



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MILAYNE DOS SANTOS SOUZA DA SILVA**

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRODUTORA  
DE AÇÚCAR E ÁLCOOL DO VALE DO MAMANGUAPE: Uma análise a  
partir da liderança e decisão organizacional**

**Mamanguape/PB  
2025**

## MILAYNE DOS SANTOS SOUZA DA SILVA

### **Processos Organizacionais em uma empresa produtora de açúcar e álcool do vale do Mamanguape: Uma análise a partir da liderança e decisão organizacional**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:**

Documento assinado digitalmente  
 NIVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE M<sup>A</sup>  
Data: 01/10/2025 09:46:57-0300  
Verifique em <https://validar.itii.gov.br>

---

**Nívea Marcela Marques Nascimento de Macedo – UFPB**  
**Orientador(a)/Presidente**

Documento assinado digitalmente  
 ELIANE MARTINS DE PAIVA  
Data: 01/10/2025 17:10:47-0300  
Verifique em <https://validar.itii.gov.br>

---

**Eliane Martins de Paiva - UFPB**  
**Membro da Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEC  
Data: 01/10/2025 16:14:28-0300  
Verifique em <https://validar.itii.gov.br>

---

**Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB**  
**Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB**  
**2025**



**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE  
AÇÚCAR E ÁLCOOL DO VALE DO MAMANGUAPE: uma análise a partir da  
liderança e decisão organizacional**

Milayne dos Santos Souza da Silva – UFPB – milaynesouza2001@gmail.com  
 Nívea Marcela Marques Nascimento de Macedo – UFPB – niveamarcelam@gmail.com  
 Marcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br  
 Eliane Martins de Paiva – UFPB – elianempaiva@gmail.com

## **RESUMO**

A gestão por meio dos processos organizacionais consolidou-se como uma abordagem estratégica essencial para integrar atividades, sendo importante para manter a organização competitiva, o que resulta em melhorias contínuas nas atividades empresariais. O presente estudo pretende analisar os processos organizacionais de uma empresa produtora de açúcar e álcool do Vale do Mamanguape, a partir da discussão sobre liderança e decisão organizacional. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor sucroalcooleiro, envolvendo entrevistas semiestruturadas com gestores de tecnologia, agronomia e produção, além de observação no local. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com entrevistas codificadas e categorizadas, permitindo um maior aprofundamento das informações coletadas. Os resultados apontam a necessidade de maior capacitação da equipe, de manutenção das melhorias implementadas e de maior envolvimento da liderança integrativa, o que vai impactar no aperfeiçoamento da decisão organizacional. Esta última tem características mais centralizadas, devido à pouca realização de discussões e reuniões para benchmarks estratégicos. Também foram identificados desafios com relação à padronização e integração dos processos. Desta forma, conclui-se que a eficácia da gestão não irá depender apenas da estrutura organizacional, é necessário haver líderes preparados para tomar as decisões certas.

**Palavras-Chave:** Processos Organizacionais; Empresa Sucroalcooleira; Liderança e decisão Organizacional.

## **ABSTRACT**

Management through organizational processes has been consolidated as a strategic approach essential for integrating activities, being important to maintain organizational competitiveness, which results in continuous improvements in business activities. The present study aims to analyze the organizational processes of a sugar and alcohol producing company in the Vale do Mamanguape, based on the discussion of leadership and organizational decision-making. The research was carried out through a case study in a company in the sugar-energy sector, involving semi-structured interviews with technology, agronomy, and production managers, in addition to on-site observation. The study was conducted using a qualitative, exploratory, and descriptive approach, with interviews coded and categorized,

allowing for a deeper understanding of the information collected. The results indicate the need for greater team training, for the maintenance of implemented improvements, and for stronger integrative leadership, which will impact the improvement of organizational decision-making. The latter has more centralized characteristics, due to the limited occurrence of discussions and meetings for strategic benchmarks. Challenges were also identified regarding the standardization and integration of processes. Thus, it is concluded that management effectiveness will not depend solely on organizational structure; it is necessary to have leaders prepared to make the right decisions.

**Keywords:** Organizational Processes; Sugar and Alcohol Company; Leadership and Organizational Decision.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional marcado pela competitividade, a busca por estratégias e técnicas de gestão passou a ser essencial para o sucesso empresarial, demandando que a organização a todo momento esteja revendo a sua postura diante do mercado (Machado et al., 2018). Nesse contexto, a gestão por processos se estabeleceu como uma abordagem estratégica que interliga todas as atividades, desde o insumo, transformação, até o produto final, provocando controle e melhorias contínuas nas atividades empresariais (Breviário, 2023).

A gestão por processos, para ser implementada, tem como principal ferramenta o mapeamento das atividades, que basicamente trata-se de uma representação gráfica do sequenciamento das atividades executadas para realizar um produto ou serviço. Assim, a função do mapeamento é identificar, apresentar e analisar todos os processos da organização. Essa representação visual contribui para uma compreensão clara e objetiva de toda a estrutura organizacional da empresa, desde os gestores até os funcionários (Dotto; Bianchi, 2017).

Em paralelo, a liderança organizacional é fundamental para uma gestão de processos eficiente, visto que uma liderança preparada permite identificar e mitigar problemas, gerando confiança e, consequentemente, incentivando e engajando a equipe de modo que não haja resistência por parte dos indivíduos (Ivan; Terra, 2017). Nesse sentido, a tomada de decisão também é um elemento importante a ser considerado, pois a decisão faz parte das atribuições de um líder, dado que é ele quem direciona as decisões no tocante às ações (Lopes e Perucchi, 2015).

O presente estudo mostra-se relevante diante da constatação de que, apesar de existirem várias pesquisas acadêmicas sobre mapeamento de processos tanto no setor público (Aganette; Maculan; De Lima, 2018; Costa; Moreira, 2018; Junior; Longaray; Munhoz, 2020) quanto no setor privado (Aizprua; Cardoso, 2020; Araújo, 2018; Santos et al., 2015), nenhum

dele aprofunda a compreensão sobre a evolução dos processos no que se refere à pesquisa relacionada à liderança e à decisão organizacional, tornando necessário ampliação do conhecimento prático nesta perspectiva. Diante disso, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: De que maneira os processos organizacionais em uma empresa produtora de açúcar e álcool do Vale do Mamanguape podem ser aperfeiçoados pela liderança e pela tomada de decisão?

Diante do contexto, este trabalho tem como objetivo: analisar os processos organizacionais de uma empresa produtora de açúcar e álcool do Vale do Mamanguape, a partir da discussão sobre liderança e decisão organizacional, e específicos: a) Realizar o mapeamento dos processos organizacionais da empresa estudada; b) Analisar a estrutura e gestão dos processos identificados sob as características da liderança e decisão organizacional; c) Definir os processos críticos ou em desenvolvimento e possíveis melhorias dos mesmos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada por meio do método de estudo de caso e observação no local.

A empresa pesquisada trata-se de uma usina do setor sucroalcooleiro que exerce um papel significativo no desenvolvimento econômico e social da região do Vale do Mamanguape. Com mais de 80 anos de atuação no mercado, ela surgiu em 1940 e, desde então, passou por modernizações que a transformaram em uma referência regional. A usina possui uma área agrícola dedicada ao plantio, cultivo e colheita de cana-de-açúcar, que abastece sua produção de açúcar e etanol. Durante o período da safra, são gerados cerca de 3.000 empregos diretos, o que impacta de forma expressiva a economia local, promovendo renda e oportunidades para a população (Dados da pesquisa, 2025).

Este estudo está organizado em cinco seções. Na primeira seção é apresentada a contextualização do tema, questão de pesquisa, objetivo e justificativa. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica utilizada na pesquisa, abordando conceitos de gestão e mapeamento dos processos organizacionais, assim como liderança e sua influência na tomada de decisão organizacional. Na terceira seção é abordado os procedimentos metodológicos da pesquisa. Os resultados da pesquisa, bem como a discussão dos resultados é apresentado na quarta seção. Por último, na quinta seção apresenta-se a considerações finais do estudo, seguidas das referências utilizadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão e Mapeamento de Processos Organizacionais**

Os estudos com relação à Business Process Management (Gestão de Processos de Negócio — BPM) surgiram a partir dos desdobramentos provocados pela Segunda Guerra Mundial. Neste momento, diversos métodos e metodologias foram sendo implementados para atender a demanda crescente do mercado, auxiliando os gestores na melhoria do desempenho organizacional (Piana; Zola; Costa, 2023).

Com o passar do tempo a abordagem acerca da gestão de processos evoluiu, sendo implementada pelas organizações em um contexto marcado pela competitividade e globalização. Diante desse contexto, a gestão por meio dos processos passou a ser vista não somente como uma ferramenta operacional, mas como um elemento estratégico, em consonância com as metas de crescimento, exercendo um papel importante ao possibilitar economia de recursos, diminuição de *lead time* e eficiência nos processos internos (Breviário, 2023).

No âmbito desta situação, devido aos efeitos da globalização e da tecnologia, as organizações passaram a buscar novas formas de aprimorar suas ações por meio da gestão de processos, que interliga todas as atividades, desde o insumo, transformação, até o produto final. Sob esta perspectiva, processo organizacional refere-se a sequência de atividades lógicas necessárias para a realização de um bem ou serviço, atividades que devem estar claramente definidas em um espaço-tempo definido para a realização de cada tarefa, necessitando que os *inputs* (entrada), transformação, e *outputs* (saída) estejam alinhados ao objetivo final de satisfazer os clientes da organização (Schlosser, 2014).

Segundo Rodrigues et al. (2017) e Dotto e Bianchi (2017), a BPM é vista como um modelo de administração organizacional que vem sendo implementado com o intuito de analisar a organização como um sistema integrado, em que o trabalho é realizado por meio de processos. Essa estratégia tornou-se fundamental, ao contribuir para potencializar o desempenho das empresas, mediante a busca constante por melhorias em suas atividades, desenvolvendo somente atividades importantes que agreguem valor à empresa, além de eliminar, reduzir e otimizar custos. Essa perspectiva reforça ainda mais a importância da gestão por processos como elemento relevante para a eficácia organizacional.

Por conseguinte, Janiesch (2020) descreve a BPM como uma área importante de estudo que abrange todo ciclo de vida de um processo organizacional dentro e entre organizações. Por sua vez, a gestão por processos de negócios engloba desde identificação do processo, a sua interpretação, o redesenho, implementação, o monitoramento até o aprimoramento do processo, caracterizando-o como um conjunto de acontecimentos, ações e

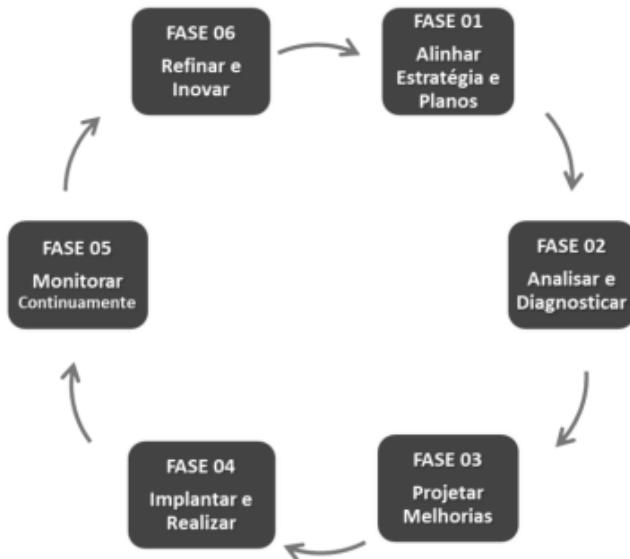
procedimentos que envolvem toda organização, gerando valor para a organização e para o cliente.

A gestão por processos pode ser viabilizada por meio de diversas técnicas disponíveis no mercado, tais como a Análise de Causa Raiz (Root Cause Analysis - RCA), que inclui métodos como os 5 Porquês e o Diagrama de Ishikawa, utilizada para identificar gargalos e problemas de qualidade; o Seis Sigma, aplicado na redução de variações e falhas; e o Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), empregado como base para a melhoria contínua. Neste contexto, abordaremos o mapeamento de processos, que conforme Schlosser (2014), Aizprua e Cardoso (2020) e Wanderley (2023) consiste em uma representação gráfica do sequenciamento das atividades de forma lógica, realizadas em determinada área da empresa, ou até mesmo em toda a organização, que permite visualizar todas as operações e as atividades realizadas.

Essa técnica é considerada o ponto de partida para implementar a gestão por processos, pois permite identificar, apresentar e analisar todas as atividades da organização. Dessa forma, auxilia na compreensão clara e objetiva da estrutura organizacional e do funcionamento básico dos processos. Ela possibilita também a visualização das etapas, das atividades mais importantes, dos responsáveis pelas atividades, dos gargalos, das entradas, das saídas e dos pontos de decisão. O mapeamento do processo tem como objetivo identificar o fluxo das atividades, permitindo visualizar gargalos, redundâncias e falhas. Após essa análise é possível avançar para a otimização e a padronização das etapas, com o intuito de aumentar a eficiência, a qualidade e a produtividade através da modelagem.

Sob essa perspectiva, a gestão por processos visa englobar todas as áreas funcionais da organização, onde todos se relacionam como um sistema integrado nas quais as pessoas mantêm uma relação intrínseca entre a estrutura e os recursos para atingirem e satisfazerem as necessidades dos clientes. Para tanto, Cohen et al (2021) mencionam que a gestão funciona como um conjunto de processos que integra de ponta a ponta da organização, desde o nível executivo, que define as metas, até os demais setores que executam as atividades.

**Figura 1 – Ciclo De Vida Da Gestão Por Processos**



Fonte: Cohen et al. (2021, p. 120).

Na figura 1 é apresentado o ciclo de vida da gestão por processos, baseado no BPM, realizado na fundação Fiocruz conforme apontado por Cohen et al (2021). A figura descreve um fluxo contínuo de tarefas que se interligam. Este ciclo contempla as etapas de alinhamento, análise, diagnóstico, melhorias, implementação e monitoramento. E também contribui diretamente para o alinhamento estratégico da organização. Na fase de análise é possível diagnosticar e identificar se, de fato, os processos estão atendendo aos objetivos organizacionais. Na fase de melhorias, a empresa poderá redesenhar os seus processos para que estejam ainda mais integrados à estratégia. Já na fase de implementação garantem que as mudanças sejam de fato efetivadas, e o monitoramento assegura que essas mudanças sejam avaliadas de forma contínua para identificar possíveis inconsistências nos processos. Esse alinhamento reflete em ganhos concretos para a organização, como eficiência, integração, redução de custos e entre outros benefícios.

Diante do contexto, a importância do BPM como uma abordagem de gestão e inovação na gestão de empresas também é discutida por vários autores. Santos et al. (2015), por exemplo, realizaram o mapeamento dos processos de uma empresa prestadora de serviço, especificamente no setor de Análise e Execução, identificando falhas organizacionais e propondo melhorias. Machado et al (2018) propuseram um método estruturado em seis fases para analisar o processo produtivo de uma empresa farmacêutica brasileira, contribuindo significativamente para o aumento de produtividade da empresa. Já Costa e Moreira (2018) analisaram a implementação da gestão e mapeamento por processos na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) na UFRN, no contexto do programa Gespública. Obtendo

resultados significativos, apesar de ter havido resistência inicial por parte dos servidores na implementação de novos processos.

A implementação da gestão por processos, apresentada anteriormente nos estudos mencionados, demonstra a eficácia do mapeamento na identificação de problemas organizacionais relacionados aos processos da empresa, possibilitando otimização e melhorias no fluxo da produtividade. No entanto, a implementação efetiva ocorre não somente pelo mapeamento e/ou outras ferramentas de gestão, é necessário o engajamento das pessoas envolvidas nos processos. Desta forma, a liderança exerce um papel estratégico, fundamental para promover melhorias contínuas a partir da gestão por processos.

## **2.2 Liderança e Gestão da Decisão nos Processos Organizacionais**

A liderança pode ser entendida como o ato de um indivíduo exercer um efeito sobre outro indivíduo, através da influência física ou moral, em que o líder e os seus seguidores compartilham de um mesmo interesse (Somenzari et al., 2017). É importante mencionar que nem todo chefe é líder, dado que estar em um cargo elevado em uma organização não torna o indivíduo um líder. Deste modo, entende-se que o líder não é apenas aquele que dá as ordens, exercendo o poder em virtude de uma autoridade concedida a ele, o líder conduz os seus liderados considerando o ambiente organizacional, no qual estão inseridos, considerando fatores motivacionais e o desempenho de sua equipe, objetivando uma maior desempenho e a obtenção de resultados conforme o planejado (Magalhães; Soares, 2019).

Entre os mais variados tipos de liderança, existem três conceitos principais, os quais são: democrático, autocrático e liberal. O estilo democrático é caracterizado pela tomada de decisão grupal, onde o líder incentiva a participação dos colaboradores. O estilo autocrático é o oposto, onde as decisões são centradas somente na opinião do líder, no qual não se importa com a participação dos demais. O estilo liberal é caracterizado pela delegação de decisões para o grupo, onde os colaboradores possuem total liberdade para decidir, e contatar o líder apenas quando necessário (Santana, 2020).

A liderança organizacional tem uma relação direta com a gestão de processos, uma vez que, se um gestor tem a capacidade de enxergar que os processos não são desconectados, mas, sim, mutuamente dependentes, a organização estará adotando uma visão por processos, e não mais por atividades, contribuindo para diminuir a ineficiência e alcançar resultados positivos através de uma liderança eficiente (Machado et al., 2018).

Por conseguinte, Fetais et al., (2022) identificaram diversos fatores críticos para o sucesso da gestão por processos, dentre os quais se destacam: estratégia organizacional, transferência de conhecimento, comunicação com as partes interessadas, tecnologia da informação, satisfação do usuário final, tomada de decisão conclusiva, caso de negócio, gestão de projetos e mudança da cultura organizacional. Além disso, está o comprometimento da liderança e uma equipe preparada para lidar com as mudanças. Essa liderança impacta diretamente nas etapas do BPM: no planejamento assegura que os objetivos estejam alinhados à estratégia organizacional, no monitoramento garante que os resultados sejam acompanhados de acordo e se estão nas métricas, e na fase de melhoria, incentiva e engaja a equipe em suas atividades, desta forma, a liderança atua como um eixo central, integrando processos e pessoas.

Consequentemente, a gestão da tomada de decisão é um elemento que também precisa de uma gestão de processos coerente. Para uma decisão fidedigna às necessidades do negócio, os processos organizacionais precisam estar alinhadas à estratégia, estar claros e coesos com as necessidades do ambiente. Neste aspecto, Ladeira et al., (2012), evidencia que a gestão por processos traz vantagens consideráveis para a organização, ao estar alinhada ao modelo de organização mais horizontalizada em seu fluxo, em que a comunicação entre os departamentos e setores da organização é facilitada, sendo favorecida pelo uso de métodos e indicadores que auxiliam, principalmente na tomada de decisão gerencial.

Genari et al., (2020), menciona que há dois estágios importantes para a tomada de decisão, o primeiro concerne a identificação do problema, e o segundo estágio versa sobre a solução do problema. Partindo desta perspectiva, a gestão por processos é, de forma evidente, importante para o processo decisório, pois Schlosser (2014) destaca que a gestão por processos viabiliza, por meio do mapeamento, uma visualização total de todas as atividades da organização, o que permite identificar e resolver os problemas encontrados. Corroborando com Wanderley (2023), que menciona que a gestão por processos além de propiciar uma visão transparente de toda organização, promove a criação de uma base de dados concreta, facilitando a tomada de decisão fundamentada na realidade operacional da organização.

Visto que a liderança é essencial para manter os processos internos eficientes, ela evoluiu e passou a ser vista na contemporaneidade como um fator estratégico para a organização, devido às crescentes mudanças no mercado, impulsionadas principalmente por transformações tecnológicas. Com isso, há uma demanda por profissionais qualificados e inovadores que atendam aos objetivos da empresa, tornando a liderança um elemento estratégico para organização, pois segundo Ferreira e Sampaio (2018) quando o líder é capaz

de enxergar e valorizar a individualidade de cada funcionário, ele gera competências e proporciona vantagem competitiva para a organização, assegurando sustentabilidade e saúde financeira para o negócio. Pois, gerir pessoas e recursos para um mesmo objetivo é fundamental para o sucesso organizacional.

Desta forma, a liderança deve ser capaz de garantir que todas as informações e recursos cheguem aos *stakeholders* no momento certo, assegurando que os processos sejam executados corretamente. Cohen et al., (2021) enfatiza que a liderança deve ser participativa em todos os níveis da organização, tornando a mesma em um sistema integrado, pois para que a gestão por processos funcione é necessário haver comprometimento de todos os envolvidos, uma vez que o processo abrange do início ao fim da organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Quanto à natureza de pesquisa, este estudo caracteriza-se com uma abordagem qualitativa. Segundo Bauer e Gaskell (2008, p. 68) “A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão.” Dessa forma, estudos qualitativos permitem maior aprofundamento sobre questões subjetivas dos fenômenos organizacionais.

Quanto à sua classificação, do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é apropriada para estudos que estão na fase inicial, tendo como objetivo proporcionar mais informações sobre o tema investigado. Essa abordagem permite uma maior delimitação do tema, além de possibilitar novas perspectivas para o assunto. Esse tipo de pesquisa é comumente concretizado por meio de estudos de caso e pesquisas bibliográficas (Prodanov; Freitas, 2013).

Logo, a pesquisa descritiva acontece quando os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles (Ramos e Mazalo, 2024). Os autores enfatizam que essa abordagem pode ser realizada por meio de técnicas como a entrevista, no qual o objetivo é descrever as características de um certo fenômeno. Portanto, permitirá o aprofundamento das informações acerca dos processos organizacionais da empresa investigada.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o presente estudo recorreu ao estudo de caso. Ramos e Mazalo (2024) enfatizam que o estudo de caso consiste em um modelo de investigação empírica, que tem como objetivo estudar ou compreender um fenômeno,

coletando e analisando informações sobre determinados indivíduos. A escolha do estudo de caso aplicado ao setor sucroalcooleiro mostra-se pertinente devido à necessidade de aprofundamento das características da empresa pesquisada. O estudo de caso permite apresentar com mais detalhes a complexidade inerente à empresa, suas especificidades as quais envolvem processos agrícolas e industriais. O estudo de caso permitiu detalhar com mais propriedade a aplicação da BPM.

### **3.2 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados**

Foram realizadas três entrevistas com roteiro semiestruturado. Foram entrevistadas quatro pessoas distribuídas entre Gerente de Tecnologia, Engenheiro-agrônomo, supervisor de produção formado em Química Industrial e Engenharia Mecânica e supervisor de Produção, trainee, formado em produção sucroalcooleira, abrangendo diferentes perfis e experiências. Os entrevistados são identificados no texto como (E1, E2, E3 e E4), de acordo com a ordem cronológica de realização das entrevistas. A escolha desses entrevistados se deu pela representatividade de seu conhecimento para atingir o objetivo de pesquisa. Nesse sentido, a amostra é caracterizada como não probabilística proposital.

Para desenvolver o roteiro de entrevistas foi levado como base os autores referenciados neste estudo sobre processos organizacionais. O roteiro contém oito questões, que buscou compreender e mapear os processos, e analisá-los sob a perspectiva da liderança e decisão organizacional. O quadro 01 apresenta as questões, as fontes de cada questão e o objetivo baseado nos autores referenciados que deram eixo para o roteiro de entrevista.

**Quadro 1 – Roteiro de Entrevista**

QUESTÃO	AUTOR	OBJETIVO
01- Quais as etapas ou atividades acontecem nos seus processos organizacionais de fabricação?	Barreto e Saraiva (2017)	Mapear e caracterizar o fluxo dos processos de fabricação em etapas.
02- Quais os principais problemas que você diagnostica nos processos organizacionais da fábrica?	Barreto (2017)	Identificar gargalos, desperdícios, retrabalhos e não conformidades nos processos.
03- Quais as principais oportunidades que você enxerga dentro dos processos que a empresa realiza e desenvolve?	Trkman (2010)	Identificar oportunidades de melhorias ou inovações.
04- A equipe e a gestão conseguem lidar com mudanças que sejam necessárias e adaptar processos?	Fetais, et al (2022)	Avaliar a capacidade de adaptação às mudanças nos processos.

05- Você consegue motivar sua equipe no andamento das atividades que você citou na primeira pergunta? Considera haver um bom ambiente para o desenvolvimento de seus processos?	Magalhães e Soares (2019).	Verificar as práticas de liderança que assegure engajamento, e execução eficaz dos processos.
06- As informações processuais da sua empresa lhe ajudam nas suas decisões cotidianas ou de longo prazo?	Wanderley (2023).	Aferir a disponibilidade de dados processuais e uso de indicadores no suporte às decisões.
07- O mapeamento de processos está bem organizado e ajuda a orientar as atividades da empresa, indicando problemas, por exemplo?	Schlosser (2014); Machado, et al., (2018)	Avaliar a utilidade do mapeamento como norte das atividades e ferramenta para identificar problemas e promover melhorias contínuas.
08- Algo mais que você gostaria de dizer?	Merriam (2012)	Conceder espaço para dados emergentes e percepções não capturadas nas questões anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Além das entrevistas, foi realizada uma observação de 40 minutos, na área externa da fábrica. Essa etapa foi fundamental para compreender como as atividades realmente acontecem na prática, permitindo identificar gargalos e falhas que dificilmente seriam captados apenas nas entrevistas. A observação, por meio de uma visão estruturada, também facilitou a proposição de possíveis melhorias para a empresa. Durante esse período, o entrevistado descreveu as etapas do processo de fabricação, o que possibilitou reconhecer os processos mais recorrentes, a forma como eram executados e suas principais características. O roteiro de observação foi criado com base em Cruz (2015) e Barreto e Saraiva (2017).

### 3.3 Caracterização da Empresa Pesquisada

A escolha da empresa pesquisada se deu por ela ser uma representação significativa das indústrias da região, uma vez que é caracterizada como de grande porte, atua desde 1940 no mercado, no setor sucroalcooleiro do Vale do Mamanguape. Os seus principais produtos são o açúcar cristal, triturado e o açúcar demerara, disponibilizado em embalagens de 1 kg e 2 kg, e o açúcar VHP (Exportação a granel). Além do açúcar, também se dedica à produção de álcool: anidro (misturado à gasolina) e hidratado (usado diretamente nos veículos). Além desses produtos, a empresa também gera energia a partir da biomassa (bagaço da cana), e produz biofertilizantes como a torta de filtro e vinhaça, decorrentes do processo produtivo. Atualmente, nos períodos de safra, a empresa chega a empregar cerca de 3.000 funcionários distribuídos entre os seus setores. Possui forte atuação na economia local e regional, através da geração de empregos formais e da arrecadação de tributos, além de adquirir matéria-prima

de fornecedores locais, incentivando a cadeia produtiva.

### 3.4 Análise Compreensiva dos Dados

Para o tratamento e interpretação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que conforme Saldaña (2013) consiste em um processo de codificação e categorização. O autor enfatiza que esse processo de codificação ocorre de forma cíclica, no qual primeiro os dados são codificados de forma bruta, e em seguida transformados em categorias, e por fim, atribuídos a um significado. Desta forma foram criados códigos e categorias definidas a priori, com base na literatura sobre gestão por processos, e não de forma emergente a partir dos dados coletados. Essa escolha metodológica é comum em pesquisas exploratórias aplicadas, pois permite maior alinhamento entre teoria e prática, além de garantir consistência na análise que possibilitou compreender os processos atribuídos à liderança e a tomada de decisão no contexto organizacional da empresa estudada. Essa composição dos dados foi essencial para a compreensão explícita e sistemática das informações coletadas. O quadro 2 apresenta os códigos e categorias atribuídas aos dados da pesquisa.

**Quadro 2 – Codificação e categorização dos dados**

QUESTÃO	CODIFICAÇÃO	CATEGORIZAÇÃO	SIGNIFICADO DA CATEGORIA
1	Etapas da fabricação	Mapeamento dos processos organizacionais	Mapear e apresentar o fluxo de processos de fabricação da empresa em etapas sequenciais.
2	Gargalos e falhas processuais		
3	Oportunidades gerenciais		
4	Adaptação da equipe à mudanças	Liderança e decisão	Gestão dos processos conforme as características de liderança e de decisão organizacional.
5	Práticas de liderança		
6	Dados processuais como suporte à decisão		
7	Clareza de processos	Feedback	Espaço para dados adicionais e <i>insights</i> não previstos nas perguntas anteriores.
8	Opinião complementar		

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Saldaña (2013)

No próximo item 4.1 discutem-se os resultados encontrados mediante os códigos e categorias decorrentes das opiniões dos entrevistados sobre cada questão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

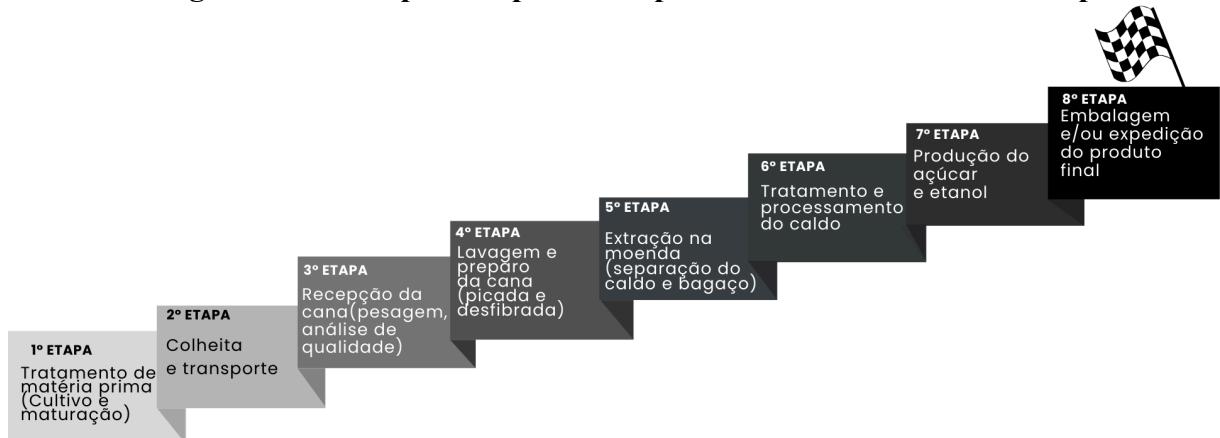
### 4.1. Mapeamento dos processos organizacionais da empresa estudada

#### 4.1.1 Mapeamento dos processos organizacionais

##### 4.1.1.1 Etapas de fabricação

Mapear os processos de uma organização é importante para a visualização das etapas, das atividades mais importantes, dos gargalos, das entradas, e das saídas de cada processo. Todos os entrevistados foram questionados a respeito das atividades ou etapas presentes no processo de fabricação. As respostas apontaram a complexidade e quantidade de processos importantes na produção do açúcar e etanol que dependem um do outro, a figura 2 aponta em sequência os principais processos percebidos na entrevista e na observação.

**Figura 2 – Principais Etapas do Mapeamento dos Processos da Empresa**



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na **Figura 2** é apresentado o fluxo de processos de fabricação da empresa em etapas sequenciais. A primeira etapa refere-se aos tratos culturais, que são um conjunto de práticas e manejos realizados no decorrer do cultivo da planta, envolvendo adubação, controle de pragas, irrigação e uso de tecnologias para garantir a qualidade da matéria-prima. Desde a primeira até a oitava etapa, em que as máquinas dosam, pesam, cortam a embalagem e entregam o produto (açúcar) pronto para colocar nos fardos e transportar, e o álcool é direcionado a caminhões específicos para transporte.

##### 4.1.1.2 Gargalos e falhas processuais

Todos os entrevistados perceberam que um dos principais desafios consiste em manter a integração entre todos os setores da fábrica, mas alguns focam em tecnologia (E1) e outros em capacitação (E2) e interdependência setorial (E3). Essa percepção está evidenciada ao que afirma o entrevistado E2:

Se o transporte não funciona para tirar uma cana nova, compromete o resultado do pessoal dos tratos (do setor dos tratos) que cuidou da cana, maturou ela pra ela chegar uma cana rica. Se o transporte não funcionar, prejudica os outros setores. Se a oficina não andar bem, não vai ter transporte para puxar essa cana, se não irrigar, o canavial não tem rendimento.

O entrevistado E3 também enfatiza essa dificuldade ao afirmar: “dependemos da integração de toda a fábrica, eu fico em uma parte do processo, mas não faço as coisas só, preciso que todos os setores (...) façam da melhor forma”. A ênfase dos entrevistados na importância da comunicação entre os setores revela um ponto a ser observado para a gestão por processos, já que na literatura destaca que a gestão funciona como um conjunto de processos que integra de ponta a ponta da organização (Cohen et al., 2021).

Também foi mencionado pelos entrevistados E2 e E3 que a empresa não enfrenta apenas dificuldades relacionadas às etapas de fabricação, mas também problemas estruturais relacionados à mão de obra, que compromete de forma significativa as etapas de fabricação, visto que, a falta de profissionais qualificados compromete a eficiência da empresa.

#### 4.1.1.3 Oportunidade gerenciais

Com relação às oportunidades gerenciais, os entrevistados apontaram diferentes visões de melhoria. Por exemplo, o entrevistado E1 apontou a perspectiva de melhorias através de uma infraestrutura tecnológica, evidenciando a introdução de ferramentas de inteligência artificial, enfatizando que tais recursos permitiram ganhos em desempenho e eficiência. O entrevistado E2 destacou a importância da capacitação e treinamentos constantes dos colaboradores. Ele mencionou que:

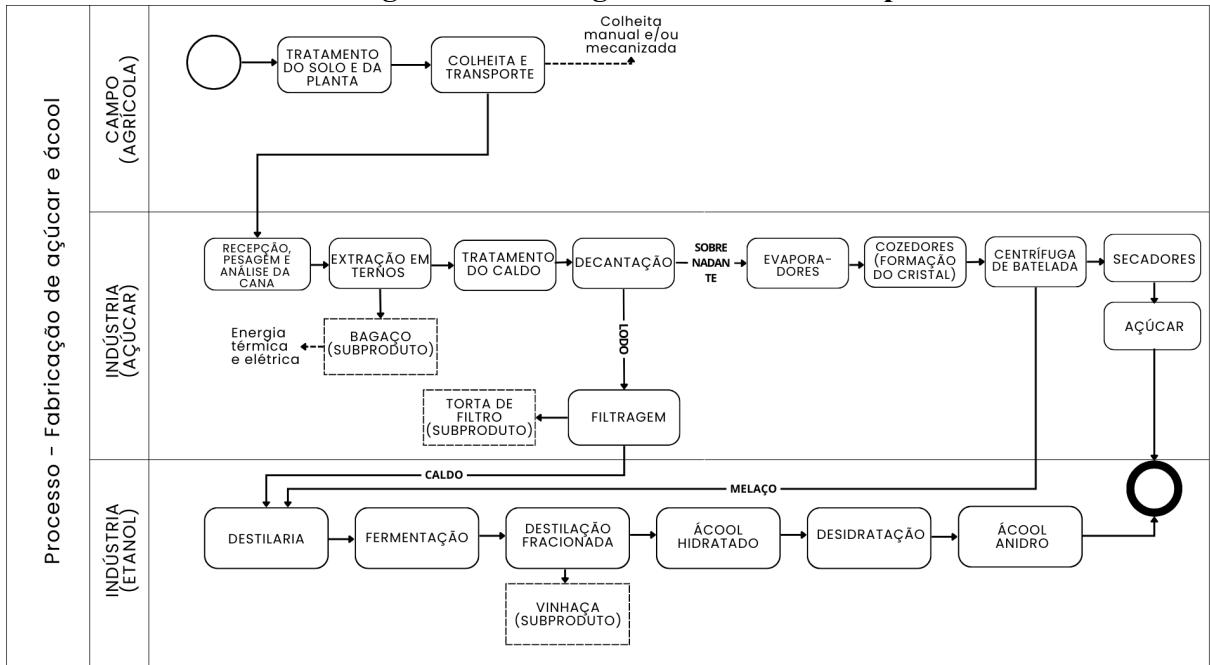
Durante o ano todo, antes da safra, a gente faz reuniões com as lideranças, vendo a questão de entrosamento e de boas práticas. (...) Treinamento, turma por turma, com os cortadores de cana, mostrando tanto a parte operacional como a parte também de qualidade treinamentos constantes.

Além disso, ele evidenciou o uso de sistemas de informação como o Compo Soft, que permite gerir indicadores de desempenho: “A gente alimenta com informações e ele dá os relatórios para a gente gerir a empresa, as atividades.” Os entrevistados E3 e E4, apresentaram

a perspectiva da melhoria contínua e da atualização da infraestrutura. Como um deles mencionou: “A gente precisa dar um upgrade em algumas coisas; muitos equipamentos são muito antigos. Nesta fábrica aqui, uma usina de 1940, tem muitas coisas que ainda são daquela época.” Eles também ressaltaram o papel da inteligência artificial como oportunidade: “Tem também essa integração de inteligência artificial. A gente está batendo muito nisso.” Apesar de diferentes perspectivas apresentadas nesses relatos, todos convergem para a visão de que existem muitas oportunidades a serem exploradas na empresa.

A Figura 3 apresenta as etapas de fabricação do açúcar, do álcool e dos subprodutos da indústria, representadas por meio do *Business Process Model and Notation* (BPMN), conhecido em português como uma linguagem padronizada para a modelagem de processos de negócio.

**Figura 3: Modelagem do BPMN da empresa**



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A figura 03 apresenta o processo de fabricação de açúcar, álcool e subprodutos a partir da cana-de-açúcar, modelado em BPMN. O fluxo inicia no campo, onde ocorre o tratamento do solo e da planta, seguido pela colheita e transporte. Na indústria a cana é recebida, pesada, analisada e segue para a lavagem. Em sequência, a cana é direcionada a extração, resultando em um caldo e bagaço, o bagaço é utilizado na produção de energia térmica e elétrica. Após o tratamento do caldo, ocorrem as etapas de decantação e filtragem, uma parte desse material (lodo) é enviada à destilaria para a produção de etanol, obtém-se a torta de filtro (fertilizante), e o caldo sobrenadante é destinado aos evaporadores. Em sequência passa pelos cozedores,

centrífugas e secadores, obtendo o açúcar. Paralelamente, parte do caldo e do melaço segue para indústria do etanol, passando pela destilaria, fermentação e destilação fracionada, etapas que dão origem ao álcool hidratado (utilizado em veículos). Em seguida, ocorre a desidratação, obtendo-se o álcool anidro (utilizado na mistura da gasolina), nessa etapa surge a vinhaça, também utilizada como fertilizante.

Observando o processo da empresa pesquisada, pode-se dar como sugestões de aperfeiçoamento dos processos a realização da inserção de ferramentas sustentáveis de integração de resíduos. Também a utilização ou reutilização de subprodutos da produção tanto no processo em si como na forma de venda e revenda.

Tal relacionamento entre processos necessita de uma liderança no sentido de manter a linearidade e frequência de produção, bem como de agentes de decisão que mantenham a confiabilidade dos processos. A análise desses temas será dada nos itens a seguir.

## **4.2. Análise da estrutura e gestão dos processos identificados sob as características da liderança e decisão organizacional**

### *4.2.1 Liderança e Decisão*

#### 4.2.1.1 Adaptação da sua equipe frente às mudanças

Fetais et al., (2022) aponta que dentre os quatro fatores importantes para a implementação da gestão por processos, está o comprometimento da liderança e uma equipe preparada para lidar com as mudanças. Na categoria Liderança e Decisão foi questionado aos entrevistados com relação à adaptação da sua equipe frente às mudanças. O entrevistado E1 apontou que há certa resistência por parte da sua equipe ao implementar novas ferramentas tecnológicas: “existe muito aquilo no colaborador: ‘Eu já faço isso há tantos anos e está funcionando a contento’”. A gente precisa fazer um trabalho antes de melhorar não o processo, mas a mentalidade da pessoa”. O entrevistado E2 apresentou a sua perspectiva do campo, apontando que a adaptação não é restrita apenas ao comportamento humano, mas também a condições climáticas e ambientais. Já o entrevistado E4 evidenciou a dificuldade em manter melhorias já implementadas: “Fizemos uma melhoria, achamos que foi estatístico, melhorou nisso, mas a dificuldade que o pessoal impõe é muito grande para tentar continuar fazendo”. Esses relatos apontam que a adaptação da equipe frente às mudanças envolvem muitos fatores, como a mudança de mentalidade e cultura organizacional, a adaptação com relação às

mudanças climáticas e o enfrentamento da acomodação e falta de conhecimento dos colaboradores.

#### 4.2.1.2 Práticas de motivação e liderança

No que se refere às práticas de liderança, cada entrevistado apontou perspectivas diferentes com relação à motivação da equipe no andamento das atividades. O entrevistado E1 ressaltou que consegue motivar sua equipe através do exemplo pessoal, e enfatiza essa perspectiva quando aponta que “Eu comecei a fazer um curso de IA, ok, para me inteirar mais do processo e motivei eles a começarem também. Estamos agora no processo de mudança de um determinado servidor (...) e eles estão dentro do processo também”.

Já o entrevistado E2 destacou a importância de metas e incentivos financeiros para alinhar a performance dos colaboradores aos objetivos da empresa. Ele destaca isso quando menciona:

Um monitor do corte de cana, dependendo do controle da qualidade, dos levantamentos de qualidade, quando ele cumpre aquelas metas, altura de toco, afastamento de palha, o rendimento da turma dele ele é bonificado (...) E isso também vale para o plantio, isso vale para o pessoal do transporte.

O entrevistado E3, no que lhe concerne, destacou o papel da capacitação permanente como prática de liderança. Em sua fala, ele enfatiza que quando há treinamento e capacitação, mesmo que de forma indireta, acaba influenciando na motivação e no engajamento com o líder.

aqui a gente tem, permanentemente, um trabalho de capacitação (...) junto a todos os colaboradores da fabricação de açúcar (...) no sentido não da motivação em si, mas da capacitação, do treinamento, do desenvolvimento desses colaboradores (...) porque a gente entende que isso traz reflexos para o processo de melhoria. Porque, quanto melhor formos compreendidos, quanto melhor a equipe estiver no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal, melhor estará o processo, melhor estará o funcionamento pleno da usina. Então, sim, resposta.

As falas mencionadas acima reforçam a perspectiva da literatura de que liderança possui um fator influência significativa sobre os outros indivíduos, tanto em termo físicos como recursos, quanto moral, estabelecendo uma relação em que o líder e os seus seguidores compartilham de um mesmo interesse organizacional (Somenzari et al., 2017)

#### 4.2.1.3 Dados processuais

Com relação aos dados processuais como suporte à decisão, todos os entrevistados (E1, E2, E3 e E4) destacaram que o uso de sistemas de informação é considerado importantíssimo para as decisões. O entrevistado E1 ressaltou a importância do Enterprise Resource Planning (ERP) e das ferramentas de Business Intelligence (BI) que são softwares que auxiliam na tomada de decisões estratégicas através de dados do negócio. O entrevistado E2 reforçou essa perspectiva quando destacou que:

“A gente fica com o histórico, histórico de absenteísmo de uma determinada pessoa como é que está, se está alto, se está baixo; o rendimento por turma, por trabalhador. A gente tem controle por equipamento, se está consumindo mais do que outro da mesma categoria. Isso o sistema ajuda. Sendo bem, digamos assim, utilizado, ele ajuda bastante na tomada de decisão e quem não controla e não mede não gera, né.”

O entrevistado E3 apontou o valor dos dados para mostrar detalhes que não são evidentes em uma visão macro: “Nos auxilia até para identificar algumas ineficiências. Quando a gente mapeia, faz alguma coisa bem detalhada, tem outra visibilidade do processo e acaba nos auxiliando.” Ele complementa ressaltando o foco em análises detalhadas: “A gente vai no detalhe da coisa e encontra grandes oportunidades, oportunidades de melhorias.” Corroborando com Schlosser (2014) e Wanderley (2023) quando destacam que a gestão por processos além de propiciar uma visão transparente de toda organização, promove a criação de uma base de dados concreta, facilitando a tomada de decisão fundamentada na realidade operacional da organização.

#### 4.2.1.4 Clareza dos processos

Ainda com relação à categoria Liderança e Decisão, os entrevistados foram questionados acerca da clareza dos processos. O E1 e o E3 destacaram que apesar de haver uma padronização nos processos, há flexibilidade em seu mapeamento. O entrevistado E1 mencionou que: “Existe o mapeamento de processo, existe a cartilha a ser seguida, mas não há processos engessados”. Corroborando com a fala do entrevistado E3: “O mapeamento nos auxilia nas decisões (...). Mas o meu mapeamento, como a gente aprendeu, é vivo, não é uma coisa estática, não é amarrado.” Em contrapartida, o entrevistado E2 relacionou a clareza dos processos a uma gestão eficiente dos equipamentos e estoque, evidenciando que o acompanhamento de dados traz clareza com relação às decisões de manutenção e reposição.

### 4.3. Processos críticos e oportunidades de melhorias

#### *4.3.1 Feedback*

Na categoria **Feedback**, destaca-se a opinião do entrevistado E1, que apontou que a empresa está em constante evolução e que, desde a época que entrou há 20 anos, a empresa já quadruplicou os resultados, enfatizando a importância de investir em tecnologias. Já os entrevistados E2, E3 e E4 apontaram que há desafios a serem superados no setor sucroenergético, o entrevistado E2 aponta que “o setor sucroenergético é um setor muito difícil (...) é uma coisa que exige muito comprometimento, muito esforço”. O entrevistados E3 e E4 chamam a atenção para a complexidade dos processos e a dificuldade de padronização:

“Essa questão da padronização e da dificuldade disso. Porque, para qualquer sistema que vai gerar esse padrão, ele é muito importante. E, aqui, quando a gente falou, a cana... Existe variabilidade, existem variações de cana (...) E quando chega aqui, todo esse processo que foi explicado, a lavagem, a quantidade de água que vai ser adicionada para lavar e para ajudar na extração desse açúcar, na recuperação desse açúcar que está na cana, também vai definir o processo lá na frente (...) São muitas variáveis que acontecem para a gente tentar chegar no único produto, que aqui é esse açúcar, um açúcar branco. Para a gente conseguir entregar um produto dentro desse padrão, a gente tem que lutar uma cadeia enorme, com muitas variáveis, para poder chegar ali. É um trabalho bem difícil.”.

Dar conta de uma cadeia de produção é uma tarefa desafiadora. A liderança pode ajudar nesse sentido ao engajar os funcionários de maneira mais participativa e integrativa. Uma das formas de fazer isso é realizar conversas formais e informais com grupos de trabalho, evidenciando pontos de benchmarks, além dos incentivos financeiros já mencionados pelos pesquisados e do investimento em capacitação.

Observa-se que a adaptação da equipe a mudanças, a resistência e falta de preparo de funcionários são os principais entraves ao desenvolvimento da liderança organizacional. Como também, afetam a qualidade da decisão. Motivar pelo exemplo e por incentivos financeiros é relevante, no entanto, o líder na empresa pesquisada precisa integrar-se aos seus funcionários no sentido de propiciar mais conhecimento sobre a natureza de seu trabalho. Com isso, as melhorias e desenvolvimentos podem ser mantidos com mais frequência, uma vez que esse foi outro problema identificado.

A decisão com base em sistemas ERP's e mapeamento de processos tem uma velocidade e confiabilidade maior em detrimento das decisões sem os sistemas. No entanto, a empresa pode fazer uso de rodadas de conversas, benchmarks e reuniões de área no sentido de discutir problemas e oportunidades. Essa ação gera maior possibilidade de manter a integração de setores, que foi um dos problemas diagnosticados. Outra ação identificada por

um dos entrevistados é o investimento em IA. Tal investimento pode aperfeiçoar o tempo de resposta entre os processos.

Há uma grande interdependência envolvida nos processos descritos, desde do campo até o produto final, falhas em um ponto comprometem toda a cadeia. Desta forma, decisões rápidas e líderes experientes e preparados para lidar com os problemas, são essenciais para enfrentar os desafios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os processos organizacionais de uma empresa produtora de açúcar e álcool do Vale do Mamanguape, a partir da discussão sobre liderança e decisão organizacional. Por meio da análise dos dados, verifica-se que a gestão por processos por meio do mapeamento se faz relevante para qualquer organização, trazendo benefícios por propiciar a identificação de problemas e oportunidades, bem como a compreensão sobre como podem se dar as melhorias e o plano de ação para a empresa. Mas, pouco se discute a respeito dos processos organizacionais relacionados à liderança e a decisão organizacional, de maneira mais específica. Os resultados indicam que, no contexto estudado as práticas de liderança e a decisão se mostraram fatores decisivos no que diz respeito a um alinhamento estratégico eficiente, pois não basta apenas desenhar os processos e atribuir funções, precisa-se de um líder que incentiva, engaja e acompanha o andamento das atividades, se antecipando a possíveis problemas e evitando retrabalho e desperdícios de tempo e recursos.

Desta forma, conclui-se que pesquisar processos relacionando liderança e decisão é importante por causa da consequencialidade e relacionamento contínuo entre os temas. Visto que a liderança afeta de forma direta a qualidade das decisões organizacionais, e a capacidade de decidir impacta o desempenho da equipe e o desenvolvimento das atividades. Essa interação contínua entre liderança, decisão e processos, moldam o desempenho geral da organização, tornando o estudo desses fatores essenciais para o sucesso da empresa.

Mais especificamente na empresa pesquisada, observou-se que há oportunidades de melhoria da infraestrutura tecnológica e problemas como a falta de profissionais qualificados e a integração de setores. Possivelmente, os problemas identificados são resultados da necessidade de desenvolvimento da liderança de maneira mais integrativa e participativa. Investimentos em capacitação contínua dos funcionários, uma liderança transformativa irá propiciar uma decisão mais descentralizada e confiável para mais funcionários, em consequência. A empresa, assim, precisa melhorar sua liderança para melhorar seus resultados em decisão.

Este estudo contribui para a literatura, pois amplia o conhecimento sobre gestão por processos sob a perspectiva da liderança e decisão. Para os praticantes, oferece instrumentos concretos para melhorar a eficiência e alinhar processos à estratégia organizacional.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. O tempo disponível para a realização da pesquisa limitou o tempo de observação do local, impedindo uma análise mais aprofundada dos processos, e o número restrito de entrevistados. Além de focar apenas em uma empresa, dificultando a generalização dos resultados. Sugere-se para estudos futuros explorar comparações entre diferentes usinas, analisar o impacto de programas de capacitação na eficiência dos processos, e compreender como diferentes níveis hierárquicos oferecem perspectivas distintas sobre como a liderança e a decisão impactam no desenvolvimento dos processos.

## REFERÊNCIAS

- AGANETTE, Elisângela Cristina; MACULAN, Benildes Coura M. S.; DE LIMA, Gercina Ângela. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 13, n. 1, p. 44–65, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/63234/2/BPM%20acad%C3%AAmico\\_%20mapeamento%20de%20processos%20e%20de%20fluxos%20informacionais%20na%20ECI\\_UFM\\_G.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/63234/2/BPM%20acad%C3%AAmico_%20mapeamento%20de%20processos%20e%20de%20fluxos%20informacionais%20na%20ECI_UFM_G.pdf). Acesso em: 09 jul. 2025.
- AIZPRUA, Ruben Francisco Orellana; CARDOSO, André Luís Janzковski. A Percepção dos Gestores de uma Empresa Familiar sobre a Utilização do Mapeamento de Processos Organizacionais para a Implementação da Gestão do Conhecimento. **International Journal Of Professional Business Review**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 43-59, 28 jan. 2020. Conselho Nacional de Pesquisa e Pos-Graduação em Direito - CONPEDI. <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.151>. Disponível em: <https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/151/pdf>. Acesso em: 23 abr. 2025.
- ARAÚJO, Thayse Layse Dias. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS**: estudo em uma empresa de material para construção civil. 2018. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2018. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1958/1/Thayse%20Layse%20Dias%20Ara%c3%b3bajo.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George.** Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 516 p. ISBN 978-85-326-2727-9. Disponível em: <https://tecnologiamidiainteracao.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>. Acesso em: 01 set. 2025.
- BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. **Processos gerenciais**. Revisão técnica: Gisele Lozada. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BREVIÁRIO, Álaze Gabriel do. A HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: uma revisão bibliográfica. **Convibra**, São Paulo, p. 1-20, 2023. Disponível em: [https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo\\_pdfz0ltEs30.10.2023\\_10.22.35.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfz0ltEs30.10.2023_10.22.35.pdf). Acesso em: 23 abr. 2025

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 107-130, 3 nov. 2021. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v15i3.51111>. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/fe2c/8c856b38c6ca011cfdc00da1c77acac688e4.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 162-183, 1 jan. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162/35440>. Acesso em: 09 jul. 2025.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DOTTO, Fabrine Becker Dias; BIANCHI, Renata Coradini. ORIENTAÇÃO DE QUALIDADE PARA O PROCESSO DE GERENCIAMENTO: o caso de uma indústria em um processo de certificação. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 1, n. 12, p. 15-29, out. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/2347/2064>. Acesso em: 23 abr. 2025.

FERREIRA, Romário Machado; SAMPAIO, Léo Martins. Liderança organizacional: uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. **Revista Científica Fagoc Multidisciplinar**, Ubá, v. 3, p. 17-22, 2018. ISSN 2525-488X. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/multidisciplinar/article/view/318>. Acesso em: 15 jul. 2025.

FETAIS, Aljazzi; ABDELLA, Galal M.; AL-KHALIFA, Khalifa N.; HAMOUDA, Abdel Magid. Modeling the Relationship between Business Process Reengineering and Organizational Culture. **Applied System Innovation**, [S.L.], v. 5, n. 4, p. 66, 7 jul. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/asi5040066>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2571-5577/5/4/66#>. Acesso em: 19 maio 2025.

GENARI, Denise; MELLO, Cláudio Baltazar Corrêa de; CAMARGO, Maria Emilia; MACKE, Janaina. Tomada de decisão organizacional e avaliação de resultados em gestão de pessoas. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 80-99, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5555>. Acesso em: 10 jul. 2025.

IVAN, Michele Vilela; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.

JANIESCH, Christian et al. The internet of things meets business process management: a manifesto. **IEEE Systems, Man, and Cybernetics Magazine**, v. 6, n. 4, p. 34-44, 2020. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9234741>. Acesso em: 20 maio. 2025.

LADEIRA, Marcelo Bronzo; RESENDE, Paulo Tarso Vilela de; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de; MCCORMACK, Kevin; SOUSA, Paulo Renato de; FERREIRA, Reinaldo Lopes. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **G&P**, São Carlos, v. 2, n. 19, p. 389-404, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/MGyxhSCd5Hn7WDc68WvmX8Q/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

LOPES, Paulo Danelon; PERUCCHI, Valmira. A relação entre informação, cultura organizacional e tomada de decisão em uma organização. **Informação & Informação**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 229, 21 dez. 2015. Universidade Estadual de Londrina. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n3p229>.

MACHADO, Bernardo Dias; GAMARRA, Jorge Estuardo Tello; BANDEIRA, Denise Lindstrom; MULLER, Cláudio José; PERALTA, Carla Beatriz da Luz. As seis fases da gestão por processos: proposta de um método. **Revista Eletrônica Científica da Uergs**, [S.L.], v. 4, n. 5, p. 651-668, 30 dez. 2018.

MAGALHÃES, Christian; SOARES, Nathalia Maria. Estilos De Liderança E Sua Importância No Ambiente Organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 16, n. 1, p. 618–628, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>. Acesso em: 20 maio. 2025.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2011. 48 p. Disponível em: [https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo\\_livro\\_2010\\_A6\\_finalizado.pdf](https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_finalizado.pdf). Acesso em: 20 mar. 2025.

PEREIRA JUNIOR, Errol Fernando Zepka; LONGARAY, André Andrade; MUNHOZ, Paulo Roberto da Silva. O papel da equipe organizacional no mapeamento de processos de uma secretaria de educação à distância de uma universidade federal. EmRede – **Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 21-41, mai./jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.53628/emrede.v7i1.494>. Acesso em: 09 jul. 2025.

PIANA, Janaina; ZOLA, Fernanda Cavicchioli; COSTA, Aline Tomeleri da. (2023) MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, 12 (3), p. 48–65, DOI: 10.12662/2359-618xregea.v12i3.p48-65.2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em:

<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

RAMOS, Hilario Ramos; MAZALO, João Viriato. Metodologias de investigação científica: passos para elaboração de artigos científicos. **Revista Nova Paideia – Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, Brasília/DF, v. 6, n. 2, p. 137-155, mai./ago. 2024. ISSN 2674-5976. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/jonah.v10i5.19924>. Acesso em: 01 set. 2025

RODRIGUES, Rodrigo Ferreira; OLIVEIRA, Higor Correa Vecchi de; TREPIM, Douglas Moreno; PAIXÃO, Carlos Henrique Oliveira e Silva; PINTO, Anna Paola Esteves de Faria. A GESTÃO POR PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA E QUALIDADE. **CES Revista**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 28-54, dez. 2017. ISSN 1983-1625. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/1291>. Acesso em: 23 abr. 2025.

SANTANA, Adilson Lopes de. **LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**. 2020. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unopar Universidade, Londrina, 2020. Disponível em: [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/32174/1/adilson\\_lopes\\_atividade+defesa.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/32174/1/adilson_lopes_atividade+defesa.pdf). Acesso em: 20 maio 2025.

SANTOS, Lucas Almeida dos; PERUFO, Larissa Disconzi; MARZALL, Luciana Fighera; GARLET, Eliane; GODOY, Leoni Pentiado. MAPEAMENTO DE PROCESSOS: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/104488>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SALDAÑA, J. **The Coding for Manual for Qualitative Researchers**. London: Sage. 2013.

SÁTYRO, Natália Guimarães Duarte; D'ALBUQUERQUE, Raquel Wanderley. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 23, 2020. Universidade Federal de Goias. DOI: 10.5216/sec.v23i.55631. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/55631>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SCHLOSSER, Andrea Lucila da Costa. **Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados na Pró-reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)). Santa Catarina, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4685/SCHLOSSER%2c%20ANDREIA%20LUCILA%20DA%20COSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 19 maio 2025.

SOMENZARI, Marcel Sigrist; RAMOS, Aimée Costa de Carvalho; SACOMANO NETO, Mário. Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada. **Revista Espacios**, Caracas, v. 38, n. 53, p. 22, 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p22.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 125-134,

2010.

WANDERLEY, Thomaz Barbosa. **Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: estudo de caso da coordenação geral de convênios da prefeitura municipal de arapiraca-al.** 2023. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal de Alagoas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2023.