



---

**Faculdade de Tecnologia Dep. Júlio Julinho Marcondes de Moura**

**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LARISSA NUNES DE GODOY PERES**

**AS INFLUÊNCIAS DO FATOR HUMANO NOS PROCESSOS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Garça  
2021

---

**Faculdade de Tecnologia Dep. Júlio Julinho Marcondes de Moura**

**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LARISSA NUNES DE GODOY PERES**

**AS INFLUÊNCIAS DO FATOR HUMANO NOS PROCESSOS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia “Dep. Júlio Julinho Marcondes de Moura” – FATEC, como requisito para conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof. Dra. Andreia de Abreu Siqueira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Peres, Larissa Nunes de Godoy

P437i As influências do fator humano nos processos organizacionais: um estudo de caso. / Larissa Nunes de Godoy Peres. - Garça, 2021.

73 f.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC, 2021.

Orientador: Andreia de Abreu Siqueira

1. Estrutura Organizacional. 2. Fator Humano. 3. Gestão de Processos. I. Autor. II. Título.

CDD 658

---

**Faculdade de Tecnologia Dep. Júlio Julinho Marcondes de Moura**

**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LARISSA NUNES DE GODOY PERES**

**AS INFLUÊNCIAS DO FATOR HUMANO NOS PROCESSOS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia “Dep. Júlio Julinho Marcondes de Moura” – FATEC, como requisito para conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, examinado pela seguinte comissão de professores:

Data da Aprovação: 03/12/2021

---

Prof. Dra. Andreia de Abreu Siqueira  
FATEC Garça

---

Prof. Dra. Luana Maia Woida  
FATEC Garça

Dedico esse trabalho aos meus pais,  
Valter e Eliana. Se hoje estou aqui, foi por  
tudo o que vocês investiram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, eu quero agradecer a Deus por me permitir chegar viva até aqui e, por me capacitar sempre que orei pedindo sabedoria.

Em segundo lugar, mas não menos importante em minha vida, eu agradeço ao meu marido, Mário Henrique Figueiredo Peres, por todo apoio, parceria e compreensão durante esses anos de graduação e principalmente neste ano em que usei uma grande parte do meu tempo livre para me dedicar a este trabalho. Obrigada por abrir mão de minha companhia sem pestanejar, por ser sempre meu maior apoio e incentivador. Eu te amo!

E finalizando, quero agradecer à minha querida orientadora, Prof. Dra. Andréia de Abreu Siqueira por ter me aceitado como orientanda e por ter me direcionado tão bem. Devo muito desse trabalho à senhora.

## RESUMO

O presente trabalho teve como foco investigar a influência do fator humano na implantação de processos organizacionais. Para embasamento teórico foi realizada uma revisão da literatura sobre os tópicos Estrutura Organizacional, Gestão de Processos, Comportamento e Cultura Organizacional e sobre o Fator Humano. A abordagem metodológica utilizada foi um estudo de caso múltiplo através de uma pesquisa de caráter exploratório, com questões abertas e fechadas e teve como objetivo investigar a influência do fator humano na implantação de processos organizacionais. O universo da pesquisa envolveu os gestores e colaboradores. Os resultados obtidos na pesquisa indicaram que existe uma grande influência, tanto positiva como negativa, entre os colaboradores de uma organização. Ao final dessa pesquisa, apresenta-se, a título de sugestão, uma proposta de um estudo mais profundo sobre o fator humano e suas relações dentro da organização.

**Palavras chave:** Estrutura Organizacional. Fator Humano. Gestão de Processos.

## **ABSTRACT**

The present work focused on investigating the influence of the human factor in the implementation of organizational processes. For theoretical foundation, a literature review was carried out on the topics to Organizational Structure, Process Management, Behavior and Organizational Culture and about the Human Factor. The methodological approach used was a multiple case study through an exploratory research, with open and closed questions, and aimed to investigate the influence of the human factor in the implementation of organizational processes. The research universe involved managers and employees. The results obtained in the survey indicated that there is a great influence, both positive and negative, among the employees of an organization. At the end of this research, as a suggestion, a proposal for a deeper study on the human factor and its relationships within the organization is presented.

**Key words:** Organizational Structure. Human Factor. Process Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> - Modelo das etapas de um processo.....	20
<b>FIGURA 2</b> - Metodologia de implementação da Gestão de Processos.....	22
<b>FIGURA 3</b> - Fluxograma da Revista de Administração de Empresas.....	23
<b>FIGURA 4</b> - Ciclo de vida BPM (pré-modelado).....	28

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 -</b> Diferenças entre estruturas mecânicas e orgânicas.....	15
<b>QUADRO 2 -</b> Conceitos de Gestão de Processos.....	19

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.1	Conceito e Importância.....	14
2.1.2	Elementos constituintes da Estrutura Organizacional.....	16
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
2.2.1	Gestão de Processos de Negócio – BPM.....	26
2.3	INFLUÊNCIA DO FATOR HUMANO.....	29
2.3.1	Cultura Organizacional.....	30
2.4	FUNÇÃO GERENCIAL.....	32
2.4.1	Competências Gerenciais.....	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	37
3.3	COLETA DE DADOS.....	38
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.1	GESTORES.....	40
4.2	COLABORADORES.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICE A - Questionário para o Gestor.....	53
	APÊNDICE B - Questionário para o Colaborador.....	56
	APÊNDICE C – Respostas do Gestor da Empresa A.....	58
	APÊNDICE D – Respostas do Colaborador da Empresa A.....	62
	APÊNDICE E – Respostas do Gestor da Empresa B.....	64
	APÊNDICE F – Respostas do Colaborador da Empresa B.....	67
	APÊNDICE G – Respostas do Gestor da Empresa C.....	69
	APÊNDICE H – Respostas do Colaborador da Empresa C.....	72

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta como tema a influência do ser humano para com os processos organizacionais e o que isso gera no desempenho da organização como um todo. Nos últimos tempos, muito se fala sobre processos nas organizações, para que servem, como podem ser aplicados e o que trazem de benefícios. Pode-se compreender por processos, um conjunto de atividades que são interligadas com o objetivo de entregar um produto ou serviço de qualidade agregando valor ao cliente final e de acordo com Oliveira (2011 apud HORBE et. al 2015) a gestão por processos é um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Ao falar em conflitos interpessoais, pensa-se no fator humano, ou seja, as pessoas. São elas que fazem o processo acontecer, seja através de sua criação e sistematização ou do cumprimento das atividades que os compõem e é nesse momento que entram os conflitos por diversos motivos: não aceitação de certas atividades, não gostar daquilo que se faz e principalmente quando uma mudança no processo ou de área de atuação precisa ser implantada.

Dentro desse contexto, a questão de maior interesse nesse trabalho é: De que maneira o fator humano pode colaborar ou prejudicar a implantação de processos organizacionais? Apresenta-se como objetivo geral investigar a influência do fator humano na implantação de processos organizacionais em três empresas do município de Garça/SP. Já os objetivos específicos são: Revisar a literatura especializada no tema, entender as dificuldades de implantar processos nas organizações, entender as dificuldades de aceitação dos colaboradores diante de uma reformulação dos processos e entender o grau de influência de um colaborador para com os outros na aceitação ou não de um novo processo.

A relevância do presente trabalho justifica-se por ser um assunto de grande interesse para Gestores. O tema Processos Organizacionais, não é recente, pois desde sempre entende-se a necessidade de sua existência para melhor organização das atividades para alcance dos objetivos. Porém ao fazer a junção com o tema do fator humano e suas influências no processo ele se torna atual e possibilita a criação

de debates e pesquisas para descobrir como lidar e gerenciar as pessoas perante suas ações e reações quanto aos processos.

Esse trabalho foi estruturado por seções: inicialmente aborda-se o referencial teórico, possibilitando maior entendimento do tema e a fundamentação da pesquisa. A segunda seção contempla a metodologia utilizada seguida da terceira seção que apresenta a análise dos resultados da pesquisa. E por fim, expõem-se as considerações finais e impressões pessoais sobre o estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Conceito e Importância

De acordo com o dicionário Michaelis, a palavra estrutura significa “Organização e disposição das partes ou dos elementos essenciais que formam um corpo”. Ao falar em Estrutura Organizacional, pode-se entender que o assunto se trata de todas as partes envolvidas para o bom funcionamento de uma organização.

Galbraith (1977, apud PAULA, 2007) define organização como uma composição de pessoas que têm a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho. Para que essa divisão seja coerente, é preciso criar uma conexão entre os indivíduos, de forma que seus esforços sejam em prol de trabalhar em função da tarefa final, ou seja, o produto ou serviço disponibilizado pela organização. Esse mecanismo de coordenação pode ser identificado como Estrutura Organizacional.

Pode-se entender por Estrutura Organizacional, a forma como uma organização se une para que suas atividades sejam desenvolvidas. É válido dizer que pode ser considerada como uma combinação de partes organizacionais (HALL, 2004), pois em uma organização não existe uma estrutura apenas.

Há dentro dela, os departamentos que são grupos especializados, divididos e coordenados que se interligam em função dos objetivos da organização e à forma de alcançá-los. Cada departamento possui uma estrutura própria e, juntos criam a estrutura geral da organização.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1989, apud SIQUEIRA; AMARAL, 2006), a estrutura organizacional é vista também como um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem.

A divisão e distribuição de autoridade às pessoas responsáveis pelos departamentos são de extrema importância, pois foge da centralização e assim, da sobrecarga de responsabilidade. O diretor de uma empresa pode e deve ter o nível

mais alto de autoridade dentro dela, porém ele não tem capacidade de dar conta de tudo o que ocorre e muito menos de tomar todas as decisões. Caso tente, é provável que nada aconteça de forma excelente.

A pessoa que está no alto da hierarquia, precisa se preocupar com os problemas maiores a serem resolvidos e as decisões mais importantes a serem tomadas. Coisas menores e mais simples, que não geram um impacto muito grande, principalmente negativo, precisam ser delegadas às pessoas de confiança que estão à frente dos departamentos que compõem a empresa.

É interessante entender que a estrutura de uma organização não é estática, pois ela se molda e é moldada pelos fatores externos, como o ambiente em que se está inserida, e pelos internos, como a estratégia adotada, a tecnologia disponível e o potencial humano que a atingem de forma direta.

Uma de suas finalidades é evitar o comportamento aleatório (HALL, 2004), ou seja, deve-se criar regras, padrões e processos a serem seguidos por todos, para que as coisas ocorram conforme o planejado.

Toda e qualquer estrutura criada em uma organização, tem como objetivo manter as coisas organizadas para melhor funcionamento dos processos dentro dela. Porém, não existe uma fórmula fixa e perfeita. Precisa existir a flexibilidade para se ajustar ao momento que a organização está vivenciando, a fim de que suas necessidades sejam supridas.

Desse modo, as organizações podem diversificar-se ou reorganizar-se para melhor se enquadrar em seus ambientes (DONALDSON, 1987 apud HALL, 2004). E podem adaptar suas formas para se adequar às culturas nacionais nas quais estão operando (SORGE, 1991 apud HALL, 2004).

Em resumo, Hall (2004) define as três funções básicas das estruturas organizacionais: Primeiro, as estruturas têm por finalidade produzir resultados e atingir metas, ou seja, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou tentar regular a influência das variações individuais na organização. Elas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências da organização, e não o contrário. E terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

De acordo com Vasconcellos (1972 apud PERROTTI, 2004), os objetivos da organização e a forma como estes são atingidos, constituem um importante fator de influência para o desenho da estrutura administrativa.

No presente trabalho apresentam-se os dois modelos de estruturas que mais se destacaram perante a revisão de literatura: mecanicistas e orgânicas.

Em um âmbito geral, as organizações classificadas como mecanicistas tem como características um nível alto de formalização, uma estrutura hierárquica baseada em controle, autoridade e comunicação e uma preocupação maior com os meios do que com os fins (PAULA, 2007). Ao contrário dela, as organizações classificadas como orgânicas, caracterizam-se por ter o controle baseado no acordo do que é melhor para o grupo ao invés de ficar apenas focado no contratual entre colaborador e empresa. Ocorre também uma maior interação entre os membros da empresa com aqueles que são sua autoridade dentro dela.

Abaixo, no Quadro 1, mostra-se mais diferenças entre esses dois modelos de estruturas:

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE ESTRUTURAS MECÂNICAS E ORGÂNICAS

<b>MECÂNICAS</b>	<b>ORGÂNICAS</b>
Divisão de atividades em tarefas separadas por especialidades.	Trabalho desenvolvido em grupos ou equipes com maior liberdade de comunicação.
Alta centralização.	Menor supervisão direta.
Grande volume de regras, normas e regulamentos.	Menor quantidade de regras formais
Organização do tipo conservadora.	Organização do tipo flexível.
Competências socioemocionais são traduzidas como fonte de ineficiências e inconstâncias.	Competências socioemocionais são utilizadas para estimular a tomada de decisões.

FONTE: Adaptado de Medeiros et al., 2011.

### **2.1.2 Elementos constituintes da Estrutura Organizacional**

Ao entender que é a Estrutura Organizacional que define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, Robbins (2009) diz que é preciso que os gestores tenham em mente os seis elementos básicos dela na hora de criar um planejamento para a organização.

Esses elementos compõem-se por Especialização do Trabalho, Departamentalização, Cadeia de Comando, Amplitude de Controle, Centralização e Descentralização e Formalização.

### **Especialização do Trabalho**

Especialização ou divisão do trabalho é um termo utilizado para descrever o grau de subdivisão de funções isoladas das tarefas dentro da organização. De modo geral, ela faz com que ao invés de realizar uma atividade inteira, os indivíduos se especializem em realizar uma parte da mesma.

A ideia de separar as atividades de forma específica e repetitiva e de treinar os colaboradores para isso surgiu no século XX, por Henry Ford que ficou rico e famoso por fabricar automóveis em uma linha de montagem. O motivo dessa estratégia era gerar eficiência, aumentando a habilidade dos funcionários através da repetição (Robbins, 2009).

### **Departamentalização**

Após fazer a divisão por especialização, é necessário criar a departamentalização que é o agrupamento de atividades que trabalham para tarefas em comum.

Robbins (2009) cita as cinco formas mais populares de departamentalização. A primeira é através das funções desempenhadas, elas refletem os objetivos e atividades de cada organização e busca uma economia de escala pois junta pessoas com habilidades em comum em uma mesma unidade. A segunda forma é de acordo com os produtos ou serviços disponibilizados pela organização, em que todas as atividades relacionadas a cada um ficam sob responsabilidade de um único administrador. A terceira é baseada em critérios geográficos, nela criam-se pontos de venda em determinadas regiões em que existem clientes com interesses em comum com aquilo que é oferecido. A quarta forma é através de processos, onde cada departamento é responsável por uma fase específica do processo de criação do produto ou da prestação de serviço. A última se dá pelo tipo de cliente que a

organização quer atingir, em que cada um pode ser atendido por um profissional especializado de acordo com seus problemas e necessidades.

### **Cadeia de Comando**

A cadeia de comando é quando existe uma linha única de autoridade que determina quem se reporta a quem dentro da organização. Esse conceito era fundamental em modelos organizacionais de trinta e cinco anos atrás, hoje já não é de extrema importância, pois surgiram os avanços tecnológicos e autonomia dos funcionários, o acesso às informações são mais fáceis e a comunicação passa a ser através de canais informais.

### **Amplitude de Controle**

A amplitude de controle gira em volta da condição que questiona “quantos funcionários um gestor consegue direcionar com eficiência?”. A resposta é que vai determinar a quantidade de níveis de autoridade dentro de uma organização.

Uma amplitude menor, sugere muitos níveis hierárquicos quando cada gestor cuida de uma quantidade pequena de pessoas, porém isso tem algumas desvantagens, como por exemplo, o retardamento do processo decisório por ter uma quantidade grande de autoridades.

Por isso, nos últimos anos, as organizações têm priorizado manter amplitudes maiores, ou seja, menos pessoas com autoridade, cuidando de grupos maiores de colaboradores. Mas para que seu desempenho continue e que o nível de qualidade do trabalho não caia, tem-se investido de forma pesada em treinamentos para os colaboradores.

### **Centralização e Descentralização**

A centralização está relacionada à maneira de distribuição do poder nas organizações. Quando uma minoria de pessoas é responsável pela maior parte das decisões que são tomadas, há um alto nível de centralização. Em contrapartida,

quanto maior é a quantidade de pessoas participativas nesse processo, o nível de centralização abaixa, ou seja, descentraliza.

Hall (2004) acredita que é possível perceber indicações sobre a visão de uma organização para com os seus membros a partir do grau de centralização em que ela se encontra. Uma organização centralizada oferece o mínimo de autonomia aos seus membros para que tomem suas próprias decisões. Já uma organização vista como descentralizada, permite aos seus membros mais poder de desempenho dentro de suas funções.

### **Formalização**

Formalização diz respeito às regras, normas e procedimentos que devem ser cumpridos pelos colaboradores de uma organização. Antes de tudo, deve-se ter em mente que não se trata de um tema neutro. Ao mesmo tempo em que serve de ajuda para as pessoas realizarem seu trabalho através de processos formalizados, não deixa de ser coercitiva, já que não existe uma escolha entre seguir o processo ou não, pois há uma obrigação.

Segundo Clegg e Dunkerly (1980 apud HALL, 2004), a formalização é instituída para ser um mecanismo de controle de indivíduos. Ela ocupa um papel central na vida das organizações, pois é a característica que define o caminho a ser seguido pelos colaboradores em direção à meta a ser alcançada.

Para Hall (2004), existe a formalização máxima e a formalização mínima. A primeira pode ser entendida quando uma organização possui normas muito restritivas e procedimentos altamente formalizados, quando não há espaço para erros, e caso ocorram, os responsáveis são punidos. Já a seguinte, é caracterizada quando tem pouco ou nenhum procedimento estabelecido, dando liberdade aos membros da organização para utilizarem de seus próprios critérios para lidarem com as situações.

## **2.2 GESTÃO DE PROCESSOS**

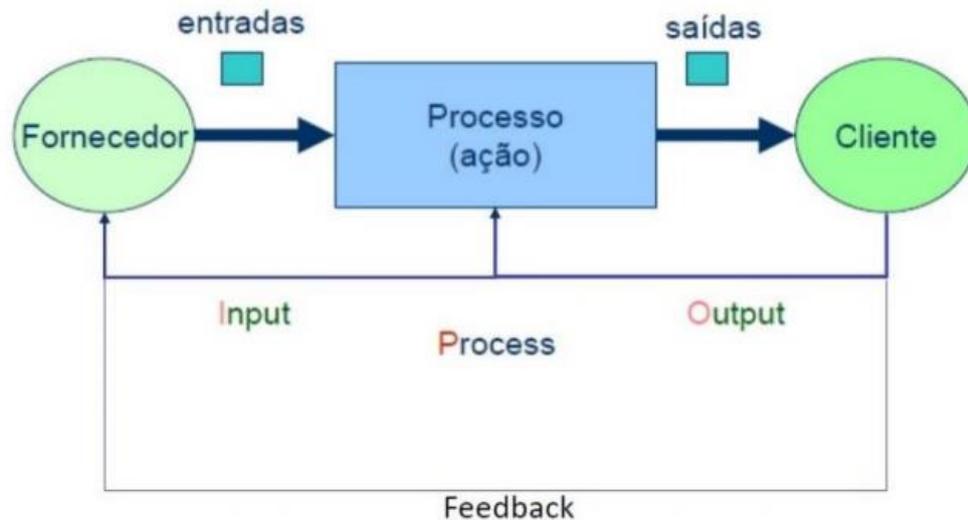
Ao fazer a revisão de literatura, encontra-se de acordo com o quadro 2 o conceito de alguns autores para o tema de Gestão de Processos:

QUADRO 2 – CONCEITOS DE GESTÃO DE PROCESSOS

AUTOR	CONCEITO
Alvarenga-Netto (2006 apud RODRIGUES et al., 2017)	Define gestão por processos como tipo de enfoque sistêmico para projeção e melhora contínua dos processos organizacionais, por pessoas integradas em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes, sob uma postura filosófica voltada para a qualidade, objetivando a entrega de valor.
Cruz (2009 apud RODRIGUES et al., 2017)	Define gestão por processos como o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.
Oliveira (2011 apud HORBE et. al 2015)	Define gestão por processos como um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.
Pavani Junior e Scucuglia (2011 apud HORBE et. al 2015)	Dizem que uma empresa pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente.
Lopes e Bezerra (2008 apud HORBE et. al 2015)	Dizem que a gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e conseqüentemente maximizando os lucros.

Pode-se compreender por processos, um conjunto de atividades que são interligadas com o objetivo de entregar um produto ou serviço de qualidade agregando valor ao cliente final. De acordo com Cruz (2009 apud RODRIGUES et al., 2017), processo é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas/inputs), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas/outputs) que serão entregues e devem atender aos clientes. Mostra-se esse modelo na figura 1:

FIGURA 1 – MODELO DAS ETAPAS DE UM PROCESSO



Fonte: Rodrigues et al. (2017)

Os clientes são vistos como o foco da organização, pois tudo o que é produzido é com o pensamento de agradá-los buscando atender às suas necessidades de acordo com aquilo que é oferecido por ela. Por isso, Gonçalves (2000b) diz que os processos na organização são importantes, pois eles permitem que se estabeleça uma linha de atividades que se inicia quando se entende exatamente o desejo do cliente e termina com ele adquirindo aquilo que se quer ou precisa.

Souza (2002 apud CAMPOS et al., 2003) cita algumas características importantes de processos:

- a) Fluxo: os métodos de transformar entradas em saídas.
- b) Eficácia: o grau com que as expectativas do cliente são atendidas.
- c) Eficiência: o grau de aproveitamento dos recursos para produzir uma saída.
- d) Tempo de ciclo: o tempo necessário para transformar uma entrada em uma saída.
- e) Custo: o dispêndio de todo o processo.

A Gestão por Processos traz muitos benefícios para a organização e Campos et al. (2003) citam alguns deles:

- Concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho;
- É uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- Confere simplicidade e agilidade às atividades;

- Dota a organização de flexibilidade organizacional;
- Facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
- Permite uma visão integrada da organização;
- Instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras;
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências.

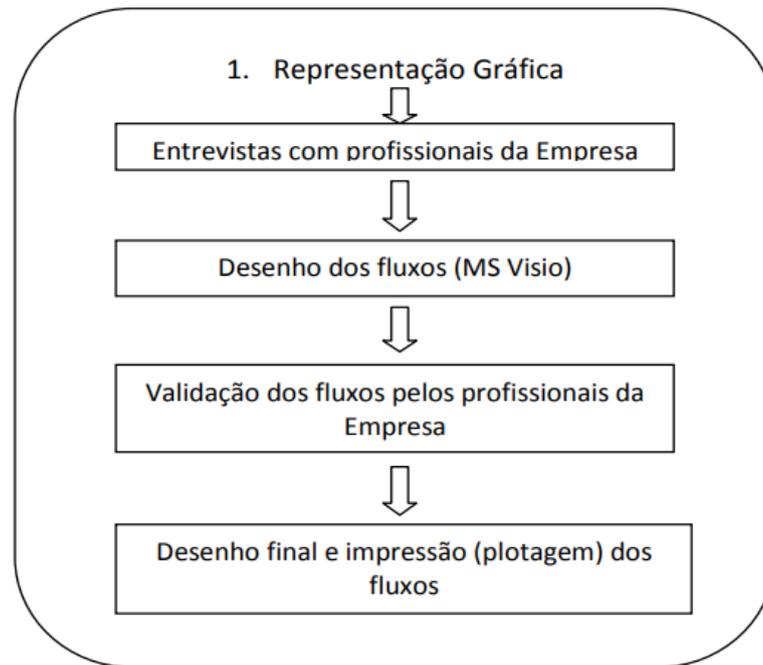
Para Gonçalves (2000b), “os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos” que podem ser desenvolvidos mais rapidamente através de sua inovação que aprimora as capacitações organizacionais (KANTER, 1997 apud GONÇALVES, 2000b).

Para que os processos sejam definidos, é preciso fazer o uso de ferramentas que permitem a compreensão das atividades que ocorrem dentro da organização, pois antes de se buscar melhorar, é necessário entender o que ocorre, como e por quê. Dentre as ferramentas mais comuns, existe o mapeamento de processos que visa descrever os processos existentes ou novos processos, com objetivo de identificar a sequência de atividades (HARRINGTON, 1991 apud RODRIGUES et al., 2017).

De acordo com Anjard (1998 apud RODRIGUES et al., 2017), o mapeamento de processos é uma ferramenta de auxílio visual que consiste em identificar, documentar, analisar e viabilizar melhorias em processos. Miyamoto (2009) pontua que no mapeamento podem ser encontrados possíveis gargalos e duplicidade de atividades. Sendo assim, Schwaab et al. (2013) cita que ao descobrir quais áreas ou funções participam do processo, pode-se perceber quais delas agregam ou não valor.

Na figura 2, representa-se graficamente o esquema dessa metodologia aplicada:

FIGURA 2 – METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

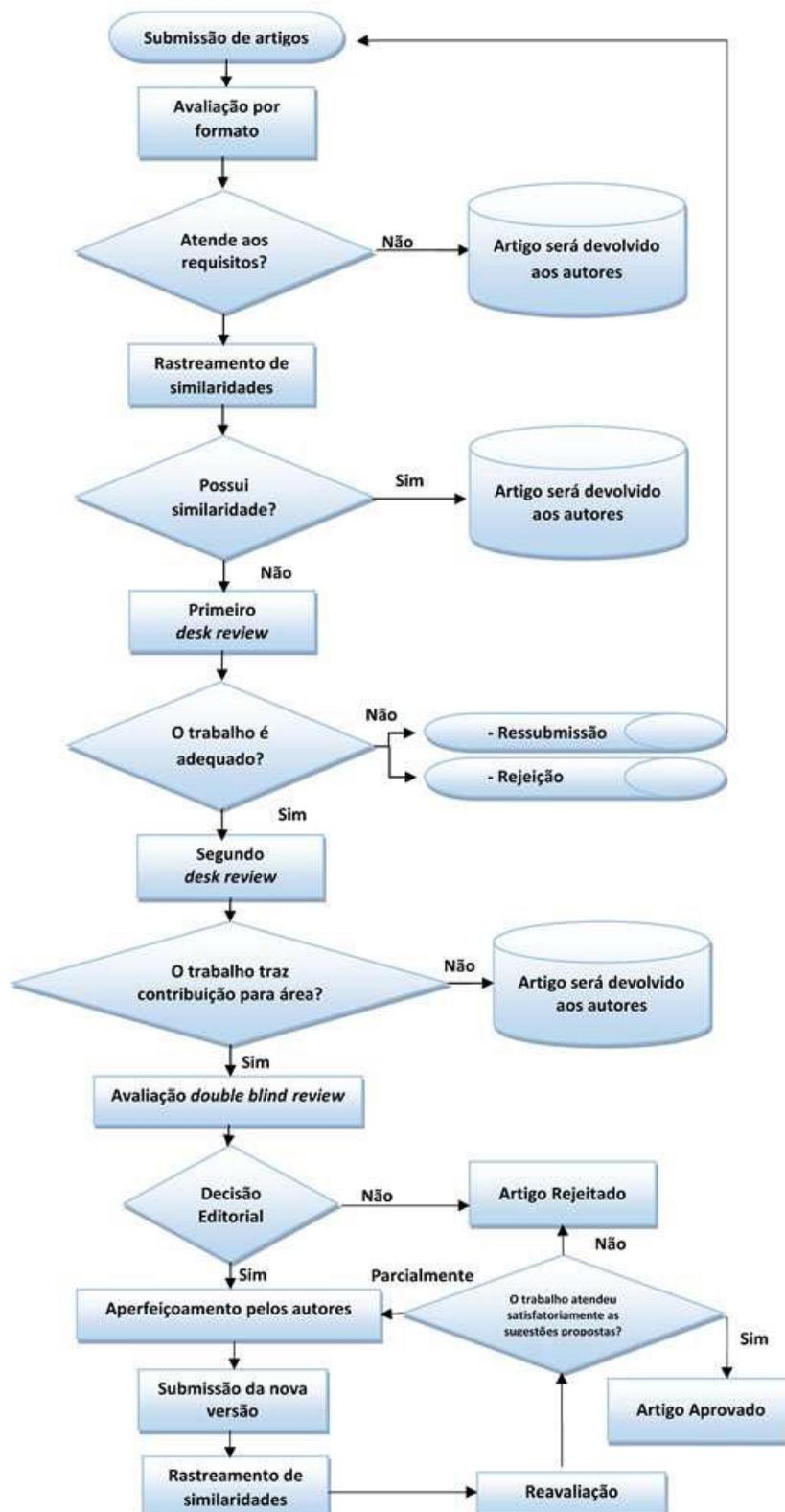


FONTE: Schlosser et al. (2014)

Para a realização do mapeamento de processos, a literatura apresenta várias técnicas e entre elas, Oliveira (2011 apud HORBE et. al 2015) aponta o fluxograma como a mais utilizada. Essa técnica segundo o autor consiste na representação gráfica através do uso de diferentes formas geométricas, em que se apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou as unidades organizacionais envolvidas. (OLIVEIRA, 2013 apud SANTOS, 2017).

Na figura 3 mostra-se um exemplo de fluxograma usado pela revista RAE (Revista de Administração de Empresas) para admissão de artigos:

FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



FONTE: SITE DA RAE (2021)

Para Gonçalves (2000a), cada processo tem suas características específicas, sendo assim, cada um precisa ser gerenciado também de forma particular. A gestão

por processos tem como objetivo padronizar processos corporativos e com isso gerar produtividade e eficiência.

Mendonça (apud CAMPOS et al., 2003) pontua algumas alternativas que podem ser usadas como base para analisar a melhoria de um novo processo:

- Foco nas necessidades do cliente;
- Aplicação do conceito de multifuncionalidade;
- Eliminação de burocracia: remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias, etc.;
- Eliminação de duplicação: remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- Avaliação do valor agregado: avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição com a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria. Por exemplo: o lanche servido num avião agrega valor ao processo;
- Simplificação/redução da complexidade do processo: facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- Redução de tempo de ciclo: determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- Processos à prova de erros: torna difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- Padronização: escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- Parceria com fornecedores: exigir qualidade dos fornecedores. A qualidade da saída depende muito da qualidade da entrada;
- Automação e mecanização: aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;
- Busca de benchmarking;
- Questionamento do processo: se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto.

Segundo Gonçalves (2000b), a ideia de processo não é nova na área de administração de empresas, mas é um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos. Também é equilibrar o que é rentável para uma empresa a fim de não quebrá-la agradando aos clientes (TENDICK, 1999 apud GONÇALVES, 2000b).

O autor cita que muitos processos dentro da organização não são reconhecidos facilmente por serem pouco visíveis. A análise dos processos organizacionais implica na identificação das diversas dimensões que os compõem, tais como fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas e as relações e dependências entre as partes que participam do funcionamento do processo.

De acordo com Keen (1997 apud GONÇALVES, 2000b) os processos são vistos como a fonte das competências principais da organização, aquelas que fazem a diferença quando comparadas à concorrência, além de terem influência sobre a estratégia, os produtos, a estrutura e a produção.

Rummler e Brache (1992 apud CAMPOS et al., 2003) dizem que “não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização. Não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios.”.

Os autores ainda citam que não ter uma visão sistêmica dos processos, ou seja, não ser capaz de visualizar o cenário completo sem analisar as situações que o compõem, em conjunto com a preocupação das equipes de forma individualista, sem pensar no todo, faz com que ocorra um conjunto desordenado de esforços, que podem fazer pessoas e equipes de boas intenções caminharem em direções diferentes. Nesse caso, de acordo com Gonçalves (2000b) a ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações.

### **2.2.1 Gestão de Processos de Negócio – BPM**

Conforme anteriormente exposto, o conceito de Gestão de Processos não é algo tão atual como alguns podem pensar. A nomenclatura é nova, porém a ideia já existe há algum tempo. O modelo foi iniciado no setor de produção e um de seus

pioneiros foi o engenheiro mecânico Frederick Taylor, que estabeleceu a Administração Científica com a racionalização do trabalho, por meio do estudo dos tempos e dos movimentos. A Revolução Industrial também teve sua contribuição com a invenção de máquinas que tinham o propósito de reduzir o tempo e os custos com o trabalho (TURRA et al. 2018).

De acordo com Sordi (2008 apud TURRA et al., 2018), a partir da importação de conceitos, técnicas, métodos e ferramentas de diversas áreas no conhecimento, um novo conceito surgiu sendo nomeado de “Gestão por Processos de Negócio – BPM (Business Process Management, em inglês)” para ser uma forma de gerenciar as organizações.

Novamente, na revisão de literatura, encontram-se os conceitos descritos por alguns autores:

- Pavani Junior e Scucuglia (2011 apud TURRA et al., 2018) dizem que BPM é uma filosofia gerencial que consiste, essencialmente, na quebra do paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta podem ser mais bem-gerenciados, a fim de eliminar os efeitos dos conflitos internos.

- Lisboa (2018) considera BPM como um conjunto de métodos e técnicas que auxiliam a organização na gestão de seu negócio, por propiciar um melhor conhecimento e entendimento de seus processos e que leva em consideração as mudanças constantes das regras de negócio, em um ambiente cada vez mais competitivo.

De acordo com o CBOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio da ABPMP – Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio, a BPM é descrita e definida como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos da organização e trata processos de negócio como ativos da mesma.

BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (CBOK®, 2013).

Segundo Kohlbacher (2010, apud IRITANI et al., 2015) “os benefícios de se adotar essa abordagem incluem: maior velocidade nas melhorias e mudanças de

mercado, aumento da satisfação do consumidor, melhor qualidade de produtos, redução de custos e maior compreensão sobre as atividades da organização”.

Harmon (2010 apud TURRA et al., 2018), aborda três tradições que se impulsionaram no período da Revolução Industrial e que estabeleceram mudanças nos seus processos de fabricação, fundamentaram um BPM mais englobado. São elas: a tradição de Gestão de Processos, a tradição de Controle da Qualidade e a tradição de Tecnologia da Informação. De acordo com o autor, “através dessas tradições, os gerentes tentaram tornar os trabalhadores mais produtivos, realizaram esforços para simplificar processos e controlar a qualidade e conquistar benefícios produtivos com o uso da tecnologia”.

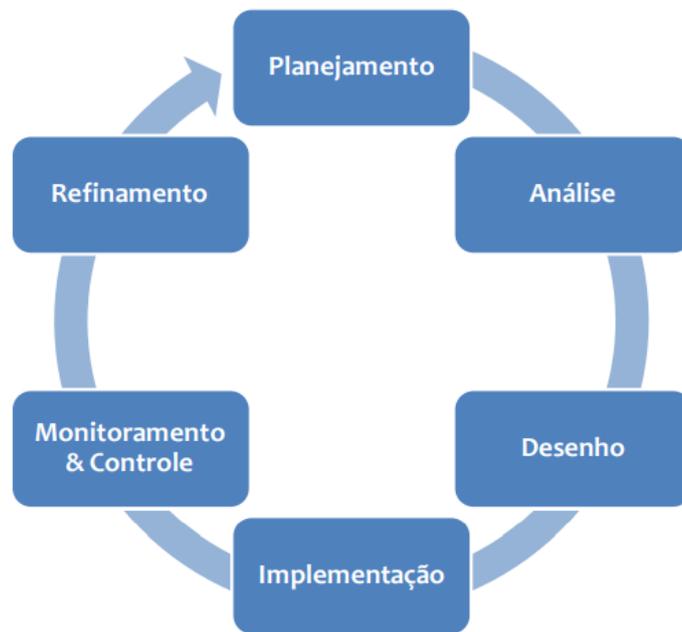
BPM, de acordo com Turra et al., (2018), tem uma grande amplitude, pois abrange desde a automatização de processos, até a análise de operações e da organização do trabalho e possui o objetivo de melhorar os negócios operacionais sem que seja obrigado a obter novas tecnologias. Seu papel é estabelecer um melhor relacionamento entre as estratégias organizacionais e os processos de negócio da empresa.

Brocke e Rosemann (2013 apud TURRA et al., 2018) afirmam que o papel principal de BPM é garantir que as capacidades desenvolvidas estejam alinhadas entre si e, ao mesmo tempo, oferecer um desempenho de processo condizente com os objetivos e metas estratégicos estabelecidos.

Nesse contexto, Bertalanffy (2012 apud TURRA et al., 2018), pontua que é preciso estudar as partes e processos de maneira conjunta e que os problemas precisam ser resolvidos na ordem que os unifica, pois esse é resultado da interação dinâmica entre as partes do todo.

No guia de BPM (CBOK®, 2013) aponta-se que fazer a implantação de BPM não é fácil, pois é necessário um comprometimento de forma permanente e contínua da organização para com o gerenciamento de seus processos. Nesse caso, gera-se um ciclo sem fim conforme mostrado na figura 4 abaixo, para que seja possível se assegurar de que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e com o foco no cliente.

FIGURA 4 – CICLO DE VIDA BPM (PRÉ-MODELADO)



FONTE: CBOK® (2013)

### 2.3 INFLUÊNCIA DO FATOR HUMANO

Conforme tratado nas seções anteriores, as organizações são compostas por pessoas e Casado (2002 apud PEREIRA et al., 2017) alega que elas trazem todo seu jeito de ser, sentir e viver para dentro do ambiente de trabalho.

Para Pugh e Hickson (2004 apud PAULA, 2007), a estrutura e o funcionamento da organização são afetados diretamente através do comportamento de seus membros. Os autores enxergam as pessoas como um recurso especial e não como problemas custos ou ameaças (DRUCKER, 1997 apud PONTES E KIRSCHNER, 2010), pois elas são a organização e não apenas trabalham nela. Por conta disso, é importante que haja compatibilidade entre a estrutura administrativa e o tipo de pessoas que a compõe para que os objetivos da organização sejam alcançados (VASCONCELLOS, 1989 apud PAULA, 2007).

Dutra (2001, apud PAULA, 2007) afirma que “à empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes”. Para que haja um envolvimento dos colaboradores, discursos bonitos sobre a importância da empresa e seus objetivos não são suficientes, além de

ficarem cansativos. É valioso que se entenda também quais são as expectativas, necessidades e objetivos dos mesmos.

De acordo com Drucker (1997 apud PAULA, 2007) “a satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador”.

Lacombe (2004 apud PEREIRA et al., 2017) define comportamento organizacional como sendo “o campo de estudos que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamentos das pessoas dentro das organizações”.

O objetivo do tema é estudar as relações humanas dentro das organizações. Sendo assim, aborda o relacionamento dos indivíduos com o desempenho organizacional, com a produtividade do trabalho, com os produtos e serviços oferecidos e também com a qualidade de vida dos colaboradores dentro de uma organização (CINTRA; DALBEM, 2016).

Para Robbins (2009), o comportamento organizacional é um campo de estudos que analisa os indivíduos, os grupos e a estrutura em si. O conhecimento obtido através dessas pesquisas é aplicado para fazer com que as organizações trabalhem de maneira mais eficaz. O autor resume dizendo que é possível descrever que “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”.

Cintra e Dalbem (2016) afirmam que o comportamento e os relacionamentos dos indivíduos dentro do ambiente organizacional são influenciados pelas suas atitudes, pois estão diretamente ligadas às percepções, motivações e personalidades dos mesmos.

As autoras também declaram que “o comportamento define como a pessoa reage aos estímulos que encontra no ambiente, de acordo com suas percepções, valores, estado emocional, personalidade e a visão que ela tem de si mesmo” e pode-se dizer que esses aspectos influenciam na cultura organizacional.

### **2.3.1 Cultura Organizacional**

Cultura no âmbito geral tem a ver com costumes, valores e crenças que uma sociedade, ou seja, um grupo de pessoas de determinado lugar, possui. Pode-se dizer que ela tem como características o desenvolvimento das relações entre membros de um grupo e também da capacidade que esses indivíduos possuem de se adaptar ao meio em que estão inseridos.

Seguindo esse raciocínio, pode-se entender a cultura organizacional como sendo a forma de agir, de pensar e de sentir de cada organização e assim como “cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004 apud LIMA et al., 2011), o que possibilita que uma seja diferente da outra, podendo demonstrar seus potenciais de forma particular e atingir o público desejado.

Além desses significados, Lacombe e Heilborn (2008) também definem cultura organizacional como as normas de comportamento e formas de fazer negócios definidos pela empresa e como o conjunto de crenças e atitudes da organização quando relacionado à importância das pessoas, à ética e aos valores morais, à competição interna e à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Luz (2003 apud CINTRA; DALBEM, 2016), afirma que a cultura organizacional tem influência direta no comportamento dos indivíduos e grupos que a compõe. As decisões, as formas de recompensas e punições, os relacionamentos, o estilo da liderança, o processo de comunicação, a forma como os funcionários se portam e se vestem no ambiente de trabalho, bem como outras variantes, são impactadas no cotidiano das organizações.

De acordo com Robbins (2009), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. São elas:

- Definidora de fronteiras, criando distinções entre uma organização e as outras;
- Proporciona um senso de identidade aos membros da organização;
- Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um;
- Estimula a estabilidade do sistema social;

- Ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer;
- Serve como um sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Cintra e Dalbem (2016) apontam que se a cultura organizacional for mantida, ela será duradoura e conseqüentemente trará maior engajamento dos membros com a organização, aumentando assim sua lealdade e comprometimento, gerando aumento da eficácia da organização.

É necessário que se entenda a importância do posicionamento do gestor para a criação da cultura da empresa, pois é ele quem determina o modo de se agir através de sua forma de pensar. De acordo com Silva e Zanelli (2004, apud GARCIA, 2016), “os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais”.

Cintra e Dalbem (2016) salientam que são os fundadores de uma organização os responsáveis por estabelecer o conjunto de normas, regras, valores e atitudes os quais irão direcionar a forma de pensar, sentir e agir dentro da organização criada por eles. De acordo com as autoras, tudo isso deve ser ensinado a cada novo colaborador, o que determinará um modo particular de ser que representará a identidade da organização. Elas afirmam: “É assim que se forma a cultura de uma organização”.

Dentro desse contexto, percebe-se que as pessoas são influenciadas pela cultura da organização, a qual pode ser expressa através do modo como ela se apresenta e se comporta na sociedade, ou seja, como seus gestores e colaboradores se comportam nas diversas situações em que estão envolvidos e como agem com fornecedores e clientes.

## 2.4 FUNÇÃO GERENCIAL

O gestor é a pessoa responsável pela administração de uma organização ou de parte dela. Na literatura, pode-se encontrar várias nomenclaturas para esse “cargo”, porém nesse trabalho usar-se-á a palavra gestor.

Fayol (1973 apud PAULA, 2007) conceitua um gestor como sendo a pessoa responsável por interpretar os objetivos da organização e através de um planejamento, de organização, de liderança e de controle, atua a fim de atingir aquilo que é proposto.

Para muitas pessoas o ato de gerir pode ser assustador, e para outras, é algo nato. De qualquer forma é possível aprender a ser um gestor. Motta (2001 apud PAULA, 2007) explica que a ação gerencial possui duas lógicas que caracterizam a duplicidade e a incerteza da função. De um lado existe a racionalidade, antecipação de ações e relações de causa e efeito. Do outro, existe uma dimensão do comportamental, do intuitivo e da imprevisibilidade.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), "líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo". Acredita-se então que a principal característica de um gestor seja saber lidar com pessoas, pois precisa-se da cooperação delas para que os objetivos sejam alcançados.

#### **2.4.1 Competências Gerenciais**

A palavra competência, na área da administração, tem como significado o conjunto de Conhecimentos (saber teórico), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer) que uma pessoa possui e que pode utilizar-se para agregar ao seu desempenho no cumprimento de tarefas dentro de uma organização.

Para Fleury e Fleury (2001 apud PAULA, 2007), competência implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, através de um saber agir responsável e reconhecido que possa agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Agregar valor a algo, nesse contexto, dá-se por ressaltar as qualidades e até mesmo os diferenciais existentes dentro da organização através de seus colaboradores para que ela se torne mais importante e bem vista aos olhos dos clientes e fornecedores.

Existem infinitas competências que podem ser relacionadas para o sucesso de um gestor. Nesse trabalho, destacam-se quatro, Liderança, Tomada de Decisão, Visão Estratégica e Flexibilidade:

- **Liderança:** Maximiano (2010, apud OLIVEIRA; RABELO, 2018), conceitua liderança como sendo “a realização de objetivos por meio da gestão de colaboradores. A pessoa que coordena com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

O gestor, geralmente é líder sobre algo. Seja de toda uma organização ou de parte dela, ele tem equipes compostas por pessoas que esperam sua direção para determinar qual caminho seguir e como conduzir as tarefas a serem cumpridas. Mais que isso, o líder é visto como aquele que impulsiona mudanças, servindo de inspiração aos seus liderados. Segundo Chiavenato (2012, apud OLIVEIRA; RABELO, 2018) “a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas”.

O sucesso de um líder se dá pelo bom diagnóstico de uma situação e da habilidade de selecionar estratégias apropriadas conforme necessário. Outra habilidade fundamental é a excelência na comunicação interpessoal para que as direções sejam passadas de forma clara, gerando eficiência e eficácia de quem as produz. Marx (2006 apud NORONHA, 2010) cita que o líder competente se comunica com seus liderados de uma forma que os liberta e extraia deles as melhores contribuições.

Para Barnard (1971 apud BERGUE, 2020), a tarefa primária dos gestores é o estabelecimento e a conservação de um sistema de comunicação, esta se relaciona com a formulação do propósito e com sua transmissão para gerar a ação.

A liderança é uma competência que muitos desejam, pois é vista como um instrumento de poder e de influenciar pessoas. Essa influência pode ser positiva ou negativa e é através do posicionamento dos liderados que se conhece a estrutura da liderança de um gestor. É pelo comprometimento verdadeiro dos colaboradores, do bom uso de suas potencialidades, de seus interesses e da satisfação alcançadas na obtenção dos resultados que se sabe que são direcionados por um bom líder (MOTTA, 2001 apud NORONHA, 2010).

- **Tomada de decisão:** A competência tomada de decisão pode ser definida como a escolha de uma linha de ação. É algo que se faz o tempo todo e

algumas vezes deve ser realizada de forma imediata sem que se disponha muito tempo para refletir.

Marquis e Huston (2005 apud NORONHA, 2010), apontam que “a tomada de decisão é uma tarefa importante que se baseia fundamentalmente na capacidade de pensamento crítico”. Pode-se dizer que está atrelada ao sentimento de confiança em si mesmo, pois não há espaço para dúvidas em alguns casos.

É no momento de tomada de decisão em que a autoconfiança, o bom senso e as habilidades obtidas com administração devem ser colocados em prática e deve-se ter em mente que é algo de que não tem como fugir ao assumir o cargo de gestor.

- **Visão Estratégica:** O termo visão estratégica é definido por Balsanelli et al. (2008, apud NORONHA, 2010) como sendo “a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Pode-se dizer que no nível organizacional ter uma visão estratégica seja idealizar uma postura forte para direcionar de forma clara o caminho que se deve seguir e ao mesmo tempo ser flexível para operar mudanças de acordo com o necessário, sem se desviar do objetivo (MOTTA, 2001 apud NORONHA, 2010).

Atuar de forma estratégica é saber elaborar planos e colocá-los em prática de forma que não se sinta preso neles, sem opção de alterá-los. Segundo Motta (2001 apud NORONHA, 2010) “a gerência estratégica existe porque é necessário examinar sistematicamente os efeitos de ocorrência prováveis e se preparar para os imprevistos”. Planos que não são constantemente modificados não são estratégicos.

- **Flexibilidade:** Para Balsanelli et al. (2008 apud NORONHA, 2010) a competência flexibilidade deve ser entendida, aceita e exercitada de modo contínuo pois “envolve aprendizado adquirido anteriormente, crenças e valores pessoais e a incerteza gerada pelo processo de mudança. Tornar-se flexível é um aprendizado constante.”

O gestor que sabe ser flexível, exercita suas habilidades quando necessário pois ele sabe quando deve ceder e quando deve manter sua decisão e seguir em frente.

É importante que ele seja um indivíduo resiliente, ou seja, uma pessoa que possui a capacidade de manter uma atitude sã em ambientes insanos, conseguindo se sobrepor e crescer de forma positiva diante das dificuldades exercitando o bom senso (BALSANELLI et al., 2008 apud NORONHA, 2010).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O presente trabalho foi elaborado através de uma pesquisa de caráter exploratório e algumas etapas foram seguidas para seu desenvolvimento. Em um primeiro momento, houve um levantamento bibliográfico com a finalidade de reunir informações relevantes sobre o tema a ser estudado.

Essa revisão da literatura foi feita inteiramente de forma on-line principalmente em artigos científicos e em documentos em PDF de livros encontrados na internet disponibilizados de forma gratuita, visto que não se podia ter contato presencial em bibliotecas por conta da pandemia do vírus COVID-19.

O método dessa pesquisa é classificado como um Estudo de Caso Múltiplo, pois foi realizado em três empresas de diferentes setores comerciais e seus questionários são de Abordagem Qualitativa, compostos por questões abertas e fechadas para melhor coleta de informações.

#### **3.2 OBJETO DE ESTUDO**

Como objeto de pesquisa, foram selecionados três pares de pessoas, sendo cada par composto por um Gestor, que é um colaborador de nível gerencial e por um Colaborador de sua equipe, de nível operacional. Cada par de entrevistados faz parte de uma empresa de ramo diferente dos outros pares.

A Empresa A está no mercado há 10 anos e é uma pequena indústria no ramo de produção e venda de transformadores e placas eletrônicas. Também é uma prestadora de serviço na montagem de produtos para empresas maiores, em que as peças são recebidas, os produtos são montados e depois enviados para o solicitante do serviço.

A Empresa B está no mercado há mais de 15 anos e atua no ramo de tecnologia com a prestação de serviços de Sistemas ERP para empresas e indústrias. Os serviços prestados são de desenvolvimento do software de forma personalizada de acordo com as necessidades dos clientes, bem como todo apoio de consultoria, treinamentos e suporte para resolução de problemas em tempo real.

A Empresa C também é uma prestadora de serviços, que atua no mercado há 11 anos no ramo de instalação e manutenção de aparelhos de ar-condicionado em prédios comerciais, indústrias e em residências.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2021 de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Para maior agilidade no recebimento das informações, as entrevistas foram gravadas com autorização de seus participantes e posteriormente, as respostas gravadas foram transcritas para uma melhor análise dos dados.

Como instrumento de coleta de dados foi escolhido um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por questões abertas e fechadas. Foram criados dois roteiros, visto que cada par de entrevistados compõe-se de diferentes níveis hierárquicos nas organizações. O Apêndice A apresenta o questionário para o Gestor e o Apêndice B apresenta o questionário para o Colaborador.

Os questionários foram criados com a finalidade principal de coletar informações para poder argumentar com propriedade sobre o objetivo geral desse trabalho que é investigar a influência do fator humano perante a implantação de processos dentro da organização, porém, cada questionário aborda de forma mais específica um ou mais dos objetivos específicos.

O questionário para o Gestor (Apêndice A), tem o propósito de enxergar a visão gerencial de tudo o que envolve os processos na organização, desde sua importância, bem como das dificuldades encontradas na implantação ou na reformulação dos mesmos. O questionário também busca mostrar como o Gestor se sente quanto à colaboração de sua(s) equipe(s) na aceitação de um novo processo, como os colaboradores influenciam uns aos outros nesse momento, a importância de fazer com que uma implantação seja um sucesso e finaliza com aquilo que ele acha que facilita para que ocorra uma implantação de maneira eficiente e eficaz.

O questionário para o Colaborador (Apêndice B), tem o propósito de entender o lado do colaborador no que envolve os processos organizacionais. Primeiramente, é importante questionar se ele entende de forma clara como funcionam os processos em sua área e setor de atuação e a partir disso ter sua visão da

importância dos processos para a organização, do seu nível de dificuldade de entendimento e aceitação de um novo processo e de que maneira ele percebe que influencia seus colegas de trabalho frente à uma situação de mudança.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 GESTORES

Ao fazer a análise dos dados coletados a partir das entrevistas com os gestores, pode-se perceber uma concordância em suas respostas. Apesar de terem sido entrevistadas pessoas de empresas de três ramos diferentes, o entendimento do que é a Gestão dos Processos, de sua importância e necessidade é unânime.

Ao serem questionados sobre sua opinião quanto à importância de se fazer a Gestão dos Processos, responderam que primeiramente os processos existem para manter a ordem dentro daquilo que é proposto e oferecido pela organização. Essa ordem, de acordo com a Gestora da Empresa C, facilita no treinamento dos novos colaboradores, bem como “possibilita corrigir falhas, otimizar o desenvolvimento e evitar os desperdícios e retrabalhos”. O Gestor da Empresa A, ressalta que a Gestão de Processos possibilita “encontrar os possíveis gargalos que geram perda de tempo no processo (...), apontamento de refugos, qual o destino desse refugo, se ele será revendido gerando receita para a empresa”. De acordo com ele, a Gestão de Processos também padroniza o que é esperado dos colaboradores e os ajuda a “analisar se estão sendo produtivos de acordo com o que a empresa espera e necessita”. O Gestor da Empresa B, complementa dizendo que a Gestão de Processos é “essencial para que se consiga identificar se os processos implementados na organização estão surtindo efeito e trazendo benefícios ou mais problemas, lucro ou despesas para a empresa”, de acordo com o que apontam Lopes e Bezerra (2008 apud HORBE et al., 2015) em sua definição do que é Gestão de Processos citado no Quadro 2.

As respostas quanto às suas visões sobre a maior dificuldade ao implantar um processo, foram bem complementares e apontaram situações bem ocorrentes. Para a gestora da Empresa C, o mais difícil é o “mapeamento das atividades para garantir que o padrão adotado seja o mais adequado. É nesse momento que iremos identificar gargalos e possíveis causadores de falhas”, exatamente como cita Miyamoto (2009) quando pontua que no mapeamento podem ser encontrados possíveis gargalos e duplicidade de atividades. O gestor da empresa A, aponta que sua maior dificuldade é a “resistência dos colaboradores por conta de vícios de processos ou por aquilo em que se tinha de costume em empregos passados”. Já o

gestor da Empresa B sinaliza que “a falta de fidelidade para com o processo é um fator a ser observado, é preciso que o líder seja o primeiro a seguir aquilo que é proposto sendo exemplo para sua equipe”.

Para os Gestores, as resistências dos novos colaboradores são sempre mínimas e o nível de dificuldade para ensiná-los foi apontado por todos como “fácil”, pois eles ainda não estão familiarizados com o trabalho, então é apenas o tempo de aprender ou no máximo se libertar dos vícios advindos de experiências anteriores. Mas quando o assunto entra na reformulação de um processo habitual, a situação fica mais delicada e precisa ser tratada do melhor jeito para todos. Eles foram unânimes em responder que o nível de dificuldade é “difícil” e argumentam que quando existe a necessidade de mudança, é importante mostrar que será algo que vai “trazer uma melhoria significativa de otimização e resultados, pois a mudança sem um propósito causa a desmotivação”, de acordo com a Gestora da Empresa C. Ela também acredita que “a aceitação do novo, depende muito do perfil de cada colaborador e do quanto ele está aberto ao aprendizado”. Para complementar, o Gestor da Empresa B cita que sempre pede a opinião de sua equipe quando surge esse tipo de necessidade, para que a mudança seja benéfica para todos, pois entende que existe sempre “o medo e a insegurança para sair da zona de conforto”.

Ao serem questionados se eles acreditam que a aceitação ou não de um novo processo por um colaborador, influencia os outros colaboradores, a resposta também foi a mesma: sim, pois “na vida, sempre existem as pessoas que influenciam e as que se deixam serem influenciadas” aponta o gestor da Empresa B e ressalta a importância da equipe estar sempre bem alinhada com o que se está sendo proposto. Para ele e para a Gestora da Empresa C essa influência pode ser tanto positiva quanto negativa de nível “alto” e para o Gestor da Empresa A essa influência é na maioria das vezes negativa e de nível “muito alto”. A Gestora da Empresa C pontua que “a negação pode se dar por meio de críticas ou de boicotes ao novo processo por motivos que vão desde um perfil conservador do colaborador bem como de uma incapacidade técnica, enquanto a aceitação positiva, se dá através de diálogos e demonstrações de resultados que tragam um padrão de trabalho mais ágil e organizado”.

Suas opiniões quanto à importância de que uma implantação seja um sucesso foram complementares umas às outras. O Gestor da empresa B aponta que

é importante, pois existe “um custo muito alto envolvido, que se dá pelo tempo de aprendizado do líder, pelo tempo de planejamento e posteriormente pelo tempo de ensino aos liderados”. A Gestora da Empresa C ressalta que “melhora a qualidade, a agilidade e a diminuição das perdas”, pois como cita o Gestor da Empresa A, a ideia é sempre a busca de lucratividade, porém, ele reforça que envolve muito estudo e análise para ver como isso irá afetar o bem estar do colaborador e se trará novas despesas. Ele finaliza dizendo que o sucesso da implantação é importante pois gera credibilidade para aquele que o criou.

Ao se falar em processos, é importante entender que não é de máquinas que se fala e sim de pessoas e isso fica claro quando os gestores são questionados sobre quais fatores facilitam a eficiência e a eficácia de uma implantação. A Gestora da Empresa C cita a importância da capacitação dos colaboradores para que tudo ocorra como planejado. O Gestor da Empresa A diz que sempre aborda com os colaboradores sua importância e necessidade dentro da empresa, “cada um com suas habilidades e individualidades, dando o seu melhor para que juntos possamos alcançar os objetivos esperados”, assim como o Gestor da Empresa B declara a importância da transparência na passagem das informações para a equipe e de sempre existir uma via de mão dupla, sendo bom para o gestor e também para os colaboradores.

Ao concluir as entrevistas, pode-se entender o motivo da importância dos processos e de sua gestão nas organizações ser tão falada e reforçada. De acordo com o descrito, a Gestão de Processos só traz benefícios para organização e seus colaboradores. É de suma importância que o gestor saiba lidar com o que precisa ser feito, bem como a saber alcançar sua equipe para que todos ou a maioria possa aceitar as mudanças, gerando influências positivas sobre aqueles que demonstram alguma resistência.

## 4.2 COLABORADORES

Os colaboradores escolhidos foram muito solícitos, bem coerentes e com certa unanimidade também em suas respostas. Os três entendem de forma clara quais são os processos existentes em sua área de atuação, bem como pelos quais

eles são os responsáveis em realizar e classificaram o nível de importância dos processos existirem como “muito alto”.

Nenhum dos três sentiu dificuldade para se desvincular de vícios de processos de experiências anteriores, pelo contrário, de acordo com a Colaboradora da Empresa A, sua experiência anterior facilitou seu aprendizado na empresa. O Colaborador da Empresa B diz que essa foi sua primeira e única experiência profissional pois entrou na empresa como estagiário e posteriormente conseguiu sua efetivação e a colaboradora da Empresa C, cita que ao ser admitida na empresa, a mesma estava passando por uma troca de sistemas e adequação de processos, então foi tudo novo não só para ela, como para todos e no início houve um pouco de dificuldade, mas conforme tudo se ajustou, ficou bem mais fácil.

Dois dos entrevistados passaram por uma troca de área de atuação onde precisaram aprender novos processos. A Colaboradora da Empresa A aponta que passou por três setores e que os dois primeiros eram muito diferentes um do outro, então ela teve dificuldade apenas em aprender as coisas novas, mas que foi muito tranquilo e que um tempo depois ela foi para uma área na qual já tinha experiência anterior. O colaborador da Empresa B declara sua gratidão à empresa por todo o apoio que recebeu na transição de uma área para a outra. Ele teve tempo hábil para conhecer, entender e praticar os novos processos, até ser colocado oficialmente no cargo com segurança.

Os três colaboradores classificaram seu nível de dificuldade de aprender um novo processo como “baixo” e fazem parte do grupo que possui boa aceitação de novos processos, “pois sei da necessidade de muitas vezes adequar os processos para que as atividades sejam desenvolvidas de melhor forma, a fim de alcançar a melhoria na entrega dos serviços prestados e o sucesso da organização”, diz a Colaboradora da Empresa C. A Colaboradora da Empresa A, afirma que além de lidar bem com as mudanças, entende que está no cargo para fazer o que precisa ser feito, “então, procuro me desenvolver da melhor maneira, buscando técnicas para produzir mais em menos tempo de maneira bem feita e organizada” e o colaborador da Empresa B aponta que entende “que com as mudanças, surgem as melhorias”.

Ao serem questionados quanto ao seu nível de influência para com seus colegas de trabalho, o Colaborador da Empresa B pontua como “muito alto”, enquanto as Colaboradoras das outras empresas A e C pontuam como “alto”, pois

os três afirmam nunca terem passado por dificuldades junto com seus colegas de trabalho, mas que quando surge um mínimo de resistência de alguém, eles ensinam pelo seu exemplo, trazendo essas pessoas para perto e influenciando de maneira positiva.

A partir das respostas pode-se perceber que os três colaboradores entrevistados possuem um bom perfil profissional e são pessoas que agregam positivamente na organização. Entende-se que esse é o modelo buscado pelos gestores, por fazerem parte do grupo de pessoas que entendem o objetivo da organização e querem trabalhar pelo bem dela, fazendo sempre o possível para cumprir suas metas, alcançando objetivo final que é gerar lucro, beneficiando assim, a todos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, pode-se perceber que o objetivo principal que era investigar a influência do fator humano na implantação de processos organizacionais, foi cumprido. Através do conhecimento adquirido pelo levantamento bibliográfico, foi possível criar um questionário completo, de fácil análise e compreensão, e com isso entender que sim, no mundo corporativo ocorrem muitas influências entre as pessoas que ali estão.

Os objetivos específicos também foram alcançados. Pode-se ter uma ideia das dificuldades que advêm no momento da implantação de processos organizacionais do ponto de vista dos três Gestores entrevistados e com vasta experiência em Gestão de Pessoas. A partir da percepção e fala dos Colaboradores entrevistados, pode-se entender quais são os principais pontos que para eles dificulta na aceitação de um novo processo, bem como perceber que existe um alto grau de influência de alguns colaboradores perante os outros a qual pode ser positiva ou negativa.

Ao se pensar em processos, as primeiras coisas que vêm à mente são as atividades envolvidas, seus mapeamentos e a criação de fluxogramas para encontrar os gargalos, as máquinas e equipamentos que são utilizados, sempre visando o objetivo final que é a entrega do produto ou serviço de forma satisfatória ao cliente, conforme apontam Cruz (2009 apud RODRIGUES et al., 2017) e Gonçalves (2000b).

Porém, muitos se esquecem daquilo que está por trás disso tudo, que é o ser humano. Hoje em dia, o fator humano tem sido um assunto cada vez mais abordado. As empresas têm entendido sua importância para o desenvolvimento e cumprimento de processos e seus gestores têm tentado compreender suas particularidades para que estratégias positivas sejam criadas para benefício de ambos os lados.

Ao longo desse trabalho entre todas as suas etapas, pode-se observar como o comportamento humano se desenvolve dentro da organização. Cada pessoa tem um estilo de vida, uma criação e uma cultura familiar diferentes umas das outras. Ao serem admitidas na organização, as pessoas trazem para dentro dela toda essa bagagem e então entram os fatores de adaptação, do novo colaborador com seus

colegas de trabalho, com seus superiores e em outros casos, com seus subordinados.

Conforme o que foi exposto sobre Cultura Organizacional, entende-se que o papel da empresa é moldar seus colaboradores aos padrões esperados para que os objetivos sejam atingidos. À empresa cabe proporcionar um ambiente de trabalho saudável e salubre, que colabore pelo bem estar físico e emocional de cada colaborador presente, bem como disponibilizar todo o treinamento e equipamento necessário para que o mesmo consiga aprender com aptidão as atividades que envolvem os processos pelos quais ele e seu setor participam.

Por outro lado, entende-se que ao colaborador cabe, primeiramente ter a mente aberta para o novo. É necessário que ele compreenda o processo e a meta a ser alcançada, que ele abrace a ideia e trabalhe com todas as suas forças (não necessariamente físicas), para cumprir seu papel e agir conforme aquilo que é esperado.

Hoje em dia, pessoas de mente fechada, que não se dispõem a aprender e não tentam sair de sua zona de conforto não cabem mais no mercado de trabalho. Nas atuais circunstâncias em que vivemos, as organizações têm buscado pessoas aptas para o trabalho não apenas de maneira técnica, mas também com qualidades de personalidades específicas.

É válido então, como colaborador, refletir sobre como tem sido suas atitudes, o que é positivo e traz benefícios, e o que tem trazido negatividade e pode ser mudado. É importante ser alguém em quem as pessoas se espelham, alguém que tenha uma voz ativa para influenciar seus colegas de forma positiva e que se disponha a ajudar com suas dúvidas e necessidades.

Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar o conhecimento do fator humano e suas relações dentro da organização, estudando, por exemplo, quais fatores moldam a pessoa que influencia e a pessoa que se deixa influenciar, como isso acontece e a criação de questionários que podem ser aplicados em entrevistas de emprego, bem como aos atuais colaboradores, para captar através da análise dos dados, se a pessoa é de perfil influenciador ou influenciável, podendo esses resultados trazer benefícios para a empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA-NETTO, Clovis Armando. **Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ANJARD, Ronald P. **Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals.** Facilities, vol. 16, no. 3, p. 79-81, 1998.
- BALSANELLI, Alexandre Pazzeto; FELDMAN, Liliane Bauer; RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Competências gerenciais: desafios para o enfermeiro.** 1. Ed. São Paulo: Martinari, 2008.
- BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** 2. Ed. Belo Horizonte: Editora Fórum LTDA. 2020.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações.** Petrópolis: Vozes, 2012.
- BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CAMPOS, Eneida Rached; LIMA, Maria Bernadete B. Piazzon Barbosa; MARTINEZ, Maria Helena de Souza Lima; MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena. **Metodologia de Gestão por Processos.** Universidade Estadual de Campinas. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. 2003. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6027001/gepro-metodologia-de-gestao-por-processo>>. Acesso em 18 mai. 2021.
- CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. In: **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CBOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. V 3.0. 1. Ed. Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento Organizacional.** Paraná: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CLEGG, Stewart; DUNKERLY, David. **Organization, class and control.** Londres: Routledge and Kegan Paul, 1980.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DONALDSON, Lex. **Strategy and structural adjustment to regain fit and performance**: in defense of contingency theory. Journal of Management, 1987.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FAYOL, Jules Henri. **Administración industrial y general**. Buenos Aires: Libería “El Ateneo”, 1973.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, Bianca Mendonça. **Gestão de Pessoas**: Desafios da motivação e liderança empresarial. Instituto Educacional de Monte Alto. São Paulo: Monte Alto, 2016. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/83716877/gestao-de-pessoas-desafios-da-motivacao-e-lideranca-empresarial>>. Acesso em 05 jun. 2021.

GALBRAITH, Jay. **Projetando a organização inovadora**. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1977.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000a. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>>. Acesso em 15 mai. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000b. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000400002](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400002)>. Acesso em 15 mai. 2021.

HALL, Richard H. **Organizações** – Estruturas, processos e resultados. 8. Ed. São Paulo, PEARSON – Prentice Hall, 2004.

HARHMON, Paul. **The scope and evolution of business process management**. In Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). Handbook on Business Process Management 1 (pp. 37-81). Heidelberg : Springer, 2010.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement**: The breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. 1 st. New York: McGraw Hill, 1991.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves; MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Andressa Hennig; VARGAS, Katiúscia Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto. **Gestão por Processos**: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do

ramo de alimentação. Rio Grande do Sul. Sistemas e Gestão – Revista Eletrônica, 2015. Disponível em: <<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V10N2A2>>. Acesso em 18 mai. 2021.

IRITANI, Diego Rodrigues; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de; OMETTO, Aldo Roberto. **Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos**: Revisão sistemática e bibliometria. São Carlos, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/7DSFq4j8NyNn6qnryGRLKw/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 12 mai. 2021.

KANTER, Rosebeth Moss. **Frontiers of management**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KEEN, Peter G. **The process edge**: creating value where it counts. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KOHLBACHER, Markus. **The effects of process orientation**: a literature review. Business Process Management Journal, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luis Jose. **Administração**: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Lucas de; SILVA, Lucas Eduardo Pereira da; HOROSTECKI, Marcelo Fabricio. **Cultura Organizacional**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rezende, Rio de Janeiro. 2011. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjo9oK6f3zAhXIs5UCHeA4DskQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.aedb.br%2Fseget%2Farquivos%2Fartigos11%2F32914309.pdf&usg=AOvVaw2Vw5JP3-AWAU6hgrqU-B6h>> . Acesso em 15 mai. 2021.

LISBOA, Márcio José. **A importância do gerenciamento do processo de negócios (BPM) na otimização e melhoria contínua de processos de TI**. Unisul. 2018. Disponível em: <<https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/5726>> . Acesso em: 10 mai. 2021.

LOPES, Marco Aurelio Brum; BEZERRA, Marlene Jesus Soares. **Gestão de Processos**: Fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_10656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf)>. Acesso em 16 mai. 2021.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. **Administração e Liderança em Enfermagem**. 4. Ed. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, 2005.

MARX, Lore Cecilia. **Competências da Enfermagem**: sedimentadas no sistema Primary Nursing. Petrópolis: EPUB, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Maria Inês Gonçalves; TERRA, Liliana Gonçalves; SANTOS, Elaine Garcia Dos; PINTO, Santos Rodrigo Serpa; SANTOS, Pinto Gustavo Santos Dos. **Estrutura organizacional e modelo de gestão: Uma análise no Instituto Federal Sul-Rio Grandense – IFSUL**. Florianópolis. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso International IGLU, 2011. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26140/5.34.pdf?sequence=1>>. Acesso em 17 abr. 2021.

MENDONÇA, Mauro. **Técnicas para a Melhoria de Processos**. Apostila do curso da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas).

MIYAMOTO, Paulo. **Mapeamento de Processos**, 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/mapeamento-de-processos>> . Acesso em 18 mai. 2021.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NORONHA, Roberta Dantas Breia de. **A Função Gerencial no Mundo Contemporâneo: as competências gerenciais no curso de graduação de enfermagem**. Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-983405?src=similardocs>>. Acesso em 17 abr. 2021.

OLIVEIRA, Amanda Cabral de; RABELO, Maria Helena da Silva. **Como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores**. Minas Gerais. FASF. 2018. Disponível em: <<http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/87>> Acesso em 17 abr. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 7. Ed. Atlas, São Paulo, SP, 2011 e 2013.

PAULA, Geraldo Marcelio de. **Estruturas Organizacionais: O papel do gestor de nível intermediário**. Belo Horizonte. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2007. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo\\_marcelio\\_de\\_paula.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_paula.pdf)>. Acesso em 17 abr. 2021.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management)**. 1. Ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PEREIRA, Bianca Stefane Celestino Porto; COSTA, Caíque Alves; MAGALHÃES, Carlos André de Sá; ANDRADE, Débora Tamirys Barbosa de; SOUZA, Gabriela Jovelina de; DUARTE, Ingrid Samara; PERDIGÃO, Raphaela Fernanda Rocha. **Comportamento Organizacional: Um estudo de caso da empresa Tektra Brasil.** Faculdade Pitágoras. Belo Horizonte, 2017.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento.** São Paulo. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, 2004. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102004-123224/publico/VFinal.pdf>>. Acesso em 17 abr. 2021.

PONTES, Ana Valéria Vargas; KIRSCHNER, Ana Maria. **O fator humano como fonte de competitividade organizacional.** Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery, 2010. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/Mzcx.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2021

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymarck, 2004.

RAE. Revista de Administração de Empresas. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/manual-rae/fluxograma-rae>>. Acesso em: 25 mai. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Rodrigo Ferreira; OLIVEIRA, Higor Correa Vecchi de; TREPIM, Douglas Moreno; PAIXÃO, Carlos Henrique Oliveira e Silva; PINTO, Anna Paola Esteves de Faria. **A gestão por processos como estratégia empresarial de busca da melhoria contínua e qualidade.** Juiz de Fora. CES Revista, 2017. Disponível em: <<https://seer.cesjf.br/index.php/cesRevista/article/view/1291>>. Acesso em: 11 mai. 2021.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas: Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade.** Editora Makron Books, São Paulo, 1992.

SANTOS, Giovanna Ataria Campos. **Mapeamento de processos e fluxograma no setor de contratos, convênios e prestação de contas da secretaria de saúde de Caraguatatuba.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/90960459/tcc-real-oficial-giovanna-ataria-campos-santos>>. Acesso em 20 mai. 2021.

SCHLOSSER, Andréia Lucila da Costa; CUNHA, Daniele Estivalete; RIZZETTI, Daniele Medianeira; SILVA, Andressa Hennig; MOURA, Gilnei Luiz de. **Mapeamento e Gestão de Processos aplicados em uma pró-reitoria pertencente a uma instituição pública de ensino superior brasileira.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/>>. Acesso em 20 de mai. 2021.

SCHWAAB, Bruna Gallas; WEBER, Francine Zago; BALSAN Laércio André Gassen; MOURA, Gilnei Luiz de. **Mudanças a partir do mapeamento e gestão por processos.** Revista Uniabeu, 2013. Disponível em: <<https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/612>>. Acesso em: 15 mai. 2021.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; AMARAL, Derly Jardim do. **Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-Estar Psicológico.** 2006. Disponível em: <<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/195>>. Acesso em 17 de abr. 2021.

Sordi, José Osvaldo de. **Gestão Por Processos: Uma Abordagem da Moderna Administração.** São Paulo: Saraiva, 2008.

SORGE, Arndt. **Strategic fit and the societal effect:** interpreting cross-national comparisons of technology, organization, and resources. *Organization Studies*, 1991.

SOUZA, Sinval Oliveira. **Modelagem Organizacional.** Apostila do curso de Capacitação Gerencial para Dirigentes Hospitalares, IAHCS (Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde) / REFORSUS (Reforço do Sistema Único de Saúde), 2002.

TENDICK, Jeffrey. **Managing change or leading change... which way are you going to go?** 1999.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonete; SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves. **Gestão de Processos de Negócio – BPM:** Um estudo bibliométrico sobre a produção científica nacional. *RAD – Revista Administração em Diálogo.* São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/36961>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa.** Tese (Doutorado em Administração). São Paulo. FEA/USP, 1972.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações.** 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

## APÊNDICE A - Questionário para o Gestor

DEFINIÇÃO DE PROCESSO: Pode-se compreender por processos, um conjunto de atividades que são interligadas com o objetivo de entregar um produto ou serviço de qualidade agregando valor ao cliente final.

DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS: Cruz (2009 apud RODRIGUES et al., 2017) Define gestão por processos como o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

- 1- Para você, qual é a importância de fazer a gestão de processos da empresa?
- 2- Em sua opinião, qual é a maior dificuldade ao implantar um processo?
- 3- Você sente resistência dos novos colaboradores para aprenderem o processo da empresa? E quando precisa ser reformulado?
- 4- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar o processo para um novo colaborador?”:
  - a) Muito fácil
  - b) Fácil
  - c) Indiferente
  - d) Difícil
  - e) Muito difícil
- 5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar um processo NOVO e reformulado para um colaborador que está habituado com o processo atual?”. Justifique:

- a) Muito fácil
- b) Fácil
- c) Indiferente
- d) Difícil
- e) Muito difícil

---

---

---

---

---

- 6- Você acredita que a aceitação ou não de um novo processo por um colaborador, influencia os outros colaboradores? Se sim, como ocorre essa influência? Justifique:

---

---

---

---

---

- 7- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de influência, seja positiva ou negativa, um colaborador tem para com o outro?”:

- a) Muito alto
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo
- e) Muito baixo

- 8- Em sua opinião, por que é importante fazer com que a implantação de um processo seja um sucesso?

9- Quais fatores facilitam para que essa implantação ocorra de maneira eficiente e eficaz?

## APÊNDICE B - Questionário para o Colaborador

DEFINIÇÃO DE PROCESSO: Pode-se compreender por processos, um conjunto de atividades que são interligadas com o objetivo de entregar um produto ou serviço de qualidade agregando valor ao cliente final.

DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS: Cruz (2009 apud RODRIGUES et al., 2017) Define gestão por processos como o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

- 1- Você sabe e entende de forma clara qual é o processo e como ele funciona no departamento no qual você trabalha dentro da empresa?
- 2- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o nível de importância dos processos dentro da organização?”:
  - a) Muito alto
  - b) Alto
  - c) Indiferente
  - d) Baixo
  - e) Muito baixo
- 3- Quando você entrou na empresa, você teve dificuldade para aprender os processos? Você sentiu dificuldade de se desvincular dos processos de seu antigo trabalho?
- 4- Há quanto tempo você está na empresa? Durante esse período você passou por alguma reformulação de processos? Foi fácil para se adaptar?

- 5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: "Qual é o seu nível de dificuldade para aprender um novo processo?":
- a) Muito alto
  - b) Alto
  - c) Indiferente
  - d) Baixo
  - e) Muito baixo
- 6- Você é do time que tem uma boa aceitação para com um novo processo ou do time que não gosta de mudança?
- 7- Baseado em sua resposta para a questão anterior, das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: "Qual é o seu nível de influência para com seus colegas de trabalho para que eles se abram ou se fechem para um novo processo?":
- a) Muito alto
  - b) Alto
  - c) Indiferente
  - d) Baixo
  - e) Muito baixo

## **APÊNDICE C – Respostas do Gestor da Empresa A**

1- Para você, qual é a importância de fazer a gestão de processos da empresa?

**R: Não só para a empresa, mas nesse contexto, se não tivermos a gestão, acabamos jogando dinheiro no lixo, pois uma empresa sem gestão do controle de matéria prima, por exemplo, bem como de perdas não gera lucro. Por isso é importante gerir desde a chegada da matéria prima, passando por todo processo e verificar os possíveis gargalos que geram perda de tempo no processo, controle de produção hora, controle de perdas, apontamento de refugos, qual o destino desse refugo, se ele será revendido gerando receita para a empresa. A gestão se dá também para com os colaboradores para analisar se estão sendo produtivos de acordo com o que a empresa espera e necessita.**

2- Em sua opinião, qual é a maior dificuldade ao implantar um processo?

**R: Diante do cenário que estamos vivendo nos últimos dois anos, nós praticamente não encontramos dificuldade, pois as pessoas ficam apreensivas quanto ao desemprego e acabam aceitando o processo estabelecido. Mas em momentos anteriores, encontrávamos sim certas resistências dos colaboradores por conta de vícios de processos ou empregos passados.**

3- Você sente resistência dos novos colaboradores para aprenderem o processo da empresa? E quando precisa ser reformulado?

**R: Como citado anteriormente, se é um colaborador que já trabalhou na área, existe uma certa dificuldade no começo para que ele consiga se adaptar ao processo da nossa empresa, mas quanto aos que nunca trabalharam na área a resistência é sempre mínima. Nós passamos por uma necessidade de reformulação e troca de colaboradores de setor na semana passada onde foi necessária uma readaptação. Houve sucesso nessa**

mudança, principalmente por nesse caso as opções serem se adaptar, ou infelizmente ser demitido. Em outro caso também, passamos por uma situação onde precisamos trocar dois colaboradores de lugar e eu percebi que houve um estresse na linha por motivos de cunho pessoal que influenciaram o cunho profissional, mas como gestor, eu fiz o que era necessário pelo bem da empresa. No começo eles foram um pouco resistentes, mas agora as coisas já estão bem. Esses conflitos não são diários, mas acontecem, pois trabalhamos com pessoas e cada um tem seu jeito e perfil.

- 4- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar o processo para um novo colaborador?”:
- a) Muito fácil
  - b) Fácil**
  - c) Indiferente
  - d) Difícil
  - e) Muito difícil
- 5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar um processo NOVO e reformulado para um colaborador que está habituado com o processo atual?”. Justifique:
- a) Muito fácil
  - b) Fácil
  - c) Indiferente
  - d) Difícil**
  - e) Muito difícil

**R: Conforme o que foi respondido na questão 3, eu quero acrescentar que quando contratamos um colaborador que já trabalhou muito tempo em uma outra empresa, ele chega com diversos vícios como mania de horário, rotina diária e isso acaba sendo pessoal de cada um. E quando ele chega em um lugar com novas regras e novas formas de se trabalhar, ele acaba tendo um pouco de dificuldade de se adaptar e para mim como gestor,**

**acabo tendo problemas de desgastes até que tudo se resolva, mas não é fácil.**

- 6- Você acredita que a aceitação ou não de um novo processo por um colaborador, influencia os outros colaboradores? Se sim, como ocorre essa influência? Justifique:

**R: Sim, e na maioria das vezes essa influência é negativa, pois quando você pede para uma pessoa mudar seu jeito de trabalho e essa pessoa não quer fazer isso, ela acaba comentando com os outros em conversas paralelas, gerando influencia negativa para com os outros.**

- 7- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de influência, seja positiva ou negativa, um colaborador tem para com o outro?”:

- a) Muito alto**
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo
- e) Muito baixo

- 8- Em sua opinião, por que é importante fazer com que a implantação de um processo seja um sucesso?

**R: Primeiro, para que o resultado seja positivo, estamos falando aqui de lucratividade, hoje não podemos apenas trabalhar para manter nosso nome no mercado, precisamos de lucro, pois manter uma empresa hoje em dia não é fácil. Então quando decidimos fazer a alteração de um processo é sempre visando a lucratividade, mas isso também envolve todo o bem estar do colaborador, análise de novas despesas. Mas é importante que dê certo, por isso, como gestor, antes de tomar qualquer decisão eu penso e analiso muito, converso com meus superiores, pego segundas opiniões para quando for passar a mudança para o colaborador, a chance de erro seja mínima, pois lidamos com pessoas, e precisa existir a confiança. Se eu**

**passar um novo processo sem ter estudado o bastante e der errado, eu perco a minha credibilidade para com os meus subordinados.**

- 9- Quais fatores facilitam para que essa implantação ocorra de maneira eficiente e eficaz?

**R: Eu gosto de deixar claro a importância da empresa na vida de cada colaborador, não apenas no âmbito financeiro, mas também nas conquistas pessoais diretas e indiretas. A empresa precisa 100% do colaborador, pois se eu não tivesse ninguém aqui hoje, não me adiantaria nada. Então eu sempre mostro para eles que eu preciso deles aqui, com suas habilidades e individualidades, dando o seu melhor para que juntos possamos alcançar os resultados esperados.**

## APÊNDICE D – Respostas do Colaborador da Empresa A

- 1- Você sabe e entende de forma clara qual é o processo e como ele funciona no departamento no qual você trabalha dentro da empresa?

**R: Tenho isso claro para mim sim, pois eu cuido de toda a parte do recebimento das matérias-primas, envio cada uma para o setor necessário e posteriormente faço o envio dos produtos para os clientes de acordo com seus pedidos.**

- 2- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o nível de importância dos processos dentro da organização?”:

- a) Muito alto**
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo
- e) Muito baixo

- 3- Quando você entrou na empresa, você teve dificuldade para aprender os processos? Você sentiu dificuldade de se desvincular dos processos de seu antigo trabalho?

**R: Para mim na verdade foi o contrário, pois as experiências que eu tinha no meu emprego anterior, facilitou meu aprendizado aqui na empresa.**

- 4- Há quanto tempo você está na empresa? Durante esse período você passou por alguma reformulação de processos? Foi fácil para se adaptar?

**R: Estou aqui há três anos e entrei aqui para trabalhar na montagem e depois de um tempo passei para outro setor onde eu fazia um trabalho completamente diferente do que eu fazia no setor anterior. No começo foi um pouco difícil para aprender, mas depois que consegui foi tranquilo. E após isso, eu fui para o setor no qual eu trabalhava na outra empresa que é**

**no controle do recebimento dos pedidos e envio de produtos para os clientes, então me adaptei melhor ainda.**

5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o seu nível de dificuldade para aprender um novo processo?”:

- a) Muito alto
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo**
- e) Muito baixo

6- Você é do time que tem uma boa aceitação para com um novo processo ou do time que não gosta de mudança?

**R: Eu lido bem sim, pois estou aqui para fazer o que precisa ser feito, então procuro me desenvolver da melhor maneira, buscando técnicas para produzir mais em menos tempo de maneira bem feita e organizada.**

7- Baseado em sua resposta para a questão anterior, das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o seu nível de influência para com seus colegas de trabalho para que eles se abram ou se fechem para um novo processo?”:

- a) Muito alto
- b) Alto**
- c) Indiferente
- d) Baixo
- e) Muito baixo

## APÊNDICE E – Respostas do Gestor da Empresa B

1- Para você, qual é a importância de fazer a gestão de processos da empresa?

**R: Acredito que fazer a gestão de processos dentro da organização é essencial para que você consiga ter um feedback e identificar se os processos implementados na organização estão surtindo efeitos e trazendo benefícios ou mais problemas, gastos e custos para a empresa.**

2- Em sua opinião, qual é a maior dificuldade ao implantar um processo?

**R: Existem várias dificuldades no momento da implantação, porém a falta de fidelidade para com o processo é um fator a ser observado. O gestor que está a frente da equipe onde a mudança está ocorrendo precisa ser o exemplo e o primeiro a seguir o que se é proposto.**

3- Você sente resistência dos novos colaboradores para aprenderem o processo da empresa? E quando precisa ser reformulado?

**R: Antigamente sim, hoje em dia não mais, pois fui aprendendo ao longo do tempo a ensinar e demonstrar na prática o quão benéfico é a implementação do processo que estou sugerindo. Apresento os pontos positivos tanto para mim quanto para meus liderados e isso sempre traz benefícios ao setor. Também pergunto sempre a opinião de cada um sobre aquilo que está sendo proposto para tentar fazer com que fique bom para todos. Quando algo precisa ser reformulado, os motivos para isso são apontados para que haja entendimento do porque isso precisa ocorrer.**

4- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar o processo para um novo colaborador?”:

a) Muito fácil

**b) Fácil**

c) Indiferente

- d) Difícil
- e) Muito difícil

5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar um processo NOVO e reformulado para um colaborador que está habituado com o processo atual?”. Justifique:

- a) Muito fácil
- b) Fácil
- c) Indiferente
- d) Difícil**
- e) Muito difícil

**R: Pois, quando é um colaborador antigo, velho de casa e que está acostumado a fazer a mesma coisa por anos, o ser humano tem por si só o medo e a insegurança de sair de sua zona de conforto. Porém sempre é bem complicado quando um processo precisa ser reformulado.**

6- Você acredita que a aceitação ou não de um novo processo por um colaborador, influencia os outros colaboradores? Se sim, como ocorre essa influência? Justifique:

**R: Acredito que sim, tanto no lado positivo quanto no negativo. É como na vida, sempre existe as pessoas que influenciam e as que se deixam serem influenciadas. Por isso a equipe precisa sempre estar bem alinhada com aquilo que está sendo proposto para que a influência seja para o lado bom do que para o lado ruim.**

7- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de influência, seja positiva ou negativa, um colaborador tem para com o outro?”:

- a) Muito alto
- b) Alto**
- c) Indiferente

- d) Baixo
- e) Muito baixo

8- Em sua opinião, por que é importante fazer com que a implantação de um processo seja um sucesso?

**R: Porque quando você implanta um novo processo em sua empresa, tem um custo muito alto envolvido. Esse custo se dá pelo tempo de aprendizado do líder, tempo de planejamento, tempo de ensino para os liderados, etc. É muito ruim quando acontece tudo isso e ocorre uma falha na implantação por algum motivo desnecessário, pois isso gera prejuízo. É importante que tudo esteja sempre muito bem alinhado.**

9- Quais fatores facilitam para que essa implantação ocorra de maneira eficiente e eficaz?

**R: O primeiro ponto é que a pessoa que está na frente do setor e do projeto, precisa abraçar a ideia, entender os pontos positivos, identificar que isso será bom para sua empresa e seu setor e com isso, conseqüentemente os processos serão implantados de forma mais fácil e tranquila. Quem está na frente precisa dominar o que está acontecendo, precisa estar por dentro de tudo e ser transparente ao passar as informações para a equipe. É importante que seja sempre uma via de mão dupla, não apenas de mão única, sendo bom para o gestor e também para os colaboradores.**

## APÊNDICE F – Respostas do Colaborador da Empresa B

- 1- Você sabe e entende de forma clara qual é o processo e como ele funciona no departamento no qual você trabalha dentro da empresa?

**R: Sim, eu trabalho na parte de desenvolvimento do software. É de responsabilidade dos gestores estudar o que precisa ser desenvolvido, e chega até nós para que possamos por em prática o que foi proposto. Dentro do desenvolvimento, existem outros processos, desde a análise, passando pela implantação da solução, logo após vem os testes de qualidade e após aprovação ele é liberado para o cliente final.**

- 2- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o nível de importância dos processos dentro da organização?”:

**a) Muito alto**

b) Alto

c) Indiferente

d) Baixo

e) Muito baixo

- 3- Quando você entrou na empresa, você teve dificuldade para aprender os processos? Você sentiu dificuldade de se desvincular dos processos de seu antigo trabalho?

**R: Não tive dificuldade, pois eu entrei aqui como estagiário, sem outras experiências profissionais anteriores, então eu consegui aprender bem rápido tudo aquilo que me foi instruído e me acostumar com o jeito de trabalhar da empresa.**

- 4- Há quanto tempo você está na empresa? Durante esse período você passou por alguma reformulação de processos? Foi fácil para se adaptar?

**R: Estou na empresa há três anos. Eu entrei aqui para trabalhar como suporte técnico e depois fui encaminhado para a área de desenvolvimento e essa mudança para mim foi tranquila, pois durante o tempo de experiência que eu precisei para ser um desenvolvedor eu fui tendo contato com o ambiente novo, o que foi uma coisa ótima proporcionada pela empresa, pois eu pude aprender a nova área e só fui colocado oficialmente no cargo quando eu me senti totalmente preparado para o mesmo.**

5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o seu nível de dificuldade para aprender um novo processo?”:

- a) Muito alto
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo**
- e) Muito baixo

6- Você é do time que tem uma boa aceitação para com um novo processo ou do time que não gosta de mudança?

**R: Eu apoio sim as mudanças de processo, pois entendo que com as mudanças surgem as melhorias.**

7- Baseado em sua resposta para a questão anterior, das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o seu nível de influência para com seus colegas de trabalho para que eles se abram ou se fechem para um novo processo?”:

- a) Muito alto**
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo
- e) Muito baixo

## APÊNDICE G – Respostas do Gestor da Empresa C

1- Para você, qual é a importância de fazer a gestão de processos da empresa?

**R: A gestão de processos ajuda a identificar os fluxos de trabalho, dessa forma, possibilita corrigir falhas e otimizar o desenvolvimento e evitar os desperdícios e retrabalhos. Processos Padronizados são processos organizados e formalizados, de modo que nele haja a presença de um padrão que deve ser seguido pelos seus colaboradores, facilitando inclusive no treinamento de novos colaboradores.**

2- Em sua opinião, qual é a maior dificuldade ao implantar um processo?

**R: A maior dificuldade na implantação de um processo é o correto mapeamento das atividades, para garantir que o padrão de processo adotado seja o mais adequado. É neste momento que iremos identificar gargalos e possíveis causadores de falhas, portanto é preciso que o mapeamento seja criterioso e desenhado, analisado e testado amplamente para ter suas possíveis falhas corrigidas.**

3- Você sente resistência dos novos colaboradores para aprenderem o processo da empresa? E quando precisa ser reformulado?

**R: Os novos colaboradores não costumam apresentar resistência para aprenderem um processo, mas na reformulação o assunto precisa ser apresentado aos envolvidos de forma a mostrar que a mudança trará uma melhoria significativa de otimização ou melhores resultados, pois a mudança sem propósito causa desmotivação.**

4- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar o processo para um novo colaborador?”:

a) Muito fácil

**b) Fácil**

- c) Indiferente
- d) Difícil
- e) Muito difícil

5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de dificuldade de ensinar um processo NOVO e reformulado para um colaborador que está habituado com o processo atual?”. Justifique:

- a) Muito fácil
- b) Fácil
- c) Indiferente
- d) Difícil**
- e) Muito difícil

**R: Pois como citei anteriormente, o colaborador quando já está habituado ao seu “jeito” de fazer, precisa entender que o novo método é mais eficaz do que o anterior e/ou que trará benefícios ao resultado, mas a aceitação do novo, também depende muito do perfil de cada colaborador e do quanto ele está aberto ao aprendizado.**

6- Você acredita que a aceitação ou não de um novo processo por um colaborador, influencia os outros colaboradores? Se sim, como ocorre essa influência? Justifique:

**R: Sim, os colaboradores podem influenciar positiva ou negativamente, principalmente seus pares e colegas mais próximos. A influência negativa pode se dar por meio de críticas ou até de boicotes ao novo processo, enquanto as positivas se dão através de diálogos e demonstrações de resultados que tragam um padrão de trabalho mais ágil e organizado. Cabe aos gestores do time identificar os colaboradores mais contrários à mudança e entender as causas das restrições, que podem ser geradas por vários motivos, desde um perfil conservador até uma incapacidade técnica.**

7- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de influência, seja positiva ou negativa, um colaborador tem para com o outro?”:

a) Muito alto

**b) Alto**

c) Indiferente

d) Baixo

e) Muito baixo

8- Em sua opinião, por que é importante fazer com que a implantação de um processo seja um sucesso?

**R: Além de melhorar a qualidade, agilidade e diminuição de perdas, possuir processos padronizados garante que todos possam identificar mais facilmente os gargalos do processo e, por consequência, consertá-los.**

9- Quais fatores facilitam para que essa implantação ocorra de maneira eficiente e eficaz?

**R: O principal fator de sucesso são as pessoas. Não basta o processo estar padronizado, é necessário que os envolvidos no processo estejam capacitados para que tudo ocorra como planejado. Portanto, deve-se treinar todos os profissionais e sempre mostrar o quão importante é deixar um processo padronizado.**

## APÊNDICE H – Respostas do Colaborador da Empresa C

- 1- Você sabe e entende de forma clara qual é o processo e como ele funciona no departamento no qual você trabalha dentro da empresa?

**R: Entendo e compreendo de forma clara, quais são os processos pertinentes ao setor em que trabalho e sei de sua devida importância, pois sem que os processos sejam seguidos de forma correta, as atividades do setor são prejudicadas, provocando atrasos nas entregas de relatórios e fluxos financeiros de extrema importância nas tomadas de decisões.**

- 2- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o nível de importância dos processos dentro da organização?”:

**a) Muito alto**

b) Alto

c) Indiferente

d) Baixo

e) Muito baixo

- 3- Quando você entrou na empresa, você teve dificuldade para aprender os processos? Você sentiu dificuldade de se desvincular dos processos de seu antigo trabalho?

**R: Quando fui admitida na empresa, a mesma estava passando por uma troca de sistemas, além de transformação e adequação de processos. No início houve um pouco de dificuldade até que os processos fossem devidamente implantados e alinhados de acordo com a necessidade de cada setor envolvido, porém, logo após os ajustes serem feitos, ficou mais fácil de entender e desenvolver os processos necessários no desempenho da função. Não houve influência dos processos antigos do meu emprego anterior, pois de certa forma, eram processos distintos.**

- 4- Há quanto tempo você está na empresa? Durante esse período você passou por alguma reformulação de processos? Foi fácil para se adaptar?

**R: Eu estou na empresa, há um ano e oito meses, passei logo no início pela mudança de processos de forma geral na empresa, porém, após a implantação correta e alinhada dos processos, não houve dificuldade de adaptação.**

5- Das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o seu nível de dificuldade para aprender um novo processo?”:

- a) Muito alto
- b) Alto
- c) Indiferente
- d) Baixo**
- e) Muito baixo

6- Você é do time que tem uma boa aceitação para com um novo processo ou do time que não gosta de mudança?

**R: Sou do time que tem boa aceitação de novos processos sempre que necessário, pois sei da necessidade de muitas vezes adequar os processos para que as atividades sejam desenvolvidas de melhor forma, a fim de alcançar a melhoria na entrega dos serviços prestados e o sucesso da organização.**

7- Baseado em sua resposta para a questão anterior, das opções abaixo, qual mais se adequa para responder a seguinte pergunta: “Qual é o seu nível de influência para com seus colegas de trabalho para que eles se abram ou se fechem para um novo processo?”:

- a) Muito alto
- b) Alto**
- c) Indiferente
- d) Baixo
- e) Muito baixo