



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

WICTOR FERREIRA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA
ROTINA DO COLABORADOR**

Brasília – DF

2024

WICTOR FERREIRA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA
ROTINA DO COLABORADOR**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me., Roque Magno de Oliveira.

Brasília – DF

2024

WICTOR FERREIRA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA
ROTINA DO COLABORADOR**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Wictor Ferreira da Silva

Me. Roque Magno de Oliveira

Professor-Orientador

Me. Olinda Maria Gomes Lesses,

Professor-Examinador

Me. Marcos Alberto Dantas

Professor-Examinador

Brasília, 7 de Agosto de 2024

Dedico este trabalho à minha mãe, Marlene, por seus conselhos e apoio constante em todas as etapas da minha vida. Minha eterna gratidão a você, que sempre me incentivou a seguir os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus por me dar sabedoria e coragem ao longo de toda a minha jornada acadêmica.

Agradeço à minha família por sempre acreditar em mim e me apoiar incondicionalmente.

Aos meus amigos e colegas, que fizeram desses momentos algo muito mais leve e feliz.

“Não encontre defeitos, encontre soluções. Qualquer um sabe queixar-se.”

Henry Ford

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar se o uso do gerenciamento de processos melhora a rotina de trabalho dos colaboradores e avaliar sua importância para o bem-estar e desempenho dos mesmos. A pesquisa foi feita buscando preencher uma lacuna identificada na literatura sobre o tema, que pouco se fala sobre a percepção dos colaboradores sobre as diferenças quando há um método de gerenciamento de processos na prática na rotina de trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória de natureza básica utilizando como base entrevistas realizadas com pessoas que utilizam e que não utilizam o gerenciamento de processos em suas rotinas diárias. As entrevistas examinaram a percepção dos colaboradores sobre a eficiência, produtividade, redução de erros, retrabalho e desafios enfrentados na ausência de um gerenciamento estruturado. Os participantes foram pessoas que atuavam em cargos de assistentes, analistas e gestores das empresas, das quais pertenciam às áreas de varejo alimentar, consultoria e clínicas de saúde, buscando uma percepção ampla da realidade de trabalho dos entrevistados. As aplicações práticas indicaram que os entrevistados que utilizam o gerenciamento de processos relataram melhorias significativas na organização, eficiência e clareza das atividades, dentre outros resultados qualitativos, os quais são analisados e discutidos. Conclui-se que o gerenciamento de processo é uma ferramenta essencial para o contexto organizacional que busca melhorar a eficiência e a qualidade no ambiente de trabalho. A ausência de processos bem definidos pode resultar em dificuldades significativas para a organização. Em contrapartida, a implementação do gerenciamento de processos melhora consideravelmente as atividades diárias do colaborador e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócios, Avaliação de desempenho, Modelagem de Processos.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify whether the use of process management improves the work routine of employees and to evaluate its importance for their well-being and performance. The research was conducted to fill a gap identified in the literature on the topic, which rarely addresses employees' perceptions of the differences when a process management method is implemented in the daily work routine. This is an exploratory qualitative study of a basic nature, based on interviews conducted with people who do and do not use process management in their daily routines. The interviews examined employees' perceptions of efficiency, productivity, error reduction, rework, and challenges faced in the absence of structured management. The participants were individuals in positions such as assistants, analysts, and managers within companies from the food retail, consulting, and healthcare sectors, aiming for a broad understanding of the interviewees' work reality. The practical applications indicated that those who use process management reported significant improvements in organization, efficiency, and clarity of activities, among other qualitative results, which are analyzed and discussed. It is concluded that process management is an essential tool for organizations seeking to improve efficiency and quality in the workplace. The absence of well-defined processes can lead to significant difficulties for the organization. On the other hand, the implementation of process management considerably enhances employees' daily activities and, consequently, organizational performance.

Keywords: Business Process Management, Performance Evaluation, Process Modeling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma de solicitação de férias

18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM - *Business Process Management* (Gerenciamento de Processos de Negócios)

ABPMP - *Association Of Business Process Management Professionals International*
(Associação Internacional de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios)

BPMI - *Business Process Management Initiative* (Iniciativa de Gerenciamento de Processos de Negócio)

BPMN - *Business Process Model Notation* (Notação de Modelo de Processo de Negócio)

DPN - Diagrama de Processos de Negócios

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	12
1.2. Formulação do problema	13
1.3. Objetivo Geral	13
1.4. Objetivos Específicos	14
1.5. Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Business Process Management (BPM)	15
2.1.1. História	15
2.1.2 Definição	16
2.2 Business Process Model Notation (BPMN)	17
2.3 Melhoria contínua	18
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	20
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo	20
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa	20
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	21
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 Resultados dos participantes que usam BPM em sua rotina de trabalho	23
4.1.1. Eficiência e produtividade no ambiente de trabalho	23
4.1.2. Clareza das tarefas	24
4.1.3. Qualidade do trabalho	25
4.1.4. Comunicação e a colaboração entre equipes	26
4.1.5. Documentação de processos	27
4.1.6. Redução de erros e retrabalho	27
4.1.7. Análise dos resultados	28
4.2 Resultados dos participantes que não usam BPM em sua rotina de trabalho	29
4.2.1. Organização das tarefas diárias	29
4.2.2. Clareza das atividades	30
4.2.3. Retrabalho e erros	31
4.2.4. Qualidade do trabalho	31
4.2.5. Obstáculos para eficiência	32
4.2.6. Implementação do BPM	32
4.2.7 Análise dos resultados	33
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	35

REFERÊNCIA	38
APÊNDICES	40
Apêndice A – Questionário para entrevistados que usam gerenciamento de processos na rotina de trabalho	40
Apêndice B – Questionário para entrevistados que não usam gerenciamento de processos na rotina de trabalho	41

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Com a crescente globalização e expansão tecnológica, houve no mercado uma busca por introduzir em organizações metodologias como o BPM. O crescimento de ferramentas tecnológicas facilitam o uso e a implementação de BPM, tornando-o mais seguro e rápido. (HAGEMANS, 2009).

O impacto de utilizar gerenciamento de processos de negócios (BPM) em uma organização em busca de sumarizar e sintetizar as tarefas no ambiente organizacional pode ser crucial para o alcance de metas, aumento de produtividade e qualidade no trabalho (ALMEIDA, 2019). O gerenciamento de processos busca identificar e eliminar gargalos, simplificar ações complexas, melhorar a comunicação entre equipes e tornar uma visão mais clara das responsabilidades para a conclusão de uma tarefa no cotidiano organizacional.

Segundo Magalhães (2017), a gestão por processos auxilia as organizações a identificarem os processos que mais impactam o negócio e afetam os clientes. Com isso, também proporciona constantemente o desenvolvimento de mecanismos que visam melhorias organizacionais como um todo.

A melhoria contínua está diretamente ligada à gestão por processos, que pode ser definida como um processo que, em toda empresa, foca no desafio da melhoria dos processos, produtos e serviços com procedimentos sem fim e com avanços pequenos. O sucesso da melhoria contínua se apresenta com o tempo e se torna mais expressivo quando ao invés de buscar a solução de problemas, a organização busca a maior eficiência e criação de valor agregado dentro do objetivo principal da organização (MAGALHÃES, 2017).

Martins, Ribeiro, Antonioli e Silva (2018) destacam que após a remuneração salarial, o maior motivo que deixa os trabalhadores motivados está ligado a atividade que exercem (30% dos entrevistados). O controle das atividades exercidas estão diretamente ligadas a um bom gerenciamento de processos. Além da formalização e melhora nas atividades e rotinas, a compreensão dos processos é de fundamental importância para entender os processos organizacionais (MAGALHÃES, 2017).

Para concretizarmos a eficiência do gerenciamento de processos na rotina dos colaboradores, tendo em vista as possíveis melhorias a partir do estudo e da implementação de melhorias nos processos organizacionais, esse estudo foi desenvolvido visando melhorar a clareza e assertividade sobre a influência do gerenciamento de processos na rotina do colaborador. Além disso, busca-se verificar se o desempenho e qualidade dos resultados pelos colaboradores é proporcional à implementação de gestão por processos.

1.2. Formulação do problema

Atualmente, as organizações têm se tornado cada vez mais competitivas e exigentes, o que faz o ambiente de trabalho ser cada vez mais desafiador para os colaboradores no mercado de trabalho (MEDEIROS, 2022). Além disso, a implementação de programas eficientes e a utilização adequada dos mesmos, fornece um aumento na produtividade das equipes em suas atividades diárias e melhora a eficácia dos processos estabelecidos pela empresa (SÃO PEDRO, 2023).

A melhoria contínua é um termo que faz parte das organizações que desejam se manter competitivas no mercado. Atualmente, a gestão de processos pode atuar como facilitador na melhoria contínua dentro de uma organização. A aplicação de mapeamento de processos permite que as empresas busquem uma integração funcional dentro da organização que promova a flexibilidade, interoperabilidade e reusabilidade de componentes da organização (PIZZA, 2012).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão: **Existe alguma melhoria na rotina de trabalho do colaborador quando a organização utiliza gerenciamento de processos?** Com base nessa reflexão, torna-se necessário mensurar a importância do gerenciamento de processos e suas respectivas áreas para o bem-estar e desempenho dos colaboradores.

1.3. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é identificar as potenciais melhorias na rotina do colaborador em organizações que utilizam, intencionalmente ou não, o gerenciamento de processos nas

suas respectivas organizações através de melhorias de eficiência, qualidade e desempenho dos processos organizacionais.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar as possíveis melhorias organizacionais com o uso do gerenciamento de processos;
- Analisar o impacto do gerenciamento de processos na rotina dos colaboradores;
- Verificar fatores determinantes para o uso do gerenciamento de processos como forma de melhorar as atividades e rotinas dos colaboradores;

1.5. Justificativa

Por conta da crescente popularidade do BPM e sua importância para o meio organizacional, o tema foi escolhido com o intuito de contribuir para os estudos e pesquisas compreendidos sobre BPM. O mesmo teve ênfase na rotina do colaborador, investigando as melhorias, impactos e percepções dos colaboradores em torno desta metodologia.

Segundo Hagemans (2009), a implementação de BPM pode ser desafiadora para uma organização cujo os colaboradores não estão preparados e adaptados para lidar com mudanças em suas rotinas de trabalho. Implementar BPM em uma corporação que não possui uma cultura de crença e aceitação por mudanças pode ser um trabalho árduo. De outro modo, os benefícios em se aplicar BPM podem ser consideravelmente úteis para a organização em diferentes estágios de maturidade.

O gerenciamento de processos é de extrema importância na definição e melhoria de atividades empresariais. Sabendo que o sujeito mais afetado pelas mudanças em processos organizacionais são os colaboradores, vislumbrou-se a necessidade de avaliar a influência e o impacto destas mudanças na rotina do colaborador.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Business Process Management (BPM)

2.1.1. História

O termo BPM, que significa Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios), foi um termo que teve origem na área de gestão e de tecnologia da informação. Identificar o início do uso do BPM pode ser uma tarefa difícil, já que após a revolução industrial, as inovações e o uso da tecnologia, a busca por melhorias da eficiência e qualidade do trabalho tornaram a produtividade cada vez mais importantes.

Adam Smith (1723-1790) mostrou as vantagens da divisão do trabalho e da eficiência operacional. Frederick Taylor (1856-1915) apresentou os princípios da gestão científica. Henry Ford (1863-1947) introduziu a padronização e melhoria contínua para aumentar a eficiência e a qualidade. Atualmente podemos ver a influência que essas ideias tiveram nos atuais sistemas de BPM. Com a evolução dos computadores a partir dos anos 50, junto com as diversas inovações na área de gestão influenciaram de forma drástica a forma de organização do trabalho e na comunicação organizacional. Hoje, a computação e a comunicação digital ainda são as principais formas de impulsionar um negócio, que tornaram-se mais complexos e dependentes de sistemas de informação que abrangem muitas organizações. Conseqüentemente, o gerenciamento de processos tornou-se de extrema importância para qualquer organização e são muito utilizados nas organizações atuais (Will, 2013).

Segundo Magalhães (2017), a gestão de processos teve três grandes evoluções culturais ao longo do tempo, que modificaram a forma de se enxergar os processos organizacionais:

1. A primeira evolução teve início com o surgimento do conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM - Total Quality Management) nas décadas de 1950 com Deming e Juran. Esse enfoque se concentrava na eficiência e execução das tarefas, no uso de ferramentas estatísticas e na padronização dos processos.
2. A segunda grande transformação ocorreu na década de 1990, com a introdução da reengenharia de processos, difundida por Davenport e Hammer. Nesse caso, o objetivo era redesenhar os processos existentes, buscando melhores práticas para otimizar os resultados da organização, aumentando a produtividade e reduzindo os custos.

3. A terceira evolução cultural teve lugar com a metodologia BPM (Business Process Management), que teve como propósito superar as limitações e suprir as deficiências das abordagens anteriores de Gestão de Processos. Essa abordagem visava proporcionar vantagens competitivas, concentrando-se na transformação contínua e na busca por inovações.

2.1.2 Definição

O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) é uma forma contemporânea de identificar, analisar e melhorar as atividades previamente definidas de uma organização. O BPM pode ser aplicado em diferentes contextos organizacionais e é fundamental para a alta produtividade de uma organização.

Para a Association Of Business Process Management Professionals (2019, p. 39), “O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) é uma abordagem disciplinada de gestão para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados, a fim de alcançar resultados consistentes e direcionados alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais auxiliada pela tecnologia, a melhoria, inovação e gestão de ponta a ponta dos processos de negócios que impulsionam os resultados comerciais, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja seus objetivos de negócios com mais agilidade.”

Segundo Magalhães (2017), um processo se define como: “Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”

Já com uma definição mais recente e contemporânea, Gonçalves (2017) cita que: “BPM, em português Gerenciamento de Processos de Negócios, é uma nova forma de representar as operações de negócios além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho para entregar a saída do processo, independente das áreas envolvidas. Os processos de negócio entregam valor aos clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esses processos são divididos em atividades e são gerenciados com base nas regras de negócio da organização.”

2.2 Business Process Model Notation (BPMN)

Para manter a regularização entre indivíduos que utilizam BPM, foi criado pela Association Of Business Process Management Professionals International (ABPMP) o Business Process Model Notation (BPMN) para que a compreensão dos processos criados a partir da metodologia do BPM pudessem ser assimilados entre pessoas de qualquer organização.

Segundo a ABPMP (2019), o BPMN é um padrão criado pela BPMI (Business Process Management Initiative), uma organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento da padronização de processos com a inclusão de várias ferramentas. Ele fornece um grande conjunto de símbolos para identificar os diferentes aspectos nos processos organizacionais.

O BPMN foi criado em 2001 com o intuito de padronizar a modelagem de processos de negócios nas organizações, que fosse facilmente entendida tanto pelos profissionais de negócios e TI para que pudessem ter o mesmo entendimento dos processos em questão.

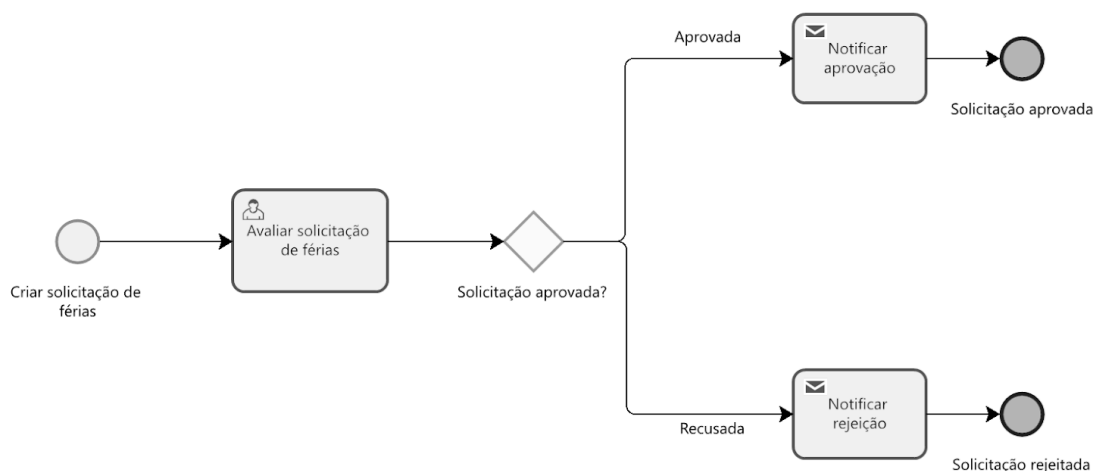
O BPMN usa diagramas para representar cada processo de forma visual e compreensível. Esses diagramas são chamados de DPN (Diagramas de Processo de Negócio), que ilustram a notação gráfica do fluxo de processos, que representam a sequência de atividades dentro de um processo de negócio (Levino, 2016).

No total, a padronização conta com mais de 100 ícones no total, que podem identificar eventos como:

- Eventos de início, intermediários e de fim;
- Atividades e fluxos de mensagens;
- Comunicação intraempresarial e colaboração interempresarial;
- Fluxo de atividades e de dados.

A figura 1 representa uma modelagem de processos feita nos padrões do BPMN. Este caso representa um pedido feito por um funcionário de solicitação de férias para a área de recursos humanos, que pode ser aprovado ou recusado pela área em questão. Para ser aprovada ou recusada, a notação mostra dois caminhos que podem ser seguidos respectivamente, que deve ser seguido pela área de recursos humanos para finalizar a solicitação.

Figura 1 - Fluxograma de solicitação de férias



Fonte: Elaboração própria

Esta notação permite que a comunicação entre áreas ocorra de maneira mais simples e eficaz dentro das organizações. Em ambientes empresariais complexos, por exemplo, é especialmente crucial que os diferentes departamentos e profissionais colaborem para otimizar os processos, que torna a metodologia BPMN fundamental para qualquer organização.

Além disso, o BPMN impulsiona a eficiência operacional e a inovação das organizações que são implementadas. Por ser uma linguagem comum e visualmente compreensível para profissionais de diferentes áreas, o BPMN continua garantindo a sua relevância no cenário empresarial moderno.

2.3 Melhoria contínua

A melhoria contínua é um método utilizado para desenvolver processos já existentes a partir de técnicas que auxiliam um indivíduo em tornar-se mais produtivo, eficiente e eficaz. Dentro de uma organização que utiliza gerenciamento de processos, é fundamental que também utilize métodos de melhoria contínua para melhorar processos, por conta de estarem diretamente ligados para uma maior efetividade operacional.

Segundo Tanaka, Júnior e Faria Neto (2012), melhoria contínua se refere à “participação de pessoas em uma atividade organizada na busca da melhor forma de trabalho e utilização de recursos em atividades produtivas”. Isso significa que a melhoria contínua está

ligada tanto à redução de desperdício quanto na busca por eliminar ou minimizar atividades que não agregam valor ao produto.

Alguns métodos são usados para aplicar a melhoria contínua na prática, como o *Kaizen*, Seis Sigma, PDCA, 5S, Kanban, etc. Esses métodos são utilizados e podem ser muito úteis como apoio para implementar a melhoria contínua nas organizações. Porém, esses métodos não garantem que os projetos terão bons resultados devido a diversos fatores como: resistência à mudança, gestão inapropriada, falta de recursos adequados, falta de comprometimento da equipe, entre outros. É crucial entender que para a eficácia da melhoria contínua não é apenas escolher o método certo, mas também saber abordar e superar esses desafios (Magalhães, 2017).

Desta forma, entendemos que a melhoria contínua está profundamente ligada à gestão de processos, que tem entre os seus princípios a melhoria contínua. Este processo gera maior eficiência e eficácia dos processos da organização, que reflete em ganhos para todo o negócio (Magalhães, 2017).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa foi realizada utilizando o método qualitativo exploratório de natureza básica. A pesquisa exploratória permitiu a análise detalhada das variáveis envolvidas no estudo, proporcionando uma compreensão clara e objetiva dos padrões e relações presentes no gerenciamento de processos, possibilitando uma análise mais ampla e flexível explorando diferentes perspectivas e identificando possíveis lacunas para investigações futuras.

A abordagem qualitativa foi adotada para a coleta e análise dos dados, visando interpretar e compreender as experiências com BPM dos participantes da pesquisa. Esta abordagem fornece opiniões pessoais subjetivas dos entrevistados, buscando fornecer diferentes perspectivas acerca dos pontos positivos e problemas que envolvem o uso do gerenciamento de processos no trabalho.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

Este estudo teve como propósito coletar percepções de indivíduos que tiveram experiência prévia de trabalho devidamente registrada e em conformidade com a legislação vigente. Este estudo apresentou perguntas que exigem conhecimento moderadamente aprofundado em gerenciamento de processos, buscando fornecer informações reais sobre a influência do gerenciamento de processos na rotina e na satisfação dos colaboradores. Eles relataram ter um conhecimento de moderado a avançado em gerenciamento de processos, adquirido por meio de cursos, treinamentos e experiência prática.

O objetivo da pesquisa foi compreender a influência do gerenciamento de processos na rotina e na satisfação dos colaboradores de diversas empresas, considerando suas percepções e experiências pessoais. As entrevistas e questionários abordaram temas como padronização de atividades, indicadores de desempenho, comunicação e envolvimento da equipe, entre outros.

3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa

Para este estudo qualitativo, os participantes foram selecionados com base no conhecimento prévio e na experiência dos participantes em gerenciamento de processos. Os participantes foram escolhidos de forma intencional, de modo a garantir a diversidade de perfis e setores de atuação. Os participantes desta pesquisa atuam como analistas, assistentes e gestores de empresas. Os funcionários pertenciam a empresas do ramo privado dos setores de varejo alimentar, consultoria e clínicas de saúde. A intenção foi obter uma perspectiva diversificada, incluindo tanto profissionais que utilizam a gestão de processos em sua rotina de trabalho, quanto aqueles que não a aplicam de forma prática.

Foram entrevistados 7 participantes, selecionados de acordo com os seguintes critérios: experiência prévia mínima de 2 anos no mercado de trabalho, podendo ter atuação em setores distintos entre os participantes e a possível ocupação de cargos de gestão ou liderança relacionados ao gerenciamento de processos. Essa abordagem visou garantir a riqueza e a diversidade de perspectivas, permitindo uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado. Embora a amostra não seja estatisticamente representativa da população em geral, ela é considerada adequada para os propósitos deste estudo qualitativo, que buscou explorar em profundidade as experiências e percepções dos participantes.

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Quanto à natureza dos dados, a partir das perguntas previamente definidas, foram utilizados dados primários coletados por meio de entrevistas pessoalmente ou pela internet com os participantes. Esses dados primários foram essenciais para a construção de análises precisas, contribuindo para a qualidade e objetividade deste trabalho.

O instrumento de pesquisa adotado consistiu em um questionário fechado, composto por 12 perguntas distribuídas em dois questionários distintos, com 6 perguntas em cada, direcionadas à percepção dos colaboradores em relação ao gerenciamento de processos com base em suas experiências atuais. O primeiro questionário é composto por 6 questões e busca informações sobre os participantes que utilizam gerenciamento de processos na prática no seu ambiente de trabalho, conforme apresentado no apêndice A.

Já o segundo questionário também é composto por outras 6 perguntas, mas busca informações sobre os participantes que não utilizam gerenciamento de processos na prática no

seu ambiente de trabalho, conforme apresentado no apêndice B. O objetivo foi coletar informações sobre os benefícios, desafios e perspectivas pessoais relevantes para o propósito deste estudo sobre gerenciamento de processos.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas presenciais e via mensagens de WhatsApp, tanto por áudio quanto por texto. Apenas o único autor desta monografia foi responsável por essa etapa. As entrevistas presenciais foram agendadas previamente com os participantes e realizadas nas instalações das respectivas organizações ou em local privado com os participantes, nos dias 15/04/2024 à 07/05/2024. Já as entrevistas por mensagens de WhatsApp ocorreram de forma complementar, permitindo uma maior flexibilidade de horários e a obtenção de respostas mais detalhadas.

Após a coleta, os dados das entrevistas presenciais foram transcritos e os áudios das mensagens de WhatsApp foram convertidos em texto. Todo o material textual foi organizado em um arquivo em Word, com a devida identificação de cada participante.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados envolveu a técnica de análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante de todo o material coletado, com o objetivo de identificar os principais temas e padrões emergentes. Em seguida, procedeu-se ao agrupamento dos dados, agrupando-os em categorias temáticas relevantes para os objetivos do estudo.

Após a definição das categorias finais, procedeu-se à interpretação dos dados, buscando compreender as percepções, visões, significados e experiências relatadas pelos participantes em relação ao gerenciamento de processos em seus ambientes de trabalho. Após a compreensão dos dados, realizou-se uma análise geral das respostas para avaliar os resultados da pesquisa em cada categoria de respostas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentamos e analisamos os dados coletados durante as entrevistas realizadas com participantes anônimos, divididos em duas categorias: aqueles que utilizam e aqueles que não utilizam gerenciamento de processos em suas rotinas de trabalho. O objetivo principal desta pesquisa foi compreender as percepções, desafios e benefícios associados ao uso do gerenciamento de processos nas rotinas diárias dos profissionais.

Foram entrevistadas um total de sete pessoas, sendo três delas não usuárias e quatro usuárias de técnicas de gerenciamento de processos. Para cada categoria, foram feitas seis perguntas, abordando diversos aspectos relacionados ao desempenho, eficiência, e satisfação no trabalho, além de identificar possíveis diferenças entre os dois grupos.

A análise dos dados coletados permitiu identificar padrões e contrastes nas experiências relatadas pelos participantes. As respostas às 12 perguntas específicas serão discutidas a seguir, proporcionando uma compreensão abrangente dos efeitos e percepções relacionados ao uso ou não dessas práticas gerenciais. Os resultados obtidos fornecem uma base sólida para discutir a importância do gerenciamento de processos e seu impacto na rotina e trabalho dos colaboradores entrevistados.

4.1 Resultados dos participantes que usam BPM em sua rotina de trabalho

4.1.1. Eficiência e produtividade no ambiente de trabalho

A primeira questão abordada nas entrevistas visou entender a percepção dos participantes sobre a contribuição do gerenciamento de processos para a eficiência e produtividade no ambiente de trabalho. As respostas revelaram um consenso de que o gerenciamento de processos é altamente benéfico para essas dimensões, com diversos motivos e justificativas apresentados.

Os entrevistados acreditam que o gerenciamento de processos contribui significativamente para a eficiência e produtividade ao atuar como um guia, definindo claramente cada etapa do trabalho, desde o início até a conclusão de uma demanda ou projeto. A clareza proporcionada por esse gerenciamento evita confusões e retrabalhos, otimizando o tempo e maximizando os esforços da equipe. Essa estrutura clara e organizada facilita a

execução das atividades, garantindo que todos saibam exatamente o que fazer em cada etapa, o que reduz o desperdício de tempo e aumenta a eficiência.

Ademais, foi destacado que, sem um gerenciamento adequado, os processos tendem a se perder, resultando em dificuldades na continuidade e na melhoria dos mesmos. Quando os processos são realizados sem o devido gerenciamento, frequentemente ocorrem problemas de comunicação e falhas na execução das tarefas. O gerenciamento de processos, por outro lado, proporciona uma visão clara e detalhada das etapas a serem seguidas, permitindo uma análise contínua e a implementação de melhorias.

Outro ponto mencionado foi a importância das ferramentas específicas que auxiliam no gerenciamento de processos, como plataformas digitais que organizam e monitoram as atividades, como a plataforma Monday. Essas ferramentas são vistas como fundamentais para alcançar o sucesso nos projetos, pois oferecem suporte na organização e na eficiência das tarefas, promovendo uma execução mais eficaz e coordenada.

Além disso, foi abordado que o gerenciamento de processos é essencial na gestão de projetos, melhoria contínua e gestão de comitês. Ele facilita a resolução de problemas de forma eficaz, garante uma comunicação clara e alinha a equipe em torno dos objetivos do processo. A capacidade de entender quais ações são necessárias, delegar responsabilidades e determinar prazos é aprimorada com o gerenciamento de processos, contribuindo para a obtenção de resultados de alta qualidade e o alcance dos objetivos estabelecidos.

4.1.2. Clareza das tarefas

A segunda questão abordada nas entrevistas procurou entender se o gerenciamento de processos trouxe maior clareza sobre as tarefas a serem realizadas e de que forma isso ocorreu. As respostas indicaram unanimemente que o gerenciamento de processos contribuiu significativamente para aumentar a clareza das tarefas, com várias justificativas apresentadas pelos entrevistados.

Os participantes destacaram que o gerenciamento de processos proporciona uma ordem e um passo a passo claro para a execução das atividades. Em um ambiente de trabalho como uma consultoria, onde a metodologia não estava totalmente definida, o uso do gerenciamento de processos dentro dos projetos foi essencial para esclarecer a ordem das tarefas, o que deve ser feito primeiro e o que vem depois. Isso cria uma lógica de trabalho estruturada, evitando confusões e sobrecargas de tarefas.

Além disso, foi exposto que o gerenciamento de processos define claramente as responsabilidades de cada membro da equipe. Em muitos ambientes de trabalho, a falta de clareza sobre quem é responsável por cada etapa pode levar à sobrecarga de trabalho e à execução de tarefas que não são de responsabilidade do indivíduo. O BPM assegura que todos saibam exatamente quais são suas tarefas e responsabilidades, evitando a tomada de demandas indevidas e garantindo uma distribuição equilibrada das atividades.

Os entrevistados também mencionaram que, embora nem todos os processos estejam cem por cento mapeados e gerenciados, há uma diferença significativa na clareza entre os processos que estão bem documentados e gerenciados e aqueles que não estão. Processos bem alinhados e documentados oferecem uma visão clara de como estão funcionando, permitindo um controle mais eficaz dos resultados e uma análise detalhada dos fatores que influenciam o desempenho.

4.1.3. Qualidade do trabalho

A terceira questão abordada nas entrevistas procurou entender se e como o gerenciamento de processos influenciou a qualidade do trabalho dos participantes. As respostas indicaram que o gerenciamento de processos tem um impacto positivo significativo na qualidade do trabalho, com diversas justificativas apresentadas pelos entrevistados.

Os participantes destacaram que o gerenciamento de processos melhora a clareza sobre as responsabilidades e etapas das demandas, permitindo uma melhor organização e priorização das tarefas. Eles apontaram que, sabendo exatamente quais são suas responsabilidades, conseguem organizar melhor seu tempo e esforço, o que resulta em entregas de maior qualidade. A ausência dessa clareza pode levar à sobrecarga de trabalho, resultando em entregas apressadas e de qualidade inferior. A organização orientada pelo gerenciamento de processos evita essa sobrecarga e permite uma distribuição mais equilibrada das tarefas, garantindo que os prazos sejam cumpridos sem comprometer a qualidade.

Um dos entrevistados citou que o gerenciamento de processos facilita a colaboração entre os membros da equipe. Com as responsabilidades bem definidas, os profissionais podem buscar ajuda de colegas quando necessário, o que contribui para um trabalho mais integrado e de maior qualidade. A clareza proporcionada pelo gerenciamento de processos assegura que todos entendam suas funções e possam colaborar de forma eficaz, agregando valor ao resultado final.

Outro ponto ressaltado foi a importância das ferramentas de gerenciamento de processos, como a plataforma Monday, que auxiliam na organização e eficiência das demandas diárias. Essas ferramentas ajudam os profissionais a se manterem organizados e a gerenciarem suas tarefas de forma mais eficiente, o que reflete diretamente na qualidade do trabalho realizado.

Ademais, os participantes também mencionaram que a definição clara dos processos e das entregas necessárias é crucial para resolver problemas e aprimorar os procedimentos. O gerenciamento de processos bem definido ajuda a identificar exatamente o que precisa ser feito para resolver dificuldades e melhorar os processos, resultando em um trabalho de maior qualidade. A comunicação entre as partes envolvidas torna-se mais clara, o que é essencial para o sucesso e ajuste dos processos, garantindo que as entregas sejam feitas de acordo com as expectativas e necessidades.

4.1.4. Comunicação e a colaboração entre equipes

A quarta questão abordada nas entrevistas procurou entender como o gerenciamento de processos impactou a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe. As respostas indicaram que o gerenciamento de processos tem um efeito positivo significativo nessas áreas, com várias justificativas apresentadas pelos entrevistados.

Os participantes ressaltaram que o gerenciamento de processos minimiza os mal-entendidos sobre as responsabilidades de cada membro da equipe. Com um fluxo de trabalho claramente definido, todos sabem exatamente o que precisam fazer e quais são as suas tarefas, o que facilita a comunicação. O uso de reuniões de alinhamento e atualização é uma prática comum que emerge do gerenciamento de processos, onde cada membro pode informar sobre o andamento de suas tarefas, solicitar ajuda e resolver problemas em tempo real. Essas reuniões promovem a sincronização dos esforços da equipe, garantindo que as demandas e tarefas sejam concluídas de maneira eficiente.

Além disso, os entrevistados observaram que o gerenciamento de processos remove a subjetividade dos processos, trazendo clareza sobre o que está funcionando e o que precisa ser melhorado. Quando os processos são bem definidos e gerenciados, todos os envolvidos têm uma compreensão clara das ações necessárias e dos resultados esperados. Isso evita interpretações pessoais ou vieses sobre o que funciona ou não, permitindo uma comunicação mais objetiva e eficaz.

Os entrevistados também mencionaram que, sem um gerenciamento de processos adequado, pode haver confusão sobre a responsabilidade de determinadas áreas, o que dificulta a resolução de problemas. Quando os processos são alinhados e a comunicação entre os membros da equipe é clara, é mais fácil identificar a origem dos problemas e determinar quem é responsável por resolvê-los. Isso acelera a correção dos processos e melhora os resultados finais.

4.1.5. Documentação de processos

A quinta questão das entrevistas procurou entender a opinião dos participantes sobre a documentação de processos e se isso facilitou seu trabalho ou trouxe algum benefício. As respostas indicaram que a documentação de processos é amplamente vista como uma ferramenta essencial que facilita o trabalho e traz múltiplos benefícios.

Os entrevistados ressaltaram que a documentação de processos facilita o trabalho, especialmente em projetos. Ela permite registrar oportunidades de melhoria, dificuldades encontradas e soluções aplicadas, o que é extremamente útil para projetos futuros. A documentação não só oferece uma referência clara e transparente entre a empresa e o cliente, mas também ajuda a evitar a execução de tarefas fora do escopo do projeto, garantindo que os esforços sejam direcionados apenas para o que foi acordado. Isso evita atrasos e otimiza o tempo de trabalho.

Outro ponto mencionado é que a documentação de processos promove a clareza e a comunicação, evitando vícios de linguagem e garantindo que todos recebam a mesma informação da mesma fonte no mesmo formato. Isso elimina ambiguidades e diferentes interpretações, prevenindo desalinhamentos que poderiam ocorrer sem a documentação adequada.

A documentação também é vista como um componente vital para a gestão do conhecimento. Ela permite que as lições aprendidas em cada projeto ou tarefa sejam registradas e disseminadas entre os membros da equipe. Isso não só ajuda na transferência de conhecimento, mas também na formação e treinamento de novos membros da equipe. Áreas com processos bem documentados conseguem identificar e resolver gargalos mais facilmente, promovendo melhorias contínuas e treinamentos mais eficazes.

4.1.6. Redução de erros e retrabalho

A sexta questão das entrevistas buscou entender se o gerenciamento de processos contribuiu para a redução de erros ou retrabalho nas atividades diárias dos entrevistados. As respostas indicaram que o gerenciamento de processos tem um impacto positivo significativo na minimização de erros e retrabalho, com diversas justificativas apresentadas.

Um dos entrevistados enfatizou que um bom gerenciamento de processos, especialmente dentro de comitês ou na abordagem de melhoria contínua, permite uma identificação clara dos gargalos dentro dos processos. Ao delimitar essas dificuldades de forma precisa, é possível determinar exatamente quais atividades precisam de melhorias, quem são os responsáveis por cada etapa e os prazos envolvidos. Essa abordagem sistemática reduz significativamente o retrabalho, uma vez que as causas raízes dos problemas são tratadas diretamente, garantindo a eficácia das soluções implementadas.

Outro ponto mencionado é que a implementação formal dos processos, está ajudando a entender objetivamente como os processos contribuem para a redução de erros e retrabalhos. Os colaboradores observam claramente uma diminuição nos erros e no retrabalho, além da repetição e análise constante dos problemas permitem uma atuação positiva para reduzir continuamente esses erros, melhorando a eficiência dos processos ao longo do tempo por conta do gerenciamento de processos.

Além disso, foi relatado que o gerenciamento de processos traz uma padronização e um guia claro de procedimentos, o que naturalmente reduz a probabilidade de erros. A documentação detalhada dos processos não só facilita a identificação de erros como também os transforma em oportunidades de aprendizado e melhoria contínua. A acumulação de conhecimento de projeto para projeto, demanda para demanda, permite que os colaboradores estejam mais preparados para enfrentar desafios futuros, contribuindo para a redução do retrabalho ao aplicar soluções já testadas e eficazes.

4.1.7. Análise dos resultados

A análise das respostas dos entrevistados sobre o impacto do gerenciamento de processos em suas atividades diárias revela um consenso significativo sobre os benefícios dessa prática nas rotinas dos colaboradores entrevistados. Os entrevistados demonstraram que o gerenciamento de processos é um fator crucial para a melhoria da eficiência, comunicação, colaboração e redução de erros e retrabalho nas organizações.

Primeiramente, os entrevistados indicaram que o gerenciamento de processos proporciona maior clareza sobre as tarefas a serem realizadas e as responsabilidades de cada

membro da equipe. Isso evita mal-entendidos e sobrecarga de trabalho, permitindo que cada pessoa saiba exatamente o que deve fazer e como se organizar para cumprir suas demandas. Essa clareza contribui para a entrega de trabalhos com maior qualidade e dentro dos prazos estabelecidos.

Além disso, a implementação de processos bem definidos melhora significativamente a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe. Os entrevistados destacaram que reuniões de alinhamento e atualização permitem que todos estejam na mesma página, identifiquem problemas rapidamente e trabalhem juntos para encontrar soluções. Isso sincroniza os esforços da equipe, garantindo que as tarefas sejam concluídas de forma eficaz.

Os entrevistados também mencionaram que o gerenciamento de processos é eficaz na redução de erros e retrabalho. A padronização das atividades e a documentação detalhada permitem que a equipe identifique problemas de forma clara e trabalhe na causa raiz dos mesmos. A abordagem sistemática e a cultura de melhoria contínua estabelecida contribuem para a execução de tarefas com menos falhas e a aplicação de lições aprendidas em projetos futuros.

A documentação de processos, conforme relatado pelos entrevistados, é um componente essencial do gerenciamento de processos. Ela facilita a transparência, a gestão do conhecimento e a continuidade do trabalho entre projetos. A documentação ajuda a capturar boas práticas, registrar dificuldades e soluções encontradas, e disseminar esse conhecimento entre os membros da equipe, otimizando o trabalho e prevenindo a execução de atividades fora do escopo.

4.2 Resultados dos participantes que não usam BPM em sua rotina de trabalho

4.2.1. Organização das tarefas diárias

A primeira questão abordada nas entrevistas visou entender a percepção dos participantes sobre a organização de suas tarefas diárias e o acompanhamento do progresso sem o uso de um gerenciamento de processos estruturado. As respostas revelaram que os profissionais adotam métodos individuais e informais, resultando em uma falta de coesão e monitoramento sistemático.

Em um caso, os profissionais, ao organizarem suas tarefas, dependem principalmente de métodos individuais, sem um sistema formal de acompanhamento. Em um caso, cada membro da equipe, incluindo a recepcionista, a estagiária, a médica e o administrador, cria sua própria agenda e controla suas atividades de forma independente. O progresso não é monitorado de maneira sistemática; em vez disso, apenas os resultados finais são avaliados. Quando esses resultados não são satisfatórios, são tomadas medidas para ajustar a rotina e atender aos novos requisitos. Uma iniciativa limitada de padronização é mencionada, onde o atendente está desenvolvendo Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), mas são restritos aos processos de recepção e aplicáveis apenas a novos processos decorrentes de novos planos de saúde credenciados.

Outra abordagem descrita pelos entrevistados envolve a priorização das tarefas mais urgentes e importantes, enquanto as menos urgentes são programadas para serem realizadas posteriormente. O progresso é medido conforme as tarefas são concluídas, sem um sistema formal de acompanhamento ou documentação.

4.2.2. Clareza das atividades

A segunda questão abordada nas entrevistas procurou identificar os principais desafios que os participantes enfrentam em relação à clareza das atividades que precisam realizar. As respostas indicaram que a ausência de documentação e comunicação clara são os maiores obstáculos, resultando em dificuldades na transmissão de conhecimento e na definição de responsabilidades.

Um dos desafios mencionados é a dependência excessiva de indivíduos específicos para o funcionamento de certas rotinas. No caso de novas contratações ou substituições, muitas rotinas importantes podem ser perdidas devido à falta de documentação adequada dos processos. A aprendizagem dos novos processos geralmente ocorre por tentativa e erro, sem registros formalizados. Esse problema é exacerbado pelo fato de que o conhecimento sobre a operação dos sistemas está centralizado em uma única pessoa. Isso exige que o administrador se familiarize com todos os sistemas para supervisionar o trabalho. Além disso, existem atividades que são conhecidas apenas pelo administrador, e há uma falta de clareza sobre os custos da clínica, resultando na ausência de indicadores claros para monitorar o desempenho da empresa.

Outro desafio significativo é a dificuldade em identificar quem é responsável por determinadas tarefas, especialmente quando a conclusão de uma atividade depende da

autorização ou instrução de outra pessoa. Quando as tarefas não são completamente autônomas, saber a quem recorrer se torna um grande desafio, exigindo que os funcionários busquem informações por conta própria para concluir suas atividades.

4.2.3. Retrabalho e erros

A terceira questão nas entrevistas visou identificar se os participantes já enfrentaram situações de retrabalho ou erros devido à falta de um processo bem definido. As respostas revelaram que a ausência de processos claros frequentemente resulta em erros e retrabalho, impactando negativamente a eficiência e a satisfação dos clientes.

Uma das situações mencionadas refere-se ao faturamento, onde frequentemente é necessário refazer o trabalho dos colaboradores. Devido ao desconhecimento da forma correta de preencher as guias e à falta de treinamento adequado, muitas informações são geradas com erros, exigindo retrabalho para correção.

Outra situação comum de retrabalho ocorre devido a falhas na atualização das informações e protocolos. Frequentemente, a equipe precisa entrar em contato com clientes para corrigir agendamentos e instruções, especialmente quando as regras dos convênios são atualizadas e essas mudanças não são comunicadas de maneira eficaz à equipe. Esses lapsos de comunicação resultam em erros que precisam ser corrigidos posteriormente, causando insatisfação tanto para os clientes quanto para os funcionários.

Também foi mencionado que a falta de comunicação clara entre departamentos muitas vezes leva a mal-entendidos e erros. Em algumas ocasiões, quando informações críticas sobre mudanças em procedimentos ou novas diretrizes não são disseminadas adequadamente, os funcionários podem continuar seguindo processos desatualizados, resultando em erros evitáveis e retrabalho.

4.2.4. Qualidade do trabalho

A quarta questão nas entrevistas procurou entender se a falta de um gerenciamento de processos impacta a qualidade do trabalho dos participantes. As respostas mostraram que a ausência de um gerenciamento eficaz de processos prejudica significativamente a qualidade do trabalho, com várias consequências negativas citadas.

Uma das respostas destacou que a falta de gerenciamento de processos resulta em retrabalho, falta de informação e falta de controle. Sem processos bem definidos, os

funcionários enfrentam dificuldades em estabelecer metas claras e têm um conhecimento limitado das projeções financeiras. Essa falta de estrutura impede a equipe de operar de maneira eficiente e de medir o progresso de forma adequada, o que afeta diretamente a qualidade do trabalho entregue.

Outra resposta enfatizou que a falta de gerenciamento de processos deixa as orientações vagas e soltas, o que traz insegurança para a equipe. Este problema é particularmente crítico quando um funcionário mais antigo, que possui um conhecimento prático maior, precisa se afastar por motivos de saúde ou férias. O substituto, não tendo um conhecimento detalhado de todo o processo devido à ausência de um gerenciamento adequado, acaba cometendo erros. Essa situação revela uma falha sistêmica na organização, onde a dependência do conhecimento individual de funcionários específicos pode comprometer a continuidade e a qualidade do trabalho.

4.2.5. Obstáculos para eficiência

A pergunta seguinte nas entrevistas buscou identificar os principais obstáculos enfrentados pelos participantes ao tentar melhorar a eficiência do seu trabalho. As respostas revelaram uma série de desafios que dificultam significativamente a otimização das operações diárias.

Uma das respostas destacou a dificuldade em identificar pontos de melhoria no processo. As melhorias são frequentemente resultado de tentativas e erros, tornando desafiador definir claramente as tarefas atribuídas a cada cargo. Devido ao desconhecimento das rotinas, os colaboradores muitas vezes não entregam o serviço com a qualidade necessária para a próxima etapa do processo. Isso compromete os serviços que dependem de outras tarefas. Além disso, os investimentos que deveriam ser direcionados para melhorias às vezes não ocorrem devido à falta de priorização adequada.

Outra resposta apontou a falta de tempo como um grande obstáculo para implementar melhorias, além da escassez de colaboradores ou a sobrecarga dos existentes. A falta de interesse por parte dos gestores, que são resistentes às mudanças e frequentemente muito atarefados, também foi mencionada. Esta resistência gerencial impede a introdução de melhorias necessárias e inovações que poderiam aumentar a eficiência do trabalho.

4.2.6. Implementação do BPM

A questão investigou se os entrevistados acreditam que a implementação de um gerenciamento de processos poderia ajudá-los a se sentir mais organizados e produtivos em suas atividades diárias. As respostas indicaram um consenso de que tal implementação seria altamente benéfica, elucidando várias justificativas.

Uma das respostas destacou que o gerenciamento de processos e a implementação de indicadores trariam mais organização tanto aos investimentos quanto ao desenvolvimento das tarefas diárias de cada colaborador. Isso facilitaria o controle tanto por parte do administrador quanto dos funcionários, além de proporcionar maior clareza sobre os custos tratados no sistema e no desenvolvimento da estratégia de negócios. Essa abordagem sistemática possibilitaria um ambiente de trabalho mais estruturado e eficiente.

Outra resposta ressaltou que, com um gerenciamento de processos, haveria uma economia significativa de tempo atualmente gasto em correções de erros e na tentativa de compreender processos mais complexos. Isso não apenas reduziria o tempo desperdiçado, mas também aumentaria a produtividade, permitindo que os colaboradores se concentrem mais nas tarefas essenciais e menos em solucionar problemas recorrentes.

4.2.7 Análise dos resultados

Primeiramente, a maneira como as tarefas diárias são organizadas e o progresso é acompanhado revela uma falta de estrutura e uniformidade. Os entrevistados relataram que cada pessoa cria sua própria agenda e monitora suas atividades de forma individual, sem um sistema unificado de medição de progresso. A falta de um método padronizado para acompanhar o progresso das tarefas pode levar a inconsistências e lacunas na execução das atividades.

Os desafios relacionados à clareza das atividades são outra área crítica identificada nas entrevistas. Um dos principais problemas mencionados foi a perda de rotinas e conhecimentos críticos em caso de demissão ou ausência de funcionários chave. Por exemplo, o funcionário possui conhecimento exclusivo sobre a operação de sistema, o que representa um risco significativo para a continuidade das operações. Além disso, a dificuldade em identificar a quem recorrer para concluir determinadas tarefas que dependem de autorizações ou instruções de outras pessoas resulta em um ambiente de trabalho onde a busca por informações corretas se torna um processo demorado e ineficiente. Esses desafios indicam uma falta de comunicação clara e documentada dentro da equipe.

A ocorrência de retrabalho e erros devido à falta de processos bem definidos foi um tema recorrente nas entrevistas. Os entrevistados relataram que erros frequentes no setor de faturamento, causados pelo desconhecimento ou falta de treinamento adequado dos colaboradores, exigem retrabalho significativo para correção. Além disso, a comunicação ineficaz sobre as atualizações de protocolos e regras leva a erros que precisam ser corrigidos posteriormente junto aos clientes. Esses problemas destacam a necessidade de um sistema de processos bem documentados e de uma comunicação mais eficaz para reduzir erros e retrabalho.

Quando questionados sobre o impacto da falta de um gerenciamento de processos na qualidade do trabalho, os entrevistados foram unânimes em reconhecer que a ausência de processos bem definidos resulta em retrabalho, falta de informações claras, falta de controle e metas, e insegurança entre os funcionários. A falta de orientações precisas deixa a equipe vulnerável, especialmente em situações onde funcionários mais experientes precisam se ausentar, e seus substitutos não têm conhecimento suficiente para evitar erros. Isso aponta para a necessidade de um treinamento mais robusto e de uma documentação detalhada dos processos.

Os obstáculos para melhorar a eficiência no trabalho incluem a dificuldade em identificar pontos de melhoria nos processos, a sobrecarga de trabalho dos colaboradores, a falta de tempo para implementar melhorias e a resistência dos gestores a mudanças. Esses fatores contribuem para um ambiente onde as melhorias são implementadas de maneira reativa, através de tentativa e erro, ao invés de um processo estruturado e contínuo de melhoria.

Finalmente, a análise dos resultados indica que a ausência de um gerenciamento de processos estruturado cria um ambiente de trabalho desorganizado, propenso a erros e retrabalho, e dificulta a implementação de melhorias eficazes. A introdução de um sistema de gerenciamento de processos poderia potencialmente resolver muitos desses problemas, proporcionando mais clareza, eficiência, controle sobre as atividades diárias e, conseqüentemente, melhora na rotina de atividades diárias.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo sobre a influência do gerenciamento de processos na rotina do colaborador revelou que a ausência de um gerenciamento de processos pode resultar em uma série de desafios que impactam a organização de forma negativa. Os principais problemas encontrados são a falta de clareza nas atividades diárias, o aumento de retrabalho e erros, além da resistência à implementação de melhorias.

Diante do contexto apresentado, surge a questão central deste estudo: “Existe alguma melhoria na rotina de trabalho do colaborador quando a organização utiliza gerenciamento de processos?” Este estudo buscou não apenas responder essa pergunta, mas também verificar a importância do gerenciamento de processos e suas respectivas áreas para o bem-estar e desempenho dos colaboradores nas suas atividades diárias.

Para responder à questão central deste estudo, a pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas com dois grupos distintos, um composto por colaboradores que utilizam gerenciamento de processos em suas rotinas diárias de trabalho e outro formado por aqueles que não o utilizam. Esta abordagem permitiu uma observação direta entre os benefícios e os desafios enfrentados por cada grupo, mostrando uma visão mais abrangente sobre o impacto do gerenciamento de processos na rotina do colaborador.

Os entrevistados que utilizam gerenciamento de processos relataram diversas vantagens, como a redução de erros, menor retrabalho, maior clareza nas atividades e melhor eficiência no trabalho de forma geral. Estes participantes evidenciaram que a documentação e a padronização dos processos ajudam a manter um fluxo de trabalho consistente e transparente, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de boas práticas.

Por outro lado, os colaboradores que não adotam um gerenciamento de processos estruturado mencionaram dificuldades significativas em suas rotinas. Entre os principais obstáculos relatados, estão a falta de clareza nas atividades, retrabalho frequente, insegurança nas operações e a falta de controle sobre as tarefas. Foi evidenciado que estes participantes da pesquisa enfrentam mais desafios nas suas rotinas diárias na coordenação de tarefas e na comunicação interna, que resulta em um ambiente de trabalho menos organizado e eficiente.

Os resultados deste estudo demonstram que a falta de gerenciamento de processos não apenas afeta a produtividade, mas também cria um ambiente de trabalho instável e propenso a erros. Para uma organização que deseja melhorar a sua eficiência operacional, comunicação

entre colaboradores e a qualidade do trabalho, devem considerar a implementação de um sistema de gerenciamento de processos bem elaborado. Além disso, também deve ser considerado que ainda há a necessidade dos gestores oferecerem treinamentos contínuos e uma comunicação clara para garantir que os colaboradores compreendam e sigam os processos estabelecidos.

Este estudo está alinhado com pesquisas anteriores que destacam a importância do gerenciamento de processos para a melhoria da eficiência e qualidade do trabalho. No entanto, este estudo expôs também que a resistência à mudança e a sobrecarga de trabalho são obstáculos comuns que devem ser superados para que a implementação de novos processos seja bem-sucedida.

A pesquisa oferece uma visão clara sobre os benefícios do gerenciamento de processos e as consequências de sua ausência. Ao identificar os desafios enfrentados por organizações que não tem processos bem definidos, este estudo contribui para a compreensão de como essas práticas podem ser essenciais para a organização e crescimento eficiente das organizações.

Uma limitação deste estudo é a natureza qualitativa baseada em entrevistas, o que se limita a não capturar toda a extensão dos desafios enfrentados por diferentes tipos de organizações. Além disso, com uma pesquisa quantitativa é possível obter uma amostra maior de entrevistados, que pode representar uma percepção melhor das experiências em diferentes organizações. Nesta pesquisa também não foi considerado o tamanho das empresas dos entrevistados, onde os entrevistados faziam parte de empresas de portes diferentes, de microempresas até grandes empresas. No entanto, as entrevistas forneceram uma riqueza de detalhes e uma compreensão profunda sobre a experiências dos entrevistados.

Futuras pesquisas podem explorar métodos quantitativos para validar os diversos estudos qualitativos sobre o gerenciamento de processos e examinar a eficácia de diferentes abordagens do tema em diferentes contextos organizacionais. Além disso, investigar a cultura organizacional como parte da implementação de processos e de que forma a cultura organizacional pode impactar em uma melhor implementação de processos, visto que este estudo mostrou que as organizações podem ter resistência às mudanças.

Conclui-se que o gerenciamento de processo é uma ferramenta essencial para o contexto organizacional que busca melhorar a eficiência e a qualidade no ambiente de trabalho. A ausência de processos bem definidos pode resultar em dificuldades significativas para a organização. Em contrapartida, a implementação do gerenciamento de processos melhora consideravelmente as atividades diárias do colaborador e, conseqüentemente, o

desempenho organizacional. É fundamental que as organizações reconheçam e invistam no gerenciamento de processo como uma estratégia para alcançar a excelência operacional e garantir um ambiente de trabalho claro, coeso, produtivo e estável.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, G. M. A. et al. **Administração do tempo: Business Process Management (BPM) como ferramenta de melhoria da qualidade na gestão organizacional.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 11., 2019, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2019. p. 99-108.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge.** Chicago: Abmp International, 2019. 421 p.

GONÇALVES, Glauber Moura. **Estudo dos processos de patrimônio e almoxarifado da Polícia Rodoviária Federal, metodologia BPM e produção enxuta como forma de análise.** 2016. 65 f., il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção)—Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

HAGEMANS, Guy. **A Business Process Management Opportunity Model.** 2009. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Business Informatics, University Of Utrecht, Utreque, 2009.

LEVINO, Lucas de Azevedo. **Uso da BPMN para modelar processos de acordo com o novo Código de Processo Civil Brasileiro.** 2016. x, 53 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MAGALHÃES, Taylline Thuany Martins. **Aplicação do Ciclo BPM e da gestão do conhecimento aos processos do curso de Engenharia de Produção da Universidade de Brasília.** 2017. 123 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

MARTINS, Cimara de Souza; RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira; ANTONIOLLI, Bianca Inez; SILVA, José Marcos Santos da. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 12, n. 39, p. 262-281, 30 jan. 2018. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v12i39.989>.

MEDEIROS, Igor Santos. **Gestão de processos e sua influência no desempenho dos colaboradores de um escritório contábil do DF.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2022.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552011000400010>.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. 2012. 37 f. TCC (Graduação) - Curso de Processamento de Dados, Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2012.

SÃO PEDRO, João Vítor Alves de. **Gestão ágil de projetos para o desenvolvimento de sistemas : uma investigação com uso do Business Process Model and Notation (BPMN) em uma empresa de produtos digitais**. São Cristóvão, 2023. Monografia (graduação em Administração) - Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2023

TANAKA, Wilson; MUNIZ JÚNIOR, Jorge; FARIA NETO, Antonio. Fatores Críticos para Implantação de Projetos de Melhoria Contínua segundo Líderes e Consultores Industriais. **Sistemas & Gestão**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 103-121, 2012. LATEC. <http://dx.doi.org/10.7177/sg.2012.v7.n1.a7>.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para entrevistados que usam gerenciamento de processos na rotina de trabalho

1. Você acredita que o gerenciamento de processos contribui para a eficiência e produtividade no ambiente de trabalho? Por quê?
2. O gerenciamento de processos trouxe maior clareza sobre as tarefas a serem realizadas? Se sim, de que forma?
3. O gerenciamento de processos influenciou a qualidade do seu trabalho? Se sim, de que maneira?
4. Como o gerenciamento de processos impactou a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe?
5. Qual é a sua opinião sobre a documentação de processos como parte do gerenciamento de processos? Isso facilitou o seu trabalho ou trouxe algum benefício?
6. O gerenciamento de processos contribuiu para a redução de erros ou retrabalho em suas atividades diárias?

Apêndice B – Questionário para entrevistados que não usam gerenciamento de processos na rotina de trabalho

1. Como você atualmente organiza suas tarefas diárias e acompanha seu progresso?
2. Quais são os principais desafios que você enfrenta em relação à clareza das atividades que precisa realizar?
3. Você já teve situações em que houve retrabalho ou erros devido à falta de um processo bem definido?
4. Você acredita que a falta de um gerenciamento de processos afeta a qualidade do seu trabalho? Se sim, de que forma?
5. Quais são os principais obstáculos que você enfrenta ao tentar melhorar a eficiência do seu trabalho?
6. Você acha que a implementação de um gerenciamento de processos poderia ajudá-lo a se sentir mais organizado e produtivo em suas atividades diárias? Por quê?