentos. Silva e Duarte (2020) observam que a integração tecnológica tem impacto direto na cultura organizacional, uma vez que promove transparência, colaboração e responsabilidade compartilhada.

3.3 INTEGRAÇÃO ENTRE BPM E ERP – SINERGIA ENTRE PROCESSOS E TECNOLOGIA

A literatura recente evidencia que a combinação entre BPM e ERP potencializa os ganhos de produtividade e qualidade. Enquanto o BPM define o *como fazer* (estrutura dos processos e papéis organizacionais), o ERP fornece as ferramentas para *fazer acontecer* (execução automatizada e integração das informações). Essa sinergia garante que os fluxos definidos no BPM sejam efetivamente operacionalizados no sistema tecnológico.

Segundo Davenport (2018), a implantação de um ERP sem um mapeamento prévio de processos tende a replicar ineficiências existentes, automatizando erros. Por isso, o BPM deve anteceder a implementação tecnológica, permitindo que o sistema reflita práticas otimizadas. Na Kaely Certificadora Digital, essa integração é estratégica, pois o diagnóstico identificou lacunas de padronização e falhas de comunicação que poderiam ser mitigadas pela união entre gestão de processos e automação tecnológica.

A harmonização entre BPM e ERP permite também a mensuração do desempenho em tempo real, favorecendo o controle de qualidade e a tomada de decisão orientada por dados (*data-driven decision-making*). Kaplan e Norton (1996) reforçam que, quando as métricas operacionais estão conectadas às metas estratégicas, o desempenho global da empresa tende a se elevar de forma sustentável.

4 – METODOLOGIA

A definição metodológica é fundamental para assegurar a consistência e a validade



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

científica de qualquer estudo. No caso desta pesquisa, a escolha da abordagem teve como premissa a necessidade de compreender, em profundidade, a realidade organizacional da Kaely Certificadora Digital e propor soluções práticas para seus principais desafios.

Conforme Gil (2019), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimento direcionado à solução de problemas concretos, diferindo da pesquisa puramente teórica, cujo propósito está voltado à ampliação do saber sem aplicação imediata. Nesse sentido, este estudo enquadra-se como pesquisa aplicada, pois busca oferecer alternativas de intervenção para reduzir o retrabalho nos processos de validação documental e ampliar a satisfação do cliente.

Quanto aos fins, o estudo assume caráter exploratório e descritivo. É exploratório porque visa aprofundar a compreensão sobre a influência da ausência de integração sistêmica e da comunicação interna deficiente na competitividade da Kaely, possibilitando a formulação de hipóteses sobre suas causas e consequências. Vergara (2016) observa que pesquisas exploratórias são particularmente relevantes quando o fenômeno ainda carece de investigação científica sistemática. Ao mesmo tempo, o estudo é descritivo, pois procura detalhar os processos internos, identificar fragilidades e apresentar o funcionamento da organização de forma minuciosa, sem manipulação das variáveis observadas.

Quanto aos meios de investigação, adotou-se o estudo de caso, estratégia metodológica que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), permite a análise aprofundada de uma unidade específica — seja uma organização, processo ou grupo —, favorecendo a compreensão integrada de múltiplas dimensões do objeto pesquisado. Esse método mostrou-se adequado ao propósito deste trabalho, uma vez que possibilita captar as interações entre fatores estruturais, culturais e tecnológicos que influenciam o desempenho da Kaely Certificadora Digital.

Para aumentar a robustez dos resultados, recorreu-se à triangulação metodológica, que combinou diferentes técnicas de coleta e análise de dados. Foram utilizados: (i) diagnóstico organizacional, com base em ferramentas como SWOT e Diagrama de Ishikawa, para identificar causas e efeitos das fragilidades; (ii) entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, visando captar percepções internas; (iii) análise documental de relatórios, fluxos de processos e indicadores de desempenho; e (iv) elaboração de planos de ação estruturados no modelo 5W2H e de fluxogramas desenvolvidos no software Bizagi, a fim de propor soluções práticas.



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

Esse conjunto metodológico possibilitou não apenas mapear os problemas mais relevantes, mas também propor intervenções fundamentadas teoricamente e exequíveis no contexto da organização. Em outras palavras, a metodologia adotada garantiu tanto a validade científica da pesquisa, ao alinhar-se aos referenciais teóricos da administração, quanto a sua pertinência prática, ao oferecer soluções aplicáveis para a melhoria da competitividade da Kaely Certificadora Digital.

4.1 QUANTO À NATUREZA

A pesquisa científica pode assumir diferentes naturezas, dependendo da finalidade a que se propõe. No caso deste estudo, trata-se de uma investigação de natureza aplicada, pois está direcionada à resolução de um problema organizacional concreto. Segundo Gil (2019, p. 27), “a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para uso prático, dirigidos à solução de problemas específicos”, característica que se alinha diretamente à proposta deste trabalho, cujo objetivo é reduzir o retrabalho e melhorar a satisfação dos clientes na Kaely Certificadora Digital. Nessa mesma perspectiva, Severino (2017) destaca que a pesquisa aplicada está vinculada a contextos reais e busca transformar a realidade observada, extrapolando a mera descrição para propor intervenções concretas. Complementando, Gerhardt e Silveira (2015) reforçam que a aplicação prática dos resultados é o que diferencia esse tipo de pesquisa da pesquisa básica, aproximando o universo acadêmico das demandas empresariais. Assim, este estudo, ao partir de um diagnóstico situacional para propor ações interventivas na Kaely, consolida-se como uma pesquisa de natureza aplicada, alinhada à transformação da prática organizacional.

4.2 QUANTO AOS FINS

Os fins de uma pesquisa determinam seu direcionamento metodológico e o alcance de seus resultados. Este estudo é classificado como descritivo e exploratório. Segundo Vergara (2016, p. 48), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno”, permitindo identificar padrões e pontos críticos em determinado contexto. No caso da Kaely, a análise descritiva possibilita compreender como a ausência de um sistema integrado e as falhas de comunicação impactam no retrabalho e na insatisfação dos clientes. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa exploratória amplia essa compreensão,



uma vez que busca maior familiaridade com o problema, permitindo que o pesquisador identifique causas, relações e potenciais soluções. Nesse mesmo sentido, Sampieri, Collado e Lucio (2013) ressaltam que pesquisas exploratórias e descritivas são fundamentais em diagnósticos organizacionais, pois viabilizam uma análise detalhada dos problemas e a construção de estratégias para mitigá-los. Assim, este trabalho se caracteriza como exploratório e descritivo, pois, além de expor os fatores críticos da realidade da empresa, explora alternativas interventivas que poderão transformar essa realidade.

4.3 QUANTO AOS MEIOS

No que se refere aos meios, a pesquisa adota o estudo de caso como estratégia metodológica. De acordo com Yin (2015, p. 19), “o estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade, dentro de seu contexto real”. Essa definição se adequa perfeitamente ao presente trabalho, uma vez que a análise foi conduzida diretamente na realidade da Kaely Certificadora Digital, com base em dados coletados por meio de entrevistas, questionários e ferramentas de gestão. Para Cervo, Bervian e Silva (2014), o estudo de caso permite ao pesquisador compreender o fenômeno organizacional em sua complexidade, integrando fatores humanos, tecnológicos e estruturais. Já Flick (2018) acrescenta que essa abordagem se destaca por possibilitar o uso combinado de métodos qualitativos e quantitativos, tornando a análise mais robusta e multifacetada. Portanto, ao investigar detalhadamente os processos internos da Kaely e propor ações interventivas baseadas em ferramentas como SWOT, Ishikawa, 5W2H e fluxogramas no Bizagi, esta pesquisa se consolida como um estudo de caso, com foco na análise crítica e na transformação de práticas organizacionais.

5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

O diagnóstico organizacional realizado na Kaely Certificadora Digital permitiu identificar tanto os avanços que consolidam sua presença no mercado de certificação digital quanto as fragilidades que comprometem sua competitividade. Embora a empresa atue de forma



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

relevante no atendimento à demanda regional, sua estrutura interna apresenta limitações que impactam diretamente a eficiência, a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do negócio.

A análise evidenciou três áreas funcionais como mais críticas: Produção e Operações, Recursos Humanos e Estratégia. Essas áreas concentram vulnerabilidades que se traduzem em falhas operacionais, dificuldades de integração entre setores, ausência de políticas de valorização do capital humano e baixa clareza no planejamento estratégico.

Conforme Chiavenato (2019), a gestão de pessoas é determinante para o engajamento e a produtividade. No caso da Kaely, a elevada rotatividade, a ausência de plano de carreira estruturado e a carência de programas de capacitação impactam negativamente o desempenho dos colaboradores e comprometem a continuidade dos processos. Esse déficit sugere que o capital humano, em vez de atuar como fonte de vantagem competitiva, torna-se um ponto de vulnerabilidade.

Na dimensão operacional, observou-se a inexistência de processos padronizados e de mecanismos de monitoramento contínuo, o que resulta em instabilidade, aumento de retrabalho e crescimento no número de não conformidades nos processos de validação documental. Kaplan e Norton (2021) destacam que processos sem indicadores claros geram desorganização, dificultam a avaliação de resultados e comprometem a confiabilidade dos serviços prestados.

No campo estratégico, verificou-se que a empresa não dispõe de instrumentos robustos para alinhar objetivos, monitorar indicadores e avaliar o cumprimento de metas. A ausência de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) fragiliza a coerência entre setores, dificultando a tradução das estratégias em ações práticas. Como defendem Barney e Hesterly (2015), a vantagem competitiva não depende apenas de recursos, mas da forma como estes são articulados em torno de objetivos claros e mensuráveis.

Esses achados confirmam a hipótese inicial de que a falta de integração sistêmica e a deficiência na comunicação interna impactam diretamente a taxa de retrabalho e a satisfação dos clientes. A análise integrada permite concluir que tais fragilidades não apenas afetam o desempenho imediato, mas comprometem a capacidade de inovação e de adaptação da Kaely em um setor altamente dinâmico e competitivo.



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

Adicionalmente, os resultados apontam direções futuras de pesquisa e ação. Por exemplo, a automação de processos operacionais, por meio do uso de sistemas integrados de gestão (ERP) e inteligência artificial, pode contribuir para a redução de falhas e maior confiabilidade dos serviços. Da mesma forma, a implementação de indicadores de desempenho e a construção de uma cultura de monitoramento contínuo permitirão maior previsibilidade e alinhamento estratégico.

Apesar da relevância das descobertas, é necessário reconhecer as **limitações do estudo**. A pesquisa concentrou-se em dados internos da empresa e em uma amostra geograficamente restrita, o que pode limitar a generalização dos achados para outras realidades. Ainda assim, os resultados oferecem contribuições significativas, tanto práticas quanto teóricas, servindo de base para futuras investigações no campo da gestão organizacional em empresas de infraestrutura crítica.

Dessa forma, os resultados não apenas descrevem a situação atual da Kaely Certificadora Digital, mas também fornecem elementos para **intervenções estratégicas**, com vistas a transformar fragilidades em oportunidades de fortalecimento competitivo.

5.1 ÁREAS CRÍTICAS IDENTIFICADAS

O diagnóstico organizacional demonstrou que os principais entraves da Kaely Certificadora Digital estão relacionados à ausência de integração sistêmica, à falta de políticas estruturadas de gestão de pessoas, à deficiência na padronização dos processos e à inexistência de instrumentos estratégicos de monitoramento. Diante desse cenário, foram elaboradas ações interventivas com foco em transformar fragilidades em oportunidades de fortalecimento competitivo.

Segundo Kaplan e Norton (2021), a implementação de ações estratégicas deve estar associada à definição de indicadores de desempenho que permitam acompanhar os resultados obtidos e corrigir desvios. Assim, cada ação aqui proposta foi estruturada no formato **5W2H**, o que garante clareza, objetividade e viabilidade prática

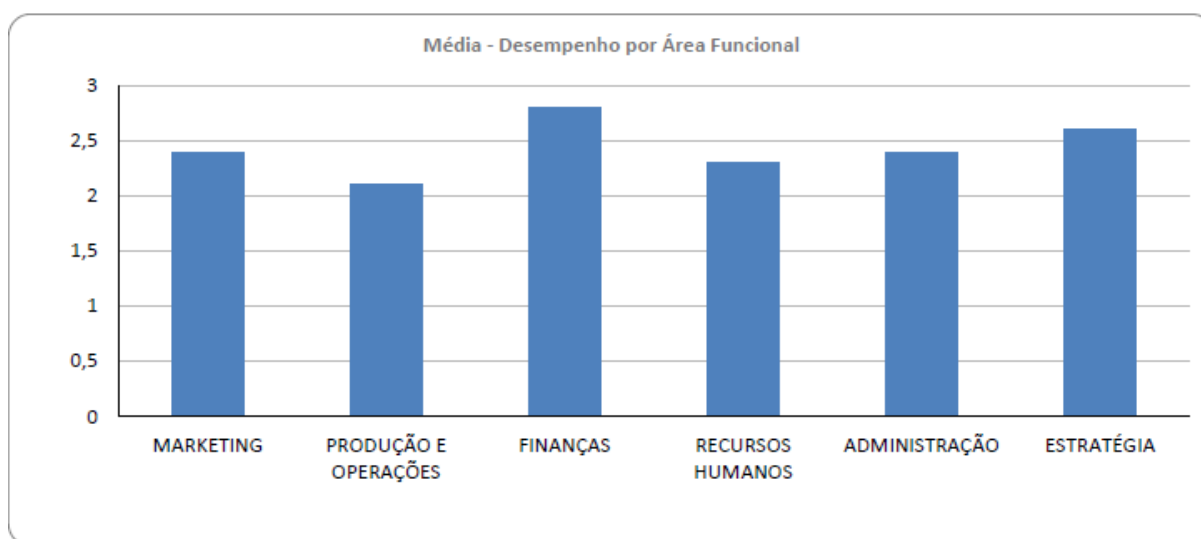
Figura 1 – Áreas críticas da Kaely Certificadora Digital (Diagnóstico Organizacional)



GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA

DIGITAL
Lima et. al.

AVALIAÇÃO GERAL POR AREA	
MARKETING	2,4
PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	2,1
FINANÇAS	2,8
RECURSOS HUMANOS	2,3
ADMINISTRAÇÃO	2,4
ESTRATÉGIA	2,6



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise do gráfico indica que os maiores pontos de vulnerabilidade concentram-se no atendimento e no setor de validação documental, áreas que apresentaram os menores índices de eficiência e os maiores relatos de insatisfação. Essas deficiências impactam diretamente a taxa de retrabalho e a satisfação do cliente, comprometendo a competitividade da organização.

Dentre as áreas avaliadas, a mais crítica foi o setor de atendimento, que obteve os piores resultados em termos de rotatividade de pessoal, clareza nos fluxos de trabalho e integração com outros departamentos.

Quadro 1 – Principais Fragilidades do Setor de Atendimento

Problema Identificado	Impacto Observado
Alta rotatividade de colaboradores	Perda de talentos, custos adicionais com seleção e treinamento
Falhas de comunicação interna	Conflitos entre áreas e baixa integração
Ausência de padronização de processos	Aumento do retrabalho e perda de eficiência



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses resultados reforçam a questão norteadora deste estudo: como a ausência de um sistema integrado e a comunicação interna deficiente impactam a taxa de retrabalho na validação documental e a satisfação do cliente na Kaely Certificadora Digital, e quais estratégias podem ser implementadas para mitigar esses desafios?

5.2 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

A partir do diagnóstico, foram planejadas ações interventivas baseadas em ferramentas de gestão, como o 5w2h, com foco em reduzir retrabalho, aumentar a satisfação dos clientes e fortalecer a competitividade.

Quadro 2 – quadro global de ações interventivas

Ação	Objetivo	Prazo
Implementação de sistema integrado de gestão	Reduzir retrabalho e melhorar a comunicação	6 meses
Programa de capacitação e plano de carreira	Reduzir rotatividade e aumentar engajamento	12 meses
Padronização de processos no atendimento e validação	Aumentar confiabilidade e reduzir erros	6 meses
Implantação de Balanced Scorecard (BSC)	Garantir clareza estratégica e monitoramento de resultados	9 meses
Reestruturação da comunicação organizacional	Melhorar fluxos informacionais e integração entre áreas	4 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2025).



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima et. al.

O quadro demonstra a abrangência das iniciativas propostas, bem como a definição de prazos realistas para sua execução.

4.3 PLANOS DE AÇÃO – 5W2H

A seguir, apresentam-se os planos de ação detalhados, revisados e aprimorados com base na integração entre gestão de processos (BPM) e tecnologia da informação (ERP), buscando conectar as ações às metas estratégicas da Kaely Certificadora Digital e garantir o alinhamento com o propósito de reduzir retrabalho e aumentar a satisfação dos clientes.

5.3.1 Ação 1 – Recursos Humanos

Quadro 3 – Plano de Ação 5W2H – Recursos Humanos

Elemento	Descrição
What (O quê)	Plano de carreira e programa de capacitação
Why (Por quê)	Reduzir rotatividade, aumentar engajamento e produtividade
Where (Onde)	Todos os setores
When (Quando)	12 meses
Who (Quem)	RH e gestores setoriais
How (Como)	Criação de trilhas de capacitação, workshops e planos individuais
How much (Quanto)	R\$ 25.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esta ação fortalece a etapa de *People* dentro do BPM, essencial para garantir a adesão dos colaboradores aos novos processos e sistemas. O uso do ERP permitirá registrar e acompanhar indicadores de treinamento e desempenho, assegurando a melhoria contínua. A eficácia será verificada por meio da redução de 20% na rotatividade em um ano e pelo aumento no índice de satisfação interna medido por pesquisa corporativa.

5.3.2 Ação 2 – Produção e Operações

Quadro 4 – Plano de Ação 5W2H – Produção e Operações

Elemento	Descrição
What	Padronização de processos e indicadores de desempenho
Why	Reduzir falhas operacionais e aumentar confiabilidade do serviço
Where	Setor de operações e validação



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAE LY CERTIFICADORA**

DIGITAL
Lima et. al.

When	6 meses
Who	Equipe de operações e gestores técnicos
How	Implantação de manuais, treinamento e dashboards de indicadores
How much	R\$ 30.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A aplicação do BPM neste plano de ação permitirá mapear e eliminar etapas redundantes, enquanto o ERP proporcionará rastreabilidade e controle em tempo real. Essa combinação garantirá redução de 30% no retrabalho e melhoria de até 25% no tempo médio de resposta nos processos críticos, reforçando a confiabilidade operacional.

5.3.3 Ação 3 – Estratégia

Quadro 5 – Plano de Ação 5W2H – Estratégia

Elemento	Descrição
What	Implantação de Balanced Scorecard (BSC)
Why	Garantir clareza estratégica e acompanhamento de resultados
Where	Diretoria e setores estratégicos
When	9 meses
Who	Diretoria e consultoria externa
How	Definição de objetivos, indicadores e reuniões trimestrais
How much	R\$ 20.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A adoção do BSC reforça a conexão entre os níveis tático e operacional, transformando o ERP em uma plataforma de apoio à decisão. A sinergia entre BSC e BPM garante que as metas estratégicas sejam refletidas nos fluxos e processos internos. A eficácia será medida pelo alinhamento entre áreas e pela consistência dos resultados trimestrais.

5.3.4 Ação 4 – Comunicação Organizacional

Quadro 6 – Plano de Ação 5W2H – Comunicação

Elemento	Descrição
What	Reestruturação da comunicação organizacional
Why	Melhorar integração interna e reduzir falhas de alinhamento
Where	Todos os departamentos
When	4 meses
Who	Setor de comunicação e gestores
How	Implantação de canais digitais colaborativos e treinamentos
How much	R\$ 15.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima et. al.

Esta ação fortalece o eixo de integração da informação, conforme defendido por Kunsch (2016) e Silva & Duarte (2020). A integração entre BPM e ERP permitirá a automatização de fluxos de comunicação, reduzindo falhas e promovendo transparência organizacional. Espera-se um aumento de 25% na satisfação interna e redução de conflitos entre áreas.

5.3.5 Ação 5 – Marketing e Relacionamento com o Cliente

Quadro 7 – Plano de Ação 5W2H – Marketing e Relacionamento

Elemento	Descrição
What	Desenvolvimento de plano de marketing estratégico
Why	Ampliar captação e fidelização de clientes
Where	Área comercial
When	5 meses
Who	Setor de marketing e consultoria externa
How	Campanhas digitais, monitoramento de mercado e programas de fidelização
How much	R\$ 18.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A integração do CRM ao ERP e o uso de dados provenientes dos processos do BPM permitirão personalizar a comunicação com os clientes e acompanhar toda a jornada de atendimento. Essa sinergia potencializa a fidelização e a conversão de oportunidades em parcerias duradouras, alinhando marketing, operações e tecnologia.

Os cinco planos de ação se interconectam sob a perspectiva da gestão de processos e da integração tecnológica. Enquanto o **BPM** garante a eficiência e padronização das rotinas, o **ERP** fornece a infraestrutura digital para monitorar, automatizar e aprimorar continuamente o desempenho organizacional. Juntas, essas abordagens consolidam a Kaely Certificadora Digital como uma empresa orientada por processos, dados e resultados.



5.4 Fluxograma de Implementação – Bizagi

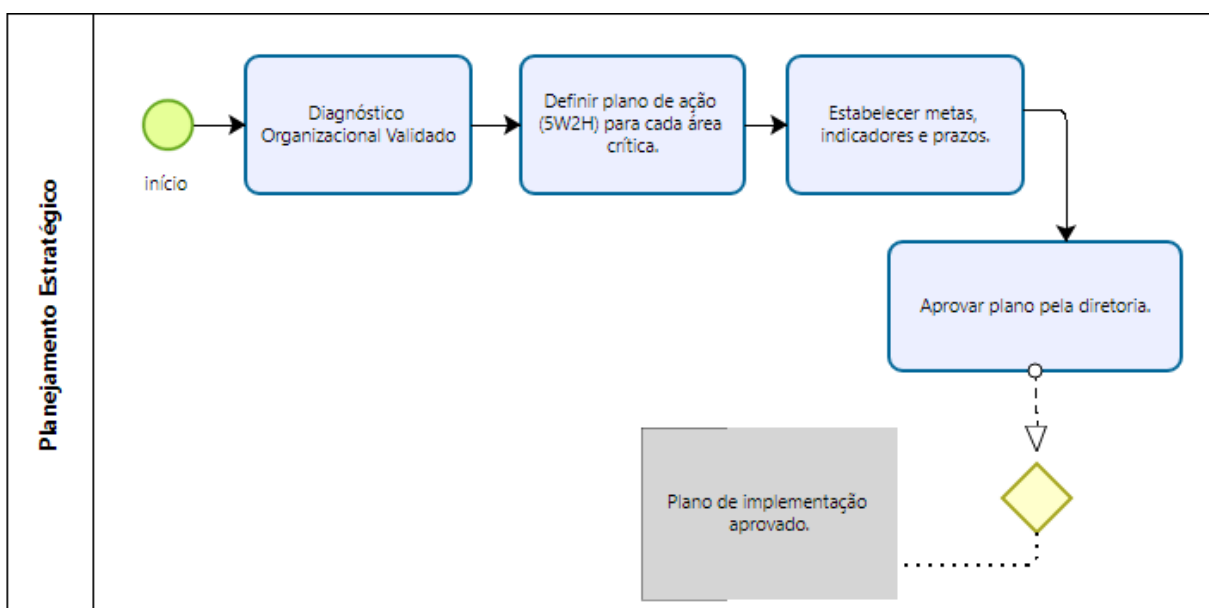
Com base nas ações propostas (seção anterior) para a Kaely Certificadora Digital, e alinhado aos princípios da Gestão por Processos de Negócio (BPM), foi elaborado um fluxograma de implementação utilizando a notação BPMN e a ferramenta Bizagi. Este modelo visa proporcionar uma visão holística e estruturada da execução das estratégias, garantindo a redução de retrabalho e a melhoria contínua dos processos.

A estrutura adotada no fluxograma, apresentada nas subseções a seguir, segue a lógica do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), conforme preconizado por autores como Harmon (2019) e Davenport (2015). O uso do BPMN permite que as atividades sejam organizadas em *raias* (*lanes*) que representam as principais áreas ou fases de responsabilidade na implementação do plano de ação.

5.4.1 Fase de Planejamento (P) e Alocação de Recursos (D)

A implementação tem início com a formalização do planejamento e a garantia de que os recursos necessários estarão disponíveis para a execução, minimizando interrupções e, conseqüentemente, o retrabalho.

Quadro 5.1: Fluxograma de Implementação – Fase de Planejamento Estratégico



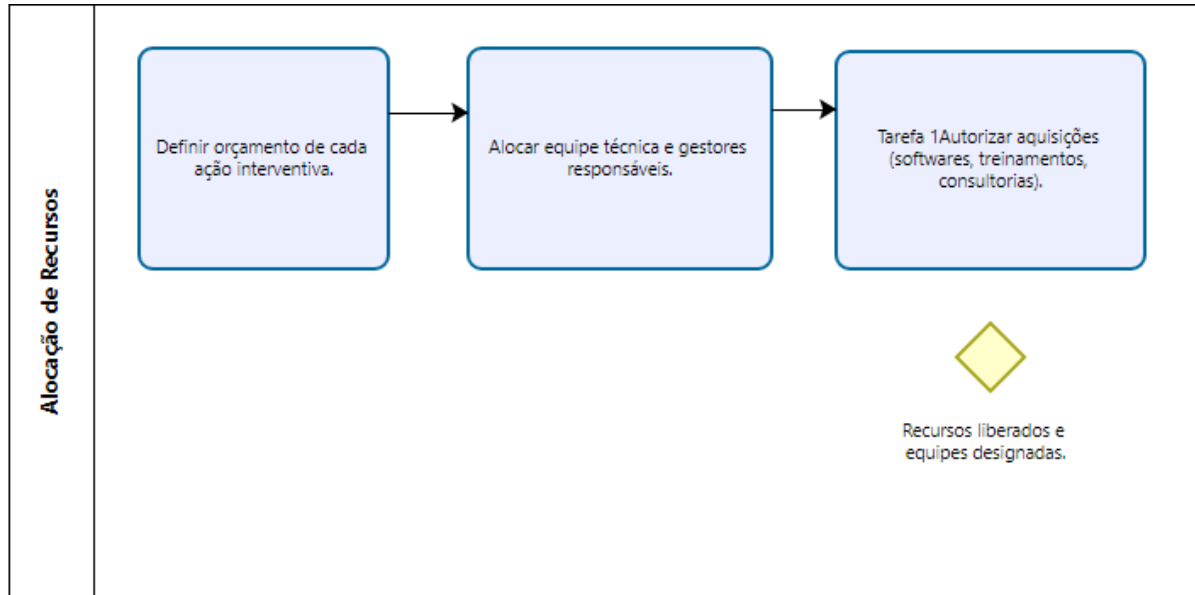


GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA DIGITAL

Lima et. al.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 5.2: Fluxograma de Implementação – Fase de Alocação de Recursos

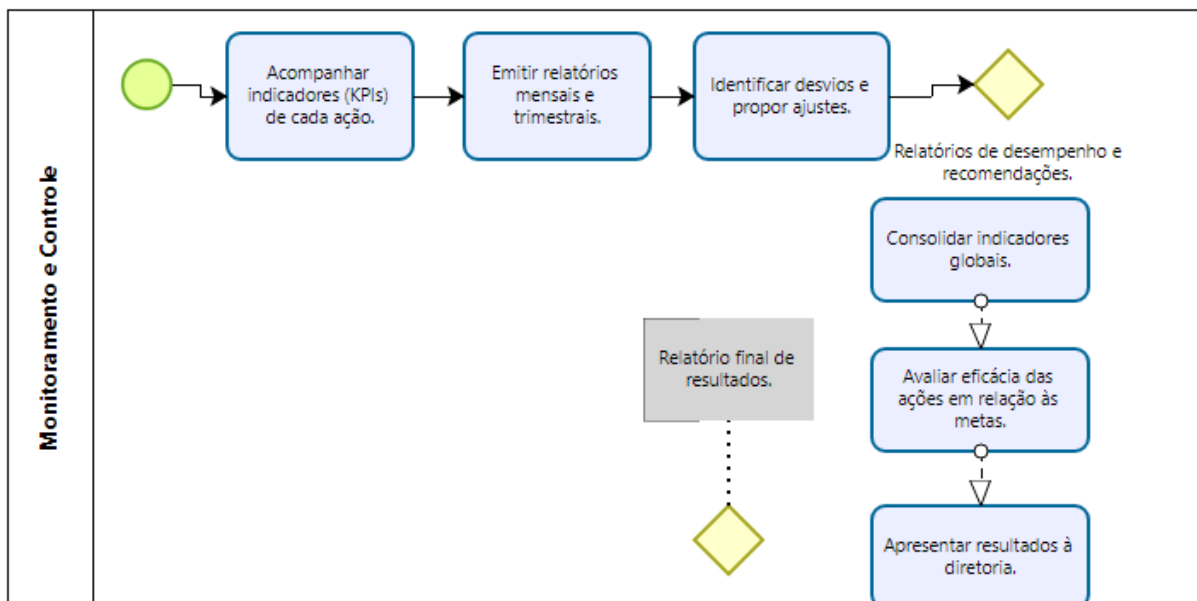


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5.4.2 Fase de Execução e Monitoramento (D e C)

Com os recursos liberados, as ações são executadas, e o desempenho é continuamente monitorado e controlado para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Quadro 5.3: Fluxograma de Implementação – Fase de Execução e Monitoramento



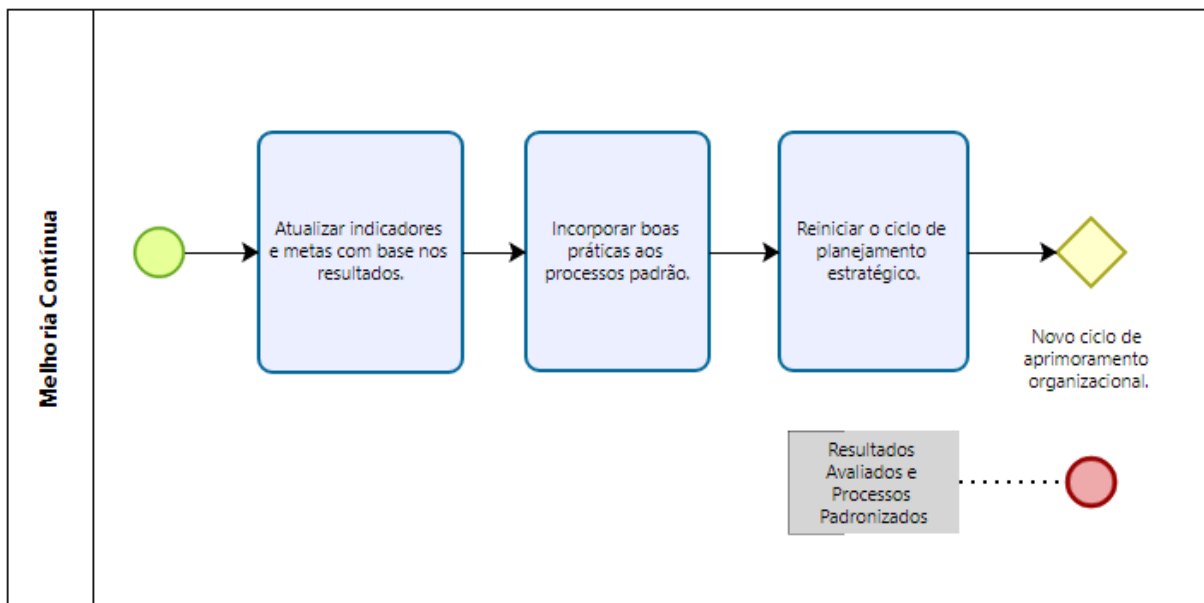
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)



5.4.3 Fase de Melhoria Contínua (A)

O ciclo se encerra com a consolidação dos resultados e a formalização do aprendizado, garantindo que os ganhos obtidos sejam perpetuados e que o processo seja reiniciado em um nível mais elevado de maturidade.

Quadro 5.4: Fluxograma de Implementação – Fase de Aprimoramento Contínuo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5.5 Estratégia de Verificação e Monitoramento de Resultados (KPIs)

A Gestão por Processos de Negócio (BPM) exige uma fase robusta de Monitoramento (*Check*) para garantir que as melhorias implementadas atinjam os objetivos estratégicos de redução de retrabalho e ampliação da satisfação do cliente. Para a Kaely Certificadora Digital, esta fase será operacionalizada através de uma estratégia de Verificação de Resultados baseada em Indicadores Chave de Desempenho (KPIs), alinhados às ações propostas.

Os KPIs selecionados não são apenas métricas operacionais, mas sim ferramentas de gestão que permitem à diretoria e aos gestores identificar desvios e realizar ajustes contínuos (*Act*), conforme a filosofia do PDCA.



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**
Lima et. al.

A seguir, apresentamos o quadro aprimorado dos indicadores de desempenho, detalhando o alinhamento estratégico de cada métrica:

Quadro 8 – Indicadores de Desempenho (KPIs) e Metas Alinhadas à Estratégia BPM

Ação	Indicador	Meta	Periodicidade
Sistema Integrado	Redução de retrabalho	-30% em 6 meses	Mensal
RH (Plano de Carreira)	Taxa de rotatividade	-20% em 12 meses	Semestral
Operações	Tempo médio de resolução	-25% em 6 meses	Trimestral
Comunicação	Índice de satisfação interna	80% em 4 meses	Semestral
Marketing	Captação de clientes	+20% em 5 meses	Mensal

Fonte: Dados da pesquisa e modelagem do autor (2025).

Análise e Importância dos KPIs

A escolha destes indicadores segue a metodologia SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), tornando as metas quantificáveis e temporalmente delimitadas.

- 1.Redução de Retrabalho (-30%): Este é o KPI mais crítico para a tese, pois valida diretamente o sucesso da Gestão de Processos e Tecnologia. Sua mensuração mensal permite intervenções rápidas.
- 2.MTTR e Satisfação Interna: Atuam como Indicadores de Causa. O aumento da satisfação interna e a redução do MTTR demonstram que a reengenharia de processos e a eliminação de burocracias estão, de fato, ocorrendo, suportando a satisfação externa.
- 3.Captação de Clientes: Atua como um Indicador de Consequência/Impacto. Se a satisfação do cliente (externo) for ampliada pela redução de retrabalho, espera-se que isso se converta em resultados de mercado e crescimento, validando o ROI (Retorno sobre o Investimento) da estratégia de BPM.

A periodicidade de avaliação foi definida para equilibrar a necessidade de monitoramento (Mensal) e a estabilidade das variáveis (Semestral/Trimestral), garantindo que a Kaely possa realizar ajustes contínuos baseados em dados concretos, consolidando uma cultura de gestão orientada a resultados.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso foi conduzido com o objetivo de investigar os impactos da



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

ausência de um sistema integrado e da deficiência na comunicação interna na Kaely Certificadora Digital. A pesquisa se concentrou em como esses fatores contribuem para o aumento da taxa de retrabalho na validação documental e a insatisfação dos clientes.

A pesquisa atingiu plenamente seus objetivos, pois permitiu um diagnóstico preciso da problemática enfrentada pela empresa. Os objetivos geral e específicos foram alcançados através de uma análise quantitativa da taxa de retrabalho e uma análise qualitativa das falhas de comunicação, o que possibilitou a proposição de soluções concretas e alinhadas às necessidades da organização. Como a ausência de um sistema integrado e a comunicação interna deficiente na Kaely Certificadora Digital impactam a taxa de retrabalho... e quais estratégias podem ser implementadas para mitigar esses desafios?.

Os resultados obtidos confirmaram a hipótese inicial de que a ineficiência tecnológica e de comunicação era a causa central dos problemas operacionais. As evidências documentais (taxa de retrabalho elevada) e os depoimentos dos colaboradores corroboram a necessidade de uma intervenção estratégica. A proposta de solução validada na pesquisa, que integra tecnologia e gestão de processos, demonstra que a otimização pode ser alcançada com ações diretas e fundamentadas. Este trabalho conclui que a Kaely Certificadora Digital tem uma oportunidade significativa de aprimorar sua competitividade no mercado de Manaus através da implementação de um sistema integrado e da melhoria da comunicação interna. Apesar das dificuldades inerentes à mudança cultural e ao investimento tecnológico, as propostas apresentadas são viáveis e podem gerar um retorno substancial. Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se um acompanhamento longitudinal para avaliar o impacto real das ações propostas e a adaptação da cultura organizacional às novas tecnologias e processos.

7 – REFERÊNCIAS

ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. 4. ed. São



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**
Lima et. al.

Paulo: ABPMP, 2019.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

DAVENPORT, T. H. The age of analogy: using digital data to make better business decisions. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2018.

DAVENPORT, T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 2015.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAMMER, M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. 3. ed. New York: HarperCollins, 2015.

HARMON, P. Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. 4. ed. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2019.

HARRINGTON, H. J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York: McGraw-Hill, 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 8. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LAGES, C.; PIERCY, N. **Marketing e qualidade de serviços: como conquistar e manter clientes satisfeitos**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.



**GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RETRABALHO
E AMPLIAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA KAELY CERTIFICADORA
DIGITAL**

Lima *et. al.*

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2017.
- REZENDE, D. A. Sistemas de Informação e Decisão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2021.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.
- SILVA, A.; DUARTE, J. **Comunicação organizacional na era digital**. São Paulo: Atlas, 2020.
- TURBAN, E.; POLLARD, C.; WOOD, G. Information Technology for Management: Advancing Digital Transformation**. 11. ed. Hoboken: Wiley, 2018.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.