

# **A NECESSIDADE DE MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS COMO FORMA DE MELHORAR OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Karine dos Santos Nogueira  
Mariana Caetano  
Nelimar Herculano de Andrade  
Lucimar Duarte



**CENBRAP - Centro Brasileiro de Pós-graduações**  
**Faculdade CENBRAP**  
**Curso Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos**

Banco de Imagens Canva  
**FOTOS DA CAPA E DO EBOOK**

Rosiane Dias Mota  
**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Lucimar Duarte  
**REVISÃO**

Karine dos Santos Nogueira  
Mariana Caetano  
Nelimar Herculano de Andrade  
Lucimar Duarte  
**AUTORAS**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Sineide Denice Mendonça–CRB-1673).

NOGUEIRA, Karine dos Santos.

A Necessidade de Mudanças Comportamentais como Forma de Melhorar os Processos Organizacionais./ Karine dos Santos Nogueira; Mariana Caetano; Nelimar Herculano de Andrade; Lucimar Duarte. - Goiânia-Go: CENBRAP, 2022.

E-book: il. Colorido

ISBN 978-65-00-51679-1

1. Necessidade de Mudanças Comportamentais. 2. Processos Organizacionais. I. NOGUEIRA, Karine dos Santos. II. CAETANO, Mariana. III. ANDRADE, Nelimar Herculano de. II. DUARTE, Lucimar. III. Título

CDU: 658

# A necessidade de Mudanças Comportamentais como forma de melhorar os processos organizacionais

## AUTORAS

### Karine dos Santos Nogueira

Gerente Operacional do segmento de Departamento Pessoal atualmente em uma empresa especializada em soluções de administração de pessoal para empresas e escritórios contábeis. Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cenbrap.



### Mariana Caetano

Funcionária pública na área da educação infantil. Técnica em Administração (FANAP), Acadêmica em GRH (CENBRAP).

### Nelimar Herculano de Andrade

Analista de Departamento Pessoal na empresa Max Folha. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Goiás. Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cenbrap.



### Lucimar Duarte

Graduada em Administração, especialista em Gerência Empresarial e mestra em Ecologia e Produção Sustentável. Ministra aulas nos cursos de Administração e Ciências Contábeis nas disciplinas correlatas. Orienta TCC e é atuante em bancas de TCC. Atua como palestrante e consultora, realiza minicursos e treinamentos além de assessorar na implantação de sistema de qualidade nas empresas.



# Sumário

Apresentação.....	05
Introdução.....	07
Gerenciamento de Mudança.....	08
Mudanças para melhorias dos processos organizacionais.....	13
Conclusão.....	17
Referências .....	18





## Apresentação

O projeto de Extensão Universitária da Faculdade Cenbrap promove a aproximação entre seus alunos e a sociedade, tratando, portanto, de uma interação transformadora onde os saberes dos acadêmicos beneficiam a sociedade e a sociedade contribui para a construção do conhecimento da Faculdade.

Os acadêmicos da IES já possuem expertises em interação social pois, ao longo do curso de tecnólogo de Recursos Humanos, promoveram a aplicação de seus conhecimentos em escolas de Ensino Médio desenvolvendo atividades e palestras sobre Planejamento de Carreiras, além de prestarem consultorias a empresas.

Este e-book é o fruto das experiências de aprendizagem vivenciada em um cenário real de empresas que apresentaram “suas dores”, devido a problemas e situações que impactariam na competitividade devido as lacunas presentes em seus processos. A partir dessa interação entre acadêmico e empresário foram elaborados relevantes propostas com a finalidade de intervir na realidade das empresas, momento em que presenciou a articulação entre teoria e prática, por meio de treinamentos.

Em pesquisas realizadas pelos acadêmicos da CENBRAP nas empresas, diversas situações foram apontadas pelos empresários, e ou responsáveis, como variáveis indesejáveis que impactariam em resultados organizacionais indesejados. Diante dessa realidade, sob acompanhamento da professora orientadora, foi identificado a necessidade de realização de treinamentos como solução para os problemas apontados.

Este e-book relata uma das temáticas propostas para treinamento advindas de atendimento dos acadêmicos da Faculdade CENBRAP às empresas. É visível como o desenvolvimento de competências individuais pelos acadêmicos faz-se presente além de alcançar resultados pessoais e profissionais sólidos.







## Introdução

Muitos são os planejamentos para se iniciar um negócio e diversas são as estratégias pensadas para que tenha sucesso e alcance todos os resultados esperados. Porém, é comum processo que as empresas de um novo comportamento organizacional para acompanhar o avanço das tecnologias e metodologias disponíveis se manterem competitivas no mercado.

Essas mudanças comportamentais são impulsionadas por fatores internos e externos que precisam ter uma abordagem com ações bem definidas que conduzirão a organização ao sucesso.

Para se alcançar bons resultados neste processo de mudança comportamental organizacional, um dos elementos cruciais é a motivação, pois trás equilíbrio e engajamento necessário para que a transformação aconteça de maneira eficaz.

# Gerenciamento de Mudança







Gerenciamento de mudança é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para fazer a transição de indivíduos, grupos e organizações do estado atual para o estado futuro.

As organizações de sucesso não se desenvolvem aleatoriamente, mas por meio de estratégias bem definidas em seu planejamento o que propicia resultados favoráveis.

O ambiente de negócios está em frequente mudança devido ao crescimento exponencial as diversas informações, tecnologias, bem como a expansão do mercado global.

As mudanças nos processos organizacionais surgem a partir da necessidade de um novo posicionamento no mercado, onde novas estratégias precisam ser definidas e executadas assegurar a entrega dos resultados de negócios é importante que alguns componentes organizacionais, como, pessoas, processo, estruturas, sistemas e tecnologias estejam alinhados. Esta mudança é essencial para as organizações se manterem competitivas.

Gerenciar mudança além de considerar seus impactos tangíveis, é importante considerar impacto pessoal sobre os afetados e sua jornada em direção ao trabalho.

O gerenciamento de mudanças se concentra nas pessoas e precisa garantir que as mudanças sejam implementadas os benefícios da mudança se alcançados.

A mudança comportamental é um processo e existem diversos níveis e necessidades para que ocorram essas mudanças. A motivação pode ser definida como a probabilidade de que uma pessoa se envolva, continue e adquira uma estratégia específica de mudança. Essa motivação não pode ser vista como um traço de personalidade inerente ao caráter da pessoa, mas sim um estado de prontidão ou vontade de mudar, que varia de uma situação para a outra e de um momento para o outro.

Prochaska e DiClemente, idealizaram um modelo transteórico para a mudança, que acontece através de estágios pelos quais o indivíduo transita durante o processo. O modelo de transteórico é composto por quatro estágios, sendo eles: pré contemplação, contemplação, preparação, ação e manutenção.





A **Pré contemplação** é o estágio em que não há intenção de mudança, nem mesmo uma crítica a respeito do conflito envolvendo o comportamento-problema. Nesse estágio a pessoa não percebe o seu comportamento como um problema. A contemplação se caracteriza pela conscientização que existe um problema, no entanto apresenta dificuldades para a ação de mudanças.

Na **Preparação** a pessoa está pronta para mudar e compromissada com a mudança. Nesse estágio acontece o aumento da responsabilidade pela mudança, a avaliação dos recursos disponíveis e a elaboração de um plano específico.

O estágio da **ação** se dá através da escolha de uma estratégia para a realização da mudança, e tomada de atitude neste sentido, usando o apoio como um meio de assegurar-se do seu plano, para ganhar eficácia e criar condições externas para a mudança.



O próximo estágio é a **manutenção**, onde se trabalha a prevenção à recaída e a consolidação dos ganhos obtidos durante a ação. A prova da efetividade da mudança é a estabilidade neste estado de processo.

A recaída é um aspecto essencial a ser entendido quando se trata de mudança comportamental. Muitas pessoas acabam recaindo e tendo que recomeçar o processo novamente, mas nem sempre o recomeço ocorre pelo estágio inicial.

A grande importância no processo de mudança comportamental, é estimar o seu envolvimento no processo e tomar decisões sobre a metodologia a ser utilizada na abordagem de forma mais personalizada, realista e fundamentada.





# Mudanças para melhorias dos processos organizacionais



As organizações diante do cenário competitivo e exigente a que estão inseridas, precisam de ferramentas que possibilitam obter resultados otimizados em seus processos. Pois o fator-chave para a construção de uma vantagem competitiva bem-sucedida está na busca da melhoria constante dos processos organizacionais.

A criação de uma estrutura de execução estratégica não é uma atividade única. Para cumprir a visão e a missão da organização, a estrutura de execução estratégica precisa amadurecer e evoluir. A melhoria contínua dos processos deve fazer parte dos valores da organização e ser aplicada à estrutura para evoluir com os avanços da estratégia.

De acordo com Rotondaro (2005), a gestão de processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos, principalmente daqueles que são mais impactantes na satisfação dos seus clientes e *stakeholders* em geral. Segundo o autor, ela é marcada por um grande envolvimento de todos dentro da organização, o que pode resultar em uma melhor satisfação dessas pessoas no trabalho; agilidade no andamento das atividades; desenvolvimento de habilidades, bem como no aumento da autoridade e autonomia individual.







A gestão de processos tem como desafio melhorar os processos organizacionais, pois ela indica a necessidade de mudanças no gerenciamento da organização. E dentre as várias mudanças é importante que os processos e subprocessos passem a ser orientados com base no requisito dos clientes, tanto o externo quanto o interno.

A ideia principal da gestão de processos é desenvolver uma organização voltada para eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio, de forma a identificar oportunidades de melhoria da qualidade e do desempenho operacional da organização, visando a satisfação dos clientes.

Para Palmberg (2009), o propósito da gestão de processos é controlar e melhorar os processos da organização, de forma sistemática e estruturada com melhoria contínua. Assim a gestão de processos permite que as empresas compartilhem informações rapidamente contribuindo para manter seus empregados em uma curva ascendente de aprendizado.

É importante para as organizações que buscam a melhoria em seus processos que considerem sua criticidade. Identificar os processos críticos é direcionar os esforços para as atividades que necessitam de aperfeiçoamento. Uma empresa para melhorar seu desempenho deve em primeiro lugar, identificar suas operações críticas, que são as que afetam a qualidade. O estudo de racionalização de processos deve ser iniciado pelos processos críticos, pois assim os resultados serão mais significativos.

De acordo com Varvakis (1998), os processos críticos podem ser encontrados ou representados a partir de aspectos ligados à magnitude do impacto no desempenho global da organização; a facilidade de modificação; ou até mesmo aqueles que não apresentam resistência interna a modificações. Ou seja, sua definição não segue um modelo preciso e depende de cada organização. Surge então a necessidade de mapeamento desses processos, para que eles sejam conhecidos com detalhes e oportunidades de melhorias identificadas.

Mapeamento de processos significa realçar graficamente, num modelo as relação entre as atividades pessoal, informações e objetos envolvidos. Ele tem por objetivo tornar mais explícita a relação entre dimensões de desempenho e atividades primarias ou de suporte, pela organização para o atendimento de seus clientes. Essas representações são fundamentais para entender não apenas processos isolados, mas também o fluxo de informação e recursos através dos processos operacionais e processos de suporte da cadeia interna de valor.







## Conclusão

As mudanças podem ser vistas através de duas vertentes. Elas acontecem inicialmente com a mudança de comportamento do indivíduo, expandindo-se para as mudanças dos processos organizacionais.

A ferramenta transteórica e o mapeamento de processos, permitem o planejamento e o acompanhamento do processo das mudanças comportamentais e organizacionais.

Tanto as mudanças comportamentais, quanto as mudanças de processos organizacionais, são necessárias para que as empresas tenham um negócio de sucesso e sejam competitivas no mercado. Por isso é importante estar em busca de estratégias para melhorias contínuas nos processos.



## Referências

DIAS, Ruth Borges. **Diretrizes de intervenção quanto à mudança de comportamento** – A Entrevista Motivacional. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/1731.pdf>. Acesso em: 02, junho, 2022.

INSTITUTE, P. P. M. **Gerenciando Mudanças nas Organizações** (coleção Pmi Project Management Institute). São Paulo: Saraiva, 2016. E-book.

LOUZADA, Paula. **O que é gerenciamento de mudanças:** como fazer isso de maneira efetiva. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/o-que-e-gerenciamento-de-mudancas-como-fazer-isso-de-maneira-efetiva/>. Acesso em: 16, maio, 2022.

PALBEMRG, K. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? **The TQM Journal**, v. 21, p. 203-215, 2009.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, M. M. de, PALADINI, E. P. (Org). Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Sydle. SYDLE, Jose. **Melhoria de processos**. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/melhoria-de-processos-6101a388b2503757979faf52/>. Acesso em: 16, maio, 2022.

VARVAKIS, G. J. et al. **Gerenciamento de Processos**. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGEP UFSC, 1998.

