



Assinado com Assinatura Eletrônica (Lei 14.063/2020 | Regulamento 910/2014/EC)  
Hash SHA256 do original: ab2f33b7641dbee9e2fe826a78643eb9f59e96ed5540e5be2471e4b64cbfea02  
Link de validação: <https://valida.ae/75a7114175209582ef545bbac197e297fd7598a90c6fcfb5d?sv>



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

**BEATRIZ SANCHES RACHVAL**

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA RENOVAÇÃO DE  
LICENÇAS: UM ESTUDO DE CASO**

**LINS/SP**  
**2º SEMESTRE/2025**



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

**BEATRIZ SANCHES RACHVAL**

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA RENOVAÇÃO DE  
LICENÇAS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de Lins para a obtenção  
do título de Tecnólogo (a) em Gestão Da  
Qualidade

Orientador: Prof. Luiz Antonio Cabañas.

**LINS/SP**  
**2º SEMESTRE/2025**

Assinado com Assinatura Eletrônica (Lei 14.063/2020 | Regulamento 910/2014/EC)  
Hash SHA256 do original: ab2f33b7641dbee9e2fe826a78643eb9f59e96ed5540e5be2471e4b64cbfea02  
Link de validação: <https://valida.ae/75a7114175209582ef545bbac197e297fd7598a90c6cfcb5d?sv>



Validador



Sanches Rachval, Beatriz

S211a APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA RENOVÇÃO DE  
LICENÇAS: UM ESTUDO DE CASO / Beatriz Sanches Rachval. — Lins,  
2025.

22f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão da  
Qualidade) — Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio  
Seabra: Lins, 2025.

Orientador(a): Me. Luiz Antonio Cabañas

1. Gestão da qualidade. 2. Gestão documental. 3. Processos  
organizacionais. 4. Renovação de licenças. I. Antonio Cabañas, Luiz. II.  
Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio Seabra. III. Título.

CDD 658.562

Gerada automaticamente pelo módulo web de ficha catalográfica da FATEC Lins  
mediante dados fornecidos pelo(a) autor(a).





Assinado com Assinatura Eletrônica (Lei 14.063/2020 | Regulamento 910/2014/EC)  
Hash SHA256 do original: ab2f33b7641dbee9e2fe826a78643eb9f59e96ed5540e5be2471e4b64cbfea02  
Link de validação: <https://valida.ae/75a7114175209582ef545bbac197e297fd7598a90c6cfcb5d?sv>

**BEATRIZ SANCHES RACHVAL**

## **APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA RENOVAÇÃO DE LICENÇAS: UM ESTUDO DE CASO**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Lins como parte dos requisitos para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade sob orientação do Prof. Luiz Antonio Cabañas.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

  
Luiz Antonio Cabañas  
Data 23/12/2025 07:26  
#f200cb78df9611f0800e42010a2b601f

SIGNATÁRIO

**Prof. Me. Luiz Antonio Cabañas**

  
Alyssa C. B. M. Gedo  
Data 22/12/2025 21:33  
#f2623f81df9611f0800e42010a2b601f

SIGNATÁRIO

**Profª. Dra. Alyssa Carolina Barbosa Marques Gedo**

  
Rafael Belintani  
Data 23/12/2025 04:06  
#f22395a7df9611f0800e42010a2b601f

SIGNATÁRIO

**Prof. Me. Rafael Belintani**



Validador





## SUMÁRIO

RESUMO .....	4
ABSTRACT .....	4
1 INTRODUÇÃO .....	5
2 A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	6
2.1 GESTÃO DOCUMENTAL .....	7
2.2 GESTÃO DOCUMENTAL NO CONTEXTO DIGITAL .....	8
2.3 GESTÃO POR PROCESSOS E CONFORMIDADE LEGAL .....	9
2.4 GESTÃO POR PROCESSOS E EFICIÊNCIA OPERACIONAL .....	9
2.5 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2015 .....	10
2.6 EVOLUÇÃO E RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DA QUALIDADE .....	11
3 METODOLOGIA .....	11
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS .....	12
4.1 CHECKLIST (LISTA DE VERIFICAÇÃO) .....	13
4.2 FLUXOGRAMA .....	14
4.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI) .....	16
4.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) .....	17
4.5 DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO E POSSIBILIDADES DE MELHORIA FUTURA .....	18
4.6 ANÁLISE INTEGRADA DA TEORIA E DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO .....	19
5 CONCLUSÃO .....	20



# APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA RENOVAÇÃO DE LICENÇAS: UM ESTUDO DE CASO

Beatriz Sanches Rachval<sup>1</sup>  
Prof. Luiz Antonio Cabañas<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Gestão Da Qualidade da Faculdade de Tecnologia de Lins  
Prof. Antônio Seabra – Fatec, Lins – SP, Brasil

<sup>2</sup> Docente do Curso de Gestão Da Qualidade da Faculdade de Tecnologia De Lins  
Prof. Antônio Seabra – Fatec, Lins – SP, Brasil

## RESUMO

Este trabalho analisa o processo de renovação de licenças obrigatórias em uma organização do setor de commodities, evidenciando falhas relacionadas à ausência de padronização, rastreabilidade e clareza de responsabilidades. O objetivo central consistiu em propor soluções fundamentadas na gestão da qualidade e na gestão por processos, a fim de assegurar maior eficiência operacional, segurança jurídica e previsibilidade no cumprimento das exigências legais. A pesquisa foi desenvolvida como estudo de caso, com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, fundamentada na análise de documentos administrativos e na observação das rotinas internas. A metodologia permitiu identificar gargalos no processo vigente, como dependência de memórias individuais, comunicações informais e ausência de registros sistematizados. Como proposta de melhoria, foram aplicadas ferramentas de gestão reconhecidas, tais como checklist, fluxograma, matriz de responsabilidades (RACI) e Procedimento Operacional Padrão (POP), selecionadas por sua capacidade de estruturar, formalizar e simplificar atividades críticas. Os resultados demonstram que a implementação dessas ferramentas transforma um processo fragmentado e reativo em um fluxo padronizado, auditável e confiável, promovendo maior integração entre setores e assegurando o atendimento às exigências normativas. Conclui-se que a gestão da qualidade, aplicada a processos administrativos regulatórios, representa uma estratégia eficaz para fortalecer a conformidade legal, otimizar recursos e consolidar a melhoria contínua, configurando-se como diferencial competitivo e sustentando a credibilidade da organização no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade. Gestão documental. Processos organizacionais. Renovação de licenças.

## ABSTRACT

This study analyzes the process of mandatory license renewal in a commodities sector organization, highlighting weaknesses related to the lack of standardization, traceability, and clarity of responsibilities. The main objective was to propose solutions based on quality management and process management to ensure greater operational efficiency, legal security, and predictability in meeting regulatory



requirements. The research was conducted as a case study, with a qualitative, descriptive, and exploratory approach, supported by the analysis of administrative documents and observation of internal routines. The methodology enabled the identification of bottlenecks in the current process, such as reliance on individual memory, informal communication, and the absence of systematic records. As improvement proposals, well-established management tools were applied, including checklist, flowchart, responsibility matrix (RACI), and Standard Operating Procedure (SOP), chosen for their ability to structure, formalize, and simplify critical activities. The results demonstrate that implementing these tools transforms a fragmented and reactive process into a standardized, auditable, and reliable workflow, promoting greater integration among departments and ensuring compliance with regulatory requirements. It is concluded that quality management, when applied to administrative and regulatory processes, represents an effective strategy to strengthen legal compliance, optimize resources, and consolidate continuous improvement, becoming a competitive advantage and supporting the organization's credibility in the market.

**Keywords:** Quality management. Document management. Organizational processes. License renewal.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é um instrumento essencial para a padronização de processos, o controle documental e a promoção da melhoria contínua. Esses elementos tornam-se ainda mais relevantes em organizações que precisam atender a requisitos normativos em suas operações, especialmente em setores regulados que dependem da renovação periódica de licenças para manter suas atividades em funcionamento. De acordo com a ISO 9001:2015, a padronização e a definição clara de responsabilidades asseguram a confiabilidade dos processos e reduzem riscos de falhas (ISO, 2015).

Embora a gestão da qualidade seja frequentemente associada a processos produtivos, sua aplicação em áreas administrativas demonstra a importância de alinhar rotinas internas à eficiência e ao atendimento das exigências regulatórias. Para Paladini (2012), a qualidade deve ser entendida como um compromisso permanente, capaz de abranger todas as dimensões da organização. Da mesma forma, Camargo (2019) ressalta que a abordagem por processos permite mapear atividades, identificar gargalos e propor melhorias estruturadas, contribuindo para maior previsibilidade e segurança. A gestão documental também se apresenta como elemento indispensável nesse contexto. O Arquivo Nacional (BRASIL, 2020) define que a gestão documental compreende o conjunto de procedimentos relacionados à produção, tramitação, uso e arquivamento de documentos, assegurando sua acessibilidade e preservação. Schellenberg (2006) complementa que a confiabilidade e a autenticidade dos registros são pilares para a segurança jurídica e para a eficiência administrativa.

A realidade observada no estudo de caso evidencia justamente a ausência desses instrumentos. No setor administrativo analisado, as informações sobre renovações de licenças não estavam sistematizadas: muitas vezes as obrigações eram percebidas apenas no momento em que chegavam as notas para pagamento ou quando o vencimento já estava próximo. O acompanhamento se restringia a

consultas em sistemas para verificar custos de anos anteriores e à comunicação com o escritório terceirizado, por meio de e-mails, para confirmar a existência de débitos. Essa prática, baseada apenas em históricos financeiros e comprovantes de pagamento, revelava a falta de padronização e de registros formais, comprometendo a previsibilidade do processo.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar um estudo de caso em uma organização do setor de commodities, voltado à renovação de licenças obrigatórias. A partir da realidade observada, buscou-se propor um modelo baseado em práticas de gestão da qualidade, com foco em padronização, gestão documental e melhoria contínua.

A questão norteadora do estudo é: como a aplicação da gestão da qualidade pode contribuir para otimizar os processos de renovação de licenças em uma organização, garantindo regularidade documental, eficiência operacional e segurança jurídica? A hipótese é que a adoção de ferramentas de gestão por processos, alinhadas à gestão documental, possibilita reduzir falhas, cumprir prazos e fortalecer a confiabilidade organizacional.

Os objetivos definidos foram: analisar os processos de renovação de licenças, identificar desafios e oportunidades de melhoria, mapear prazos e responsabilidades, propor instrumentos de gestão da qualidade, como Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), fluxogramas, checklists e a matriz RACI, e avaliar os impactos da proposta no desempenho organizacional. Nesse sentido, Hammer e Champy (1994) destacam que a revisão crítica dos processos é essencial para alcançar melhorias significativas em eficiência e qualidade.

Assim, o presente estudo de caso busca demonstrar que a integração entre gestão da qualidade, gestão documental e renovação de licenças constitui uma estratégia eficaz para fortalecer o atendimento às exigências regulatórias, a eficiência administrativa e a sustentabilidade das organizações.

## 2 A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da qualidade deve ser compreendida como um princípio estratégico que ultrapassa a ideia restrita de inspeção ou correção de falhas, configurando-se como um elemento essencial para o funcionamento e a organização das empresas contemporâneas. Paladini (2012) destaca que a qualidade precisa estar presente em todas as áreas da instituição, constituindo um compromisso coletivo e permanente. Essa perspectiva rompe com o paradigma tradicional de que a qualidade se limita ao setor produtivo, ampliando seu alcance para os processos administrativos e regulatórios. Nesse sentido, rotinas que envolvem prazos, documentos e conformidade legal também devem ser tratadas sob a ótica da qualidade, uma vez que falhas nessas etapas comprometem tanto a credibilidade quanto a sustentabilidade organizacional.

Hammer e Champy (1994) reforçam essa visão ao defender que a reengenharia dos processos é essencial para que as organizações possam identificar gargalos e eliminar atividades que não agregam valor. A simples execução de tarefas sem padronização ou controle não assegura qualidade; é necessário repensar fluxos, redefinir responsabilidades e adotar mecanismos de monitoramento que garantam consistência nos resultados. No caso de processos administrativos críticos, como a renovação de licenças junto a órgãos reguladores, isso se traduz em ações práticas: mapeamento de prazos, definição clara de responsáveis e acompanhamento sistemático das pendências.

Outro ponto importante é que a qualidade não deve ser entendida apenas como cumprimento de normas externas, mas também como uma estratégia para aumentar a eficiência interna. Segundo a ISO 9001:2015, as organizações devem estabelecer processos padronizados, com informações documentadas e responsabilidades bem definidas, a fim de assegurar previsibilidade e confiança nos resultados. No contexto de processos regulatórios, essa norma oferece diretrizes que podem ser adaptadas para rotinas administrativas, permitindo que as exigências legais sejam tratadas como processos críticos, prevenindo riscos e fortalecendo a conformidade.

Além disso, a gestão da qualidade possibilita uma visão integrada das atividades, promovendo maior cooperação entre setores que, muitas vezes, trabalham de forma isolada. Em processos de licenciamento, por exemplo, falhas de comunicação interna podem levar à perda de prazos ou à duplicidade de esforços, resultando em custos adicionais e riscos de sanções legais. Quando a qualidade é aplicada como ferramenta de gestão, cada setor compreende sua responsabilidade dentro do fluxo, reduzindo falhas e aumentando a eficiência. Dessa forma, a qualidade se consolida não apenas como requisito normativo, mas também como um diferencial competitivo que assegura eficiência, conformidade e melhoria contínua.

## 2.1 GESTÃO DOCUMENTAL

A gestão documental é um elemento estratégico para garantir a continuidade e a regularidade das atividades organizacionais, sobretudo em processos que envolvem exigências legais. O Arquivo Nacional (BRASIL, 2020) define gestão documental como o conjunto de procedimentos aplicados desde a produção até a destinação final dos documentos, assegurando sua autenticidade, integridade e acessibilidade. Essa definição demonstra que a documentação não deve ser tratada apenas como registro estático, mas como recurso dinâmico de apoio à tomada de decisão. No contexto da renovação de licenças, a ausência de controle documental pode resultar na perda de prazos, aplicação de multas ou até mesmo na paralisação das atividades.

Schellenberg (2006) reforça que a falta de uma estrutura organizada para os arquivos compromete a confiabilidade das informações e gera impactos como retrabalho, duplicidade de esforços e riscos legais. Ao lidar com licenças periódicas, que possuem prazos rígidos e documentação específica exigida por órgãos reguladores, a organização sem um sistema estruturado de gestão documental torna-se vulnerável a falhas que poderiam ser evitadas. Por outro lado, quando os documentos são administrados de forma padronizada, com critérios de guarda, acesso e atualização, é possível reduzir riscos e aumentar a previsibilidade dos processos.

A ISO 9001:2015 também destaca a importância da gestão documental ao estabelecer que as organizações devem manter informações documentadas necessárias para apoiar a operação dos processos (ISO, 2015). Isso significa que a rastreabilidade e a disponibilidade de registros não são apenas práticas administrativas, mas requisitos de qualidade que fortalecem a confiabilidade do sistema como um todo. No caso da renovação de licenças, essa diretriz se traduz na capacidade de localizar rapidamente comprovantes, certidões e autorizações anteriores, evitando atrasos e assegurando maior eficiência na preparação de novas solicitações.



Assim, a gestão documental deve ser compreendida como parte integrante da gestão da qualidade, e não como uma atividade isolada. Quando aplicada de forma estruturada, ela possibilita que setores administrativos atuem de forma integrada, garantindo que cada etapa da renovação de licenças seja sustentada por evidências confiáveis. Dessa maneira, os documentos deixam de representar apenas requisitos burocráticos e passam a atuar como instrumentos de gestão, fortalecendo a conformidade legal e contribuindo para a melhoria contínua.

## 2.2 GESTÃO DOCUMENTAL NO CONTEXTO DIGITAL

O avanço tecnológico transformou profundamente a forma como as organizações lidam com a gestão documental. Se antes os arquivos físicos eram predominantes, hoje grande parte das informações circula em formato digital, exigindo novos cuidados com autenticidade, integridade e acessibilidade. O Arquivo Nacional (BRASIL, 2020) orienta que os documentos digitais devem ser tratados com os mesmos critérios técnicos aplicados aos documentos arquivísticos físicos, de modo a garantir confiabilidade e rastreabilidade ao longo de seu ciclo de vida. Essa diretriz é especialmente relevante em processos administrativos regulatórios, como a renovação de licenças, que dependem de registros eletrônicos atualizados e de fácil acesso para atender às exigências legais dentro dos prazos estabelecidos.

A ausência de procedimentos claros para o controle de documentos digitais pode levar a falhas graves, como perda de arquivos, falta de histórico de versões e dificuldade de acesso em momentos críticos. Schellenberg (2006) ressalta que a gestão documental deve assegurar que a informação esteja sempre disponível quando necessária, o que, em ambiente digital, requer sistemas estruturados de organização e políticas de atualização. Em situações práticas, a inexistência de padronização pode resultar em vencimento de licenças sem que a organização perceba, simplesmente por não localizar corretamente os registros anteriores.

A gestão documental digital também se conecta diretamente à gestão da qualidade. A ISO 9001:2015 enfatiza a necessidade de manter informações documentadas que apoiem a execução dos processos e permitam confiança de que estes são realizados conforme planejado (ISO, 2015). No contexto eletrônico, essa diretriz exige não apenas a guarda de arquivos, mas também mecanismos de controle de acesso, atualização e versionamento. Nesse sentido, ferramentas de apoio ganham destaque. O checklist (lista de verificação), por exemplo, permite que todas as etapas e documentos necessários para a renovação sejam reunidos em um único roteiro, garantindo previsibilidade e evitando esquecimentos. Já os fluxogramas representam visualmente o processo, possibilitando identificar gargalos, retrabalhos ou pontos críticos de decisão. A matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed – Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) distribui com clareza as responsabilidades entre os envolvidos, evitando falhas de comunicação e sobreposição de tarefas. Por fim, o Procedimento Operacional Padrão (POP) formaliza o fluxo de atividades em um documento acessível, consolidando o processo e reforçando a padronização.

Assim, a gestão documental no ambiente digital não pode ser vista como uma etapa secundária, mas como parte central da eficiência e da conformidade organizacional. Ao estruturar corretamente o armazenamento e o controle eletrônico, aliado ao uso de ferramentas como checklist, fluxogramas, matriz RACI e POP, as organizações asseguram maior previsibilidade na renovação de licenças, reduzem o retrabalho e aumentam a confiabilidade de suas operações. Dessa forma, os

documentos digitais deixam de ser apenas registros burocráticos e passam a atuar como instrumentos estratégicos de gestão da qualidade.

## 2.3 GESTÃO POR PROCESSOS E CONFORMIDADE LEGAL

A gestão por processos busca organizar e integrar as atividades da organização em uma estrutura clara, permitindo maior eficiência e controle sobre os resultados. Segundo Camargo (2019), a abordagem por processos possibilita mapear fluxos de trabalho, identificar gargalos e propor melhorias que aumentem a previsibilidade e reduzam falhas. Essa visão sistêmica torna-se essencial em atividades que envolvem prazos rígidos e exigências regulatórias, como a renovação de licenças, onde a ausência de padronização pode gerar riscos legais e operacionais.

Paladini (2012) reforça que a qualidade não deve ser vista apenas como ausência de erros, mas como um compromisso contínuo com a melhoria. Nesse sentido, alinhar a gestão por processos à gestão da qualidade significa assegurar que todas as etapas críticas sejam monitoradas e revisadas regularmente, evitando atrasos ou inconsistências. Essa integração permite que a conformidade legal deixe de ser tratada como uma obrigação isolada e passe a ser parte do próprio sistema de gestão da organização.

A conformidade legal, por sua vez, depende de processos transparentes e auditáveis. O Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2024) ressalta que a fiscalização contínua é indispensável para garantir que os requisitos normativos sejam atendidos, destacando que falhas de acompanhamento podem comprometer a regularidade das operações. Para apoiar esse monitoramento, ferramentas como fluxogramas revelam de forma visual as etapas do processo, permitindo identificar falhas estruturais e propor ajustes. Além disso, a aplicação da matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) contribui para a definição clara das responsabilidades, assegurando que todos os envolvidos compreendam seu papel e reduzindo riscos de sobreposição ou lacunas de atividades.

A ISO 9001:2015 também contribui diretamente nesse cenário, ao exigir que as organizações mantenham informações documentadas para apoiar a operação dos processos e assegurar confiança nos resultados (ISO, 2015). Nesse contexto, a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP) torna-se fundamental para consolidar em documento formal todas as etapas da renovação de licenças, prazos a serem cumpridos e responsáveis definidos. Isso significa que a gestão por processos não se limita a mapear atividades, mas deve estar apoiada em registros confiáveis e acessíveis, capazes de demonstrar conformidade diante de auditorias internas ou externas.

Assim, a combinação entre gestão por processos, conformidade legal e ferramentas de apoio como fluxogramas, matriz RACI e POP fortalece a previsibilidade e a segurança organizacional, prevenindo falhas e promovendo a melhoria contínua.

## 2.4 GESTÃO POR PROCESSOS E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A eficiência operacional está diretamente relacionada à capacidade da organização de executar suas atividades de forma consistente, reduzindo falhas, desperdícios e retrabalhos. Nesse contexto, a gestão por processos representa um instrumento fundamental, pois possibilita estruturar o fluxo de atividades de maneira

clara, atribuir responsabilidades e garantir que as informações circulem de forma precisa. Segundo Paladini (2012), a qualidade é alcançada quando há equilíbrio entre planejamento, execução e controle, sendo a gestão por processos a ferramenta que materializa esse equilíbrio no ambiente organizacional.

De acordo com Camargo (2019), a abordagem por processos permite compreender como as atividades se inter-relacionam, favorecendo a eliminação de redundâncias e a otimização de recursos. No caso da renovação de licenças, essa visão é essencial, já que cada etapa depende de informações atualizadas, prazos controlados e registros disponíveis. A ausência de um fluxo estruturado pode gerar perda de prazos, multas e comprometimento da regularidade documental, enquanto um processo bem definido reduz riscos e garante previsibilidade.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2024) ressalta que a fiscalização contínua é indispensável para prevenir falhas e assegurar conformidade, princípio que também se aplica ao controle operacional das organizações. Da mesma forma, a ISO 9001:2015 estabelece que processos devem ser monitorados, medidos e continuamente melhorados, criando um ciclo de retroalimentação que garante não apenas a conformidade, mas também ganhos de desempenho (ISO, 2015). Ao aplicar tais princípios, a gestão por processos contribui diretamente para o aumento da eficiência, reforçando a confiabilidade das operações administrativas.

Assim, a adoção de práticas de gestão por processos voltadas à eficiência operacional permite que o estudo de caso em análise avance para além do simples cumprimento de prazos legais. Trata-se de consolidar uma cultura organizacional focada em qualidade, previsibilidade e melhoria contínua, em que cada etapa da renovação de licenças se torne parte de um sistema integrado e confiável. Essa abordagem não apenas fortalece a conformidade regulatória, mas também otimiza o uso de recursos, aumentando a competitividade e a sustentabilidade da organização.

## 2.5 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2015

A norma ISO 9001:2015 é um dos principais referenciais internacionais para a estruturação de sistemas de gestão da qualidade, pois estabelece princípios e requisitos voltados à padronização de processos, à documentação adequada das atividades e à promoção da melhoria contínua. Segundo a International Organization for Standardization (2015), as organizações devem “manter informações documentadas necessárias para apoiar a operação dos processos e ter confiança de que os processos são realizados conforme o planejado”. Essa diretriz é especialmente relevante em ambientes regulados, nos quais a previsibilidade e a rastreabilidade dos registros são fundamentais para assegurar maior segurança e transparência.

Paladini (2012) observa que a gestão da qualidade deve ser compreendida como uma filosofia organizacional, e não apenas como o atendimento a normas. A ISO 9001:2015, nesse sentido, fornece uma base metodológica para que a qualidade seja incorporada ao cotidiano da organização, por meio de práticas como a padronização de rotinas, a definição de indicadores e a avaliação contínua de resultados. A aplicação desses mecanismos cria um ambiente favorável à eficiência e à conformidade, reduzindo falhas e fortalecendo a confiabilidade das operações.

Camargo (2019) destaca que a padronização dos processos permite identificar gargalos e agir de forma preventiva, otimizando os recursos disponíveis. No contexto da renovação de licenças, a adoção de práticas alinhadas à ISO



9001:2015 possibilita a criação de fluxos documentados, checklists (listas de verificação) de acompanhamento e cronogramas internos, assegurando que todas as exigências legais sejam cumpridas dentro dos prazos estabelecidos. Dessa forma, a norma não apenas garante a regularidade perante os órgãos fiscalizadores, mas também amplia a capacidade da organização de planejar e responder de maneira estruturada.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2024) ressalta que a fiscalização contínua é indispensável para a manutenção da conformidade, princípio que dialoga diretamente com o ciclo de melhoria contínua previsto pela ISO 9001:2015. A integração entre monitoramento constante, análise de resultados e ajustes sistemáticos fortalece o sistema de gestão da qualidade, prevenindo falhas que poderiam comprometer a legalidade das operações. Nesse sentido, a aplicação da norma no estudo de caso em questão evidencia que a gestão da qualidade não deve ser vista apenas como obrigação normativa, mas como uma estratégia de eficiência, sustentabilidade e vantagem competitiva.

## 2.6 EVOLUÇÃO E RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade não surgiu como conceito consolidado, mas evoluiu gradualmente ao longo do século XX, acompanhando as transformações industriais e organizacionais. Segundo Deming (1986), a qualidade deve ser entendida como um sistema de melhoria contínua, no qual todos os setores da organização participam ativamente da busca por resultados consistentes. Juran (1992) destacou que a qualidade está relacionada ao “ajuste ao uso” dos produtos e serviços, ressaltando a importância de atender às expectativas do cliente de forma eficaz e sustentável. Crosby (1994), por sua vez, introduziu a noção de “zero defeitos”, defendendo que a qualidade não deve ser vista como custo, mas como investimento em confiabilidade e desempenho.

Essa evolução transformou a qualidade em uma filosofia de gestão estratégica. Para Paladini (2012), a gestão da qualidade deve estar incorporada às políticas organizacionais, de modo que a melhoria contínua e a inovação caminhem lado a lado com a eficiência operacional. No presente estudo de caso, essa perspectiva é essencial: a renovação de licenças não deve ser tratada apenas como obrigação burocrática, mas como oportunidade para revisar fluxos, definir responsabilidades e estruturar controles que aumentem a previsibilidade e a segurança administrativa.

Outro aspecto relevante é a integração da qualidade com a responsabilidade social e a sustentabilidade. De acordo com Barbieri (2016), a gestão da qualidade, quando associada a práticas sustentáveis, contribui para que as organizações atuem de forma ética, transparente e responsável perante a sociedade e os órgãos reguladores. Assim, a qualidade deixa de ser apenas um requisito técnico e passa a ser um eixo de governança, apoiando a inovação, a conformidade regulatória e a eficiência de longo prazo.

## 3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório. A pesquisa aplicada justifica-se pelo objetivo de propor melhorias práticas a um processo já existente, enquanto a abordagem qualitativa permite compreender o contexto organizacional em

profundidade. Já o caráter descritivo e exploratório apoia a identificação de falhas, padrões de comportamento e oportunidades de melhoria.

Além disso, este estudo adota a metodologia de estudo de caso, abordagem reconhecida e amplamente discutida por Yin (2015). Segundo o autor, o estudo de caso é adequado quando se busca compreender um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando o pesquisador não possui controle sobre as variáveis envolvidas. Essa característica aplica-se diretamente ao processo analisado, pois o fluxo de renovação de licenças envolve rotinas administrativas, interações entre setores e exigências legais que só podem ser compreendidas de forma completa no ambiente onde ocorrem. Assim, a escolha pelo estudo de caso possibilitou observar a prática, identificar fragilidades e fundamentar a proposição das melhorias.

A coleta de dados ocorreu por meio da análise de documentos administrativos, incluindo comprovantes de taxas, licenças de anos anteriores, registros de despesas fixas e comunicações com o escritório terceirizado responsável pelo suporte regulatório. A inexistência de registros formais e práticas padronizadas reforçou a necessidade de estruturar um processo mais organizado e consistente.

A partir dessa análise, foram selecionadas ferramentas de gestão da qualidade e gestão por processos, como o checklist, o fluxograma, a matriz RACI e o Procedimento Operacional Padrão (POP). Tais instrumentos auxiliam na padronização das rotinas, na melhoria da rastreabilidade e na definição clara de responsabilidades, conforme orientam a ISO 9001:2015 (ISO, 2015), Paladini (2012) e Camargo (2019).

A proposta metodológica busca assegurar que as ferramentas elaboradas sejam de fácil aplicação, consulta prática e possam apoiar o treinamento dos colaboradores, reduzindo falhas decorrentes de práticas informais. Dessa forma, o estudo apresenta soluções que não apenas atendem às exigências legais, mas também fortalecem a eficiência administrativa e a integração organizacional.

## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A análise do estudo de caso evidenciou que a principal fragilidade do processo de renovação de licenças obrigatórias residia na ausência de padronização e na dependência de práticas informais de acompanhamento. O fluxo era baseado, em grande parte, na memória dos colaboradores e em trocas de mensagens eletrônicas com o escritório terceirizado responsável, o que expunha a organização a riscos de atrasos, perda de prazos e consequentes impactos financeiros e regulatórios. Essa realidade confirmou as observações de Paladini (2012), ao afirmar que a qualidade deve estar presente em todos os setores da organização, inclusive em processos administrativos, uma vez que a falha em atividades de suporte pode comprometer a credibilidade e a sustentabilidade do negócio.

Diante desse cenário, tornou-se necessário propor soluções fundamentadas na gestão da qualidade e na gestão por processos, capazes de trazer maior previsibilidade, segurança jurídica e eficiência operacional. Conforme defendem Hammer e Champy (1994), a reengenharia de processos não se limita a ajustes pontuais, mas implica repensar e redesenhar as etapas de forma estruturada, eliminando gargalos e assegurando consistência nos resultados. Nesse sentido, as ferramentas escolhidas — checklist (lista de verificação), fluxograma, matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted e Informed, também conhecida como matriz

de responsabilidades) e Procedimento Operacional Padrão (POP) — foram selecionadas por sua capacidade de simplificar, organizar e formalizar atividades críticas, alinhando-se aos princípios de melhoria contínua previstos pela ISO 9001:2015 (ISO, 2015).

Essas propostas não apenas oferecem respostas diretas às falhas identificadas, como também se consolidam como instrumentos de fácil utilização no dia a dia, inclusive por colaboradores que não atuam diretamente com sistemas de gestão da qualidade. A implementação de tais ferramentas visa, portanto, transformar um processo antes reativo e desorganizado em um fluxo padronizado, rastreável e confiável, assegurando que a renovação das licenças seja conduzida de maneira preventiva, eficiente e integrada aos objetivos organizacionais.

#### 4.1 CHECKLIST (LISTA DE VERIFICAÇÃO)

O checklist (lista de verificação) é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para organizar etapas de um processo e assegurar que nenhuma atividade essencial seja negligenciada. Segundo Paladini (2012), a padronização é um dos princípios centrais da gestão da qualidade, pois permite consistência, previsibilidade e redução de falhas em atividades críticas. Nesse sentido, o checklist funciona como um recurso prático de padronização, uma vez que registra, de forma clara e objetiva, os itens que precisam ser verificados ou executados em determinado fluxo de trabalho.

No contexto do estudo de caso em análise, a ausência de um modelo padronizado de acompanhamento de prazos e documentos na renovação de licenças expõe a organização a riscos operacionais, como perda de prazos, aplicação de multas e aumento de custos. Schellenberg (2006) destaca que a gestão documental deve garantir a disponibilidade da informação no momento em que ela é necessária, e o checklist contribui diretamente para esse objetivo ao funcionar como um guia acessível, tanto para novos colaboradores quanto para os mais experientes, reduzindo a dependência de memórias individuais ou comunicações informais.

De acordo com a norma ISO 9001:2015, as organizações devem manter informações documentadas que apoiem a operação dos processos, de modo a assegurar confiabilidade e rastreabilidade (ISO, 2015). Nesse sentido, a adoção de um checklist formal para a renovação de licenças atende a essa exigência, funcionando não apenas como uma lista operacional, mas também como um registro de controle de qualidade que pode ser auditado, servindo de evidência objetiva em eventuais fiscalizações ou auditorias internas.

Camargo (2019) reforça que a aplicação de ferramentas simples, quando estruturadas corretamente, pode gerar grande impacto na eficiência organizacional, pois permite reduzir retrabalho e eliminar falhas recorrentes. Assim, a implementação de um checklist específico para o processo de renovação de licenças contribui para aumentar a previsibilidade, melhorar a comunicação entre setores envolvidos e assegurar maior alinhamento com os princípios da melhoria contínua.

Dessa forma, o checklist deixa de ser apenas um instrumento operacional e assume um papel estratégico no estudo de caso, ao transformar um processo antes informal e vulnerável em um fluxo padronizado, auditável e confiável. Além de organizar atividades e garantir a conformidade legal, a ferramenta fortalece a eficiência administrativa, sendo um recurso essencial para consolidar a gestão da qualidade em processos regulatórios.

Para exemplificar sua aplicação prática, apresenta-se a seguir um modelo simplificado de checklist voltado ao controle de licenças obrigatórias. Esse formato organiza as principais informações relativas a cada documento, permitindo melhor acompanhamento de prazos e responsabilidades.

Quadro 1 – Exemplo de Check list para controle de licenças

Licença	Órgão Responsável	Data Emissão	Data Vencimento	Situação	Responsável	Observações
Alvará de Funcionamento	Prefeitura	15/01/2025	15/01/2026	Em dia	Administração	Renovar 60 dias antes
Licença Polícia Federal	PF	10/02/2023	10/02/2026	Em dia	Assuntos Regulatórios	Acompanhar documentação extra
Licença Vigilância Sanitária	VISA	05/07/2024	05/07/2025	A vencer	Administração	Iniciar processo em abril/2025

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no estudo de caso.

## 4.2 FLUXOGRAMA

O fluxograma é uma ferramenta de representação gráfica que descreve, de forma sequencial e padronizada, as etapas de um processo. De acordo com Camargo (2019), sua principal função é permitir a visualização clara dos fluxos de trabalho, possibilitando a identificação de gargalos, redundâncias e pontos de melhoria. Trata-se, portanto, de um recurso essencial da gestão por processos, pois traduz informações complexas em um formato acessível, facilitando tanto a análise quanto a comunicação entre os diferentes setores da organização.

No estudo de caso em análise, a ausência de um fluxograma para o processo de renovação de licenças contribuiu para a ocorrência de falhas como atrasos, perda de prazos e dificuldades na definição de responsabilidades. A execução das atividades ocorria de maneira fragmentada e dependente de trocas informais de informações, sem que houvesse clareza sobre o fluxo das etapas ou sobre os responsáveis por cada uma delas. Esse cenário reforça a necessidade de estruturar um fluxograma, capaz de representar tanto a situação atual (processo com falhas) quanto a proposta de solução (processo padronizado).

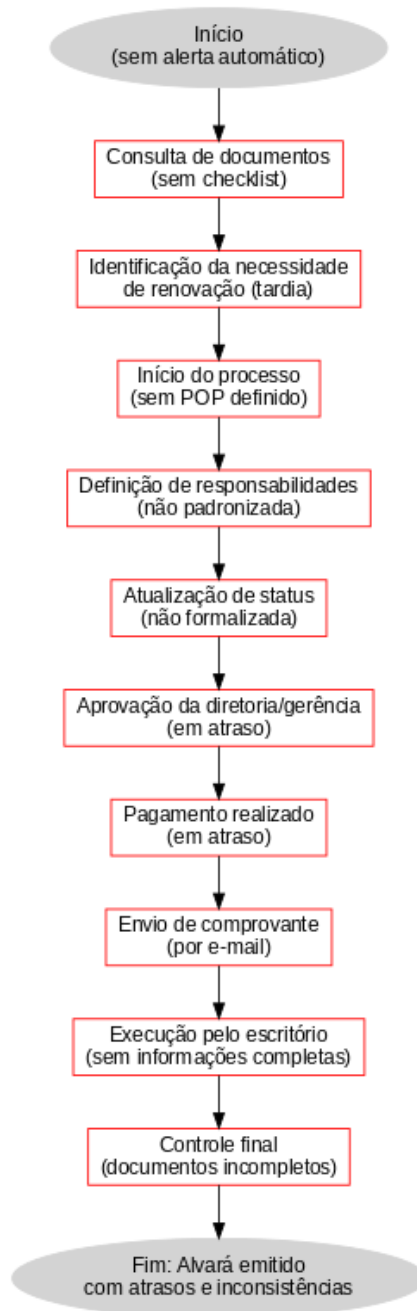
Segundo Paladini (2012), a qualidade não está apenas na execução das atividades, mas também na sua organização e monitoramento contínuo. O fluxograma cumpre esse papel ao servir como guia visual para execução do processo, permitindo que colaboradores compreendam rapidamente a sequência de etapas e as conexões entre setores. Além disso, Schellenberg (2006) ressalta que a clareza e a rastreabilidade da informação são fatores determinantes para a confiabilidade dos processos organizacionais, objetivo diretamente atendido pelo uso dessa ferramenta.

A norma ISO 9001:2015 orienta que as organizações mantenham informações documentadas que sustentem a execução dos processos (ISO, 2015). O fluxograma, nesse contexto, se torna uma evidência objetiva da padronização das

atividades, funcionando tanto como instrumento de gestão quanto como documento de referência em auditorias internas e externas.

Assim, a implementação de fluxogramas no processo de renovação de licenças possibilita transformar um procedimento antes desorganizado em um fluxo estruturado, confiável e previsível. No estudo de caso, propõe-se a elaboração de dois fluxogramas: o primeiro representando o processo atual, evidenciando as falhas e gargalos; e o segundo ilustrando a proposta de solução, com etapas definidas, responsabilidades claras e pontos de controle estabelecidos.

Figura 1– Fluxograma do processo atual de renovação de licenças (com falhas).

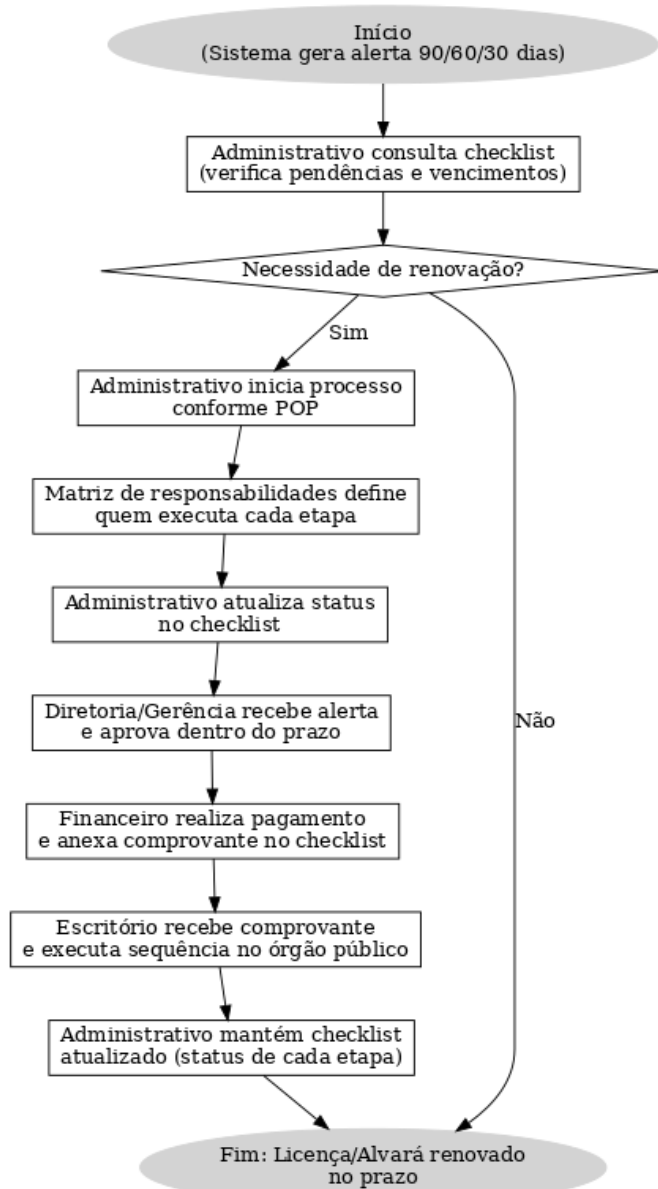


Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no estudo de caso.





Figura 2 – Fluxograma do processo proposto, representando a solução padronizada.



Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no estudo de caso.

### 4.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI)

A matriz RACI (sigla em inglês para *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*), conhecida em português como Matriz de Responsabilidades, é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão por processos para esclarecer e formalizar as funções de cada participante em determinada atividade. Seu objetivo central é evitar sobreposição de tarefas, lacunas de responsabilidade e falhas de comunicação, problemas frequentemente presentes em processos administrativos não padronizados.

Segundo Paladini (2012), a qualidade está diretamente ligada à clareza das responsabilidades e ao comprometimento coletivo no cumprimento de atividades. Da mesma forma, Camargo (2019) ressalta que a gestão por processos deve garantir que cada etapa esteja vinculada a um responsável claramente identificado, assegurando previsibilidade e eficiência na execução. A ISO 9001:2015 também



reforça a necessidade de estabelecer responsabilidades e autoridades no sistema de gestão da qualidade, de modo que a organização tenha confiança de que os processos são realizados conforme planejado (ISO, 2015).

No estudo de caso analisado, a ausência de atribuições formalmente definidas entre os setores administrativos, financeiros e jurídicos gerava riscos significativos, como atrasos na renovação de licenças e falhas de comunicação com o escritório terceirizado. A aplicação da matriz RACI surge, nesse contexto, como uma proposta de padronização capaz de esclarecer quem executa as tarefas (responsável), quem aprova as decisões (autoridade), quem deve ser consultado e quem precisa ser apenas informado sobre os resultados.

A implementação dessa ferramenta possibilita maior transparência e integração entre setores, reduzindo falhas e garantindo rastreabilidade das atividades. Além disso, serve como guia prático para novos colaboradores, facilitando treinamentos e a continuidade do processo mesmo diante de mudanças na equipe.

Para exemplificar sua aplicação, o Quadro 2 apresenta uma sugestão de matriz de responsabilidades referente ao processo de renovação de licenças, contemplando os principais setores envolvidos e suas atribuições.

Quadro 2 – Matriz de Responsabilidades (RACI) para o processo de renovação de licenças:

Etapa principal	Administrativo	Financeiro	Jurídico/Su primentos	Gerência	Diretoria	Escritório terceirizado
Preparação da documentação	<b>R</b>		<b>C</b>	<b>A</b>		<b>I</b>
Pagamento de taxas	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>I</b>
Revisão contratual	<b>C</b>		<b>R</b>	<b>A</b>		<b>I</b>
Aprovação em casos excepcionais					<b>A</b>	<b>I</b>
Entrega de licença/alvará	<b>I</b>		<b>I</b>			<b>R</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no estudo de caso.

Legenda: R = Responsável; A = Autoridade (Aprovador); C = Consultado; I = Informado.

#### 4.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um instrumento essencial para garantir a padronização e a repetibilidade das atividades organizacionais. Trata-se de um documento que descreve, de forma clara e objetiva, as etapas necessárias para a execução de um processo, assegurando que diferentes colaboradores possam desempenhá-lo de maneira uniforme. Segundo Juran (1992), a padronização é um dos pilares da qualidade, pois reduz a variabilidade e aumenta a confiabilidade dos resultados.

No contexto deste estudo de caso, o POP se mostra particularmente relevante para o processo de renovação de licenças, uma vez que envolve múltiplos setores e exige o cumprimento rigoroso de prazos e requisitos legais. A ausência de



instruções documentadas aumenta a dependência do conhecimento individual e favorece falhas de comunicação, como atrasos no envio de comprovantes ou perdas de documentos. A elaboração de POPs, nesse cenário, contribui para a previsibilidade, facilita o treinamento de novos funcionários e serve como guia de consulta em situações de dúvida.

De acordo com Deming (1986), a melhoria contínua depende da capacidade da organização de aprender com a execução de seus processos e registrar boas práticas para uso futuro. O POP cumpre exatamente esse papel, funcionando como referência escrita que organiza atividades críticas e assegura consistência na rotina administrativa. Além disso, conforme destaca a ISO 9001:2015 (ISO, 2015), a manutenção de informações documentadas é um requisito de sistemas de gestão da qualidade, fortalecendo a rastreabilidade e a transparência.

A seguir, apresenta-se um quadro que exemplifica os elementos essenciais que devem compor um POP adaptado ao processo de renovação de licenças:

Quadro 3 – Estrutura sugerida para o POP do processo de renovação de licenças:

Elemento do POP	Descrição
<b>Identificação</b>	Título, código e data de emissão do POP
<b>Objetivo</b>	Finalidade do procedimento e importância para a organização
<b>Abrangência</b>	Áreas ou setores envolvidos no processo
<b>Responsabilidades</b>	Indicação de responsáveis pela execução, supervisão e aprovação
<b>Materiais/Recursos necessários</b>	Documentos, formulários e sistemas necessários para a execução
<b>Descrição das etapas</b>	Passo a passo do processo, de forma clara e sequencial
<b>Registros gerados</b>	Indicação de documentos e comprovantes a serem arquivados
<b>Controle e revisão</b>	Frequência de revisão do POP e responsáveis pela atualização

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Juran (1992), Deming (1986) e ISO (2015).

A utilização de POPs, portanto, representa uma ferramenta estratégica, pois assegura clareza, reduz falhas operacionais e fortalece a conformidade legal. No caso específico analisado, sua adoção proporcionaria maior organização ao processo de renovação de licenças, garantindo não apenas a regularidade documental, mas também maior eficiência e confiabilidade administrativa.

#### 4.5 DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO E POSSIBILIDADES DE MELHORIA FUTURA

A aplicação das ferramentas propostas, como o checklist, o fluxograma, a matriz RACI e o Procedimento Operacional Padrão, representa um avanço importante para organizar o processo de renovação de licenças, mas também traz algumas dificuldades naturais de implementação. Como destaca Paladini (2012), mudanças de rotina exigem adaptação e podem gerar resistência, especialmente quando envolvem a substituição de práticas informais por procedimentos



documentados. No estudo de caso analisado, essas dificuldades ficaram evidentes na necessidade de alterar hábitos consolidados, no uso limitado dos registros formais e na dependência da memória dos colaboradores para acompanhar etapas do processo.

Outro ponto crítico envolve o fluxo de aprovações, que frequentemente apresenta atraso por parte da gerência ou diretoria, afetando o cumprimento dos prazos e exigindo que os setores responsáveis executem atividades em tempo reduzido. A falta de um repositório único e organizado também dificulta a localização dos documentos, o que pode resultar em retrabalho e perda de informações, conforme observa Schellenberg (2006) ao abordar a importância da rastreabilidade documental.

Algumas medidas podem contribuir para mitigar essas dificuldades. Entre elas estão pequenos treinamentos internos sobre as ferramentas, alinhamentos periódicos entre os setores envolvidos e o reforço da consulta ao checklist e ao POP como rotina diária. Para o gargalo das aprovações, uma ação possível é o estabelecimento de prazos internos de resposta e a definição prévia de responsáveis substitutos, garantindo continuidade mesmo quando houver ausência ou acúmulo de atividades na liderança. Essas medidas favorecem a padronização e ampliam a confiabilidade do processo, alinhando-se às diretrizes de melhoria contínua previstas pela ISO 9001:2015.

Quanto às melhorias futuras, o estudo indica a possibilidade de integrar as ferramentas propostas ao sistema corporativo da empresa, de forma a automatizar etapas como controle de prazos, armazenamento de documentos e acompanhamento das licenças. Essa integração é viável porque os fluxos, documentos e responsabilidades já foram previamente estruturados no estudo, o que facilita a adaptação para um ambiente digital. Além disso, a digitalização e a centralização das informações atendem às orientações da ISO 9001:2015 sobre a necessidade de manter informações documentadas acessíveis e confiáveis, representando um avanço importante para fortalecer a eficiência e a segurança administrativa.

## 4.6 ANÁLISE INTEGRADA DA TEORIA E DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

A análise realizada mostrou que os achados do estudo de caso dialogam diretamente com as reflexões de Yin (2015) sobre a utilidade do estudo de caso para compreender fenômenos organizacionais reais e com a necessidade de observar o processo em seu contexto. No ambiente analisado, foi possível identificar exatamente o que os autores mencionam ao tratar da importância da padronização, da rastreabilidade e da clareza das responsabilidades. A ausência de controles formais, a dependência da memória, as comunicações informais e os atrasos nos fluxos de aprovação confirmam as fragilidades previstas na literatura quando não existe um sistema estruturado de gestão.

As observações de Paladini (2012) sobre resistência a mudanças também se mostraram coerentes com a prática, especialmente diante do desafio de substituir hábitos informais por procedimentos documentados. Schellenberg (2006), ao destacar a importância da rastreabilidade e da organização documental, ajuda a explicar por que a ausência de um repositório único e de registros atualizados gera retrabalho, inconsistências e insegurança no acompanhamento dos prazos legais. Esses autores reforçam que processos críticos, como o de renovação de licenças,

exigem previsibilidade, acesso rápido às informações e métodos que reduzam a variabilidade das rotinas.

Ao relacionar a teoria com o caso concreto, observa-se que as ferramentas propostas têm potencial para alcançar resultados expressivos. O checklist contribui para reduzir esquecimentos e garantir repetibilidade; o fluxograma facilita a visualização das etapas e o entendimento conjunto do processo; a matriz RACI esclarece responsabilidades e reduz dúvidas operacionais; e o POP, como documento formal, organiza a execução e fortalece a conformidade. Embora não tenham sido implementadas durante o estudo, a aplicação dessas ferramentas é consistente com o que a literatura descreve como essencial para melhorar processos administrativos e diminuir riscos regulatórios.

Os resultados esperados com a padronização também se alinham às diretrizes da ISO 9001:2015, especialmente no que diz respeito à gestão documental, ao controle de informações e à busca pela melhoria contínua. No contexto analisado, espera-se que as ferramentas contribuam para maior previsibilidade, integração entre setores, clareza nas responsabilidades e segurança jurídica. A possibilidade futura de integrar esses instrumentos ao sistema corporativo reforça ainda mais esse alinhamento, colocando o processo em um caminho natural de digitalização e amadurecimento organizacional.

Assim, a análise integrada evidencia que o referencial teórico não apenas fundamenta as propostas elaboradas, mas também permite compreender, de forma mais ampla, por que as fragilidades encontradas comprometem o desempenho do processo. Da mesma forma, mostra que as soluções construídas não surgem apenas como recomendações práticas, mas como respostas coerentes às necessidades identificadas e alinhadas às melhores práticas de gestão da qualidade e de processos.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo de caso desenvolvido permitiu compreender de forma aprofundada como a ausência de padronização e de controles sistematizados pode comprometer um processo administrativo essencial, como a renovação de licenças obrigatórias. A análise documental, o acompanhamento do fluxo interno e o diálogo com os setores envolvidos evidenciaram um conjunto de fragilidades que não se restringiam a um único ponto, mas que se manifestavam em diferentes etapas. Entre elas estavam a falta de organização centralizada dos documentos, a execução das atividades de forma fragmentada, a demora nas aprovações e a inexistência de um fluxo claramente definido para orientar o andamento das tarefas.

Ao observar essas situações no contexto real da empresa, foi possível compreender, na prática, o que autores como Yin (2015) destacam ao afirmar que o estudo de caso é uma metodologia capaz de revelar nuances que dificilmente seriam identificadas apenas por meios teóricos. As falhas de rastreabilidade descritas por Schellenberg (2006) também ficaram evidentes na dificuldade de localizar documentos antigos, no retrabalho gerado por informações incompletas e na inconsistência entre as etapas executadas por diferentes setores. Do mesmo modo, os desafios apontados por Paladini (2012) quanto à adoção de novas rotinas puderam ser percebidos nas dificuldades de incorporar registros formais e na falta de um método único de acompanhamento.

Com base nesse diagnóstico, o trabalho estruturou propostas alinhadas à gestão da qualidade e à gestão por processos, com o objetivo de transformar um

fluxo até então reativo em um processo organizado e previsível. O checklist foi construído para orientar a rotina e evitar falhas simples, mas recorrentes. O fluxograma ajudou a esclarecer a sequência das etapas, permitindo visualizar gargalos e responsabilidades. A matriz RACI trouxe clareza sobre o papel de cada setor, reduzindo dúvidas e lacunas de responsabilidade. O POP consolidou o passo a passo das atividades, oferecendo um documento de referência para treinar, orientar e padronizar a execução. Cada ferramenta dialoga com os princípios defendidos por Juran (1992) e Deming (1986) sobre a importância da organização e da repetibilidade dos processos.

A análise integrada entre teoria e prática mostrou que essas ferramentas não são soluções isoladas, mas elementos complementares que têm potencial para fortalecer a confiabilidade do processo de renovação de licenças. Ao mesmo tempo, o estudo revelou desafios importantes para a adoção das melhorias, como a necessidade de maior comprometimento das lideranças, o aperfeiçoamento das rotinas de aprovação e a criação de uma cultura de registro contínuo. Esses aspectos reforçam o entendimento de que a padronização é um processo gradual, que exige acompanhamento, adaptação e participação coletiva.

O trabalho também permitiu identificar oportunidades futuras para o aperfeiçoamento do processo, como a ampliação da organização documental e o reforço do monitoramento preventivo dos prazos legais. Embora não tenha sido objetivo implementar digitalizações ou sistemas automatizados, os resultados demonstram que a estruturação das ferramentas já representa uma base sólida para evoluções posteriores.

Dessa forma, conclui-se que o estudo cumpriu seu propósito ao analisar criticamente o processo investigado, relacionar suas fragilidades à literatura especializada e propor soluções compatíveis com a realidade observada. Os resultados esperados envolvem maior previsibilidade, redução de falhas, clareza nas responsabilidades e fortalecimento da conformidade legal. Mais do que apresentar ferramentas, este trabalho evidencia a relevância da qualidade em atividades administrativas e mostra que processos regulatórios podem e devem ser tratados com o mesmo rigor aplicado às operações produtivas. Assim, o estudo oferece contribuições práticas e teóricas, reforçando o papel estratégico da padronização na gestão das organizações.

Para continuidade da pesquisa, sugere-se que estudos futuros analisem os efeitos da aplicação das ferramentas ao longo do tempo, permitindo mensurar a evolução do processo após a padronização. Também seria relevante investigar como aspectos culturais, comportamentais e estruturais influenciam a consolidação dessas rotinas, ampliando o entendimento sobre a gestão da qualidade em processos administrativos e oferecendo subsídios para organizações que enfrentam desafios semelhantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, J. C. Gestão da sustentabilidade: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. Arquivo Nacional. Glossário de documentos arquivísticos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2020.

CAMARGO, C. S. Gestão por processos: fundamentos e práticas. São Paulo: Atlas, 2019.



CROSBY, P. B. Quality without tears: the art of hassle-free management. New York: McGraw-Hill, 1994.

DEMING, W. E. Out of the crisis. Cambridge: MIT Press, 1986.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015.

JURAN, J. M. Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services. New York: Free Press, 1992.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SHELLENBERG, T. R. Arquivos modernos: princípios e técnicas. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). Jurisprudência. Brasília: STJ, 2024.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

