

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GEOLAR SILVEIRA DA LUZ JUNIOR**

**PREMISSAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS:**  
**Um Estudo de Caso em um Órgão do Poder Judiciário**

**Porto Alegre**

**2021**

GEOLAR SILVEIRA DA LUZ JUNIOR

**PREMISSAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS:  
Um Estudo de Caso em um Órgão do Poder Judiciário**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Rosa Paula Pires

Porto Alegre

2021

Dedico este trabalho aos meus pais, meu irmão e aos meus professores – que com sabedoria me conduziram até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela saúde e por todas as oportunidades proporcionadas.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo amor e carinho de sempre – vocês são tudo o que tenho.

À minha Professora Orientadora, Rosa Paula Pires, pela atenção, paciência, dedicação e pelos conhecimentos compartilhados.

À minha gestora, mentora e amiga, Carla Melo Amarelle, por todo apoio durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu amigo e Professor, Luis Fernando Casagranda, pelo apoio durante todo o curso de Administração e por todas as ideias e conhecimentos compartilhados para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço, de coração, a todos os professores e colegas, que tive a oportunidade de conhecer ao longo do curso de Administração, pelos desafios e conhecimentos compartilhados.

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com foco na Gestão por Processos – que tem como essência a melhoria contínua dos processos empresariais. O seu principal objetivo foi analisar as premissas para a implementação da Gestão por Processos na área Administrativa de um Órgão do Poder Judiciário e apresentar uma proposta para a sua efetiva implementação na Organização. O Órgão em estudo é integrante da justiça estadual e responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos seguintes segmentos do Judiciário: Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar. Para efetivar esta pesquisa, utilizou-se referencial teórico das áreas de gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, gestão da qualidade total, administração – geral e pública – e gestão por processos. Realizou-se um estudo de caso, optando-se por uma pesquisa quali-quantitativa para análise dos dados, com análise documental e observação participante – que viabilizaram a análise qualitativa dos dados e a pesquisa de caráter descritivo e exploratório. Além disso, também foi realizada uma entrevista semiestruturada com uma servidora e a aplicação de um questionário com os principais gestores da área administrativa da Instituição – com perguntas abertas, fechadas e dependentes – onde utilizou-se técnicas de estatística básica para quantificação e tratamento dos dados coletados. Após a compreensão da atual condição estrutural e como são conduzidos os processos da Organização, buscou-se analisar a percepção dos gestores da área Administrativa quanto à conduta nos processos de sua responsabilidade. Por fim, para a efetiva disseminação da gestão por processos na Organização, sugeriu-se a adoção de oito premissas iniciais – visando assegurar o preparo da Instituição para suportar uma nova filosofia de gestão. A partir do efetivo cumprimento das premissas, recomendou-se a implementação da metodologia da gestão por processos, composta por quatro etapas: mapeamento, análise, implementação e a manutenção dos processos.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Gestão Pública. Melhoria contínua.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Funcional .....	22
Figura 2 – Estrutura divisional ou por produtos .....	24
Figura 3 – Estrutura geográfica .....	25
Figura 4 – Estrutura híbrida ou mista .....	26
Figura 5 – Estrutura matricial .....	27
Figura 6 – Empresa estrutura em unidades de negócio .....	28
Figura 7 – Processos x estrutura organizacional.....	30
Figura 8 – Estrutura por Processos.....	31
Figura 9 – Obstáculos para a delegação.....	33
Figura 10 – Diferenças entre descentralização e delegação.....	34
Figura 11 – Comparação entre amplitudes de controle.....	36
Figura 12 – A relação entre estratégia e estrutura .....	39
Figura 13 – Estrutura organizacional: seus determinantes e resultados .....	42
Figura 14 – As organizações e as culturas por setor .....	43
Figura 15 – O <i>iceberg</i> : os três níveis de manifestação da cultura organizacional.....	44
Figura 16 – Como se formam as culturas organizacionais.....	47
Figura 17 – Fatores que caracterizam uma mudança cultural.....	48
Figura 18 – Determinantes do clima organizacional.....	49
Figura 19 – Diferenças entre cultura e clima organizacional.....	51
Figura 20 – Exemplo de tipos de clima organizacional .....	53
Figura 21 – Influência do líder .....	55
Figura 22 – Estilos de liderança .....	56
Figura 23 – As diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas .....	57
Figura 24 – Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	58
Figura 25 – Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional .....	60
Figura 26 – Características de um processo .....	69
Figura 27 – Elementos que compõem o processo .....	70
Figura 28 – Hierarquia dos processos (a) .....	73
Figura 29 – Hierarquia dos processos (b) .....	74
Figura 30 – Organograma da Organização.....	100

Figura 31 – Macroprocesso de Gestão de Pessoas da Organização .....	102
Figura 32 – Questionário – Pergunta 03 .....	103
Figura 33 – Questionário – Pergunta 08 .....	107
Figura 34 – Questionário – Pergunta 10 .....	107
Figura 35 – Etapa de Mapeamento dos Processos.....	113
Figura 36 – Etapa de Análise dos Processos.....	114
Figura 37 – Etapa de Implementação dos Processos .....	115
Figura 38 – Etapa de Manutenção dos Processos.....	116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional.....	23
Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da estrutura matricial .....	27
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da estrutura por processos.....	31
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens da descentralização .....	35
Quadro 5 – Dimensões que impactam no ambiente organizacional .....	38
Quadro 6 – Dimensões da estratégia.....	39
Quadro 7 – Estágios do ciclo de vida das organizações .....	41
Quadro 8 – Níveis de manifestação da cultura organizacional.....	44
Quadro 9 – Elementos estruturantes da cultura organizacional .....	46
Quadro 10 – Principais fatores para a mudança cultural.....	48
Quadro 11 – Principais características do clima organizacional.....	50
Quadro 12 – Fatores que afetam o clima organizacional .....	52
Quadro 13 – Liderança centrada na tarefa x liderança centrada nas pessoas .....	57
Quadro 14 – A hierarquia das necessidades de Maslow .....	59
Quadro 15 – Características de treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional .....	61
Quadro 16 – Etapas do processo de mudança .....	63
Quadro 17 – Fontes de resistência à mudança.....	64
Quadro 18 – Critérios para avaliação de desempenho .....	66
Quadro 19 – Métodos de Avaliação de Desempenho .....	67
Quadro 20 – As três categorias de processos empresariais .....	72
Quadro 21 – Hierarquia de processos.....	74
Quadro 22 – Premissas iniciais para a implementação da metodologia da Gestão por Processos.....	76
Quadro 23 – Tópicos norteadores para subsidiar a análise de processos.....	78
Quadro 24 – Principais finalidades da função de monitoramento dos processos .....	80
Quadro 25 – Perspectivas para o estabelecimento de indicadores de desempenho .....	82
Quadro 26 – Tipos de entrevistas .....	89
Quadro 27 – Dados da entrevistada.....	90
Quadro 28 – Níveis de participação do pesquisador.....	92
Quadro 29 – Tipos de questões .....	94
Quadro 30 – Etapas da análise de conteúdo .....	96





## LISTA DE SIGLAS

ASSEST	Assessoria Estratégica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DG	Direção-Geral
FRPJ	Fundo de Reaparelhamento do Poder Judiciário
FUNORE	Fundo Notarial e Registral
GP	Gestão por Processos
UNIFIN	Unidade Financeira
UNIGEP	Unidade de Gestão de Pessoas
UNIJUD	Unidade Judiciária
UNILOG	Unidade de Logística
UNITEC	Unidade de Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Tema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Delimitação do tema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Problema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.4.1 Objetivo geral .....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
<b>1.5 Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Estruturas organizacionais</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Classificação das estruturas.....	21
2.1.2 Aspectos estruturais .....	32
2.1.3 Variáveis que impactam nas estruturas organizacionais.....	37
<b>2.2 Cultura e Clima Organizacionais</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>54</b>
<b>2.4 Processos</b> .....	<b>68</b>
2.3.1 Classificação de processos .....	71
2.3.2 Hierarquia de processos.....	73
<b>2.4 Metodologia da Gestão por Processos</b> .....	<b>75</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>84</b>
<b>3.1 Delineamento de pesquisa</b> .....	<b>84</b>
<b>3.2 Descrição da unidade-caso</b> .....	<b>88</b>
<b>3.3 Técnicas de coleta de dados</b> .....	<b>88</b>
3.3.1 Entrevista semiestruturada.....	89
3.3.2 Observação participante.....	91
3.3.3 Análise documental .....	92
3.3.4 Questionário .....	93
<b>3.4 Técnica de análise de dados</b> .....	<b>95</b>
<b>3.5 Limitações do método e estudo</b> .....	<b>97</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>98</b>
<b>4.1 Apresentando a Organização</b> .....	<b>98</b>
<b>4.2 Análise da Pesquisa</b> .....	<b>101</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A SERVIDORA.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão por processos (GP) pode beneficiar, de diversas maneiras, todo tipo de organização, tendo em vista a necessidade universal de coordenar, dividir e organizar o trabalho, assim como melhorar continuamente os respectivos processos empresariais.

Segundo Rodrigues (2020), processo é um conjunto de atividades estruturadas em uma sequência lógica, com objetivo definido, que visa transformar recursos, através da agregação de valor, em bens e serviços para a sociedade e clientes. Para que os objetivos dos processos de uma organização sejam atingidos com sucesso e a entrega de produtos e serviços seja realizada com qualidade e dentro das expectativas do mercado, se faz necessário o aperfeiçoamento contínuo de todas as etapas existentes em cada processo.

A melhoria contínua é alcançada a partir do estabelecimento de padrões com posterior monitoramento e verificação do desempenho dos processos. Nesse sentido, gestores e organizações dispõem de métodos e ferramentas de gestão que contribuem para a identificação de possíveis pontos de melhoria em seus processos. De acordo com Rodrigues (2020), através da utilização de métodos como o PDCA, que busca monitorar com eficácia a gestão dos processos produtivos, a partir da identificação de situações indesejadas e da consequente procura por soluções, empresas podem garantir a constante revisão e o aperfeiçoamento de seus processos.

Para Deming apud Capote (2012, p. 34), “se você não é capaz de descrever o que você faz como um processo, você não sabe o que está fazendo”. Por trás dessa frase está o desafio, vivido por diversas empresas e gestores, de descrever suas atividades, identificar os setores envolvidos nos processos de ponta a ponta, ter uma visão abrangente dos processos organizacionais e, conseqüentemente, criar indicadores de desempenho. Ter a visão ampla dos processos da organização proporciona a oportunidade de desenvolvimento de ações de melhoria, o aumento da qualidade de produtos e serviços oferecidos, melhorias na comunicação interdepartamental, redução de custos, maior celeridade aos processos e melhor controle de desempenho.

Importante salientar que, tanto na iniciativa pública quanto na privada, a melhoria dos processos deve ser trabalhada com o intuito de alcançar maiores

índices de eficiência e eficácia organizacional. Dessa forma, “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que sempre ocorrem em seu ambiente de atuação” (PAIM et al., 2009, p. 25).

Segundo Manzini (2010), o desenvolvimento de sistemas de gestão e práticas de governança corporativa, movimento denominado de Nova Gestão Pública, tem contribuído para uma grande evolução no setor público. As organizações públicas têm se dedicado na otimização de sistemas de trabalho, evolução de seus modelos de gestão, desenvolvimento de indicadores de desempenho e atualização de suas estruturas organizacionais e processos internos. Essa ação tem provocado uma verdadeira transformação no setor, tornando essenciais a gestão e o entendimento dos processos organizacionais, para todo gestor público. Como exemplo desse movimento, pode-se citar a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) no Poder Judiciário Nacional, que objetivou a redução de incertezas acerca dos processos de decisão relacionados à administração do Judiciário e um melhor monitoramento dos seus resultados (GANGEMI e FERNANDES, 2010).

Nesse contexto, está o Órgão em estudo, integrante da justiça estadual, responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário – Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar. A Organização é composta, na área jurisdicional, pelo primeiro e segundo grau de jurisdição, e, na área administrativa pela Presidência, Corregedoria-Geral de Justiça e por unidades integrantes dos Serviços Auxiliares. A disposição estrutural dos Serviços Auxiliares da Organização é concebida, de acordo com o seu Regimento Interno, da seguinte maneira: 1) órgãos do nível de assessoramento e assistência técnica direta à alta administração e magistrados; 2) órgãos do nível de direção superior; e 3) órgãos do nível executivo, sendo os dois últimos considerados a área administrativa e operacional da Instituição, representados por direções, departamentos e suas subdivisões.

A área administrativa do Órgão, composta pelas unidades integrantes dos serviços auxiliares, foi reestruturada no ano de 2019, regulamentada por Ato Regimental, e está organizada em uma estrutura funcional que apresenta suas “atividades reunidas por função comum, do nível mais baixo até o topo da organização” (DAFT, 1997, p. 141). Para Drucker (2014), uma correta estrutura organizacional é pré-requisito para que as organizações alcancem seus objetivos e metas. A atualização estrutural do Órgão acarretou a criação de novas direções,

departamentos e demais subdivisões, com o objetivo de adequar e modernizar a sua gestão. Dessa forma, fluxos de trabalho precisaram ser atualizados, desafiando os gestores a criarem novos padrões e indicadores de desempenho para os processos de trabalho.

Os resultados obtidos, a partir do estudo realizado na Organização, foram organizados em 5 capítulos, são eles: 1) introdução; 2) fundamentação teórica; 3) metodologia; 4) apresentação e análise dos resultados; e 5) considerações finais.

## **1.1 Tema**

O tema desta pesquisa versou sobre a gestão por processos, especificamente às premissas para a implementação da cultura da gestão por processos em um Órgão do Poder Judiciário.

## **1.2 Delimitação do tema**

O tema está delimitado às premissas para a implementação da cultura da gestão por processos na área administrativa de um Órgão do Poder Judiciário.

## **1.3 Problema**

O presente trabalho surgiu ao ser constatada a necessidade de implementação de uma política de gestão por processos na Organização em estudo, a qual foi sinalizada, inclusive, em processo de auditoria interna. A auditoria interna está relacionada à melhoria contínua, que visa o aprimoramento constante e gradual em todos os processos, produtos e serviços da Organização. Não há espaço para acomodação e passividade, o sucesso empresarial está diretamente relacionado à uma cultura de contínuo aperfeiçoamento e eliminação de desperdícios.

O Órgão conta, no Gabinete da Presidência, com uma Assessoria Estratégica (ASSEST), na qual um dos macroprocessos é “Gestão de Processos e Consultoria”, com atuação na edição, registro e revisão contínua dos padrões administrativos, por meio de assessoramento e consultoria em gestão. A ASSEST foi recentemente reestruturada, com aumento do corpo de servidores, o que passou a permitir a execução de atividades que anteriormente não estavam sendo realizadas diante da carência de servidores com conhecimento na matéria.

Antes mesmo desta reestruturação, o setor já havia sido auditado, com recomendação no sentido de que se reconheça o mapeamento e a revisão de processos de trabalho como função estratégica na Instituição, realizada de forma permanente, nos moldes do disposto no art. 8º, incisos XII e XIII, do Ato Regimental 01/2019, que diz: XII - assessorar na elaboração dos padrões administrativos, trançando e implantando as diretrizes de padronização administrativa, definindo



codificação, competências e formatos, bem como no acompanhamento de projetos de racionalização de métodos e processos de trabalho; e XIII – realizar a edição e o registro de padrões administrativos, procedendo à revisão contínua desses padrões, por meio da prestação de consultoria em gestão e reestruturação de processos de trabalho.

O autor passou a exercer suas atividades na ASSEST, a partir da recente reestruturação, atuando em diversas consultorias e passando a ter acesso ao conhecimento e material coletado pela equipe até então.

Analisando os estudos decorrentes das consultorias internas na área administrativa, realizadas pela ASSEST, constatou-se que a maioria das unidades diagnosticadas não possuía processos adequadamente desenhados, responsabilidades suficientemente claras e delimitadas entre os colaboradores e entre suas estruturas internas. Não raras vezes se percebeu não haver equalização entre a força de trabalho e as necessidades de cada setor que, ao final, no diagnóstico, se revelava como consequência da inexistência de organização e mapeamento dos processos de trabalho.

Outro fator que torna premente a implementação da gestão por processos na Instituição é a necessidade da implementação de outro mapeamento: das competências. Um dos projetos estratégicos da Organização é a estruturação da gestão de pessoas por competências. O mapeamento das competências para elaboração de uma matriz que sirva como orientador das lotações e da matriz de capacitação será facilitada se os processos estiverem corretamente mapeados. Isto porque para identificar as competências necessárias para cada cargo ou função é indispensável conhecer, de forma clara, os processos de trabalho de cada unidade.

A Instituição enfrenta uma série de desafios para estabelecer padrões e realizar a integração dos processos administrativos entre os setores e as demais partes interessadas. As dificuldades vão da necessidade de ampliação da equipe da Assessoria responsável pela matéria (ASSEST) para fazer frente ao processo de estruturação e assessoramento da gestão por processos até eventuais resistências dos servidores, possivelmente causadas pelo desconhecimento quanto à importância do mapeamento dos processos e do manejo de ferramentas necessárias para a sua implementação.

Dessa forma, resta evidente que não houve até então a elaboração dos adequados indicadores de desempenho, que permitam a melhoria contínua a partir

da retroalimentação, a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento dos processos, o conhecimento e a correção de sobreposições e duplicidade de tarefas. Tais indicadores também possibilitam o correto estabelecimento de metas de produtividade, a realização de feedbacks para a melhoria contínua entre gestores e departamentos, a adoção de métodos ágeis de trabalho, a implementação de processos de informatização e sistemas, bem como o melhor aproveitamento dos recursos humanos.

Embora algumas áreas administrativas possuam processos mapeados, até o momento não há uma política formalizada pela Alta Administração para conduzir essa mudança de cultura e implementação de forma padronizada. Pretende o autor, no presente estudo, aplicar pesquisa no intuito de identificar o percentual de mapeamento já implementado, bem como estimar o grau de conhecimento e padronização dos fluxos como forma de oferecer à Alta Administração da Organização subsídios em colaboração no processo de adoção da cultura de gestão por processos.

Importante citar também a necessidade de alinhamento ao Planejamento Estratégico do Órgão como um dos motivadores da resolução do problema. A formalização de política de gestão por processos na Instituição atenderia mais diretamente dois dos onze objetivos estratégicos do Mapa formulado para o período 2021-2026 que, por sua vez, está alinhado aos Macrodesafios do Poder Judiciário Nacional, são eles: “Moderniza a Gestão” e “Melhorar o Desempenho das Áreas Meio”, sendo que este último possui uma linha de atuação específica no assunto – “Reestruturação Organizacional e de Processo”.

Diante da necessidade constatada, bem como frente às dificuldades preliminarmente levantadas quanto à organização dos processos de trabalho na Instituição, e vislumbrando a melhoria contínua a partir da implementação da gestão por processos como solução, surgiu a seguinte questão de pesquisa:

Como conduzir a implementação da política e a disseminação da cultura da gestão por processos na área administrativa da Organização?

## **1.4 Objetivos**

A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar a situação atual da área administrativa da Organização no que se refere às premissas para a implementação da gestão por processos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Compreender a atual condição estrutural e como são conduzidos os processos administrativos;
- b) Analisar a percepção dos principais gestores administrativos quanto à conduta e atribuições nos processos de sua responsabilidade;
- c) Sugerir um procedimento para a disseminação e a implementação da gestão por processos na Organização em estudo.

## **1.5 Justificativa**

A importância do presente trabalho para a Organização alvo do estudo se deve ao fato de que, desde a atualização da estrutura organizacional ocorrida em 2019, a Instituição tem enfrentado desafios para melhor organizar seus processos administrativos de acordo com a sua nova estrutura, bem como estabelecer padrões de gestão, indicadores, metas e um melhor diálogo interdepartamental. Nesse sentido, a pesquisa poderá contribuir com métodos e ferramentas de gestão cientificamente comprovados como possíveis respostas às adversidades encaradas pela Organização.

Para o autor, servidor da Instituição em estudo, o trabalho proporcionará o seu desenvolvimento como acadêmico e profissional, através do relacionamento de teoria e prática, ampliando suas competências técnicas diretamente associadas à gestão por processos. Dessa forma, o autor poderá auxiliar a Instituição, por meio da aplicação e da multiplicação dos conhecimentos adquiridos, na busca por melhoria contínua na sua gestão e em seus processos administrativos.

Para a comunidade acadêmica, o estudo trará referenciais importantes sobre gestão de pessoas, gestão por processos, estratégias e estruturas organizacionais, gestão da mudança e gestão da qualidade, contribuindo para futuras pesquisas e servindo de embasamento teórico para novos estudos.

O estudo também poderá contribuir com outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, possibilitando a utilização do estudo como *benchmarking* ou referência naquilo que se busca quando se fala de processos, pessoas, qualidade e melhoria contínua.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo irá abordar conceitos sobre estruturas organizacionais e suas variáveis contingenciais, a cultura e o clima organizacional como fatores determinantes no modo de agir dos indivíduos. Apresentará, também, a importância da gestão de pessoas para a motivação, treinamento e desenvolvimento, formação de líderes, avaliação de desempenho e gestão da mudança. E, por fim, a metodologia da gestão por processos, de modo a ampliar os conhecimentos sobre o tema abordado.

### 2.1 Estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais afetam fortemente a forma como os recursos são alocados nas organizações e, conseqüentemente, a maneira como as tarefas são formalmente agrupadas, distribuídas e coordenadas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Para Oliveira:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2014, p. 13).

Chiavenato (2016, p. 360) considera que estrutura organizacional “é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas”. O referido autor declara que a estrutura organizacional “funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula suas partes integrantes” (CHIAVENATO, 2016, p. 360) e “costuma apresentar uma natureza predominantemente estática” (CHIAVENATO, 2016, p. 360).

Existem, basicamente, duas formatações básicas da estrutura organizacional: a formal e a informal. A estrutura formal é a oficial da organização, representada pelo organograma. Ela busca, de maneira geral, consolidar a distribuição das autoridades e responsabilidades pelas unidades organizacionais da empresa (OLIVEIRA, 2014). Assim sendo, “é a organização planejada, isto é, a que está oficialmente no papel, aprovada pela administração e comunicada a todos os

participantes por meio de manuais de organização [...]” (CHIAVENATO, 2016, p. 359).

Por outro lado, a estrutura informal, não é estabelecida formalmente pela empresa. Ela é formada pela rede de relações pessoais e sociais que se desenvolvem de maneira espontânea na organização e, portanto, suas características não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 2014). Em resumo, “é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos interpessoais como ocupantes de cargos” (CHIAVENATO, 2016, p. 359).

Organograma é “a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional” (OLIVEIRA, 2014, p. 45). Ele pode ser entendido como a representação visual de toda a organização e é de grande utilidade para se entender o funcionamento da organização, através da ilustração dos cargos existentes, como eles estão agrupados e quem está subordinado a quem (DAFT, 2014).

As estruturas organizacionais cumprem, basicamente, três funções básicas. A primeira e mais importante, a produção de resultados organizacionais e o cumprimento de metas – ser eficaz. A segunda função trata de regular a influência das variações e opiniões individuais, garantindo que os indivíduos se adaptem às regras e exigências das organizações. Por fim, são os cenários onde as decisões são tomadas, o poder exercido e as atividades são realizadas (HALL, 2004).

Na busca por processos decisórios mais ágeis e com menores custos, organizações públicas e privadas têm buscado evoluir em aspectos organizacionais e estratégicos optando, muitas vezes, por estruturas mais enxutas, investindo na evolução tecnológica e adotando a qualidade total como premissa (OLIVEIRA, 2019).

### 2.1.1 Classificação das estruturas

Na busca por alcançar um objetivo ou propósito específico, as organizações estruturam grupos de pessoas e atividades integradas que, para funcionar, necessitam de um mecanismo vertical – a hierarquia – e de um mecanismo horizontal – as divisões ou departamentos (CHIAVENATO, 2016).

Nesse sentido, as estruturas organizacionais podem ser classificadas em dois grupos: clássicas e inovadoras. As clássicas são divididas em: funcionais, divisionais

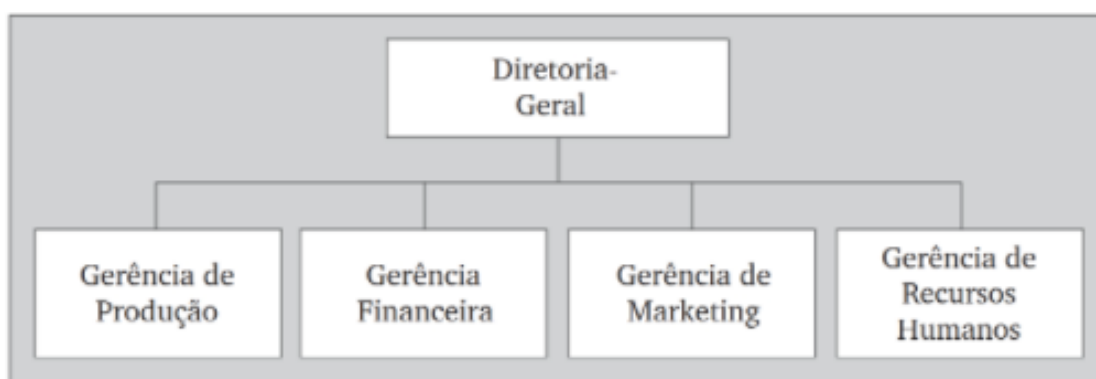
ou por produtos, geográficas, híbridas e matriciais. Por outro lado, as inovadoras são divididas em: unidades estratégicas de negócio, virtuais e por processos (LACERDA et al., 2010).

A **estrutura funcional** apresenta as atividades agrupadas de acordo com as funções da empresa. Trata-se de uma estrutura bastante eficaz para pequenas e médias organizações, com poucos produtos, tecnologia rotineira, especialização técnica e ambiente de baixa incerteza (OLIVEIRA, 2014).

Nesse tipo de estrutura, “as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor” (DE SORDI, 2018, p. 39). Ou seja, na organização funcional, “os profissionais são agrupados entre seus semelhantes ou pares em equipes com papéis muito bem delimitados, em que todos possuem um mesmo conjunto de atividades a serem realizadas” (DE SORDI, 2018, p. 40).

Para melhor ilustrar, apresenta-se a Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Estrutura Funcional



Fonte: (OLIVEIRA, 2014, p. 129).

O Quadro 1 a seguir, apresenta as principais vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional

Vantagens	Desvantagens
Possibilita economias de escala dentro dos departamentos funcionais.	Visão parcial da organização.
Maior segurança na execução das tarefas e no relacionamento entre os colaboradores, pois cada indivíduo tem maior facilidade de saber sobre sua área de atuação.	Tratamentos fragmentados dos assuntos.
Especialização do trabalho e maior concentração e uso de recursos especializados.	Excessiva especialização do trabalho.
Orientação às pessoas para uma atividade específica, concentrando sua competência de maneira eficaz.	Centralização excessiva das decisões nos escalões superiores da estrutura organizacional.
Indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras.	A comunicação é geralmente deficiente, em virtude da centralização.

Fonte: Adaptado de (TACHIZAWA e SCAICO, 2006), (OLIVEIRA, 2014) e (LACERDA et al., 2010).

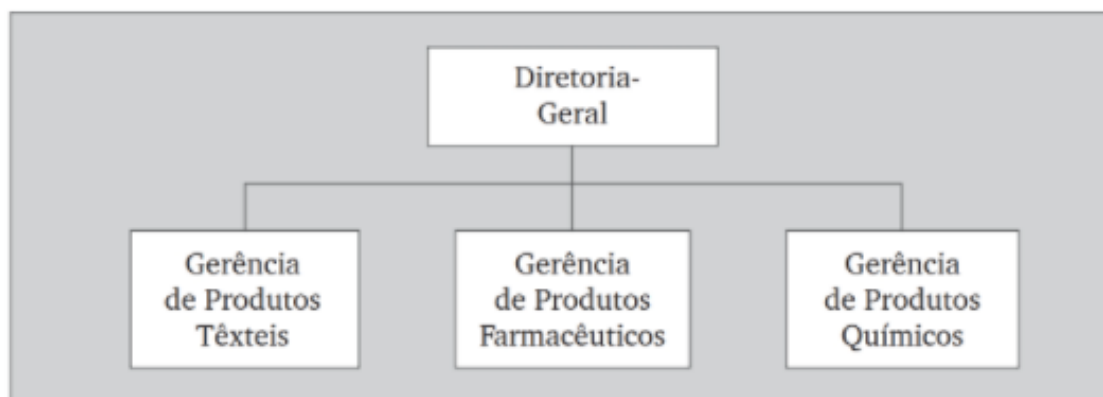
Enfim, esse tipo de estrutura pode ser utilizado em organizações cujas atividades sejam bastante repetitivas, altamente especializadas e pouco integradas (OLIVEIRA, 2014).

Na **estrutura divisional ou por produtos**, “o agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa” (TACHIZAWA e SCAICO, 2006, p. 160). Para Daft (2014, p. 87), essa estrutura “promove a flexibilidade e a mudança porque cada unidade é menor e pode adaptar-se às necessidades de seu ambiente”. Além disso, o referido autor considera que “ela descentraliza a tomada de decisão, uma vez que as linhas de autoridade convergem para um nível mais baixo na hierarquia” (DAFT, 2014, p. 87-88).



A Figura 2 a seguir, apresenta parte de um organograma representativo da departamentalização por produtos ou serviços de uma organização:

Figura 2 – Estrutura divisional ou por produtos



Fonte: (OLIVEIRA, 2014, p. 138).

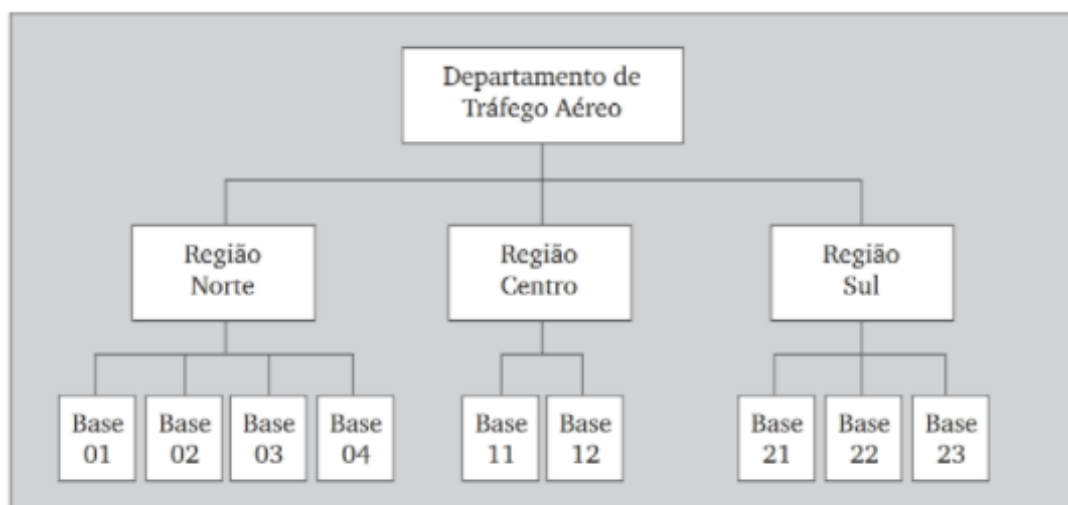
As principais vantagens desse tipo de estrutura são: a) fácil coordenação dos resultados esperados por cada grupo de produtos; b) propicia a alocação de pessoal especializado para cada grupo; c) facilita a utilização máxima da capacitação dos recursos humanos; d) centralização departamental da responsabilidade sobre um determinado produto; e) maior facilidade para coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto ou serviço; e f) proporciona condições favoráveis para a inovação e criatividade (TACHIZAWA e SCAICO, 2006).

Contudo, suas principais desvantagens são: a) a possibilidade de aumento dos custos pela duplicidade de atividades nos vários grupos de produtos ou serviço; b) pode criar uma situação em que os gerentes de produtos ou serviços se tornam muito poderosos; e c) os empregados tendem a ser mais inseguros com relação a alguma possibilidade de desemprego ou retardamento em sua carreira profissional (OLIVEIRA, 2014).

Quanto à **estrutura geográfica**, geralmente busca “adequar a estrutura à distribuição espacial dos mercados, criando representações da matriz em cada local onde a empresa atue” (CRUZ, 2017, p. 60). É mais eficaz em organizações que possuem grande variedade de regiões para atender (LACERDA et al., 2010). De acordo com Oliveira (2014, p. 135) “baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um executivo”.

Um exemplo desse tipo de estrutura apresenta-se na Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Estrutura geográfica



Fonte: (OLIVEIRA, 2014, p. 135).

Nesse tipo de estrutura, encontram-se os seguintes pontos forte: “atribuição de responsabilidade clara sobre produtos comercializados em cada região, permite adaptação dos produtos, serviços e atendimento às diferenças regionais e possibilita melhor conhecer o cliente em cada uma das regiões [...]” (LACERDA et al., 2010, p. n).

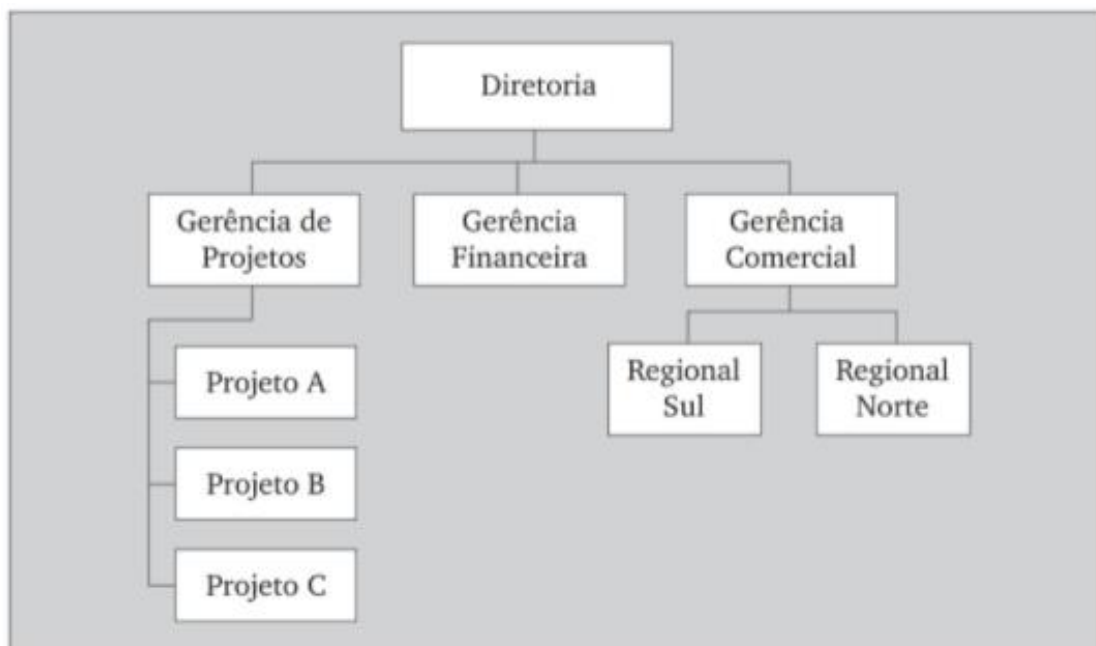
Contudo, suas desvantagens são: a) duplicação de instalações e de pessoal; b) deixar em segundo plano a coordenação, tanto nos aspectos de planejamento, execução, controle e métodos, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais; e c) a preocupação estritamente territorial tem concentração mais em aspectos mercadológicos e de produção e quase não requer especialização (TACHIZAWA e SCAICO, 2006).

A estrutura híbrida ou mista, busca combinar características variadas das estruturas funcional, divisional, geográfica, horizontal ou em rede, com o objetivo de obter os pontos fortes de cada uma delas (DAFT, 2014).

Para Oliveira (2014, p. 145) “esse é o tipo mais frequente, pois cada parte da empresa deve ter a estrutura que se adapte a sua realidade organizacional”.

A Figura 4 a seguir, apresenta um exemplo dessa estrutura:

Figura 4 – Estrutura híbrida ou mista



Fonte: (OLIVEIRA, 2014, p. 145).

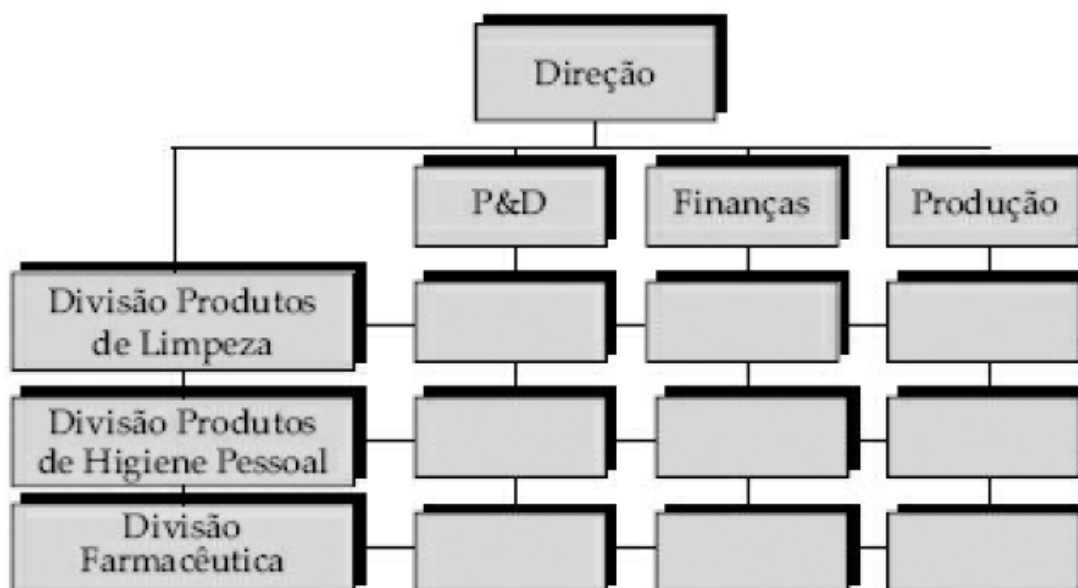
Esse tipo de estrutura, “permite que a organização obtenha adaptação e coordenação nas divisões de produto e eficiência nos departamentos funcionais centralizados” (LACERDA et al., 2010, p. n), o que, segundo o referido autor, acaba “resultando em melhor alinhamento entre as metas corporativas e as de nível de divisões [...]” (LACERDA et al., 2010, p. n).

Como ponto fraco, a estrutura “pode apresentar sobrecarga de trabalho para os funcionários administrativos e possibilita conflitos entre divisões e departamentos corporativos” (LACERDA et al., 2010, p. n).

Já a **estrutura matricial**, trata-se de “uma alternativa a ambientes com rápidas transformações tecnológicas” (DIEHL et al., 2011, p. n). A estrutura matricial surgiu a partir do ajuste das divisões de produto e das estruturas funcionais. Dessa forma, a autoridade é exercida de maneira igual pelos gerentes de produto e funcionais e os colaboradores são subordinados a ambos (LACERDA et al., 2010).

Um exemplo desse tipo de estrutura é apresentado na Figura 5 abaixo:

Figura 5 – Estrutura matricial



Fonte: (LACERDA et al., 2010, p. n).

Os pontos fortes e fracos da estrutura matricial são apresentados no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da estrutura matricial

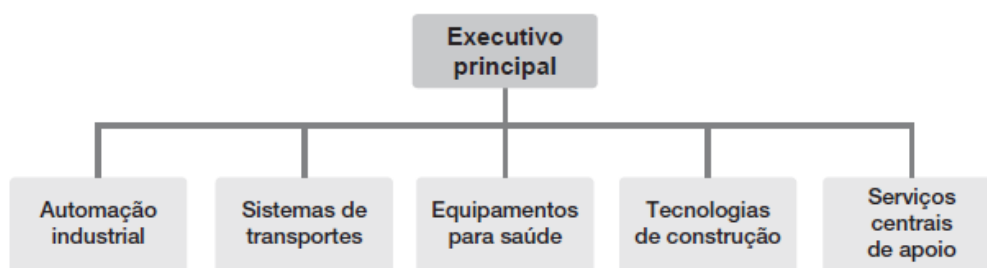
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a coordenação necessária para atender as duplas demandas do ambiente;</li> <li>• Proporciona o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos;</li> <li>• Apresenta oportunidades para o desenvolvimento de habilidade funcionais e de produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dupla autoridade pode criar conflitos interpessoais;</li> <li>• Os gestores devem grande habilidade para lidar com pessoas;</li> <li>• O treinamento deve ser intensivo;</li> <li>• Há um consumo de tempo com reuniões e soluções de conflitos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010, p. n).

Iniciando a análise das estruturas inovadoras, temos a **unidade de negócio** ou **unidades estratégicas de negócios**. De acordo com Maximiano (2015, p. 215) “uma unidade de negócios é um departamento responsável por uma área geográfica, mercado ou produto, cujo gerente se subordina ao administrador principal”. Empresas que aderem a esse tipo de estrutura, propiciam que cada unidade organizacional possua clientes, produtos, concorrentes e metas de lucro individuais (LACERDA et al., 2010).

A Figura 6, abaixo, apresenta um exemplo dessa estrutura:

Figura 6 – Empresa estrutura em unidades de negócio



Fonte: (MAXIMIANO, 2015, p. 215).

De acordo com Maximiano (2015), as unidades de negócio tornam-se necessárias nas seguintes situações: a) quando a empresa passa a atuar em diversas regiões, diferentes e distantes umas das outras; b) a empresa atende mercados muito distintos e com necessidades muito particulares; e c) em ocasiões em que a empresa trabalha com linhas de serviços e produtos muito distintos.

Com relação às vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura, Maximiano considera que:

A estrutura das unidades de negócios oferece a grande vantagem de concentrar recursos especializados (em produtos ou áreas geográficas) para possibilitar o aproveitamento de muitas oportunidades diferentes. Quanto mais a empresa se diversifica, entrando em mercados distintos, mais atraente se torna a estrutura das unidades de negócios. Contudo, esse tipo de estrutura pode ser dispendioso, uma vez que há tendência a duplicar recursos nas diferentes unidades. Além disso, a organização pode tentar entrar em negócios simplesmente para aproveitar oportunidades, mesmo que elas estejam distantes de sua vocação original. (MAXIMIANO, 2015, p. 215).

As **organizações virtuais**, geralmente, são empresas pequenas, com foco nas atividades essenciais do negócio e costumam terceirizar a maior parte de suas

funções. De modo geral, possuem estrutura fortemente centralizada com baixa departamentalização (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

De acordo com Lacombe e Heilborn apud Lacerda et al. (2010, p. n), essas organizações são “caracterizadas por seus elos interorganizacionais, sem que haja a necessidade de possuir uma estrutura física”.

Tais organizações trabalham com a possibilidade de atuar via internet, sendo sua grande vantagem a concretização de negócios em qualquer região, de forma descentralizada e com baixo custo para gerir sua estrutura (LACERDA et al., 2010). No entanto, como desvantagem, “elas se encontram em um estado fluido e de reorganização permanente, o que significa que seus papéis, objetivos e responsabilidades não são claros” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 482).

Na **estrutura por processos**, “as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo” (OLIVEIRA, 2014, p. 126). Essa estrutura busca “aumentar a velocidade e a eficiência do trabalho dos departamentos, por meio de sua integração” (MAXIMIANO, 2015, p. 210).

Nesse tipo de estrutura, “as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional” (DE SORDI, 2018, p. 39). Assim, “as equipes de trabalho são formadas por profissionais de diferentes perfis e habilidades, em que cada um desempenha um papel e atividade diferentes, porém complementares” (DE SORDI, 2018, p. 40).

A estruturação de uma empresa por processos pode manter a aparência de uma estrutura funcional e ter suas áreas funcionais separadas e bem definidas. No entanto, a empresa opera seus processos de forma horizontal, fazendo com que os colaboradores mudem a forma de trabalhar, abandonando o trabalho individual – voltado para tarefas – e passando a adotar o trabalho em equipe (GONÇALVES, 2000b).

Figura 7 – Processos x estrutura organizacional



Fonte: (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2019, p. 88).

Cruz (2017, p. 58) considera que esse tipo de estrutura pode “ser encontrada com frequência em empresas públicas, pois os processos burocráticos nessas empresas têm imitado de forma mais ou menos desastrosa o modelo manufatura”. Entretanto, é importante ressaltar que “nos últimos tempos essas mesmas empresas têm-se reorganizado com ênfase em processos de negócio com excelentes resultados” (CRUZ, 2017, p. 58). O referido autor traz como exemplo a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, onde coordenou “um projeto de três mil horas de redesenho, organização e melhoria do processo do contencioso, visando dar maior rapidez e confiabilidade ao principal processo da SEFAZ-SP” (CRUZ, 2017, p. 58-59).

A Figura 8 abaixo apresenta um modelo dessa estrutura:

Figura 8 – Estrutura por Processos



Fonte: (CRUZ, 2017, p. 59).

O Quadro 3 a seguir apresenta as principais vantagens e desvantagens da Estrutura por Processos:

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da estrutura por processos

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior direcionamento da empresa para as necessidades de mercado;</li> <li>• Maior especificação dos recursos alocados;</li> <li>• Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas;</li> <li>• Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;</li> <li>• Maiores níveis de produtividade e de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de perda da visão global da interligação entre diferentes processos;</li> <li>• Flexibilidade restrita para ajustes no processo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2014).



### 2.1.2 Aspectos estruturais

As estruturas organizacionais interagem com alguns aspectos estruturais, tais como: delegação, centralização, descentralização e amplitude de controle (OLIVEIRA, 2019).

**Delegação**, para Chiavenato (2016, p. 364), “é o processo pelo qual o administrador transfere autoridade e responsabilidade aos seus subordinados abaixo na hierarquia”.

Quando se fala em delegação, é comum pensar em delegar a responsabilidade sobre alguma tarefa, no entanto, o mais importante, é delegar a autoridade. Dessa forma, todas as tarefas que não precisam ser realizadas necessariamente pela gerência, devem ser delegadas. Contudo, para que se conserve o controle geral da situação, torna-se necessária a definição precisa do nível de autoridade que pode ser delegado (GIL, 2016).

Portanto, os elementos básicos da delegação podem ser resumidos em: a) a transferência da tarefa do chefe para o subordinado; e b) a responsabilidade assumida pelo subordinado para com o chefe na realização dessa tarefa (OLIVEIRA, 2014).

A delegação traz uma série de benefícios para as organizações, entre eles: a) possibilidade de coordenar trabalhos de maiores abrangência e complexidade; b) maior produtividade da equipe; c) aumento na motivação dos colaboradores; e d) melhor aproveitamento dos recursos humanos (OLIVEIRA, 2014).

A seguir, na Figura 9, são apresentados alguns obstáculos para a delegação:

Figura 9 – Obstáculos para a delegação

Do ponto de vista da empresa	Do ponto de vista do chefe	Do ponto de vista do subordinado
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de gestão estabelecido pela empresa, o qual pode não privilegiar a delegação.</li> <li>2. Nível de controle exagerado, levando a medos no processo decisório.</li> <li>3. Barreiras legais, correspondentes às responsabilidades estabelecidas para determinados cargos (Presidente etc.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medo de perder poder.</li> <li>2. Medo de perder o cargo e posição atuais.</li> <li>3. Falta de tempo para treinar os subordinados.</li> <li>4. Falta de subordinados capacitados e habilitados.</li> <li>5. Autovalorização, achando que o único que sabe é o próprio chefe.</li> <li>6. Desconfiança da capacidade e habilidade dos subordinados.</li> <li>7. Gosta de fazer o trabalho do subordinado.</li> <li>8. Falta de habilidade para dirigir e coordenar atividades.</li> <li>9. Dificuldade para identificar tarefas que não exigem sua atenção direta.</li> <li>10. Mania de perfeição, julgando que faz qualquer tarefa melhor que o subordinado.</li> <li>11. Inabilidade para encorajar colaboração entre subordinados.</li> <li>12. Ausência de controles, o que torna os chefes cautelosos quanto à delegação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medo de assumir responsabilidades, por medo de críticas pelos erros ou por falta de confiança própria.</li> <li>2. Não se julga capacitado para a tarefa, por falta de conhecimento ou por falta de informações necessárias e de recursos.</li> <li>3. Não tem tempo disponível para as novas tarefas.</li> <li>4. Preguiça, julgando que é mais fácil perguntar ao chefe do que decidir por si.</li> <li>5. Possibilidade de não ser reconhecido.</li> <li>6. Incentivos inadequados.</li> </ol>

Fonte: (OLIVEIRA, 2014, p. 189).

A **centralização** é “a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa” (OLIVEIRA, 2019, p. 37). Geralmente, ela ocorre nas seguintes situações: a) aumentar o nível de integração das atividades da empresa; b) manter uniformes decisões e ações; c) melhor gerir as urgências; d) quando o executivo busca evitar uma segunda pessoa que lhe faça sombra; e) em

casos em que a estrutura organizacional não permite a descentralização; e f) para um maior controle das atividades da empresa (OLIVEIRA, 2014).

As principais vantagens da centralização são: a) redução de níveis hierárquicos; b) melhor uso dos recursos da organização; c) melhor interação no processo de planejamento, avaliação e controle; d) maior uniformidade dos processos; e) decisões estratégicas mais ágeis; e f) informações mais seguras (OLIVEIRA, 2014).

Por outro lado, a **descentralização** busca transferir o poder de decisão e a responsabilidade de uma central de comando para pessoas de setores e departamentos que estejam mais próximos das situações que demandam sua atenção (GIL, 2016).

Importante destacar que, neste caso, a descentralização não se refere a divisão física de um setor da empresa com suas fábricas ou filiais, ou seja, não se trata de descentralização territorial, mas sim decisória (OLIVEIRA, 2014).

Neste aspecto, cabe apresentar, de forma breve, as diferenças entre descentralização e delegação:

Figura 10 – Diferenças entre descentralização e delegação

Descentralização	Delegação
1. Ligada ao cargo 2. Geralmente, atinge vários níveis hierárquicos 3. Caráter mais formal 4. Abordagem menos pessoal 5. Mais estável no tempo	1. Ligada à pessoa 2. Atinge um nível hierárquico 3. Caráter mais informal 4. Abordagem mais pessoal 5. Menos estável no tempo

Fonte: (OLIVEIRA, 2014, p. 197).

O Quadro 4, a seguir, apresenta as principais vantagens e desvantagens descentralização:

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens da descentralização

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de gerar maior especialização nas diferentes unidades organizacionais;</li> <li>• Maior tempo à alta administração para outras atividades;</li> <li>• Possibilidade de maiores participação, motivação e comprometimento;</li> <li>• Possibilidade de atendimento mais rápido às necessidades da empresa e das unidades organizacionais;</li> <li>• Tomadas de decisão mais próximas da ocorrência dos fatos;</li> <li>• Tendência a maior número de ideias inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de efeitos negativos na motivação;</li> <li>• Maior necessidade de controle e de coordenação;</li> <li>• Risco de duplicar esforços para executar determinadas atividades;</li> <li>• Maior dificuldade de normatização e de padronização;</li> <li>• Maior ineficiência na utilização de recursos da empresa;</li> <li>• Maior dificuldade de coordenação de atividades que envolvem alto nível de interdependência.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2014).

**Amplitude de controle** refere-se ao “número de subordinados que um gestor pode dirigir de forma eficiente e eficaz” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 474). Consequentemente, “existe certa correlação entre amplitude de controle e níveis hierárquicos, uma vez que quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será a quantidade de níveis da hierarquia” (TACHIZAWA e SCAICO, 2006, p. 174).

Uma amplitude administrativa estreita, resulta em maiores custos administrativos, porque demanda um maior número de administradores para cuidar de um número menor de colaboradores. Nesse caso, a supervisão torna-se mais rigorosa, os colaboradores recebem maior suporte do gestor, porém têm menor autonomia. A amplitude estreita, geralmente, produz estruturas organizacionais com

mais níveis hierárquicos, comunicações mais lentas e maior complexidade de gestão entre grupos diferentes (CHIAVENATO, 2016).

Por outro lado, a amplitude de controle larga busca “reduzir custos, cortar despesas administrativas, acelerar a tomada de decisões, aumentar a flexibilidade, aproximar-se mais dos clientes e delegar poder aos funcionários” (ROBBINS, 2001, p. 176). Nesse caso, há um menor número de administradores por colaborador, o que pode dificultar a coordenação de equipes. Além disso, uma maior amplitude de controle tende a resultar em estruturas organizacionais com menores níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2016).

A Figura 11, a seguir, faz uma comparação entre amplitudes de controle:

Figura 11 – Comparação entre amplitudes de controle



Fonte: (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 474).

No exemplo acima, com base em duas organizações, cada uma com cerca de 4100 colaboradores, onde uma tem amplitude de quarto e a outra de oito a amplitude maior contará com dois níveis hierárquicos a menos e uma redução de, aproximadamente, 800 gestores (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

### 2.1.3 Variáveis que impactam nas estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais precisam atender demandas específicas e alocar recursos de forma estratégica, visando garantir vantagens para as organizações. Para tanto, alguns elementos que contribuem para a definição da melhor estrutura, denominados fatores contingenciais, precisam ser observados, são eles: o ambiente, a estratégia, a tecnologia, idade e tamanho da organização e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2016).

**Ambiente** é o “conjunto de instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar o desempenho da organização” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 487).

Os elementos do macroambiente – variáveis econômicas, legais, culturais, políticas, demográficas e tecnológicas, devem ser considerados na escolha do desenho organizacional. Do mesmo modo, os elementos do microambiente – fornecedores, concorrentes, clientes e agências reguladoras, precisam ser avaliados (CHIAVENATO, 2016).

Toda empresa deve avaliar três dimensões para realizar a escolha da estrutura adequada, são elas: a capacidade a volatilidade e a complexidade (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

O Quadro 5, a seguir, apresenta as características de cada dimensão:

Quadro 5 – Dimensões que impactam no ambiente organizacional

<b>Capacidade</b>	Refere-se ao grau em que o ambiente consegue sustentar o crescimento. Ambientes ricos e em crescimento geram recursos abundantes, que podem ajudar a organização em tempos de escassez relativa.
<b>Volatilidade</b>	Captura o grau de instabilidade de um ambiente. Um ambiente dinâmico e com alto índice de mudança imprevisível faz que a administração tenha dificuldade de fazer previsões exatas. Pelo fato de a tecnologia da informação mudar rapidamente, mais ambientes corporativos estão se tornando voláteis.
<b>Complexidade</b>	É o grau de heterogeneidade e de concentração dos elementos ambientais. Os ambientes simples – como o setor de tabaco – são homogêneos e concentrados. Já os ambientes caracterizados pela heterogeneidade e dispersão – como as empresas do setor de telecomunicações – são complexos e diversos, com inúmeros concorrentes.

Fonte: Adaptado de (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

A **estratégia** representa a forma mais adequada de se alcançar um determinado objetivo (OLIVEIRA, 2019). Dessa forma, “considerando que os objetivos são originados da estratégia global da organização, é lógico que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas” (ROBBINS, 2001, p. 179), devendo a estrutura acompanhar a estratégia.

A maioria dos modelos estratégicos atuais focam três dimensões da estratégia: inovação, minimização de custos e imitação (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

O Quadro 6, a seguir, apresenta um resumo das três dimensões:

Quadro 6 – Dimensões da estratégia

<b>Estratégia de Inovação</b>	Busca chegar a inovações de fato singulares, enfatizando a introdução de novos produtos e serviços no mercado. Empresas inovadoras usam uma remuneração competitiva e benefícios para atrair os melhores candidatos e motivar os funcionários a correr risco.
<b>Estratégia de Minimização de Custos</b>	Enfatiza o rígido controle dos custos e evita despesas desnecessárias com inovações e <i>marketing</i> . As organizações que minimizam custos adotam menos políticas que têm o objetivo de desenvolver o comprometimento em sua força de trabalho.
<b>Estratégia de Imitação</b>	Procura lançar produtos ou ingressar em novos mercados apenas depois que a viabilidade deles é comprovada pelos inovadores. Tentam tanto minimizar os riscos quanto maximizar suas oportunidades de lucro. Elas seguem seus concorrentes menores e mais inovadores lançando produtos melhores, mas somente depois que os concorrentes demonstraram que há mercado para esses produtos.

Fonte: Adaptado de (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

A seguir, a Figura 12 descreve a melhor opção estrutural para cada estratégia:

Figura 12 – A relação entre estratégia e estrutura

Estratégia	Estrutura
Inovação	<b>Orgânica:</b> estrutura solta; baixa especialização, baixa formalização, descentralização
Minimização de custos	<b>Mecanicista:</b> controle rígido; especialização extensiva do trabalho, alta formalização, alta centralização
Imitação	<b>Mecanicista e orgânica:</b> misto de características de rigidez e informalidade; controle rígido sobre as atividades vigentes e controle mais ameno para as novidades

Fonte: (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 486).



A **tecnologia**, por sua vez, “constitui a combinação de conhecimentos (know-how), equipamentos (hardware) e métodos de trabalho (software) utilizados para transformar insumos de recursos em resultados organizacionais” (CHIAVENATO, 2016, p. 309). Refere-se a forma como são executadas as tarefas, as ferramentas e equipamentos utilizados, técnicas e conhecimentos.

Oliveira (2019, p. 3) considera que “na administração, todos os instrumentos, sistemas e processos da empresa devem estar perfeitamente interligados”.

Toda organização depende de diferentes tipos de tecnologia para executar suas operações, a qual poderá ser sofisticada – tecnologias da informação e comunicação; ou rudimentar – faxina e limpeza com vassoura e escovão. Dessa forma, a organização deve considerar as tecnologias utilizadas para definir a sua estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2016).

O **tamanho e a idade da organização** impactam diretamente na estrutura organizacional. O tempo em que a empresa atua no mercado influencia na sua estrutura, pois organizações mais antigas tendem a se tornarem mais flexíveis (LACERDA et al., 2010).

O Quadro 7, a seguir, apresenta quatro estágios distintos do ciclo de vida das organizações:

Quadro 7 – Estágios do ciclo de vida das organizações

<b>Estágio de Nascimento</b>	Quando a organização é fundada por um empreendedor. A estrutura é extremamente simples.
<b>Estágio de Infância</b>	Quando a organização começa a crescer rapidamente. A estrutura começa a expandir-se e as responsabilidades se espraiam entre as pessoas. Começam a surgir sinais de estresse devidos à mudança. A especialização vertical e horizontal aumenta gradativamente.
<b>Estágio de Juventude</b>	A organização torna-se maior devido ao sucesso. Ela vai ficando mais complexa e sua estrutura formal, mais fortalecida. Surgem vários níveis administrativos na cadeia de comando e o fundador passa a ter dificuldades em manter o controle total do negócio.
<b>Estágio de Maturidade</b>	A organização se estabiliza em um tamanho grande, geralmente uma estrutura mecanística. Ela passa a correr o risco de tornar-se complacente e lenta nos mercados competitivos e a requerer criatividade e empreendedorismo. As tendências burocráticas para a estabilidade podem levá-la ao declínio se não forem encontrados meios adequados de administrar a maturidade organizacional.

Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2016).

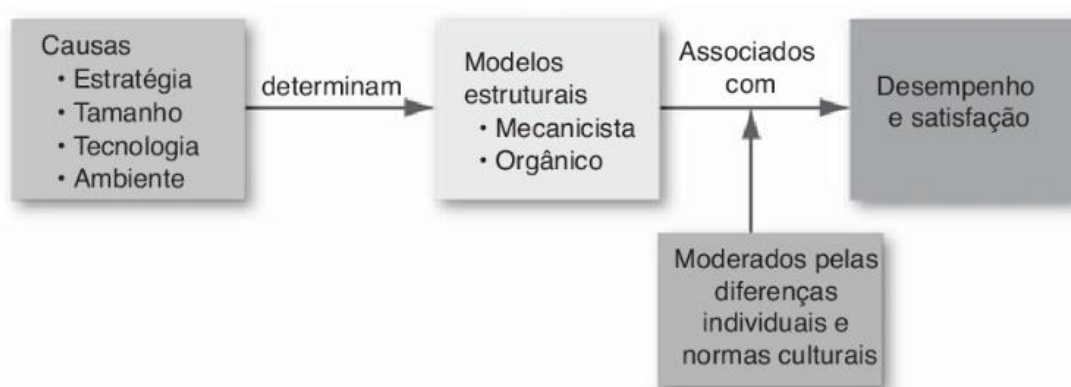
Igualmente, o tamanho “é uma das variáveis que mais afeta o desenho organizacional, por representar volume de pessoas, recursos, arquitetura e operações de uma organização” (CHIAVENATO, 2016, p. 314). De maneira geral, as organizações podem ser classificadas em: grandes, médias, pequenas e micro-organizações (CHIAVENATO, 2016). As grandes organizações “tendem a possuir mais especialização, departamentalização, níveis verticais, regras, regulamentos do que as pequenas organizações” (ROBBINS, 2001, p. 180).

A estrutura da organizacional, para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 492), “restringe os funcionários, limitando e controlando o que fazem”. Para os autores,

“além dos fatores individuais e de grupo, as relações estruturais em que as pessoas trabalham influenciam as atitudes e os comportamento dos funcionários” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 492).

A Figura 13, a seguir, ilustra os aspectos trabalhados nessa seção e identifica o momento em que os aspectos culturais surgem como variável contingencial relacionada à estrutura organizacional e ao desempenho e a satisfação – tema que será trabalhado com maior profundidade no capítulo seguinte:

Figura 13 – Estrutura organizacional: seus determinantes e resultados



Fonte: (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 492).

## 2.2 Cultura e Clima Organizacionais

Primeiramente, é importante distinguir cultura e cultura organizacional. **Cultura** refere-se a tudo aquilo que o ser humano consegue usar, produzir, fazer e conhecer nos grupos sociais aos quais pertence. A cultura não é transmitida pela herança biológica, mas sim pela herança social, ou seja, ela é aprendida por meio de um processo conhecido como socialização (DIAS, 2013).

Por outro lado, **cultura organizacional** diz respeito a um “sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 501). Em resumo, trata-se de “um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social” (DIAS, 2013, p. 69), os quais, conseqüentemente, “geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando das outras” (DIAS, 2013, p. 69).

Portanto, as organizações apresentam culturas características, de acordo com o setor em que se encontram.

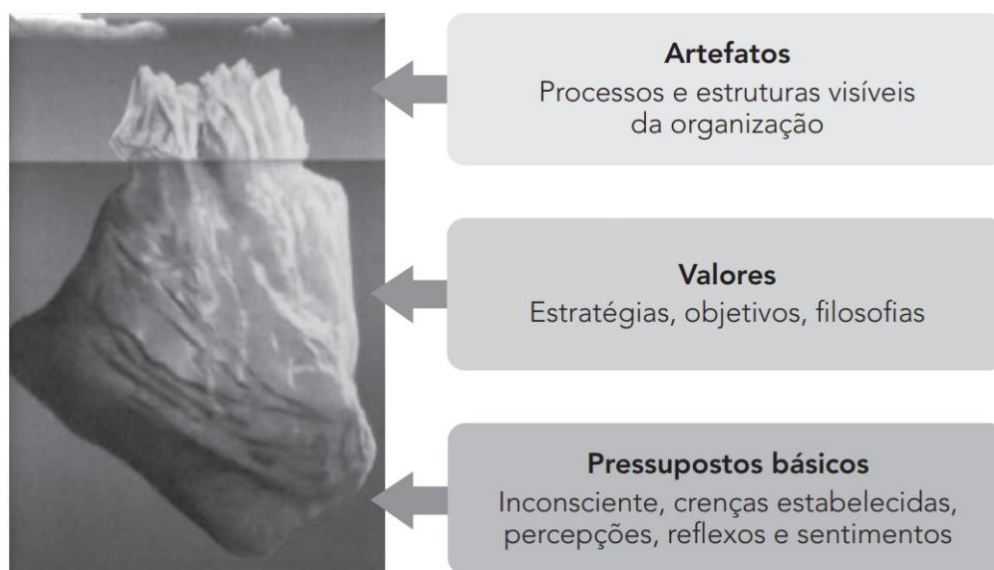
Figura 14 – As organizações e as culturas por setor



Fonte: (DIAS, 2013, p. 70).

De modo geral, podem ser descritos três níveis de manifestação da cultura organizacional, são eles: os artefatos, valores e pressuposições básicas.

Figura 15 – O *iceberg*: os três níveis de manifestação da cultura organizacional



Fonte: (DIAS, 2013, p. 86).

O Quadro 8 abaixo ilustra as características de cada nível:

Quadro 8 – Níveis de manifestação da cultura organizacional

Artefatos	Inclui todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo como: a arquitetura do seu entorno físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas, e seu estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização, rituais e cerimônias observáveis etc.
Valores	São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros.
Pressupostos básicos	São as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e as pressuposições dominantes e nas quais os membros da organização acreditam. Constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto.

Fonte: Adaptado de (DIAS, 2013) e (CHIAVENATO, 2016).

Importante destacar que algumas culturas são conservadoras e outras adaptativas e flexíveis. As conservadoras costumam manter ideias, tradições, valores e costumes arraigados, retrógrados e que não mudam com o tempo. Já, as adaptativas e flexíveis caracterizam-se pela adoção de novos costumes e hábitos para manter a maleabilidade em um mundo dinâmico e mutável (CHIAVENATO, 2016).

Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização, são elas: a) **inovação**: é o grau em que os colaboradores são estimulados a ser inovadores e assumir riscos; b) **atenção aos detalhes**: grau em que se espera que os funcionários demonstrem análise, precisão e atenção aos detalhes; c) **orientação para os resultados**: é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance; d) **foco na pessoa**: refere-se ao grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; e) **foco na equipe**: é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos; f) **agressividade**: é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas; e g) **estabilidade**: é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

A cultura organizacional é sustentada por diversos elementos estruturantes – que podem ser agrupados e articulados em variados níveis. O Quadro 9 a seguir ilustra alguns dos principais elementos citados na literatura (DIAS, 2013):

Quadro 9 – Elementos estruturantes da cultura organizacional

Valores	São aquelas concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões.
Crenças	A crença é a aceitação consciente que têm as pessoas da organização de uma ideia, que não necessita de uma demonstração concreta. De modo geral, despertam fanatismo e fervor em quem as professa.
Ritos, rituais e cerimônias	São as atividades elaboradas, planejadas, que fazem um evento especial, onde os administradores providenciam exemplos do que a organização valoriza.
Linguagem	É o conjunto de ditos, metáforas, <i>slogans</i> , jargões, utilização de apelidos, acrônimos e outras formas de fala que contêm significados especiais somente compreendidos pelo conjunto de pessoas que pertence àquela determinada cultura organizacional.
Condutas de uma forma geral	Os modos de vestir, comer, descansar, reunir e outros procedimentos adotados pelos integrantes de uma organização em relação a uma série de práticas cotidianas são característicos de cada cultura organizacional, embora seus membros – em geral – não se deem conta disso.
Tabus	Cumprem um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições. Os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase ao não permitido.
Os personagens	São pessoas que se tornaram símbolos sociais e que se constituem em modelos de comportamento a ser adotado pelos demais integrantes da organização, pois personificam seus valores mais fortes (líderes, fundadores etc).
Hábitos	São comportamentos repetitivos adquiridos pela realização de ações seguidamente, regulando as formas de atuar de uma organização.

Fonte: Adaptado de (DIAS, 2013).

Dessa forma, a cultura é transmitida aos funcionários através dos variados elementos estruturantes, conforme ilustra a Figura 16 a seguir:

Figura 16 – Como se formam as culturas organizacionais



Fonte: (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 512).

A cultura organizacional possui diversas funções nas organizações, das quais pode-se destacar: a) **cooperação**: através do fornecimento de valores compartilhados e pressupostos, a cultura pode aumentar a confiança mútua e boa vontade, incentivando a cooperação; b) **tomada de decisão**: crenças compartilhadas dão aos membros um conjunto coerente de pressupostos básicos que podem levar a um processo mais eficiente nas tomadas de decisão porque as divergências serão menores; c) **comunicação**: a cultura reduz os problemas de comunicação; d) **compromisso**: culturas fortes promovem uma forte identificação com a organização que provoca um maior compromisso dos seus integrantes; e e) **Atração**: atrai e aproxima-se de outras culturas que apresentam sistemas de valores e crenças similares (DIAS, 2013).

Como toda a cultura, a cultura organizacional é um produto de um processo histórico e, portanto, está em constante mudança, adaptando-se ao entorno (DIAS, 2013).

Para Dias:

A abordagem da mudança cultural deve estar relacionada com a mudança social, que é um processo permanente e que ocorre em qualquer sociedade humana. Considerando as organizações como amostras dessas sociedades humanas, as mudanças organizacionais, embora possuam determinadas particularidades, estão em sintonia com as mudanças mais gerais que ocorrem na sociedade como um todo. (DIAS, 2013, p. 374).

Assim, a caracterização da mudança cultural deve estar relacionada a três fatores principais, conforme ilustram o Quadro 10 e a Figura 17 a seguir (DIAS, 2013):



Quadro 10 – Principais fatores para a mudança cultural

Diferenciação	A mudança deve estabelecer uma diferença com atitudes, ideias, modos de fazer anteriores. Na cultura organizacional, essas modificações irão se referir a elementos relacionados com os artefatos ou mudanças nos valores da organização.
Tempo	A mudança deve ocorrer ao longo do tempo, porque, independentemente da transformação que ocorra, é necessário um determinado espaço de tempo para sua efetivação. Não ocorrem mudanças instantâneas, pois elas sempre estão relacionadas com um contínuo de tempo, que, por sua vez, é delimitado por fatores internos ou externos da própria organização, como o entorno, a estrutura interna da organização e o perfil de seus integrantes.
Tipo de mudança	Há diferentes possibilidades de mudança, quanto à forma ou qualidade, por exemplo, e que estarão vinculadas ou não à estratégia adotada pela organização.

Fonte: Adaptado de (DIAS, 2013).

Figura 17 – Fatores que caracterizam uma mudança cultural



Fonte: (DIAS, 2013, p. 375).

As organizações podem privilegiar quatro tipos de mudança nas organizações, para obtenção de vantagens estratégicas, são elas: a) **tecnológicas**: modificações no processo de produção de uma organização – incluindo sua base de conhecimento e habilidades. Envolvem métodos de trabalho equipe e fluxo de

trabalho; b) **em produtos e serviços**: podem incluir pequenas adaptações de produtos já existentes ou linhas de produtos totalmente novas; c) **de estratégia e estrutura**: correspondem ao domínio administrativo de uma organização, inclusive a supervisão. De modo geral, ocorrem de cima para baixo – ou seja, são impostas pela alta direção; e d) **na cultura organizacional**: referem-se a alterações nos valores, atitudes, expectativas, crenças, habilidades e comportamentos dos membros da organização. Essas mudanças ocorrem nas mentes, diferentemente das demais mudanças (DIAS, 2013).

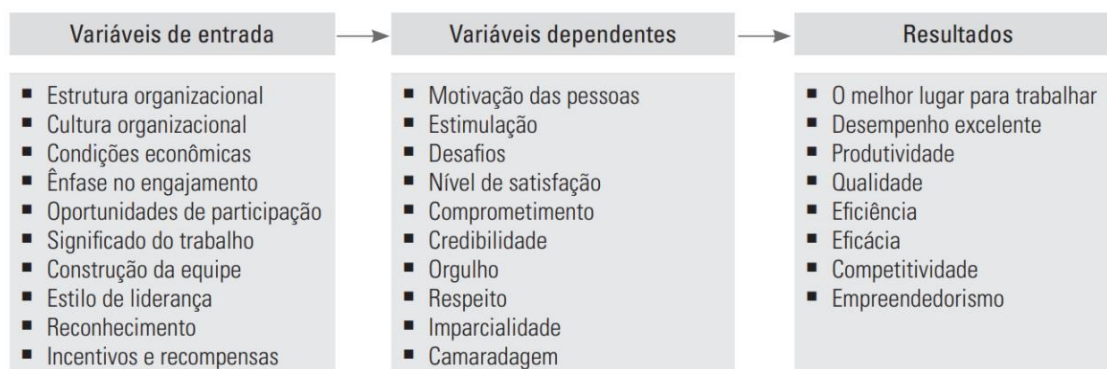
Para (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 505), “a cultura cria o clima”. Para o referido autor, o clima organizacional “refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 505).

O clima organizacional “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada uma” (CHIAVENATO, 2016, p. 233).

Para Chiavenato:

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura e da cultura organizacionais, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Tais fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (variáveis dependentes), que produzem o resultado final, em termos de eficiência. (CHIAVENATO, 2016, p. 234).

Figura 18 – Determinantes do clima organizacional



Fonte: (CHIAVENATO, 2016, p.234).

Embora seja relativamente permanente, o clima organizacional pode se manifestar de diferentes maneiras ao longo do tempo e afetar a atitude das pessoas. No entanto, é mais fácil modificar o clima organizacional do que a cultura, pois, na maioria das vezes, há um fator específico causador do clima dominante na organização em um determinado momento. São exemplos eventos como: o fechamento mensal ou anual, um aumento diferenciado nos salários ou um processo de reestruturação em que ocorrerão demissões (DIAS, 2013).

O Quadro 11 a seguir ilustra algumas das principais características do clima organizacional:

Quadro 11 – Principais características do clima organizacional

O clima	É um conceito molecular e sintético de uma organização como a personalidade é de um indivíduo.
	É uma configuração particular de variáveis situacionais.
	Seus elementos constitutivos podem variar, embora o clima possa seguir sendo o mesmo.
	Tem uma conotação de continuidade, mas não de forma tão permanente como a cultura, portanto pode mudar depois de uma intervenção particular.
	Está determinado em sua maior parte pelas características, as condutas, as atitudes, as expectativas de outras pessoas, pelas realidades sociológicas e culturais da organização.
	Refere-se às características do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelos trabalhadores que atuam nesse local.
	É fenomenologicamente exterior ao indivíduo, o qual, pelo contrário, pode sentir-se como um agente que contribui para a sua natureza, assim como a sua produção e reprodução contínua.

Fonte: Adaptado de (DIAS, 2013).

A Figura 19 a seguir apresenta as diferenças entre cultura e clima organizacional:

Figura 19 – Diferenças entre cultura e clima organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional
O nível de análise são os valores e os pressupostos básicos.	O nível de análise é o consenso sobre as percepções.
Em relação ao tempo, se desenvolve através de uma evolução histórica.	É instantâneo, não histórico.
É o foco da sociologia e da antropologia.	Estudado pela psicologia.
Trata-se de uma característica única e distintiva da organização.	É extremamente variável, embora possa manter alguma estabilidade durante algum tempo.
Não pode ser facilmente modificada só com intensos esforços e durante longo tempo.	Pode ser modificado alterando-se determinadas variáveis. É mais maleável.
Está interiorizada entre os membros da organização e produto histórico.	Mais superficial e ligado ao momento presente.
Em grande parte normativa.	É descritivo.
Pesquisa da cultura operacionaliza a construção com muito detalhe.	É uma descrição sumária.
Muitas organizações podem não ter nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).	Existe em todas as organizações (pelo menos ao nível individual).
Nem todos os indivíduos numa organização são parte da cultura.	Todos os indivíduos em uma organização experimentam um clima.
É um fenômeno de grupo ou da unidade social.	Caracteriza-se por se tratar das opiniões individuais.

Fonte: (DIAS, 2013, p. 302).

São diversos os fatores que podem influenciar o clima organizacional e que “podem levar o indivíduo a uma percepção que tanto pode ser positiva quanto negativa” (DIAS, 2013, p.303).

Quadro 12 – Fatores que afetam o clima organizacional

Fatores psicológicos	Constituem todos aqueles elementos que podem ou não motivar o indivíduo e se manifestam através do seu comportamento, entre eles estão: motivação, nível de satisfação, estabilidade funcional e segurança no emprego.
Fatores físicos	Englobam elementos como a disposição do espaço físico, o tamanho da organização, a qualidade da iluminação no ambiente de trabalho, o nível de ruídos e a temperatura.
Fatores sociais	Envolvem o papel e a influência do fundador da organização, os estilos de liderança nos diversos níveis hierárquicos, o perfil dos grupos dominantes no ambiente de trabalho, os relacionamentos interpessoais, a proporção entre trabalhadores manuais e intelectuais e a forma como são tomadas as decisões na organização.
Fatores de comunicação	Esses fatores são impactados pelos canais de comunicação e por novas tecnologias. Constituem uma transferência de informação e compreensão entre pessoas. É uma maneira de conhecer as ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores dos outros.
Fatores econômicos	São compostos pelos impactos dos diferentes níveis de remuneração, incentivos financeiros e segurança econômica.

Fonte: Adaptado de (DIAS, 2013).

Em função do clima organizacional, as organizações podem provocar diferentes sentimentos em seus colaboradores. A Figura 20 a seguir ilustra exemplos de tipos de clima organizacional e o que eles provocam nas equipes de trabalho (DIAS, 2013):

Figura 20 – Exemplo de tipos de clima organizacional

Clima organizacional	Efeitos
De intimidade	Favorece a integração do grupo, aumentando as relações sociais amistosas. Essas relações satisfazem suas necessidades sociais de relacionamento, e não estão necessariamente ligadas à realização de tarefa no local de trabalho.
De espírito de equipe	Os membros da organização sentem que suas necessidades sociais são atendidas e ao mesmo tempo gozam do sentimento de tarefa cumprida.
Como ênfase na produção	Os integrantes sentem seu comportamento administrativo estreitamente supervisionado. A administração é fortemente direcionada ao seu objetivo principal, e insensível a novas contribuições.
Burocrático	Há uma atmosfera fechada e formal. Insiste-se na papelada e nos canais regulamentadores. Nas discussões de trabalho, predominam as referências a regras, regulamentos e procedimentos.
Cordialidade	Ocorre um sentimento geral de camaradagem que prevalece na atmosfera do grupo de trabalho, havendo maior ênfase no que quer cada pessoa e predominância de grupos sociais amistosos e cordiais.
De tolerância	Deriva para um comportamento organizacional onde os erros são tratados como forma de apoio e de aprendizagem, mais do que de uma forma ameaçadora, punitiva ou inclinada a colocar a culpa em alguém.

Fonte: (DIAS, 2013, p. 315).

Em conclusão, percebe-se que a cultura e o clima organizacionais são diretamente influenciados por diversos componentes – crenças, comportamentos, atitudes, hábitos etc – que, por sua vez, são manifestados por indivíduos. Logo, identifica-se a importância das pessoas para a criação e manutenção de ambos. Assim sendo, no próximo capítulo será analisada a gestão de pessoas e os seus elementos – liderança, motivação, treinamento e desenvolvimento e outros.

## 2.3 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas está fundamentada no reconhecimento de que “o capital intelectual constitui um dos mais importantes fatores para determinar o sucesso nos negócios” (GIL, 2016, p. 29), pois “as pessoas é que têm o potencial de gerar conhecimentos e de inovar constantemente as organizações” (GIL, 2016, p. 29).

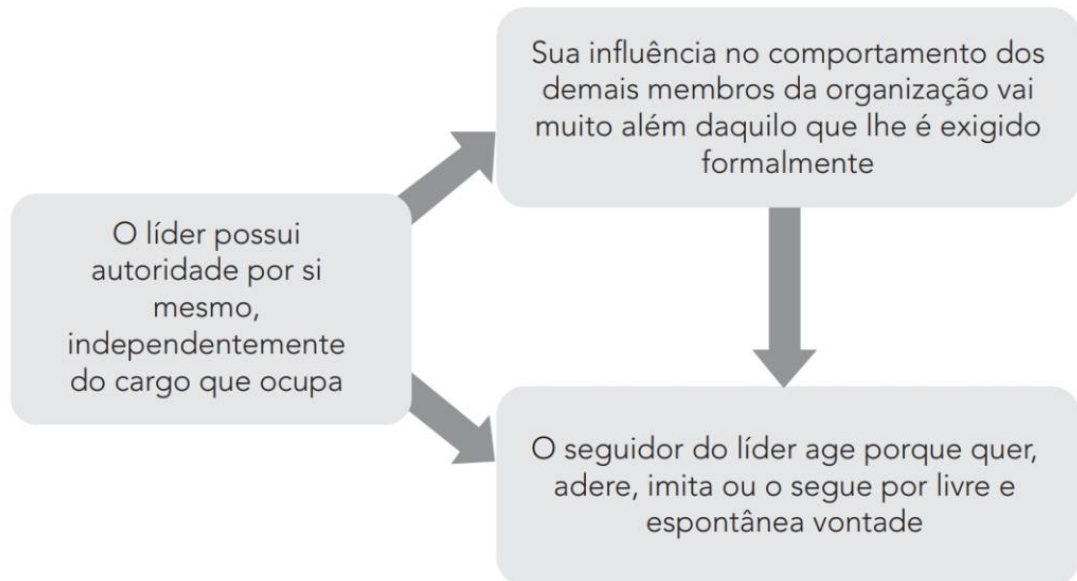
Assim, no presente capítulo, serão analisados aspectos importantes da gestão de pessoas, como: liderança, motivação, treinamento e desenvolvimento, gestão da mudança e avaliação de desempenho.

**Liderança** é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.359), ou seja, trata-se de “uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2016, p. 132).

A liderança pode ser formal ou informal. A formal é conferida por um cargo de direção ou chefia, no entanto, nem todos os gestores são líderes. Assim, o fato de uma organização designar autoridade formal para um determinado gestor, não significa que ele tenha capacidade para exercer uma liderança eficaz. Por outro lado, a liderança informal, refere-se a capacidade de influenciar grupos e indivíduos mesmo sem a delegação formal de autoridade por parte da organização (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Dias (2013, p. 442) considera que “o seguidor do líder age porque quer, adere, imita ou o segue por livre e espontânea vontade”.

Figura 21 – Influência do líder



Fonte: (DIAS, 2013, p. 442).

Existem diversos estudos sobre os variados estilos de liderança. A Figura 22 a seguir apresenta três estilos distintos: liderança autocrática, liberal e democrática (CHIAVENATO, 2016).



Figura 22 – Estilos de liderança

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberalidade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual será seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: (CHIAVENATO, 2016, p. 136).

Na prática, o líder utiliza o estilo de liderança mais adequado, de acordo com a situação, com a tarefa a ser executada e com o grupo de pessoas liderado. Um grande desafio da liderança é saber qual estilo, quando, com quem e em quais circunstâncias ele deve ser aplicado (CHIAVENATO, 2016).

Dentro dos estilos de liderança apresentados, o líder pode ser do tipo centrado na tarefa ou nas pessoas. O Quadro 13 e a Figura 23, a seguir, ilustram as características de cada um:

Quadro 13 – Liderança centrada na tarefa x liderança centrada nas pessoas

Liderança centrada na tarefa	Perfil de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados. É típico das empresas ou unidades que costumam concentrar as pessoas em cargos desenhados segundo o modelo clássico, de maneira padronizada e isolada. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.
Liderança centrada nas pessoas	Perfil preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com uma maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do nível de desempenho desejado.

Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2016, p. 136).

Figura 23 – As diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas

Como se comporta um líder orientado para as tarefas	Como se comporta um líder orientado para as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeja e define como o trabalho será feito.</li> <li>▪ Atribui as responsabilidades pela tarefa.</li> <li>▪ Define claramente os padrões de trabalho.</li> <li>▪ Busca meios de completar a tarefa.</li> <li>▪ Monitora os resultados do desempenho.</li> <li>▪ Focaliza a produtividade e a qualidade.</li> <li>▪ Preocupa-se com métodos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua como apoio e retaguarda para as pessoas.</li> <li>▪ Procura ensinar e desenvolver as pessoas.</li> <li>▪ Mostra os objetivos do trabalho para as pessoas.</li> <li>▪ Desenvolve relações sociais com as pessoas.</li> <li>▪ Mostra confiança nas pessoas.</li> <li>▪ É sensível quanto às necessidades das pessoas.</li> <li>▪ Respeita os sentimentos das pessoas.</li> </ul>

Fonte: (CHIAVENATO, 2016, p. 136).

A **motivação** é “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2001, p. 342). Em outras palavras, “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” (DIAS, 2013, p. 221).

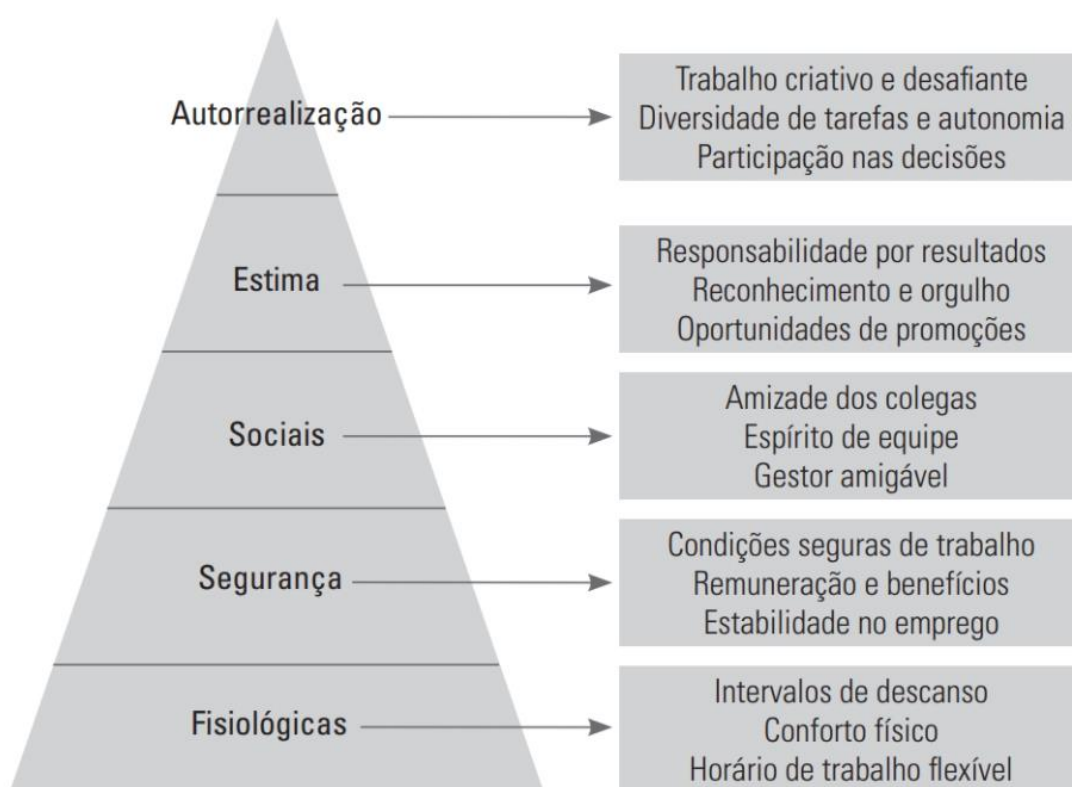
Para Chiavenato:

Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por

fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada um pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas e situações. (CHIAVENATO, 2016, p. 236).

A complexidade do fator motivação resultou no surgimento de diferentes teorias para explicar esse fenômeno. Como exemplo, apresenta-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Nessa teoria, o autor identificou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, dessa forma, definiu uma hierarquia de necessidades classificada em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, como indica a Figura 24 a seguir (GIL, 2016):

Figura 24 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: (CHIAVENATO, 2016, p. 238).

O Quadro 14 a seguir detalha cada uma das necessidades identificadas por Maslow:

Quadro 14 – A hierarquia das necessidades de Maslow

Fisiológicas	São as necessidades básicas para a manutenção da vida. Referem-se a alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.
de Segurança	Referem-se às necessidades de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolem, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade. Elas manifestam sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.
Sociais	Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir desejo de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes.
de Estima	Nessa etapa, as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de relacionamento pelos outros.
de Autorrealização	Referem-se à realização do máximo de potencial individual. Nesse nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser.

Fonte: Adaptado de (GIL, 2016).

Gil considera que:

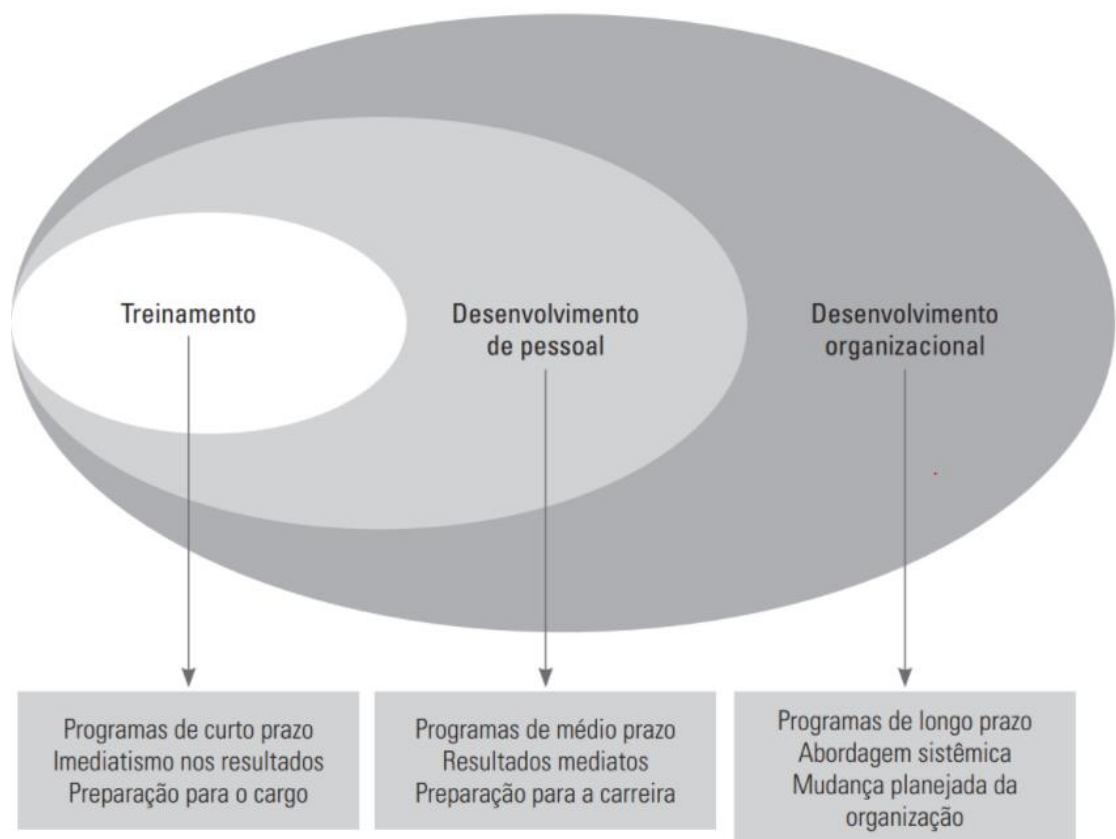
A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. (GIL, 2016, p. 225).

**O treinamento e o desenvolvimento** são muito importantes para o resultado financeiro de uma organização. Dessa forma, o ideal é que todos os colaboradores e

gestores sejam treinados constantemente, para manter suas aptidões em dia (ROBBINS, 2001).

O treinamento é um aspecto do desenvolvimento pessoal dos colaboradores, que, por sua vez, reflete no desenvolvimento organizacional. A Figura 25, a seguir, ilustra a relação entre treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2016):

Figura 25 – Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional



Fonte: (CHIAVENATO, 2016, p. 158).

O Quadro 15 a seguir detalha as características de treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional:

Quadro 15 – Características de treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional

<p>Treinamento</p>	<p>Faz parte de uma visão de curto prazo. É o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem, a qual é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos. Assim, o treinamento pode desenvolver habilidades básicas de leitura e compreensão, técnicas, interpessoais e para a solução de problemas.</p>
<p>Desenvolvimento Pessoal</p>	<p>Trata-se de um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas. É orientado para a carreira de cada pessoa e seu contínuo desdobramento frente a objetivos de longo prazo.</p>
<p>Desenvolvimento Organizacional</p>	<p>É uma mudança planejada da organização, seja da sua cultura, seja da sua dinâmica ou da sua estrutura organizacional. O desenvolvimento organizacional parte de uma visão macro e sistêmica da organização empresarial para melhorar a eficiência e a eficácia da empresa por meio de intervenções construtivas na estrutura e nos processos organizacionais.</p>

Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2016) e (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

A **gestão da mudança** é um aspecto fundamental do empreendedorismo e da criatividade nas organizações. A mudança, atualmente, está em toda parte: nas pessoas, nas organizações, nos clientes, nos serviços e produtos, no clima e na tecnologia (CHIAVENATO, 2016).

Mudança significa “passar de uma situação a outra, quer seja em termos pessoais ou de grupo (incluindo organizações)” (DIAS, 2013, p. 369), ou seja refere-se à “alteração no modo de fazer as coisas” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 567).

Toda mudança exige, no mínimo, um responsável, denominado agente de mudança. Os agentes de mudança são “pessoas que agem como catalisadores e assumem responsabilidade por gerir a mudança nas organizações” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 567). Esses profissionais, que podem ser gerentes ou não, funcionários antigos ou novos, visualizam um futuro para a organização que outros colaboradores não conseguem enxergar e possuem a capacidade de motivar, inventar e implementar mudanças (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Existem diversas causas para que a mudança ocorra nas organizações, e entre as principais, pode-se considerar: a busca pela adaptação ao meio ambiente externo, a melhoria contínua dos resultados e a maior flexibilidade das operações (DIAS, 2013).

A mudança é um processo composto por três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento.

Quadro 16 – Etapas do processo de mudança

Descongelamento	Fase inicial da mudança, na qual as velhas ideias e práticas são abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicação ao padrão atual de comportamento para ser substituído por um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual. O descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança.
Mudança	É a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Envolve dois aspectos: a identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e aceitam a mudança) e a internalização (processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de agir). A mudança é a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira. Essa é a etapa da implementação da mudança.
Recongelamento	É a última etapa, onde as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente no comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão, de modo que se torne a nova norma. O recongelamento significa que o padrão aprendido foi incorporado à prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio (é o suporte por meio de recompensas que mantém a mudança) e o reforço positivo (prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida). Essa é a etapa da estabilização da mudança.

Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2016, p. 254).

Muitos agentes de mudança não obtêm sucesso porque os membros da organização resistem a ela. A resistência às mudanças nem sempre surge de maneira padronizada (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).



O Quadro 17 abaixo ilustra as principais fontes de resistência à mudança, que são categorizadas em duas fontes – individuais e organizacionais:

Quadro 17 – Fontes de resistência à mudança

Fontes individuais	<p><b>Hábitos</b> – As pessoas criam hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontadas com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.</p>
	<p><b>Segurança</b> – As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.</p>
	<p><b>Fatores econômicos</b> – As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.</p>
	<p><b>Medo do desconhecido</b> – A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.</p>
	<p><b>Processamento seletivo de informações</b> – As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.</p>
Fontes organizacionais	<p><b>Inércia estrutural</b> – As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</p>
	<p><b>Foco limitado de mudança</b> – As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.</p>
	<p><b>Inércia de grupo</b> – Mesmo que os indivíduos queiram mudar</p>

	seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
	<b>Ameaça à especialização</b> – As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
	<b>Ameaça às relações de poder estabelecidas</b> – Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

Fonte: Adaptado de (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

**Avaliação de desempenho** é “uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados” (CHIAVENATO, 2016, p. 150), está diretamente relacionada com a eficiência e a eficácia, com a produtividade e com a qualidade (CHIAVENATO, 2016).

Gil (2016, p. 169) considera que “a avaliação de desempenho é um dos meios mais poderosos de que as organizações dispõem, não apenas para aumentar a produtividade, mas para facilitar o alcance de suas metas estratégicas”.

A avaliação de desempenho proporciona: a) a identificação do grau de contribuição de cada colaborador; b) detectar os colaboradores que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo exercido; c) perceber em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desenvolvimento dos colaboradores; d) promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos colaboradores; e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, bem como para remuneração e promoção; e f) adquirir subsídios para elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2016).

Existem três conjuntos mais conhecidos de critérios de para a avaliação de desempenho, são eles: resultados individuais das tarefas, os comportamentos e as características individuais (ROBBINS, 2001). O Quadro 18 a seguir detalha cada um dos critérios:

Quadro 18 – Critérios para avaliação de desempenho

<p><b>Resultados individuais das tarefas</b></p>	<p>São utilizados para avaliar um gerente de fábrica, segundo critérios como quantidade produzida, refugo gerado e custo por unidade produzida. Do mesmo modo, um vendedor pode ser avaliado pelo faturamento total em seu território, aumento das vendas em valor e número de novas contas estabelecidas.</p>
<p><b>Comportamentos</b></p>	<p>O comportamento de um gerente de fábrica para avaliação quanto a seu desempenho pode incluir a prontidão em apresentar seus relatórios mensais ou o estilo de liderança demonstrado. O comportamento correspondente ao pessoal de vendas pode ser avaliado pelo número médio de telefonemas de contatos efetuados por dia ou pelo número de dias que ele faltou em um ano.</p>
<p><b>Características individuais</b></p>	<p>O conjunto mais fraco de critérios, embora ainda amplamente utilizado pelas organizações. Considera-se que são mais fracos do que os resultados das tarefas ou dos comportamentos porque são os mais afastados do desempenho efetivo do cargo em si. Características como ter “uma boa atitude”, demonstrar “confiança”, ser “cooperativo” ou “confiável”, parecer “ocupado” ou possuir “riqueza de experiências” podem ou não apresentar uma grande correlação com resultados positivos das tarefas, mas apenas os ingênuos ignorariam a realidade de que esses traços são usados muitas vezes nas organizações como critérios para avaliar o nível de desempenho de um funcionário.</p>

Fonte: Adaptado de (ROBBINS, 2001).

A avaliação de desempenho é para todos os membros da organização: gestores, pares, o próprio colaborador (autoavaliação), subordinados imediatos e equipes de trabalho (GIL, 2016).

Existem diversos métodos para a avaliação de desempenho. O Quadro 19 a seguir ilustra alguns os principais:

Quadro 19 – Métodos de Avaliação de Desempenho

<b>Relatórios</b>	Constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Têm lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada colaborador sob sua responsabilidade.
<b>Escalas gráficas</b>	A partir da listagem de um conjunto de fatores de desempenho, tais como quantidade e qualidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, iniciativa e assiduidade, o avaliador dará notas a cada fator da lista em escalas progressivas.
<b>Escolha forçada</b>	Consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado.
<b>Avaliação por objetivos</b>	Consiste em um processo que requer a identificação e a descrição precisas dos objetivos a serem alcançados e dos prazos para conclusão. Para a consecução desse processo é necessário que o gestor e o colaborador concordem em relação aos objetivos que a organização pretende atingir e que ambos se proponham a desempenhar suas funções com vistas ao seu alcance.
<b>Lista de verificação comportamental</b>	Abrange uma lista de sentenças que descrevem o comportamento do funcionário no exercício de suas atribuições. Ao avaliador cabe apenas indicar “sim” ou “não” se cada sentença corresponde ao desempenho de cada colaborador.

Fonte: Adaptado de (GIL, 2016) e (ROBBINS, 2001).

Em resumo, percebe-se que os aspectos relacionados à gestão de pessoas impactam diretamente na produtividade, motivação, gerenciamento e desenvolvimento de equipes e, conseqüentemente, na qualidade da entrega de

produtos e serviços. Esses aspectos também são fundamentais para que as organizações se atualizem de acordo com o surgimento de novas tecnologias e desafios, mantendo-se competitivas e visando sempre a modernização da gestão e dos seus processos organizacionais.

## 2.4 Processos

Processos são fundamentais para as organizações, pois oportunizam o alinhamento entre pessoas, tecnologia e estratégia organizacional. De acordo com Araujo, Garcia e Martines (2019, p. 23), a partir do conhecimento dos processos “é possível estabelecer as atividades necessárias para atingir os resultados esperados, eliminando excessos e gargalos, permitindo a organização agregar maior valor”.

Para Moreira apud Oliveira (2019, p. 8), processo é o “conjunto de atividades ligadas entre si que ocorrem naturalmente na operação diária da empresa, tomando determinado insumo e transformando-o para criar um resultado”. Lacerda et al. (2010, p. n) considera que processos são “atividades executadas de forma sequencial e lógica, que transformam entradas – que são os **insumos** -, em saídas – que são **produtos ou serviços** -, com o objetivo de atender à necessidade de um **cliente** interno ou externo [...]”.

Similarmente, Oliveira (2019, p. 9) define processo como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

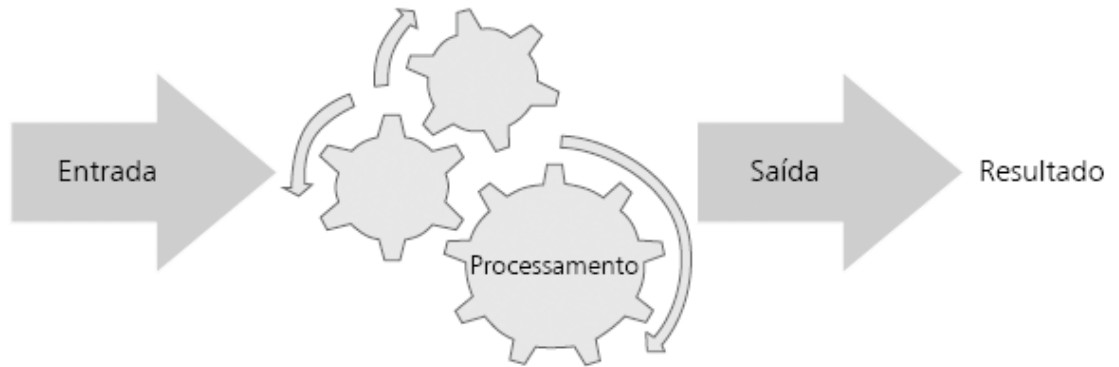
Cruz conceitua que:

PROCESSO é a forma pela qual um conjunto de ATIVIDADES, dispostas em ordem lógica e cronológica, cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes VALOR, por meio de recursos e tecnologias, com a finalidade de produzir BENS ou SERVIÇOS, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos. (CRUZ, 2017, p. 131).

Oliveira, S. (2014, p. 143) explica que processo é o “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. O referido autor complementa a explicação da seguinte maneira: “processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos” (OLIVEIRA, S., 2014, p. 143).

Pradella, Furtado e Kipper (2016, p. 10) ponderam que “um processo, em essência, representa uma sequência de atividades a serem realizadas para a obtenção de um produto final (bem ou serviço)”. Os autores apresentam, por meio da Figura 26, a seguir, um modelo das características de um processo:

Figura 26 – Características de um processo

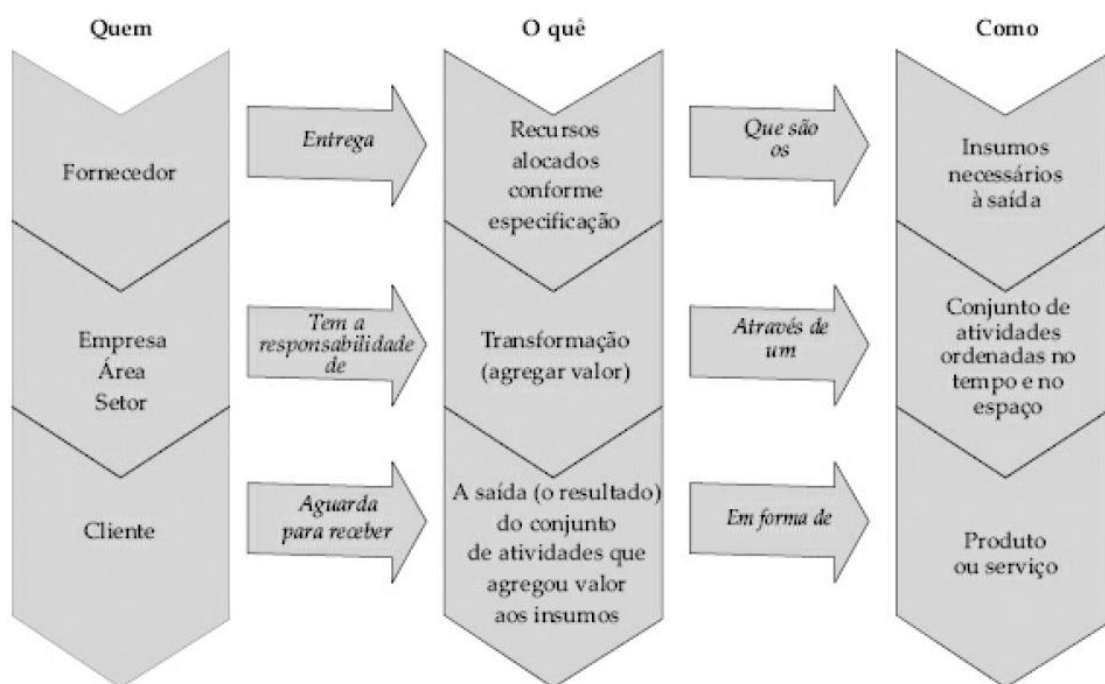


Fonte: (PRADELLA, FURTADO e KIPPER, 2016, p. 9).

Para Paim et al. (2009, p. 103), “os processos são a organização em movimento, são também, uma estruturação para ação – para a geração e entrega de valor”. O autor arremata o conceito dizendo que processos são “objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional” (PAIM et al., 2009, p. 103).

Os processos são compostos por elementos, que podem ser identificados através de questionamentos – quem, o que e como – ligados à uma sequência lógica – entrada, transformação e saída -, conforme ilustrado, abaixo, na Figura 27 (LACERDA et al., 2010):

Figura 27 – Elementos que compõem o processo



Fonte: (LACERDA et al., 2010, p. n).

Em resumo, Araujo, Garcia e Martines (2019, p. 24), concluem que “processo é um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas [...] elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”. Por conseguinte, todo produto ou serviço ofertado por uma empresa é oriundo de um processo, sendo assim, um processo só deve existir caso ofereça um produto ou serviço (GONÇALVES, 2000a).

### 2.3.1 Classificação de processos

Em síntese, todas as atividades realizadas em uma organização, independentemente da sua complexidade, estão relacionadas a algum tipo processo (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2019).

Gonçalves (2000a, p. 6) considera que “as empresas são grandes coleções de processos”. Dessa forma, torna-se importante a divisão dos processos que ocorrem na empresa para melhor organizá-los (HARRINGTON apud GONÇALVES, 2000a).

Basicamente, existem três categorias básicas de processos empresariais: os de negócio (ou de cliente), os organizacionais (ou de integração) e, por fim, os processos gerenciais (LACERDA et al., 2010).

Os processos de negócio, em suma, são aqueles que justificam a existência da empresa (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2019), eles “são ligados à essência da organização” (GONÇALVES, 2000b, p. 10). Esses processos são aqueles que “caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo” (GONÇALVES, 2000a, p. 10).

Por outro lado, os processos organizacionais ou de integração, garantem o adequado suporte aos processos de negócio, “são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral”. (GONÇALVES, 2000a, p. 10). O autor acrescenta que “[...] geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio” (GONÇALVES, 2000a, p. 11).

Por fim, os processos gerenciais “são focalizados nos gerentes e nas suas relações” (GONÇALVES, 2000a, p. 10). Esses processos “incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização” (GONÇALVES, 2000a, p. 10).

Para Lacerda et al. (2010, p. n) “é importante realocar essas categorias de processos em relação aos clientes”, de forma que seja possível visualizar os processos a começar da capacidade que eles têm de “gerar valor para o cliente” (LACERDA et al., 2010, p. n).



De acordo com Gonçalves (2000a), os processos podem ser primários ou de suporte. Os primários são aqueles que “incluem as atividades que geram valor para o cliente” (GONÇALVES, 2000a, p. 12). Já, os de suporte são “os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários” (GONÇALVES, 2000a, p. 12).

O Quadro 20, abaixo, apresenta as categorias de processos empresariais:

Quadro 20 – As três categorias de processos empresariais

<b>Ligados ao cliente ou de negócios</b>	<b>Organizacionais ou de integração</b>	<b>Gerenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São ligados à essência do funcionamento da organização</li> <li>• São suportados por outros processos internos</li> <li>• Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados na organização</li> <li>• Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização</li> <li>• Garantem o suporte adequado aos processos de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados nos gerentes e nas suas relações</li> <li>• Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização</li> <li>• Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas</li> <li>• Desenvolvimento de produtos</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Cobrança</li> <li>• Atendimento de pedidos</li> <li>• Atendimento de garantia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Orçamento empresarial</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Compras</li> <li>• Treinamento operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixação de metas</li> <li>• Avaliação do resultado da empresa</li> <li>• Gestão das interfaces</li> <li>• Alocação de recursos</li> </ul>
<b>Processos primários</b>	<b>Processos de suporte</b>	

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000a, p. 13).

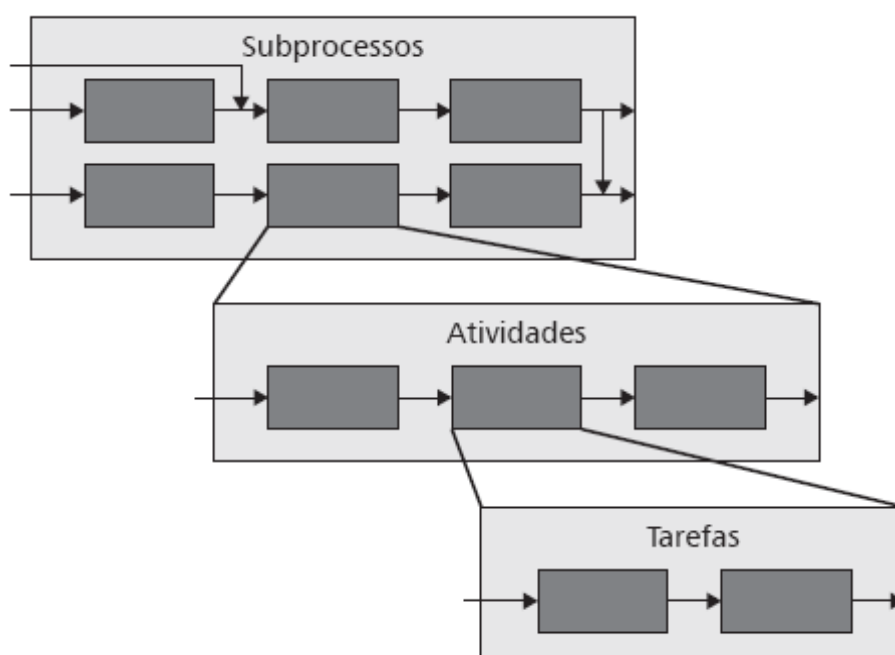
### 2.3.2 Hierarquia de processos

A compreensão sobre como os processos podem ser estruturados hierarquicamente e logicamente organizados, contribui para o seu melhor entendimento e, conseqüentemente, auxilia as organizações no desenvolvimento da gestão com foco nos processos (OLIVEIRA, S., 2014).

Todos os processos são constituídos de um determinado número de atividades. As atividades são ações que ocorrem dentro dos processos para que um resultado específico seja atingido. Em geral, elas compõem a maior parte dos fluxogramas e são formadas por uma série de tarefas executadas por indivíduos ou pequenas equipes (HARRINGTON apud LACERDA et al., 2010).

A Figura 28, a seguir, ilustra graficamente a hierarquia dos processos:

Figura 28 – Hierarquia dos processos (a)



Fonte: (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2019, p. 25).

Segundo Lacerda et al. (2010, p. n), “inicialmente, tem-se um macroprocesso, que é composto por um processo (ou mais), que é um conjunto de atividades, que podem ser desdobradas em tarefas” e “são inter-relacionados de forma lógica” (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2019, p. 25).

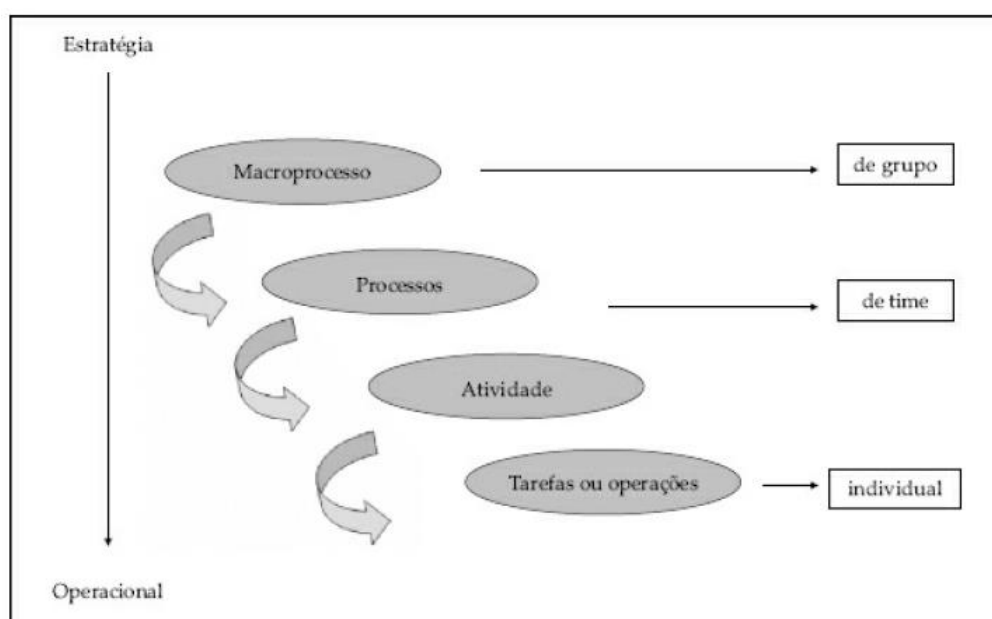
Quadro 21 – Hierarquia de processos

<b>MACROPROCESSO</b>	É o conjunto dos principais processos da empresa.
<b>PROCESSO</b>	Agrupamento de um determinado número de subprocessos.
<b>SUBPROCESSO</b>	É constituído de uma série de atividades.
<b>ATIVIDADES</b>	São as ações necessárias para produzir um resultado particular. Cada atividade é composta por um determinado número de tarefas.
<b>TAREFAS</b>	São executadas por indivíduos ou por pequenas equipes. Elas constituem os menores microenfoques do processo.

Fonte: adaptado de Lacerda et al. (2010, p. n).

Já a Figura 29 abaixo, apresenta a hierarquia dos processos a partir dos níveis estratégicos, percorrendo a empresa até os níveis operacionais (LACERDA et al., 2010):

Figura 29 – Hierarquia dos processos (b)



Fonte: Oliveira apud Lacerda et al. (2010, p. n).

## 2.4 Metodologia da Gestão por Processos

Primeiramente, é fundamental distinguir “gestão por processos” de “gestão de processos”.

Araujo, Garcia e Martins (2019, p. 26) definem gestão **de** processos como “um tipo de gestão específica, no caso, a gestão onde se busca entender os processos que são geridos pela organização”.

A gestão de processos, segundo Capote (2012, p. 176) “é equivalente ao estabelecimento de uma estrutura organizacional suficiente para entender e gerenciar os seus processos de negócio”.

Por outro lado, para Araujo, Garcia e Martines (2019, p. 26) a gestão **por** processos é “gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos”.

De Sordi considera que:

Embora haja alguns pontos comuns, são objetos distintos: a gestão de processos se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos; esta, uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas. (DE SORDI, 2018, p.36).

Na gestão por processos, as organizações buscam a otimização e a melhoria contínua da cadeia de seus processos, para atingimento das expectativas dos envolvidos, considerando o sistema como um todo e, dessa forma, assegurando o melhor desempenho possível (LACERDA et al., 2010).

A administração é exercida de melhor maneira pelos indivíduos na medida em que são utilizadas metodologias e técnicas para a sustentação dos processos decisórios. Isso ocorre em virtude da interligação mais lógica e esclarecida entre os diversos setores e atividades das organizações (OLIVEIRA, 2019).

Dessa forma, a administração por processos está interligada com diversos outros instrumentos administrativos das organizações, tais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e qualidade total (OLIVEIRA, 2019).

Nesse sentido, antes de ser iniciada a implantação da metodologia de gestão por processos, é importante garantir que a organização esteja pronta para essa nova filosofia de gestão, a qual pretende alterar o modo de pensar dos seus gestores, de forma que eles passem a pensar no processo como um todo e no desempenho

coletivo de seus colaboradores, não mais apenas em resultados individuais ou departamentais (LACERDA et al., 2010).

Para tanto, a empresa deve seguir uma sequência de premissas iniciais para a implementação da metodologia da gestão por processos que, neste trabalho, será apresentada em seis passos, conforme o Quadro 22 a seguir (LACERDA et al., 2010):

Quadro 22 – Premissas iniciais para a implementação da metodologia da Gestão por Processos

<b>Comprometimento da Cúpula Administrativa</b>	De nada adianta a Organização estruturar-se para buscar uma nova visão gerencial, se os gestores do primeiro escalão da empresa não estiverem convictos e comprometidos com a mudança.
<b>Definir uma Liderança</b>	Faz-se importante que, ao implementar a gestão por processos, cujas metas são desafiadoras, haja uma efetiva liderança para que os objetivos sejam entendidos como comuns a todos, pois a premissa básica da gestão por processos é o atingimento coletivo dos resultados organizacionais.
<b>Comprometimento dos Envolvidos</b>	O comprometimento é uma das questões mais complexas na administração, sendo que muitos projetos deixam de apresentar resultados adequados porque as pessoas não se comprometem com o seu desenvolvimento e implantação. Para tanto, é necessário que os colaboradores sejam comunicados de forma pontual as melhorias advindas da nova forma de trabalho, salientando a importância do papel de cada um, para que os resultados atingidos sejam maximizados.
<b>Formar uma Equipe Executiva</b>	O quarto passo é formar a equipe executiva que será responsável pelo planejamento e a implementação da sistemática de processos.
<b>Comunicar as Metas Esperadas</b>	Realizar a efetiva comunicação das metas esperadas pela organização do processo, para todos os

	envolvidos.
<b>Revisar a Estratégia Empresarial</b>	Tal revisão possui como objetivo identificar se a estratégia empresarial está concatenada aos preceitos propostos em uma gestão por processos e ao mesmo tempo padronizar as ações da organização.

Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010).

Após o efetivo cumprimento dos seis passos acima descritos, a Organização pode iniciar a implementação da metodologia da GP, dividida nas seguintes etapas: mapeamento, análise, implementação e manutenção de processos (LACERDA et al., 2010).

O **mapeamento** tem como principal objetivo entender os processos da organização, considerando todas as suas características – fluxo, eficiência e eficácia, adaptabilidade, tempo de ciclo, custos etc. Dessa forma, pode-se verificar se os processos são realmente necessários, os impactos na organização, o desempenho atual, se atendem os objetivos e se possuem responsáveis definidos, além da identificação dos clientes e de suas expectativas. Essa etapa compreende: **a)** identificar os processos críticos; **b)** relacionar os objetivos do processo; **c)** listar e hierarquizar os processos; **d)** detalhar os processos com o uso de ferramentas (diagramas ou fluxogramas); **e)** identificar os recursos necessários em cada etapa do processo; e **f)** documentar o processo (descrever o que o processo realiza, por que o processo existe, como ele é realizado, quando ele é realizado, quem faz o processo, onde ele é realizado e quanto custa fazer o processo – 5w2h) (LACERDA et al., 2010).

A etapa de **análise** tem como principal objetivo promover o aperfeiçoamento do processo. Nesta fase, a partir da utilização de ferramentas específicas - como o Diagrama de Ishikawa, que permite a análise de problemas a partir das suas causas - são realizadas proposições de ações de melhoria. Dessa forma, devem ser identificados os problemas relacionados ao processo, tais como: relações de clientes, problemas relacionados à qualidade, incidência de erros, retrabalhos, atrasos etc (LACERDA et al., 2010).

Segundo Harrington apud Lacerda et al. (2010), podem ser considerados doze tópicos norteadores para subsidiar a etapa de análise de processos, ou seja, a proposição de melhorias, conforme o Quadro 23 a seguir:

Quadro 23 – Tópicos norteadores para subsidiar a análise de processos

<b>Eliminar a burocracia</b>	Consiste em buscar a remoção de tarefas administrativas desnecessárias.
<b>Eliminar a duplicidade</b>	Remover atividades idênticas realizadas com frequência em partes diferentes do processo.
<b>Avaliar o valor agregado (AVA)</b>	Avaliar as atividades do processo e sua contribuição para atender as demandas dos clientes. Os clientes pagam por atividades com valor real agregado, assim, essas atividades devem ser sempre melhoradas. Por outro lado, devem ser eliminadas as atividades sem valor agregado e reduzidas as atividades que contribuem apenas para funções empresariais (administrativas ou de apoio).
<b>Simplificar</b>	Reduzir a complexidade do processo, levando a menos fases e tarefas, tornando-o mais fácil e menos oneroso.
<b>Reduzir o tempo de ciclo do processo</b>	Nesta etapa, busca-se reduzir a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo, através da identificação de gargalos que reduzem a atividade produtiva do processo.
<b>Tornar o processo à prova de erros</b>	Buscar dificultar a incidência de erros na execução dos processos. Para tanto, é importante verificar atividades passíveis de erro e utilizar métodos para preveni-los.
<b>Modernizar</b>	Procurar utilizar de modo efetivo o equipamento e o ambiente de trabalho para a melhoria no desempenho. Além disso, é importante a modernização dos próprios colaboradores, já que treinamento e educação repercutem nas competências e no desempenho.
<b>Promover uma linguagem simples</b>	Buscar a fácil compreensão dos processos e seus documentos, reduzindo a complexidade da escrita e da fala. Os documentos devem ser redigidos para que os leitores entendam com clareza a mensagem.
<b>Padronizar</b>	Definir um padrão para que todos os colaboradores executem a atividade da mesma maneira.

<b>Realizar parceria com fornecedores</b>	Buscar um bom relacionamento fornecedor/cliente, já que ambos compartilham responsabilidades.
<b>Aperfeiçoar o quadro geral</b>	Buscar a realização de uma mudança substancial na forma de conduzir os negócios. A equipe de aperfeiçoamento deve se afastar do processo atual, definindo um processo ideal, sem considerar as restrições possíveis. Isso permite o desenvolvimento de novos conceitos e uma nova visão do processo.
<b>Automatizar e/ou mecanizar</b>	Explorar a utilização de ferramentas, equipamentos e computadores para a execução de tarefas rotineiras, liberando os colaboradores para a realização de outras atividades.

Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010).

Na etapa de **implementação**, os processos são colocados em prática. É o momento da operacionalização de tudo que foi idealizado e estruturado anteriormente (OLIVEIRA, 2019). A implementação demanda a capacitação e o treinamento dos colaboradores envolvidos nos processos, podendo também necessitar da contratação de novos profissionais com capacidades específicas ou a aquisição de novos equipamentos (LACERDA et al., 2010). Durante a implementação, é importante a documentação dos processos e o registro de pontos de atenção, para que sejam realizadas as devidas correções (OLIVEIRA, 2019).

Por fim, os processos da organização devem ser **monitorados** periodicamente, propiciando a melhoria contínua. De acordo com os resultados obtidos, mediante o acompanhamento e a avaliação dos processos, deve-se estudar a necessidade de novas mudanças nos processos (LACERDA et al., 2010).

De acordo com Oliveira:

Acompanhamento e avaliação é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos anteriormente estabelecidos. (OLIVEIRA, 2019, p. 135).



O Quadro 24, a seguir, ilustra as principais finalidades da função de monitoramento dos processos:

Quadro 24 – Principais finalidades da função de monitoramento dos processos

1	Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência.
2	Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance das metas e a consecução dos objetivos.
3	Verificar se as estratégias e as políticas estão proporcionando os resultados esperados dentro das situações existentes e previstas.
4	Verificar se a estruturação da empresa está delineada de forma interagente com seus objetivos e metas.
5	Criar condições para que o processo diretivo seja otimizado.
6	Consolidar uma situação de adequadas relações interpessoais.
7	Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo administrativo que está sendo avaliado.

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2019).

Para que a organização tenha sucesso na manutenção de processos, deve amparar-se em indicadores de desempenho.

**Indicadores de desempenho** “refletem a relação de produtos (serviços)/insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico” (TACHIZAWA e SCAICO, 2006, p. 119).

Para Oliveira (2019, p. 153), indicador de desempenho é “o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), bons indicadores possuem três características (OLIVEIRA, S., 2014): **a) relevância política**: são simples, fáceis de se entender e comparáveis; **b) solidez e confiabilidade analítica**: devem ter validade e serem bem

fundamentados, técnica e cientificamente; e **c) mensurabilidade**: devem ser facilmente medidos, adequadamente documentados e ter qualidade reconhecida (OLIVEIRA, S. 2014).

De forma mais específica, pode-se listar as seguintes conveniências para bons indicadores (OLIVEIRA, S., 2014): a) antes de qualquer coisa, devem corresponder bem ao critério que deseja representar e especificamente a ele, sem ambiguidades; b) ser baseado nos requisitos dos clientes; c) ter importância para o negócio; d) ter integração com a estratégia da empresa; e) ser útil para a definição de metas; f) ser simples e claro; g) possuir repetibilidade e confiabilidade; h) ser mensurável e comparável; i) ter baixo custo de implementação; e j) ser documentável (OLIVEIRA, S., 2014).

Para realizar a análise e avaliação dos processos administrativos de uma empresa, pode-se considerar um conjunto de oito perspectivas para o estabelecimento de indicadores de desempenho, conforme o Quadro 25 a seguir (OLIVEIRA, 2019):

Quadro 25 – Perspectivas para o estabelecimento de indicadores de desempenho

<b>Perspectiva</b>	<b>Exemplos de indicadores</b>
Do mercado e dos clientes	Participação no mercado, fidelidade dos clientes, conquista de novos clientes, insatisfação e satisfação dos clientes.
Financeira	Rentabilidade sobre o patrimônio líquido, valor econômico agregado (EVA), liquidez corrente, crescimento de receita, margem bruta, geração de caixa, custo unitário do produto ou serviço.
Processos	Conformidade do produto/serviço em relação ao padrão, produtividade, eficiência operacional, conformidade do processo crítico, desperdício, qualidade do planejamento, flexibilidade, análise do processo de inovação, análise do processo de operações e análise do serviço pós-venda.
Aprendizado, inovação e crescimento	Tempo para recuperar o investimento, receita de novos produtos ou serviços, conformidade do processo, conformidade do projeto, geração de ideias e aceitação de novos produtos/serviços.
Responsabilidade social	Conformidade social, imagem pública, conformidade ambiental, custo ambiental, benefícios dos processos, investimento em responsabilidade social e investimento em gestão ambiental.
Pessoas	Retenção de pessoas chave, conhecimento e habilidade, satisfação, comprometimento, competência, melhoria contínua e produtividade, eficácia de treinamento e volume de treinamento.
Aquisição e fornecedores	Qualidade dos produtos/serviços adquiridos, produtividade de aquisição, eficácia da garantia da qualidade e relacionamento.
Ambiente organizacional	Satisfação com a liderança, capital intelectual, habilidade dos líderes e qualidade do sistema de informações.

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2019).

Por fim, as organizações podem trabalhar com dois tipos de indicadores: os finais e os permanentes. Os indicadores finais “demonstram resultados de

desempenho ao final de um período ou de uma atividade (“vendas anuais”, “fatia de mercado”, “rendimento”)" (OLIVEIRA, S., 2014, p. 304). Esses indicadores referem-se diretamente às pessoas, no entanto refletem o passado e não as atividades e decisões em andamento (OLIVEIRA, S., 2014).

Já, os indicadores de acompanhamento permanente – mix de faturamento, horas gastas com clientes -, “buscam prever tendências e permitir ajustes do comportamento” (OLIVEIRA, S., 2014, p. 304).

Assim, pode-se concluir que, para que seja bem sucedida a implementação da gestão por processos, é de extrema importância o atendimento de todas as suas premissas iniciais. Além disso, que as etapas da metodologia da gestão por processos – mapeamento, análise, implementação e manutenção dos processos – sejam amparadas por indicadores de desempenho que guiem a organização durante toda a ação de implementação da metodologia.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo versa acerca da metodologia científica e dos procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo de caso. Dessa forma, apresentam-se o delineamento da pesquisa, a unidade alvo do estudo, os participantes da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados e as limitações do método utilizado.

#### **3.1 Delineamento de pesquisa**

Primeiramente, é importante destacar que não há ciência sem a aplicação de métodos científicos (SACCOL et al., 2012). Para Gil (2019, p. 9), método é o “caminho para chegar a um fim”, ou seja, um “conjunto de regras básicas para desenvolver uma investigação com vistas a produzir novos conhecimentos ou corrigir e integrar conhecimentos existentes” (GIL, 2019, p. 9). Já, método científico, para o referido autor é “a série de passos que se utiliza para obter um conhecimento confiável, ou seja, livre da subjetividade do pesquisador e o mais próximo possível da objetividade empírica” (GIL, 2019, p. 9).

Dessa forma, a ciência é um processo, predominantemente racional, na busca constante da verdade e da identificação sistemática de possíveis erros, correções e aperfeiçoamentos (SACCOL et al., 2012).

O método científico tem a pesquisa como seu processo efetivo e sistemático de desenvolvimento (GIL, 2019). A pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI e LAKATOS, 2019, p. 168). O objetivo da pesquisa é “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2019, p. 25).

No delineamento de uma pesquisa, há três elementos que devem ser considerados: o paradigma de pesquisa, a classificação de pesquisa quanto a sua finalidade – explorar, descrever ou explicar – e os métodos ou estratégias de pesquisa escolhidos, assim como a população-alvo da pesquisa (SACCOL et al., 2012).

O paradigma de pesquisa se refere às diferentes visões de mundo (SACCOL et al., 2012). Um paradigma, de acordo com Crotty apud Saccol et al. (2012, p. n), “é a instância filosófica que irá embasar o método de pesquisa”.

Na área de Administração, existem dois principais paradigmas de pesquisa que irão orientar a escolha e a aplicação dos métodos de pesquisa: o qualitativo (fenomenológico) e o quantitativo (positivista) (SACCOL et al., 2012).

O paradigma qualitativo busca o que é comum, no entanto, permanece aberto para enxergar a individualidade e os diversos significados atribuídos pelos indivíduos à realidade. Dessa forma, procura-se descrever a realidade sem se preocupar com dados estatísticos ou matemáticos (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996).

Para Roesch, Becker e Mello:

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou plano. (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996, p. 146).

Por outro lado, a ideia básica do paradigma quantitativo é que “o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos” (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996, p. 114). Sendo assim, o método quantitativo destaca a “utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações” (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996, p. 114). Dessa forma, a estatística é a base para a análise dos dados da pesquisa (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996).

Assim, de acordo com observações do autor, os métodos de coleta e análise de dados de natureza qualitativa são adequados para pesquisas do tipo exploratória.

A pesquisa exploratória busca examinar ou obter um primeiro entendimento acerca de conceitos atuais ou inéditos, através do desenvolvimento de hipóteses que irão servir como base para pesquisas complementares (SACCOL et al., 2012).

Gil considera que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de

casos. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 2019, p. 26).

Existem também as pesquisas descritivas e explicativas. As pesquisas descritivas se referem aos estudos que têm a intenção de caracterizar, traçar ou descrever informações sobre um determinado tema. Como exemplo, pode-se considerar pesquisas que têm por objetivo: analisar características de um determinado grupo – idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda (SACCOL et al., 2012).

Por fim, as pesquisas explicativas, buscam explicar um determinado fenômeno, ou seja, o motivo do acontecimento de determinado evento. É considerada a modalidade mais delicada e complexa. Esse tipo de pesquisa contribui para o entendimento da realidade, esclarecendo os questionamentos existentes sobre um assunto específico (SACCOL et al., 2012).

Com relação ao método de pesquisa, na área da administração, há 5 mais utilizados, são eles: o estudo de caso, o método de pesquisa-ação, o método de levantamento – ou pesquisa survey -, a pesquisa experimental e as pesquisas do tipo documental e bibliográfica (SACCOL et al., 2012).

O **estudo de caso** “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2018, p. 33), ou seja, utiliza-se esse método para “compreender, em profundidade, determinado evento, situação, processo, projeto, enfim, algo que ocorra no mundo real” (SACCOL et al., 2012, p. n).

De acordo com Gil (2018), o estudo de caso serve para pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que determinada investigação está sendo realizada; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A **pesquisa-ação** é uma pesquisa com base empírica. Nesse método, o pesquisador possui papel ativo, atuando tanto como um consultor quanto como um pesquisador acadêmico. Esse tipo de pesquisa busca desenvolver teoria baseada na prática e na compreensão das necessidades de contextos reais em que

determinadas ações se desenvolvem. Em suma, em uma pesquisa-ação, o pesquisador não é mero observador, pois ele exerce o papel de facilitador em um processo que envolve uma mudança ou aperfeiçoamento na organização (SACCOL et al., 2012).

O **método de levantamento** caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2018). Nesse caso, “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2018, p. 32).

Já, a **pesquisa experimental**, ou por experimento, compreende “determinar um objetivo de estudo, selecionar as variáveis capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto” (GIL, 2018, p. 29). É considerado um dos métodos mais robustos, tendo em vista que é utilizado para testar relações de causa e efeito, ou seja, seu “seu principal objetivo é a pesquisa explicativa ou explanatória, levando à compreensão de quais fatores geram determinado fenômenos” (SACCOL et al., 2012, p. n).

Por fim, as **pesquisas bibliográficas e documentais**, são estratégias de pesquisa que “não se baseiam em dados primários (dados de realidade coletados diretamente pelo pesquisador), mas em dados secundários (que já foram coletados e/ou sofreram algum tipo de tratamento análise por outros estudiosos do assunto)” (SACCOL et al., 2012, p. n).

Diante o exposto, foi identificada, pelo autor, a possibilidade de realização de um estudo de caso, optando-se por uma pesquisa quali-quantitativa para análise dos dados, uma vez que o autor buscou captar a perspectiva das pessoas acerca do tema do trabalho e utilizou instrumentos de coleta de dados estruturados e técnicas de estatística básica para quantificação e tratamento dos dados coletados.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo e exploratório. Descritivo porque buscou analisar fatos de uma determinada realidade e exploratório porque propôs ações relacionadas ao tema e Organização abordados que poderão servir como base para pesquisas complementares.



### **3.2 Descrição da unidade-caso**

A pesquisa foi aplicada na área administrativa de um Órgão do Poder Judiciário, mais especificamente, aos diretores, chefes de departamentos, serviços, seções e núcleos, das unidades integrantes dos Serviços Auxiliares da Instituição.

Os participantes da pesquisa foram servidores públicos de carreira e servidores comissionados, detentores, em ambos os casos, de vasto conhecimento nas suas respectivas áreas.

Portanto, a seleção dos participantes foi fundamentada na importância estratégica de suas funções para o atingimento dos objetivos do presente trabalho, visto que foi possível captar a percepção de gestores de diferentes níveis hierárquicos acerca do tema em estudo.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

Para garantir a profundidade necessária ao estudo, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados, “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados” (GIL, 2018, p. 108).

Para Marconi e Lakatos (2019, p. 189) técnica é “um conjunto de procedimentos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas”. Os referidos autores consideram que “toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos” (MARCONI e LAKATOS, 2019, p. 189).

O levantamento de dados pode ser classificado em: a) primário – entrevistas, depoimentos e questionários; b) secundário – coletados por meio de análise documental; c) terciário – citados ou fornecidos por terceiros (MARCONI e LAKATOS, 2019).

Para que sejam executados com rigor, estudos de casos solicitam a utilização de entrevistas, observações, questionários e análises documentais – embora muitas outras técnicas possam ser utilizadas (GIL, 2018).

No presente trabalho, o autor optou por utilizar as seguintes técnicas de coleta de dados: a) entrevista semiestruturada; b) observação participante; c) análise documental; e d) questionário.

### 3.3.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista é uma técnica na qual o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o intuito de obter dados que sejam interessantes à investigação (SACCOL et al., 2012). Ou seja, a entrevista é “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2019, p. 125).

Para Gil:

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é adequada para obtenção de uma multiplicidade de informações, como características demográficas, conhecimentos, comportamentos, opiniões, sentimentos, valores, expectativas e reações sensoriais dos participantes. Presta-se tanto para obtenção de dados qualitativos como quantitativos. Representa uma das formas mais tradicionais de coleta de dados, mas constitui também estratégia básica de algumas das mais recentes abordagens de pesquisa, como grupos focais e levantamentos baseados na web. (GIL, 2019, p. 126).

A seguir, o Quadro 26 apresenta os principais tipos de entrevistas:

Quadro 26 – Tipos de entrevistas

<b>Estruturada</b>	Utiliza roteiro com sequência de perguntas predeterminadas e sempre feitas da mesma forma para os respondentes.
<b>Semiestruturada</b>	Segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas pode incluir outras perguntas, conforme o andamento da conversa.
<b>Entrevista não estruturada</b>	Não utiliza roteiro prévio, sendo útil quando o foco do problema não é claro, ou o tema é inexplorado.
<b>Entrevista em profundidade</b>	É uma seção de discussão aprofundada e não estruturada, que dura várias horas, focando em geral um único indivíduo.

Fonte: Adaptado de (SACCOL et al., 2012).

A entrevista semiestruturada, modalidade aplicada no presente trabalho, apresenta como principal vantagem “sua adequação às características do entrevistado” (GIL, 2019, p. 128). Por outro lado, possui algumas limitações, como “a

possibilidade de tópicos importantes não serem considerados e o não aproveitamento do potencial de informações dos entrevistados” (GIL, 2019, p. 128).

A entrevista foi realizada virtualmente, com data e horário previamente agendados. Para uma melhor interação e maior concentração na fala da entrevistada, a entrevista foi gravada e posteriormente transcrita. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A.

O Quadro 27, abaixo, ilustra os dados da entrevistada - seu cargo, setor onde atua e o tempo em que está na Organização:

Quadro 27 – Dados da entrevistada

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Setor</b>	<b>Tempo na Organização</b>
E1	Assessora	Assessoria Estratégica da Presidência	28 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A servidora entrevista, Assessora da Presidência com experiência em consultorias administrativas e elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição, foi selecionada com base na importância estratégica que possui na Organização, estando relacionada diretamente com o tema do presente trabalho, bem como, pelo conhecimento organizacional e pela experiência que possui no cargo ocupado.

Importante destacar que a servidora entrevistada não participou do questionário enviado para os demais gestores administrativos.

A entrevista foi realizada, de forma virtual, no dia 08 de outubro de 2021, às 15h.

### 3.3.2 Observação participante

A observação, de acordo com Marconi e Lakatos (2019, p. 208), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Para os autores mencionados, “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (MARCONI e LAKATOS, 2019, p. 208).

A técnica de observação participante consiste “na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa” (GIL, 2018, p. 109). Ou seja, “o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo” (GIL, 2018, p. 109).

Assim, em um estudo de caso, “a observação pode se referir tanto a pessoas quanto a artefatos físicos, como edificações, mobiliário, máquinas, equipamentos etc” (GIL, 2019, p. 114).

O nível de participação do pesquisador varia de pesquisa para pesquisa, o Quadro 28, a seguir, apresenta cinco tipos de observação (GIL, 2019):

Quadro 28 – Níveis de participação do pesquisador

<b>Não Participante</b>	O pesquisador não estabelece nenhum contato com integrantes da população.
<b>Participação Passiva</b>	Os dados são coletados sem que o pesquisador se torne parte integrante do cenário.
<b>Participação Moderada</b>	O pesquisador busca manter equilíbrio entre os papéis de observador e de participante, visando uma boa combinação entre distanciamento e envolvimento.
<b>Participação Ativa</b>	O pesquisador se envolve em quase tudo que o grupo está fazendo com vistas a aprender o máximo acerca de seu comportamento.
<b>Participação Completa</b>	O pesquisador integra-se no grupo como um participante completamente integrado. Só ocorre a participação nesse nível quando o pesquisador é reconhecido como participante pelos próprios membros do grupo.

Fonte: Adaptado de (GIL, 2019).

Para Gil “é evidente que a situação mais desejada é a de participação completa, pois o pesquisador torna-se membro do grupo em estudo, possibilitando a sua compreensão do ponto de vista de um ‘insider” (GIL, 2019, p. 122).

Tendo em vista que o autor é servidor da Organização em estudo, com a devida autorização superior, o processo de observação completa ocorreu constantemente durante toda a realização do trabalho.

### 3.3.3 Análise documental

A análise documental é imprescindível em qualquer estudo de caso (GIL, 2018). A característica da pesquisa documental, ou análise documental, “é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI e LAKATOS, 2019, p. 190).

Os documentos são uma importante fonte de informações e, quando utilizados como ferramenta para a coleta de dados, possibilitam ao pesquisador afirmar esclarecimentos e explicações sobre determinado assunto, permitindo ao pesquisador tanto elaborar novos conhecimentos, como buscar explicações e novos enfoques sobre o tema em questão (SACCOL et al., 2012).

Dentre as principais fontes documentais estão: a) documentos pessoais; b) documentos administrativos; c) material publicado em jornais e revistas; d) publicações de organizações; e) registros cursivos; f) documentos disponibilizados pela internet; e g) artefatos físicos e vestígios (GIL, 2018).

Dessa forma, foram utilizados os seguintes documentos como fonte de dados para esta pesquisa: a) Mapa Estratégico da Organização; b) site Institucional; c) Ato Regimental; e d) processos administrativos diversos.

#### 3.3.4 Questionário

Segundo Marconi e Lakatos (2019, p. 219), questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

De forma geral, o questionário é enviado, pelo pesquisador, para o informante pelo correio – convencional ou eletrônico -, ao qual, após o preenchimento, o informante devolve-o da mesma forma que o recebeu (SACCOL et al., 2012).

Deve-se enviar, juntamente com o questionário, um texto explicativo, descrevendo a natureza da pesquisa, sua importância, e a necessidade das respostas, buscando despertar o interesse do recebedor, para preencher e devolver o questionário dentro do prazo estabelecido. Os questionários geralmente alcançam, em média, 25% de devolução (MARCONI e LAKATOS, 2019).

De acordo com Gil (2019, p. 137), “construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas”. As respostas para essas questões, segundo o referido autor, “é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever características da população pesquisa ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa” (GIL, 2019, p. 137).

Um questionário pode conter três tipos de questões: fechadas, abertas e dependentes, conforme apresenta-se no Quadro 29 abaixo (GIL, 2019):

Quadro 29 – Tipos de questões

<b>Abertas</b>	Solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas. Esse tipo de questão possibilita ampla liberdade de resposta. Mas nem sempre as respostas oferecidas são relevantes para as intenções do pesquisador. Também não facilitam a tabulação dos dados.
<b>Fechadas</b>	Pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. São as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas. Mas envolvem o risco de não incluírem todas as alternativas relevantes.
<b>Dependentes</b>	Nesse caso, a pesquisa referente à opinião é dependente em relação à outra. Há perguntas que só fazem sentido para alguns respondentes. Por exemplo: só é conveniente perguntar acerca da opinião do atendimento numa unidade de saúde se a pessoa tiver informada que foi atendida na respectiva unidade.

Fonte: Adaptado de (GIL, 2019).

Depois de elaborado, o questionário precisa ser validado e testado antes de sua utilização definitiva. Primeiramente, a avaliação do questionário pode passar pelo exame de especialistas no assunto, que verificarão a validade do conteúdo e se o questionário realmente mede os conceitos teóricos envolvidos na pesquisa e engloba-os de forma eficaz. Havendo falhas, o questionário deve ser reformulado (SACCOL et al., 2012).

O pré-teste também serve para verificar se o questionário apresenta três elementos importantes: a) fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; b) validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa; e c) operatividade: vocabulário acessível e significado claro (MARCONI e LAKATOS, 2019).

Para este trabalho, o autor optou por um questionário composto por 16 perguntas abertas, fechadas e dependentes. O questionário foi encaminhado para 138 gestores da área administrativa da Organização, lotados nos setores da

Unidade de Gestão de Pessoas, Unidade de Logística, Unidade de Tecnologia da Informação, Unidade Financeira e Unidade Judiciária – o questionário encontra-se disponível no Apêndice B.

O pré-teste do questionário foi realizado com 2 servidores e 1 estagiário – que não participaram da pesquisa final. Algumas sugestões foram apresentadas e implementadas, visando facilitar o entendimento das perguntas.

Importante destacar que um dos motivos pelo qual optou-se pelo uso de questionário é o grande número de gestores administrativos, o que inviabilizaria a realização de entrevistas individuais dentro do prazo estabelecido para a conclusão da presente pesquisa.

Dessa forma, o questionário foi enviado para todos os gestores que estão hierarquicamente subordinados à Direção-Geral. No questionário, o autor buscou identificar a percepção dos gestores sobre o tema da pesquisa e o nível de conhecimento na matéria.

Por outro lado, na entrevista, com a servidora Assessora da Presidência, o autor buscou levantar a visão estratégica da alta administração da Organização a respeito do tema da pesquisa.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Posteriormente à coleta de dados, esses devem ser organizados e analisados. Há técnicas específicas para o tratamento de dados quantitativos e para o tratamento de dados qualitativos (SACCOL et al., 2012).

A análise qualitativa, de acordo com Gil (2019, p. 175), “não difere da análise quantitativa unicamente porque envolve descrições verbais e não números”. Para o referido autor, “as diferenças têm a ver com a própria natureza das duas modalidades de investigação” (GIL, 2019, p. 175).

Para analisar dados em estudos de caso, Gil (2019, p. 182) considera que é “possível adotar múltiplos procedimentos”, inclusive “mesclar procedimentos” (GIL, 2019, p. 182).

Na análise de caráter qualitativo, ao encerrar sua coleta de dados, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de notas de pesquisa, ou depoimentos, que se consolidam no formato de textos, os quais devem ser organizados para posterior interpretação (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996).



As técnicas de análise de dados qualitativos mais comuns são: a) descrições analíticas; b) comparações qualitativas; c) análise de conteúdo; d) análise do discurso; e e) mapas conceituais (SACCOL et al., 2012).

A análise de conteúdo está focada em dados qualitativos, formados por textos originários de documentos, reportagens, entrevistas e respostas abertas a questionários. O Quadro 30, a seguir, ilustra as três etapas da análise de conteúdo (SACCOL et al., 2012):

Quadro 30 – Etapas da análise de conteúdo

<b>Pré-análise</b>	É a fase de organização propriamente dita. Essa etapa tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de forma a conduzir a um esquema ou plano de análise.
<b>Análise do Material</b>	Constitui uma fase longa e trabalhosa, que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise.
<b>Tratamento de Dados</b>	Tem por finalidade tratar os resultados brutos de maneira a torná-los dados válidos e significativos. Para tanto são utilizados procedimentos estatísticos simples ou mais complexos que possibilitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos que sintetizam e destacam as informações fornecidas pela análise, além da elaboração de conclusões finais.

Fonte: Adaptado de (SACCOL et al., 2012).

Por outro lado, dados quantitativos, de acordo com Saccol et al. são:

Aqueles que originalmente estão na forma numérica (valores monetários, taxas, quantidades em geral) e também aqueles coletados por meio de questões fechadas em questionários e convertidos em dados numéricos. Dados quantitativos são analisados por meio de técnicas estatísticas, as quais podem ser descritivas (quantidades, frequências, médias e outras), comparativas, classificatórias etc. (SACCOL et al., 2012, p. n).

As técnicas de análise de dados quantitativos mais comum são: a) análise de frequência de respostas a uma determinada questão; b) medidas de localização, de tendência central e de dispersão; c) teste “t” de diferenças de média para dados

pareados ou para amostras independentes; d) correlação; e) regressão; f) análise fatorial; e g) outras técnicas mais sofisticadas de análise multivariada (SACCOL et al., 2012).

No presente trabalho, a análise quantitativa foi utilizada para exame das respostas do questionário, onde cada pergunta criada gera um tipo de variável que irá condicionar o tipo de análise estatística que deverá ser utilizada para o tratamento das respostas (SACCOL et al., 2012).

Já, para analisar os documentos e as entrevistas, optou o autor por utilizar a análise de conteúdo, por julgar ambos os métodos adequados para este estudo de caso.

### **3.5 Limitações do método e estudo**

Acerca das limitações do método, Gil (2019, p. 63) considera que:

Um bom estudo de caso constitui tarefa difícil de realizar. Mas é comum encontrar pesquisadores inexperientes, entusiasmados pela flexibilidade metodológica dos estudos de caso, que decidem adotá-lo em situações para as quais não é recomendado. Como consequência, ao final de sua pesquisa, conseguem apenas um amontoado de dados que não conseguem analisar. (GIL, 2019, p. 63).

Por não possuir um esquema conceitual rígido, estudos de caso possuem maior flexibilidade para análise dos resultados. No entanto, esta flexibilidade pode criar complicações para o pesquisador, decorrentes da falta de direcionamento para conduzir a análise dos resultados (ROESCH, BECKER e MELLO, 1996).

Outro problema, recorrente em estudo de caso, refere-se ao tempo empregado à pesquisa. Defende-se que os estudos de caso exigem muito tempo para serem realizados e que, constantemente, seus resultados tornam-se pouco consistentes (GIL, 2018).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta a Instituição estudada, a análise dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa, de acordo com a metodologia definida previamente, e as ações propostas para a implementação da Gestão por Processos na Organização.

### **4.1 Apresentando a Organização**

Este estudo de caso foi realizado sobre um Órgão do Poder Judiciário, integrante da justiça estadual, responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário – Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar.

A instituição é composta, na área jurisdicional, pelo primeiro e segundo grau de jurisdição, e, na área administrativa pela Presidência, Corregedoria-Geral de Justiça e por unidades integrantes dos Serviços Auxiliares.

A disposição estrutural dos Serviços Auxiliares do Órgão é concebida, de acordo com o seu Regimento Interno, da seguinte maneira: 1) órgãos do nível de assessoramento e assistência técnica direta à alta administração e magistrados; 2) órgãos do nível de direção superior; e 3) órgãos do nível executivo, sendo os dois últimos considerados a área administrativa e operacional da Instituição, representados por direções, departamentos e suas subdivisões.

A área administrativa da Instituição, foco do presente trabalho, é composta pelas unidades integrantes dos serviços auxiliares e foi reestruturada no ano de 2019, regulamentada por Ato Regimental.

A atualização estrutural da Organização acarretou a criação de novas direções, departamentos e demais subdivisões, com o objetivo de adequar e modernizar a sua gestão.

Assim, a área administrativa da Instituição ficou estruturada de forma funcional, isto é, apresenta suas “atividades reunidas por função comum, do nível mais baixo até o topo da organização” (DAFT, 1997, p. 141).

Nesse tipo de estrutura, “as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor” (DE SORDI, 2018, p. 39). Ou seja, na organização funcional, “os profissionais são agrupados entre seus

semelhantes ou pares em equipes com papéis muito bem delimitados, em que todos possuem um mesmo conjunto de atividades a serem realizadas” (DE SORDI, 2018, p. 40).

Dessa forma, o organograma da área administrativa da Instituição está organizado em 5 grandes unidades – com seus respectivos departamentos e subsetores -, sendo todas subordinadas à Direção-Geral, são elas: Gestão de Pessoas (UNIGEP), Logística (UNILOG), Tecnologia da Informação (UNITEC), Financeira (UNIFIN) e Judiciária (UNIJUD).

De acordo com o Ato Regimental da Instituição, **a Direção-Geral** é o órgão responsável por promover, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas pelas demais unidades. O setor conta com assessores, auxiliares de gabinete e servidores para o desempenho das atividades do órgão.

A **Unidade de Gestão de Pessoas**, por sua vez, é o órgão que tem por finalidade a execução, orientação e o controle do sistema de pessoal, relativos à seleção, ao desenvolvimento, à saúde laboral, ao acompanhamento, aos registros funcionais dos servidores da Instituição e ao preparo do pagamento dos magistrados, servidores, inativos e pensionistas, tendo, de acordo o Ato Regimental da Organização, a potencialização do capital humano como foco de suas atividades.

Já, a **Unidade de Logística** é o órgão que tem por finalidade promover, dirigir, coordenar e supervisionar todas as funções de apoio logístico da Organização. A UNILOG compreende: o Gestor de Logística, Gabinete, a Assessoria de Gestão de Projetos, a Assessoria de Gestão de Serviços Operacionais, o Setor de Compras, o Setor de Material e Patrimônio, o Setor de Infraestrutura, o Setor de Suporte Operacional e o Setor de Arquivos.

A **Unidade de Tecnologia da Informação** tem por finalidade assessorar, planejar, executar, supervisionar e garantir a qualidade das ações relacionadas ao emprego das tecnologias da informação e comunicação na Instituição. A UNITEC, de acordo com o Ato Regimental, é composta por: Gestor de Tecnologia da Informação, Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação, Setor de Apoio Administrativo, Assessoria de Governança, Assessoria de Orçamento e Aquisições, Assessoria de Projetos, Assessoria de Capacitação Técnica, Assessoria de Processos de Negócio, Setor de Sistemas e Setor de Produção e Suporte.

Relativamente à **Unidade Financeira**, de acordo com o Ato Regimental, trata-se do órgão que tem por finalidade, promover, dirigir, coordenar e supervisionar

todas as funções relativas à elaboração da peça orçamentária anual, gerenciamento da execução do orçamento e gestão da arrecadação de receitas do orçamento geral do Poder Judiciário, do Fundo de Reaparelhamento do Poder Judiciário (FRPJ) e do Fundo Notarial e Registral (FUNORE).

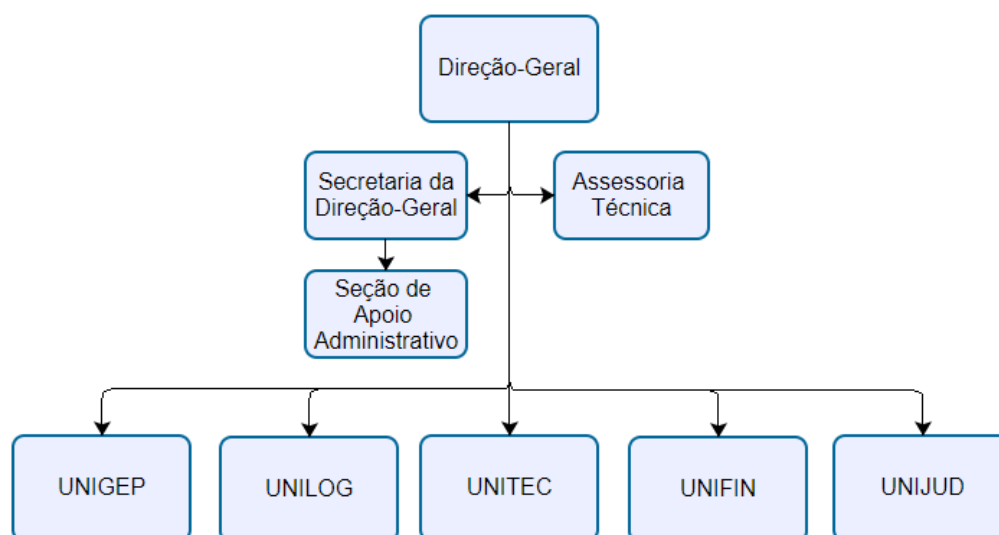
A UNIFIN compreende: o Gestor Financeiro e Secretário Executivo do FRPJ, Gabinete, a Assessoria Técnica Financeira, a Assessoria Técnica Orçamentária, o Setor de Despesa e o Setor de Receita.

Por fim, a **Unidade Judiciária** é o órgão que tem por finalidade promover, dirigir, coordenar e supervisionar todas as funções de apoio judiciário da Instituição.

A UNIJUD é composta por: Gestor Judiciário, Gabinete, Assessoria de Apoio aos Desembargadores, Assessoria de Apoio aos Órgãos Julgadores, Assessoria ao Processo Eletrônico, Setor de Oficiais de Justiça, Setor Processual, Setor de Taquigrafia e de Estenotipia, Setor de Biblioteca e de Jurisprudência e Setor de Recursos aos Tribunais Superiores.

A Figura 30, a seguir, ilustra o organograma da Organização:

Figura 30 – Organograma da Organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante destacar que os nomes das Unidades e Setores foram ligeiramente alterados com o intuito de preservar a identidade da Organização.

Apresentada a estrutura administrativa da Instituição e as atribuições das Unidades que lhe compõe, inicia-se a análise da pesquisa aplicada na Organização.

## 4.2 Análise da Pesquisa

No presente trabalho, o autor optou por utilizar as seguintes técnicas de coleta de dados: a) entrevista semiestruturada; b) observação participante; c) análise documental; e d) questionário.

Dessa forma, este capítulo tem como objetivo analisar os resultados obtidos com a aplicação das referidas técnicas, discorrendo pelas respostas das perguntas do questionário aplicado e, concomitantemente, relacionando informações levantadas com o uso das demais técnicas de coleta de dados – observação participante, análise documental e entrevista semiestruturada.

Primeiramente, é importante compreender a atual condição estrutural da Organização e identificar como são conduzidos os processos administrativos.

As estruturas organizacionais afetam fortemente a forma como os recursos são alocados nas organizações e, conseqüentemente, a maneira como as tarefas são formalmente agrupadas, distribuídas e coordenadas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Chiavenato (2016, p. 360) considera que estrutura organizacional “é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas”. O referido autor declara que a estrutura organizacional “funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula suas partes integrantes” (CHIAVENATO, 2016, p. 360).

Através de observação participante e análise documental, conforme relatado no subcapítulo anterior, constatou-se que a Instituição em estudo está estruturada de forma funcional, assim, apresenta as atividades agrupadas de acordo com as funções da Organização.

Nesse tipo de estrutura, “as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor” (DE SORDI, 2018, p. 39). Ou seja, na organização funcional, “os profissionais são agrupados entre seus semelhantes ou pares em equipes com papéis muito bem delimitados, em que todos possuem um mesmo conjunto de atividades a serem realizadas” (DE SORDI, 2018, p. 40).

Como resultado desse tipo de estruturação, os processos de trabalho da Organização possuem maior especialização, maior concentração e uso de recursos

técnicos, orientando as pessoas para atividades específicas e buscando distribuir as competências dos colaboradores de maneira eficaz (OLIVEIRA, 2014).

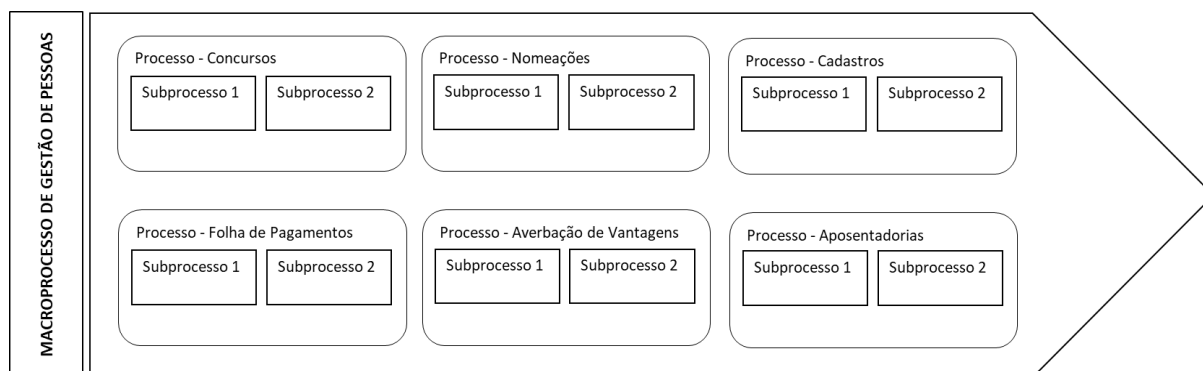
Nesse sentido, a estrutura funcional apresenta algumas desvantagens que podem dificultar a implementação da gestão por processos, como: visão parcial da organização, tratamentos fragmentados dos assuntos, excessiva especialização do trabalho, centralização das decisões nos escalões superiores da estrutura organizacional e, conseqüentemente, deficiências na comunicação entre os diversos níveis departamentais (TACHIZAWA e SCAICO, 2006) (OLIVEIRA, 2014) (LACERDA et al., 2010).

Importante relatar que por processos de trabalho entende-se “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa” (OLIVEIRA, 2019, p. 9). Em suma, é o “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações” (OLIVEIRA, 2014, p. 143).

Segundo Lacerda et al. (2010, p. n), “inicialmente, tem-se um macroprocesso, que é composto por um processo (ou mais), que é um conjunto de atividades, que podem ser desdobradas em tarefas” e “são inter-relacionados de forma lógica” (ARAÚJO, GARCIA e MARTINES, 2019, p. 25).

A Figura 31 a seguir procura ilustrar um dos macroprocessos da área administrativa da Organização:

Figura 31 – Macroprocesso de Gestão de Pessoas da Organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, o autor identificou que o Órgão possui na área administrativa cinco macroprocessos – que são coordenados e supervisionados pela Direção-Geral –, são eles: Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão de Logística, e Gestão Judiciária.

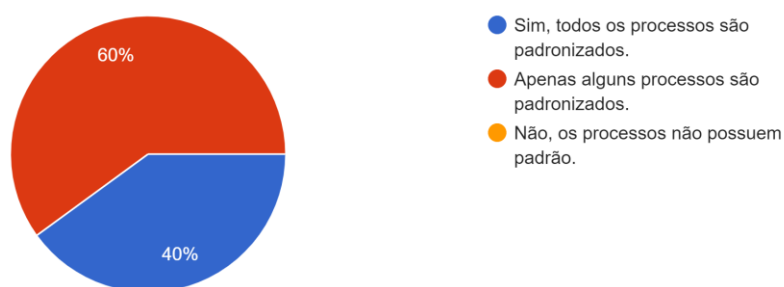
Buscando analisar a percepção dos principais gestores administrativos quanto à conduta e atribuições nos processos de sua responsabilidade, foi aplicado um questionário *on-line*. O questionário, composto por 16 perguntas abertas e fechadas, foi enviado para 138 gestores e obteve 25 respostas (18%).

Foi realizada, também, uma entrevista virtual com uma servidora, Assessora da Presidência, com experiência em consultorias administrativas e elaboração do Planejamento Estratégico da Organização. As respostas do questionário e da entrevista foram analisadas abaixo.

Inicialmente, buscou-se identificar se os setores administrativos estabelecem padrões para os seus processos de trabalho. Conforme ilustra a Figura 32, 60% dos respondentes informaram que apenas alguns processos são padronizados e 40% relataram ter todos os processos de trabalho padronizados.

Figura 32 – Questionário – Pergunta 03

Há um padrão estabelecido para os processos de trabalho no setor onde você trabalha?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A padronização é um dos tópicos norteadores para subsidiar a etapa de análise dos processos. Ela busca definir um padrão para que todos os colaboradores executem a atividade da mesma maneira - sendo de extrema importância para a implementação da GP (LACERDA et al., 2010).

Um ponto importante identificado acerca da padronização foi que 96% dos respondentes relataram questionar as necessidades dos demais envolvidos nos



processos – demandantes e outros setores participantes no atendimento da demanda – para, posteriormente, estabelecer um padrão para o processo.

Estabelecer parceria com as partes envolvidas também é outro tópico norteador para subsidiar a etapa de análise dos processos. A busca por um bom relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros de trabalho é fundamental, tendo em vista que ambos compartilham responsabilidades (LACERDA et al., 2010).

Em relação ao mapeamento dos processos de trabalho, 88% dos respondentes informaram que apenas alguns processos estão mapeados e 12% informaram que todos os processos estão mapeados. Por mapeados entende-se: processos desenhados em formato de fluxograma, do início ao fim, e com a indicação dos responsáveis por cada etapa do processo.

Dos respondentes que afirmaram ter apenas alguns processos mapeados, 73% consideram viável realizar o mapeamento de todos os processos do seu setor.

Para o autor, o mapeamento dos processos está prejudicado na Organização por três principais motivos: 1) a falta de priorização por parte dos gestores e equipes; 2) a ausência de estruturação de equipes para atuarem na interlocução entre os diversos setores para o devido estabelecimento de padrões e modelagem dos processos; e 3) a carência de treinamento e método para mapear e documentar os processos.

Os motivos apresentados pelos respondentes que consideram inviável mapear todos os processos do seu setor (27%), foram:

*“Dependência dos demais setores. No momento em que TODA a Instituição trabalha de forma desorganizada, com ferramentas inadequadas e informalismo como regra, é inviável que um único setor possa se organizar.” (Respondente 1).*

*“Alguns são mais complexos.” (Respondente 10).*

*“Setor atende a demandas relativas a suportes prestando atendimento aos usuários e as empresas terceiras. Não temos pessoal para mapear demandas.” (Respondente 11).*

*“Devido ao grande custo de horas para fazer este trabalho e as alterações dinâmicas que ocorrem, ou seja, ao final do processo de desenho estaria muita coisa defasada, assim precisaria de uma equipe realizando esta atividades em fluxo contínuo em todas as áreas do tribunal, em uma era de poucos recursos, justifico por que acho inviável e possivelmente pelo chamado “custo do controle”.” (Respondente 14).*

*“Estrutura extremamente enxuta. Temos o plano de fazer esse mapeamento, mas não conseguimos executar, engolidos pelas demandas das outras áreas.” (Respondente 16).*

*“Porque como trabalhamos com pesquisa e informação, não há como antever qual matéria será pesquisada. Pode-se ter solicitações sobre processos específicos ou sobre legislação que acabou de ser editada. Por outro lado, os processos que dizem respeito a atividades de trabalho, essas podem ser mapeadas, com estabelecimento de fluxos e responsáveis por etapas do processo, como por exemplo em renovações de assinaturas de periódicos.” (Respondente 22).*

Por outro lado, a servidora entrevistada considera que os processos de trabalho, de maneira geral, não estão mapeados e padronizados. Quando questionada se os gestores consideram parte de sua responsabilidade mapear, padronizar e buscar a melhoria contínua dos processos de trabalho, a servidora relatou:

*“Acho que eles não consideram. Pelo que temos visto, muitos consideram que é papel da ASSEST, porque no artigo 8º do regimento interno fala da nossa função (ASSEST) no mapeamento de processos. Mas muitos confundem, porque ali diz que nossa função é assessorar, estabelecer a política, estabelecer formas de revisão dos processos, fiscalizar se estão trabalhando dessa forma, estabelecer o sistema de gestão por processos. Alguns, por esse motivo, acham que não é sua atribuição. [...] Outro motivo é que muitos gestores, infelizmente, não têm ainda visão de qual é o papel do gestor [...] poucos casos são de pessoas que realmente procuram enxergar dentro da sua área de trabalho, enxergar os processos de trabalho, para enxergar o que pode ser melhorado, o que pode ser modificado. Também, às vezes, porque não investem tempo para enxergar os processos de trabalho.” (Entrevistada).*

O relato apresentou um ponto de atenção para uma importante premissa para a implementação da gestão por processos: o comprometimento dos envolvidos.

O comprometimento é uma das questões mais complexas na administração, sendo que muitos projetos têm sua qualidade e resultados prejudicados porque gestores e colaboradores não se comprometem com o seu desenvolvimento e implantação (LACERDA et al., 2010).

No que diz respeito a utilização frequente de indicadores de desempenho e metas por parte dos setores administrativos, a entrevistada declarou:

*“Acho que se algum possui na área administrativa, eu desconheço. Não veio ao meu conhecimento nenhum setor da área administrativa que tenha indicadores definidos. As pessoas não definem indicadores nos seus processos de trabalho. [...] Desconheço que façam se quer a definição de indicadores de trabalho, muito menos a medição.” (Entrevistada).*

Para uma Organização ter sucesso no acompanhamento e na manutenção dos seus processos de trabalho, deve amparar-se em indicadores de desempenho.

Indicadores de desempenho “refletem a relação de produtos (serviços)/insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico” (TACHIZAWA e SCAICO, 2006, p. 119).

Para Oliveira (2019, p. 153), indicador de desempenho é “o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

Atualmente, muitos gestores se envolvem diretamente na operação dos processos, tendo dificuldades em agir de forma estratégica com os mesmos e, conseqüentemente, estabelecer indicadores e elaborar ferramentas de medição de produtividade e qualidade, na opinião do autor.

A respeito de indicadores, 52% dos respondentes informaram não possuir nenhum indicador de qualidade para os seus processos de trabalho, 32% relataram que apenas alguns processos possuem indicadores de qualidade e 16% disseram que todos os processos possuem indicadores de qualidade, conforme ilustra a Figura 33:

Figura 33 – Questionário – Pergunta 08

Os processos de trabalho do seu setor possuem indicadores de qualidade?  
25 respostas

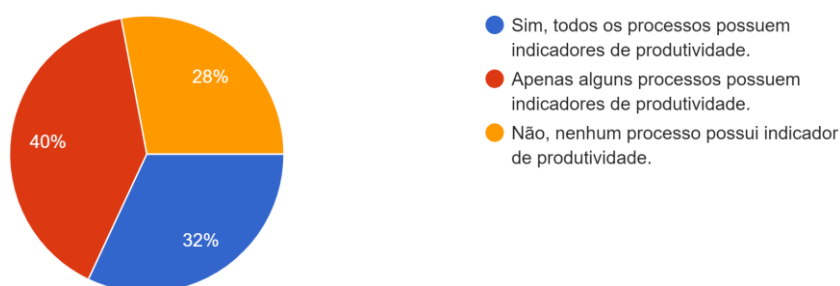


Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, quanto a indicadores de produtividade, identificou-se uma maior adesão. Neste caso, 40% dos respondentes informaram que apenas alguns processos possuem indicadores de produtividade, 32% disseram que todos os processos possuem indicadores de produtividade e 28% informaram que nenhum processo possui indicador de produtividade, conforme apresenta a Figura 34:

Figura 34 – Questionário – Pergunta 10

Os processos de trabalho do seu setor possuem indicadores de produtividade?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A baixa adesão de indicadores de qualidade e produtividade, bem como o não estabelecimento de metas por parte dos setores administrativos, impactam diretamente na gestão dos processos de trabalho.

Os processos da organização devem ser monitorados periodicamente, propiciando a melhoria contínua. De acordo com os resultados obtidos, mediante o acompanhamento e a avaliação dos processos, deve-se estudar a necessidade de novas mudanças nos processos (LACERDA et al., 2010).

De acordo com Oliveira:

Acompanhamento e avaliação é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos anteriormente estabelecidos. (OLIVEIRA, 2019, p. 135).

Quando questionada sobre a existência de algum indicador específico que gostaria acessar em todos os setores administrativos, a servidora entrevistada relatou:

*“Acho que seria interessante que tivesse pelo menos o indicador de produtividade. Poderia ser medido pelo número de demandas – não só o número de processos que estão com a pessoa – mas com entregas, o quanto a pessoa entrega, no sentido de: certidões, pareceres, informações, despachos. Na área administrativa enxergo assim, a produtividade pelo número de processos. Acho que seria interessante que pelo menos esse indicador de produtividade existisse. Até porque se caminhamos para o sistema de teletrabalho, que parece que é o que tem se apresentado, é necessário que exista alguma forma de controle. [...] Tem setores que o indicador produtividade não revelaria o trabalho. [...] Teriam outros indicadores: nº de reuniões realizadas, tempo em horas em reuniões e entrevistas, ferramentas elaboradas, informações elaboradas, isso iria se somar aos processos no SEI, por exemplo. Eu coloco o indicador de produtividade como um básico, mas precisa ter um olhar de enxergar que de acordo com as especificidades de cada área administrativa ela pode ter mais indicadores.” (Entrevistada).*

Relativamente a utilização de indicadores de qualidade, a servidora referiu:

*“Acho que seria bem importante. Só penso que é um desafio elaborar bem esse indicador porque se pedíssemos agora seria por pesquisa de satisfação, por exemplo. A gestão por processos contribui diretamente com esse indicador de qualidade porque se nós temos os processos de trabalho mapeados, nós sabemos qual é o caminho esperado do processo – claro que não dá para enxergar tanto a qualidade, mas dá para enxergar o caminho -, e não que seja obrigatório no mapeamento, mas as áreas podem adotar inclusive tempo padrão para atender cada*

*etapa do fluxo, por exemplo. Ou até uma qualidade padrão de entrega. Penso que uma outra vantagem do mapeamento dos processos é ajudar na precisão dos indicadores de qualidade e produtividade.” (Entrevistada).*

Na opinião da servidora, processos mapeados, padronizados e com indicadores de qualidade e produtividade, poderiam contribuir muito para maiores eficiência e sucesso da Organização:

*“Contribuiria muito, acho quase indispensável. Porque a gente sabe que qualquer processo de trabalho quando ele não é planejado ele causa: perda de tempo, retrabalho, insegurança, insatisfação dos servidores, insatisfação dos clientes, insatisfação das chefias.” (Entrevistada).*

A respeito da utilização de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), 16% afirmaram que todos os seus processos possuem POP, 8% afirmaram que nenhum processo possui POP e 76% sinalizaram que apenas alguns processos possuem POP.

O Procedimento Operacional Padrão, também conhecido como *Script*, é a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de um processo específico, ou seja, trata-se de um roteiro padronizado para executar as atividades relacionadas ao processo. Esse documento deve ser adequadamente atualizado e disseminado entre os colaboradores do setor, servindo, inclusive, como importante instrumento de treinamento para todos os envolvidos no processo (OLIVEIRA, 2019) (OLIVEIRA, S., 2014).

Quando questionados sobre a viabilidade de se criar um POP para cada processo de trabalho do setor, 48% dos respondentes consideraram inviável – foram questionados somente os respondentes que possuem apenas alguns processos com POP ou nenhum processo com POP. As principais justificativas apresentadas foram as seguintes:

*“Falta de mão-de-obra e ferramenta. No momento, não existe uma ferramenta oficial de publicação, o que seria o básico. A partir daí, teríamos ainda o problema de falta de pessoal para redigir os POPs, considerando a quantidade, diversidade e complexidade das tarefas da equipe.” (Respondente 1).*

*“Pq atuo em uma área em que a pesquisa e a inovação fazem parte da rotina e um POP iria limitar essas possibilidade.” (Respondente 5).*

*“alguns processos não permitem.” (Respondente 10).*

*“diversidade de problemas.” (Respondente 11).*

*“Por que as demandas que chegam para atendimento do setor não são lineares.” (Respondente 12).*

*“As demandas são muito peculiares, e requerem procedimentos de análise e tratamento diferenciados.” (Respondente 20).*

*“Por trabalharmos com pesquisa e informação. Temos roteiro de como responder as pesquisas que chegam ao Departamento, mas cada uma poderá ter resposta diferente e encaminhamento diferente dependendo do setor ou pessoa solicitante.” (Respondente 22).*

Embora, de fato, alguns setores tenham processos complexos para a criação de POP's, essa não é a regra. Grande parte dos setores atendem um considerável volume de demandas com operações repetidas, de média e baixa complexidades, que podem ser descritas e documentadas, desde que disponham de capital humano capacitado para tanto – na opinião do autor.

Nesse ponto, em virtude de questões trazidas pelos respondentes, relacionadas à força de trabalho, ferramentas e capacitação, percebe-se a importância da adesão das premissas para a implementação da metodologia da gestão por processos, destacando: o comprometimento da cúpula administrativa, a definição de uma liderança para o projeto, a formação de uma equipe executiva e, o já mencionado anteriormente, comprometimento dos envolvidos (LACERDA et al., 2010).

A respeito da viabilidade de patrocínio por parte da Alta Administração da Instituição para a implementação da gestão por processos na área administrativa da Organização, a servidora entrevistada relatou:

*“Sim. Acredito que sim e que estariam mais abertos pra isso do que para a gestão de projetos. Porque já houve inclusive apontamento do Serviço de Auditoria Interna nesse sentido, de que a ASSEST tem como atribuição e até o momento não conseguiu desenvolver isso. Mas uma coisa que me preocupa bastante é essa visão equivocada de que a ASSEST vai mapear processos para as áreas.” (Entrevistada).*

Assim, a servidora considera que não haveria resistência por parte da Alta Administração, mas, sim, por parte dos servidores:

*“Acredito que não teremos resistência por parte da Alta Administração, mas que teremos resistência por parte das áreas porque eles vão ter que entender que eles que vão ter que fazer. Eles vão ter que parar, investir tempo nisso. Então vamos precisar de uma mudança de cultura, de uma sensibilização, para que eles enxerguem que vai ser vantajoso para eles. Então o desafio é mostrar qual vai ser a vantagem para as áreas e para os usuários.” (Entrevistada).*

Diante do relato da servidora, fica evidente a importância da gestão da mudança. A gestão da mudança é um aspecto fundamental do empreendedorismo e da criatividade nas organizações. A mudança, atualmente, está em toda parte: nas pessoas, nas organizações, nos clientes, nos serviços e produtos, no clima e na tecnologia (CHIAVENATO, 2016).

Mudança significa “passar de uma situação a outra, quer seja em termos pessoais ou de grupo (incluindo organizações)” (DIAS, 2013, p. 369), ou seja refere-se à “alteração no modo de fazer as coisas” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 567).

Existem diversas causas para que a mudança ocorra nas organizações, e entre as principais, pode-se considerar: a busca pela adaptação ao meio ambiente externo, a melhoria contínua dos resultados e a maior flexibilidade das operações (DIAS, 2013).

Toda mudança exige, no mínimo, um responsável, denominado agente de mudança. Os agentes de mudança são “pessoas que agem como catalisadores e assumem responsabilidade por gerir a mudança nas organizações” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 567). Esses profissionais, que podem ser gerentes ou não, funcionários antigos ou novos, visualizam um futuro para a organização que outros colaboradores não conseguem enxergar e possuem a capacidade de motivar, inventar e implementar mudanças (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Por último, quando questionados se seria enriquecedor para a Organização ter os processos de trabalho da área administrativa mapeados, documentados e com indicadores de qualidade e produtividade, todos os respondentes da pesquisa e a servidora entrevistada, responderam positivamente.

Dessa forma, para a efetiva disseminação e implementação da metodologia da gestão por processos na Organização em estudo, com base na literatura apresentada na fundamentação teórica deste trabalho e na percepção do autor,



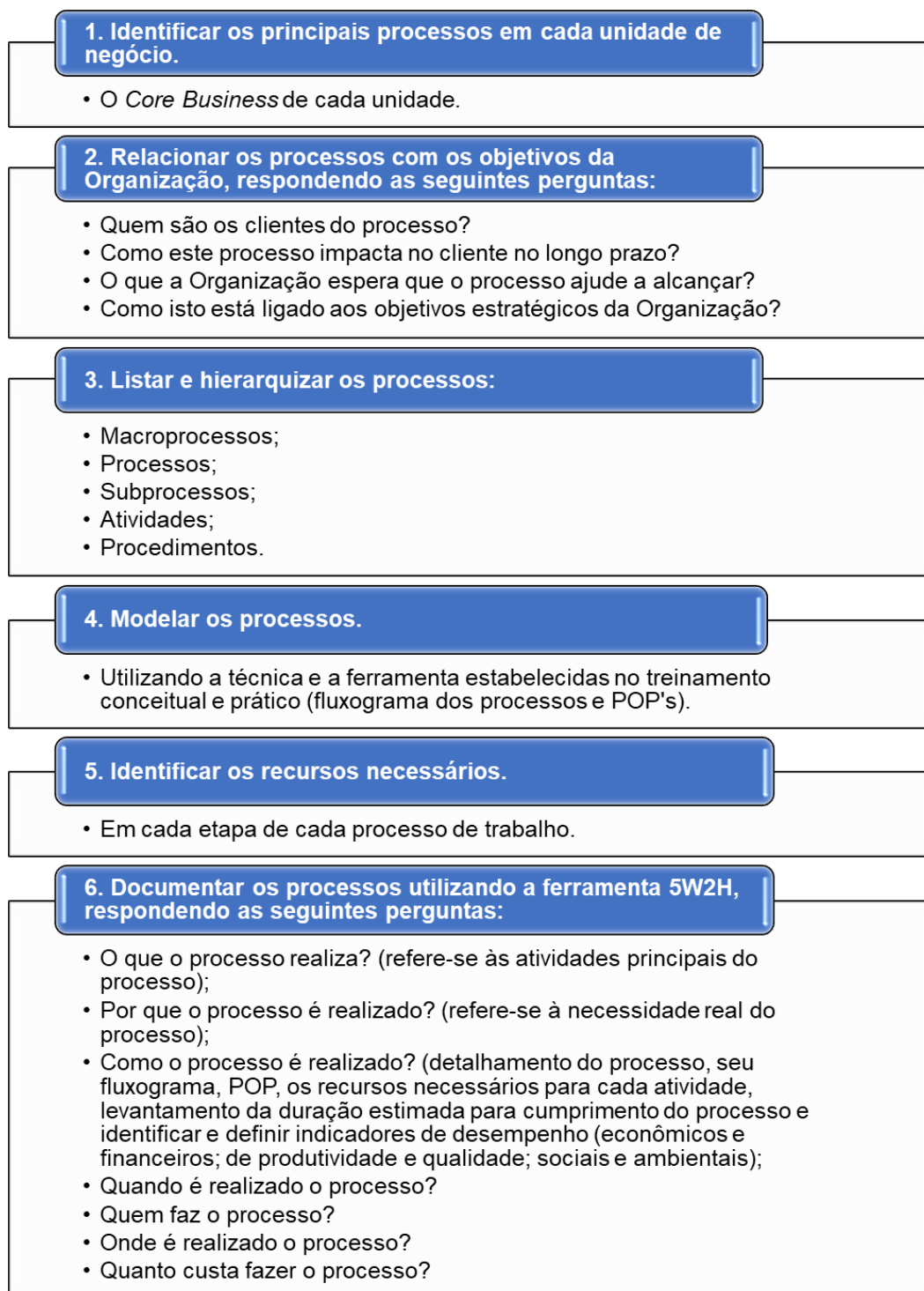
sugere-se, primeiramente, a adoção das seguintes premissas (LACERDA et al., 2010) (OLIVEIRA, 2019):

1. Buscar o comprometimento da Alta Administração da Organização como patrocinadores do projeto;
2. Definir uma liderança para que os objetivos sejam entendidos como comuns a todos e para chefiar o processo de mudança – no caso da Instituição em estudo, sugere-se a liderança de um magistrado;
3. Buscar o comprometimento dos envolvidos, salientando a importância do papel de cada um e as melhorias advindas da nova forma de gestão, para que os resultados sejam maximizados;
4. Formar uma equipe executiva para ser responsável pelo planejamento e implementação da sistemática de processos – recomenda-se a Assessoria Estratégica da Presidência;
5. Estabelecer e comunicar as metas para todos os envolvidos – propõe-se parceria entre ASSEST e Serviço de Imprensa da Instituição;
6. Revisar a estratégia da Organização para organizar suas ações estratégicas relacionadas à estruturação da gestão por processos e realizar a correta alocação de recursos – sugere-se a ASSEST como responsável;
7. Estruturar uma equipe de trabalho multidisciplinar com representantes de cada Direção/Unidade para realizar o acompanhamento e a avaliação de cada fase e etapa da gestão de processos, bem como para disseminar o conhecimento sobre o tema, centralizar informações e esclarecer dúvidas das suas respectivas unidades, atuando como agentes de mudança descentralizados;
8. Elaborar um cronograma de treinamento conceitual e prático, para alinhar conceitos, padrões e ferramentas de trabalho – recomenda-se parceria entre ASSEST e o Centro de Estudos da Organização. (LACERDA et al., 2010) (OLIVEIRA, 2019).

Após, o efetivo cumprimento dos oito passos acima descritos, sugere-se a implementação da metodologia da gestão por processos, conforme as seguintes etapas: mapeamento dos processos, análise dos processos, implementação dos processos e manutenção dos processo. (OLIVEIRA, 2019) (LACERDA et al., 2010) (OLIVEIRA, S., 2014).

O **mapeamento dos processos** consiste em entender os processos da Organização, considerando todas as suas características. Essa etapa é composta por seis diferentes ações, conforme ilustra a Figura 35 (LACERDA et al., 2010):

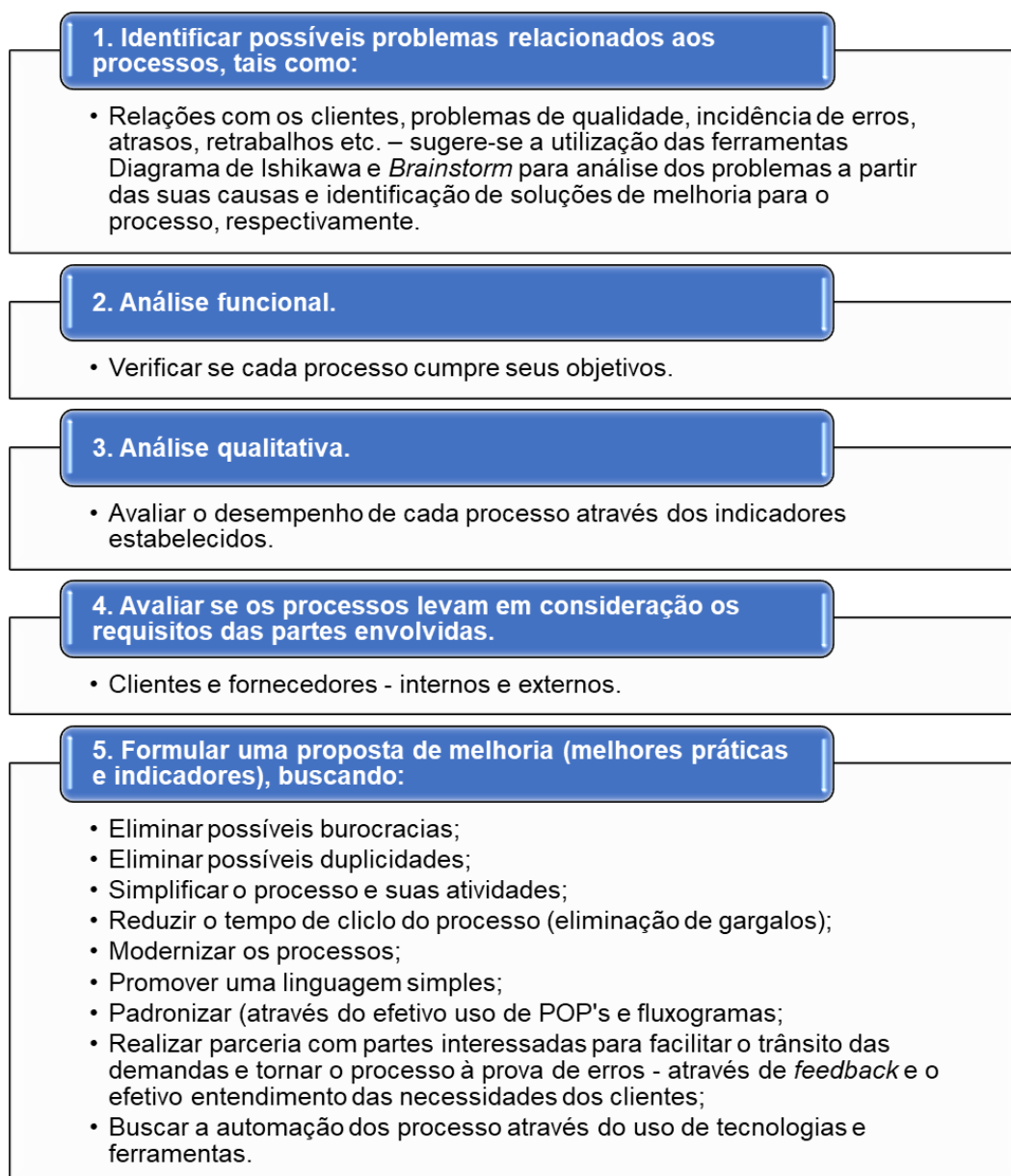
Figura 35 – Etapa de Mapeamento dos Processos



Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010).

Após a etapa de mapeamento, parte-se para a **análise dos processos**. Essa etapa tem como principal objetivo promover a melhoria dos processos e é composta por cinco ações, detalhadas na Figura 36 a seguir (LACERDA et al., 2010):

Figura 36 – Etapa de Análise dos Processos

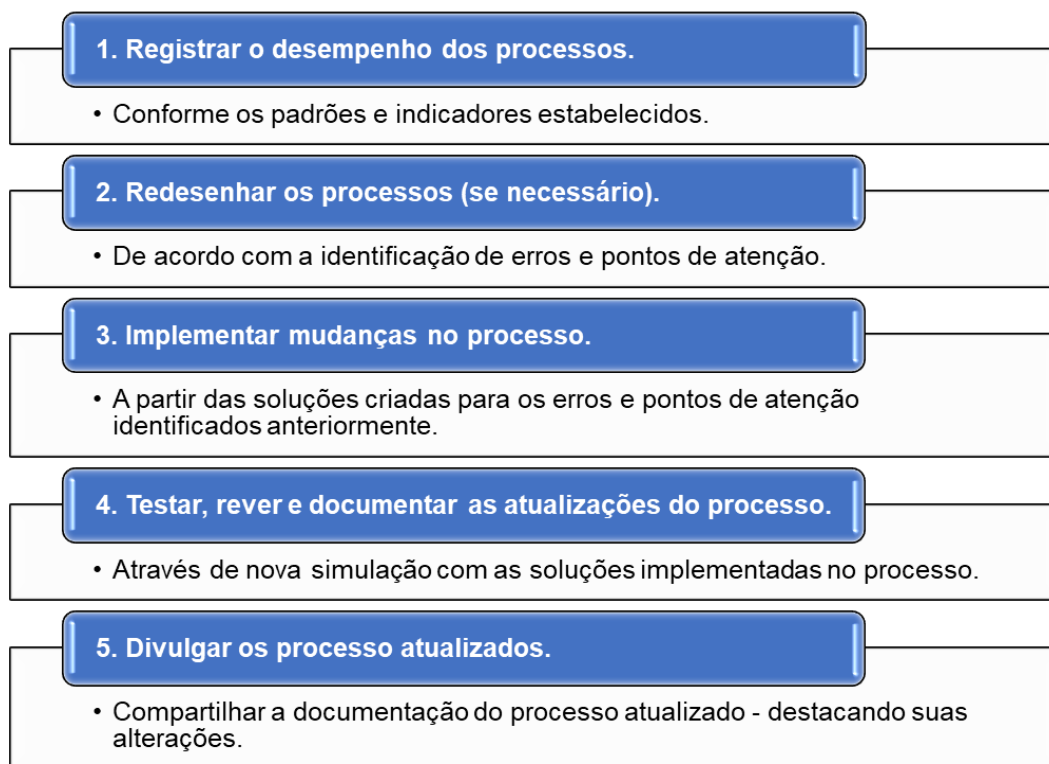


Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010) e (OLIVEIRA, S., 2014).

A seguir, inicia-se a **implementação dos processos (simulação)**. Essa etapa tem como objetivo avaliar o comportamento e desempenho dos processos, existentes ou novos, mediante a criação de cenários onde serão testados os impactos das variações de seus parâmetros de funcionamento. Durante a implementação, é importante o registro de possíveis pontos de atenção, para que

sejam realizadas as devidas correções nos processos, bem como nos seus indicadores e documentos. Essa etapa é composta por cinco ações, conforme ilustra a Figura 37 (LACERDA et al., 2010):

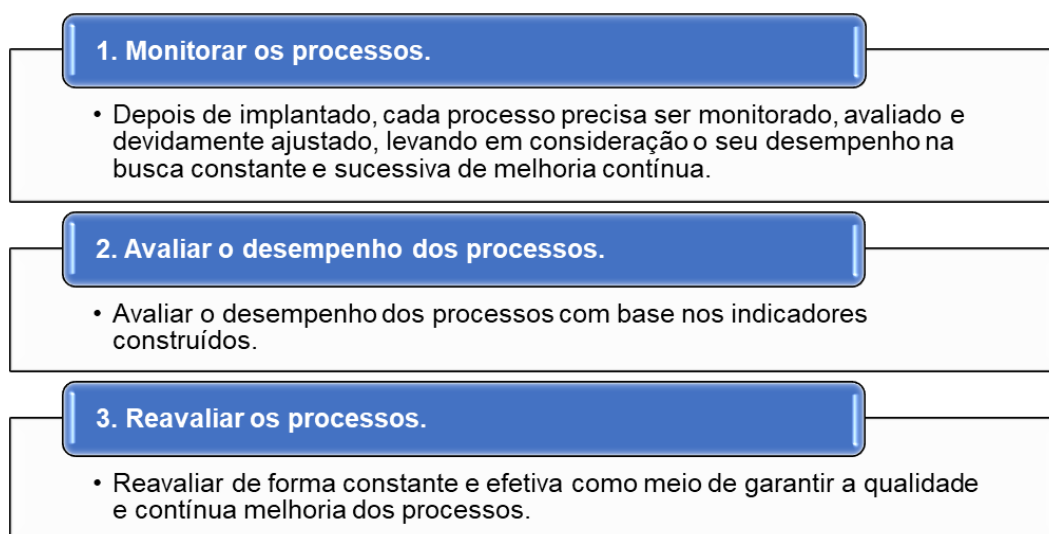
Figura 37 – Etapa de Implementação dos Processos



Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010) e (OLIVEIRA, S., 2014).

Por fim, deve-se realizar a **manutenção dos processos**. Os processos da Organização devem ser monitorados periodicamente, propiciando a melhoria contínua. De acordo com os resultados obtidos, mediante o acompanhamento e a avaliação dos processos, deve-se estudar a necessidade de novas mudanças nos processos. Essa etapa é composta por três ações, ilustradas pela Figura 38 (LACERDA et al., 2010):

Figura 38 – Etapa de Manutenção dos Processos



Fonte: Adaptado de (LACERDA et al., 2010) e (OLIVEIRA, S., 2014).

Assim, a partir da implementação da metodologia proposta, a Instituição direcionará seus esforços e orientará suas ações para a melhoria contínua dos seus processos organizacionais, bem como para uma maior satisfação dos seus clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho versou sobre a gestão por processos, mais especificamente, sobre as premissas para a implementação da cultura da gestão por processos na área administrativa de um Órgão do Poder Judiciário.

O estudo surgiu ao ser constatada a necessidade de efetivação de uma política de gestão por processos na Organização, a qual foi sinalizada em processo de auditoria interna. Assim, buscou-se uma resposta acerca de como conduzir a implementação da política e a disseminação da cultura da gestão por processos na área administrativa da Organização.

Para fundamentar a pesquisa, foram utilizados conceitos literários referentes às áreas de estruturas organizacionais, cultura e clima organizacionais, administração geral e pública, gestão de pessoas e gestão por processos. Dessa forma, autores como De Sordi (2018), Dias (2013), Oliveira (2019), Lacerda et al. (2010), Chiavenato (2016), Oliveira, S. (2014), Robbins, Judge e Sobral (2010), entre outros, alicerçaram este trabalho.

A coleta dos dados utilizados na pesquisa foi realizada através da observação participante, da análise documental, de uma entrevista semiestruturada com uma servidora da Instituição e de um questionário, com perguntas abertas, fechadas e dependentes, encaminhado para os gestores da área administrativa da Organização.

Como objetivo geral, buscou-se analisar a situação atual da área administrativa da Instituição em estudo, no que se refere às premissas para a implementação da gestão por processos.

O primeiro objetivo específico, procurou compreender a atual condição estrutural e como são conduzidos os processos administrativos na Organização. Para tanto, identificou-se, através da análise de documentos e observação participante, que a Instituição está estruturada de forma funcional, com áreas altamente especializadas, com baixa integração interdepartamental e com equipes realizando papéis muito bem delimitados.

Já, o segundo objetivo, buscou analisar a percepção dos principais gestores administrativos quanto à conduta e atribuições nos processos de sua responsabilidade. Nesse sentido, com a realização de uma entrevista e aplicação de um questionário, percebeu-se que grande parte dos processos de trabalho da área

administrativa da Organização não possuem um padrão estabelecido. Além disso, poucos setores trabalham com indicadores de desempenho e de qualidade.

Por fim, no terceiro objetivo específico, sugeriu-se um procedimento para a disseminação e a implementação da gestão por processos na Organização. Assim, com base na literatura apresentada na fundamentação teórica deste trabalho e na percepção do autor, recomendou-se a adoção de oito premissas iniciais – visando assegurar o preparo da Instituição para suportar uma nova filosofia de gestão.

A partir do efetivo cumprimento das premissas iniciais, indicou-se a implementação da metodologia da gestão por processos, composta por quatro etapas: o mapeamento dos processos, a análise dos processos, a implementação dos processos e a manutenção dos processos.

A metodologia indicada proporciona a melhoria contínua dos processos de trabalho da Instituição, através da definição e padronização dos seus processos críticos, estabelecimento de indicadores de desempenho e a busca pelo melhor modo de executá-los, possibilitando a efetivação, o controle, a revisão e o aperfeiçoamento dos mesmos.

Para pesquisas futuras, o autor sugere estudos que busquem auxiliar a Organização no estabelecimento de indicadores de qualidade e produtividade, bem como na estruturação de ferramentas para a efetiva utilização desses indicadores, visto que esses foram pontos de atenção observados durante este trabalho.

O presente trabalho não teve como objetivo a apresentação da Instituição alvo do estudo, ou, sequer, a implementação das ações aqui propostas. Porém, o estudo será entregue para a Organização – que poderá se valer dele para uma possível implementação da metodologia aqui proposta.

Para o autor, servidor da Organização em estudo, a realização deste trabalho foi de grande importância, pois proporcionou o seu desenvolvimento como acadêmico e profissional, ampliando suas competências técnicas diretamente associadas à gestão por processos, através do relacionamento de teoria e prática.

Algumas dificuldades precisaram ser contornadas, tendo duas como destaque. A primeira delas foi a baixa adesão de participantes durante a aplicação do questionário – que foi superada com uma redefinição do prazo para participação e uma ação direta, por parte do autor, em busca de engajamento através de contatos individualizados com potenciais participantes.

A segunda e maior dificuldade, foi a necessidade de omitir dados empresariais e demais informações existentes nos documentos analisados, em virtude do impedimento de divulgar o nome da Organização – que gerou um grande e minucioso retrabalho.

Porém, é importante registrar que, apesar das dificuldades, existe a possibilidade de efetivo aproveitamento do presente estudo por parte da Instituição, tendo em vista a necessidade de implementação de uma política de gestão por processos, a qual foi sinalizada, inclusive, em processo de auditoria interna.



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. D.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CAPOTE, G. **BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Createspace Independent Publishing Platform, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4ª. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 11ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522116898/pageid/3>>. Acesso em: 22 Maio 2021. Livro Eletrônico.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEHL, C. A. et al. **Administração Estratégica - Gerenciando a competitividade organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

GANGEMI, P. P.; FERNANDES, J. Os resultados do projeto CNJ/FGV: aplicação do BSC no Judiciário brasileiro. **FGV Projetos**, Rio de Janeiro, maior/junho 2010. 63-71. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-12-poder-judiciario-e-gestao-eficiente>>. Acesso em: 28 março 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!4/16%400:43.4>>. Acesso em: 06 Junho 2021. Livro Eletrônico.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4/12/2%400:4.02>>. Acesso em: 05 Junho 2021. Livro Eletrônico.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 8-19, out./dez. 2000b.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/394/pdf/11>>. Livro Eletrônico.

LACERDA, D. P. et al. **Gestão por processos**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. **FGV Projetos**, Rio de Janeiro, maio/junho 2010. 52-61. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-12-poder-judiciario-e-gestao-eficiente>>. Acesso em: 16 março 2021.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/epubcfi/6/26%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dbody013%5D!/4/14/2%5Bpage\\_80%5D%400:100](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/epubcfi/6/26%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dbody013%5D!/4/14/2%5Bpage_80%5D%400:100)>. Acesso em: 05 Junho 2021. Livro Eletrônico.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamento da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2751-7/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4/10/6%400:0>>. Acesso em: 15 Maio 2021. Livro Eletrônico.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Administração de processos: conceitos - metodologia - práticas**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, S. B. D. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>>. Acesso em: 15 março 2021. Livro Eletrônico.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4/6/4%400:0>>. Livro Eletrônico.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade (G E I Q). 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157156/>>. Acesso em: 2021 março 27. Livro Eletrônico.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. D. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SACCOL, A. et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A SERVIDORA

1. Na sua percepção, os gestores administrativos (servidores que exercem função de chefia) consideram parte de sua responsabilidade mapear, padronizar e buscar a melhoria contínua dos processos de trabalho?
2. No contexto atual, de maneira geral, você considera que os processos administrativos da Organização estão mapeados e padronizados (padronizados = todos os servidores do setor executam a demanda da mesma forma e com a mesma qualidade)? Ou seja, existe a cultura da gestão por processos na Organização?
3. Você considera que quando um setor estabelece o padrão de um processo de trabalho para atender uma determinada demanda, ele leva em consideração as necessidades dos clientes internos (outros setores administrativos que irão trabalhar em outra fase da demanda) e externos?
4. Você considera que, de maneira geral, os setores administrativos possuem indicadores e metas? Se sim, quais são?
5. Há algum indicador específico que você gostaria muito de ter acesso em todos os setores administrativos? (pode ser mais de um).
6. Processos mapeados (modelados do recebimento da demanda até sua conclusão), padronizados e com indicadores de qualidade e produtividade, poderiam contribuir para maior eficiência e maior sucesso da Organização ou seria perda de tempo?
7. Você gostaria de ver implementada a cultura gestão por processos na Organização (mapeamento, padronização, estabelecimento de indicadores e melhoria contínua dos processos)?
8. Você acha que a Alta Administração da Organização patrocinaria essa iniciativa, que veriam valor na implementação da Gestão por Processos na área administrativa da Instituição?
9. Você acha que haveria resistência, por parte dos servidores e gestores, para a implementação da gestão por processos? Se sim, qual tipo de resistência?
10. Gostaria de fazer algum comentário sobre o tema da entrevista ou algo relacionado que não foi abordado?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DA ÁREA  
ADMINISTRATIVA DA ORGANIZAÇÃO**

1. Nome:
2. Setor:
3. Há um padrão estabelecido para os processos de trabalho no setor onde você trabalha?
  - ( ) Sim, todos os processos são padronizados
  - ( ) Apenas alguns processos são padronizados
  - ( ) Não, os processos não possuem padrão
  
4. Para estabelecer o padrão de atendimento para uma demanda, o seu setor questiona as necessidades dos demais setores envolvidos (demandantes e outros setores participantes no atendimento da demanda)?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não
  
5. No setor onde você atua, os processos de trabalho estão mapeados (desenhados em formato de fluxograma, do início ao fim, e com a indicação dos responsáveis por cada etapa do processo)?
  - ( ) Sim, todos estão mapeados
  - ( ) Apenas alguns estão mapeados
  - ( ) Não, nenhum processo está mapeado
  
6. Pergunta condicional com a questão 5 (para os que responderem não ou apenas alguns) – Você considera viável realizar o mapeamento de todos os processos de trabalho do seu setor?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não
  
7. Pergunta condicional com a questão 6 – Em caso negativo, por quê?
  
8. Os processos de trabalho do seu setor possuem indicadores de qualidade?
  - ( ) Sim, todos possuem indicadores de qualidade
  - ( ) Apenas alguns possuem indicadores de qualidade
  - ( ) Não, nenhum processo possui indicador de qualidade

9. Pergunta condicional com a questão 8 – Se possuem indicadores de qualidade, quais são?
10. Os processos de trabalho do seu setor possuem indicadores de produtividade?
- Sim, todos possuem indicadores de produtividade
  - Apenas alguns possuem indicadores de produtividade
  - Não, nenhum possui indicador de produtividade
11. Pergunta condicional com a questão 10 – Se possuem indicadores de produtividade, quais são?
12. Pergunta condicional com a questão 10 – Se não possuem indicadores de produtividade, você tem sugestões de indicadores?
13. Os processos de trabalho do seu setor possuem Procedimento Operacional Padrão (*Scripts* – documento descrevendo o passo a passo de como a demanda deve ser atendida)?
- Sim, todos possuem Procedimento Operacional Padrão
  - Apenas alguns possuem Procedimento Operacional Padrão
  - Não, nenhum possui Procedimento Operacional Padrão
14. Pergunta condicional com a questão 13 - Você considera viável criar um Procedimento Operacional Padrão para todos os processos de trabalho do seu setor?
- Sim
  - Não
15. Pergunta condicional com a questão 14 – Em caso negativo, por quê?
16. Na sua opinião, seria enriquecedor para a Organização ter os processos de trabalho da área administrativa mapeados, documentados e com indicadores de qualidade e produtividade?
- Sim
  - Não