



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Gestão de Processos e Eficiência: Diagnóstico Situacional da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Montes Claros-MG**

**Felipe Fróes Couto, Pablo Peron De Paula, Felipe Martins Maia, Matheus Vitor Pereira De Abreu, Brenda Gabrielle De Carvalho**

**[ARTIGO] GT 18 Performance dos governos subnacionais e locais na administração pública**

# **Gestão de Processos e Eficiência: Diagnóstico Situacional da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Montes Claros-MG**

## **Resumo:**

O presente relato técnico visa apresentar o diagnóstico situacional elaborado a partir da primeira etapa de um projeto de pesquisa e inovação na Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Montes Claros-MG. O método escolhido para a pesquisa foi o da pesquisa-ação e, nesta primeira etapa, serão apresentados apenas os resultados obtidos na coleta inicial de dados realizada por meio de nove entrevistas semiestruturadas gravadas, transcritas e analisadas pelo método da análise de conteúdo no Atlas-Ti 8. Muitos desafios se apresentaram ao longo do trabalho, especialmente em relação à resistência de servidores em aderir à proposta do projeto. A pesquisa identificou que há um cenário de gestão municipal orgânica na Secretaria, caracterizada por uma ‘Cultura de Prefeitura’ composta por falta de processos administrativos receio de autocracia e transmissão oral de conhecimento. Este trabalho analisa questões organizacionais importantes e reflete sobre a cultura organizacional em prefeituras.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. *Compliance*. Cultura Organizacional. Prefeituras.

## **Introdução**

Montes Claros é um município do Estado de Minas Gerais e o principal município da macrorregião norte. Possui, conforme estimativa do IBGE de 2017, 402.027 habitantes. É considerado o polo de desenvolvimento do norte de Minas.

Por possuir uma localização geográfica privilegiada, em escala nacional, atraiu, através de incentivos fiscais e financeiros da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), empresas de grande porte de atuação nacional e internacional como a Coteminas, Lafarge, Nestlé, Novo Nordisk e Vallée S.A. (PREFEITURA DE MONTES CLAROS, 2022).

Tal relevância econômica acaba por resultar em um significativo potencial de arrecadação. Apenas em 2021, o município arrecadou R\$ 274.736.691,84 em tributos (impostos, taxas, contribuições de melhoria e contribuições) (MONTES CLAROS, 2021). Os dados colocam em foco a importância da Secretaria de Finanças do Município, tendo em vista que esta é responsável por concretizar o poder de arrecadação municipal.

Diante de sua relevância econômica e social, é lógico imaginar que o Município busque mecanismos e instrumentos que tornem o seu ‘braço arrecadatório’ (a Secretaria de Finanças) mais eficiente, não apenas em atendimento ao mandamento constitucional previsto no art. 37<sup>1</sup>, mas também naquilo que continuamente perseguido pela administração para se atingir por melhores resultados: eficiência, eficácia e efetividade (COUTINHO, 2014).

---

<sup>1</sup> Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] (BRASIL, 1988)

Buscando se aprimorar nas três dimensões, o Município de Montes Claros realizou uma parceria com a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), junto à Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas (FADENOR), para um projeto de pesquisa e inovação com duração entre os anos de 2023 e 2024 que objetiva promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho de sua Secretaria de Finanças.

O projeto é composto por uma pesquisa-ação e possui três eixos de atuação principais: (a) oficinas de capacitação aos servidores da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros – MG em Rotinas de Qualidade em Processos, Controle de Objetivos, Rotinas de Resolução de Problemas e Integridade na Administração Pública; (b) auxílio e análise em processos de coleta de informações para mapeamento de Processos de Trabalho a serem convertidos em Procedimentos Operacionais Padrão (POP); e (c) auxílio e análise na implementação de Ferramentas de Qualidade nos processos e rotinas da referida Secretaria.

O objetivo do projeto de pesquisa é realizar, por meio da pesquisa-ação, uma análise do ambiente organizacional interno durante a implementação de um sistema de gestão de processos da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG. No contexto do projeto, o objetivo se desdobrará, também, na análise do processo de promoção de uma cultura organizacional de integridade (ou conformidade, ou *compliance*) dos servidores públicos.

A pesquisa tem utilizado como principais nortes técnicos e teóricos os tópicos *New Public Management* (NPM), *Business Process Management* (BPM), *Compliance* e *Accountability*. A reunião de assuntos de diversas disciplinas (direito, administração, administração pública, engenharia de processos) tornou a presente experiência peculiar, tendo em vista que os nortes acima expostos são usualmente utilizados de forma individualizada ou, em algumas exceções, reunindo dois temas, como nas pesquisas de Bandeira, Martinez e Bonotto (2021) e Peci, Pieranti e Rodrigues (2008).

Buscando identificar o diagnóstico situacional atual, até mesmo para fins de comparação após a finalização de todo projeto, previsto para fevereiro de 2024, foram realizadas atividades *in loco* para coleta dos dados que subsidiarão a análise qualitativa presente neste relato. Assim, ao longo dos meses de fevereiro e março de 2023, foram realizadas visitas técnicas, coletados os Termos de Consentimento Livres e Esclarecidos (TCLEs) dos servidores e realizadas entrevistas. Foram realizadas 9 entrevistas com lideranças e servidores efetivos (que, para fins de privacidade, não serão caracterizados) da referida Secretaria, que totalizaram 6 horas de gravação de informações para uma análise qualitativa (Anexo A – Guião de Entrevistas). Este relato consolida toda a aprendizagem obtida e a situação atual da Secretaria.

## Diagnóstico Situacional da SEFIN-MOC

A coleta de dados para o diagnóstico se deu mediante duas metodologias: a) observação direta; e b) entrevistas semiestruturadas, mediante técnica de análise de conteúdo.

O diagnóstico tem por intenção identificar e apontar as condições iniciais constatadas para a prestação de serviços. O diagnóstico tem o papel de nortear os trabalhos futuros através de uma análise da Secretaria, de forma, também, a fornecer métricas qualitativas para aferição do grau de aprendizado provido pela pesquisa e a percepção dos servidores em momentos distintos sobre: seu trabalho; ambiente organizacional; e a própria pesquisa em si.

A análise qualitativa proposta deriva de 9 (nove) entrevistas realizadas no período entre 14/02/2023 e 15/02/2023. As entrevistas foram concedidas de forma anônima e foram gravadas mediante compromisso de sigilo com a fonte. Para fins de manutenção de sigilo de fonte, nenhum dado relacionado às falas será diretamente utilizado neste diagnóstico.

Todas as observações extraídas da análise qualitativa foram realizadas a partir do Software Atlas-Ti 8. Portanto, os dados foram transcritos e analisados em painel de codificação, resultando em 32 Códigos, conforme o Quadro 1 abaixo. Ao total, foram extraídas 464 ocorrências de citações às quais foram atribuídas pelo menos 1 (um código).

Quadro 1 – Ocorrências de Códigos em Citações

| Codificação Adotada  | Ocorrências | Relativo à coluna | Acumulado | Classificação Parteo |
|--|-------------|-------------------|-----------|----------------------|
| Falta de Condições de Ambiente Físico                              | 3           | 0,65%             | 100,00%   | C                    |
| Necessidade de Participação ("ser ouvido")                         | 4           | 0,86%             | 99,35%    | C                    |
| Avaliação só para Biênio   | 5           | 1,08%             | 98,49%    | C                    |
| Organização da SeFIN ser Melhor que as Demais Secretarias          | 5           | 1,08%             | 97,41%    | C                    |
| Sensação de Acolhimento, Segurança e/ou Estabilidade na Secretaria | 5           | 1,08%             | 96,34%    | C                    |
| Retrabalho nos Processos   | 6           | 1,29%             | 95,26%    | B                    |
| Fatores Motivacionais para o Trabalho                              | 7           | 1,51%             | 93,97%    | B                    |
| Isolamento dos Departamentos/Funções                               | 7           | 1,51%             | 92,46%    | B                    |
| Conflito de Competência  | 8           | 1,72%             | 90,95%    | B                    |
| Necessidade de Resiliência Emocional do Servidor                   | 8           | 1,72%             | 89,22%    | B                    |
| Ganho de Bônus de Produtividade                                    | 9           | 1,94%             | 87,50%    | B                    |
| Medo de Perda de Cargo   | 12          | 2,59%             | 85,56%    | B                    |
| Transferência Oral de Conhecimento                                 | 12          | 2,59%             | 82,97%    | B                    |
| Conflito de Interesse com Cidadão-Contribuinte                     | 13          | 2,80%             | 80,39%    | B                    |
| Descrença/Resistência para Mudança                                 | 13          | 2,80%             | 77,59%    | A                    |
| Falta de Mão-de-Obra   | 13          | 2,80%             | 74,78%    | A                    |
| Falta de Tempo para Planejamento/Organização                       | 13          | 2,80%             | 71,98%    | A                    |
| Alto Nível de Stress no Trabalho                                   | 14          | 3,02%             | 69,18%    | A                    |
| Desafio e Cobrança da SeFIN  | 14          | 3,02%             | 66,16%    | A                    |
| Insatisfação com a Remuneração                                     | 15          | 3,23%             | 63,15%    | A                    |
| Receio de Autocracia   | 15          | 3,23%             | 59,91%    | A                    |

|   |            |                |        |   |
|---|------------|----------------|--------|---|
| Servidor guarda para si o conhecimento            | 15         | 3,23%          | 56,68% | A |
| Falhas de Fiscalização e Transparência            | 16         | 3,45%          | 53,45% | A |
| Sobrecarga no Trabalho                            | 16         | 3,45%          | 50,00% | A |
| Ineficiência de Avaliação Individual (Feedback)   | 18         | 3,88%          | 46,55% | A |
| Interferência Externa/Política                    | 18         | 3,88%          | 42,67% | A |
| Desigualdade na Distribuição de Carga de Trabalho | 19         | 4,09%          | 38,79% | A |
| "Cultura de Prefeitura"                           | 22         | 4,74%          | 34,70% | A |
| Conflito entre Servidores                         | 24         | 5,17%          | 29,96% | A |
| Falta de Procedimento Formal                      | 30         | 6,47%          | 24,78% | A |
| Fatores Desmotivacionais no Trabalho              | 31         | 6,68%          | 18,32% | A |
| Problemas Organizacionais                         | 54         | 11,64%         | 11,64% | A |
| <b>Totais</b>                                     | <b>464</b> | <b>100,00%</b> |        |   |

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2023.

Pode-se observar que os principais códigos que emergiram durante as entrevistas denotam problemas e fatores desmotivacionais no trabalho cotidiano/rotineiro na Secretaria de Finanças. Tópicos como conflitos entre servidores, desigualdade na distribuição de carga de trabalho, interferência externas e/ou políticas no fluxo de trabalho e problemas de sobrecarga no trabalho, por exemplo, figuram entre os itens mais recorrentes das entrevistas.

Os aspectos relacionados a queixas dos respondentes também ficam evidente a partir da análise semântica da nuvem de palavras das entrevistas (Figura 1). Os principais léxicos extraídos trazem sentido negativo ‘não’, ‘tem’, ‘muito’, para, em seguida, alcançar léxicos que envolvem aspectos práticos do trabalho da Secretaria, como ‘pessoas’, ‘trabalho’, ‘servidor’, ‘tempo’, ‘serviço’, ‘processo’, ‘fiscalização’, etc. Os sentidos atribuídos a partir da análise da escolha lexical denotam preocupações latentes referentes à ausência de recursos.



**Figura 1:** Nuvem de Palavras das Entrevistas

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2023.

Em um relato sumarizado dos achados de pesquisa (Figura 2), percebe-se dois elementos fundamentais e contraditórios existentes na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros. De um lado, *fatores motivacionais*, como o fato de que há um consenso de que a Secretaria é caracterizada por um nível muito mais maduro de organização do que o identificável em outras secretarias do município; há um nível de desafio e cobrança em relação ao trabalho que é estimulante; o ambiente da Secretaria é acolhedor e, na atual gestão, foi relatada em pelo menos 5 (cinco) oportunidades de que há um sentimento de estabilidade e segurança para a rotina de trabalho. Por fim, um dos elementos mais complexos é a questão da remuneração por produtividade, que serve tanto de âncora para a motivação, como um receio e um dos elementos geradores de disfunções em práticas de trabalho.

O ganho de Bônus de produtividade desempenhou papel duplo ao longo das entrevistas. Ao mesmo tempo em que figurou como um fator de motivação, é também um elemento que serve à desmotivação dos servidores e de micro resistências no ambiente de trabalho. De acordo com o relato dos servidores, existem problemas em relação à definição de metas e controle de desempenho de forma objetiva. Isso culmina em uma falta de sistema justo de avaliação de desempenho, que resulta em avaliações apenas para fins de cálculo de biênios. A falta de avaliação também traz como um de seus desdobramentos a falta de *feedback*, ou retorno sobre o desempenho no trabalho, típico de relações entre líderes-liderados.

Somado a isso, o Bônus de Produtividade funciona como um elemento de coerção no ambiente interno da Secretaria. Isso porque auferir o adicional causa um grande receio de perda de cargo na prefeitura, que pode acontecer sob diversas circunstâncias: conflitos internos decididos por transferência de servidores, receio de autocracia (abuso de discricionariedade das lideranças), ou interferências de agentes externos ou políticas. O efeito colateral desse receio é a busca, por parte de alguns servidores, de ‘reserva de função’, ou seja, de buscar não repassar nem ensinar outros servidores sobre sua função, guardando para si o conhecimento acerca da tarefa, visando obter garantias mínimas de que não poderá ser transferido sem prejuízo significativo para os processos de trabalho na Secretaria. Essa reserva de função é possível, visto que o processo de transmissão de conhecimento entre os servidores ainda é rudimentar, boca-a-boca, sem procedimentos operacionais padrão (POP) ou quaisquer documentos de procedimentos que permita a rápida inserção no trabalho e absorção de tarefas.

Sobre os *fatores desmotivacionais*, foram mencionados aspectos como necessidade de melhoria de instalações físicas e, principalmente, problemas de ordem organizacional. Os problemas organizacionais foram compostos por dois elementos críticos: a sobrecarga no trabalho e a denominada “cultura de prefeitura”.

A sobrecarga no trabalho no trabalho pode ser explicada por três fatores principais: a falta de mão-de-obra, a ocorrência de retrabalhos e a ocorrência de conflitos entre servidores. Foi relatado que o retrabalho nos processos se dá diante das constantes correções que devem ser feitas nos processos de trabalho diante do desencontro de informações e das constantes interrupções de demandas que se sobrepõem umas sobre as outras, interrompendo fluxos de trabalho-padrão que deveriam seguir seu curso natural.

A dinâmica de conflito entre servidores acontece ou pelo conflito de competências (setores performando processos que são pertencentes a outros setores), reforçado pelo isolamento (atomização) de setores que não dialogam entre si; ou pela desigualdade na distribuição de carga de trabalho. Foi relatado, ao longo das entrevistas, que a falta de padronização e de sistemas de medição de desempenho permite que ‘alguns servidores trabalhem muito, enquanto outros trabalhem muito pouco’. Esse sistema é reforçado pela ausência de práticas de fiscalização (muito comumente reduzido ao olhar do supervisor sobre a área e a presença de uma ouvidoria em casos de denúncia).

As causas-raízes atribuídas ao conflito são: a) a falta de procedimentos formais, que permitam o controle adequado e a medição de processos, e b) a falta de tempo para planejamento/organização das atividades de trabalho. Foi relatado, ao longo das entrevistas, que pouco ou nenhum tempo costuma ser dedicado ao planejamento e melhoria contínua de fluxos de trabalho, e que as tarefas rotineiras tendem a se tornar mecânicas e automáticas ao longo do cotidiano, invisibilizando ou silenciando iniciativas isoladas de melhoria contínua.

Em outro giro, a ‘cultura de prefeitura’ se manifestou a partir de três principais fatores: a) o já mencionado medo de perda de cargo, b) a descrença e a resistência para a mudança, e c) o alto nível de stress no trabalho. O medo de perda do cargo e a descrença e resistência para a mudança, ao longo das entrevistas, deriva do alto nível de autocracia e de interferências políticas na prefeitura. Foi relatado que várias iniciativas e contratos com consultorias externas já foram realizados, mas a constante intervenção política e mudança de grupos de poder na prefeitura faz com que tais esforços sejam reputados como inúteis.

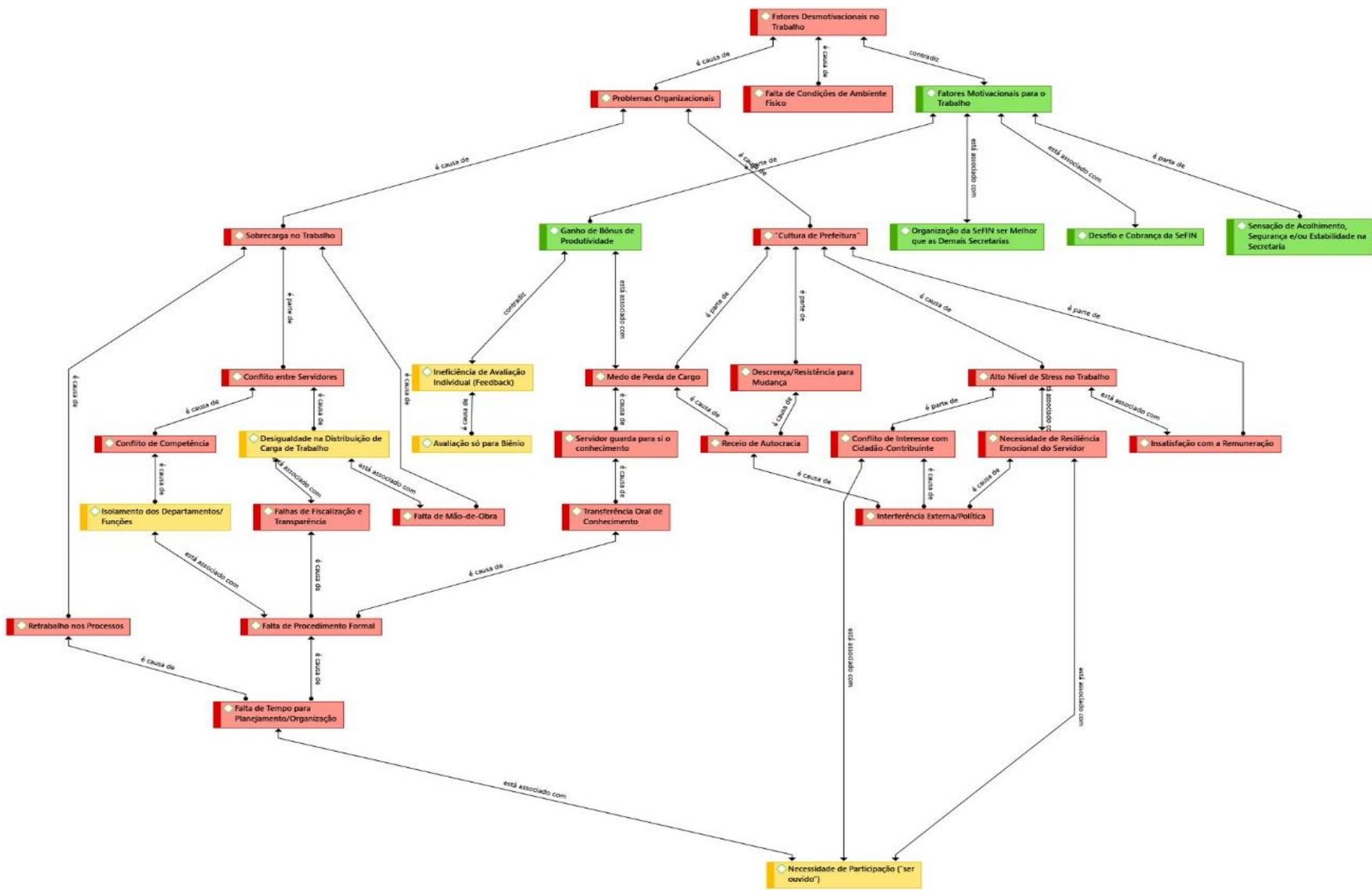
O alto nível de insegurança política e de intervenções de agentes externos como contadores, advogados, despachantes, políticos e outros agentes criou uma espécie de ‘cultura’ na qual seria possível realizar um ‘ajeito’, como a antecipação do processamento de sua demanda, ou a negociação de posições de trabalho na Secretaria (desejada entre os servidores pelo bônus de produtividade). Essa possibilidade de ‘ajeito’ é interpretada como fonte de stress e de insegurança no trabalho, gerando conflitos de interesse entre cidadão-contribuinte e servidores. O alto nível de intervenção externa/política também é relatado como fator que

resulta em alta necessidade de resiliência emocional dos servidores.

Somado a todos esses fatores, há uma questão generalizada de insatisfação com a remuneração. Essa questão foi reiterada em vários momentos ao longo das entrevistas. Outro fato sobressalente nas entrevistas é uma necessidade latente dos servidores de possuírem espaços de participação/diálogo entre lideranças técnicas e lideranças políticas, para o pleito de suas necessidades e co-criação do espaço burocrático de trabalho.

Algumas observações complementares importantes ao longo das entrevistas foram: a) questões relacionadas a metas e avaliação são consideradas subjetivas, portanto, problemáticas em ambientes caracterizados por instabilidade e intervenção política (pode se tornar instrumento para perseguição e favorecimento ilegítimo); b) processos automatizados em sistemas de informação computacionais tendem a sofrer redução de reclamações relacionadas a intervenções e interferências políticas, bem como ruídos externos; c) existem relatos de sofrimento mental nas entrevistas – há um medo generalizado da punição pela transferência de Secretaria; e, por fim, d) foi recorrente entre os entrevistados a evolução da atual gestão da prefeitura, que em vários momentos recebeu elogios. No geral, as reclamações aqui relatadas se referem a resgates históricos de pautas e problemas antigos na prefeitura – ainda sem solução.

A última análise realizada foi a de co-ocorrências dos códigos. Essa análise visa verificar quais temas foram comumente associados ao longo das entrevistas (apareceram de forma associada nas citações). Co-ocorrências mais relevantes (acima de 40%) foram verificadas entre os códigos: ‘Sensação de Acolhimento, Segurança e/ou Estabilidade na Secretaria’ e ‘Fatores Motivacionais no Trabalho’ (71%); ‘Servidor Guarda para si o Conhecimento’ e ‘Transmissão Oral de Conhecimento’ (69%); ‘Organização da SeFIN ser Melhor que as Demais Secretarias’ e ‘Fatores Motivacionais no Trabalho’ (50%); ‘Falta de Procedimento Formal’ e ‘Problemas Organizacionais’ (47%); e ‘Interferência Externa/Política’ e ‘Conflito de Interesse com Cidadão-Contribuinte’ (41%). Tais análises reforçam a associação semântica entre os códigos, fornecendo ratificações às análises realizadas até então.



**Figura 2:** Mapa de Conceitos das Entrevistas  
**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2023

## Recomendações

Após a análise dos dados que constam neste relatório, algumas conclusões podem e devem ser extraídas. Preliminarmente, foi identificado que muitos servidores apresentaram resistência à participação no Estudo (especialmente em função da questão relacionada ao que fora denominado ‘Cultura de Prefeitura’); tal fato deve ser esperado por outros pesquisadores em seus estudos no âmbito da Administração Pública Municipal.

O estudo identificou um rico cenário, com interpretações variadas. A percepção geral dos servidores é de que o espaço da Secretaria de Finanças é aberto e fértil a melhorias, dada a qualidade superior de organização em comparação a outras Secretarias da Prefeitura. Entretanto, muitos desafios subjazem uma estrutura tão bem-avaliada. A etapa qualitativa identificou uma série de desafios e possibilidades de melhoria no ambiente organizacional e nas dinâmicas culturais e fluxos de trabalho. Observou-se que existem oportunidades significativas de melhorias por meio do treinamento e formação de pessoas.

Da mesma forma, o mapeamento de processos e a reserva de tempo para planejamento de melhorias no processo podem trazer ganhos expressivos de produtividade e de transparência. A análise qualitativa identificou uma série de desafios e possibilidades de melhoria no ambiente organizacional e nas dinâmicas culturais e fluxos de trabalho. Observou-se que existem oportunidades significativas de melhorias por meio do treinamento e formação de pessoas. Da mesma forma, o mapeamento de processos e a reserva de tempo para planejamento de melhorias no processo podem trazer ganhos expressivos de produtividade e de transparência.

Aqui, é possível notar que a despeito da resistência à participação no estudo, os Servidores desejam os resultados a serem obtidos por ele; assim, apresentam-se desafios aos pesquisadores no processo de condução da pesquisa-ação. Notou-se que a mera presença dos pesquisadores no ambiente de trabalho gerou um clima de desconfiança, que cotidianamente tem sido registrado para fins de análises posteriores ao encerramento desta pesquisa.

## Referências

- BANDEIRA PEREIRA, A.; MARTINEZ PEREZ FILHO, A.; BONOTTO BARBOZA, R. A. O compliance e a nova gestão pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar - ReBraM**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 137-154, 2021. Disponível em: <https://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1277>.
- COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 15, n. 46, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10966>.

PREFEITURA DE MONTES CLAROS. Aspectos Gerais. In: Conheça a Cidade. 2022. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/cidade/aspectos-gerais>. Acesso em: 6 out. 2022.

PREFEITURA DE MONTES CLAROS. Portal da Transparência, 2021. Disponível em: <http://ww2.montesclaros.mg.gov.br:82/>. Acesso em: 6 out. 2022.

## ANEXO A – Guião de Entrevistas

|  |
|--|
| <b>ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> |
|--|

Prezado(a) Servidor(a), saudações! O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma a gestão de processos administrativos pode promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG. Para isso, vimos, por meio deste questionário, apresentar algumas questões que comporão o diagnóstico situacional da SeFIN-MOC e convidá-lo(a) a respondê-las. As respostas serão dadas de forma anônima.

1. Conte-nos um pouco sobre sua trajetória: profissão, cargos ocupados, departamento, tempo de serviço público.
2. Como você caracterizaria o trabalho na Prefeitura de Montes Claros? (Como é trabalhar na prefeitura?)
3. Qual a sua percepção sobre a divisão/organização do trabalho e das responsabilidades na SeFIN?
4. Qual a sua percepção sobre o estabelecimento de metas e avaliação do desempenho ou do mérito no trabalho?
5. Como se dá o processo de aprendizagem das tarefas na prefeitura?
6. Quais são as principais fragilidades/dificuldades internas nos processos de trabalho?
7. Como se dá a fiscalização das atividades de trabalho no cotidiano?
8. Quais são os principais riscos de ruído ou interferência externa no trabalho?
9. Como é clima no convívio cotidiano com os colegas?
10. Como se costuma lidar com o conflito no ambiente de trabalho?
11. O que você acredita que facilitaria o processo de mudança de comportamento local para uma orientação ainda mais eficiente e de qualidade?
12. E o que você acredita que dificultaria o processo de mudança de comportamento local para uma orientação ainda mais eficiente e de qualidade?