



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLAUDIA PEPPLOW DO NASCIMENTO

**PROCESSO DE CONFERÊNCIA DE FATURAS DO SETOR DE LOGÍSTICA DE
UMA MONTADORA DE CAMINHÕES E A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO
HUMANO NOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO**

CURITIBA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLAUDIA PEPPLOW DO NASCIMENTO

**PROCESSO DE CONFERÊNCIA DE FATURAS DO SETOR DE LOGÍSTICA DE
UMA MONTADORA DE CAMINHÕES E A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO
HUMANO NOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialização - MBA em Auditoria Integral.

Orientadora: Profa. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2017

RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar os fatores que impactam e influenciam significativamente nos sistemas de Controle Internos das empresas, bem como o comportamento humano e a resistência a mudanças através de um estudo de caso do setor de Logística de uma montadora de caminhões no processo de conferência de faturas, processo de suma importância para a área em estudo, para validação de valores e a efetivação de contratos de serviços com suas transportadoras. Foram observados os sistemas de controle interno, o uso da metodologia LEAN para controle e gerenciamento de indicadores de performance, qual o impacto do comportamento humano como fato relevante nos resultados destes controles e metodologias, bem como o uso de ferramentas e sistemas para conferência do processo. Questionários foram enviados para a gestão e alguns colaboradores afim de analisar diferentes pontos de vistas e como o processo em questão é visto de forma geral pelos envolvidos. Verificou-se que para auxiliar o processo foram criados sistemas paralelos para estancar e auxiliar no fator problema apresentados e como melhoria de processo no controle e gerenciamento por parte da nova gestão. A empresa V está com um projeto em estudo para implementação de um sistema robusto, confiável e global para controle e pagamento dos serviços prestados na área de logística bem como outros processos da empresa. No momento parte do processo foi tercerizado e outra parte transferido para área específica do negócio da empresa.

Palavras-Chave: Controle Interno, Comportamento Humano, Resistência a Mudança, Clima Organizacional, Contas à Pagar

ABSTRACT

This study aims to verify the factors that impact and influence significantly in the internal control systems of the companies, as well as human behavior and resistance to change through a case study of the logistics area of an automotive of trucks in the conference process of invoices, process of high importance for the study area, for validation of values and the realization of contracts for services with their carriers. We observed the internal control systems, the use of the methodology Lean for control and management of performance indicators, what is the impact of human behavior as fact on the results of these controls and methodologies, as well as the use of tools and systems for inspected the process. Questionnaires were sent to the management and some employees in order to analyze different points of views and how the process in question is seen in a general way by those involved. It was found that in order to assist the process were created parallel systems to stop and assist in problem presented and how process improvement in the control and management by the new management. The company is using a project under study for implementation of a robust system, reliable and comprehensive control and payment for services rendered in the logistics area as well as other business processes. At the time of the process was outsourced and other party transferred to specific area of business of the company.

Key words: Internal Control, Human Behavior, Resistance for change, Organizational Climate, Accounts Payable

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLMEA DE PESQUISA.....	6
1.2	OBJETIVOS.....	6
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	6
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	CONTROLE INTERNO.....	8
2.2	METODOLOGIA LEAN.....	15
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3.1	O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.3.2	INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.3	FATORES QUE INFLUENCIAM À OBTENÇÃO DO CLIMA AGRADÁVEL ..	22
2.4	RESISTÊNCIA À MUDANÇA	24
2.4.1	CAUSAS DA RESISTÊNCIA	25
3	METODOLOGIA.....	28
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	28
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	30
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA ...	32
3.4	COLETA DOS DADOS	33
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	34
4.2	PROCESSO DE CONFERÊNCIA DE FATURAS DE TRANSPORTE	36
4.3	ANÁLISE DE DADOS.....	44
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	52
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Hoje é imprescindível à uma empresa que queira se manter no mercado de forma competitiva atendendo o nível de qualidade de seus clientes, que utilizem e mantenham em suas empresas um sistema de controle interno ativo e efetivo.

A implementação e elaboração de controles internos propiciam de forma razoável que objetivos e metas sejam atingidos de forma eficiente e eficaz, previna e evite erros, irregularidades, ineficiência, assegure que processos sejam seguidos, e proporcionem fidelidade e integridade às informações.

Para Fayol (1981, p.139), o controle tem por objetivo "assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição". Nesse sentido, de nada adianta um controle interno se não estiver aliado a competência e engajamento de todos os colaboradores para seguir e levar adiante os procedimentos e normas a serem seguidos, de forma efetiva, tendo liberdade para realizar seus compromissos buscando sempre a melhoria continua do processo.

De outra maneira para que um controle interno seja eficaz, a segregação de responsabilidades deve abranger o nível estratégico, tático e operacional, assim para ter o controle das coisas é necessário um controle adequado de pessoas.

No entender de Gomes e Salas (1999), por mais que se tente restringir o comportamento de uma pessoa com normas, procedimentos e sistemas de controle rígidos haverá sempre alguns aspectos que estarão fora da formalização, por serem difíceis de ser previstos.

O comportamento humano como importante fundamento para o sucesso ou fracasso dos sistemas de controles internos nas empresas. Dessa maneira verifica-se também que o comportamento humano influencia diretamente no sucesso ou fracasso dos controles internos das empresas, levando em conta o meio em que se encontra e suas variáveis, como recursos disponíveis, sistemas, gestão, cultura organizacional e características estruturais.

Faz-se necessário a análise das limitações dos controles internos, e a importância das auditorias internas como ferramenta para identificar falhas e preveni-las, avaliando a necessidade de novas normas, procedimentos e controles mais adequados e ágeis.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: Fundamentação Teórica; Metodologia da Pesquisa, Estudo de caso, Análise e Discussão, Conclusões e Considerações finais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Processo de conferência de faturas do setor de logística e a influência do comportamento humano nos sistemas de controle interno das empresas

1.2 OBJETIVOS

É imprescindível para uma pesquisa científica a existência de objetivos que devem ser respondidos ao longo do estudo por meio de análises e resultados. Os objetivos são segmentados em; geral e específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O estudo deste projeto tem como objetivo geral validar o processo de conferência de faturas do setor de logística de uma montadora de caminhões para adequação com os sistemas de controle interno da empresa bem como a influência e o impacto do comportamento humano.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Portanto este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Levantar as informações nas áreas da empresa referente ao processo de conferência de faturas, contas a pagar e setor de logística.
- Verificar os principais pontos fracos da tramitação dos processos internos e de conferência de faturas;
- Mapear os principais pontos de controle referente a implementação do sistema de controle interno.
- Propor a reestruturação do sistema no processo de conferência de faturas, contas a pagar e setor de logística.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O processo de estudo deste projeto justifica-se para aumentar a confiabilidade das informações nessa área. Além disso, considera-se que será necessário para reestruturar o processo de informações para aumentar o desempenho do setor com redução de custos melhorando a visão da área e evitar conflitos com clientes internos e externos para não afetar a reputação da empresa.

Como contribuição prática acredita-se também que com este trabalho será possível melhorar os procedimentos adotados pelo controle interno da empresa. Por sua vez, como justifica teórica acredita-se que mais estudos que abordem controles internos a nível de especialização, assim como dissertação de mestrado e tese de doutorado pode vir a desenvolver novos procedimentos metodológicos e abordagens teóricas que expliquem a dificuldade das organizações e gestão das mesmas, especificamente no que se refere à implementação de controles internos eficientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados os temas relacionados a fundamentação teórica que irá nortear o presente estudo, iniciando-se por contas à pagar e, controle interno, estrutura de controle interno conforme modelo COSO, o sistema de controle interno e os colaboradores, objetivos do controle interno e suas limitações, auditoria interna, influência do comportamento humano nos sistemas de controle internos das empresas, clima organizacional e por fim, como lidar com a sua resistência a mudança.

Este projeto tem como área de estudo o processo de conferência de faturas, do setor de logística de uma montadora de caminhões, ou seja, validar as informações de todos os serviços prestados e obrigações para com terceiros afim de que seja realizado o pagamento destas obrigações de forma correta, de acordo com os contratos previamente acordados e dentro do prazo.

Forma o processo, a área do contas à pagar todas as obrigações para com terceiros.

Conforme Crepaldi (2011, p. 629) “as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa”.

A origem do Contas à Pagar se dá pela necessidade da empresa em adquirir algum bem ou serviço para a continuidade de suas atividades com pagamento futuro, estes são registrados no passivo.

As obrigações da empresa compreendem normalmente os seguintes grupos; Fornecedores a pagar; Empréstimos a pagar; Impostos a pagar; Salários a pagar e encargos sociais a recolher.

A boa administração desta conta segundo Pottmeier é relevante, tendo em vista que interfere nos numerários da empresa assim com o contas a receber. Logo; O controle adequado, de custos, gastos e tudo que gera uma obrigação a pagar, com normas internas, procedimentos para as compras, etc., pode contribuir para o bom desempenho e resultado da organização. (POTTMEIER, 2000, p. 48).

2.1 CONTROLE INTERNO

Para Almeida (1996), verifica-se que o controle interno representa em uma organização ao conjunto de procedimentos, processo, métodos ou rotinas com os

objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajuda na administração e condução ordenada dos negócios da empresa.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (1992, p.48), registra:

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Todos os processos precisam mostrar confiabilidade e precisão nas informações, tendo a visão de todo o processo com objetivos de controles claro e transparente.

Verifica-se que precisão e confiabilidade dos informes dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreendem a geração de informações adequadas e oportunas, fundamentais no campo gerencial e administrativo, para compreensão dos fatos e eventos realizados na organização.

Attie (2000, p.119) enfatiza muito bem esta confiabilidade e precisão quando explica que:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.(ATTIE 2000, p.119).

Alguns meios que possibilitam a sua realização são expostos pelo mesmo autor; (ATTIE, 2000)

- a) Documentação confiável: corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações;
- b) Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;
- c) Análise: compreende a identificação da composição analítica dos itens em exame;
- d) Plano de contas: estabelece a classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda o uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;
- e) Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;

f) Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

Estrutura de Controle Interno Conforme Modelo – COSO

O COSO foi criado em 1985, a fim de assessorar a Comissão Nacional de Relatórios Fraudulentos. “Trata-se de uma iniciativa privada independente, encarregada de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elaborar recomendações para as empresas abertas, para seus auditores, instituições educacionais, para SEC e outros reguladores”. (BORGERTH, 2007, p.35).

“A estrutura do coso não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros”. (MELLO, 2011, p. 66).

O Coso segundo Dias (2010, p. 28) “é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa”.

O modelo COSO tornou-se referência mundial pelo fato de:

- Uniformizar definições de controle interno;
- Definir componentes, objetivos e objetos do controle interno em um modelo integrado;
- Delinear papéis e responsabilidades da administração;
- Estabelecer padrões para implementação e validação;
- Criar um meio para monitorar, avaliar e reportar controles internos.

(TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009, p.10).

O modelo, ao definir risco como a possibilidade que um evento ocorra e afete de modo contrário o alcance dos objetivos da entidade, seu ponto de partida é a definição de controle interno – “processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa na eficiência e efetividade operacional, na confiança nos registros contábeis/financeiros, e se estão em conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação”. (DIAS, 2010, p. 29).

O Coso é determinado como sendo um processo que afeta todos os componentes do controle interno, é dividido em cinco aspectos de abrangência, a saber :

Ambiente Interno: Corresponde a cultura de controle da entidade, é a base para os outros componentes, é ele que possibilita o adequado funcionamento da companhia. É no ambiente interno que se verifica a filosofia administrativa de uma organização, ou seja, seu apetite aos riscos, aos valores éticos a integridade, além disso, é nela que a administração define responsabilidades e segrega as funções.

Avaliação de riscos: Este aspecto permite que a administração considere em até que ponto eventos em potencial podem afetar o alcance de objetivos. Na Avaliação de riscos, é necessário identificar os riscos e logo após avaliá-los

Para que isso seja possível é necessário observar três aspectos; a probabilidade do risco, a frequência com que eles ocorrem, e as ações para que possam ser corrigidos.

Atividades de Controle: “As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia” (MELLO, 2011, p.66). Essas ações são definidas com base na natureza do controle, ou seja, administrativo ou contábil.

Informações e Comunicações: Nesse campo, o que se identifica é a disponibilidade de informações relevantes no sistema, e a forma de comunicação pela qual se transfere a mesma, visto que um sistema de comunicação eficaz possibilita a execução correta, e em tempo hábil do que foi transmitido.

Monitoramento: O monitoramento é importante, pois é através dele que se observa a eficiência do controle interno, bem como este está sendo executado pelos diversos setores da empresa. “O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas”. (MELLO, 2011, p.66.)

O Sistema de Controle Interno e os Colaboradores

De acordo com Koontz & O'Donnelli (1978, p.50), uma das funções do controle visa a correção das atividades dos subordinados e assim assegurar a consecução dos objetivos da empresa. Ideia esta que leva em consideração que o

planejamento deve preceder ao controle e que os planos não são passíveis de auto realização. Compelir os fatos a se adequar aos planos significa, na realidade, localizar as pessoas responsáveis por desvios negativos dos padrões e certificar-se de que os passos necessários são tomados para assegurar melhor desempenho.

Assim, o controle de coisas é obtido através do controle de pessoas. O grande desafio em relação ao planejamento estratégico de uma empresa é integrar os lados humanos e empresariais através da motivação de seus colaboradores de tal forma que a organização obtenha ganhos e se desenvolva com o esforço de seus colaboradores.

No entender de Gomes e Salas (1999). Ainda que se tente restringir o comportamento de uma pessoa com normas, procedimentos e sistemas de controle rígidos haverá sempre alguns aspectos que estarão fora da formalização, por serem difíceis de ser previstos.

Assim como, a formalização de procedimentos rígidos poderá reduzir a criatividade e provocar efeitos disfuncionais ao transformar um instrumento e um meio de orientação do comportamento para alcançar os objetivos organizacionais em um mecanismo coativo que limita a autonomia individual.

Para Kotler (1973), no relacionamento entre os colaboradores e a empresa cada uma das partes só cooperam pelo que espera receber em troca de sua cooperação. Indivíduo e organização são sistemas com necessidades específicas que só se juntam em um relacionamento cooperativo quando este permite satisfazer as necessidades de ambas as partes.

O autor defende a criação de um contrato psicológico que tem como base as expectativas mútuas do indivíduo e da organização que a qualquer momento poderão ser satisfeitas ou não, mas ambas as partes possuem níveis de satisfação aceitáveis.

Objetivos do Controle Internos - Aderências às políticas existentes

Este controle tem como finalidade assegurar que políticas e procedimentos definidos pela empresa sejam respeitados e seguidos adequadamente, este objetivo tem como finalidade.

Alicerçado nestas políticas, (ATTIE 2000, p.121) define alguns meios:

- a) Supervisão: a supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, reparando-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades;
- b) Sistema de revisão e aprovação: aponta se as políticas e procedimentos estão sendo seguidas, através de método de revisão e aprovação;
- c) Auditoria interna: permite a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração.

A alta administração deve trabalhar continuamente para que as políticas e procedimentos definidos sejam verdadeiramente seguidos e respeitados por todo o conjunto da administração.

Limitações dos Controles Internos

Nota-se que existe limitações até mesmo no melhor controle interno.

Mesmo que o controle se mostre o mais eficiente, será necessário que procedimentos mínimos de auditoria sejam aplicados para validar e avaliar as condições dos controles internos.

“Os limites do controle interno estão principalmente relacionados a:
Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas interna;
Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias. (CREPALDI, 2011, p.393).

Auditoria Interna

Pode-se definir auditoria interna como “uma atividade de avaliação independente existente dentro de uma organização, destinada à revisão das operações e os segmentos organizacionais que tenham impactos e gerem informação de âmbito contábil, financeiro, fiscal, etc. (ATTIE, 2009, p.53)”.

Complementando Mello (2011, p.78), dispõe que auditoria interna é:

Uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas (MELLO, 2011, p.78).

Há todos esses problemas apresentados, nota-se a necessidade de entender a suma importância da auditoria interna nas organizações afim de ajudar a eliminar desperdícios, simplificar tarefas e servir de ferramenta de apoio a gestão transmitindo informações sobre os processos e o desenvolvimento das atividades auditadas.

Com objetivo de reduzir a ineficiência, negligência, incapacidade, erros e fraudes, a realização dos procedimentos regulares visa identificar falhas e preveni-las, além de verificar se as normas internas estão sendo seguidas, busca avaliar a necessidade de novas normas, procedimentos e controles mais adequados e ágeis. Preventivamente realiza a análise e adequação dos mecanismos de controles internos.

Contas a Pagar

Na área de contas à pagar, devem estar segregadas as funções de aprovação, registro e elemento independente do processamento das faturas;

- Conciliação de extratos de fornecedores por elemento independente e análise das pendências pagamento de obrigações. Alguns aspectos de controle interno a serem considerados são os seguintes:

- Atribuição de numeração consecutiva às faturas e registros em controle específico;

- Controle de duplicatas ou outras obrigações por data de vencimento;

- Revisão dos documentos comprobatórios no que se refere a cálculos, somas, etc.,

- Critérios definidos para formação de um processo de pagamento, o qual deverá ser revisado antes de seu encaminhamento para aprovação;

- Aprovação do processo de pagamento por funcionário autorizado.

A Influência do Comportamento Humano nos Sistemas de Controles Internos das Empresas

O comportamento humano tem fundamental importância nos sistemas de controles internos das empresas, em nível estratégico e operacional, se não houver um entendimento claro de ambas as partes no entendimento daquilo que se é

esperado seguindo normas e procedimentos o objetivo de principal do indivíduo de trazer crescimento pessoal e profissional não será alcançado.

Em um contexto organizacional devemos avaliar e analisar os recursos disponíveis (sistemas, conhecimento, experiência), cultura organizacional, gestão e características estruturais (burocracia e hierarquia).

O comportamento humano deve ser entendido e aplicado juntos aos sistemas de controle internos, afim de prevenir erros e alcançar as metas e objetivos estipulados.

De acordo com Gomes e Salas (1999, p.13),

O controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80 que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa (GOMES e SALAS , 1999, p.13).

2.2 METODOLOGIA LEAN

Como arma competitiva e com foco na redução de custos e melhoria contínua de seus processos como um ativo estratégico não podem mais ser negligenciados, deve necessariamente encarar o controle dos recursos como parte vital para o sucesso. Neste sentido, a aplicação dos conceitos lean é um meio para a redução dos desperdícios e aumento da eficiência no uso dos recursos.

O sistema lean dá um novo enfoque ao uso dos recursos. A necessidade verdadeira de recursos é a necessidade real, natural, aquela resultante de atividades que agregam valor. Todas as outras necessidades, oriundas de atividades que não agregam valor, são na verdade desperdícios.

O termo lean, surgiu na literatura de negócios para adjetivar o Sistema Toyota de Produção. Tal sistema era lean por uma série de razões (WOMACK E JONES, 2005):

- Requeria menos esforço;
- Requeria menos esforço humano para projetar e produzir os veículos; Necessitava menos investimento por unidade de capacidade de produção;
- Trabalhava com menor número de fornecedores;

- Operava com uma quantidade menor de peças em estoque em cada etapa do processo produtivo;
- Registrava um número menor de defeitos;
- O número de acidentes de trabalho era menor;
- Demonstrava significativas reduções de tempo entre o conceito de produto e seu lançamento em escala comercial, entre o pedido feito pelo cliente e a entrega e entre a identificação de problemas e a resolução dos mesmos.

Tudo isso seguindo sempre a mentalidade típica do sistema lean: que prega a simplificação contínua dos processos e dos fluxos, deixando de lado o típico pensamento tradicional da "gestão da complexidade", em que sistemas de informação cada vez mais complexos só servem para esconder falhas e carências.

O gerenciamento de projetos lean possui muito em comum com outros conceitos lean, no entanto o princípio básico é entregar mais valor com menos esforço no contexto do projeto.

Com base nos fortes argumentos acima expostos e a iminente importância do assunto em questão, este artigo busca apresentar o conceito de gestão de projetos lean, iremos explorar a origem dos conceitos lean e como estes podem ser aplicados na gestão de quaisquer projetos.

O termo lean está diretamente ligado ao TPS (Toyota Production System) o TPS é uma filosofia de administração da manufatura, surgida no Japão, em meados da década de 60, tendo a sua ideia básica e seu desenvolvimento creditados à Toyota Motor Company. O idealista desse sistema foi o vice-presidente da empresa Taiichi Ohno. Os conceitos da filosofia lean foram extraídos da experiência mundial em manufatura e combinados dentro de uma visão holística do empreendimento. Os principais conceitos são independentes da tecnologia, embora possam ser aplicados em conjunto com os avanços tecnológicos. Este novo enfoque na administração da manufatura surgiu de uma visão estratégica, buscando vantagem competitiva através da otimização do processo produtivo.

(LIKER, 2004) diz que o TPS não é um kit de ferramentas, é um sistema sofisticado de produção em que as partes contribuem para o todo. O todo, em sua base, concentra-se em apoiar e estimular as pessoas para que continuamente melhorem os processos em que trabalham.

O termo lean foi popularizado no livro "A Máquina que Mudou o Mundo" (Womack, Jones e Roos, 1992), que claramente ilustrou a diferença de desempenho

significativa entre as indústrias automotivas japonesas e ocidentais. Ele descreveu os principais elementos responsáveis por este desempenho superior como produção enxuta, porque os métodos de negócio japoneses usavam menos de tudo: esforço humano, investimento de capital, instalações, estoque e tempo, na fabricação, desenvolvimento de produtos, fornecimento de peças e relações com os clientes.

Em meantes dos anos 90 os princípios lean saíram do chão de fábrica e começaram a ser utilizados por empresas ao redor do mundo para gerenciar diferentes áreas das organizações, e se tornaram uma ferramenta efetiva para os gerentes de projeto a fim de agilizar os ciclos das atividades, controlando os recursos, reduzindo os desperdícios e aumentando a eficiência.

Em "Lean Thinking" (Womack e Jones, 1996) criaram cinco princípios que foram apresentados como uma estrutura a ser utilizada por uma organização para implementar o pensamento enxuto, aumentando a possibilidade de aplicação dos conceitos apresentados anteriormente. A premissa inicial é reconhecer que apenas uma pequena fração do tempo total e esforço dispensado para produzir um produto ou prestar um serviço realmente agregam valor para o cliente. Portanto, é fundamental definir claramente o valor de um produto ou serviço específico da perspectiva do cliente, de forma que todas as atividades sem valor possam ser eliminadas.

Estes autores estabelecem um conjunto de cinco princípios:



Esquema 1 –Cinco Princípios do Lean.

Adaptado de: "WOMACK, J. E JONES, D., DANIEL, T., Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, 1996.

A metodologia lean, de forma resumida, se faz através da aplicação destes cinco princípios em ciclos, sempre utilizando as informações provenientes dos clientes em busca da perfeição, tendo como objetivo a eliminação dos desperdícios.

Identificar valores através da perspectiva do cliente: o primeiro passo é identificar o valor do projeto ou mesmo da tarefa, pois isso define sua existência, isto deve ser realizado? Agrega valor ao cliente? É necessário para o sucesso do projeto?

Mapear fluxo de valores: fazer com que o fluxo aconteça sem interrupções, checar quais recursos são necessários em cada fase do projeto, sem alocar recursos desnecessários e/ou criar gargalos.

Realizar ações que criem fluxo de valor: dividir os projetos em atividades pequenas e facilmente gerenciáveis. Verificar o desempenho dos envolvidos, identificando seus pontos fortes, alocando as tarefas de modo a usufruir o melhor de cada indivíduo.

Atender somente as demandas: não decidir por um caminho até que os responsáveis pelo projeto definam quais as entregas necessárias.

Envolver o cliente no processo, deixando que ele defina as necessidades e prioridades. Decida tarde, entregue rápido.

Buscar a perfeição: desenvolver pessoas com capacidade de decisão, que tenham responsabilidades, capazes de refletir sobre as lições aprendidas de projetos anteriores, promovendo a melhoria contínua através de comunicação clara.

Para a aplicação correta dos conceitos lean em quaisquer áreas se faz necessário clarificar a questão dos desperdícios. Segundo (CHO, 2001) “Portanto o objetivo está na eliminação de todo o desperdício, eliminação de Muda - Sem valor agregado, Mura - Sem uniformidade e Muri - Além da capacidade, elimine todo o tipo de desperdício e toda a atividade que não produza valor agregado. Ação de desperdício não é trabalho.”

Avalie os processos pela perspectiva do cliente. A principal questão é “O que o cliente espera como resultado?” (consideramos cliente o processo posterior, e no final o consumidor externo). A partir desta visão é possível separar as etapas que agregam valores das que geram desperdícios aos processos. A “visão do cliente” pode ser aplicada à qualquer processo de manufatura, informações ou serviços.

(SHINGO, 1996) observa que, os desperdícios devem ser todos analisados e ponderados porque estão inter-relacionados e são facilmente encobertos pela complexidade de uma grande organização.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como acontece com o conceito de cultura organizacional, existem várias definições de clima organizacional.

Para Bennis (1996, p.6) “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

O clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, com referencia aos aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. São eles política de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993). Segundo Luz (2001) o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, influência profundamente a produtividade do empregado. Ele proporciona a possibilidade da empresa de atrair e reter funcionários competentes que realmente contribuam com os resultados desejados (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Já para os autores Payne e Masfield (1973) o clima organizacional é o elo de ligação entre os níveis individuais e organizacionais, como forma de expressar conciliar valores e interesse individuais com relação aos valores e diretrizes formais.

O desenvolvimento do clima organizacional: (1) Exposições das pessoas às mesmas características estruturais objetivam; (2) Políticas e práticas do processo de recrutamento e seleção, retenção e orientação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de pessoas da organização e; (3) Trabalhos sociais que geram o entendimento compartilhado entre as pessoas (SCHNEIDER; WHITE, 2004).

Para Souza (1978, p. 38) “O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima”. De acordo com Toro (2001) a cultura organizacional sugere que as filosofias gerenciais e as práticas administrativas a estas se adaptam ao clima organizacional. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma única cultura.

2.3.1 O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

As organizações são conjuntos de pessoas. São as pessoas que produzem, vendem, prestam atendimento ao cliente, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Ao falarmos em organizações, inevitavelmente falamos em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e administram os negócios das empresas varia em grandes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. A tendência que hoje se verifica é a administração com as pessoas. É uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a mais avançada habilidade humana.

A organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher e manter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo. Para manter as pessoas na organização e, mais do que isso, satisfeitas e motivadas para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais, são importantes alguns cuidados especiais, entre os quais destacam-se os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro.

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois são baseados na padronização: as pessoas são tratadas com padrões de generalidade, com nítido desprezo pelas suas diferenças e

características individuais. Ainda utilizam o modelo de ordem e de obediência às cegas, com ênfase na disciplina rígida por meio de regras e de regulamentos impostos às pessoas quanto à disciplina e ao desempenho na organização.

Em outras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, dão ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegiam a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais. A vida organizacional é estruturada de forma a propiciar condições para a auto-realização e a satisfação das pessoas.

As pessoas requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias eventualidades internas e externas e estão sujeitas a uma multiplicidade de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e preocupações diversas. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas conseguem administrá-los sozinhas; outras não, tornando-se funcionários problemáticos. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações.

Para Chiavenato (2002, p. 73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Para Gil (2001, p. 15),

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu belprazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Conforme Fiorelli (2000, p. 112, 113),

A pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

2.3.2 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Gehring (2003, p. 2) afirma que o líder

tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os

problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado.

De acordo com Segundo (2003, p. 5),

cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

Conforme Segundo (2003, p. 16),

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. As investigações e pesquisas realizadas acerca do tema confirmam a correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional. No entanto, a questão não pode ser vista de uma forma tão simplista, uma vez que envolve muitas variáveis, valendo destacar que a base sobre a qual se apóia este processo é a credibilidade que, por sua vez, está alicerçada na coerência entre o que é proposto pela Organização (discurso) e suas ações efetivas (prática). Cabe à liderança zelar por esta coerência. Outra constatação é que não há uma “receita” ou prescrição de um melhor estilo de liderança isoladamente. O melhor estilo e o que melhor favorecerá o clima é aquele mais ajustado à cultura, aos propósitos e principalmente “Momento da Organização”.

Fiorelli (2000) destaca que o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Kahale (2003) afirma que é muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

2.3.3 FATORES QUE INFLUENCIAM À OBTENÇÃO DO CLIMA AGRADÁVEL

Segundo Kahale (2003), uma premissa básica deve ser sempre considerada: Ninguém motiva outra pessoa. Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões

devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento. Algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

Desafios: todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;

- Realização / Satisfação: é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo;

- Valorização / Reconhecimento: pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;

- Participação: é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;

- Perspectiva de Crescimento Profissional: o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;

- Liderança: o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado por meio de feedback, respeito e credibilidade;

- Integração: a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;

- Reconhecimento financeiro: a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

A satisfação no trabalho também é um assunto bastante abordado por Spector (2002), pois apesar de as pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho de forma geral, isso não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. As pessoas têm sentimentos diferentes com relação a diversos aspectos de seu trabalho, como seus companheiros, seu salário, a natureza do trabalho, seu supervisor. A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a esses diferentes aspectos.

Existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O enfoque global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho. O enfoque alternativo é o das facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. Facetas comuns da satisfação no trabalho: salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação, segurança.

Esta última abordagem mencionada permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho. Normalmente, um indivíduo tem níveis diferentes de satisfação em relação a essas várias facetas; ele pode estar muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e os supervisores. A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se às pessoas, por meio de questionários ou entrevistas, como elas se sentem em relação ao seu trabalho.

2.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Lewin (1947) foi o primeiro a fornecer uma definição de resistência à mudança organizacional utilizando uma metáfora das ciências físicas, onde, segundo ele, salienta que se vive em um sistema de equilíbrio, na qual o que se busca é a estabilidade, ou seja, a manutenção do status quo. Se estiver de acordo com a meta do sistema fica-se satisfeito. Caso contrário, se sentirá frustrado em

todos os seus esforços para mudar as coisas, a não ser que possa mudar a meta do sistema ou enfraquecer sua influência (LEWIN, 1947)

Para Alvin Zander (1950), resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária. Watson (1971 p.745) define a resistência como “todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade ou social”. Salienta que a resistência à mudança tem sido, às vezes, mal interpretada como simples inércia na natureza humana, mas que na verdade quase todos estão ansiosos por alguma espécie de mudança na sua vida, os indivíduos buscam por uma vida melhor, mais dinheiro e mais liberdade para satisfazerem seus desejos.

Segundo o mesmo autor a causa de que os indivíduos e as organizações não mudam, é devido às forças naturais em direção à inovação que as estejam impedindo ou são bloqueados por forças antagônicas (WATSON, 1971, p. 745-746).

Zaltman e Duncan (1977) fornecem uma definição análoga a de Watson (1971) “resistência é como qualquer condução que serve para manter o status quo diante da pressão para alterar o status quo” (p. 63).

A resistência à mudança, enfim é considerada como um comportamento adotado pelo indivíduo para proteger-se dos efeitos reais, ou imaginários da mudança. Essa reação pode ser mudanças reais ou imaginárias, pois aquele que resiste pode estar imaginando mudanças que não se realizaram ou não se realizarão, mas julga que isso ocorre e tem medo (TEIXEIRA, 2007).

A resistência aponta que é um sofisma considerar a mudança como ser inerentemente boa para as organizações (WADDELL e SOHAL, 1998). A resistência executa um papel crucial na influência da empresa em direção a uma estabilidade maior podendo mostrar aos agentes da mudança certos aspectos que não são propriamente considerados no processo de mudança (WADDELL e SOHAL, 1998).

2.4.1 CAUSAS DA RESISTÊNCIA

Encontram-se várias causas, fontes de resistência na literatura. Por exemplo, Zander (1950) destaca que a resistência à mudança começa sob certas condições: falta de clareza (os indivíduos reagem quando recebem uma informação incompleta sobre modificações que as afetarão); percepções diferentes sobre o motivo da mudança (a tendência é ver apenas aquilo que se espera ver. Assim, uma

informação completa ou incompleta pode ser deformada); pressão de forças contraditórias (surge na comunicação entre os líderes e os gerentes quando o funcionário é pressionado a incorporar novos padrões em pouco tempo e estes novos padrões não estão suficientemente claros. A mudança imposta à força gera resistência dos indivíduos, pois ninguém gosta de ser forçado a fazer alguma coisa e as mudanças impostas com bases pessoais, o uso do pronome “eu”, nos comunicados, estabelece um clima de intranquilidade, já que os funcionários se sentem excluídos do processo de mudança e quando se fala por todos, é ideal o uso do pronome “nós”, para que todos se sintam envolvidos). Já Robbins (2002) relaciona cinco motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança: hábito, segurança, fatores econômicos (medo de redução dos rendimentos), medo do desconhecido e processamento seletivo de informação (os indivíduos passam a processar seletivamente as informações para manter suas percepções intactas, elas ouvem só o que querem ouvir). Taylor (1988) reforça que o medo, seja real ou imaginário pode causar uma força muito forte contra a resistência, ele pode vir do sentimento por um interesse pessoal, por uma diminuição na segurança profissional, de benefícios econômicos, ou de relações do grupo de trabalho. A resistência segundo o autor pode ser simplesmente por causa de um malentendido, devido a falta de esforços na comunicação e não entender o raciocínio ou a lógica da mudança, e assim falta a segurança e a confiança para aceitá-la.

O ato de resistir congrega inúmeras causas, e que esta não pode ser impedida, sendo que neste processo estão envolvidos indivíduos com objetivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afetar diretamente a recepção do processo de mudança (BORTOLOTTI; ANTUNES; ANDRADE, 2008)

Fica bastante evidente que a agilidade e rapidez na adaptação das organizações às mudanças já não pode ser considerada o principal diferencial estratégico, mas sim uma questão de sobrevivência, impulsionando-as a desenvolver mecanismos e estratégias de aprimoramento em função da complexidade e da imprevisibilidade do ambiente externo e o dinamismo das transformações organizacionais. Diante deste cenário, foram emergindo novas formas de gestão e de compreensão do contexto organizacional

Muitos são os fatores que causam resistência, podem ser citados o medo, a comodidade, a imaturidade, inércia, falta de autoconfiança, interesse pessoal, pouco

conhecimento, ego, pensamento de curto prazo e até mesmo a rebeldia. Isso depende de cada um, pois cada colaborador possui sua própria cultura, sentimentos e interesses. .

Daí surge a importância de saber lidar com cada um em algum momento de mudança, e a habilidade de cada líder de setor em saber como transmitir as novidades aos seus liderados, pois a motivação do funcionário naquele momento acaba sendo também decisiva nesse processo.

Verifica-se que os três motivos principais pelos quais os seres humanos resistem às mudanças são: economia de energia, medo do novo e sentimento de perda.

Resistência à mudança é algo absolutamente normal e esperado em todos os seres humanos. Esta resistência se manifesta de diversas maneiras, que vai desde a ansiedade, o descontentamento frente às novas situações, até mesmo à sabotagem das mesmas. O importante é aprendermos a lidar melhor com nossas resistências. Algo que ajuda é entender porque resistimos.

3 METODOLOGIA

Nessa seção serão apresentados os temas relacionados a metodologia que irão nortear o presente estudo, iniciando-se pelos objetivos da pesquisa, tipologia da pesquisa quanto aos objetivos, procedimentos, abordagem do problema, coletas de dados primários e secundários, cronograma e apresentação do processo.

“A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo às questões como? com quê? onde? quanto?” (MARCONE e LAKATOS, 2001, p. 105).

Objetivos da Pesquisa

Para o andamento da pesquisa é preciso ter estabelecido a definição do problema e o planejamento a ser seguido. Os tipos de pesquisa que permitem coletar dados, e avalia-los posteriormente, são variados e atenderão ao objetivo proposto.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A pesquisa será dividida quanto aos objetivos, em três grupos; Pesquisa Exploratória, descritiva e explicativa

Pesquisa Exploratória

Mattar (2014) afirma que a pesquisa exploratória tem o intuito de prover o pesquisador de informações sobre o tema ou problema de pesquisa, logo é apropriada para os estágios iniciais da pesquisa, quando os pesquisadores ainda não têm conhecimentos suficientes ou inexistentes.

Para Andrade (2009) nesta pesquisa inicia-se todo trabalho científico, pois tem como finalidade prover informações sobre um determinado assunto, facilitar a escolha de um tema, definir os objetivos ou descobrir um novo enfoque para o trabalho. O autor ainda afirma que através dessa pesquisa há uma grande possibilidade do desenvolvimento da mesma, sendo assim, constitui uma pesquisa preliminar para outro tipo de modalidade.

São estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 190).

O estudo exploratório, designado por alguns autores como pesquisa quase científica ou não científica é, normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas (CERVO; BERVIAN, 2002).

Essa pesquisa terá o objetivo de estudar ou aprofundar o entendimento de um assunto ainda não explorado.

Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva analisa e avalia as relações entre as variáveis sem alterá-las, mas não os modifica. (KÖCHE, 2002)

Casarin e Casarin (2012, p. 41) afirmam que essa modalidade de pesquisa “procura caracterizar e identificar opiniões, atitudes ou crenças de um determinado grupo ou população”. Richardson et al. (2010, p. 146) relata que nessa modalidade de pesquisa o intuito é de fazer afirmações a fim de descrever uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos.

Andrade (1999) corrobora com os demais autores afirmando em seu trabalho que na pesquisa descritiva os fatos são examinados, catalogados, analisados, classificados e interpretados, sem a intervenção do pesquisador.

Nessa pesquisa os dados serão apresentados sem nenhum tipo de modificação.

Pesquisa Explicativa

Gil (2009) aborda que pesquisas que visam a identificação dos fatores que determinam para a ocorrência dos fenômenos, é uma modalidade de pesquisa mais profunda do conhecimento da realidade, pois explica o porquê desses fenômenos, é considerada também a pesquisa mais delicada e complexa, pois o risco de cometer erros é considerado grande.

Para Santos (1999) a pesquisa explicativa visa “criar uma teoria aceitável a respeito de um fato ou fenômeno”, pois essa pesquisa busca os porquês dos fenômenos, ou seja, identificar os fatores que contribuem ou determinam essa ocorrência, ou a maneira como ocorrem os fenômenos. O autor afirma que esse modelo de pesquisa tem objetivo o aprofundamento no assunto, levando o autor a um nível mais elevado de responsabilidade para com os resultados e análises.

Mattar (2014) defende que o pesquisador deve efetuar uma verificação das hipóteses e poderá constatar quais serão aceitas ou não. Andrade (2003) afirma que é uma técnica mais complexa, pois além de efetuar o registro, a análise e interpretação dos dados deve-se entender suas causas.

Nessa pesquisa o objetivo será estudar e ampliar a visão do processo que pouco se tem avaliado e de relevante importância para empresa.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Para o andamento dessa fase da pesquisa são inúmeras as técnicas que podem ser empregadas. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

Pesquisa Bibliográfica

Segundo Andrade (1999) essa pesquisa “tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa”.

Cervo e Bervian (2002) defendem que a pesquisa bibliográfica busca explicar um fenômeno por meio de referências teóricas publicadas, em termos gerais “constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, faz uso de artigos, teses e dissertações, livros etc., escritos por outros autores sobre o tema em questão. Nesse tipo de pesquisa, é possível verificar o que já foi produzido em estudos anteriores a respeito do assunto (CASARIN; CASARIN, 2012, p. 46).

Ruiz (2006) afirma que a pesquisa bibliográfica se baseia no exame do conjunto de livros a fim de levantar e analisar o que já foi produzido sobre determinado assunto.

Esse estudo utilizará esse tipo de pesquisa com informações adquiridas através de livros e artigos científicos publicados.

Pesquisa Documental

Na pesquisa documental são analisados documentos com o objetivo de realizar a descrição, obter entendimento e realizar comparação entre usos e costumes, tendências, diferenças e outros aspectos, focando os estudos no presente e não no passado (CERVO; BERVIAN, 2002).

Gil (2009) defende que “essa pesquisa muito se parece com a bibliográfica, mas a grande diferença está na origem das fontes, nesse caso a documental baseia-se documentos que não passaram por um tratamento analítico ou que ainda podem passar por algum tipo de reelaboração”.

Essa pesquisa vale-se de documentos que ainda não passaram por uma organização, tratamento analítico e ainda não foram publicados, esses documentos podem ser tabelas estatísticas, relatórios, documentos arquivados, obras originais, correspondências, entre outras (SANTOS, 1999).

Para Casarin e Casarin (2012, p. 46) esse tipo de pesquisa “utiliza qualquer tipo de documentação que possa fornecer dados para pesquisa, como registros oficiais, dados estatísticos, relatórios e material audiovisual”.

Esse estudo utilizará a pesquisa documental baseada em documentos que não foram publicados, tabelas, dados estatísticos, relatórios.

Estudo de Caso

Segundo Santos (1999), o ato de escolher um objetivo de pesquisa limitado, com o intuito de investigar minuciosamente os aspectos característicos é chamado estudo de caso, do qual objetivo pode ser qualquer feito próprio, ou um de seus aspectos, assim como comum a utilização do estudo de caso quando referir-se de distinguir num caso, um modelo científico, já traçado, onde consiga ser inserido, lidar com acontecimentos normalmente isolados, o estudo de caso requer do investigador grande estabilidade intelectual e prática de observação, além de economizar quanto à simplificação de resultados.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), é a pesquisa referente ao indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja ilustrativo do seu espaço, para pesquisar diversas partes de sua vida.

O estudo de caso aprofunda-se na história e no progresso do caso, analisando elementos como pessoa, família, grupo, instituição social, comunidade, verificando a relação dos fatos que produzem oscilação (SALOMON, 2001).

O estudo de caso é uma metodologia que consiste no aprofundamento de um caso especial e individual que requer observação.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Toda pesquisa científica demanda o emprego de abordagens de pesquisas que viabilizarão o andamento do estudo levantado.

Existem diversas abordagens que podem ser utilizadas e cada qual possui sua especificidade e relevância dentro do objetivo levantado. A escolha da abordagem é dada pelo tipo de problema e o seu grau de aprofundamento.

Pesquisa Qualitativa

De acordo com Casarin e Casarin (2012) a pesquisa qualitativa é uma metodologia descritiva que não abrange matemática e estatística, pois nessa pesquisa a quantificação dos objetos não é uma prioridade.

A pesquisa qualitativa trata de fenômenos, prevendo a análise interpretativa dos dados levantados (APPOLINÁRIO, 2009).

Quando as modalidades que as compõem formam um “conjunto sem estrutura”, isto é, quando não há nenhuma ligação entre essas modalidades, independentemente de constituírem um conjunto completo, tem-se a estatística de atributos (FILHO; SANTOS, 2003, p. 170).

Conforme Creswell (2010) essa pesquisa é pautada em dados de textos, imagens, utilizando diferentes concepções filosóficas, procedimentos de investigação, métodos de coletas e análise e interpretação de dados.

Nesse estudo será realizada uma análise particular de cada pesquisa interpretando de forma maleável a situação e o ambiente em que está inserido.

3.4 COLETA DOS DADOS

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso, onde a coleta de dados foi realizada através de informações recebidas pela atual gestão, como controles utilizados, como é feita a segregação de função, indicadores de performance do processo, além de participação e gravação de reuniões sobre o processo a ser implementado. Após coletado essas informações formulou-se um questionário com perguntas abertas relacionadas ao contexto da pesquisa, que foi entregue a gestores e colaboradores que atuam ou atuaram neste processo. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 86): "Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador."

Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Os gestores e colaboradores que responderam as perguntas contam, em média, com 09 anos de atuação na empresa V, sendo, portanto, possuidores de um grande domínio das informações relativas às rotinas e processos organizacionais. As pessoas que responderam individualmente foi constituído por homens, com idade entre 30 e 40 anos e por uma mulher na faixa dos 35 anos. Todos possuem formação mínima de curso superior e especialização e doutorado.

Os entrevistados foram identificados como "Gestor" e "Colaborador", para não comprometer o anonimato. Porém teve-se o cuidado de manter na íntegra as respostas expressas na forma original.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este estudo tem como foco uma empresa de origem Sueca do ramo automobilístico, fundada em 1927 e está localizada na região da cidade de Curitiba – PR. Nesta pesquisa, esta empresa será denominada como empresa V.

Na década de 1950 a empresa V já demonstrava interesse em instalar sua planta no Brasil, no entanto, devido à trágica morte do então presidente Getúlio Vargas em 1954, esse interesse foi perdido em virtude da instabilidade econômica que esse fato trouxe ao país. Apenas no ano de 1977 a empresa V foi inaugurada no Brasil, iniciando algumas de suas operações em 1979. A decisão dos executivos de instalar a fábrica na cidade de Curitiba está relacionada ao fato de ter nela encontrado um ambiente familiar, devido à colonização predominantemente europeia e também pela existência de escolas técnicas, o que os proporcionava mão de obra especializada, a cidade também foi escolhida por sua localização estratégica, situada próximo ao porto de Paranaguá e também dos principais fornecedores de matéria prima em São Paulo (BERALDO, 2007).

A empresa V impactou o país através de sua produção de caminhões e ônibus, mais do que isso, transformou a frota brasileira desses veículos, também com a produção de veículos pesados modificou o cenário das estradas, que até então só recebia veículos leves e médios. A produção dos ônibus articulados trouxe para a capital o reconhecimento de cidade com o melhor e mais desenvolvimento sistema de transporte público, operando por vias exclusivas e alimentadores atuando nos bairros da cidade (BERALDO, 2007).

A influência de uma empresa oriunda de um país social-democrata, como é a Suécia, contribuiu para que o nível de participação dos seus colaboradores crescesse na gestão de processos e negociação de seus direitos. A empresa V por diversas vezes tomou atitudes em prol dos funcionários, surpreendendo outras empresas do mesmo setor e abrindo precedentes que as estimulassem a traçar o mesmo caminho, frequentemente os líderes sindicais esperavam pelas decisões da empresa V para então redefinir suas reivindicações. A forma de gestão de pessoas dessa organização serviu de referencial para a modificação das políticas de pessoal

de outras empresas, o que representou um grande avanço e exemplo na forma de relacionamento com os colaboradores (BERALDO, 2007).

A empresa V é uma sociedade empresária de responsabilidade limitada, de capital fechado (Ltda.), pertencente ao Grupo VV, como será chamado neste trabalho.

Nesta estrutura apresenta dois sócios quotistas, a sua administração é exercida por sete administradores. A empresa V faz parte do Grupo VV que é um dos líderes mundiais na produção e comercialização de soluções em transporte.

O histórico da empresa considerando a fundação (Global e local) tem seu início em 1927 com a fundação da empresa VV na Suécia, por Assar Gabrielsson e Gustaf Larsson, que inicia suas atividades produzindo automóveis, instituindo Qualidade, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente como seus valores fundamentais.

Em 1928 tem a fabricação do 1º caminhão. Em 1934 os primeiros veículos da empresa V- Golbal chegam à América Latina e tem início a produção de ônibus na Suécia. Em 2001 o Grupo da empresa V adquire empresas R de origem francesa e MC de origem norte-americana. E em 1977 é instalada no Brasil a fábrica da empresa V.

A empresa V é uma organização que tem por objetivo prover soluções de transporte ao mercado, com foco prioritário nas atividades de produção e comercialização de caminhões, subdivididos em duas categorias; veículos pesados com capacidade de até 100 toneladas e linha de veículos semipesados com capacidade de até 54 toneladas). Além disso, a empresa V oferece produtos e serviços complementares ao negócio de caminhões, como assistência técnica, peças de reposição, assessoria (para identificação das melhores especificações para o negócio de seus clientes) e planos de manutenção.

A empresa V é composta de uma força de trabalho de 3070 funcionários (abril 2016). A escolaridade desta força de trabalho é representada em 1% com 1º Grau, 44% com 2º Grau, 43% com 3º Grau e 12% com Pós Graduação, sendo que 8% são lideranças e 92% funcionários.

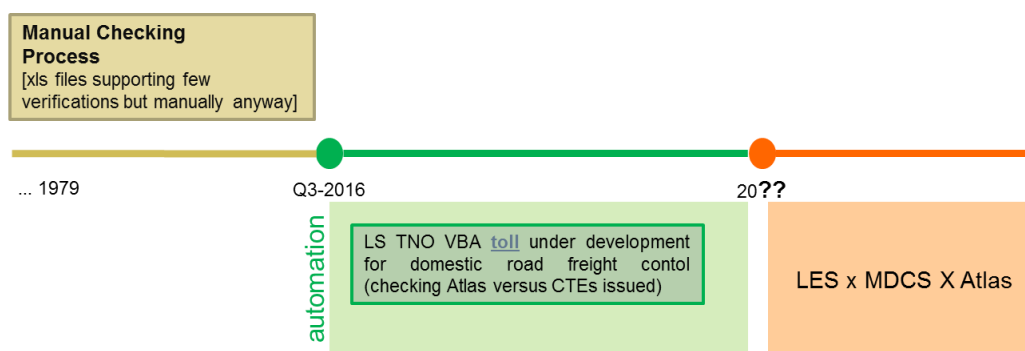
Nesta pesquisa, o setor estudado na empresa V será o de logística. Esse setor tornou-se uma palavra-chave no modal rodoviário, que com a globalização passou a requerer maior controle dos processos, tais como prazos, custos e rastreabilidade. O processo a ser estudado será o de Conferência de Faturas, esse

processo é de fundamental importância dentro da área pois valida valores baseados em contratos negociados e a correta operação dos serviços contratados, gerando grande impacto, financeiramente e operacionalmente.

4.2 PROCESSO DE CONFERÊNCIA DE FATURAS DE TRANSPORTE

O processo de conferência de faturas de transporte está inserido na área de Logística da empresa V, gerenciado pela V Logística. No início o processo operacional era realizado por uma empresa terceira, com reestruturação da empresa V Logística por várias vezes, mudanças ocorreram e alterações no processo, no quadro de funcionários aconteceram, bem como a mudança da coordenação da área.

Desde o início o processo de conferência de faturas é feito totalmente manual com controles em planilhas. Não existe um sistema interligado e automático para a realização das conferências. Na última mudança de coordenação alterações significativas e melhorias no processo foram realizadas, com controles mais efetivos, e criação de um sistema que recebe as informações de forma eletrônica. Para o futuro, foi aprovado pela empresa V, um sistema global que realize de forma automática o processo do início até o fim conectando ao sistema de transporte existente hoje na empresa V.



O processo de conferência de transporte da área de V Logística tem como raiz o serviço prestado de frete, seja rodoviário, marítimo ou aéreo, por transportadoras, agentes de cargas e armadores.

Este serviço é negociado pela área de compras de serviços logísticos da empresa V , considerando sempre o melhor preço e a melhor proposta de serviço conforme a demanda apresentada.

À partir desta negociação e do serviço realizado, geram cobranças que precisam ser validadas pela área de V Logística, processo de Conferencia de Faturas, para então ser enviada a área de Contas a Pagar da empresa V, para que sejam liquidadas, conforme descrito a seguir.

As atividades operacionais para conferência das faturas referente às operações logísticas cuja responsabilidade de contratação e administração seja da empresa V Logística, é responsável pela confirmação dos valores cobrados pelos prestadores de serviço contratados sempre de acordo com valores pré acordados em qualquer fluxo de movimentação de peças e componentes destinados ao abastecimento de uma linha de produção e reposição de peças, no transporte de entrada de material nacional e material Importado. No transporte de todo produto acabado, rodoviário nacional, transporte de veículos seminovos, veículos com destino aos portos do Brasil e diferentes portos, transporte rodoviário Internacional, transporte Marítimo Internacional.

Todas as transportadoras e armadores que operam nestes fluxos de transporte são informados internamente pela área V Logística.

Inicialmente e hoje em alguns casos, as faturas são recebidas fisicamente (via correio ou entregues por um funcionário da transportadora) de acordo com a condição de pagamento acordada com a transportadora para a operação (envio quinzenal). As faturas são recebidas de acordo com a condição de pagamento acordada para a operação, as quais estão em disponíveis para consulta conforme acordo previamente assinado entre ambas as partes. Após a identificação das faturas, com relação a qual transportadora pertence, é necessário verificar se os CTCs (Conhecimento de Transportes Rodoviário de Cargas) anexos correspondem à relação dos mesmos descritos na fatura.

Os fretes cobrados no conhecimento de transporte são conferidos com os valores previamente acordados de acordo com cada transportadora.

A responsabilidade pela conferência dos valores de transporte é área V Logística, quando o transporte for um fluxo contínuo ou previamente informado. Caso os valores cobrados não sejam os valores previamente acordados, a fatura é

devolvida integralmente para a transportadora para revisão – alterando os valores e data de vencimento.

A área V Logística tem a responsabilidade de identificar a conta e centro de custo para os transportes de acordo com o mapa de contas elaborado pela empresa V, disponível na área compartilhada ou pela conta e centro de custo informado pelo solicitante do transporte.

É necessário fazer um rateio para este tipo de operação. Os percentuais a serem alocados para cada centro de custo são informados mensalmente via email pelo controle Industrial – controlador de negócios da empresa V.

Com o carimbo da área, as faturas são carimbadas e o conferente deve assinar no campo “Conf.” informando, também, a data da assinatura. Na sequência as faturas são aprovadas pela chefia.

A fatura assinada pelo conferente deve ser encaminhada para a chefia autorizada para assinatura, conforme coordenador da área V Logística . As pessoas autorizadas a assinarem faturas de transporte na área V Logística , com a assinatura da chefia as faturas devem ser protocoladas e então são encaminhadas para o departamento de Contas a Pagar sempre com protocolo e seguindo a programação de pagamentos. Os colaboradores do departamento de Contas a Pagar fazem o lançamento no Sistema manualmente para pagamento. Para comprovar a entrega das faturas é necessário protocolar uma a uma com o nome da transportadora, número e valor total da fatura. As faturas são enviadas para a área de Processamento Fiscal e o protocolo deve ser assinado pelo responsável por recebê-las.

Para faturas de transporte Internacional a área V Logística antes de encaminhar as faturas para pagamento que têm valor em dólar, deve identificar o valor em reais, receber diariamente a informação via e-mail ou entrar em contato via telefone com a transportadora, para que a mesma informe a taxa cambial do dia. A taxa a ser considerada é a de pelo menos 6 (seis) dias corridos antes do vencimento.

A responsabilidade destes procedimentos é da área V Logística.

Este processo foi seguido desde sua implementação e durante todos os anos e mudanças de coordenação e reestruturação da empresa V, também com alteração no quadro de pessoas na operação deste processo com diferentes perfis e cultura.

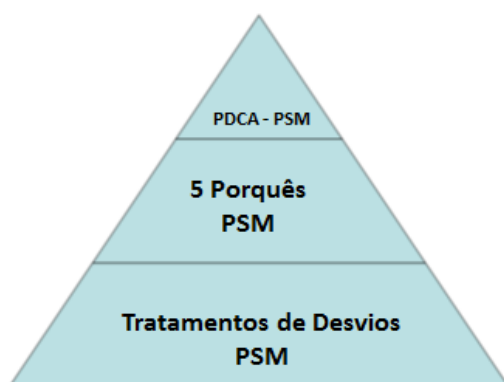
Em 2016, houve nova mudança como esta a atual coordenação do processo

Através das ferramentas Lean, implementadas com a nova estrutura, muitos problemas foram identificados como processo como atrasos nos pagamentos, pagamentos em duplicidade, pagamentos em desacordo com os contratos preestabelecidos, má reputação da área V Logística perante outras áreas e da empresa V perante ao mercado além de conflito com áreas relacionadas e prestadores de serviços.

Com a nova reestruturação e nova coordenação a área V Logística e da empresa V foram implementados em seus processos de Metodologia Lean de trabalho como:

Melhoria Contínua - o objetivo de fortalecer a cultura de melhoria contínua e aumentar o envolvimento de todos os funcionários de Serviços Logísticos.

Solução de Problemas em Serviços Logísticos – que visa estabelecer a sistemática de aplicação das ferramentas de soluções de problemas dentro das áreas de serviços logísticos, orientando na tomada da decisão de qual ferramenta utilizar para cada evento e como utilizar cada uma delas para solucionar desvios, problemas e promover melhorias, utilizando ferramentas para as tratativas, sendo elas; Tratamento de Desvios, 5 Porquês e PDCA:



Ex. PDCA – PSM

- KPI Mensal fora do target;
- Reincidência de desvios já tratados no 5 Porquês

Ex: 5 Porquês - PSM

- KPI Semanal fora do target;
- Reincidência de desvios tratados no [Tratamento](#) de Desvios.

Ex: Tratamento de Desvios- PSM

- KPI Diário fora do target;
- 100% das ocorrências de desvios ou melhorias;
- Para desvios de fácil identificação da causa raiz (sem análise 5 Porquês).

Tratamento de Desvios – PSM (Método de soluções de Problemas) - Ferramenta utilizada para Tratamento de Desvios - PSM em 100% das ocorrências de desvios ou sugestões de melhorias da qualidade, onde os indicadores chaves de performance diários possam ser tratados de forma mais simples, rápida e estruturada, tem como característica a fácil identificação da causa raiz, com ações e prazos definidos.

Classificação da Causa Raiz (6M's) - O gerenciamento do controle de qualidade e sua composição levam em consideração de que as causas dos problemas podem ser classificadas em 6 tipos diferentes de causas principais que afetam os processos (Método, Máquina, Meio de medição, Meio Ambiente, Mão de Obra, Matéria Prima). Justamente pelo motivo da denominação das 6 causas principais iniciarem com a letra M, também pode ser chamado de 6M's.

Método – É método utilizado para executar o trabalho ou um procedimento;

Matéria-prima – A matéria-prima utilizada no trabalho que pode ser a causa de problemas;

Mão de Obra – A pressa, imprudência ou mesmo a falta de qualificação da mão de obra podem ser a causa de muitos problemas;

Máquina – Muitos problemas são derivadas falhas de máquinas. Isto pode ser causado por falta de manutenção regular ou mesmo se for operacionalizada de forma inadequada.

Meio de medição – Qualquer decisão tomada anteriormente pode alterar o processo e ser a causa do problema.

Meio Ambiente – O ambiente pode favorecer a ocorrências de problemas, está relacionada neste contexto a poluição, poeira, calor, falta de espaço, etc.

5 Porquês - ferramenta utilizada quando houver a reincidência do mesmo desvio já tratado no Tratamento de Desvios ou quando houver dificuldades na identificação da causa raiz /causa potencial, também deve ser utilizado na tratativa de KPI's semanais fora do target.

PDCA - PSM (Método de soluções de Problemas) - PDCA, do inglês Plan-Do-Check-Act (Planejar, Fazer, Conferir e Agir) é uma sequência lógica de quatro passos repetitivos. A ferramenta PDCA deve ser utilizada na tratativa de indicadores chaves de performance mensais fora do objetivo, impacto direto no processo (parada do processo), quando uma reincidência de um desvio já tratado no 5 Porquês.

Plan (Planejar) - O ciclo tem início com a definição de um plano. As atividades propostas nessa etapa são a análise do problema, a identificação da causa raiz e a estipulação de metas.

Do (Fazer) - O segundo passo consiste na implementação da solução de acordo com o plano. É aconselhável que a realização deste seja minimizada e incluída em atividades rotineiras, testando e fazendo mudanças (se necessário) no projeto original.

Check (Conferir) - O terceiro passo é baseado na comparação dos dados. Analisar o resultado das ações e comparar com o objetivo traçado.

Act (Agir) - O último passo é a realização das ações corretivas e a implementação dos resultados positivos no processo. Caso o resultado atingido não seja o esperado, aplicar o ciclo novamente para a correção de falhas ou desvios no processo.

Com a nova gestão foram identificados pontos de melhoria dentro do processo e a devida importância do processo de Conferência de Faturas. Ausência de um sistema robusto de conferência de faturas de transporte, controles internos sem a devida validação, como o comportamento humano e a resistência a mudança impactaram para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

O processo de conferência de faturas trata principalmente de acompanhar os serviços conforme os contratos e garantir que todos os pagamentos sejam efetuados corretamente, após a constatação de que são verdadeiros e exatos, ou seja, que se está pagando pelo serviço que foi prestado à empresa. Esse é um procedimento de alta responsabilidade, deve ser efetuado com cuidado e controle, por ser uma atividade chave que fornece diversas vantagens, como permitir extrair informações seguras para a tomada de decisão em caso de novos contratos.

Identificados os pontos de melhorias ações foram tomadas para a solução dos problemas dentre elas;

Criação da matriz de responsabilidades do processo, com a segregação de função e responsabilidades.

Matriz de Responsabilidades:

INVOICE AUTOMATION PROJECT 2016/2017		2017																											
Status	Carrier Name	w 01	w 02	w 03	w 04	w 05	w 06	w 07	w 08	w 09	w 10	w 11	w 12	w 13	w 14	w 15	w 16	w 17	w 18	w 19	w 20	w 21	w 22	w 23	w 24	w 25	w 26		
completed	SULISTA																												
completed	IRAPURU																												
to be started	JSL																	PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT					
on going	TRANSWAGO										PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT												
on going	MASTER CARGO										PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT												
to be started	DIAMANTE																					PLA	PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT
on going	Dotti MR										PLA	PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT											
on going	Dotti DL										PLA	PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT											
on going	Dotti MR Consol										PLA	PLA	PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT											
to be started	Dotti IPS																PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT							
to be started	Dotti Outros																PLA	PLA	DO	CHE	CHE	ACT							

PLAN
DO
CHECK
ACT

Implementação de Indicadores semanais de performance que possibilitaram identificar os pontos fracos do processo, e assim tomar ações corretivas e preventivas.

Utilização efetiva das ferramentas Lean no auxílio e correção dos problemas.

Iniciado a criação do trabalho padrão na área V Logística para todos os processos, evitando assim que em caso de ausência ou falta de um dos colaboradores o processo e seus fornecedores não sejam afetados.

Maior comunicação entre as áreas envolvidas com reuniões mensais sobre problemas no processo.

Criado o documento de instrução que descreve as responsabilidades do prestador de serviço e da empresa V em relação ao processo de faturamento dos serviços logísticos e transportes contratado pela área V Logística com pagamento a ser realizado pelas unidades de negócio da empresa V

Alteração na forma de recebimento das informações de cobranças, para meio eletrônico, provenientes do prestador de serviço ;

Estipulado prazos de recebimentos e tempo máximo de pagamentos.

Criado pelo colaborador da área, sistema que permite a conferência prévia do serviço prestado e informa ao prestador de serviço o montante devido para faturamento.

Controles de recebimentos e envios de toda documentação para conferência e pagamento.

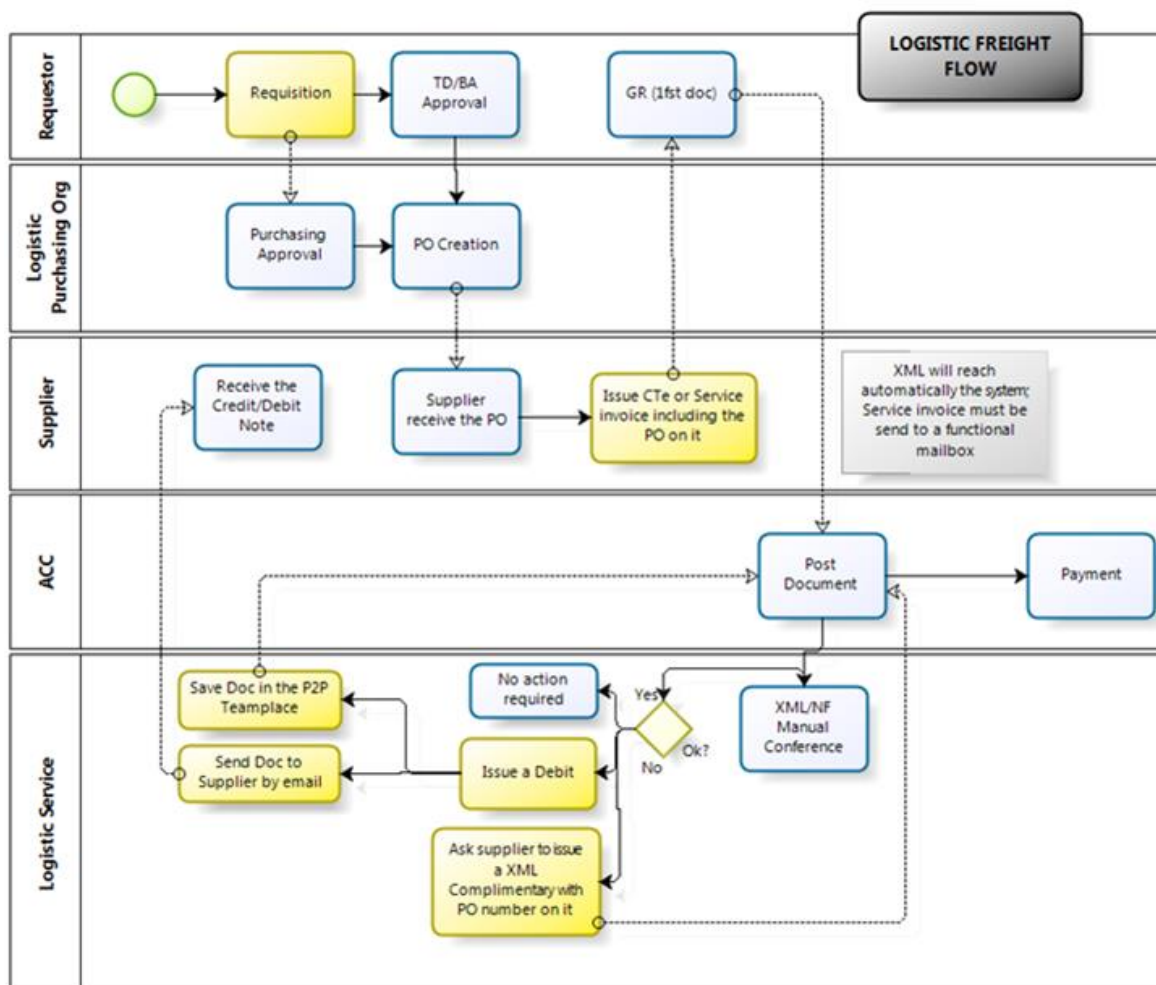
Durante o processo de melhorias, foi apresentado pela área de Contas a pagar da empresa V, um projeto que visa a mudança em como os pagamentos serão realizados.

Atualmente a coordenação e colaboradores envolvidos no processo de conferência de faturas estão participando das reuniões semanais deste projeto.

Este projeto visa alterar o fluxo de pagamento de todas as obrigações que a empresa V tem com seus prestadores de serviços.

Para a área de estudo deste trabalho, haverá mudanças no fluxo de pagamento, hoje a empresa recebe diretamente dos prestadores de serviços os documentos geradores para conferência, validação e envio para pagamento.

Com a implementação deste projeto a área de estudo somente fará a validação e confirmação dos valores após recebimento pela área de contas a pagar da empresa V, fará a devida conferência e em caso de erros, retornará com nota de crédito ao prestador.



Como ponto de melhoria, foi apontado pelas áreas a pontualidade nos pagamentos e melhora no relacionamento com prestadores de serviços e áreas envolvidas.

Porém muitas questões ainda estão sendo analisadas, por se tratar de um projeto que envolve muitos departamentos e atividades operacionais.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 20): "uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa."

Segundo Beuren et al (2004): "A análise de dados está presente em vários estágios da investigação científica, tornando-se mais formal após o encerramento do processo de coleta de dados."

Seguindo essa ideia Lakatos e Marconi (2010, p. 21):

Na análise, o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise.

A interpretação segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 21): "É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. [...] significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema."

Dessa forma podemos dizer que a análise das informações e dos dados obtidos durante a pesquisa, é feita desde o início da mesma, verificando-se a relevância do estudo e em quais benefícios essa pesquisa irá resultar.

Segue abaixo o quadro com as respostas do questionário apresentado.

Em relação ao processo:	
1 - Como o processo de faturas é visto pela area de logistica e qual sua importancia?	
Cobaborador A:	O processo de faturas e muito importante porem não valorizado, pois valida o contrato efetivado e o planejamento de otimização de frete. Hoje os valores a ser pagos são informadas pelo tomador de serviço
Cobaborador B:	É muito importante pois sem a conferencia haveria custos extras pela falta de conferencia.O processo era controlado pela area de

	controladoria.
Gestor A:	É um processo sensível sem o devido recurso (sistema) para sua realização eficiente.
Gestor B:	Parte fundamental tanto quanto contratar os serviços
2 - Na sua visão o que pode ter gerado tantos problemas, em qual momento houve falha, quais aspectos foram causadores	
Cobaborador A:	Falta de sistema adequado de controle de faturamento , não acompanhamento do processo do início ao fim,em caso de reclamação, individualismo de processo, falta de cooperação , falta de pessoal, falta de proatividade, gestão.
Cobaborador B:	Falta de não ter sistema do prestador de serviço e controle de emissão.Falha humana.
Gestor A:	Falta de investimento nos últimos anos em sistema.
Gestor B:	Não respondeu
3 - Qual sua visão em relação ao processo desde seu início, como esta hoje e sua visão para o futuro ?	
Cobaborador A:	Não houve evolução em relação ao sistema, hoje além do sistema e falta de pessoal, provisão de implementação de um novo sistema, sem a garantia de eficácia. No final do processo de contrato de compras falta instrução , devido a complexidade do processo deveria ocorrer treinamentos ou instruções de conferência dos processos e ferramentas e falta de comunicação
Cobaborador B:	Hoje a comunicação esta melhor, porem não eficaz.
Gestor A:	No início era manual e permanece assim hoje estando aberto a erros humanos; o futuro é via sistema
Gestor B:	Não respondeu
Em relação as pessoas:	
4 - Na empresa V, é comum a mudança organizaconal , reestruturção de areas, qual sua percepção em relação as pessoas no que diz a resistênciã a mudança.	
Cobaborador A:	As pessoas são restistes a mundança devido a falta de padrão de trabalho estabelecido e não tem ferramentas adequadas, com isso restringe a maneira de fazer.
Cobaborador B:	A resistencia depende do perfil de cada pessoa
Gestor A:	Mudanças são necessárias e devem ocorrer para as empresas estarem atualizadas com relação às expectativas do mercado; pessoas devem promover a implementação das mudanças suportadas pela organização.
Gestor B:	Não respondeu
5 - Voce acredita que o comportamento humano tem impacto direto nos controles da empresa e que pode ser crucial a adesão ou não por parte dos colaboradores. Como a empresa trata este assunto.	
Cobaborador A:	Tem devido há varias situações, tempo , ética, erro humano. A empresa deve dar a diretriz em como trabalhar para que os funcionários não façam cada um a sua maneira
Cobaborador B:	A empresa disponibiliza ferramentas e depende também de como a coordenação vai administrar o controle.
Gestor A:	As empresas devem buscar por processos robustos para assegurar a realização eficaz das atividades; os colaboradores devem promomer

	melhorias no processo para ser cada vez mais robusto e contribuindo para seu desenvolvimento.
Gestor B:	O comprometimento dos funcionários tem impacto direto no sucesso de qualquer organização.
6 - O ambiente do trabalho interfere na relação com os funcionários com dedicação e comprometimento em realizar suas atividades e seguir a cultura da empresa, baseado nisso a empresa leva em consideração o ambiente, perfil e cultura das pessoas para alocar as atividades deste processo.	
Cobrador A:	Devido a não valorização do processo muitas pessoas são alocadas para a atividade sem que tenham o perfil da função, desmotivando e levando a não comprometimento
Cobrador B:	Na maioria dos casos as pessoas que trabalharam neste processo foram alocadas de outras áreas, não tinham perfil ou não gostavam do que faziam.
Gestor A:	Não respondeu
Gestor B:	Não
Em relação aos controles internos:	
7 - Existe uma visão da empresa para implantação de sistemas robustos para conferência de faturas?	
Cobrador A:	Sim a longo prazo, no momento atual está em desenvolvimento uma ferramenta interna até que o novo sistema seja implementado
Cobrador B:	Existe uma ferramenta que foi criada pelo nosso colega e sabemos que existem também um projeto para implementar um sistema de conferência.
Gestor A:	Essa é a solicitação há mais de um ano que está sendo aprovada no momento.
Gestor B:	Não respondeu
8 - Os controles internos são apropriados, eficazes e seguidos pelos colaboradores de forma satisfatória?	
Cobrador A:	A empresa tem vários controles, porém o processo de conferência de faturas não estava adaptado.
Cobrador B:	Hoje tem controles maiores, mas ainda tem falhas e não está no desejado.
Gestor A:	Não há sistema para suportar a realização da atividade atual o que em 2017 é inaceitável; investimentos deveriam ter sido feitos no passado para que hoje estivéssemos usando um sistema; sem isso, controles internos atuais (sem sistema) não garantem eficácia 100%.
Gestor B:	Não respondeu
9 - A empresa tem a preocupação em fazer boas negociações em transporte, a atividade de conferência de faturas resulta e tem como objetivo validar esta negociação, você vê que existe por parte da empresa V logística a mesma preocupação e importância com este processo afim de garantir que essa negociação está sendo efetivada com as devidas conferências e alocadas os valores corretamente?	
Cobrador A:	No passado não havia esta preocupação, hoje existe uma maior comunicação entre as áreas para, mas ainda falta uma maior controle pela área que fez a negociação, contratou o serviço.
Cobrador B:	Falta parte da coordenação conhecer o processo
Gestor A:	A compra certamente é muito importante e continuará a ser, é onde há

	campo para negociação e não é um processo que pode ser realizado por sistema; ao contrário da conferência de faturas que pode ser realizada por sistemas e já é realizado assim em diversas empresas – o objetivo é ter um sistema para conferência de faturas mas a compra continuar a ser efetuada por capital humano.
Gestor B:	Sim
10 - Qual o papel da utilização das ferramentas da metodologia lean, no processo atual.	
Cobaborador A:	A utilização do lean reduz o falha do processo, mas o trabalho manual interfere no resultado e qualidade da atividade.
Cobaborador B:	Como o trabalho é manual mesmo seguindo as metodologias o resultado final tem impacto.
Gestor A:	A metodologia lean é importante para agir nos desvios diários, é um processo que ajuda a organizar e a conduzir as correções; pode ser melhor explorada atualmente.
Gestor B:	Não respondeu
11 - O que voce faria diferente?	
Cobaborador A:	Implementação do um sistema para atender toda a cadeia, interligado, análise do perfil na contratação, analisar criteriosamente o processo de alocações de pessoas para a atividade.
Cobaborador B:	Sistema, gestao de pessoas, motivar pessoas, identificar o perfil da pessoa, adaptação, validação do processo.
Gestor A:	Implementar um sistema robusto para conferência de fatura sem haver trabalho manual.
Gestor B:	Não respondeu

Na análise das respostas, em relação ao processo, pode-se notar que há falhas de comunicação entre as áreas desde o início do processo, é um ponto que está influencia nos resultados do processo, no que diz respeito aquilo que se foi contratado, onde não há estipulado claramente a forma em como desenvolver seus trabalhos. Vale resaltar que conforme resposta, essa comunicação e informação ja melhorou muito em relação ao passado.

Nas respostas, ficou claro que o processo e de suma importância, é “Parte fundamental tanto quanto contratar os serviços” , porém, “É um processo sensível sem o devido recurso (sistema) para sua realização eficiente”.

Através das respostas , foi constatado que não há nenhum sistema informatizado de conferência e controle integrado a cadeia, que faça a conferência automática do serviços prestados e que até então não foi investido em sistemas para suportar a função. “Não há sistema para suportar a realização da atividade atual, o que em 2017 é inaceitável; investimentos deveriam ter sido feitos no

passado para que hoje estivéssemos usando um sistema; sem isso, controles internos atuais (sem sistema) não garantem eficácia 100%.

Observou-se que foi desenvolvido um sistema paralelo, totalmente dependente de um colaborador, para a conferência semi-automática do processo de forma mais confiável, até que o novo sistema seja implementado.

Observado também a complexidade de informações do processo. Além desse fato, há ainda alguns problemas relacionados a outras áreas que afetam diretamente a imagem da empresa e da área em questão.

No que diz respeito a visão do processo para o futuro, a solução apontada pelos envolvidos indica a implementação de um sistema informatizado e integrado, que exigia autorização e aprovação global da empresa V, já solicitado e aprovado, conforme as respostas do questionário.

Nas respostas “em relação a pessoas”, é possível verificar discordância entre as respostas, onde a gestão e colaboradores tem opiniões divergentes em relação a mudança.

Para os gestores entende-se que as mudanças acontecem com frequência, mas é visto como fator crucial para o desenvolvimento da empresa, e que, “mudanças são necessárias e devem ocorrer para as empresas estarem atualizadas com relação às expectativas do mercado; pessoas devem promover a implementação das mudanças suportadas pela organização”. Enquanto para um dos colaboradores, “depende do perfil da pessoa”, o que reforça o referencial teórico, que fala que a resistência a mudança “...depende de cada um, pois cada colaborador possui sua própria cultura, sentimentos e interesses. No que diz respeito a resposta sobre “As pessoas são resistentes a mudança devido a falta de padrão de trabalho estabelecido e não tem ferramentas adequadas, com isso restringe a maneira de fazer”, reforça o que “ De acordo com Koontz & O'Donnelli (1978, p.50), uma das funções do controle visa a correção das atividades dos subordinados e assim assegurar a consecução dos objetivos da empresa. Ideia esta que leva em consideração que o planejamento deve preceder ao controle e que os planos não são passíveis de auto realização”.

“ Em um contexto organizacional devemos avaliar e analisar os recursos disponíveis (sistemas, conhecimento, experiência), cultura organizacional, gestão e características estruturais (burocracia e hierarquia).

O comportamento humano deve ser entendido e aplicado juntos aos sistemas de controle internos, afim de prevenir erros e alcançar as metas e objetivos estipulados.”

Baseado neste contexto é possível notar através das respostas do questionário , “O comprometimento dos funcionários tem impacto direto no sucesso de qualquer organização”, porém ficou claro que muitas vezes o perfil das pessoas que atuam no processo não são levados em consideração, onde com frequência ocorre alocação de pessoas de outras áreas para tal atividade.

Observou-se a existência de controles internos e indicadores do processo, que seguem o objetivo da empresa em melhoria continua, conforme documento interno da empresa , que tem como “objetivo fortalecer a cultura de melhoria contínua e aumentar o envolvimento de todos os funcionários de Serviços Logísticos”. Porém como não existe um sistema para suportar a realização da atividade atual, não garante eficácia do processo. Na visão dos colaboradores existem controles porém ainda não atendem a demanda do processo.

No que diz respeito ao uso das ferramentas Lean, ficou claro nas respostas que têm sido fundamental para auxiliar os desvios diários e na redução de falhas no processo, porém com campo a ser explorado devido o processo ainda ser manual, com o início da utilização do sistema Lean observou-se um maior controle dos desvios e das ações corretivas com maior eficiência e produtividade, como podemos verificar aquilo que foi apresentado no referencial teórico, “ sistema lean dá um novo enfoque ao uso dos recursos. A necessidade verdadeira de recursos é a necessidade real, natural, aquela resultante de atividades que agregam valor. Todas as outras necessidades, oriundas de atividades que não agregam valor, são na verdade desperdícios”,

Na questão relacionada ao o que fariam de diferente, para a gestora seria a implementação de um sistema robusto de conferência, sem que houvesse conferência manual. Para os colaboradores além do sistema, avaliar o perfil da pessoa para atividade, validação do processo, adaptação e motivação das pessoas.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Quanto ao Problema

O problema levantado neste trabalho demonstrou a importância do processo de conferência de faturas tem na área em questão, o impacto que o comportamento humano, a resistência a mudança tem nos controles internos da empresa.

A importância da empresa não ficar refém de apenas uma pessoa, quando não existe sistemas ou ferramentas que suportem o processo. Pessoas que por este motivo acabam por ficar sobrecarregados, desmotivado e colocar sob o risco a imagem da empresa em relação as áreas internas e externas. Sem orientação, seguem os processos conforme seu perfil e são “humanos” estão sujeitos a erros e ausência na empresa a qualquer momento.

O mercado hoje oferece uma gama de sistemas de controle que visam a confiabilidade e maior produtividade com ganho de tempo, neste mercado dinâmico, globalizado que exige e requer retorno rápido das empresas, para assim se tornarem o diferencial dentre outras. Porém na empresa em estudo, a decisão depende de processos globais e da visão de seus gestores e a maneira de conduzir os negócios.

Quanto aos objetivos

A decisão de implantar um sistema global resultará em mudanças significativas no processo de conferência de faturas, bem como a alteração para área específica de controle de negócios da empresa V, e a transferência de parte do processo para uma empresa terceirizada. As novas adequações causaram mudanças positivas e pontos de cuidados a serem monitorados.

Objetivos Específicos

Diagnosticado que a empresa não tem um sistema de controle automático e interligado para o processo de conferência das faturas de transporte.

A conferência é feita manualmente desde o início da sua implementação a mais de 10 anos. Controles paralelos e informais.

Levantados os pontos fracos e fortes do processo e a justificativa, temos;

Pontos Fortes

Percebe-se com este estudo, como é importante utilizar ferramentas de controle interno e metodologia lean nos processos. Na empresa pesquisada, existe uma grande integração dos gestores e funcionários com foco na melhoria contínua dos processos, cultura que a empresa V está se aprimorando com o passar dos anos. Além da cooperação entre os colaboradores para resolver os problemas apontados.

Pontos Fracos

Ficou evidente a falta de um sistema robusto interligado para que as conferências sejam realizadas automaticamente.

Alguns controles ainda são totalmente manuais, realizados de forma totalmente informal e depositados uma grande confiabilidade das informações a seus credores, pois a maneira conduzida de conferência provém de informações adicionadas e recebidas pelos credores.

Justificativa

Na última alteração de gestão do processo, verificou-se muitas melhorias aplicadas ao processo, como a matriz de responsabilidades, a segregação de funções, o início da utilização da metodologia Lean no processo, com registro de desvios, rastreamento e controle de tudo que se recebe e se envia para pagamento.

Essas ações têm aumentado significativamente a confiabilidade das informações no processo e uma visão positiva em relação às áreas envolvidas.

Resultando também na visão de clientes e prestadores de serviços que terão seus créditos realizados dentro do prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante do estudo pesquisado e os levantamentos obtidos na empresa, constatou-se que o processo de conferência de faturas é sem dúvida, de suma importância e de grande complexidade no que se diz respeito ao controle e conferência. Que se não houver desde o início do processo, quando se aplica grande foco para que as negociações sejam as melhores, a comunicação e as devidas instruções com a área de conferência, o resultado de todo esse processo, resultará em desperdícios, custos extras e total falta de controle daquilo que se contratou.

Como análise, é importante ressaltar que de nada vale possuir um controle interno de procedimentos e processos, sem manter colaboradores comprometidos e integrados com as finalidades da empresa. O ambiente de controle influencia a consciência de controle dos funcionários.

O controle interno reflete o comprometimento de todos. O ambiente de controle deve ser uma situação permanente e contínua, existente em cada uma das áreas da empresa, visando constantemente à redução dos riscos e ao aumento da eficácia dos processos.

As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a garantir que as ações necessárias para atingir os objetivos levam em consideração os riscos identificados e avaliados. Atividades de controle ocorrem por meio da organização, em todos os níveis e em todas as funções, da definição e execução dos processos operacionais e dos controles e responsabilidades pela sua execução.

Todos os funcionários são responsáveis pelos controles internos, por meio do adequado desempenho de suas atribuições e da imediata comunicação de falhas ou deficiências verificadas no funcionamento dos controles às chefias ou órgãos responsáveis pela solução do problema, que deverá ser prontamente providenciada. O monitoramento se dá por meio de acompanhamentos sistemáticos, nos quais se avalia se os objetivos estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos estão sendo cumpridos e se eventuais falhas estão sendo prontamente identificadas e corrigidas.

Um sistema de controle eficiente necessita que os resultados das atividades de controle realizadas pelos funcionários, bem como as informações originadas da administração e do corpo gerencial, sejam transmitidos prontamente a todos os

interessados. Uma comunicação efetiva deve ocorrer amplamente por meio da organização. Todos os funcionários, de todos os níveis, devem ter em mente seu respectivo papel no sistema de controle e quais são as informações importantes a serem comunicadas.

O diferencial das organizações refere-se ao potencial humano, desta forma se observa a significativa importância das empresas manterem a satisfação das pessoas para obter o comprometimento das mesmas com relação aos objetivos organizacionais.

Verifica-se, que o pensamento quanto ao ser humano dentro das organizações está mudando, hoje há uma maior preocupação com a individualidade dos funcionários. As empresas não trabalham para direcionar os seus colaboradores a um pensamento pronto e sim para que desenvolvam suas próprias ideias e conseqüentemente a própria organização.

Certamente pelo fato da empresa também estar disposta a investir e implementar um novo sistema, estar adequando o processo conforme seus objetivos atuais baseados na metodologia Lean, consciente da necessidade de uma adequação do processo e sua importância. Certamente a empresa V Logística com suporte da empresa V alcançará os objetivos com um processo estrutura e com uma visão positiva da empresa.

É desejável e natural que cada estudo amplie e supere o nível alcançado pela pesquisa realizada, considerando esta afirmação sugere-se alguns tópicos para os próximos estudos:

Recomenda-se a continuidade do estudo em discutir a utilização do controle interno e o impacto do comportamento humano, contudo, trata-se de um processo contínuo, adaptável às novas circunstâncias que rondam o ambiente corporativo, pois com o que foi apresentado, concluiu-se que o comportamento humano é determinante nas relações organizacionais.

Estender a pesquisa as outras áreas relacionadas ao processo com foco no processo final, prestador de serviço, para se obter uma visão mais completa do processo e qual impacto na cadeia; Nesse sentido, é oportuno ressaltar que o desenvolvimento de sistemas de controle é um processo sem fim.

Obviamente, muito ainda pode ser dito e feito acerca deste assunto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996. 50 p.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 1999;
- ANDRADE, L. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: Elaboração de Trabalhos da Graduação. 9. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**: um Guia Para a Produção do Conhecimento Científico. São Paulo. Editora Atlas, 2009.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. (pp.53-281)
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000 (pp.119-121).
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.
- BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996. (pp 6-162)
- BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **Sox: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**: um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (pp 35-95).
- BORTOLOTTI, S. L. V., SOUZA, R. A., ANDRADE, D. F. **Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional**. V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, Rezende RJ, 2008.
- CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.
- CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S.J. **Pesquisa Científica**: da Teoria à Prática. Curitiba. Editora Intersaberes, 2012.pp.41-46.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. Edição. São Paulo. Editora Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHO, Fujio. **The Toyota Way**. Toyota Motor Corporation, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3 Edição. Porto Alegre. Editora Artmed, 2010.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez. 1993.

COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada Disponível em http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf . acesso em 21 out 2016

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. (pp 393-629-770).

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010. (pp 28-29-149).

_____. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.139p.

FILHO, D. P.; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica.** 6. Edição. São Paulo. Editora Futura, 2003.170p.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data da Publicação: 11 de março de 2003, disponível em <http://www.rh.com.br>. Acessado em: 26 de junho de 2017. Entrevista concedida a Patrícia Bispo.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999, (pp.9-13).2

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional.** Instituto MVC, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado em: 31 de março de 2003.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa.** 20. edição. Petrópolis. Editora Vozes, 2002.

KOTLER, John Paul. **The psychological contract: managing the joining – up process.** Califórnia Management Review, Vol. 15 No. 3, SPRING 1973; (pp. 91-99).

KOONTZ, Harold O'DONNEL. **Princípios de administração.** 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1978. p 50.

LIKER, J. K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer.** New-York: McGraw Hill, 2004

LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics.** *Human Relations*, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947

LUZ, J. N. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, UFSC, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001. 105p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 6. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos.** - 7 ed. - 3. Reimpr. - São Paulo : Atlas, 2010.

MARTINELLI, Joacir. **Como lidar com a resistência humana.** Disponível em: <<http://duomoeducacao.com.br/Artigos/como-lidar-com-a-sua-resistencia-a-mudanca>> Acesso em: 21 out. 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise.** 7. Edição. São Paulo. Editora Elsevier, 2014.

MELLO, Othon. **Auditoria.** 2011. (pp 66-78-191).

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R.. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position.** *Administrative Science Quarterly*, n. 18 p. 515-526, 1973.

POTTMEIER, Fabiana. **Aplicação de controles internos no setor financeiro de uma empresa de pequeno porte no comércio varejista de vestuário.** 2010. 71f. Monografia (Conclusão do curso) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Ciências Contábeis, Criciúma.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2010. 146 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. 6. edição. São Paulo. Editora Atlas, 2006.
- SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro. Editora DP&A, 1999.
- SALOMON, D. V. **Como Fazer Uma Monografia**. 10. Edição. São Paulo. Editora Martins Fontes, 2001.
- SECUNDO, José. **Influência da liderança no Clima Organizacional**. 2003. Disponível em: . Acesso em 20 jun. 2017.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. **Service Quality: Research perspectives**. Thousand Oaks, C.A. Sage publications, 2004.
- SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção**. 2ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 1996.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher: Porto Alegre, RS: Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, 1978 38p.
- TEIXEIRA, G. **Qualidade no Ensino Superior: Gerenciamento de Mudanças nas Instituições de Ensino Superior**. Disponível <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=17&texto=996> em 2007.
- TORO, F.A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cícel,2001.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Crêterios gerais de controle interno na administração pública: um estudo dos modelos e das normas disciplinadores em diversos países**. Disponível em: < <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>> Acesso em: 21 out. 2016.
- VIEIRA, Rufina Gustamann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação - ICPG, 2012. Disponível em:<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- WADELL, D.; SOHAL, A. **Resistance: a constructive tool for change management**. *Management Decision*, v. 36 n. 8, p. 543-8, 1998.
- WATSON, G. **Resistance to change**. *The American Behavioral Scientist*, v. 14, n. 5, 745 – 766, may 1971.
- WOMACK, J. E JONES,D., ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, J. E JONES,D., DANIEL,T., **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.** Simon & Schuster, New York, 1996.

WOMACK, J. E JONES,D., DANIEL,T., **Lean Consumption.** Harvard Business Review, Março 2005.

ZANDER, A. **Resistência às modificações: análise e prevenção.** In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO L. L. 3.ed. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.