

# GESTÃO DA QUALIDADE E A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS SUAS FERRAMENTAS NAS ORGANIZAÇÕES

GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO  
LUIS EDGARDO CRUZ SALINAS  
HUGO DANIEL GARCÍA JUÁREZ  
ENRIQUE GUALBERTO PARILLO SOSA  
VIRGINIA GUADALUPE PACOMPIA FLORES  
OSCAR MANTECÓN LICEA  
SANTOS APOLINAR FERRO CAITUIRO



**Gilbert Roland Alvarado Arbildo**  
**Luis Edgardo Cruz Salinas**  
**Hugo Daniel García Juárez**  
**Enrique Gualberto Parillo Sosa**  
**Virginia Guadalupe Pacompia Flores**  
**Oscar Mantecón Licea**  
**Santos Apolinar Ferro Caituiro**  
**(ORG.)**

# **GESTÃO DA QUALIDADE E A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS SUAS FERRAMENTAS NAS ORGANIZAÇÕES**



## Dados Catalográficos

ARBILDO, Gilbert Roland Alvarado; SALINAS, Luis Edgardo Cruz; JUÁREZ, Hugo Daniel García; SOSA, Enrique Gualberto Parillo; FLORES, Virginia Guadalupe Pacompia; LICEA, Oscar Mantecón; CAITUIRO, Santos Apolinar Ferro. Gestão da qualidade e a importância da utilização das suas ferramentas nas organizações. 1 Ed. Gradus Editora. Bauru, São Paulo. 2024.

ISBN: 978-65-81033-61-3

CDD 370.00

Todos os autores cedem os direitos autorais da obra para a Gradus Editora, impossibilitando a reprodução por outras editoras ou meios de veiculação de materiais didáticos, científicos e acadêmicos de cunho comercial, não comercial, associação científica ou cultural, bem como Instituições de Pesquisa, pelo prazo de exploração de 70 anos, conforme Lei 9.610/98.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de atribuição Creative Commons.

Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC-BY-NC-ND).

GRADUS EDITORA – Todos os Direitos Reservados – 2024

Rua Luiz Gama, 229. Vila Independência. Bauru, São Paulo. Brasil.

[www.GRADUSEDITORA.com](http://www.GRADUSEDITORA.com)

Editor-chefe: Lucas Almeida Dias

Registro e indexação: Gradus Editora | Câmara brasileira do livro | CrossRef

Capa: Bruno M. H. Gogolla

Diagramação: Bruno M. H. Gogolla

Comitê editorial científico – Gradus Editora

Prof. Dr. Douglas M. A. de A. P. dos Santos

Profa. Dra. Cintya de Oliveira Souza

Profa. Dra. Ana Cláudia Bortolozzi

Profa. Dra. Andreia de B. Machado

Profa. Dra. Manuela Costa Melo

Prof. Dr. Carlos Gomes de Castro

Profa. Dra. Ana Beatriz D. Vieira

Profa. Dra. Janaína Muniz Picolo

Dr. Yan Corrêa Rodrigues

Prof. Dr. Thiago Henrique Omena

Prof. Dr. Luís Rafael Araújo Corrêa

Prof. Dr. Fábio Roger Vasconcelos

Prof. Dr. Leandro A. dos Santos

Prof. Dr. Gustavo Schmitt

Prof. Dra. Renata Cristina L. Andrade

Profa. Dra. Daniela Marques Saccaro

Profa. Dra. Gladys del C. M. Morales

Profa. Dra. Márcia Lopes Reis

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia. O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado

# RESUMO

A gestão da qualidade nos serviços e a satisfação do cliente são essenciais para o sucesso de uma organização. A satisfação do cliente é influenciada por vários fatores e experiências, assim como pela qualidade de vida dos colaboradores no processo produtivo. A qualidade está intimamente ligada a essas experiências. Este estudo pretende demonstrar o uso de ferramentas e esclarecer conceitos para identificar e solucionar problemas que afetam a gestão da qualidade nas organizações. Desta forma, evidencia-se a importância da Gestão da Qualidade, que permite aos gestores reconhecerem seus pontos fortes e fracos e implementar melhorias contínuas em seus processos. Também será analisada a relevância da qualidade de vida nas organizações como um fator decisivo para a qualidade no trabalho, além de ser verificado o papel do planejamento estratégico nesse contexto. O método adotado neste estudo baseia-se na revisão de literatura de artigos, teses, dissertações e obras clássicas da teoria administrativa. Os resultados ressaltam a importância da qualidade organizacional, incluindo suas ferramentas, métodos, práticas e conceitos aplicáveis dentro dos parâmetros empresariais.

**Palavras-chave:** qualidade, empresas, ferramentas.

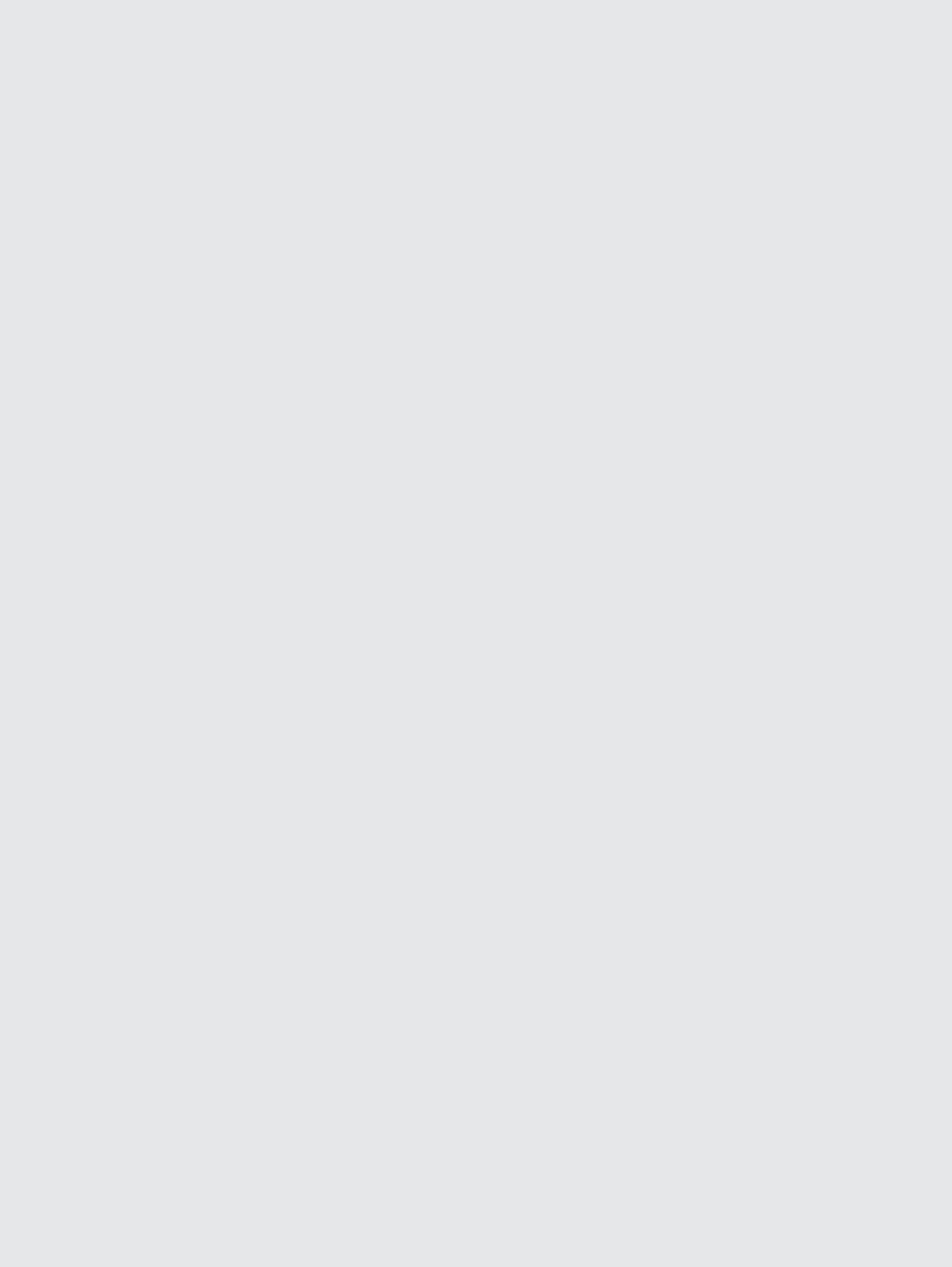
# ABSTRACT

Quality management in service delivery and customer satisfaction are essential and decisive for the organization. Customer satisfaction is generated from several factors and experiences experienced, as well as the quality of life directed to employees of the production process. Quality is inherently connected to this experience; thus, this paper aims to illustrate the application of tools and the clarification of concepts in identifying and solving issues that impact quality management in organizations. Therefore, it is evident the importance of Quality Management in organizations, which allows the administrator to see and point out their strengths and weaknesses and to develop continuous improvements of their processes. To evaluate the significance of quality of life within organizations as a decisive factor for quality in work. And, finally, check the role of strategic planning during this process. The approach discussed in this paper is grounded in a literature review, including articles, theses, dissertations, and seminar books on administrative theory. The results report the importance of organizational quality, be it in its tools, methods, practices, and practical concepts, within the business parameters.

**Keywords:** quality, companies, tools.

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>2. EVOLUÇÃO DA QUALIDADE.....</b>	<b>13</b>
2.1. GURUS DA QUALIDADE.....	15
2.2. FERRAMENTAS DA QUALIDADE .....	19
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>25</b>
3.1. O QUE É PLANEJAMENTO? .....	27
<b>4. CULTURA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DE VIDA .....</b>	<b>31</b>
1. AUDITORIA E SUAS DEFINIÇÕES ACADÊMICAS.....	38
2. T. I, AUDITORIA E SUAS FERRAMENTAS.....	45
3. CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL E DA INCLUSÃO DIGITAL.....	54
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>





# 1

## INTRODUÇÃO

A qualidade na prestação de serviços e a satisfação do cliente são elementos cruciais e decisivos para o êxito de uma organização. A satisfação do cliente emerge de uma confluência de diversos fatores e experiências vivenciadas ao longo do serviço prestado. A qualidade dos serviços está intrinsecamente associada a essas experiências. Portanto, este estudo tem como objetivo mostrar como ferramentas e conceitos são aplicados para identificar e resolver problemas que afetam a gestão da qualidade nas empresas. O valor que uma organização ganha provém da qualidade constante dos serviços oferecidos e de sua manutenção através de uma gestão contínua e eficiente.

Compreende-se que a qualidade permite desenvolver, projetar, fabricar e vender produtos que ofereçam o melhor valor econômico e satisfação ao consumidor.

De acordo com Paladini e Carvalho (2012), suas ferramentas incluem dispositivos, procedimentos gráficos, métodos numéricos ou analíticos, práticas formuladas, esquemas operacionais e mecanismos de funcionamento, métodos esses que irão estruturar e viabilizar a implantação da gestão da qualidade.

Observando uma necessidade de melhorias nas empresas, a implantação do Sistema da Qualidade tem objetivo de melhorar seus processos internos e externos, que resultará na eficácia de suas atividades. Para isso, serão abordados os conceitos e ferramentas que envolvem a Gestão da Qualidade. Procurando visar a relação entre a expectativa e percepção dos clientes, ou seja, as organizações precisam de seus clientes, portanto, é essencial compreender suas necessidades e demandas para procurar satisfazer suas expectativas.

Portanto fica evidente a importância da Gestão da Qualidade nas organizações, que proporciona ao administrador enxergar e apontar seus pontos fortes e fracos e desenvolver melhorias contínuas de seus processos. Investigar a relevância da qualidade de vida no ambiente organizacional como fator decisivo para a qualidade no trabalho. E, por fim, verificar o papel do planejamento estratégico durante esse processo.

Diante desse contexto, esta pesquisa propõe responder essas questões visando identificar as principais ferramentas que são utilizadas para a gestão da qualidade procurando atingir o objetivo estipulado. Portanto,

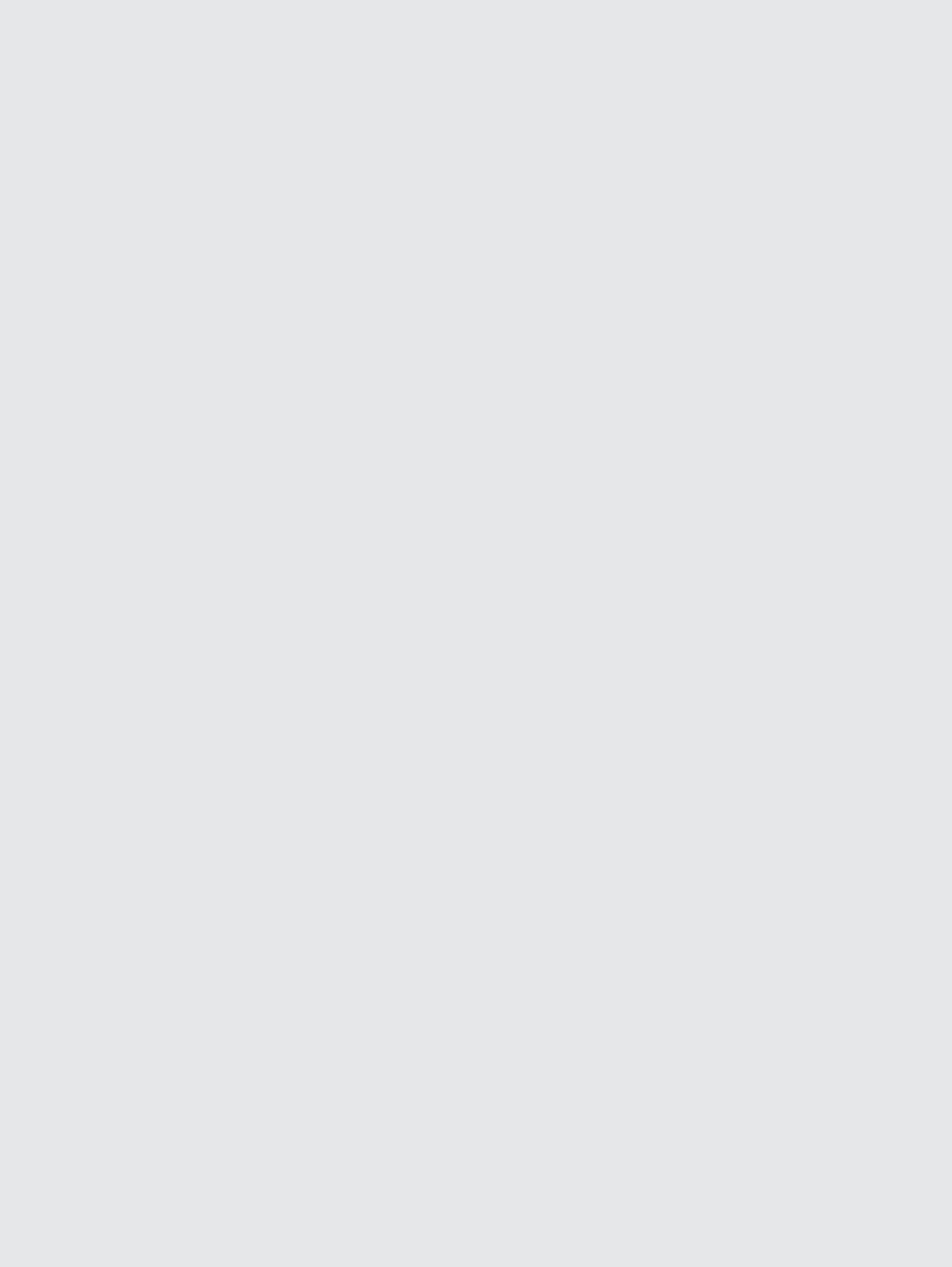
a pergunta problema é qual a importância da qualidade de vida, e suas ferramentas, para o desenvolvimento organizacional?

Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo é demonstrar os recursos que podem ser utilizados nas empresas, facilitando o processo dos administradores e responsáveis pela gestão da qualidade nas empresas. Os objetivos específicos, que fundamentam cada capítulo teórico, são: verificar os recursos e ferramentas disponíveis na gestão da qualidade na prestação de serviços. Analisar a qualidade de vida dos colaboradores como ferramenta de apoio ao administrador e, por último, compreender os processos organizacionais de projeto estratégico.

## **METODOLOGIA**

---

A metodologia utilizada baseia-se em uma análise de literatura existente, tendo como artigos, teses, dissertações e livros pautados no tema como base teórica para a construção da presente pesquisa científica. O recorte cronológico dessas pesquisas está pautado em trabalhos publicados entre 2015 a 2024, porém, obras clássicas da administração foram mencionadas independente de seu condicionamento temporal.



# 2

## EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

De acordo com Chiavenato (1999), durante o século XVIII a qualidade era centrada apenas no artesão que adquire matéria-prima projetada fabricando seu produto, onde era controlada sua qualidade. Seu contato era direto com o cliente, assim poderia entender e receber as reclamações procurando satisfazê-las e evoluir a qualidade de seu produto. Entre 1900 e 1930, surgiram os inspetores de qualidade, encarregados de verificar cada produto individualmente para garantir que todos mantivessem a mesma eficiência e não apresentassem falhas. Contudo, esse método não se mostrou eficiente naquele período. De 1930 a 1950, houve a necessidade de adotar as técnicas de controle estatístico desenvolvidas por Walter Andrew Shewhart. Essas técnicas permitiram reduzir os erros nos processos, dando início à tendência de controle preventivo. Na segunda guerra mundial, os EUA tiveram a iniciativa de utilizar

métodos criados por Walter para sua defesa nacional da contaminação das pessoas sobre a bomba lançada no Japão. Surgindo assim os requisitos de garantia da qualidade, pois o armamento era realizado em cada parte de um país, pois quando os juntassem não houvesse a qualidade do produto não teriam o encaixe perfeito dos armamentos. Com isso, os EUA começaram os procedimentos de inspeção e programas de treinamentos, podendo ter uma visão mais crítica de seu produto, garantindo sua qualidade.

Após o fim da guerra, os japoneses passaram a investir em suas indústrias. A população, em grande parte com nível médio de educação e altamente disciplinada, contribuiu para o rápido desenvolvimento industrial. Dependendo das exportações para adquirir produtos e pagar a dívida com os americanos, o Japão enfrentava o desafio de competir em mercados estrangeiros com preços mais baixos. Para isso, foi necessário implementar uma gestão da qualidade nos processos, visando produzir bens de qualidade igual ou superior aos dos concorrentes.

Com o tempo, os japoneses criaram seus próprios métodos de controle de qualidade. Em vez de localizar e eliminar as peças defeituosas, passaram a se concentrar na prevenção dos defeitos. Os principais responsáveis pela evolução da qualidade no Japão foram W.E. Deming, Shewhart, Kaorou Ishikawa e Joseph M. Juran.

Após o término da Segunda Guerra Mundial, a Europa estava passando por momentos críticos na economia, então foram propostas diversas ações necessárias para que reconstruíssem ações mais eficazes. Uma das iniciativas foi padronizar os processos utilizando normas técnicas e métodos de fabricação. Em um encontro realizado em Londres em 1946, delegados de 25 nações optaram por unificar duas organizações pré-existentes, resultando na criação de uma nova entidade com representação internacional (Figueira, 2002).

Dessa forma, em 27 de fevereiro de 1947, surgiu o modelo normativo da ISO (Organização Internacional de Normalização), com o objetivo de auxiliar na gestão da qualidade, e sua sede foi estabelecida em Genebra, Suíça. Para evitar confusões entre as diferentes abreviações ou usos nos países, foi adotada a sigla ISO, que deriva do latim “isos”, significando “igual”. Seu objetivo é desenvolver e promover normas e padrões globais a serem seguidos, facilitando e orientando a implementação do sistema de qualidade dentro das empresas (Figueira, 2002).

## **2.1. GURUS DA QUALIDADE**

---

W. Deming foi considerado o maior responsável pelo controle da qualidade. Amplamente conhecido pela melhoria dos processos nos EUA durante a segunda guerra mundial e com contribuições ao Japão com

prestações de consultorias sobre suas teorias da qualidade e produtividade. Segundo Deming as mudanças do processo são as principais causas da não conformidade. O conceito central era minimizar as variações no processo, priorizando a prevenção de defeitos e a aplicação rigorosa do controle estatístico de processos. Este modelo atribuía à alta gerência a responsabilidade principal pelo controle da qualidade, enfatizando que as não conformidades não eram causadas apenas pelos empregados. Assim, uma lista de 14 pontos foi criada para a melhoria contínua da qualidade. Além disso, Deming introduziu a técnica do ciclo PDCA, desenvolvida por Shewhart, como parte fundamental desse processo (Peinado *et al.*, 2007).

Walter A. Shewhart nasceu nos EUA em 1891 e se formou na Universidade da Califórnia, em Berkeley. Shewhart realizou duas contribuições na qualidade, desenvolveu o CEP (Controle Estatístico de Processo), uma das ferramentas mais utilizadas no controle da qualidade. Seu objetivo era de verificar se existem causas não naturais de variações no processo. Sua outra contribuição considerada o padrão de melhoria contínua da qualidade foi o ciclo PDCA (plan, do check e act). Planejar, fazer, checar e agir (Peinado *et al.*, 2007). Armand Feigenbaum realizou a invenção do conceito do controle da qualidade, deixando claro que a responsabilidade era de todos da empresa e usava a abordagem das não conformidades como motivação e comprometimento da alta administração (Peinado *et al.*, 2007).



Kaoru Ishikawa ficou famoso por criar o diagrama de causa e efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe, e por ser um dos precursores dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), cujo objetivo é envolver os funcionários das organizações engajar na análise de problemas e na formulação de soluções. para melhorias contínuas da qualidade. Ishikawa criou conceitos que beneficiaram o cliente interno das organizações, incluindo o fluxograma ou diagrama de processo, análise de Pareto, histogramas, diagrama de causa e efeito, diagrama de dispersão ou correlação, folha de verificação e gráfico de controle estatístico de processo. Além disso, ele desenvolveu três ferramentas complementares: gráfico demonstrativo, estratificação e brainstorming (Peinado *et al.*, 2007).

Joseph M. Juran esteve no Japão após a segunda guerra prestando consultorias aos japoneses para melhoria da qualidade de seus produtos. Tornou-se conhecido com a publicação de seu livro: Manual da Qualidade (Quality Control Handbook). Com uma filosofia que a qualidade estava na adequação do uso e no contato com o cliente. (Peinado *et al.*, 2007). Juran focou o aspecto dos custos da não conformidade, o custo decorrente de falhas na primeira execução e seu impacto no preço final do produto, categorizado em três aspectos:

- Custo de prevenção: que era necessário para prevenir a fabricação de produto ou serviço com defeitos assim reduzindo custos.
- Custo de inspeção ou detecção: focado na avaliação da qualidade do produto, abrangendo testes em diferentes fases do processo, manutenção de equipamentos de teste, ensaios e auditorias de qualidade.
- Custo de falha: são custos gerados na fabricação de um produto com defeito podendo ser interno ou externo encontrando o defeito do produto antes de deixar a fábrica.

Seu outro método foi projeto robusto. Uma técnica utilizada para analisar os processos até seu resultado, identificando quando o produto é afetado insensível ou pouco sensível aos ruídos. Phillip B. Crosby, nascido nos Estados Unidos em 1926, é conhecido por desenvolver o programa Zero Defeito em 1957, amplamente adotado em programas militares na década de 1960. Com a frase “fazer certo da primeira vez”. Crosby demonstrou com seu método que os custos associados à falta de qualidade eram significativos em comparação aos investimentos necessários para a melhoria contínua. Ele publicou os livros “Quality is Free” (1979) e “Quality is Still Free” (1996) para disseminar suas ideias (Peinado *et al.*, 2007).

## **2.2. FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

---

### **2.2.1. Fluxograma**

Fluxograma é representado por meio de símbolos, mostrando a sequência de atividades de um processo. É desenvolvida para mapear processos e permitir uma avaliação mais simples. Quando um fluxograma é desenhado é possível identificar pontos ou áreas que precisam ser ajustadas que não era percebido no dia a dia (Peinado *et al.*, 2007). A análise é feita por entrevistas e reuniões com os executores e é importante que o entrevistador mantenha a clareza em traduzir suas atividades para a elaboração do fluxograma do processo, não deixando partes das atividades de fora. O executante deve solicitar esclarecimento sobre pontos e fases do processo que possa ser analisado (Peinado *et al.*, 2007).

### **2.2.2 Folha verificação**

Folha de verificação é a ferramenta mais básica da qualidade. Seu objetivo é registrar e apresentar os dados em forma de quadro ou tabela facilitando na tomada de decisões, pois na gestão da qualidade não é possível tomar decisões e argumentos quando não existem dados (Toledo *et al.*, 2013). Existe uma relação de itens que devem ser aplicados para uma elaboração e utilização em uma folha de verificação que são: estabelecer o propósito da coleta

de dados; definir um título apropriado para folha de verificação; definir onde será feita essa coleta; apresentar uma análise e fácil preenchimento; campos para registrar nome e código do produto que será considerado; realizar um pré-teste antes de utilizar a folha de verificação, podendo identificar possíveis falhas (Peinado *et al.*, 2007).

### **2.2.3. Diagrama de Pareto.**

Diagrama de Pareto é um gráfico em forma de barras que indica o quanto cada variável representa, ordenando a frequência de uma ocorrência, da maior para menor, demonstrando a identificação das causas ou problemas mais importantes (Alkiayat, 2021). Existem dois tipos de gráficos de Pareto: o gráfico de fenômeno, utilizado para determinar o problema principal em um processo, e o gráfico de causas, que ajuda a identificar as principais causas que contribuem para o problema em questão (Peinado *et al.*, 2007).

### **2.3.4. Diagrama de Ishikawa.**

O diagrama de causas e efeitos é conhecido por vários outros nomes, como: espinha de peixe e 6M's. É uma ferramenta com o objetivo de apoiar o processo e identificar os problemas e solucioná-los. Esse diagrama geralmente é utilizado após uma análise de Pareto e funciona da seguinte forma: é traçado uma linha com uma seta apontada para os problemas; é preciso colocar

seis linhas inclinadas (representando o 6W's); então é testado cada um desses eventos para descobrir qual ou quais eventos estão causando problema na organização (Peinado *et al.*, 2007).

### **2.4.5 Brainstorm**

Ainda de acordo com os autores supramencionados, o Brainstorm ou Brainstorming traduzido como “tempestade de ideias” é uma técnica utilizada para identificar as causas dos processos (Peinado *et al.*, 2007). Este método requer a integração de um grupo de pessoas onde estimula o surgimento de ideias em um curto período, posteriormente são listadas, analisadas e avaliadas priorizando as áreas que necessitam de melhorias.

### **2.2.6. Histograma**

Histograma é um gráfico que aponta a quantidade de frequência com que algo acontece. Sua estrutura é um gráfico de barras verticais desenvolvido com os resultados da tabela de frequência. Seu método facilita a visualização dos dados fornecidos nas pesquisas (Peinado *et al.*, 2007).

### **2.2.7 Ciclo PDCA**

O ciclo PDCA é a ferramenta não apenas a mais utilizada na gestão da qualidade e nas organizações,

mas também nas universidades, escolas e até mesmo em organizar uma festa, por exemplo. É correto afirmar que essa ferramenta pode gerar resultados mais eficazes. Representa a melhoria contínua dos processos, uma busca constante pela qualidade. É fundamental a participação de todos da organização para obter a melhoria e a manutenção dos processos buscando atingir seus objetivos na organização rodando o ciclo PDCA. Seu ciclo é fundamentado em um conceito japonês desenvolvido por Kaizen. Sua filosofia permite que os processos da organização se tornem eficiente, econômico e confiável (Peinado *et al.*, 2007). PDCA são siglas em inglês que diz: plan, do check e act, que significa: planejar, fazer, verificar e agir. O ciclo PDCA mantém vínculo com a administração que é essencial como: planejamento, organização, liderança e controle. Segundo Jurandir Peinado e Alexandre Reis Graeml o ciclo PDCA funciona da seguinte forma:

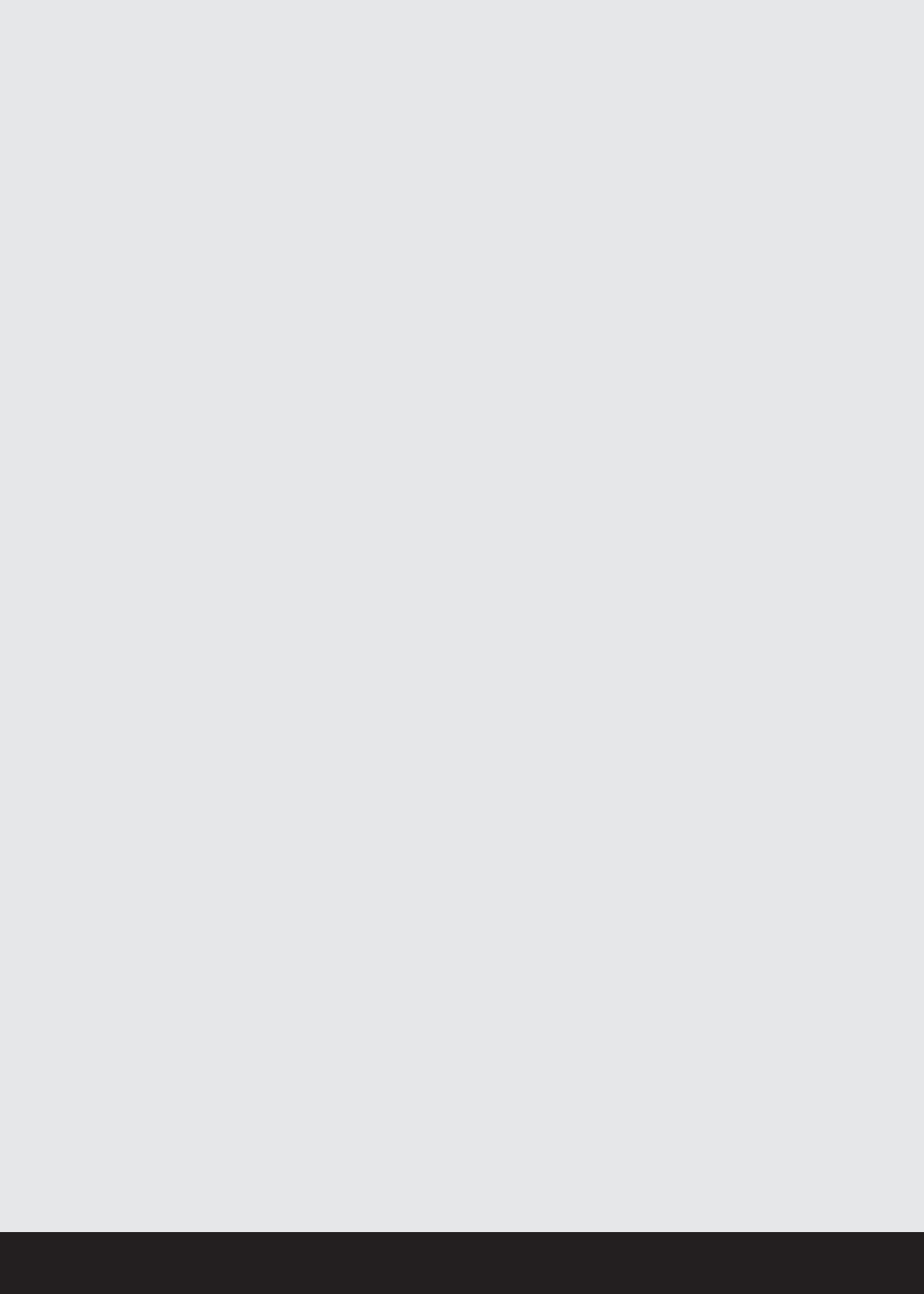
**Planejar:** Durante a fase de planejamento, é comum que uma equipe seja formada para selecionar um processo a ser aprimorado ou identificar um problema existente que requer resolução. O processo precisa ser desenhado e discutido aplicando as técnicas da administração, gerando padrões e metas qualitativas e quantitativas para serem concluídas. O próximo passo é traçar um plano de ação em cima do processo que necessita de melhorias.

**Fazer:** Tendo o plano de ação desenvolvido, a próxima etapa será a execução na prática. Um dos maiores

desafios é romper a resistência e ceticismo natural dos colaboradores da organização. É importante documentar as mudanças no processo e coletar os dados de medidas. No início da melhoria contínua, é estratégico adotar o planejamento de processos e problemas que sejam mais fáceis de resolver, pois o sucesso inicial dessas ações serve como um treinamento e motivação para toda a equipe envolvida.

Verificar: Nesta fase, serão coletados e verificados os resultados práticos dos ajustes do plano de ação, analisando se existe a possibilidade de alcançar o resultado pretendido. Normalmente se necessário deverá retornar à primeira fase e alterá-lo, ou refazer o plano inicial. Sendo obtidos os resultados considerados satisfatórios, o programa segue para a próxima fase.

Agir: Após comprovar a eficácia do plano de ação e implementação dos processos, é crucial estabelecer-lo como padrão dentro da empresa. O novo procedimento deve ser devidamente documentado, assegurando que seja consistentemente seguido até que uma nova melhoria seja implementada. As melhorias implementadas devem ser incorporadas aos processos produtivos e padronizados pela empresa. Os responsáveis pela produção reconhecem a importância dessa etapa, pois há o risco de os processos retornarem ao estado anterior. Quando a equipe de melhoria contínua deixa o local sem manter o foco, o desempenho das atividades tende a declinar negativamente (Peinado *et al.*, 2007).





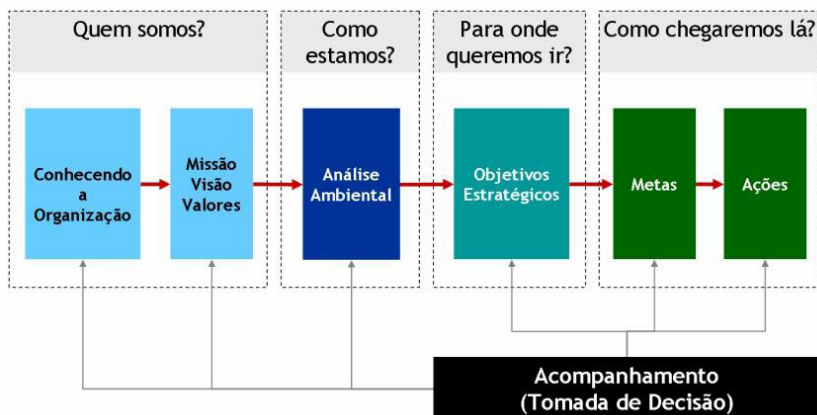
# 3

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é composto por dois elementos principais: a ideologia central, que define os princípios fundamentais e a razão de existência da organização, e a visão de futuro, que descreve o que almejamos nos tornar e alcançar, incluindo as mudanças significativas e o progresso necessários para atingir esses objetivos (Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar-SINDAPP, 2007), sendo importante a seguinte visão geral do pensamento estratégico, elencados na figura 1, que explana os passos possuidores das seguintes qualidades: quem somos; como estamos; para onde queremos ir e como chegaremos lá, para traçar um perfil inicial do

planejamento estratégico. Todos esses passos servem como mecanismo para as tomadas de decisões seguras e assertivas, permitindo assim que o gestor possa bem executar seus planos.

**Figura 1:** Visão geral do planejamento estratégico



**Fonte:** Adaptado de SINDAPP, 2007.

A visão de futuro é figura constante no planejamento estratégico, sendo este o foco do agente que produzirá o planejamento em uma organização. Ainda de acordo com o autor supramencionado, como se trata de um processo de construção, onde não há estratégias prontas e disponíveis para uso imediato, é essencial que um grupo de pessoas da própria organização seja responsável por projetar e aprender com a nova realidade quando o planejamento é realizado em

uma organização de grande porte, pode-se pensar na contratação de equipes externas, sendo importante a participação de somente um mecenas, que no caso é o administrador interessado no planejamento, junto a uma equipe ou time de planejamento estratégico. Esses dois agentes, o patrocinador e a equipe de planejamento, em conjunto, terão a responsabilidade de estabelecer a Visão; selecionar e comunicar as Diretrizes; assegurar o desdobramento eficiente do plano; fornecer os recursos necessários para a execução do plano; monitorar a realização das Metas acordadas; conduzir os processos de revisão e reconhecer as conquistas potenciais.

### **3.1. O QUE É PLANEJAMENTO?**

---

Tendo em vista que planejamento é mais do que projeções, previsões e predições, temos que enfatizar que se trata de um processo minucioso onde são traçados os passos para alcançar um objetivo predeterminado. Observando o microcosmo onde as organizações atuam. Uma empresa possui algumas atribuições administrativas, tais como o setor financeiro, de compras, vendas, RH entre outros, cabe então ao planejamento estabelecer quais são os objetivos e as bases para que todos esses setores distintos se norteiam e sigam alinhados sem destoar a postura uns dos outros, garantindo o cumprimento das ações e na prevenção de erros e na orientação de como proceder em cenários

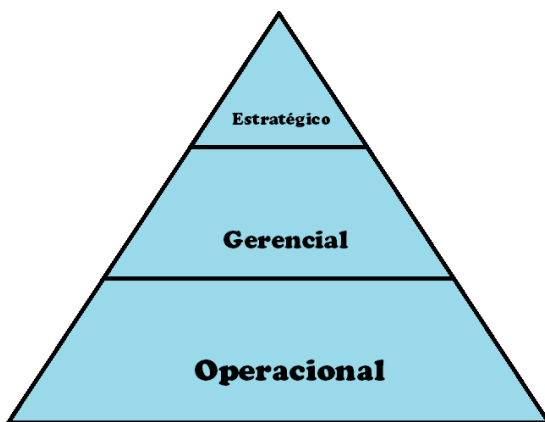
críticos, integrando a comunicação de toda a organização (Figueira, 2002).

Existem três níveis de planejamento e podemos imaginar como partes de uma pirâmide, onde na base se encontra o planejamento operacional que controla toda a execução dos objetivos e metas traçadas, corrigindo os desvios e formalizando os processos definidos nos setores mais altos da pirâmide. O Planejamento tático ocupa um nível intermediário na hierarquia organizacional, criando uma integração com o operacional e o estratégico, sendo mais específico e atuando em áreas mais restritas da organização, visando alcançar soluções mais imediatas às demandas de curto prazo. Finalmente, o planejamento estratégico está no topo da pirâmide organizacional, sendo responsável pelas decisões mais importantes que envolvem toda a organização, visando o longo prazo e observando atentamente o meio, buscando direcionar as estratégias da empresa à tornando mais competitiva, alinhada com as tendências de mercado e visando resultados positivos no futuro (Figueira, 2002).

Para a elaboração de qualquer projeto, é indispensável contar com um planejamento, que designará o método de produção do projeto; um roteiro, que definirá o cronograma de execução; e um controle, que permitirá o monitoramento e a verificação da evolução do projeto. O planejamento estratégico está globalizado à alta gerência, resultando na agregação e sendo utilizadas diretrizes para os demais níveis. No nível

tático são tomadas decisões com o objetivo de equacionar os caminhos e procedimentos que serão adotados para a construção da obra. O planejamento operacional está vinculado à rotina da produção, ou seja, a questionamentos relativos ao empreendimento em si (Figueira, 2002).

**Figura 2:** Pirâmide organizacional



**Fonte:** Elaboração própria

Segundo Piana (2009), a ausência de um planejamento operacional formal e sua falta de integração com os outros níveis de planejamento resultam na falta de planos para a alocação de materiais, equipamentos e mão de obra a médio e longo prazo, o que acaba levando a uma utilização ineficiente desses recursos. recursos. Na maioria dos casos, o excesso de informalidade dificulta a criação de consistência entre os diferentes

níveis de planejamento, prejudicando a comunicação entre os diversos setores da empresa. É de grande importância que os benefícios sejam controlados e devidamente investidos em atividades que tragam benefícios reais e instantâneos. Mais importante, ainda, é notar que o empreendedor deve ter consciência de que deve considerar ao máximo as etapas que antecedem a realização: o planejamento, o estudo, a concepção, e o projeto, para obter uma alta qualidade nos resultados.

# 4

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DE VIDA**

No mundo globalizado da contemporaneidade, o clima organizacional vem para compreender e estabilizar as principais necessidades de uma organização. A cultura organizacional estabelece metas objetivas e missões, colaborando para o sucesso da empresa. E no modelo de cultura organizacional saudável, que a percepção da importância das pessoas, da promoção da qualidade de vida no trabalho e da criação de um ambiente produtivo e, ao mesmo tempo, que motive seus colaboradores.

De acordo com Assens-Serra et al. (2021), o uso estratégico da cultura organizacional é essencial para as estruturas atuais de trabalho e emprego. De acordo com Rosanti e Udin (2022), em uma determinada organização a cultura produz distintas funções,

definindo fronteiras, distinções e facilitando a geração de comprometimento.

Para o autor supramencionado, dentro das organizações a cultura tem como papel servir como instrumento de controle diante do comportamento dos empregados. Assim, os traços essenciais de uma cultura organizacional positiva incluem a autonomia, a inovação, a disposição para assumir riscos, a proatividade, a competitividade, o estabelecimento de parcerias e a orientação para o mercado. Porém, podem existir estruturas hierárquicas verticalizadas, tóxicas e que impeçam o desenvolvimento pessoal do trabalhador. Esses modelos de cultura organizacional refletem também diretamente no setor produtivo, só que de maneira negativa. De acordo com Machado e Abegão (2015), as organizações são espelhos da multiplicidade cultural da sociedade e a saúde dos relacionamentos. Conforme mencionado pelo autor citado anteriormente e exposto no quadro 1, existem sete características fundamentais que permitem capturar a essência cultural de uma organização.



## Quadro 1: Essência cultural das organizações

- Inovação. Refere-se ao grau em que os funcionários são incentivados a serem criativos e a assumirem riscos.
- Atenção aos detalhes. Trata-se do grau em que se espera que os funcionários sejam precisos, analíticos e atentos aos detalhes.
- Orientação para resultados. Envolve o grau em que os dirigentes priorizam os resultados mais do que as técnicas e processos utilizados para alcançá-los.
- Foco na pessoa. Refere-se ao grau em que as decisões dos dirigentes consideram o impacto dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- Foco na equipe. É o grau em que as atividades são estruturadas mais em torno de equipes do que de indivíduos.
- Agressividade. Define o grau em que as pessoas são competitivas e assertivas, em vez de tranquilas.
- Estabilidade. Refere-se ao quanto às operações organizacionais priorizam a estabilidade em detrimento do crescimento.

**Fonte:** Adaptado de Machado e Abegão (2015)

Portanto, a cultura organizacional sintetiza possíveis impactos na qualidade de vida do trabalhador. Segundo esta visão o estudo da qualidade de vida no trabalho é dinâmico, evoluindo e mudando de foco de acordo com o decorrer do tempo, iniciando como reação individual às experiências pessoais ao trabalho, passou em uma fase posterior, a abordagem que teve como objetivo a pessoa e não a organização (Garavito et al., 2022).

Depois, os estudos visaram à realização do trabalho com o objetivo de obter maior produtividade para a empresa e satisfação ao trabalhador. Numa fase seguinte, buscou-se a democratização da relação de trabalho, utilizando-se de um gerenciamento com maior participação do trabalhador nas decisões quanto à sua execução. Na sua fase mais atual, a qualidade de vida no trabalho evolui para se tornar um conceito abrangente e um instrumento eficaz para ajudar na resolução de problemas, buscando melhorar a qualidade e a produtividade de maneira simultânea (Abdi et al., 2021).

A satisfação no trabalho deve ser entendida como uma atitude e um estado emocional positivos das pessoas em relação às suas atividades profissionais. Dessa maneira, a avaliação do grau de satisfação é suficientemente importante para que esse fenômeno seja medido, sendo também investigada a sua relação com outros aspectos, como desempenho no trabalho, absenteísmo, comprometimento e produtividade (Ingebredion et al., 2020).

O trabalhador é avaliado mediante a produtividade, o que está inteiramente relacionado à cultura de uma determinada organização que também influencia a qualidade de vida, a qual precisa ter compressão justa e adequada, como partilhas de ganhos, produtividade, ações com autonomia e autocontrole, oportunidade de crescimento e possibilidade de carreira. Viver

integrado na organização sem desigualdade, podendo ter liberdade de expressão, segurado dos seus direitos e deveres, a conscientização em obter qualidade de vida, se faz necessária, quando os rendimentos começam a ser afetados, pois muitos sofrem de stress, tornando-se reféns de hábitos, prejudicando sua qualidade de vida, com efeitos colaterais em sua vida pessoal profissional e os elementos relativos a produtividade (Jati, 2022).

A teoria das necessidades de Maslow mesmo sendo questionada por autores contemporâneos, ainda é uma das teorias motivacionais mais conhecidas. Segundo o autor mencionado anteriormente, forçar a ideia de realização através do trabalho, alinhando essa ideia aos objetivos de uma empresa específica, pode resultar em resistência e indignação. A pirâmide de Maslow é um conceito que aplica a QV no ambiente de trabalho satisfatório, aliado a boa produtividade. De acordo com a figura 3, o que sustenta a auto realização são elementos baseados nos seguintes conceitos: estima, sociais, seguranças e fisiológicas.

**Figura 3:** Pirâmide as necessidades de Maslow



**Fonte:** Adaptado de Madero (2023).

A pirâmide de Maslow busca, acima de tudo, a humanização do ambiente de trabalho para a satisfação do funcionário e, conseqüentemente, para os bons resultados da organização. A humanização do trabalho é um conceito amplamente discutido por organizações no mundo contemporâneo, em razão do aumento de produtividade e melhoria do conteúdo produzido, aliado a qualidade de vida do funcionário atuante na organização onde trabalha.

Nesse sentido, têm sido desenvolvidas propostas de gestão e organização do trabalho que desconstrói os princípios e pressupostos do *taylorismo*, oferecendo alternativas mais humanas, rompendo com voracidade do capitalismo predatório, passando o gestor a observar o empregado como um colaborador e que, diante

de boas qualidades no ambiente de trabalho, o funcionário poderá produzir melhor o que a ele é incumbido (Warhurst & Knox, 2020; Gu et al., 2022).

De acordo com a interpretação marxista, o trabalho na contemporaneidade pode ser comparado ao escravismo no período colonial, onde um homem vende sua força de trabalho em troca de sua subsistência ou para manter o fetichismo da mercadoria, que o obriga a se submeter a situações deploráveis, sendo explicitamente explorado em função do poder de consumo, proporcionado pelo capital (Marx e Engels, 1961). Segundo Basbaum, sociólogo marxista brasileiro (1979), o trabalho seria, em suma, uma atividade humana que produz valor de troca e que, dentro do contexto capitalista, produz a desigualdade social reforçando a luta de classes.

Há várias perspectivas sobre qualidade de vida no trabalho, em um contexto mais humanizado e receptivo: desde a abordagem médica focada na saúde física dos indivíduos até as exigências por recursos, equipamentos e processos que atendam às necessidades coletivas em situações específicas, formando sistemas diversos que influenciam na qualidade de vida laboral (QVT), que é um conceito polissêmico inserido em um conceito mais amplo (Oakman et al., 2020).

A qualidade de vida no trabalho se reflete nas iniciativas de uma organização para melhorar o ambiente laboral, através de inovações gerenciais e tecnológicas.

Iniciar esse processo envolve considerar tanto as necessidades individuais quanto os objetivos organizacionais, adotando uma abordagem biopsicossocial. Esse enfoque orienta a criação de serviços, campanhas e projetos que promovem o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores no contexto empresarial.

## **1. AUDITORIA E SUAS DEFINIÇÕES ACADÊMICAS**

---

Os conceitos etimológicos de auditoria têm sua origem no Latim que significa ‘ouvir’. Atribui-se à auditoria outras complexas e notórias funções, envolvendo a qualidade nas práticas de gestão, administração e contabilidade (Coha & Barraza, 2024). Em específico, para a auditoria contábil, Araújo (2014) Auditoria é o processo de comparação entre uma situação encontrada e um critério específico.

A auditoria passou a ser vista como um conjunto mais abrangente de funções importantes que envolvem toda a organização e seus órgãos de gestão. Sua finalidade é criticar e opinar sobre a situação econômico-financeira e os resultados da entidade. Além disso, a auditoria tem como objetivo identificar deficiências no sistema de controle interno e no sistema financeiro, fornecendo recomendações para melhorias (Jurado-Zambrado & Armijo-Perea, 2022).

Na contemporaneidade, a globalização é o fenômeno responsável pela velocidade no acesso às informações, na proximidade entre culturas, pessoas, processos e serviços. A globalização é um processo evolutivo, presente no tempo histórico desde as grandes navegações e que perpetua ainda nos dias de hoje com a constante inovação tecnológica e na implementação das estruturas de trabalho. As organizações, seja de nível global ou regional, também se integram nesse sistema dinâmico de relacionamento corporativo, pautadas nas práticas do capitalismo socioeconômico. De acordo com Ramirez (2022), a globalização econômica é uma demanda contemporânea e hegemônica, onde as organizações são essenciais para o desenvolvimento a nível global.

Nesse sentido, a auditoria garante a eficácia nos processos decisórios de uma organização, diante da celeridade do mundo globalizado, levando sempre em conta os seus objetivos econômicos. Segundo Bruni e Gomes (2010), a auditoria abrange um conjunto de conhecimentos teóricos e conceituais nas áreas operacional, econômica, financeira e patrimonial, voltados para o controle dos processos de gestão organizacional. Ou seja, cabe à auditoria, dentro das práticas contábeis, a gestão dos recursos financeiros a fim de que operem de maneira estratégica dentro de uma organização (Berkman & Zuta, 2020). A auditoria é como um guardião da base de dados corporativa, onde são armazenados não só dados, mas também critérios de avaliação, regras de decisão e outras informações essenciais. Essa

base de dados influencia todos os aspectos decisórios da empresa, abrangendo desde operações até questões econômicas e financeiras (Bruni e Gomes, 2010). Como representados na tabela 1:

**Tabela 1:** Processos de auditoria

Análise estruturada e independente
Detecção de políticas, processos e procedimentos que são ineficientes.
Agendadas ou aleatórias
Detecção de políticas, processos e procedimentos que são ineficientes.

**Fonte:** Adaptado de Medina et al. (2020).

Ainda segundo Vidal & Asuaga (2021) a auditoria na prática contábil, também conhecida como contabilidade gerencial, auxilia a gerência os administradores em busca de uma segura expansão, se adaptando às demandas de mercado do momento, produzindo constantes relatórios a fim de elucidar, ao gestor, os possíveis riscos e acertos, se diferenciando, em razão das funções, do contabilista financeiro. O auditor deve ter pleno conhecimento em planejamento; o orçamento; a execução e o controle; para que possa ter domínio das seguintes e principais ferramentas, como descritas na Tabela 2.



**Tabela 2:** Principais ferramentas da auditoria contábil

Grupo de ferramentas	O que controla?
Controle de capital de giro	Monitora os recursos destinados à sustentação das operações diárias, incluindo o ativo e o passivo circulante, e suas interações mútuas.
Controle de contas a receber	Gerencia as vendas realizadas pela empresa a crédito, representando o montante concedido aos clientes.
Controle de contas a pagar	Monitora as obrigações corporativas derivadas da compra de mercadorias para revenda, tributos e outros custos variáveis e fixos, incluindo dívidas de curto prazo a serem quitadas pela empresa.
Controle de estoque	Gerencia o estoque de mercadorias, controlando tanto a entrada quanto a saída dos produtos destinados à revenda.
Fluxo de caixa	Monitora as transações de entrada e saída de recursos financeiros, fornecendo uma visão precisa da situação financeira da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Bruni e Gomes (2010)

Nota-se que, de imediato, o caráter gerencial se diferencia na capacidade do auditor de planejar estratégias importantes para o futuro fiscal da organização, empenhando-se em um conjunto de fatores essenciais pautados no planejamento, a fim de permitir sucesso à organização. Dentro das funções, o ciclo do planejamento é importante nas práticas gerenciais.

De acordo com Imbaquingo et al. (2020), a auditoria aumenta o desempenho gerencial das empresas, o que vem sendo modificado ao longo do tempo. Sendo sempre constituído por uma equipe de profissionais de alto nível, recebendo contribuições valiosas da contabilidade e da administração. Isso faz-se manifestar o caráter multidisciplinar da auditoria dentro do ambiente organizacional, garantindo informações necessárias para os processos decisórios.

Por isso, a auditoria nas práticas contábeis, que visa proteger, organizar e planejar os recursos contábeis de uma determinada organização, não pode caminhar sozinho em seus relatórios corriqueiros, sendo, portanto, o profissional imprescindível nas estruturas contemporâneas das organizações.

A auditoria se apoia nas práticas da contabilidade, fazendo uma depender da outra, mesmo não esclarecendo em qual ramo da teoria contábil a auditoria se encaixa. De acordo com Llumiguano et al. (2021) o tema constante na contabilidade é a questão dos custos e, por sua vez, o tema constante na auditoria é o

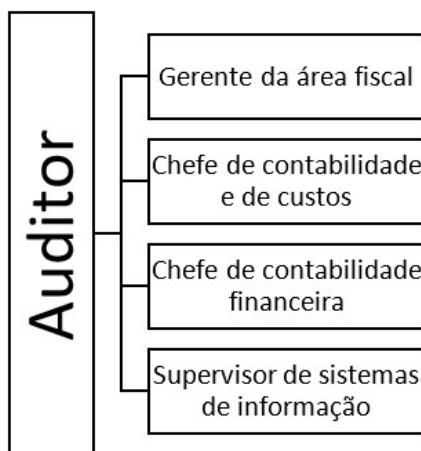
controle interno de custos, a fim de garantir que o capital corrente na organização obtenha lucro. Nesse sentido, é observável o caráter multidisciplinar, como afirma o autor supramencionado.

Ainda, a auditoria ganha um caráter multidisciplinar, pois ela se aplica também às práticas administrativas e não somente em contabilidade.

Em algumas empresas, a atividade financeira torna-se associada a um alto dirigente da mesma organização, como um vice-presidente ou diretor executivo. Isso acontece, normalmente, em organizações de grande porte. Nesse modelo organizacional, as finanças estão subordinadas ao tesoureiro e ao auditor. O tesoureiro é o profissional encarregado de administrar os fluxos de caixa, tomar decisões sobre o gasto de capital e desenvolver o planejamento financeiro da organização. O auditor, conforme mencionado no primeiro capítulo, é responsável pela função contábil, que abrange a contabilidade fiscal, de custos e financeira, além dos sistemas de informação.

O fluxograma representado na figura 2 exemplifica essa relação das funções exercidas pelo auditor e seu caráter multidisciplinar.

**Figura 5:** Auditor e suas funções na empresa



**Fonte:** Adaptado de Sudarmadi (2020) y Rahman et al. (2023).

Como exposto na figura 3, que representa um organograma da função do auditor em uma empresa de médio e/ou grande porte, evidencia a importância do mesmo para lidar com os gastos da organização, a fim de que a mesma não perca lucro nas ações competentes ao seu crescimento. Portanto, é importante que o contador, aliado às práticas da auditoria, sempre tenha ciência da importância dessa prática como fator regulatório dos custos e gastos, como descritos por Cabreira-Pinargote et al. (2020). Segundo Oro et al. (2014, p. 16), “a definição de auditoria apresentada, focando especificamente na abordagem do objeto de estudo, que é o controller”, evidencia que este profissional é

encarregado de gerenciar as informações nas organizações em todas as etapas do processo de gestão. Desse modo, é essencial que o controller esteja capacitado para compreender e orientar tanto suas próprias ações quanto as da organização nesse contexto.

## **2. T. I, AUDITORIA E SUAS FERRAMENTAS**

---

De acordo com Mavlutova et al. (2022), a inclusão digital nas organizações rende diversas vantagens, principalmente para o setor contábil, pois auxilia o setor a dinamizar os cálculos evitando erros e dando maior celeridade aos procedimentos. O Quadro 1 exemplifica, pelas palavras de Pasquel et al. (2021), as vantagens que as tecnologias de informação trazem para as micro e pequenas empresas, de modo geral, mas principalmente no setor contábil. Segundo Corazzim (2017), a tecnologia da informação (TI) tem revolucionado e transformado a rotina da área contábil por décadas, trazendo melhorias na execução dos serviços e no atendimento aos clientes.

## Quadro: Tecnologias nos escritórios de contabilidade

<b>Menores custos</b>	A estrutura motivacional é dinâmica e seus componentes motivacionais interagem entre si através de diversas polaridades, não permanecendo estática.
<b>Maior produtividade</b>	Facilita o aumento da produtividade das pessoas em menos tempo e com menor consumo de recursos; melhora o aproveitamento da capacidade produtiva da empresa por meio do planejamento e controle da produção; permite o armazenamento e recuperação instantânea de informações cruciais para os negócios; e agiliza os processos decisórios relacionados a preços, estoques, compras e vendas, entre outras áreas.
<b>Maior qualidade</b>	A utilização das tecnologias de informação contribui para o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços, ao auxiliar na manutenção dos padrões estabelecidos, oferecendo condições de trabalho mais favoráveis aos funcionários e reduzindo o esforço burocrático, permitindo que este seja direcionado às atividades essenciais da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Pasquel et al. (2021) y Solarte et al. (2023).

Movaliya (2023) destaca que a inclusão digital traz benefícios significativos para as práticas contábeis, incluindo melhorias na gestão do conhecimento, qualificação da mão de obra, acesso mais eficiente à informação para os colaboradores, incremento na qualidade do capital humano e social, promoção do desenvolvimento comunitário e aprimoramento do ambiente interno. Para a prática da auditoria, o auditor deve estar atento às demandas econômicas globais, aos valores e metas cambiais, a fim possibilitar que a organização lucre com riscos menores.

## **2.1. MÍDIA E INCLUSÃO DIGITAL COMO FERRAMENTA**

Os meios de comunicação englobam todas as formas de transmitir informações ao público-alvo, incluindo conteúdo educacional, cultural, econômico, religioso e político. Inicialmente, a mídia se refere ao conjunto de tecnologias de comunicação disponíveis para a sociedade ou instituições. No mundo contemporâneo, sua função é extremamente relevante em várias áreas sociais, como a cultura, a política, a economia, a religião, entre outras (Cedeño-García et al., 2022; Marugo-Mendoza, 2022).

Temos a mídia impressa, que abrange jornais, revistas e livros; a mídia sonora, representada pelo rádio; e a mídia audiovisual, que inclui televisão e cinema. Hoje, a internet é o meio mais rápido para disseminar

informações ao público, usando a mídia digital. A principal diferença da Web é sua natureza interativa e imediata, características menos proeminentes nos outros meios. A principal diferença da Internet é o seu caráter interativo e instantâneo, sendo uma ferramenta que funciona eficazmente na organização social através da comunicação entre multidões (Ahumada et al., 2020).

Mídia digital refere-se ao meio pelo qual os conteúdos de áudio, vídeo, imagem e texto são codificados digitalmente, permitindo fácil manipulação, distribuição e reprodução por computadores. Esses conteúdos são facilmente transmitidos através de redes de computadores, principalmente pela internet. Assim, o áudio é transformado em arquivos de mídia como Windows Media Audio (WMA) ou MP3; o vídeo em Windows Media Video (WMV) ou AVI; as fotos em JPEG; e os textos em formatos como DOC ou PDF. Atualmente, esses formatos codificados são os mais populares e amplamente utilizados. (Ramírez et al., 2021; Barrios-Rubio, 2023).

A Internet facilita a conexão entre pessoas, grupos, empresas, instituições educacionais, universidades e organizações através de uma ampla rede que é estável, economicamente viável e acessível para muitos indivíduos por meio de computadores (Buenestado-Fernández et al., 2023).

As empresas estão se atualizando para acompanhar estas transformações rápidas que põem em destaque as



que disponibilizam serviços digitais importantes como ocorreu com os bancos em relação aos serviços de pagamento de contas, verificação de extratos e realização de empréstimos.

Hoje em dia, a Internet funciona como uma vitrine virtual crucial para a exposição institucional. Por isso, é quase inevitável não encontrar grandes corporações estabelecidas na Web.

A competitividade e a busca por visibilidade e interação com os públicos impulsionam as organizações a criar seus websites ou páginas institucionais, que podem se estender para abranger unidades de comércio eletrônico, suporte ao cliente, seções para investidores, relações com a imprensa, entre outras funcionalidades (Viera et al., 2023).

É nesse sentido que o TJSP também quer disponibilizar seus serviços na rede mundial de computadores, fazendo com que o advogado e o cidadão possam consultar seu processo sem a necessidade do auxílio direto do órgão, evitando a ida ao fórum.

## **2.2. LITERACIA DIGITAL NA CONTABILIDADE**

A habilidade necessária para usar o computador e navegar na internet é conhecida como literacia digital, que compreende cinco categorias: visual, reprodutiva, informativa, de pensamento hipermídia e socioemocional. Essas categorias abrangem habilidades cognitivas e

não cognitivas essenciais para prosperar no ambiente digital (Capobianco, 2010).

Conforme indicado por Capobianco (2010), a literacia foto-visual se refere à interação através de elementos gráficos ou visuais, como ícones, símbolos, jogos e outros, que simplificam o acesso ao ambiente digital. A literacia da reprodução, por sua vez, é a habilidade de criar utilizando informações preexistentes e independentes, apresentadas em diferentes formas de mídia, como texto, gráficos ou som. Todos esses elementos são frutos de uma postura cognitiva receptiva ao novo.

A literacia da informação diz respeito à capacidade de analisar e selecionar informações de forma crítica. Já a literacia da reprodução consiste na aptidão de gerar novos significados ou interpretações, integrando partes das informações já existentes e independentes, que podem ser apresentadas de forma aleatória ou em qualquer tipo de mídia, seja texto, gráfico ou som. É uma capacidade relevante, especialmente no contexto da escrita ou das artes (Capobianco, 2010).

Ao navegar pela web, os internautas podem adquirir conhecimentos que não seguem uma ordem específica. A compreensão em hipermídia advém da necessidade de aplicar métodos de pesquisa e aprendizado de forma não sequencial. A web possibilitou novas formas de interação, como mídias sociais, chats e plataformas educacionais, facilitando a troca de informações e sentimentos. Isso possibilita o compartilhamento de

conhecimentos formais e emoções em contextos digitais, além de proporcionar meios para se proteger contra as armadilhas disseminadas online, como fraudes, vírus, entre outros (Capobianco, 2010). Por isso, cabe também aos gestores aplicar meios que selecionem o conteúdo acessado dentro de suas organizações, a fim de se manter um rigor, evitando contratempos.

### **2.3. EXEMPLO DE FERRAMENTA DIGITAL DE AUDITORIA: SISTEMA SAJ**

Segundo a Oliveira & Leonel (2021) e Minaya et al. (2023) com a utilização dessas tecnologias, incluindo *softwares*, aplicativos móveis, *web-sites*, *e-mails*, entre outros; as organizações passaram reduzir gastos com materiais, espaço físico e capital humano – depende da organização. Um exemplo dessa redução é aplicável ao TJ-SP, que em 2006 passou a adotar o sistema SAJ (sistema de automatização do judiciário).

O tribunal de justiça do Estado de São Paulo/ TJ-SP, é o maior tribunal da América Latina, tendo em seu quadro de servidores mais de 50 mil funcionários trabalhando em mais de 20 milhões de processos, que se acumulam dentro de um sistema amplamente burocrático e que, na maioria dos casos, não atende com celeridade sua constante demanda. Portanto, a digitalização dos trâmites judiciais tornou-se um desafio necessário ao judiciário paulista, que no ano de 2006 criou o projeto “100% digital” (Idem Ibidem).

Com a criação desse projeto, o TJ-SP deu início à digitalização dos procedimentos judiciais no Juizado Especial Cível, no expressinho do metrô São Bento na cidade de São Paulo. A partir dessa experiência, foi possível evidenciar que o uso das tecnologias de informação daria maior celeridade aos procedimentos judiciais, oferecendo aos cidadãos uma efetiva e funcional prestação de serviços. Hoje, o SAJ (sistema de automatização do judiciário) atende aos 331 Foros Judiciais de São Paulo.

O SAJ possibilita a redução de até 70% do tempo antes gasto com transporte, manuseio e arquivamento de processos. Segundo o CNJ (2016), a utilização de ferramentas digitais no sistema judiciário permite uma maior rapidez na execução das ordens emitidas pelos juízes, especialmente em processos relacionados à cobrança de dívidas e às relações de consumo. O sistema SAJ é atualmente adotado por todos os setores administrativos dos foros do TJ-SP e tecnologias semelhantes são usadas por outras organizações públicas para o fomento de auditorias públicas, bem como o uso por meio do tribunal de contas da união, onde seus servidores recebem treinamentos a fim de se integrarem, de maneira segura, dentro do novo sistema. Ainda segundo Chiavenato (1994), a função administrativa não é exclusiva da alta administração; ela é dividida proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos de uma empresa ou organização.

O sistema de automatização do judiciário interage também com sistemas eletrônicos de outros órgãos, como o DETRAN e o SERASA. Além disso, o SAJ também permite ao Magistrado a realização de audiências por meio de videoconferências, onde há a possibilidade do uso de recursos de mídia como áudio e vídeo, além das transcrições habituais realizadas pelos escrivães, evidenciando a importância da inclusão digital nas organizações na promoção da prestação de serviço com eficiência. A burocracia nas organizações abre caminho para o surgimento de uma crise de legitimidade onde a população, dependente e ao mesmo tempo mantenedora dessas organizações, não se sente segura diante dos serviços por elas prestados.

Isso se dá em razão da ausência de agilidade, resultante da não modernização das práticas administrativas das organizações.

Segundo Branco (2016), todo exercício de poder de caráter duradouro e estável necessita se auto justificar com o tempo para se mostrar eficaz. Portanto, é importante que o povo se sinta seguro pelos serviços prestados pelas organizações, que necessitam de inovações constantes dentro de suas práticas e métodos corriqueiros, acompanhando, assim, o desenvolvimento tecnológico do mundo globalizado.

### **3. CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL E DA INCLUSÃO DIGITAL**

---

A incorporação de tecnologias no processo produtivo da auditoria contábil de uma organização específica é crucial para alcançar bons resultados. Segundo Alvarez-Aros e Bernal-Torres (2021), a tecnologia é a principal responsável pelas maiores mudanças no aspecto da ‘competitividade’ das organizações modernas. As tecnologias de informação adotadas pelas empresas se transformaram em um fator de exclusão no mercado global – as organizações que não incorporam essas tecnologias não conseguem competir em igualdade com outras empresas, independentemente de seu tamanho, seja pequeno, médio ou grande. Conforme afirmam Skagne e Dalipi (2022) as informações devem ser avaliadas de acordo com o exposto na Tabela 3.

**Tabela 3:** Avaliação das informações

<b>Qualidade da informação</b>	Quanto mais exata a informação, maior é sua qualidade e com mais confiança os administradores podem utilizá-la ao tomar decisões.
<b>Oportunidade de informação</b>	Para um controle eficiente, a ação corretiva deve ser realizada antes que haja um desvio significativo do plano ou padrão; assim, as informações precisam ser acessíveis para a pessoa correta no momento oportuno;
<b>Qualidade de informação</b>	Os administradores dificilmente conseguem tomar decisões precisas e oportunas sem informações adequadas; entretanto, é crucial evitar uma sobrecarga de informações, para que não ocultem os pontos essenciais;
<b>Relevância de informação</b>	É difícil para os gestores tomarem decisões precisas e oportunas sem informações adequadas; no entanto, é crucial evitar uma sobrecarga de informações que possa ocultar o que realmente importa.

**Fonte:** Adaptado de Skagne e Dalipi (2022).

Segundo Awulor et al. (2022), qualificação é essencial para que o auditor/gestor tome decisões pela implementação de processos tecnológicos em sua entidade, devido à ampla variedade de meios e tarefas realizados

por essas ferramentas. Conforme Macedo et al. (2020), explicam que a tecnologia da informação engloba variados produtos de hardware e software capazes de coletar, armazenar, processar e acessar dados e imagens. Esses produtos são usados na gestão de equipamentos e processos, conectando pessoas e produtos, o que resulta em um incremento da produtividade. De forma geral, a tecnologia da informação abrange um conjunto de hardware e software destinado ao processamento de dados, incluindo a coleta, comunicação, armazenamento, recuperação, uso e exibição de informações. Essas tarefas podem ser realizadas por microcomputadores, conectados ou não a redes, mainframes, leitores de código de barras, estações de trabalho, softwares como planilhas eletrônicas e bancos de dados, entre outros (Ballestar et al., 2020).

Para implementar esses recursos tecnológicos na informação, é fundamental que o gestor realize essas atividades operacionais, incluindo serviços a sessões de trabalho e processos de produção, além de integrá-los com outras ferramentas de gestão (Goryunova et al., 2020). Para Walton (1993), a tecnologia de informação abrange três ângulos, representado pela Figura 6, que unidos (formando um triângulo), facilita a visão estratégica entre negócios, organização e tecnologia para a obtenção de bons resultados.



**Figura 6:** Alinhamento estratégico



**Fonte:** Adaptado de Walton (1993)

De acordo com Prates e Ospina (2004), a maioria das empresas que adotam as tecnologias de informação, o fazem mediante a alguma necessidade ou urgência. O autor também expõe, por intermédio de pesquisa, que as organizações comerciais e prestadoras de serviços são as que mais adotam essas práticas tecnológicas (42%), seguido por distribuição (10%), varejo (13%) e que em todos os casos estão amplamente difundidas em pequenas e médias empresas. A motivação para a implantação do suporte tecnológico é variada, como exposta na Tabela 4.

**Tabela 4:** Razões para a implementação das tecnologias da informação.

Motivos de implantação das tecnologias de informação	%
Necessidade de integração	2
Melhoria de controles organizacionais	24
Competitividade	8
Manter sua participação	5
Aumentar sua participação	22
Melhoria da qualidade de atendimento	8
Aumentar a produtividade	20
Gerar um ambiente criativo	1
Reduzir custos	10
Total	100

**Fonte:** Adaptado de Prates e Ospina (2004)

De acordo com Gonçalves (1994), as novas tecnologias, especialmente as de informação, sempre resultará em mudanças no âmbito social da instituição, sendo difícil conceber qualquer inovação tecnológica sendo implementada na empresa sem causar algum efeito.

Para Prates e Ospina (2004), a introdução das tecnologias no cenário organizacional é regrada por fases e estágios (Tabela 5), sendo de extrema importância a introdução de fatores organizacionais no estabelecimento dessas práticas.

**Tabela 5:** Estágios de introdução

Estágio	Características	Sistemas
Iniciação	Automação de processos manuais; inexistência de planejamento e participação do usuário.	100% são para controle operacional (transacional).
Contágio	Inexistência de planejamento e fraca participação do usuário	Pelo menos 15% dos sistemas são para controle gerencial
Controle	Início do controle dos recursos de informática e usuário responsável.	80% operacional, 20% gerencial.
Integração	Controle e contabilização do proc. de dados.	65% operacional, 35% gerencial.

Estágio	Características	Sistemas
Administração de dados	Organização e integração das aplicações e usuário consciente no processo.	55% operacional, 45% gerencial.
Maturidade	Planejamento de informação como recurso e efetiva participação do usuário.	45% operacional, 55% gerencial.

**Fonte:** Prates e Ospina (2004)

Ainda de acordo com Wolniak (2020), a divisão do sistema entre operacional e gerencial, está relacionada com as funções empregadas dentro de uma organização. Uma organização com plena maturidade em seus procedimentos tecnológicos possui um balanço regular de acesso e competências entre os setores operacional e gerencial. De acordo com Ghonim et al. (2020), o alinhamento estratégico é um processo contínuo das redes de informação de uma determinada organização, com a finalidade de obter vantagem competitiva. Através do alinhamento estratégico, as organizações, alinhadas em nível global, promovem atualizações constantes sobre as principais demandas contemporâneas.

Portanto, o suporte tecnológico para o fator produtivo é imprescindível para os moldes atuais das

corporações mundiais, sejam elas grandes transnacionais ou microempresas. Sobre a inserção das tecnologias de informação, ainda de acordo com Abirami et al. (2023) as organizações conseguem interligar seus objetivos e estratégias de negócios com as práticas de tecnologia de informação, obtendo ampla vantagem no campo competitivo e estratégico no cenário contábil e na auditoria.

## **CONCLUSÕES**

---

No modelo contemporâneo de trabalho, influenciado diretamente pelas tecnologias de informação e pela crescente demanda de consumo global, as principais conquistas sociais relacionadas ao trabalho vêm sendo modificadas a fim de responder às nuances do mercado global. A precarização do trabalho afeta diretamente a QVT, que no modelo contemporâneo, vem sendo refletido por intermédio da terceirização. Nesse sentido, as ferramentas ganham um espaço notório na percepção da qualidade no trabalho e suas múltiplas funções e benefícios – tanto para o gestor, quanto para o colaborador.

Nesse sentido, a gestão estratégica ganha uma importância equivalente na construção de modelos de qualidade organizacional. É através de um planejamento eficaz, que o gestor pode aliar o conhecimento em ferramentas organizacionais, a fim de que elas

estejam alinhadas com seus propósitos. É importante notar também, que o presente trabalho traz à luz questões importantes da utilização dessas ferramentas não somente para benefício da organização e seus lucros, mas também no quanto a qualidade de vida no trabalho proporciona benefícios para todos os interessados.

A qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada ao rendimento do funcionário dentro de uma determinada organização. Ou seja, quanto mais motivado, melhor será o conteúdo produzido por ele dentro do contexto organizacional. Por isso, muitas empresas adotam medidas de incentivo que fazem com que ela seja reconhecida pelo bom tratamento feito ao colaborador. Algumas delas são acesso ao plano de saúde, previdência e seguro; vale refeição e alimentação, desconto em educação e reembolso no combustível etc. Por tanto, cabe às empresas se adequarem às demandas globais de qualidade de vida, a fim que continuem atendendo a exigência do consumo mundial sem que exija da qualidade de vida do funcionário.

# REFERÊNCIAS

Ahumada, D., Cesme, A. e Santillán, W. (2020). As redes sociais como geradoras de valor nas organizações. *World Economy*, 4(4), 66-81. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i4.1441>

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2011). *Coletânea de Normas Técnica – Elaboração de TCC, Dissertação e Tese*. Rio de Janeiro: ABNT.

Barrios-Rubio, A. (2023). Tratamento informativo da Covid-19 na rádio colombiana: uma convergência de linguagens e narrativas na sonosfera digital. *Comunicación y sociedad*, 20, e8446. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8446>

Basbaum, L. (1979). *Alienação e humanismo*. Editora Símbolo. São Paulo. 1979.

Bruni, A.L. e Gomes, S. M. da S. (2010). *Controladoria Empresarial: Conceitos, Ferramentas e Desafios*. Salvador: EDUFBA.

Buenestado-Fernández, M., García-Ruiz, R., Jiménez-Iglesias, E., e Jorge, A. Exploração educativa da conectividade na infância e na adolescência: uma revisão sistemática da literatura. *Psicologia, Sociedade e Educação*, 15(3), 19-30. <https://doi.org/10.21071/psye.v15i3.16092>.

Cabrera-Pinargote, E., Zambrano-Gorozabel, L., Mendoza-Saltos, M. e Palma-Macías, G. (2020). O papel do auditor e seu impacto na gestão das instituições de ensino no Cantão de Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 5(10). <https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1830>

Capobianco, L. (2010). Comunicação e literacia digital na internet: estudo etnográfico e análise exploratória de dados do Programa de Inclusão Digital ACESSA-SP – PONLINE. Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.27.2010.tde-16062010-110410>

Castillo, R., Cabrera, M., e Cisterna, C. (2024). Uma revisão sistemática de la investigación de la habilidad política com indicadores bibliométricos. *Revista Académica & Negócios*, 10(1), 105-120.



Cedeño-García, R., Rojas-Salvatierra, W., e Pacheco-Vergara, J. (2022). Comunicação digital e ruralidade: um artigo de revisão da literatura. *COGNIS: Revista Científica De Saberes Y Transdisciplinariedad* - ISSN: 2959-5703, 3(5), 2-9. <https://sicru.org.bo/index.php/cognis/article/view/13>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.

Coha Escalante, J. M. e Barraza Mármol, R. A. (2024). A auditoria forense perante a fraude de corrupção no sector público: uma revisão teórica. *Revista InveCom / ISSN Online: 2739-0063*, 5(1), 1-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10975732>

Corazzim, G. (2017). A tecnologia da informação na contabilidade. *Revista Gestão em Foco*, 9, 44-50. <https://acortar.link/Bb3TAs>

Figueira, A. (2002). *A história da evolução técnica*. RAI. 2002.

Movaliya, D. (2023). UM ESTUDO SOBRE OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE ELETRÔNICA. *Interantional Journal of Scientific Research In Engineering And Management*, 7(9). <https://doi.org/10.55041/ijrem25773>.

Garavito, Y., Daza, C., e Ramírez, W. (2022). Cultura organizacional e cultura de

segurança: uma revisão da literatura. *Revista Colombiana de Saúde Ocupacional*, 12(2). <https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2022.8622>

Gonçalves, J.E.L. (1994). Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de Empresas-ERA*, São Paulo, 34, 63-81.

Gu, Z., Chupradit, S., Ku, K., Nassani, A., e Hafar, M. (2022). Impacto do ambiente de trabalho dos funcionários no desempenho dos funcionários: um modelo de mediação múltipla. *Fronteiras em Saúde Pública*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>.

Imbaquingo, D., Díaz, J., Saltos, T., Arciniega, S., De La Torre, J., e Jácome, J. (2020). Análise das principais dificuldades na auditoria informática: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E32, 427- 440.

Jurado-Zambrano, D. e Armijo-Perea, J. (2022). A eficácia da auditoria interna no sector público: uma revisão da literatura. *Administração e Desenvolvimento*, 52(1), 74-94. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.5>

Llumiguano, M., Gavilánez, C., e Chávez, G. (2021). Importância da auditoria de desempenho como ferramenta de melhoria contínua nas empresas. *Dilemas contemporâneos: educação, política e valores*, 8(spe3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>

Machado, A.S., e Abegão, L.H. (2015). Cultura Organizacional: A relação entre a percepção e a consolidação de uma cultura entre os componentes de uma organização. Anais do Simpósio de excelência em gestão de tecnologia - SEGeT Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Madero, S. (2023). Percepção da hierarquia de necessidades de Maslow e sua relação com os fatores de atração e retenção de talentos humanos. *Contabilidade e Gestão*, 68(1), 235-259.

Marrugo-Mendoza, L. (2022). O marketing digital como ferramenta de posicionamento para empresas colombianas. Uma revisão da literatura. *Revista Científica Anfi-bios*, 5(2), 72-86. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.114>

Marx, K. e Engels, F. (1961). *Tendência histórica da acumulação capitalista*. In: Marx & Engels: obras escolhidas. Editora Vitória.

Medina, A., Medina, Y., Medina, A., e Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceituais da auditoria de processos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1-19. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000100001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100001&lng=es&tlng=es).

Minaya, M. M., Minaya, R. W., Intriago, M. L., e Intriago, J. A. (2023). Normas e padrões em auditoria: uma revisão da sua utilidade em segurança informática. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(4), 584-599. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i4.700>

Oliveira, E. e Leonel, V. (2021). Limites e possibilidades da inteligência artificial aplicada ao direito: Estado da arte no brasil. *De Direito*, 11(22), 45-60. <https://doi.org/10.19177/ufd.v11e22202145-59>

Paladini. E. P. e Carvalho, M.M. de. (2012). *Gestão da Qualidade: Teorias e Casos*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda.

Peinado, J. e Graeml, A.R. (2007). *Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviço*. Curitiba: UnicenP.

Piana, M.C. (2009). *As políticas sociais no contexto brasileiro: natureza e desenvolvimento*. [online]. São Paulo: Editora UNESP.

Piminchumo, G. & García, J. (2024). Benefícios do uso de tecnologias em auditorias contábeis: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 8(22).

Prates, G. e Ospina, M. (2004). Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 9-26. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200002>

Rahman, S. U., Chen, S., Al-Faryan, M. A. S., Ahmad, I., Hussain, R. Y., e Saud, S. (2023). Audit services and financial reporting quality: The role of accounting expertise auditors. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2164142>

Ramírez, Reynier I., Villalobos, José V., Lay, Nelson D., e Herrera, Belina A. (2021). Meios de comunicação para a apropriação do conhecimento em instituições de ensino. *Información tecnológica*, 32(1), 27-38. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100027>

Ramirez-Torres, W. (2022). Gestão do capital humano por competências laborais no contexto empresarial: uma revisão da literatura. *Lúmina*, 23(1), E0019 <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>.

Berkman, O. e Zuta, S. (2020). O impacto da experiência do comitê de auditoria nos recursos do auditor: o caso de Israel. *Revisão de Finanças Quantitativas e Contabilidade*, 55, 579-603. <https://doi.org/10.1007/s11156-019-00853-0>

Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. (2007). *Construção do planejamento e gestão estratégica. Manual aplicado às entidades fechadas de previdência complementar*. São Paulo-SP.

Sudarmadi, D. (2020). O impacto da competência e do profissionalismo na qualidade da auditoria. *Jurnal Akuntansi / Audit dan Sistem Informasi Akuntansi*, 4(3).

Toledo, J. C., Borrás, M. Á., Mergulhão, R. C. e Mendes, G. H. S. (2013). *Qualidade: gestão e métodos*. Rio de Janeiro: LTC.

Vidal, A. e Asuaga, C. (2021). Gestão ambiental nas organizações. Uma revisão da literatura. *Journal of the International Institute of Costing*, 18, 84-122.

Viera, L., Márquez, H., León, S. e De la Cruz, N. (2023). Utilização de canais digitais de instituições bancárias do sector público privado. *Estudo de Revisão*, 23, 1184-1201. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1184-1201>

Walton, R.E. (1993). *Tecnologia da Informação: o uso da TI pelas organizações que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993.

Warhurst, C. e Knox, A. (2020). Manifesto por uma nova Qualidade de Vida Profissional. *Relações Humanas*, 75, 304 - 321. <https://doi.org/10.1177/0018726720979348>.

Ghonim, M., Khashaba, N., Al-Najaar, H. e Khashan, M. (2020). Alinhamento estratégico e seu impacto na eficácia das decisões: um modelo abrangente. *Jornal Internacional de Mercados Emergentes*, 17(1), 198-218. <https://doi.org/10.1108/ijoem-04-2020-0364>.

Abirami, M., Abbas, S., Jamal, N., Magar, A. e Swathi, T. (2023). Avaliando o impacto dos avanços tecnológicos nas técnicas de gestão empresarial. *Jornal Internacional de Revisão de Negócios Profissionais*, 8(7). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1238>.

Alkiayat, M. (2021). Um guia prático para a criação de um gráfico de Pareto como ferramenta de melhoria da qualidade. *Revista global sobre qualidade e segurança na saúde*, 4 2, 83-84. <https://doi.org/10.36401/JQSH-21-X1>.

Wolniak, R. (2020). Principais funções da gestão de operações. *Arquivos de Engenharia de Produção*, 26, 11 - 14. <https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.03>.

Goryunova, V., Goryunova, T. e Lukinova, O. (2020). Tecnologias de Orientação Ontológica na Gestão da Produção Digital. 388-395. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.057>.

Ballestar, M., Díaz-Chao, Á., Sainz, J. e Torrent-Selens, J. (2020). Conhecimento, robôs e produtividade nas PME: Explicando a segunda onda digital. *Jornal de Pesquisa Empresarial*, 108, 119-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.017>.

Awulor, R., Obi-Mallam, R. e Chukwu, N. (2022). Melhorar a tomada de decisões organizacionais através do sistema de informação de gestão. *Jornal de Ciências Sociais Globais*, 3(11), 115-133. <https://doi.org/10.31039/jgss.v3i11.71>.

Macedo, R., Paulo, J., Pereira, J., e Bessani, A. (2020). Uma pesquisa e classificação de sistemas de armazenamento definidos por software. *ACM*



*Computing Surveys (CSUR)*, 53(3), 1 – 38. <https://doi.org/10.1145/3385896>.

Skagne, F. e Dalipi, F. (2022). Compreendendo a importância da implementação de sistemas de informação na eficácia da organização: um estudo comparativo em duas organizações suecas. *Revista de Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia*, 19. <https://doi.org/10.4301/s1807-1775202219005>.

Álvarez-Aros, É., e Bernal-Torres, C. (2021). Competitividade tecnológica e tecnologias emergentes na indústria 4.0 e na indústria 5.0. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*, 93 1, e20191290. <https://doi.org/10.1590/0001-3765202120191290>.

Solarte, CM, Benavides, LE, Bolaños, SL e Rivera, GA. (2023). Revisão Sistemática da Literatura sobre estratégias implementadas Pelas Microempresas Para Sua Substistência. *Tendências*, 24(2), 231-261. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.234>

Mavlutova, I., Spilbergs, A., Verdenhofs, A., Natrins, A., Arefjevs, I., e Volkova, T. (2022). A Transformação Digital como Motor do Desenvolvimento Sustentável do Sector Financeiro: Um Impacto na Inclusão Financeira e na Eficiência

Operacional. *Sustentabilidade*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010207>.

Pasquel, A.F., Pasquel, L., Cajas, T.V., Rojas, A.O. e Mori, M.A. (2021). Aplicação das tecnologias de informação e comunicação no desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas. *Conrado*, 17(80), 41-47. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300041&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300041&lng=es&tlng=en).

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. e Weale, V. (2020). Uma rápida revisão dos efeitos do trabalho em casa na saúde física e mental: como otimizamos a saúde?. *BMC Saúde Pública*, 20. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>.

Jati, H. (2022). Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da literatura. *Jornal Internacional de Pesquisa e Inovação em Ciências Sociais*, 6(12), 154-158. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2022.61214>.

Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A. e Harry, L. (2020). Percepção do equilíbrio da carga de trabalho e satisfação no trabalho dos funcionários nas organizações de trabalho. *Heliyon*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>.

Abdi, M., Chaib, R. e Verzea, I. (2021). Contribuição para a Avaliação da Qualidade de Vida

no Trabalho: um Estudo de Caso. *Revista Internacional de Estudos Comportamentais em Organizações*, 4, 27-37. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2020.04.03>.

Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M., e Agulló-Tomás, E. (2021). Compreendendo melhor os tipos de cultura organizacional para gerenciar o sofrimento no trabalho. *Fronteiras em Psicologia*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.782488>.

Rosanti, F., e Udin, U. (2022). Cultura Organizacional na Universidade: A Bibliometric Analysis. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(3), 130-138. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.05.03.442>.

