

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

Curso Bacharel em Administração

Thatyane Mary Bonifácio Chaves

**PROPOSTA DE UM FLUXO DE INFORMAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA DO
SETOR DE CONFECÇÃO**

Mariana

2018

Thatyane Mary Bonifácio Chaves

**PROPOSTA DE UM FLUXO DE INFORMAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA DO
SETOR DE CONFECÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

Coorientadora: Esp. Itaiane de Paula

Mariana

2018

C512p Chaves, Thatyane Mary Bonifácio.
Proposta de um fluxo de informação em uma microempresa do setor de
confeção [manuscrito] / Thatyane Mary Bonifácio Chaves. - 2018.

50f.: il.: color; tabs.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Aparecida Simões Rocha.

Coorientadora: Prof^a. MSc^a. Itaiane de Paula.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e
Gerenciais.

1. Informação - Administração - Teses. 2. Fluxogramas - Teses. 3. Gestão da
Produção - Teses. I. Rocha, Simone Aparecida Simões. II. Paula, Itaiane de. III.
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU: 005.61

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

FICHA DE APROVAÇÃO

THATYANE MARY BONIFÁCIO CHAVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

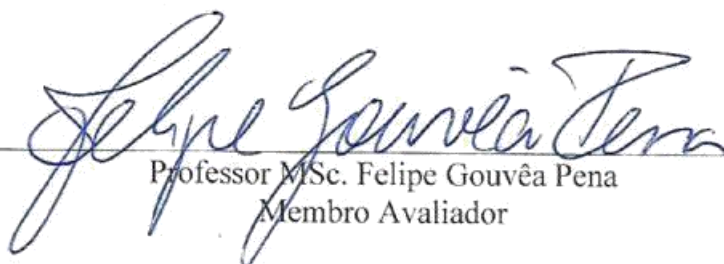
COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha
Orientadora e Presidente da Banca



Especialista Itaiane de Paula
Coorientadora e Membro Avaliador



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador

Mariana, 19 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecer à Deus por me permitir chegar até aqui. À minha família, que é a base e o apoio que eu preciso em todos os momentos, especialmente aos meus pais e irmãos. À minha filha Letícia, que veio como um lindo presente para fechar com chave de ouro esse momento da minha graduação e ao Washington pelo carinho, companheirismo e por esse presente maravilhoso chamado Letícia. Aos professores do ICSA por todo aprendizado durante esse tempo e pelo ensino de qualidade. À professora Simone pelo carinho e atenção e por ter aceitado me orientar. À professora Itaiane pelo apoio, carinho e auxílio em todos os momentos que precisei, sendo uma pessoa fundamental para a conclusão dessa monografia. Aos amigos que fiz na UFOP, que sempre me deram força e me acompanharam durante todo esse processo. De uma maneira especial à Letícia, Marluce, Marcela e Natália que estiveram sempre ao meu lado durante a graduação, me ajudando em todos os momentos que mais precisei. À Aline, aos amigos do "Só Elite" e do CEFET-OP/2004 que estão sempre ao meu lado e acompanham todos os meus caminhos.

RESUMO

Um dos maiores problemas encontrados pelas organizações está relacionado em como administrar o processo de produção e os insumos informacionais de forma eficaz afim de melhorar os processos estratégicos e o planejamento dos processos produtivos. A adoção de ferramentas como o fluxograma, é um meio de organizar o fluxo de informação, fazendo com que os funcionários conheçam todo o processo produtivo, executando suas atividades de forma eficiente, buscando mecanismos de ganho de produtividade além de proporcionar a criação de históricos sobre processos e produtos. Este trabalho tem como objetivo propor um fluxo de informação a partir do desenvolvimento de um fluxograma em uma microempresa do setor de confecção. A metodologia utilizada na pesquisa foi qualitativa, descritiva, aplicada com análise de um estudo de caso, através do levantamento de informações a partir de pesquisas bibliográficas e coleta de dados. De acordo com a pesquisa pode-se constatar que, a gestão do fluxo de informação é essencial para o sucesso de uma empresa, por isso, compreender os impactos da gestão do fluxo de informações na gestão de produção de uma organização é fundamental.

Palavras-chave: Fluxo de informação. Fluxograma. Gestão da produção.

ABSTRACT

One of the biggest problems encountered by organizations is related to how to manage the production process and informational inputs effectively in order to improve the strategic processes and the planning of the productive processes. The adoption of tools such as the flowchart is a way to organize the flow of information, making employees aware of the entire production process, performing their activities efficiently, seeking mechanisms for gaining productivity, as well as creating historical processes and products. This work aims to propose a flow of information from the development of a flowchart in a microenterprise of the confectionery sector. The methodology used in the research was qualitative, descriptive, applied with analysis of a case study, through the collection of information from bibliographic research and data collection. According to the research it can be verified that, the management of the flow of information is essential for the success of a company, therefore, to understand the impacts of the management of the flow of information in the production management of an organization is fundamental.

Keywords: Information flow. Flowchart. Management of production.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia produtiva da empresa.....	24
Figura 2 - Organograma Geral da empresa	29
Figura 3 - Organograma de níveis hierárquicos	29
Figura 4 - Funcionograma	30
Figura 5 - Fluxograma produtivo da empresa X.....	31
Figura 6 - Folha de Ponto Individual.....	33
Figura 7 - Ficha técnica	37
Figura 8 - Ficha técnica	38
Figura 9 - Ficha técnica	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Simbologia para a construção de fluxogramas funcionais	15
Quadro 2 - Diferenças entre os elementos formais e informais da comunicação da informação	18
Quadro 3 - Ordem de Serviço.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	FLUXOGRAMA PRODUTIVO	13
2.2	FLUXOGRAMA DE INFORMAÇÃO	16
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	20
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	ESTUDO DE CASO	22
4.2	PROCESSOPRODUTIVO E FLUXO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA	24
4.3	ANÁLISE DO CASO	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a globalização, um dos maiores problemas encontrados pelas organizações estão relacionados em como administrar o processo de produção e os insumos informacionais de forma eficaz afim de melhorar os processos estratégicos, o planejamento e controle dos processos produtivos. Segundo Vick (2009, p.216) “a complexidade, a quantidade e a diversidade das informações impossibilitam que profissionais possam individualmente dominar todos os conhecimentos que permeiam a organização, tornando-se necessário o compartilhamento das informações”.

Desse modo as empresas precisam conhecer todo o processo produtivo e os insumos informacionais necessários de cada etapa da produção. Para isso é necessário que se realize uma administração dos insumos informacionais e uma gestão da produção através da utilização de ferramentas e métodos capazes de auxiliar a administração como por exemplo a elaboração de fluxogramas.

Para o auxílio na administração dos insumos informacionais surgiu a gestão da informação, que tem como objetivo coletar, analisar, armazenar e disseminar as informações para que sejam utilizadas nos processos de tomada de decisão e em todas as etapas dos processos produtivos.

A indústria de confecção do vestuário é um ambiente que possui inúmeros profissionais, uma série de limitações e troca de informações na qual cada etapa do seu processo produtivo faz um uso diferenciado de cada informação. O desenvolvimento de produtos de moda envolve várias etapas e a transmissão de informações entre todas essas etapas, desde a pesquisa de tendências até o produto finalizado, é de extrema importância para uma produção eficiente.

Assim para uma administração da gestão da produção e do fluxo de informações dentro do setor produtivo do vestuário, a adoção de ferramentas como o fluxograma, faz com que todos os funcionários conheçam todo o processo produtivo executando suas atividades de forma eficiente. Sendo um elemento capaz de contribuir para evitar falhas e imprevistos durante o processo, buscando mecanismos de ganho de produtividade além de proporcionar a criação de históricos sobre processos e produtos que possibilita a realização de um planejamento estratégico da empresa e o planejamento e controle de produção.

O presente trabalho tem como finalidade analisar o processo produtivo de uma microempresa de confecção de vestuário e os seus insumos informacionais afim de propor um fluxograma de produção da empresa para uma melhor gestão da produção e do fluxo de

informação. Diante deste contexto, tem-se a seguinte questão norteadora: Qual é o fluxo de informação adequado ao processo produtivo da microempresa de confecção?

Uma administração eficiente do fluxo de informações em uma confecção de vestuário pode ajudar as microempresas no gerenciamento da produção melhorando os custos, os processos produtivos, os insumos, mão de obra, prazos, e até a criar novas oportunidades de negócios na qual uma boa aplicação da gestão das informações possibilita, através do gerenciamento estratégico dos diferentes fluxos (de bens, serviços, finanças, informações) bem como através das relações entre empresas, um melhor alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão do fluxo de informação é essencial para o sucesso de uma empresa por isso compreender os impactos da gestão do fluxo de informações na gestão de produção de uma organização é fundamental. Este trabalho tem como objetivo geral propor um fluxo de informação através da elaboração de um fluxograma produtivo da microempresa.

Para se alcançar esse objetivo este trabalho pretende:

- a) Identificar o processo produtivo da microempresa;
- b) Analisar quais informações são necessárias para cada etapa produtiva;
- c) Propor o fluxo de informações para o processo produtivo da microempresa; e
- d) Elaborar um fluxograma produtivo da microempresa.

A gestão da produção é essencial para o sucesso de uma empresa por isso compreender todas as etapas do processo produtivo e o fluxo de informações na produção de uma organização é fundamental.

Assim a relevância acadêmica deste estudo deve-se ao fato de que através da pesquisa pode se garantir a eficiência dos processos produtivos de uma confecção de vestuário através da Gestão da Informação e do Gerenciamento e controle da produção a partir da utilização de ferramentas e métodos para a organização do processo produtivo e do fluxo de informações. Quanto à relevância social da pesquisa está relacionado ao aperfeiçoamento da comunicação e da gestão dos processos produtivos afim de obter eficiência e atender às reais necessidades e expectativas de todos os seus stakeholders. Quanto à relevância profissional deve-se ao desenvolvimento da gestão informacional e da gestão dos processos produtivos em uma microempresa do setor de confecção de vestuário propondo a utilização de fluxogramas a fim de minimizar erros, custos e retrabalho, auxílio no desenvolvimento de um planejamento estratégico da empresa, auxílio no planejamento e controle da produção e criação de um banco de dados contendo todas informações do histórico sobre processos e produtos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para sustentar a proposta de estudo, faz-se necessário direcionar as discussões teóricas sobre fluxograma produtivo e fluxograma de informação.

2.1 FLUXOGRAMA PRODUTIVO

Davis (1999, p. 24) citado por Carvalho (2012) entende como produção a “gestão do processo que transforma insumos em resultados na forma de produtos e serviços. Para Rozenfeld et al. (2006) citado por Cardoso e Demarchi (2012, p. 52) o processo de desenvolvimento de produtos trata-se de um conjunto de atividades que buscam identificar as oportunidades de mercado e aplica-las nas especificações de um produto.

O acompanhamento de todas as fases do processo de desenvolvimento é uma das maiores dificuldades das organizações. Desse modo, é necessário que as organizações utilizem de ferramentas que auxiliam no planejamento e gerenciamento do fluxo das informações transmitidas durante todas as etapas. Esta ação proporciona detectar problemas de comunicação interna e resolver possíveis entraves nos setores da empresa, reduzindo o retrabalho ocasionado pela execução inadequada de tarefas e aumentando a produtividade.

O fluxograma é uma ferramenta de gestão organizacional que auxilia no entendimento dos processos organizacionais demonstrando a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, ou seja, do fluxo de trabalho, trazendo informações sobre as atividades, quais etapas e documentos são necessárias para a sua realização, quem está realizando as atividades e como é transmissão das atividades e o relacionamento entre todos os envolvidos no processo.

O autor Simcik (2001) conceitua fluxograma como sendo um método gráfico que procura facilitar a análise de dados, informações e sistemas completos. Sendo que este possui alto grau de detalhamento visual, pondo em evidencia os inúmeros fatores que intervêm num processo produtivo ou administrativo qualquer. Segundo Viana (2006) o fluxograma representa de forma simples, por meio de símbolos gráficos, o fluxo, a sequência normal de trabalho e facilita a localização de problemas e falhas, auxiliando a descoberta dos pontos que apresentam falhas de naturezas diversas, e responsáveis pelas deficiências constatadas na execução dos trabalhos.

Cury (2009) destaca que existem diversos tipos de gráficos que fazem análises administrativas, mas o fluxograma é o gráfico universal, que representa o fluxo ou sequência de um trabalho, produto ou documento. De acordo com Pinho (2007), um fluxograma traça o

fluxo de informação, pessoas, equipamentos, ou materiais por meio das várias partes do processo.

Contudo, Schmenner (1999), propõe que a utilização dessa ferramenta pode revelar onde estão os gargalos e assim, identificar onde pode ser necessário realizar uma alteração no processo, podendo ser em pessoal, equipamentos, documentação ou layout.

Desse modo, Araújo (2009), apresenta os principais objetivos que podem ser alcançados, a partir da elaboração do fluxograma: (I) identificar a utilidade de cada etapa do processo; (II) verificar as vantagens em alterar a sequência das operações; (III) procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam e; (IV) identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.










Para Selene e Stadler (2010), os objetivos desta ferramenta são padronizar a representação dos procedimentos administrativos, facilitar a leitura e entendimento e evidenciar a sequência de um trabalho permitindo a visualização dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos.

Segundo, Gherardt e Silveira (2009), as vantagens do uso do fluxograma, de uma forma geral, é a possibilidade de se verificar como funcionam todos os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia, facilita a localização das deficiências do processo e pode ser aplicado em sistemas mais simples aos mais complexos.

Conforme Cury (2009) existem diversos tipos de fluxogramas com:

- a) Diagrama de blocos – comumente mais utilizado por ser o mais simples e proporcionar uma rápida noção do processo;
- b) Fluxograma padrão – utilizado no detalhamento das atividades até o nível desejado e é próprio para uma análise detalhada dos inter-relacionamentos;
- c) Fluxogramas funcionais – desenham o fluxo de informações entre as organizações ou as diversas áreas de trabalho; consiste em retratar o movimento entre as diferentes áreas de trabalho na qual qualquer trabalho possa ser subdividido em elementos simples, auxiliando o estudo individual de cada item, além de auxiliar no diagnóstico de pontos falhos que podem estar relacionados com as deficiências constadas na execução de um serviço.

Quadro 1 - Simbologia para a construção de fluxogramas funcionais

Simbologia	Significado no Fluxograma
	Retângulo – Operação: representa uma mudança num item. Usado para mostrar uma atividade de qualquer natureza
	Seta Grossa – Movimento/ Transporte: indica movimentação física e concentra entre localidades
	Losango – Ponto de Decisão: ponto do processo em que uma decisão é tomada. A sequência de atividade depende da decisão tomada nesse ponto.
	Círculo Grande – Inspeção/Controle: indica que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade de saída possa ser avaliada (checam, conferência, controle).
	Retângulo com Fundo Arredondado – Documento impresso: indica que a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel.
	Triângulo – Armazenagem: indica que existe uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição é necessária para remover o item para a atividade seguinte. Usado para representar também que um produto aguarda um cliente.
	Seta – Sentido de Fluxo: utilizada para indicar o sentido e a sequência das fases do processo. Realiza a ligação entre os diferentes símbolos.
	Seta Interrompida – Transmissão: identifica a ocorrência de transmissão instantânea de informação
	Círculo Alongado – Limites: indica o início e o fim de um processo.

Fonte: Adaptado de Cury (2009).

Já no que se refere ao formato, os fluxogramas foram descritos por Oliveira (2002) em três tipos:

- a) Fluxograma vertical: utilizado para representar rotinas de processamento simples, em uma unidade da organização;
- b) Fluxograma parcial ou descritivo: utilizado para representar graficamente as ações dos indivíduos, bem como a tramitação de documentos. É utilizado para realizar o mapeamento em poucas unidades da organização;
- c) Fluxograma global ou de coluna: é utilizado para representar graficamente novas rotinas e procedimentos e apresenta maior diversidade de símbolos.

2.2 FLUXOGRAMA DE INFORMAÇÃO

De acordo com Davenport e Prusak (1998): “informações são dados que fazem a diferença e proporcionam a possibilidade de se adquirir novos pontos de vista para interpretação de eventos ou situações”. Conforme Beal (2009, p.31) “o uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, que podem voltar a alimentar o ciclo da informação corporativo, num processo contínuo de aprendizado e crescimento”.

Para Laudon e Laudon (2007, p. 9) a informação quer dizer:

Dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são sequência de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou ambientes físicos, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.

Segundo Carvalho (2012, p. 58) para se ter acesso à informação relevante para o negócio de uma organização, em tempo hábil, a um custo compatível para auxiliar no processo de tomada de decisão ou mesmo na melhoria de produtos e serviços é fundamental, pois cercar-se de toda informação possível minimiza riscos e reduz incertezas.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) citado por Vick, et al. (2009, p. 206) “informações são dados que fazem a diferença e proporcionam a possibilidade de se adquirir novos pontos de vista para interpretação de eventos ou situações”. Entende-se informação como geradora de conhecimento, elemento fundamental responsável por gerir a tomada de decisão de uma organização.

Vick, et al. (2009, p. 205) afirma que:

Hoje, entre os maiores problemas enfrentados pelas organizações estão: como lidar com o excesso de informação, como utilizar as fontes de informação de forma eficaz e como priorizar o fluxo de informação buscando relevância em organizações inovadoras.

Conforme Carvalho (2012) a gestão da informação surgiu com o objetivo de auxiliar as organizações a lidarem com insumos informacionais sendo entendida como um processo em que as informações devem ser coletadas, analisadas, armazenadas e disseminadas, para que sejam utilizadas na tomada de decisão, na produção de novos conhecimentos e na competitividade das organizações.

Ainda segundo Carvalho (2012) a gestão da informação pode ser entendida como um processo que busca agregar valor à informação, utilizando para tanto, mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, para que as informações sejam usadas nas tomadas de decisão e nos processos organizacionais. Desse modo, a gestão da informação tem como propósito auxiliar a administração dos insumos informacionais, que tem como objetivo coletar, analisar, armazenar e disseminar as informações para que sejam utilizadas nos processos de tomada de decisão e em todas as etapas dos processos produtivos.

Para Blattmann e Rodrigues (2014) para que a gestão da informação seja realizada de forma adequada, é importante conhecer as fontes e o fluxo de informações, tanto internas quanto externas, que envolvem o ambiente em que está inserida a organização, pois essas fontes variam em formatos, natureza e conteúdo, os que irá influenciar no processo de uso de forma ótima.

Ponjuán Dante (1998) afirma que:

A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disso, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações.

“Assim para que a gestão da informação ocorra é necessário que se identifique as necessidades, o fluxo e as demandas informacionais, pois somente com o conhecimento das mesmas é que se têm elementos suficientes para escolher a melhor maneira de agir”. (CARVALHO, 2012, p. 58).

Segundo Reis (1993) para uma gestão da informação eficaz é necessário que se estabeleça “um conjunto de políticas eficaz que possibilitem um fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores”.

A informação é responsável por contribuir para que a tomada de decisão responda as expectativas da empresa.

Segundo Carvalho (2012) para que a gestão da informação ocorra é necessário que se identifique as necessidades e demandas informacionais, pois somente com o conhecimento das mesmas é que se tem elementos suficientes para escolher a melhor maneira de agir. O conhecimento das demandas informacionais permite estruturar o fluxo de informações. Assim, a gestão do fluxo de informações contribui também para o planejamento estratégico da organização e pode ser capaz de auxiliar em diversos processos de tomada de decisão.

Dentro de uma organização, fluxo de informação pode ser interpretado como a troca de informações, formal ou informalmente, podendo ou não, influenciar a tomada de decisão. Para que seja eficaz, as organizações necessitam de certos cuidados no que tange a barreiras na comunicação, pois esta é a fonte de qualquer fluxo.

De acordo com Lesca e Almeida citado por Nascimento (1999) há três tipos de fluxo de informação:

- a) Fluxo de informações coletadas externamente à empresa e utilizados por ela: diz respeito a toda e qualquer informação capturadas ou fornecidas externamente – por meio de fornecedores, clientes, concorrentes – e têm influência interna, no que se refere a decisões e ações;
- b) Fluxo de informações produzidas pela empresa e destinadas a ela própria: todo e qualquer tipo de informação, seja formal ou informal, gerada internamente à organização tais como relatórios e que servem de subsídio para dar início, promover a realização e o controle de operações ligadas à existência e ao funcionamento da empresa;
- c) Fluxo de informações produzido pela empresa e destinado ao mercado: informações geradas internamente, porém com objetivo de atingir o ambiente externo. Tais informações são valorizadas em virtude do avanço da sociedade da informação que traz consigo novas formas de compartilhamento tais como a própria internet, comunidades de prática e redes de informação, que cada vez mais ganham numerosos adeptos.

Le Coadic (1996) afirma que o fluxo informacional pode acontecer em vias formais ou informais de comunicação conforme podem ser observadas no QUADRO 2:

Quadro 2 - Diferenças entre os elementos formais e informais da comunicação da informação

ELEMENTOS FORMAIS	ELEMENTOS INFORMAIS
Pública (audiência potencial importante)	Privada (audiência restrita)
Informação armazenada de forma permanente, recuperável	Informação não armazenada, não recuperável
Informação relativamente velha	Informação recente
Informação comprovada	Informação não comprovada
Disseminação uniforme	Direção do fluxo escolhida pelo produtor
Redundância Moderada	Redundância as vezes muito importante
Ausência de interação direta	Interação direta

Fonte: Adaptado de Le Coadic (1996, p.36).

Segundo Costa (2009) para que os fluxos de informação existentes em uma organização, um departamento e/ou setor, possam ser melhor compreendidos, é aconselhável uma representação gráfica, que facilite sua visualização de forma clara e que possibilite a melhor interpretação do caminho percorrido pela informação.

Conforme Skinner e Anderson (1982), a representação gráfica mais utilizada é conhecida como fluxograma que, facilita, de forma eficaz, a identificação de falhas e/ou deficiências nos processos comunicativos e apontam as áreas carentes de melhorias. Assim o fluxograma de informação transforma informações complexas em diagramas simples através da representação do processo produtivo através de símbolos. O fluxograma de informação organiza o fluxo de informações indicando quais informações são necessárias para cada atividade e etapa do processo de produção.

Desse modo, Shirado et al. (2017) afirma que ocorre uma manutenção do conhecimento gerado dentro da organização, facilitando a transferência deste da mente de seus colaboradores para uma forma explícita documental, agregando valor e qualidade aos serviços prestados pelo setor ao cliente interno e, principalmente ao cliente externo, com vistas a aumentar seu potencial competitivo.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Pode-se definir quanto aos procedimentos da pesquisa para obtenção de informações que o estudo será baseado no estudo de caso e pesquisa de campo na qual as informações serão buscadas através de pesquisa bibliográfica e/ou documentos além da realização de coleta de dados junto à organização e seus stakeholders.

Conforme Yin (2005) o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Para Fachin (2002) a principal função do estudo de caso é a explicação dos fatos como ocorrem no contexto social e como se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. Os dados do estudo de caso devem ser representados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de análise descritiva que os caracterizam. Esse método detecta novas relações, pois sua principal função é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no ambiente social relacionados com uma diversidade de variáveis.

Desse modo a abordagem do trabalho será qualitativa, pois serão analisados e interpretados princípios teóricos acerca do que será estudado com o objetivo de produzir informações aprofundadas e ilustrativas

A metodologia qualitativa busca descrever a complexidade do comportamento humano, fomentando investigações através do estudo de hábitos, tendências e atitudes, preocupando-se em adquirir e analisar aspectos mais profundos acerca do estudado.

Para Silveira e Gerhardt (2000, p. 32):

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Quanto aos objetivos, a pesquisa poderá ser caracterizada como descritiva, pois observará, registrará, analisará, correlacionará fatos ou fenômenos e descreverá os fatos observados sem interferir neles.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.52) a pesquisa descritiva tem por característica a observação, o registro a análise e ordenação de dados, sem manipula-los, isto é, sem interferência do pesquisador, procurando desta forma descobrir a frequência com que um fato ocorre, assim como sua natureza, características, causas e relações com outros fatos.

Conforme, Silveira; Gerhardt (2009, p.35) a pesquisa pode ser considerada, quanto á natureza, como pesquisa aplicada pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas de problemas específicos além de envolver verdades e interesses locais.

Diante do exposto pelos autores para alcançar os objetivos e propor soluções a pesquisa será realizada a partir de um estudo de caso sobre o fluxo de informação em uma microempresa no setor de confecção.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo é uma microempresa do setor de confecção da cidade de Ouro Preto/MG especializada na criação, desenvolvimento e confecção de roupas estilo moda festa sob medida e uniformes para empresas, comércios, promoção e eventos. A empresa atua no mercado há 36 anos e deu início às suas atividades com a produção de roupas sob medidas e roupas para a pronta- entrega em um showroom próprio.

Há 15 anos a empresa entrou no mercado atuando também no segmento de uniformes corporativos, para suprir as necessidades da empresa que sofria com a sazonalidade do mercado de moda festa, pois na época o mercado do segmento de Moda Festa se concentrava em alguns meses do ano diferentemente de hoje. Assim a empresa passou a confeccionar peças de moda corporativa exclusivas e personalizadas para várias empresas da região de Ouro Preto, Mariana e Itabirito.

A mesma ficou por 20 anos instalada no centro da cidade de Ouro Preto, onde pagava aluguel e há 16 anos com o crescimento da empresa foi necessário que a empresa mudasse de endereço para um espaço próprio, localizado em um bairro da cidade de Ouro Preto á 10min do centro, na qual o showroom foi instalado junto da confecção.

A administração da empresa é familiar e atualmente possui 6 funcionários sendo: 2 proprietários responsáveis pela maioria das atividades da empresa como administração, criação, compras, modelagem, pilotagem, corte, costura, acabamento, passadoria e expedição; 1 designer de moda responsável pela criação, pesquisa de materiais, modelagem e acabamento; 2 costureiras responsáveis pela confecção das peças e; 1 ajudante de costura responsável pelos acabamentos, auxílio de costura, bordados, passadoria, expedição e embalagem.

As matérias-primas, aviamentos e máquinas utilizadas pelas empresas na confecção variam conforme cada segmento, tipo de produto e tipo de cliente. A maioria dos fornecedores está na região de Belo Horizonte e São Paulo sendo seus principais Fornecedores: FacBorda(Bordados Computadorizados), Aliança Tecidos: (Tecidos para Moda Corporativa), Horizonte Têxtil (Tecidos de Moda Corporativa), Têxtil Barro Preto (Tecidos para Moda Corporativa), Megatêxtil (Tecidos para Moda Corporativa), RoberMaq (Passadoria, Máquinas de costura e suprimentos), Macoi: (Passadoria, Máquinas de costura e suprimentos), Starmak (Passadoria, Máquinas de costura e suprimentos), Alpino: (Aviamentos e suprimentos), Mundo dos Armarinhos (Aviamentos e suprimentos), Fama Aviamentos

(Aviamentos e suprimentos), Embalaminas (Sacolas de papel e embalagens) e Etiquetar (Etiquetas e Materiais Gráficos).

A empresa possui um pequeno estoque de matéria-prima para os artigos do segmento de moda festa, na qual trabalha com confecção por pedido e com confecção para sua pronta entrega em seu showroom.

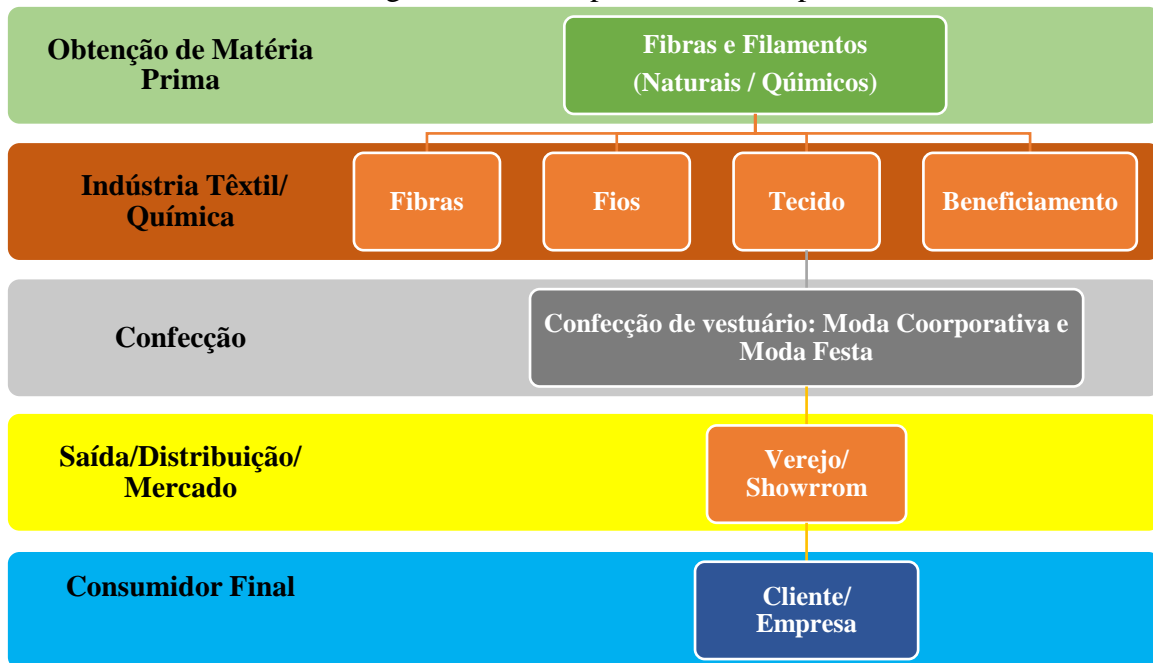
No segmento de moda corporativa a empresa trabalha apenas com confecção por pedido e não tem nenhum estoque de matéria-prima e nem de peças acabadas. A compra das matérias-primas para os artigos deste segmento só é realizado após a confirmação do pedido pelo cliente e após o recebimento de 50% do valor total dos uniformes.

A maior parte do processo produtivo ocorre internamente sendo que a empresa terceiriza apenas o serviço de criação e confecção de bordados computadorizados.

A cadeia produtiva da empresa é formada por (FIG. 1):

- (i) Obtenção de matéria-prima: a primeira fase da cadeia produtiva da moda diz respeito as fibras e/ou filamentos que serão preparados para a etapa da fiação. Compreende o processo químico-físico de extrusão (fibras químicas - artificiais e sintéticas) e a produção agrícola (fibras naturais vegetais) ou pecuária (fibras naturais animais);
- (ii) Processo de transformação têxtil/ química: processo na qual ocorre a fiação, produção de fios, a tecelagem e o beneficiamento/acabamento que compreende uma série de operações que outorga propriedades específicas ao produto
- (iii) Confecção: esta é a fase capital da elaboração de peças confeccionadas e abrange a criação, a modelagem, o enfesto, o corte, a costura e o beneficiamento do produto;
- (iv) Mercado/ Distribuição: o os canais de distribuição e comercialização (varejo); e
- (v) Consumidor Final: quem são os clientes ou empresas.

Figura 1 - Cadeia produtiva da empresa



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

4.2 PROCESSOPRODUTIVO E FLUXO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

O processo produtivo da empresa se inicia com o Termo de Abertura do projeto na qual é realizada uma análise crítica com vistas a identificar algumas características básicas do projeto/pedido, para verificar se estaria de acordo com os objetivos propostos pelos clientes. Esta análise é feita a partir de visita ao cliente para a elaboração do planejamento da coleção dos uniformes. Esta visita é realizada pelos proprietários da empresa que realizam uma reunião com o cliente onde coletam informações para definição do modelo e para o orçamento das peças de uniformes. As principais informações coletadas nessa etapa são referentes a Programação visual do cliente (logo, material gráfico, ambiente organizacional) para identificação da cartela de cores e bordados, a quantidade de peças, finalidade das peças, qual é o perfil do cliente e quais são as especificidades para definição do modelo e da matéria-prima mais adequado para a confecção das peças.

Após essa reunião é realizada a segunda etapa de identificação do projeto na qual as informações são repassadas para a designer da empresa desenvolverá um projeto com várias propostas e croquis para ser apresentado ao cliente, sugerindo o modelo, cor e matéria-prima.

Além dos croquis são desenvolvidas as modelagens e confecciona-se as peças piloto para realizar a avaliação do modelo e a mensuração da quantidade de matéria-prima necessária para a confecção de cada modelo.

A partir da mensuração da quantidade de matéria-prima é realizada uma pesquisa de tendências e uma pesquisa de matérias-primas para identificação de qual matéria-prima é mais indicada e quais fornecedores tem a matéria-prima na quantidade necessária e com o custo menor.

Nesta etapa também é realizado o cálculo do tempo de produção através da medição do tempo de fabricação de cada peça piloto para a determinação do prazo de entrega do pedido para o cliente. Também é realizado uma planilha de custos de produção identificando os custos diretos e indiretos como matéria-prima e mão de obra para a elaboração do orçamento a ser entregue para o cliente.

Após a realização dos cálculos é iniciada uma nova etapa do processo a partir de uma nova reunião com o cliente com o objetivo de realizar a aprovação dos modelos desenvolvidos pela designer de moda, representados através dos croquis; confirmação da quantidade de peças; aprovação da cartela de cores, aprovação do orçamento e determinação do prazo de entrega que se iniciará após o pagamento de 50% do valor total dos uniformes.

A microempresa não faz nenhum tipo de contrato com cliente para a confirmação e resguardo do pedido, sendo esse processo realizado apenas de maneira informal e verbal entre as partes. A falta de contrato faz com que a empresa não tenha um detalhamento formal do pedido do cliente o que provoca em alguns casos desistências, perdas e retrabalho.

A próxima etapa após a aprovação do pedido pelo cliente é a identificação do escopo do projeto, ou seja, a soma dos produtos, serviços e resultados a serem oferecidos na forma do projeto que será iniciado.

O processo de produção tem início com o planejamento da coleção a partir de uma análise das atividades, matérias – primas, máquinas e mão de obra necessárias para a produção do pedido. Nesta etapa seria necessário o desenvolvimento de fichas técnicas com todas as informações necessárias para o auxílio na produção, mas a microempresa não utiliza de nenhuma ferramenta para a transmissão das informações entre os setores e funcionários.

Nessa etapa também é realizado o contato com fornecedores para a compra da quantidade de matéria-prima necessária para o pedido e também é desenvolvida a gradação dos moldes conforme o pedido para serem enviados para o setor de corte.

Após a compra e recebimento da matéria-prima ela é enviada juntamente com os moldes graduados para o setor de corte. Essa atividade é realizada pela proprietária que assume os cargos de pilotista, modelista e cortador da empresa. Após o corte das peças a proprietária envia os cortes para o setor de produção na qual as peças serão preparadas e costuradas.

As informações necessárias para a realização das atividades dessa etapa são realizadas de maneira verbal e através dos moldes.

No setor de produção há apenas 02 costureiras que operam máquinas retas, overlock, galoneira, interlock, calfat e pespontadeira. As costureiras recebem os cortes e os aviamentos necessários para o fechamento das peças, fazem a preparação das peças para costura como a aplicação de entretela quando necessário e realizam a costura das peças. Durante esse processo cada costureira confecciona a peça do início ao fim e como na etapa anterior as informações relacionadas a esse processo quando são realizadas ocorrem apenas de forma verbal na qual elas gastam mais tempo para produzir pois precisam interpretar o modelo antes de executar.

Após a confecção as peças, caso o pedido exija a aplicação de bordados computadorizados as peças são enviadas para uma empresa terceirizada que fará a criação da arte do bordado conforme a programação visual da empresa do cliente e depois fará a aplicação do bordado na peça.

A próxima etapa a ser executada após a aplicação dos bordados é a de acabamento na qual as peças retornam para a empresa na qual são levadas para o setor de acabamento que fará o arremate das peças; aplicação de casas, botões e bordados manuais; confecção de bainhas; corte de linhas; revisamento; passadoria e; embalagem de cada peça.

A última etapa é a entrega do cliente na qual as peças vão para o showroom para serem entregues aos clientes conforme os pedidos.

4.3 ANÁLISE DO CASO

A empresa participante da pesquisa é uma microempresa que atua no setor de confecção de peças do vestuário, estando localizada na cidade de Ouro Preto, MG. A empresa tem dificuldade nos planejamentos de produção e na captação e treinamento de mão de obra qualificada, portanto possui poucos funcionários o que faz com que ela tenha uma capacidade produtiva reduzida.

O processo de desenvolvimento de produtos em uma indústria de confecção do vestuário é uma atividade complexa e que envolve etapas de diferentes níveis de dificuldade e de conhecimento, sendo necessário que se realize o mapeamento de todo o processo produtivo para que a organização tenha um banco de dados, ou seja, para que ela tenha uma memória organizacional.

A partir das análises percebe-se que a microempresa estudada tem dificuldades no gerenciamento da produção na qual utiliza de poucas ferramentas ou sistemas formais para a transmissão e gerenciamento do fluxo de informações durante o todo o seu processo produtivo.

A atual estrutura física da empresa não comporta todas as atividades da empresa e nem todos os maquinários na qual algumas atividades são realizadas no mesmo setor em espaços improvisados. Esta situação faz com que haja uma dificuldade no desenvolvimento de um processo produtivo uniforme e no fluxo de informações.

Não há departamentalização na empresa, mas alguns setores podem ser identificados apesar de algumas atividades e funcionários se agruparem em um mesmo setor.

Cada atividade de cada setor da empresa demanda de vários insumos informacionais para sua execução e a empresa adota poucas ferramentas formais para o registro e a transmissão das informações entre os setores e funcionários.

As pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento dos produtos não têm o conhecimento de todas as etapas da produção, o que dificulta as relações e o fluxo de transmissão de informações.

A maioria das informações ficam restritas aos setores administrativo e criação que são registradas apenas em instrumentos manuais como cadernos e que não ficam arquivados por muito tempo.

Nos demais setores há uma dificuldade na obtenção e transmissão de informações não havendo a utilização de nenhum instrumento formal para identificação de produção o que acarreta atrasos na produção e retrabalho.

Além disso, cada etapa é realizada por um profissional, que tem idade, escolaridade, experiência de vida, interesses e habilidades diferentes dos demais. Isso faz com que cada um receba e interprete as informações de maneira diferente.

Desse modo é necessário que os níveis hierárquicos mais altos da empresa saibam transmitir as informações de maneira correta aos demais, fazendo com que todos os envolvidos nas atividades entendam corretamente os processos. Se o comunicador consegue estabelecer claramente qual o seu papel na empresa, seu nível de conhecimento e suas funções, os objetivos da comunicação empresarial se cumprem, fazendo com que todos os elementos da empresa tenham conhecimento das metas da organização.

A partir deste estudo pode-se identificar: (i) os processos e estruturas da empresa; (ii) as necessidades de informação em cada etapa de produção e como a adoção de ferramentas e métodos de gestão do fluxo de informações pode estabelecer melhorias nos diversos processos produtivos da confecção afim de tornar o fluxo de informações mais direcionado e eficiente, e

fazer com que os processos internos se tornem estruturados e solidificados; (iii) os problemas ocasionados pela falta da gestão do fluxo de informação.

- **Identificação dos Processos e Estruturas**

A microempresa não possui nenhum planejamento estratégico, portanto a partir da análise da empresa pode ser proposto alguns aspectos estratégicos como:

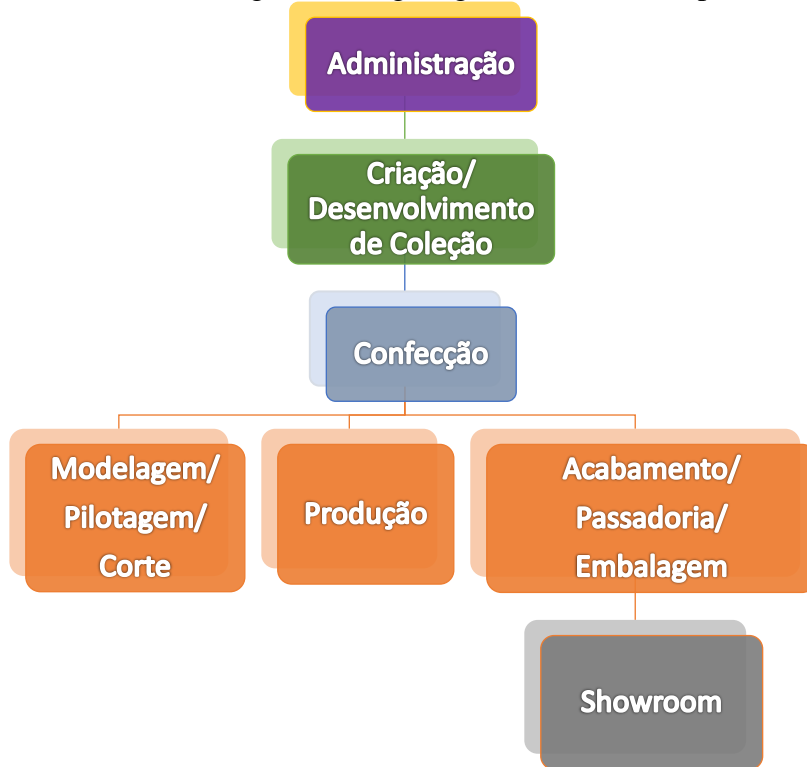
- Missão: Ser referência no meio de confecção de uniformes corporativos, consolidando parcerias através da excelência no atendimento e desenvolvimento de novos produtos exclusivos mantendo sempre a qualidade nos produtos e serviços e a satisfação de nossos clientes.
- Visão: Fortalecer a marca através da inovação e exclusividade para ser reconhecida como uma empresa competitiva e de qualidade nos ramos de confecção de moda festa e uniformes corporativos.
- Valores:
 - Respeito ao ser humano;
 - Honestidade e ética;
 - Qualidade nos produtos e serviços;
 - Alinhamento com as tendências da moda;
 - Dedicção aos nossos clientes;
 - Flexibilidade e capacidade de desenvolvimento de produtos diferenciados;
 - Responsabilidade com o meio ambiente;
- Compromisso: Atender sempre às reais necessidades dos clientes, oferecer a melhor solução em produtos com preços competitivos. Garantir qualidade e segurança em produtos e serviços. Ouvir o cliente antes, durante e após a venda.

A empresa mantém um constante intercâmbio com o ambiente que envolve a empresa (vizinhança, funcionários, clientes, etc.) produzindo peças adequadas às necessidades e desejos da sociedade, pois é nesse ambiente que a empresa busca os insumos necessários para o seu funcionamento e também é nele que a empresa coloca o resultado do trabalho, ou seja, seus produtos.

Atentando para um melhor entendimento dos processos realizados pela organização em foco, visto que, a mesma não possui de forma organizada sua departamentalização. Então fez-se necessário a criação, de forma sucinta, de um organograma (FIG. 2), que permitisse a visualização da empresa como um todo, bem como a disposição estruturada de seus setores de

operação. Diante da realidade observada na empresa, além da observação e descrição dos fatos ocorridos no dia-a-dia, apresenta-se o seguinte organograma.

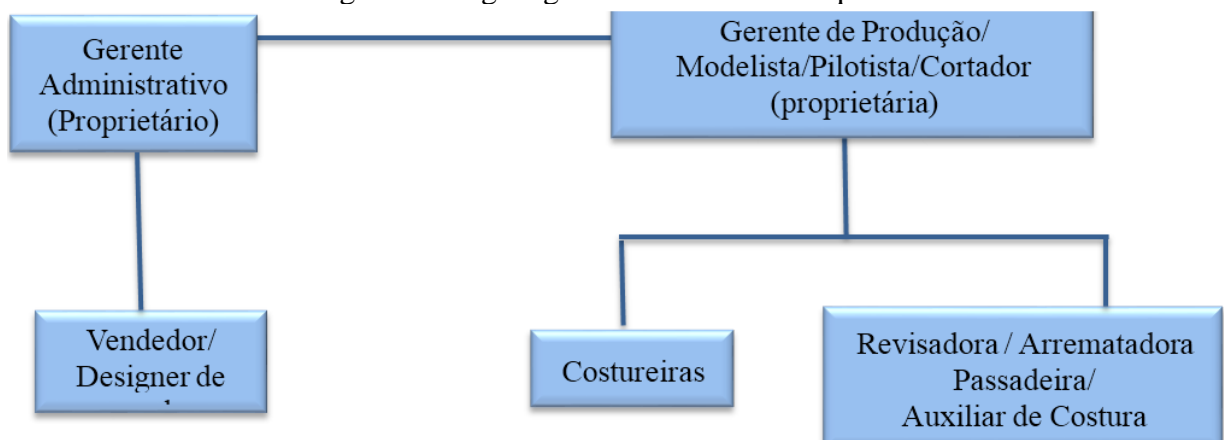
Figura 2 - Organograma Geral da empresa



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

A empresa possui apenas 6 funcionários e alguns acumulam diversas funções dentro da empresa, sendo distribuídos hierarquicamente da seguinte forma (FIG. 3):

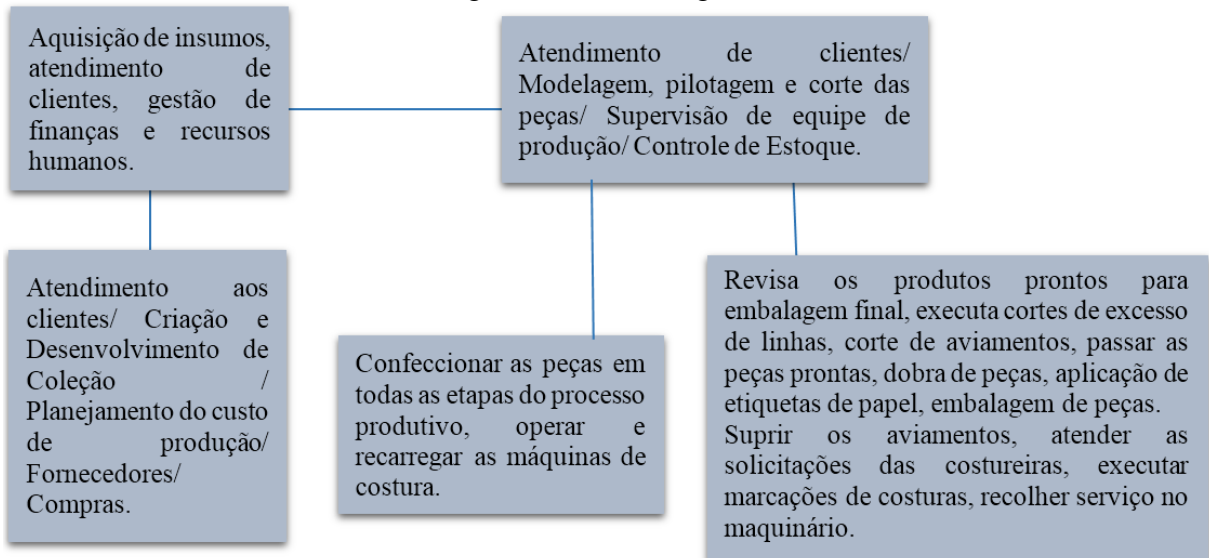
Figura 3 - Organograma de níveis hierárquicos



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Desta forma, a partir da observação das atividades realizadas pelos funcionários apresenta-se o funcionograma, na FIG. 4 a saber:

Figura 4 - Funcionograma

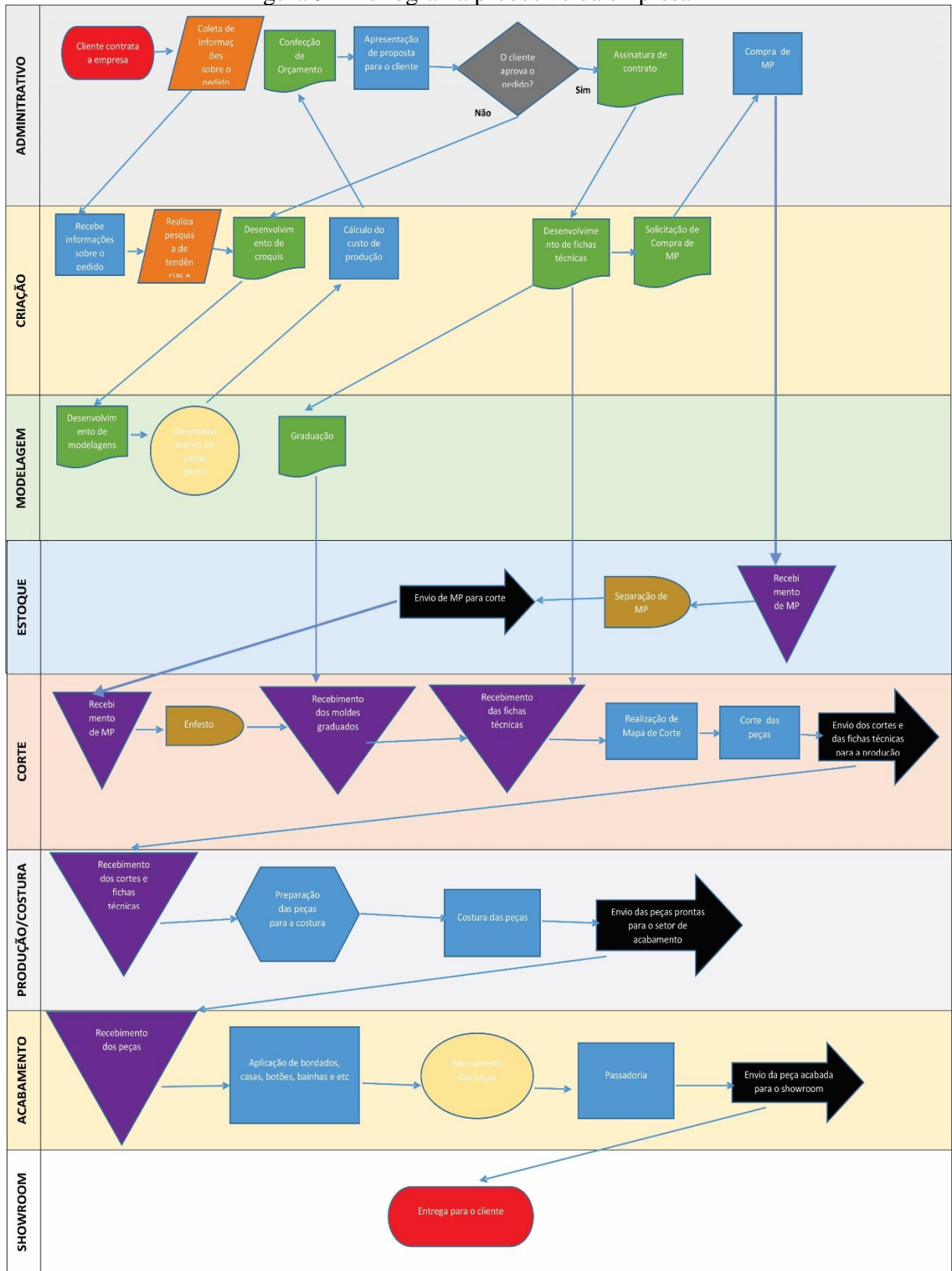


Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Após a elaboração dos organogramas apresentados, voltou-se para a descrição das principais atividades realizadas dentro do setor para que seja realizada a construção de um fluxograma funcional para visualizar com mais nitidez onde as falhas estão ocorrendo, garantindo maior eficiência quanto ao tratamento dos problemas e no fluxo de informação.

Com isso foi construído um fluxograma funcional (FIG. 5), como forma de mapear e entender o funcionamento da microempresa, tendo em vista que o propósito é a organização do fluxo de informações e do seu processo produtivo.

Figura 5 - Fluxograma produtivo da empresa X



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

- **Identificação das necessidades informacionais no processo produtivo e a adoção de ferramentas e métodos de gestão do fluxo de informações**

A partir da elaboração do fluxograma (Figura 7), observa-se a sequência que os procedimentos ocorrem dentro da microempresa e quais informações são necessárias em cada etapa do processo.

O processo se inicia com o termo de abertura pelo setor administrativo, onde, ao analisar o fluxograma, percebe-se que nessa etapa as informações coletadas são de grande importância para o restante do processo produtivo, pois nele são coletadas todas as informações passadas pelos clientes sobre os detalhes dos pedidos para o desenvolvimento dos produtos e do orçamento como programação visual, finalidade das peças, perfil do cliente, especificidades e etc. Nessa etapa as informações são coletadas e transmitidas para o setor de criação apenas de maneira verbal e visual a partir da observação de programações visuais fornecidas pelos clientes.

Após esta etapa é realizada a fase de Identificação do projeto na qual o setor de criação a partir das informações repassadas pelo setor administrativo realiza o desenvolvimento de modelos, escolha da cartela de cores e matéria-prima, pesquisa de fornecedores, além do desenvolvimento de modelagens e pilotagens para mensuração do custo e tempo de produção para que se confeccione o orçamento do pedido. Nessa etapa as informações são transmitidas de forma formal através de documentos como croquis, amostras de matérias-primas, modelagens, peças-piloto, planilha de custos e planilha de orçamento.

A partir das informações desenvolvidas pelo setor de criação, inicia-se a etapa de apresentação da proposta e aprovação do cliente feita pelo setor administrativo na qual são apresentados os documentos gerados pelo setor de criação afim de fechamento do pedido. Esta é uma das etapas mais importantes pois nela são confirmadas todas as informações para o desenvolvimento do pedido e para continuação do processo produtivo da empresa, mas não há a geração de nenhum documento formal como contratos que registrem formalmente o pedido o que pode gerar vários problemas durante a transmissão das informações para os outros setores. A partir disso faz-se necessário que a empresa formalize os pedidos através de contratos feitos entre a empresa e seus clientes a fim de resguardar de problemas que possam ocorrer no futuro.

No setor administrativo apenas as informações sobre o financeiro da microempresa são registradas de forma formal em um livro caixa, planilhas e as informações sobre os pedidos são registradas de forma momentânea e manual em uma agenda. A empresa também não tem folha de ponto individual de trabalho e nem ordem de serviço com a descrição das atividades

realizadas por cada funcionário. Desse modo pode-se propor a construção de tais documentos para um melhor conhecimento pelos funcionários de suas atividades dentro da microempresa conforme a FIG. 6 e QUADRO 3.

Figura 6 - Folha de Ponto Individual

EMPREGADOR: NOME / EMPRESA						CEI / CNPJ Nº	
ENDEREÇO:							
EMPREGADO (A):				CTPS Nº E SÉRIE:		DATA DE ADMISSÃO:	
FUNÇÃO:				HORÁRIO DE TRABALHO DE SEG. A SEXTA FEIRA:			
HORÁRIO AOS SÁBADOS: -----		DESCANSO SEMANAL:		MÊS:		ANO:	

DIAS MÊS	ENTRADA MANHÃ	ALMOÇO		SAÍDA TARDE	EXTRAS		ASSINATURA
		SAÍDA	RETORNO		ENTRADA	SAÍDA	
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							

RESUMO GERAL				VISTO DA FISCALIZAÇÃO			
+	Dias / Horas Normais	R\$					
+	H. Extras / Adicionais (Verso)	R\$					
(-)	Faltas no Mês	R\$					
=	Subtotal / Base de Cálculo	R\$					
(-)	% INSS	R\$					
(-)	Outros Descontos (Verso)	R\$					
+	Salário Família	R\$					
Total Líquido a Receber		R\$					

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Quadro 3 - Ordem de Serviço

(Continuação)

Empresa: X
Setor: Produção
Função: Costureira
OBRIGAÇÕES DO EMPREGADO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Cumprir todas as normas expedidas pela empresa X, inclusive esta ordem de serviço; 2) Comunicar todas as condições inseguras presentes no ambiente ao supervisor imediato; 3) Manter a ordem, disciplina, higiene e segurança do trabalho; 4) Executar as tarefas que lhe forem designadas após treinamento para execução da mesma; 5) Acompanhar as atividades realizadas em seu ambiente de trabalho e orientar os colaboradores que estiverem em situação de risco; 6) Colaborar com a empresa na aplicação das Normas Regulamentadoras - NR's.
ATIVIDADES HABITUAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Função básica: Costurar etiquetas às peças nas mais diversas fases da produção. - Pregiar vistas na costura reta ou máquina especializada. Embanhadeira - Fazer bainhas em geral com ou sem aparelhos apropriados - Executar todo e qualquer serviço de chuliamento (nas partes ou na peça pronta). - Operar máquinas de casear. Fazer caseados. - Operar máquinas de mosquear, fazer moscas. - Operar máquina de pregar botões / pregar botões à máquina. - Armar bastidores; - Alimentar as máquinas com bastidores e linhas; - Introduzir e retirar fitas de programação; - Acompanhar as operações de bordados e retirar e encaminhar serviços prontos - Operar máquinas de costura reta com navalhas, onde já se costura refilando a peça. Própria para colarinhos, golas e lapelas. - Operador que faz o passamento da roupa pronta no ferro ou na prensa. - Pregiar elásticos, tanto na costura reta quanto no overloque para depois ser pespontado na máquina especializada. - Pequenos pespontos (braguilha, pregação parcial de zíper e pregação parcial em geral). - Pregadeira de bolsos em geral, tanto na costura reta como na máquina de duas agulhas, em bolsos chapados - Máquinas de corte, costura e passadoria - Fazer qualquer tipo de serviço de costura reta com aparelhos especiais: nervura, viés, bainha e outros. - Executa tarefas de pesponto com alto grau de complexidade nas diversas fases do processo de costura. - Costurar zíper, (velcro) onde ele for exigido, desde que executando operação completa e que não seja em máquina automática - Operações necessárias à confecção da totalidade da peça, ou operações pré-determinadas de alto grau de complexidade (bolso embutido, bolso faca) e que não seja em máquina automática. - Fechadeira de máquinas de braço com duas ou três agulhas, ou seja, engazadeira, esta operação pode ser feita com aparelhos embutindo o tecido ou pode ser a peça fechada na máquina de cinco fios e pespontada com duas ou três agulhas. Pregadeira de gola e colarinho - Pregadeira de golas e colarinhos em geral. Pregadeira de Punhos - Pregadeira de punhos e outras costuras delicadas que requerem especialidades. Pregadeira de vivos - Que aplica vivos, viés, renda, tiras bordadas, fitas e passamanaria em geral. - Função básica: Operar máquinas de overloque, chuleando e fechando a peça. - Função básica: operar máquinas de interloque e galoneiras com duas ou três agulhas traçando com detalhes, bainhas e golas com aparelhos. - Função básica: executar bordados com máquina zig zag, com bastidores ou não, seguindo um padrão pré-estabelecido (risco, colagem, etc). - Funções básicas: suprir as operadoras de serviços em geral. - Informar à contra-mestre qualquer irregularidade na produção. - Fechadeira de lateral de calça social em máquina reta com aparelho - Montagem da primeira peça da confecção, a peça piloto. - Costura de peça inteira (calça, paletó, camisas, jaquetas, vestidos de noivas, etc.).

Quadro 3 - Ordem de Serviço

(Continuação)

RISCOS DAS ATIVIDADES	
1) Atrito, perfuração, corte por manusear objetos; 2) Desgaste físico; 3) Exposição à poeira de tecidos; 4) Projeção de materiais; 5) Postura inadequada;	6) Contato com partes móveis e rotativas; 7) Contato com superfícies quentes mesas de passar roupa; 8) Exposição à ruído das máquinas; 9) Queimaduras por contato com ferros industriais; 10) Problemas de visibilidade
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE	
1) Manter a organização e limpeza da área; 2) Realizar as atividades mantendo uma postura adequada	
EPI's DE USO OBRIGATÓRIO	
1) Óculos de segurança com lente incolor 2) Protetor auditivo adequado ao risco; 3) Respirador semi-facial PFF2 (quando houver exposição à poeira de tecidos); 4) Luvas para corte;	
TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS	
1) Política de Saúde e Segurança; 2) Treinamento Introdutório; 3) Treinamento Específico na função.	
PROCEDIMENTOS EM CASO DE ACIDENTES	
ACIDENTE GRAVE	
PROVIDÊNCIAS PRIMÁRIAS	PROVIDÊNCIAS SEVUNDÁRIAS
1) Comunicar imediatamente ao preposto da empresa; 2) Encaminhar o acidentado ao ambulatório médico; 3) Comunicar à Polícia Civil em caso de acidente fatal	4) Comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE; 5) Comunicar a Diretoria da empresa; 6) Realizar a análise do acidente; 7) Enviar o CAT para os órgãos necessários.
ACIDENTE LEVE	
1) Comunicar imediatamente ao gestor de contratos; 2) Encaminhar o acidentado ao hospital, se necessário;	3) Comunicar ao setor pessoal para a emissão do CAT; 4) Realizar a análise do acidente 5) Comunicar à fiscalização do contrato
PROIBIÇÕES	
1) Desconhecer os equipamentos de emergência e sua localização no setor de trabalho, como extintores e hidrantes; 2) Operar máquinas e/ou equipamentos sem treinamento e autorização; 3) Apresentar-se ao trabalho sobre efeito de álcool ou outras drogas ou consumir álcool ou outras drogas durante a jornada de trabalho; 4) Portar arma branca ou arma de fogo durante a jornada de trabalho; 5) Operar equipamentos defeituosos; 6) Fumar em locais proibidos; 7) Descumprir normas de segurança e medicina da empresa; 8) Brincar em serviço; 9) Improvisar ou consertar máquinas /equipamentos; 10) Executar serviços em instalações elétricas; 11) Correr no local de trabalho; 12) Retirar proteção de máquinas, equipamentos ou de áreas de trabalho oferecendo risco de acidente; 13) Utilizar cabos elétricos de ferramentas, máquinas e equipamentos com emendas; 14) Jogar água em equipamentos elétricos, tais como: motores, tomadas, painéis e transformadores.	

Quadro 3 - Ordem de Serviço

(Conclusão)

PUNIÇÕES
<p>Constitui ato faltoso a recusa injustificada do empregado no cumprimento do disposto nesta O.S., podendo gerar demissão por justa causa, a qual ocorrerá da seguinte forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Advertência por escrito; 2) Suspensão do trabalho por 5 dias subseqüentes; 3) Dispensa por justa causa, caso as advertências e suspensões cabíveis tenham sido aplicadas e não tenham surtido efeito; 4) Desconto em salário ou indenização em caso de danos propositais ou extravios dos EPI's nos termos do Artigo 462, parágrafo 1 da CLT.
MEDICINA DO TRABALHO
<p>Deverá o empregado submeter-se aos exames médicos previstos nas Normas Regulamentadoras; fica, o Médico do trabalho da empresa, encarregado de comunicar por escrito ao empregado o resultado dos exames médicos, complementares e diagnósticos aos quais os próprios trabalhadores foram submetidos</p>
TERMO DE RESPONSABILIDADE
<p>Recebi da empresa Gabriel Marques Bonifácio Chaves ME cópia da Ordem de Serviço de mesmo teor desta que agora assino referente às minhas funções, que foi elaborada atendendo a legislação trabalhista em vigor, a qual cumprirei. Tomo ciência também, que o não cumprimento de qualquer item desta O.S. implica em punição de acordo com a legislação trabalhista e normas da empresa.</p> <p style="text-align: center;">LOCAL E DATA</p> <p style="text-align: center;">_____</p>
DADOS DO FUNCIONÁRIO
<p>NOME: _____ LOCAL: _____</p> <p style="text-align: center;">ASSINATURA</p> <p style="text-align: center;">_____</p>

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Além disso, é necessário que partir do lançamento dos pedidos seja feito uma planilha com o planejamento da produção, compra de suprimentos, lançamento de pedidos de compra e prazos de entrega. Neste momento é possível se calcular a explosão de matérias primas, podendo assim saber a quantidade de estoque e quantidade necessária de compra/produção de cada insumo e acessório que compõem seu produto final. Evitando a falta ou sobra de matérias primas, e evitando a pausa na produção por falta de materiais. Neste mesmo local é acompanhado os processos produtivos para se garantir que o que foi programado é o mesmo que está sendo realizado.

Após essa fase é realizado a identificação do escopo do projeto e inicia-se a produção a partir do planejamento da produção, compra de matéria-prima, graduação e corte das peças.

Nesta etapa as informações são armazenadas e transmitidas apenas através dos moldes e croquis, o que dificulta o entendimento da continuação do processo no setor de produção, que não recebe nenhuma informação sobre o projeto.

Assim, para uma melhor transmissão do fluxo de informações entre estes setores faz-se necessário o desenvolvimento de uma ficha técnica de cada peça conforme proposto nas FIG. 7, FIG. 8 e FIG. 9.

Nesta ficha técnica o designer de moda colocará todas as informações sobre cada modelo junto com os cortes para o setor de modelagem/corte, produção e arremate como os tecidos e aviamentos necessários para produzir uma determinada peça de roupa, bem como as variações de cores e tamanhos que o peça ira ter, além da sequência de produção o qual a peça passara até chegar para a expedição e posterior entrega para o Cliente.

A partir dessa ficha técnica as costureiras, a modelista/cortador e a auxiliar vão ter informação sobre o pedido, conhecendo o processo a ser utilizado para a produção de cada peça diminuindo a possibilidade de erros e retrabalho e assim o pedido ser entregue ao cliente com qualidade, de forma eficiente e conforme seus desejos.

Figura 7 - Ficha técnica

FICHA TÉCNICA					
Referência		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Grade P - M - G Seguir tabela </div>			
Descrição					
Responsável					
Observação					
VARIANTES					
Referência		Referência		Referência	
Descrição		Descrição		Descrição	
Fornecedor		Fornecedor		Fornecedor	
Composição		Composição		Composição	

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Figura 8 - Ficha técnica

FICHA TÉCNICA																																																																						
Referência				Grade P - M - G Seguir tabela																																																																		
Descrição																																																																						
Responsável																																																																						
Observação																																																																						
ANOTAÇÕES E MEDIDAS DO DESENHO TÉCNICO																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Referência</th> <th style="width: 60%;">Descrição</th> <th style="width: 20%;">OK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bordado</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Bainha</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Pespointo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Etiqueta Composição</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Etiqueta</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Gola e Punho</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Referência	Descrição	OK	Bordado			Bainha			Pespointo			Etiqueta Composição			Etiqueta			Gola e Punho			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Referência</th> <th style="width: 10%;">P</th> <th style="width: 10%;">M</th> <th style="width: 10%;">G</th> <th style="width: 40%;">Variação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Altura</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Peito</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Barra</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Decote</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Degolo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Manga</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Punho</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Altura Bordado</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Referência	P	M	G	Variação	Altura					Peito					Barra					Decote					Degolo					Manga					Punho					Altura Bordado				
Referência	Descrição	OK																																																																				
Bordado																																																																						
Bainha																																																																						
Pespointo																																																																						
Etiqueta Composição																																																																						
Etiqueta																																																																						
Gola e Punho																																																																						
Referência	P	M	G	Variação																																																																		
Altura																																																																						
Peito																																																																						
Barra																																																																						
Decote																																																																						
Degolo																																																																						
Manga																																																																						
Punho																																																																						
Altura Bordado																																																																						

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Figura 9 - Ficha técnica

FICHA TÉCNICA							
Referência							Grade P - M - G Seguir tabela
Descrição							
Responsável							
Observação							
MATERIAIS							
Referência	Descrição	Responsável	Observação	Quantidade	UM	Custo Unitário	Custo de Produção
						Total R\$	
PROCESSOS							
Referência	Descrição	Responsável	Observação	Custo Unitário	Custo de Produção		
				Total R\$			
CUSTO DE PRODUÇÃO							

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2018.

Como a empresa analisada é uma microempresa foi proposto inicialmente algumas ferramentas simples para o auxílio do fluxo de informações, mas atualmente existem sistemas de informação que podem auxiliar de forma mais eficiente no gerenciamento da produção e do fluxo de informação fazendo uma integralização dos dados.

A adoção desses softwares permite desde a digitação de pedidos, o cálculo da demanda de produção a partir do controle estoque, controle de serviços terceirizados, comparação do estoque físico com os pedidos que faltam entregar, comparação do que foi enfiado com todos os pedidos que a empresa possui, além disso é possível acrescentar diversos indicadores como por exemplo peças que estão em fição, peças de segunda qualidade, ordens de corte já programadas ou ainda que faltam programar, enfim a demanda de produção obtendo informações para sua tomada de decisão e o efetivo planejamento e controle da produção ou PCP, pedido de compras e gestão do estoque; ordem de corte definindo o que será cortado e quando será cortado, quais peças, tamanhos, cores serão cortados e quais tecidos ele deve utilizar; realizar enfiados a partir de sistemas CAD para a confecção afim realizar o encaixe das peças de modo a reduzir custos e economizar tecido realizando um estudo de encaixe de modo a obter o melhor aproveitamento de tecido com das peças a serem produzidas; gerenciar a produção, revisão e embalagem na qual se tem o controle de todas as peças enviadas e recebidas, saldo de peças disponíveis nas fições, quantos processos faltam para a peça ficar efetivamente pronta e no final do mês efetuar o fechamento mensal da fição.

- **Identificação dos problemas ocasionados pela falta de gestão do fluxo de informação**

Os principais problemas no processo produtivo da empresa pela falta de gestão do fluxo de informação estão relacionados com a gestão dos pedidos, percas, retrabalho e no relacionamento com seus funcionários.

A falta de arquivos que guardem a memória organizacional faz com que a empresa repita vários erros ocorridos no passado, principalmente pela maioria das informações serem transmitidas e acordadas de forma verbal.

A inexistência de contrato para o recebimento de pedido faz com que a empresa não seja resguardada em caso de desistência ou alterações no pedido pelo cliente provocando muitas vezes o desperdício de matéria-prima e de peças acabadas.

A falta do registro dos pedidos faz com que a empresa tenha dificuldade no reconhecimento de pedidos passados de cliente podendo ter dificuldades na produção de novas peças e também nas tonalidades das matérias-primas.

Já o uso das fichas técnicas faz com que tenha registrado todo o processo para a produção das peças, com o cálculo do tempo de produção e matéria-prima, sendo que a sua inexistência acarreta no atraso da produção, retrabalho para conserto de peças com defeito, perda de matéria-prima e desinteresse pelos funcionários pela dificuldade na interpretação dos cortes de tecido recebidos.

Além disso, as dificuldades na transmissão das informações entre os funcionários fazem com que eles fiquem desinteressados na execução de suas atividades, principalmente devido a falta de documentação formal como a folha de ponto e a ordem de serviço, provocando desinteresse, atraso na produção e absenteísmo de seus funcionários além de problemas judiciais.

Como constatado, o problema informacional da microempresa em estudo é a dificuldade na transmissão de conhecimento de seus colaboradores, bem como a documentação deste conhecimento. A solução apontada foi a utilização de fluxograma e a confecção de ferramentas para serem utilizadas durante todo o processo produtivo e para a realização do processo de transmissão de conhecimento.

Sendo assim, os resultados obtidos se apresentam em:

- a) Mapeamento dos processos produtivos e dos fluxos informacionais das atividades: - foi realizada uma análise de cada atividade mapeada, bem como da necessidade informacional de cada etapa e o nível de conhecimento de cada funcionário;
- b) Proposta de representação gráfica, construção de documentos e aspectos estratégicos: após a coleta das informações necessárias, foram propostos aspectos estratégicos e o fluxo informacional e o processo produtivo foram representados graficamente através de um organograma, funcionograma e fluxograma funcional, afim de minimizar a necessidade de explicações verbais e a apresentação da informação se deu de maneira condensada e objetiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após observar os processos internos da microempresa analisada observou-se que o processo de desenvolvimento de produtos de moda é uma atividade complexa e envolve etapas de diferentes níveis de dificuldade. Além disto, todas as pessoas envolvidas no processo não compartilham do mesmo nível de conhecimento, o que dificulta as relações e o fluxo de transmissão de informações.

O compartilhamento e a documentação dos procedimentos na microempresa eram quase inexistentes, sendo feito na maioria das vezes de forma verbal. A partir desta conclusão, partiu-se para o primeiro passo que foi o mapeamento do fluxo informacional seguido da representação gráfica, em forma de fluxogramas, de toda e qualquer atividade desenvolvida pela microempresa. Nesta fase contou-se com o apoio significativo de todos os funcionários executores das respectivas atividades. Finalizada a etapa de representação foi possível perceber que os funcionários não tinham conhecimento de todo o processo produtivo e tinham dificuldades em compartilhar seus conhecimentos. Os proprietários executam a maioria das atividades da empresa e têm dificuldade na capacitação de funcionários e no compartilhamento de informações. Portanto, transmitem o mínimo de informações sobre o pedido o que provoca uma dificuldade de interpretação dos modelos e um atraso no tempo de produção.

Assim, a partir do mapeamento das atividades e suas respectivas representações possibilitaram a percepção das necessidades informacionais e como ocorre o fluxo informacional dentro da empresa. Ocorrem atrasos no tempo de produção, perda de matéria-prima e muito retrabalho por não haver nenhuma ferramenta que auxilie na transmissão das informações durante todo o processo produtivo.

A solução proposta foi estabelecer aspectos estratégicos para a empresa bem como a confecção de organograma, funcionogramas e o mapeamento dos fluxos Informacionais a ser realizado e disponibilizado como um ponto de partida para a produção de documentação das atividades gerando chances de transformar o conhecimento tácito dos colaboradores do setor, em conhecimento explícito, proporcionando ganho de vantagem competitiva para a organização.

Para que fosse possível buscar a solução para o problema encontrado, alguns objetivos foram traçados e no decorrer do trabalho foram aplicados, trazendo resultados passíveis de conclusão. O primeiro deles, o objetivo geral, tinha como princípio propor um fluxo de informação a partir do desenvolvimento de um fluxograma de uma microempresa do setor de confecção de vestuário atuante na cidade de Ouro Preto/MG. Assim possibilitou-se, em

primeiro momento, o mapeamento do processo produtivo, o desenvolvimento de aspectos estratégicos, a criação de um organograma como forma de estruturar os setores e estabelecer uma hierarquia funcional. Além da elaboração de um fluxograma, no qual pode-se verificar a variedade dos processos desenvolvidos, as informações necessárias em cada etapa e como elas são transmitidas. Elencou-se também, os principais problemas detectados dentro da microempresa. Deste objetivo é possível concluir que, de fato, o fluxograma é uma ferramenta que auxilia na identificação de cada etapa produtiva e de suas necessidades informacionais. Porém deixou claro que além da construção do fluxograma é necessário que a empresa adote ferramentas que auxiliem o fluxo de informações e a memória organizacional.

Dos objetivos específicos é possível concluir: a) identificou-se o processo produtivo da microempresa; b) mapeou-se os fluxos Informacionais e as necessidades de informação de todas as atividades da microempresa; c) desenvolveu-se representações gráficas dos organogramas, funcionogramas e que mostram o mapeamento do fluxo informacional das atividades de cada setor da empresa, porém foi-se necessário a identificação de aspectos estratégicos para a microempresa d) propôs-se um modelo de fluxograma que viabilize sua utilização no desenvolvimento das atividades que tiveram seus fluxos informacionais desenhados, independentemente da forma pela qual o processo deva ser executado.

Por meio deste objetivo foi possível constituir um elo com os demais objetivos, principalmente o objetivo geral, pois, a partir da construção do fluxograma pode-se entender as necessidades informacionais da microempresa, como é sua estrutura e como funciona seu processo produtivo.

Porém percebeu-se que o resultado não seria satisfatório apenas com a construção do fluxograma, sendo necessário a utilização de ferramentas e da construção de documentos para o auxílio na transmissão de informações e na execução das atividades afim de que haja um fluxo informacional eficiente e produtivo

Através deste trabalho pôde-se perceber a importância de cada atividade realizada dentro da microempresa e a importância que tem a documentação dessas atividades. Também pretende proporcionar para a organização a identificação da necessidade de melhorias, continuamente, em cada setor da empresa. Incentivando a busca de ferramentas para o auxílio em sua memória organizacional e no seu fluxo de informações.

Dessa forma o fluxograma de produção proposto tende a auxiliar na melhoria de diversos processos na estrutura organizacional da empresa estudada, embora se entenda que as pequenas ações propostas permitem uma mudança no pensamento de todos os colaboradores envolvidos no processo. Além de melhoria na qualidade do trabalho, o fluxo das informações

sendo mais direcionado, permite uma redução nos erros cometidos durante as etapas do processo produtivo.

Toda organização busca eficácia de seus processos e controle sobre suas operações, deve estar atenta para a ordem com que suas atividades estão sendo desenvolvidas no ambiente interno. O mapeamento de processos por meio do fluxograma, auxilia a empresa e contribui para a detecção de possíveis falhas que causam erros e geram retrabalho aos envolvidos, além de transtornos para os clientes, devido a atrasos na execução dos procedimentos.

Nesse sentido, cabe destacar que a gestão dos processos produtivos é de extrema relevância para estas empresas, que só conseguirão sobreviver se tiverem seus processos internos bem estruturados e solidificados. Assim, é necessário que haja novas pesquisas que aprofundem e apresentem novas ferramentas de auxílio na gestão dos processos produtivos através das tecnologias e sistemas de informação afim de fazer com que as empresas se atualizem, diminuindo e compactando tempo e atividades, além de se tornarem mais competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009
- BLATTMANN, U.; RODRIGUES, C. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p.4-29, jul./set. 2014
- BRITO, A. G. C. de; ESCRIVÃO FILHO, E. Fontes de informação formal e informal no processo estratégico: estudo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 6, n. 1, p. 101, 2011.
- CARDOSO, M. X.; DEMARCHI, A. P. P. O Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda baseado no Design Thinking um estudo de caso. **Projética**, v. 3, n. 2, p. 51-65, 2012.
- CARVALHO, L. F. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 57-72, out. 2012.
- CAVALCANTE, A. L. B. L.; MIOTTO, T. de A. A gestão de processos produtivos aplicada em uma indústria de confecção de pequeno porte. **VII Colóquio de Moda**, 2012.
- COSTA, Raquel Souza Pontes. Fluxos de Informação como ferramenta facilitadora na transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito no setor de administração da empresa Nova Gestões de Negócios e empreendimentos. Curitiba, 2009.
- CURY, A. **Organizações e Métodos**: Uma Visão Holística.8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 08. mar. 2017
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LE COADIC, Y. M. **Ciência da Informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.
- LESCA, H; ALMEIDA F. C., Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. São Paulo, 1994.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, p. 37-45, 2007

MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, V. de M., **Método para Mapeamento do Fluxo de Informações do Processo de Suprimento na Indústria da Construção Civil: Um Estudo de Caso Múltiplo em Empresas do Subsetor Edificações**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, A.F. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**, Santiago: CECAPI, 1998.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

REIS, C. **Planeamento Estratégico de Sistemas de informação**. Lisboa 1993 ia ed. ed. Presença, 1993.

SCHMENNER, R. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999

SELEME; R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 2 ed. rev. e atual Curitiba: Ibplex, 2010

SHIRADO, L. et. al. Memória Organizacional e sua contribuição no processo de gestão do conhecimento. **Colóquio em Organização, Acesso e Apropriação da Informação e Conhecimento**. Londrina, 2017.

SIMCSIK, T. **OSM: Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001

SKINNER, R. M.; ANDERSON, R. J. **Auditoria analítica: um estudo sobre aplicação do fluxograma na auditoria contábil**. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 142 p.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

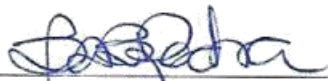
VICK, T. et al. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 2, p. 204-219, 2009.

VIEIRA, E. A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n. spe, p. 533-552, Aug. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** - 5ª Ed. Bookman: 2015.

DECLARAÇÃO

Certifico que o trabalho de conclusão de curso intitulado “**PROPOSTA DE UM FLUXO DE INFORMAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO**”, de autoria da discente **Thatyane Mary Bonifácio Chaves** foi aprovado sem recomendações de alteração pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha
Orientadora

Mariana, 19 de dezembro de 2018.