

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Anderson Alberto Gonçalves Alves

**BARREIRAS E FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA
GESTÃO POR PROCESSOS – UM ESTUDO EM UMA SECRETARIA
ESTADUAL DE SAÚDE**

Santa Maria, RS, Brasil
2021

Anderson Alberto Gonçalves Alves

**BARREIRAS E FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR
PROCESSOS – UM ESTUDO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Cachoeira do Sul (UFSM-CS, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Leander Luiz Klein

Santa Maria, RS
2021

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo autor.

Alves, Anderson Alberto Gonçalves
BARREIRAS E FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA
GESTÃO POR PROCESSOS - UM ESTUDO EM UMA SECRETARIA
ESTADUAL DE SAÚDE / Anderson Alberto Gonçalves Alves.-
2021.
85 p.; 30 cm

Orientador: Leander Luiz Klein
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

1. Serviço Público 2. Secretaria Estadual de Saúde 3.
BPM I. Klein, Leander Luiz II. Título.

Anderson Alberto Gonçalves Alves

**BARREIRAS E FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR
PROCESSOS – UM ESTUDO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Cachoeira do Sul (UFSM-CS, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

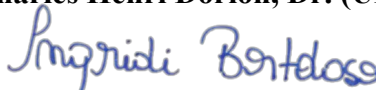
Aprovado em 23 de julho de 2021:



Leander Luiz Klein, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Eric Charles Henri Dorion, Dr. (UFSM)



Ingridi Vargas Bortolaso, Dra. (UNISC)

Santa Maria, RS
2021

DEDICATÓRIA

A minha amada esposa Josiane e aos nossos filhos, Giovanna e Valentin. Esta obra é dedicada a vocês, que sempre estiveram ao meu lado. O amor de vocês me fortalece.

AGRADECIMENTOS

A Deus porque ele é bom, o seu amor é infinito e a sua graça não é medida.

A minha esposa Josiane Marian Gonçalves e aos nossos filhos Giovanna Marian Gonçalves e Valentin Marian Gonçalves, pelo amor, paciência e tolerância nos momentos mais desafiadores desta jornada que se encerra. Obrigado por sempre acreditarem em mim.

Aos colegas de trabalho pela parceria e colaboração com esta pesquisa, em especial, Newton Maschio Filho e Leonardo Rafael Soares Ribeiro. Sem a ajuda de vocês seria ainda mais difícil.

Aos colegas do mestrado, em especial, “o grupo dos externos”, Monaliza Klering e Barthira Spagnollo Acosta. A nossa convivência proporcionou momentos que amenizaram a tensão diante do mestrado, vocês foram fundamentais para esta conquista. Levarei a amizade de vocês no meu coração, sempre.

Aos amigos, pela compreensão e respeito diante da ausência e afastamento por razão dos estudos.

Ao Professor Orientador desta pesquisa, Dr. Leander Luiz Klein, por acreditar em mim. Obrigado pela paciência, por todo apoio e orientação na pesquisa. Um grande amigo que levo para a vida.

A todos, gratidão!

A melhor maneira de nos prepararmos para o futuro é concentrar toda a imaginação e entusiasmo na execução perfeita do trabalho de hoje.

(Dale Carnegie)

RESUMO

BARREIRAS E FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS – UM ESTUDO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE

AUTOR: ANDERSON ALBERTO GONÇALVES ALVES
ORIENTADOR: LEANDER LUIZ KLEIN

As organizações públicas brasileiras frequentemente apresentam oportunidades de melhorias em seus processos de trabalho. São lacunas notadamente percebidas pelos cidadãos, os quais exigem melhorias de maneira progressiva. Com suas características tradicionais e conservadoras, e apresentando hierarquias sólidas e transições políticas, estas estruturas organizacionais apresentam dificuldades de aplicabilidade de modelos de gestão consagrados pelo setor privado. As organizações privadas, por sua vez, tornaram-se referência em termos de práticas de gestão para o setor público. Nesse ínterim, surge a oportunidade de êxito em soluções de gestão por meio da gestão por processos, conhecida também como *Business Process Management* (BPM). No âmbito da Secretaria Estadual da Saúde – SES/RS, são percebidas inúmeras oportunidades de melhoria nos processos de trabalho, sobretudo no que tange a comunicação, padronização e tramitação de processos. A gestão por processos, por sua vez, apresenta como principais características o gerenciamento e controle dos processos, por meio de visão sistêmica da instituição, visando equalizar a performance de todos os processos organizacionais. A partir da percepção da carência de uma sistemática gerencial para os processos de trabalho na organização governamental estudada, identificou-se a necessidade deste estudo por meio da técnica de gestão por processos, que através de estudos recentes, apresenta melhorias nos processos de trabalho, buscando eficiência e eficácia nas organizações privadas. Como objetivo geral, este trabalho buscou analisar as barreiras e facilitadores para implantação de gestão por processos em uma unidade administrativa estadual de saúde, visando identificar as principais facilidades e dificuldades para a implantação do citado modelo de gestão, além de proporcionar melhores práticas de gestão nos processos. Justifica-se este trabalho, a partir da identificação da problemática, da experiência profissional, além das inquietações proporcionadas pelo conhecimento adquirido durante a vivência acadêmica, capacitações e treinamentos. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e os objetivos de forma exploratória. O método utilizado foi estudo de caso. O público-alvo da presente pesquisa foram alguns servidores da SES/RS. A coleta de dados, procedeu-se mediante entrevistas semiestruturadas. A análise de dados foi realizada a partir dos dados obtidos nas entrevistas. O roteiro de entrevistas apresentou suas perguntas divididas em dois ambientes organizacionais distintos e denominados, interno e externo. Os resultados demonstraram aspectos positivos acerca dos processos de trabalho na organização estudada, muito em razão da evolução tecnológica motivada pelo trabalho em regime de *home office* perante a pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19). Por outro lado, ficaram evidentes algumas oportunidades de melhorias para a implantação da gestão por processos na organização foco deste estudo, especialmente, uma reforma administrativa voltada para a inovação tecnológica, além da consciência e espírito coletivo para a continuidade das ações em curso, privilegiando desta forma, o interesse público.

Palavras-chave: Serviço Público. Secretaria Estadual de Saúde. BPM.

ABSTRACT

BARRIERS AND FACILITATORS FOR THE IMPLANTATION OF PROCESS MANAGEMENT - A STUDY AT A STATE DEPARTMENT OF HEALTH

AUTHOR: ANDERSON ALBERTO GONÇALVES ALVES
ADVISOR: LEANDER LUIZ KLEIN

The Brazilian public organizations often present opportunity of improvement in their work processes. There are notoriously noticeable gaps perceived by the citizens, who demand improvements in a progressive way. With its traditional and conservative characteristics, and presenting solid hierarchies and political transitions, these organizational structures present difficulties in applying established management models already established in the private sector. The private organizations, in turn, became reference in terms of management practices for the public sector. In this time, comes the opportunity of success in management solutions through process management, also known as Business Process Management (BPM). In the area of the State Department of Health - SES/RS, numerous opportunities for improvement in work processes are perceived, especially related to communication, standardization and progress of processes. The process management, in turn, presents as main characteristics the management and controls of processes, by means of a systemic vision of the institution, aiming to equalize the performance of all the organizational processes. Starting from the perception of the lack of a management system for the process of work in the government organization studied, the necessity of this study is identified through the technique of process management, which through recent studies, presents improvements in work processes, seeking efficiency and effectiveness in private organizations.. As the main objective, this work sought to analyze the barriers and facilitators for the implementation of process management in a state administrative unit of health, aiming to identify the main facilities and difficulties for the implementation of the aforementioned management model, as well as providing better management practices. This work is justified, starting from the identification of the problem, from the professional experience, apart from the concerns provided with the acquired knowledge during the academic experience, qualification and training. The approach of the research was qualitative and its objectives were in an exploratory way. The method used was through case study. The target audience of the present research were some servers of SES/RS. The data collection, happened through semi-structured interviews. The data analysis was executed from the data obtained from the interviews. The script of the interviews presented its questions divided into two different organizational environments, internal and external. The results showed positive aspects about the processes of work in the studied organization, much due to the technological evolution motivated by work in the home office regime facing a pandemic caused by coronavirus (COVID-19). On the other hand, there were some evident opportunities for improvement for the implementation of management processes in the organization focused on this study, especially an administrative reform aimed at technological innovation, in addition of awareness and collective spirit for the continuity of ongoing actions, improving, in that way, the public interest.

Keywords: Public Service. State Department of Health. BPM

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1: | Macrorregiões de Saúde, Coordenadorias Regionais de Saúde, Regiões de Saúde, Municípios e população | 42 |
| Figura 2: | Mapa das Macrorregiões e Regiões de Saúde do Rio Grande do Sul..... | 45 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------|---|----|
| Quadro 1: | Definições sobre gestão por processos e os principais autores..... | 27 |
| Quadro 2: | Modelo de Chong (2014) de gestão por processos e seus FCS | 29 |
| Quadro 3: | Modelo de Frew (2009) de gestão por processos e seus FCS..... | 29 |
| Quadro 4: | Modelo de Trkman (2010) de gestão por processos e seus FCS | 30 |
| Quadro 5: | Modelo de Rezaiea et al. (2009) de gestão por processos e seus FCS..... | 31 |
| Quadro 6: | Modelo de Schäfermeyer, Rosenkranz e Holten (2012) de gestão por processos e seus FCS..... | 32 |
| Quadro 7: | Modelo de Skrinjar e Trkman (2013) de gestão por processos e seus FCS..... | 32 |
| Quadro 8: | Síntese dos fatores críticos de sucesso..... | 37 |
| Quadro 9: | Descrição dos entrevistados | 48 |
| Quadro 10: | Definição do questionário de acordo com os ambientes organizacionais interno e externo..... | 50 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|---|
| BPM | <i>Business Process Management</i> |
| CIB | Comissão Intergestores Bipartite |
| CRM | <i>Customer Relation Management</i> |
| CRS | Coordenadoria Regional de Saúde |
| FCS | Fatores Críticos de Sucesso |
| MPF | Ministério Público Federal |
| MS | Ministério da Saúde |
| PES | Plano Estadual de Saúde |
| PROA | Processo Eletrônico Administrativo |
| SES/RS | Secretaria Estadual da Saúde do Rio Grande do Sul |
| SUS | Sistema Único de Saúde |
| TGS | Teoria Geral de Sistemas |
| TI | Tecnologia da Informação |
| UFSM | Universidade Federal de Santa Maria |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 17 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 17 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 17 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 19 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 | GESTÃO POR PROCESSOS..... | 21 |
| 2.2 | FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS | 28 |
| 2.2.1 | Modelos sobre FCS em Gestão por Processos | 28 |
| 2.2.2 | Elementos ou fatores para Gestão por Processos | 33 |
| 3 | MÉTODO DO TRABALHO | 40 |
| 3.1 | CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA | 40 |
| 3.2 | UNIDADE DE ANÁLISE | 40 |
| 3.2.1 | Secretaria Estadual da Saúde – SES/RS – Unidade de Análise | 41 |
| 3.2.2 | Composição da Saúde no estado | 41 |
| 3.2.3 | A 8ª Coordenadoria Regional de Saúde | 46 |
| 3.3 | INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA DE DADOS E ENTREVISTADOS..... | 46 |
| 3.4 | COMPOSIÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA | 48 |
| 3.4.1 | Fatores analisados no Ambiente Organizacional Interno | 49 |
| 3.4.2 | Fatores analisados no Ambiente Organizacional Externo | 50 |
| 3.5 | TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS | 53 |
| 4 | RESULTADOS DA PESQUISA | 55 |
| 4.1 | ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO..... | 55 |
| 4.2 | ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO..... | 62 |
| 4.3 | DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 65 |
| 4.4 | SUGESTÕES DE MELHORIA E APLICABILIDADE DO TRABALHO | 71 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 72 |
| | REFERÊNCIAS | 76 |
| | APÊNDICE | 84 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas apresentam inúmeras necessidades de melhorias, as quais são sentidas e bastante exigidas pela população (OLIVEIRA et al., 2010). Carvalho (2015) ilustra que as práticas de gestão no âmbito privado se tornaram referência para as mudanças necessárias no setor público. Carbone (2000) destaca que as características tradicionais e conservadoras das organizações públicas, tais como hierarquias sólidas e transições políticas, dificultam a aplicabilidade dos modelos de gestão apresentados pelo setor privado. Carvalho (2015) ressalta, porém, que a gestão por processos surge desta forma, como uma grande provedora de oportunidades de melhorias de processos para a gestão pública.

Para Bitte (2019) a inovação se consolidou como um elemento crucial de sobrevivência aos desafios do mercado e garantia de competitividade entre as organizações. Neste sentido, o autor alerta que os processos estão no cerne da competição entre organizações e acrescenta que diante deste importante papel da inovação em processos, as deficiências em inovação são causadas pela descontinuidade nas informações, ou mesmo sua concentração, acarretando em perda significativa de conhecimento, podendo agravar ainda mais com a carência de envolvimento dos responsáveis pelos processos. Desta forma, o autor reforça que a avaliação desses conhecimentos oportuniza sobremaneira a inovação.

No âmbito da Secretaria Estadual de Saúde – SES/RS, percebe-se uma grande oportunidade de inovação no que tange a comunicação entre servidores e seus respectivos grupos de trabalho. A secretaria utiliza um sistema de *e-mail* funcional oficial, no entanto, esta plataforma de comunicação precisa evoluir. Isto fica evidente a partir da percepção do aumento da utilização do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* entre os servidores. O referido aplicativo tem se tornado uma alternativa interessante de comunicação no ambiente de trabalho, porém, alguns servidores não o utilizam, surgindo então a ruptura na transmissão de informações. Paralelo a isto, este aplicativo não é um veículo oficial de comunicação no âmbito da SES/RS e, portanto, sua utilização se torna opcional ao servidor.

Outra oportunidade de melhoria evidente é a necessidade de padronização de processos, haja vista a frequente divergência nos processos de trabalho e seus fluxos entre Departamentos e Coordenadorias, o que possibilita o aumento de produtividade e otimização de recursos. Importante destacar que a partir do advento do sistema de Processos Administrativos e-Gov PROA, houve significativa evolução na qualidade de trabalho nos processos, principalmente agilidade na tramitação, no entanto, alguns servidores ainda não desenvolveram o hábito de verificar o sistema diariamente. Isto é percebido quando precisamos entrar em contato via

telefone com o Departamento, Coordenadoria ou Núcleo detentor do processo eletrônico, solicitando atenção ao mesmo.

Maschka (2014) destaca que em um ambiente organizacional tradicionalmente conhecido pela complexidade, diversidade, crescentes demandas mercadológicas em curto prazo de resposta ou solução, o número de processos a serem geridos e monitorados em uma organização aumenta expressivamente. Desse modo, a utilização da gestão por processos, entendido como um método de gestão por processos de negócios que envolve um conjunto de tecnologias da informação, passa a ser uma necessidade e um grande diferencial competitivo, fundamental para a adaptação às mudanças em relação a marketing, novas tecnologias, infraestruturas de TI e necessidades dos usuários e fornecedores (FERREIRA, 2016).

Andrade (2017) ilustra que o setor público brasileiro, frequentemente maculado e visto como ineficiente, é tema recorrente nos estudos relacionados à gestão pública. Segundo o autor, quando não é a ineficiência ou a má gestão, é recorrente a temática sobre a busca da melhoria da eficiência do Estado na consecução de suas políticas públicas. Desta forma, Agune et al. (2014) acrescentam que a busca por soluções para as deficiências da administração pública segue no ritmo das mudanças do sistema econômico, o qual conduziu à reorganização das unidades federativas para o enfrentamento aos desafios conjunturais na contemporaneidade, marcada pelos processos holísticos e fortemente influenciado pelas tecnologias de informação e comunicação.

Andrade (2017) afirma que as mudanças organizacionais e culturais necessárias para a modernização da administração pública são desafiadoras, pois é um processo que necessita do devido tempo para maturação, assim, substituir um modelo patrimonialista em que, por vezes, o interesse particular anda lado a lado com o interesse público, é algo complexo e desafiador. Dentre os inúmeros desafios, destaca-se a peculiar complexidade da gestão por processos, enquanto alternativa de ferramenta de modernização na administração pública, a qual está atrelada à combinação de governança em Tecnologia de Informação - TI, monitoramento de processos, incorporação de aplicativos e arquitetura, gerenciamento de fluxo de trabalhos e de modelagem de processos (GOUVEIA, 2009). Moreira (2015) e Françoso (2020) destacam que a implementação de um novo modelo capaz de atender as demandas atuais da sociedade com eficiência e eficácia requer reformas de alto impacto sobre a estrutura e composição do modelo estatal, numa união de forças internas e externas com interesses muitas vezes contraditórios.

Junior (2019), por sua vez, acrescenta que as mudanças estão acontecendo com maior intensidade e assim, as organizações precisam se adaptar às novas demandas correspondendo ao nível esperado. Reforça ainda que a dinâmica da estratégia é tão relevante quanto o

planejamento, o que se apresenta como um grande desafio para as organizações. Ratificando estas ideias, Santos et al. (2014) alertam para a importância da visão holística por meio da coordenação por processos, integrando a orientação ao cliente, a transparência do processo, a estrutura da organização, a performance do processo, a cultura, valores e crenças, a gestão de pessoal, a tecnologia de informação e a ainda a concepção do fornecedor.

Turra, Juliani e Salla (2018), em seu estudo bibliométrico sobre a produção científica no Brasil em Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM), argumentam que, enquanto ferramenta de gestão ainda se apresenta como uma técnica gerencial da administração contemporânea, porém, pouco abordada no país, oportunizando um expressivo crescimento. Os autores acrescentam que muitos profissionais de gerenciamento em organizações ainda não têm conhecimento sobre este tema, uma vez que suas potencialidades apresentam aplicabilidades nas mais variadas organizações. Os autores acrescentam, por fim, que no ambiente acadêmico, a gestão por processos ainda é assunto embrionário, tendo raras universidades que o estudam com profundidade.

Idrogo et al. (2019) ilustram que diante do competitivo cenário e das constantes mudanças, as organizações demandam a utilização de ferramentas de gestão visando a sobrevivência diante deste complexo cenário, e acrescentam que recentes estudos demonstram o aumento da necessidade por conceituação e ferramentas oriundas da gestão por processos. Importante destacar que Santos (2019), em seu estudo, ilustra que a gestão por processos baseada na colaboração entre as pessoas, promove a eficiência na execução do trabalho e assim, permite acompanhar o ritmo da evolução da sociedade. Nesse ínterim, a autora reforça que a tecnologia associada à interação entre as pessoas, proporcionado pelo BPM, pode viabilizar a colaboração e o compartilhamento de ideias, resultando processos mais flexíveis e objetivos para as organizações.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Idrogo et al. (2019) e Harmon (2010) a gestão por processos surge como um dos mais importantes elementos de gestão desde o início dos anos 2000 e sua adesão está crescendo, ainda que seja de forma lenta. Na intenção de reduzir seus custos, aumentar a produtividade e a eficiência em suas atividades e processos, as organizações vêm investindo em iniciativas de BPM (JUNIOR, 2019; HARMON, 2010). Santana (2015) alerta que apesar de sua importância, a aquisição de ferramentas de modelagem, ou de gestão de processos, não constitui a solução definitiva para os problemas, tampouco para o aperfeiçoamento de

processos. Para o autor, ferramentas e softwares, sem um correto método ou estrutura, recursos adequados e o devido engajamento das lideranças da organização, será tudo inútil.

O problema de pesquisa deste trabalho surge justamente na percepção profissional da carência de uma sistemática gerencial para os processos de trabalhos para a organização governamental a ser estudada, emergindo desta forma, a ideia de um estudo por meio da gestão por processos. Ressalta-se que a presente pesquisa pretende oportunizar melhorias nos processos de trabalho na SES/RS, assim, necessário se faz avançar na sistemática dos processos, em sintonia com Santos (2019). Em virtude dos fatos mencionados, o presente trabalho estabeleceu o seguinte problema: **“Quais as barreiras e facilitadores para a implantação de melhorias por meio da gestão por processos em uma unidade administrativa estadual de saúde?”**

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho está orientado pelos seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as barreiras e facilitadores para implantação de gestão por processos em uma unidade administrativa estadual de saúde.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais elementos facilitadores para a gestão por processos na SES/RS;
- Identificar os principais elementos dificultadores para a gestão por processos na SES/RS;
- Analisar elementos específicos da gestão por processos na unidade estudada;
- Propor melhorias de práticas de gestão nos processos da instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pandemia causada pelo novo coronavírus impôs ao mundo uma quebra de paradigmas sem precedentes (OLIVEIRA et al., 2020). Neste sentido, Pissaia e Costa (2021) entendem que a pandemia da Covid-19 acarretou alteração de padrão social e no modo como observamos o

planeta. Afirmam Fonseca et al. (2019) que todos os aspectos das relações humanas foram influenciados pela pandemia e por consequência, também foram afetados os processos de trabalho nas organizações.

Com o avanço da Covid 19 no Brasil e no mundo, as mudanças sociais e organizacionais tornaram-se frequentes e inevitáveis (FONSECA et al., 2019). Desta forma, as organizações públicas e privadas precisaram se adaptar aos novos processos de trabalho, principalmente por meio de *home office*. Esta disruptura do trabalho presencial e a desburocratização de processos ganharam força diante da nova realidade causada pela pandemia, neste ínterim, tornou-se inevitável a necessidade de aperfeiçoamento de processos de trabalho no âmbito das organizações (PISSAIA e COSTA, 2021; OLIVEIRA et al., 2020).

O tema proposto para este trabalho justifica-se a partir da necessidade de adaptação aos novos formatos de trabalho diante da pandemia causada pelo coronavírus, da existência da problemática apresentada, além da experiência profissional, bem como pelos conhecimentos adquiridos durante a vivência acadêmica e demais capacitações e treinamentos. Segundo Motta (2013) a premência das organizações públicas em se adaptarem aos novos sistemas de aperfeiçoamento para processos, ilustra como uma demanda incessante nos últimos anos. Carvalho (2015) destaca que a gestão por processos, primeiramente concebida pelo setor privado, vem sendo desenvolvida no serviço público, o que é percebido mediante a eficiência e eficácia apresentadas aliadas à reestruturação nas organizações, conjuntamente aos seus diversos processos.

Dixon e Jones (2011) por sua vez, afirmam que a relevância da avaliação na gestão por processos se sustenta por meio da proposição de informações e perspectivas adequadas para operacionalizar o processo de planejamento, oportunizando as melhores alternativas de programas e projetos a serem implantados, bem como a devida avaliação daqueles que ainda estejam em vigor.

Na instituição que se propõe realizar a presente pesquisa, constata-se a disponibilidade de estrutura em tecnologia de informação com grande potencial para viabilizar e aperfeiçoar os processos de trabalhos. Para Silva (2014) a partir da implantação da gestão por processos, surge a etapa de imersão em todos os processos, para diagnosticar a situação da organização e identificação de seus problemas, para posterior proposições de ações e soluções para o alcance dos resultados, evidenciando desta forma, as potencialidades da gestão por processos.

É importante destacar, que os inúmeros sistemas utilizados na organização estudada não apresentam interligação em sua grande maioria, o que é constatado na rotina de trabalho na SES/RS. Diante desta constatação, viabiliza-se a oportunidade de uma pesquisa sobre a

implantação da gestão por processos ou BPM na organização estudada. Busca-se a estruturação de tal ferramenta no intuito de aperfeiçoar o processo de trabalho, objetivando a agilidade e qualidade, além de economicidade de recurso público, conforme preconizam Buh, Kovacic e Stemberger (2015).

Para Scheer e Brabander (2010), o BPM, ou gestão por processos tem como finalidade o controle e aperfeiçoamento dos negócios por meio de governança ativa e coordenada sob todos os prismas e especificações de projetos, operações, implementações, análises, mensurações, e otimizações de processos, entregando de forma efetiva, eficaz e eficiente, resultados aos negócios. Burlton (2011) destaca que as organizações bem-sucedidas têm utilizado a gestão por processos para melhorar o desempenho do negócio, atingindo seus objetivos estratégicos. O pesquisador acrescenta que as equipes de BPM bem-sucedidas nunca perdem de vista os objetivos estratégicos de desempenho e seus resultados mensuráveis comprovam que o BPM não é apenas uma capacidade da organização, mas um grande modelo de gestão de sucesso.

Assim, observada a oportunidade de uma estruturação de processos a partir da técnica de gestão por processos, optou-se pelo tema com a finalidade de propor melhorias nos processos de trabalho na instituição pesquisada. Entende-se assim, que o estudo do referido tema, calcado no seu objetivo geral, beneficiará diretamente ao interesse público e ainda, aos profissionais que desempenham diretamente as atividades correlatas aos processos e indiretamente a todos os servidores da instituição a nível estadual. Importante destacar, por fim, que não existem, até o momento, estudos pertinentes ao tema no âmbito da SES/RS.

Desta forma, justifica-se a presente pesquisa na intenção de responder ao respectivo problema de pesquisa e seu objetivo geral e objetivos específicos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, constando no primeiro, o desenvolvimento desta introdução, trazendo a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos que delimitaram o presente trabalho, bem como a justificativa, que por sua vez, traz a argumentação motivadora para a pesquisa.

No segundo capítulo está estruturado o referencial teórico, que apresenta o embasamento para a sustentação argumentativa desta dissertação. Inicialmente, são apresentados os pressupostos teóricos da gestão por processos e na sequência, são abordados

os fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão por processos sob a luz dos principais modelos estudados, bem como os fatores para a gestão por processos.

O terceiro capítulo traz o contexto metodológico da pesquisa, demonstrando suas características gerais, a coleta de dados e suas particularidades, bem como a composição do roteiro de entrevistas. Finalmente, este capítulo apresenta a análise dos dados.

O quarto capítulo inclui a fase de especificação e discussão dos resultados. Neste momento são apresentadas as particularidades acerca da compreensão dos pesquisados quanto às barreiras e facilitadores para a implantação da gestão por processos.

No capítulo 5, finalmente, são explanadas as considerações finais do trabalho, contendo as conclusões, limitações do trabalho e sugestão para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os pressupostos teóricos para a realização deste estudo, o qual está dividido em duas seções. Na primeira seção, será abordado o arcabouço teórico da gestão por processos, ou BPM. Na segunda seção serão conceituados os fatores críticos de sucesso (FCS) para a implantação da gestão por processos. Os FCS são pontos sensíveis de atenção, os quais se devidamente abordados, podem proporcionar o desenvolvimento e evolução dos processos em uma organização. Por outro lado, se negligenciados, podem acarretar fracasso e conseqüentemente prejuízos. Ainda nesta seção, serão apresentados os modelos mais relevantes para o presente estudo, que a partir de sua análise, identificou-se os possíveis facilitadores ou barreiras para a implantação da gestão por processos. Cabe destacar, por fim, que o termo barreiras, presente neste trabalho, teve sua abordagem descrita no sentido de entraves.

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com Ferreira (2016) a gestão funcional, historicamente adotada pelas empresas, é caracterizada pela execução de atividades pelos colaboradores distribuídos em distintos setores ou departamentos, desempenhando de maneira muito passiva e isolada as suas atividades. Na visão do autor, as atividades passivas aguardam para serem realizadas, ao passo que as atividades ativas exigem de seu responsável as ações que devem ser executadas. Desta forma, os agentes envolvidos nas ações e etapas de um processo, por vezes, não têm visão da dimensão de seus objetivos. Surge então como alternativa à gestão funcional a gestão por processos, que é caracterizada como o gerenciamento e controle dos processos, por meio de visão sistêmica da instituição, visando equalizar a performance de todos os processos organizacionais (FERREIRA, 2016).

Paiva et al. (2017) afirmam que processo é caracterizado por atividade individual ou em conjunto, apresentando uma entrada, ou *input*, agregando valor a ele e oferece uma saída, ou *output*, a um determinado cliente. Para os autores, processos de trabalho são atividades organizadas, as quais envolvem pessoas, métodos e tecnologia, desenvolvendo-se de diferentes maneiras e resultados, tanto acerca de custo, qualidade, serviço ou valor, abrangendo a concentração de esforços para a sua realização. Os autores asseguram que para a utilização da gestão por processos em uma organização é necessário explicitar a sua relevância, evidenciando suas atividades e métodos, ferramentas e técnicas essenciais para a gestão de processos.

Segundo Mota (2019) gestão por processos e gestão de processos, são distinções que merecem atenção. A autora afirma que gestão por processos são evidenciados os processos como o grande prisma gerencial, ou seja, a gestão das organizações a partir dos processos fundamentais para a sua subsistência. Ao passo que a gestão de processos aborda melhoria de performance de uma atividade, voltada ao processo propriamente dito, ao invés da organização em seus diversos aspectos.

Segundo Mückenberger et al. (2013), a implantação da técnica de gestão por processos se dá por meio da modelagem, revisão e avaliação de processos, visando mudanças e melhorias em suas operações. Em suas análises, os autores acrescentam que numa organização caracterizada por processos convém analisar e avaliar seu *modus operandi* sob a luz da gestão por processos, o que promove a orientação e direcionamento das atividades de trabalho para a tomada de decisão, reduzindo desta forma, a sua característica de estrutura funcional.

Rosemann et al. (2009) ilustra que é fundamental a independência das organizações em relação às estruturas funcionais, pois ao priorizar a departamentalização, em prejuízo dos processos indispensáveis, as organizações desempenham seu trabalho de forma desagregada. Acrescenta o autor, que na intenção de corrigir essa problemática, existem fatores divergentes das funções convencionais: objetivam o foco no cliente, sendo os recursos direcionados visando a produção de um trabalho integralizado, além do correto fluxo de informação conforme a real demanda. Desta forma, a gestão por processos apresenta como característica uma performance objetiva, incremental e contínua (MELÃO e PIDD, 2000).

Conforme cita Santana (2015), a busca pelo gerenciamento por processos, mediante o desenvolvimento de princípios e ferramentas, pode ser identificada à época do surgimento dos conceitos de “administração científica”, no início do século 20. Porém, o autor destaca que esta área da gestão ganhou notoriedade a partir dos anos 1980 com o foco em Gestão da Qualidade Total na indústria, sendo sucedido na década de 1990 pelo movimento da Reengenharia de Processos de Negócios. Ainda de acordo com o autor, após a segunda metade dos 1990, o surgimento do ERP (Enterprise Resource Planning – Sistema para Planejamento Corporativo de Recursos) e CRM (Customer Relation Management – Sistema para gerenciamento em relacionamento com Clientes), foram acontecimentos relevantes para a evolução da gestão de processos.

Carvalho (2015) ilustra que a gestão por processos ficou conhecida como abordagem sistêmica à gestão das organizações, derivando da Teoria Geral de Sistemas (TGS). O autor descreve que na ciência da administração a TGS passou a ser demandada diante da falta de um compêndio e maior relação entre as Teorias Científica e Relações Humanas, Estruturalista e

Comportamental, surgindo assim, a abordagem sistêmica para gestão das organizações. Para o autor, as problemáticas de gestão corroboraram para a identificação e estudos das mais diversas demandas das organizações, estabelecendo uma visão mais abrangente e congruente por meio de definições e conceitos advindos das ciências naturais.

Gulledge e Sommer (2002) acrescentam que, diferente da Teoria Clássica em que a estrutura e o controle organizacional eram rigorosos, na TGS a estrutura passa a ser maleável, ou seja, moldável de acordo com as atividades desenvolvidas objetivando sua manutenção no mercado. Os autores sustentam que quanto mais maleável a disposição da organização, melhor será sua adaptabilidade.

A gestão por processos, amplamente difundida sob a denominação de Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM, constitui-se em um agrupamento de técnicas, que proporcionam o gerenciamento de troca de informações das organizações por meio da visão identificada e objetiva dos processos de negócios, envolvendo colaboradores, clientes, parceiros, aplicações e bancos de dados (LATINI, 2015). O autor define que a gestão por processos é um sistema de apoio ao processo de negócio mediante técnicas e *software* para projetar, definir, controlar e analisar processos, envolvendo pessoas, organizações, documentos e demais fontes de informação.

Bettioli (2016) ilustra que na análise dos três conceitos, Gestão, Processo e Negócio, fica evidente a razão de estarem aglutinados em qualquer ambiente organizacional. Acrescenta que Gestão de Processos de Negócio é o *know-how* de ideias e da incorporação de objetivos estratégicos com as práticas da organização, interligando os diversos níveis organizacionais, proporcionando resultados e soluções para as necessidades dos clientes. Na análise do autor, ao se tratar sobre gestão por processos ou BPM, necessário se faz uma análise geral sobre mutações metodológicas e tecnológicas do mundo corporativo, configurando assim as três dimensões convencionais de processos, Gestão de Negócio, Controle de Qualidade e Tecnologia de Informação.

A TGS surgiu a partir das obras publicadas entre os anos 1950 e 1968, de autoria do biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, que não concordava com a perspectiva cartesiana da época, apresentando, portanto, um enfoque inerente à biologia buscando a aceitação do conceito de que o organismo é um todo, além da soma das partes (BERTALANFFY, 2008).

Na intenção de aprofundar os conhecimentos de BPM, Arteiro (2015) ilustra a origem e as definições da palavra processo, ressaltando que o termo processo apresenta diferentes definições. Segundo a autora, um processo pode ser observado como uma disposição peculiar de práticas de trabalho ao longo do tempo e do espaço, com um início, um fim e uma rotina

definida de entradas e saídas. Segundo Harmon (2010) existem inúmeros tipos de processos: processos gerenciais, processos organizacionais, processos de produção, processos de software, dentre outros, destacando que a abordagem BPM objetiva processos de negócio.

O BPM ganhou relevância a partir dos anos 2000 e avança fortemente na última década como grande experiência de gestão, agregando às organizações, alternativas de competitividade e sustentabilidade, frente às incertezas do mercado, buscando agregar tanto os fundamentos de melhoria contínua como os fundamentos da reengenharia, por meio de programas continuados de gestão e ainda, por meio da utilização cada vez mais abrangente da tecnologia, auxiliando no mapeamento, execução, acompanhamento e monitoramento de desempenho de processos (HAMMER, 2010; SOUTO JÚNIOR, 2016). Destaca-se o entendimento de Françoso (2020) de que diferentemente da reengenharia, os processos são otimizados aproveitando a experiência e o conhecimento já adquiridos na organização.

Gestão por processos, segundo Burlton (2011) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Mückenberger et al. (2013) afirmam que isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Em sua abordagem, alguns fatores críticos de sucesso ficam evidentes e relacionados a mudanças de atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações (MPF, 2013).

Torres (2015) descreve a gestão por processos como o alcance e a evolução da forma como as pessoas gerenciam os negócios. Assim, Schaffer (2016) descreve que a gestão por processos engloba mecanismos e filosofias como o Lean, Six Sigma e gestão da qualidade total para gerenciar processos de forma eficiente (buscando os resultados desejados), efetivamente (minimizando os recursos utilizados), e de uma forma adaptável (reunião mudando cliente e as necessidades de negócios).

Para Maschka (2014) a gestão por processos permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e soluções informatizadas diversas. Segundo Bettioli (2016) e Palacios (2020), a gestão por processos, possibilita que as regras de negócio da organização, traduzidas na forma de processos, os quais devem ser claramente definidos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas, proporcionando uniformidade nos processos, produtividade e eficiência. As soluções de gestão por processos também são vistas como

aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da organização (MPF, 2013).

Souto Júnior (2016) e Idogawa (2020) ilustram que a gestão por processos ou BPM é uma doutrina gerencial que objetiva resultados consistentes e ordenados com as metas da organização, visando seu reconhecimento, desenho, execução, fundamentação, mensuração, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo. Pina (2013) e Françoso (2020) afirmam que a gestão por processos ou BPM é uma alternativa para conhecer, melhorar, automatizar e adequar os processos, apoiando todas as atividades, ampliando o controle e qualidade. Rohloff (2010) alerta que a governança por meio da gestão por processos, necessita de apoio da alta gestão, de definição de papéis e responsabilidades e de mecanismos motivacionais aos envolvidos no projeto de gestão por processos. Rosemann et al. (2009) destaca que os processos com a finalidade de atender às estratégias da organização devem ser priorizados, sendo estabelecido o ponto de partida de melhoria contínua e conhecimento do negócio a partir de indicadores de desempenho.

Barreto (2016) afirma que grande parte das proposições sugerem a criação do centro de excelência de gestão por processo ou escritório de processos, objetivando a expansão de iniciativas de gestão por processos englobando toda a organização. O autor enfatiza que estes modelos são indicados para organizações que buscam implantar três ou mais processos, os quais necessitam interação com seus departamentos. Sikdar e Payyazhi (2014) destacam que o centro de excelência de gestão por processos deve ser atribuído à responsabilidade pela definição e aplicação das diretrizes de governança do processo. Estabelecidas as regras de governança do processo, devem ser institucionalizadas e automatizadas pelo centro de excelência (PINA, 2013).

Oliveira (2016), afirma que a Gestão por Processos apresenta suas origens na administração, bem como na ciência da computação, o que impossibilita a percepção de seu marco inicial. Entretanto, o autor afirma que a Gestão por Processos, ou BPM, antecede a sua popularização na prática, por volta de 2003. Para Röglinguer et al. (2012), a gestão por processos tem evoluído enormemente em termos de pesquisa, apresentando procedimentos consistentes, corroborando forças frente aos desafios de gestão. Os autores acrescentam que a busca pela gestão por processos objetiva a solução de problemas costumeiros nas instituições.

Conforme Silva (2012) e Palacios (2020) a gestão por processos pode ser compreendida como todo o empenho de uma organização para a devida análise e melhoraria contínua de suas operações, incluindo ferramentas de apoio, técnicas, métodos, a concepção, desenvolvimento, e diagnóstico de processos. Psomas et al. (2011) afirma que a gestão por processos, busca o

diagnóstico das atividades da empresa, administrando a seguir, fases de ajustes e aperfeiçoamento às operações.

Palmberg (2010) destaca que a gestão por processos pode ser definida como um enfrentamento organizacional abrangente a todos os procedimentos necessários para ordenar processos de negócios, com objetivos estabelecidos estrategicamente, baseando-se na construção de processos, aglutinando as inter-relações entre os principais processos juntamente de processos secundários, alinhando-os às metas, estratégias, e políticas adotadas. Doebeli et al. (2011) afirmam por sua vez, que a gestão por processos está se tornando uma etapa determinante para a administração das organizações contemporâneas.

Burlton (2011) afirma que a gestão por processos ou BPM é uma estratégia de negócio para melhorar o desempenho e a sustentabilidade do negócio e que os dados ou valores mensuráveis são essenciais para demonstrar o sucesso dos resultados. Afirma também que o BPM é um mecanismo importante para a garantia de rastreabilidade do desempenho do negócio, pois proporciona diferentes níveis de indicadores de medição que contribuem para os objetivos estratégicos de forma rastreável e objetiva. Conforme Ulmer et al. (2011) gestão por processos é um mecanismo para assegurar o ordenamento integrado das ações e capacidades da organização, sendo impulsionado pela satisfação das demandas dos clientes externos.

Bettioli (2016) ilustra que a gestão por processos exige um compromisso compartilhado com um conjunto de princípios fundamentais e requer um método comum e abrangente para a condução dos processos. Determinam Doebeli et al. (2011) e Idogawa (2020) que o BPM requer uma estrutura de governança que evolua com a maturidade necessária, compromissada com marketing, comunicação, educação, formação e colaboração.

Para Silva Filho (2013) o sucesso da gestão por processos está relacionado à persistência e atenção de reduzir a subdivisão dos processos, ou seja, minimizar a conveniência de executar o perfil hierárquico dos departamentos ou setores, componente importante de ocorrência de gargalos, assim como: falhas, retrabalhos e atraso. Para Kohlbacher (2010), a partir da coordenação dos processos e de um panorama horizontalizado, a atenção passa a ser de que as informações transcorram o seu fluxo correto.

Na tentativa de modificar a rotina das atividades principais em um ambiente de gestão por processos, Kohlbacher (2010) alerta da necessidade de alterações na estrutura da organização visando à priorização dos processos como um eixo de gestão de maior relevância em relação ao eixo funcional. Nesse ínterim, Sidorova e Isik (2010) reforçam que o elemento de grande importância é o quadro de colaboradores, no caso (Clientes Internos), os quais executam os processos, corroborando no alcance dos objetivos e valores estabelecidos. Desta

forma, a gestão por processos se evidencia como um intermediário importante para o envolvimento dos atores, tornando o ambiente cooperativo, proporcionando a distribuição de informações por meio da estrutura de processos (SILVA FILHO, 2013).

Maschka (2014) entende gestão por processos ou BPM como a ciência que objetiva a melhoria de resultados de performance do negócio e celeridade operacional. Skrinjar (2013) afirma que os processos abraçam os limites organizacionais, relacionando pessoas, informações, sistemas e recursos proporcionando valor ao seu cliente final. Imanipour (2013) defende que a gestão por processos é uma nova abordagem para coordenar integradamente, método, práticas, estrutura de trabalho e ferramentas de gestão para os processos que tradicionalmente, são trabalhados de forma isolada.

Quadro 1 – Definições sobre gestão por processos e os principais autores

(continua)

| Definição: | Principais autores: |
|---|---|
| Gerenciamento e controle dos processos, por meio de visão sistêmica da instituição, visando equalizar a performance de todos os processos organizacionais. | Ferreira, 2016 |
| Gerenciamentos de atividades e métodos, ferramentas e técnicas. | Paiva et al. (2017) |
| Os processos são o prisma gerencial para a gestão das organizações. | Mota (2019) |
| Modelagem, revisão e avaliação de processos e o <i>modus operandi</i> , visando mudanças e melhorias em suas operações. | Mückenberger et al. (2013) |
| Independência das organizações em relação às estruturas funcionais. Foco no cliente e direcionamento de recursos visando a produção de um trabalho integralizado, além do correto fluxo de informação conforme a real demanda. Performance objetiva, incremental e contínua (MELÃO e PIDD, 2000). | Rosemann et al. (2009) Psomas et al. (2011) |
| Agrupamento de técnicas, que proporcionam o gerenciamento de troca de informações e <i>software</i> para projetar, definir, controlar e analisar processos, envolvendo pessoas, organizações, documentos e demais fontes de informação. | Latini (2015) |
| É o <i>know-how</i> de ideias e da incorporação de objetivos estratégicos com as práticas da organização, interligando os diversos níveis organizacionais, proporcionando resultados e soluções para as necessidades dos clientes. | Bettiol (2016) |
| Agrega os fundamentos de melhoria contínua e reengenharia por meio de programas continuados de gestão e ainda, associado à tecnologia. Auxilia no mapeamento, execução, acompanhamento e monitoramento de desempenho de processos. | Hammer (2010) Souto Júnior (2016) Maschka (2014) Skrinjar (2013) Imanipour (2013) |
| Mecanismos e filosofias como o Lean, Six Sigma e gestão da qualidade total para gerenciar processos de forma eficiente, efetiva e adaptável. | Torres (2015) Schaffer (2016) |
| Análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e soluções informatizadas diversas. Uniformidade nos processos, produtividade e eficiência. | Maschka (2014) Bettiol (2016) MPF (2013) |

Quadro 1 – Definições sobre gestão por processos e os principais autores

(continuação)

| Definição: | Principais autores: |
|---|---|
| Objetiva resultados consistentes e ordenados com as metas da organização, visando seu reconhecimento, desenho, execução, fundamentação, mensuração, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo. | Souto Júnior (2016) Pina (2013) Rohloff (2010) Rosemann et al. (2009) Silva (2012) Burlton (2011) Ulmer et al. (2011) |

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 1 ilustra as definições citadas na pesquisa e seus respectivos autores.

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Nesta seção são abordados os elementos e fatores descritos pela literatura sobre o assunto como essências (críticos) para a gestão por processos. São fatores que, se devidamente observados, instigados e geridos, levam teoricamente ao sucesso da implementação da gestão por processos. Esta seção é dividida em duas subseções: na primeira, são descritos alguns modelos ou estudos de fatores para gestão por processos; na segunda, são aprofundados os fatores e elementos apresentados nos modelos, direcionando a uma tabela resumo que é tomada como base para a elaboração do instrumento de pesquisa.

2.2.1 Modelos sobre FCS em Gestão por Processos

Neste Tópico, serão apresentados alguns dos principais modelos acerca de fatores críticos de sucesso em gestão por processos.

O estudo de caso de Chong (2014) realizado em indústrias vinícolas australianas de pequeno e médio porte teve por objetivo explorar e estruturar os principais assuntos relacionados a adoção e implementação de BPM. O estudo foi realizado por meio de uma coleta qualitativa de dados, incluindo entrevistas e análise de conteúdo das documentações existentes. O estudo apontou que a falta de recursos financeiros, de tempo e o pouco conhecimento sobre BPM são os principais fatores que impedem a implementação bem sucedida de BPM nas

indústrias vinícolas estudadas. Os resultados do estudo de Chong (2014) serão apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de Chong (2014) de gestão por processos e seus FCS

| Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|---|---|
| O apoio da alta administração é essencial para o estímulo de uma cultura baseada na ética, no cumprimento às leis e na estratégia organizacional. | Liderança (Apoio da alta Administração) |
| Divisão de atividades ou trabalho, onde os colaboradores desempenham diferentes tarefas, conforme sua especialização e atividade da organização. | Nível de Especialização dos Funcionários |
| Escassez de pessoal | Falta de Recursos Financeiros |
| Muitas atividades a serem desempenhadas, associado à escassez de pessoal. | Falta de Tempo |
| Falta de expertise acerca de gestão por processos. | Pouco Conhecimento de Abordagens Orientadas a Processos |

Fonte: Adaptado de Chong (2014)

O estudo de Frew (2009) foi realizado em um grande banco australiano, mediante análise, aplicação e aperfeiçoamento de um modelo holístico de gestão de processos. O modelo foi aplicado com a finalidade de operacionalizar a técnica BPM dentro de uma cultura de gerenciamento predominantemente reativa. O estudo apresentou como fatores críticos de sucesso para o êxito da aplicação BPM na instituição, o alinhamento estratégico, pessoas e empowerment, medição de desempenho do processo e gerenciamento organizacional e de mudança. O quadro 3 ilustra os resultados da pesquisa de Frew (2009).

Quadro 3 – Modelo de Frew (2009) de gestão por processos e seus FCS

(continua)

| Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|--|--|
| Alinhamento entre as diversas estruturas organizacionais: processos, tecnologia de informação, recursos humanos, proporcionando subsídios à estratégia do negócio. | Alinhamento das Estratégias de Negócio |
| Ação estratégica que objetiva o aproveitamento máximo do capital humano a partir da delegação de poder e responsabilidade, compartilhamento de informações fundamentais do negócio e da participação ativa na gestão do negócio. | Pessoas e Empowerment |
| Sistema de medição de desempenho, por meio de indicadores, utilizado para quantificar a eficiência e eficácia dos processos. | Medição de Desempenho |

Quadro 3 – Modelo de Frew (2009) de gestão por processos e seus FCS

(continuação)

| Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|--|------------------------------------|
| Gestão e planejamento das respectivas ações que constituem um sistema, ou uma organização, objetivando a efetivação de tarefas e metas. | Gerenciamento Organizacional |
| Gerenciamento dos aspectos de mudança relacionados a pessoal, objetivando o alcance dos pretendidos resultados de negócio. É utilizado para a aceitação e adoção de mudanças no ambiente organizacional. | Gerenciamento de Mudanças |

Fonte: Adaptado de Frew (2009)

O estudo de Trkman (2010) conclui que a gestão por processos se caracteriza como o empenho de uma organização no sentido de “análise, melhoria contínua das principais atividades e elementos organizacionais. Seu modelo de gestão por processos propõe uma estrutura teórica baseada em três teorias: contingência, capacidades dinâmicas e alinhamento entre tarefas e tecnologias. Os resultados do estudo de Trkman (2010) são elucidados no quadro 4.

Quadro 4 – Modelo de Trkman (2010) de gestão por processos e seus FCS

| Teoria | Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|--|---|---|
| Teoria da Contingência (<i>Contingency theory</i>) | Ajuste entre o ambiente de negócios e os processos de negócios. | Alinhamento estratégico, nível de investimento, desempenho medição, nível de especialização do funcionário. |
| Capacidades Dinâmicas (<i>Dynamic capabilities</i>) | Melhoria contínua para garantir benefícios sustentados da Gestão por Processos. | Mudanças organizacionais, nomeação de responsáveis de processos, implementação das alterações propostas (estratégia de ganho rápido), uso de um sistema de melhoria contínua. |
| Alinhamento tarefa-tecnologia (<i>Task-technology fit theory</i>) | Ajuste entre os processos de negócios. | Padronização de processos, informatização, automação, treinamento e capacitação de funcionários. |

Fonte: Trkman (2010)

A Revisão literária realizada por Rezaiea et al. (2009) teve o objetivo de definir os fatores críticos de sucesso sensíveis à implementação da gestão de processos. O estudo apresenta fatores preponderantes na possibilidade de sucesso das ações de gestão por processos.

Conforme os autores, os fatores podem ser utilizados por meio de avaliação pelas organizações que pretendem implementar a gestão por processos. Destacando assim a medição de desempenho do processo, melhoria contínuas e pessoas e empowerment. Os resultados da revisão literária de Rezaiea et al. (2009), são apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Modelo de Rezaiea et al. (2009) de gestão por processos e seus FCS

| Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|--|---|
| Descentralização de decisões, estabelecendo uma gestão mais participativa, proporcionando autossuficiência e preparando para a assunção de cargo de liderança. | Pessoas e Empowerment |
| Sistema ou conjunto de processos, pessoas, ferramentas e indicadores, com a finalidade de coletar, interpretar e representar dados, gerando informações para todos os níveis hierárquicos. | Medição de Desempenho |
| A alta administração tem a responsabilidade de definição e alinhamento da estratégia da Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional, definindo as áreas do conhecimento a serem exploradas pela organização, bem como as competências centrais. | Liderança (Apoio da alta Administração) |
| A gestão de mudanças objetiva o aumento da probabilidade de êxito de projetos de mudanças organizacionais, proporcionando a realização das iniciativas com menos impactos aos indivíduos e consequentemente, melhores resultados. | Gerenciamento de Mudanças |
| Prática que objetiva atingir continuamente resultados melhores, principalmente nos seus processos internos. | Uso de um Sistema de Melhoria Contínua |
| Conjunto de responsabilidades associadas a uma pessoa ou grupo de colaboradores em uma organização. | Designação de Papéis e Responsabilidades para os Envolvidos da Iniciativa do BPM. |

Fonte: Rezaiea et al (2009)

O estudo de Schäfermeyer, Rosenkranz e Holten realizado em 2012, foi abordado por meio de uma triangulação entre complexidade de processos de negócios, padronização de processos de negócios e esforço de padronização. Segundo os autores, as organizações estão enfrentando um aumento de complexidade nos processos de negócios, e principalmente os

problemas relacionados a padronização deles. Os resultados do estudo de Schäfermeyer, Rosenkranz e Holten (2012) são sintetizados no quadro 6.

Quadro 6 – Modelo de Schäfermeyer, Rosenkranz e Holten (2012) de gestão por processos e seus FCS

| Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|--|--|
| Atitude organização visando a qualidade de seus produtos e serviços, mediante a uniformização das atividades, criando padrões a fim de atingir as metas e expectativas determinadas pela gestão da qualidade. | Padronização de Processos de Negócio |
| Importante parâmetro para aperfeiçoar ou mesmo corroborar com a performance já apresentada, apontando necessidades de melhorias para a obtenção da eficiência e eficácia e conseqüentemente, os resultados planejados pela gestão. | Medição de Desempenho |
| Ações que visam o aumento da eficiência dos processos, produtos e serviços, proporcionando a melhoria de performance, fortalecendo a organização em seu mercado de atuação. | Uso de um Sistema de Melhoria Contínua |

Fonte: Schäfermeyer, Rosenkranz e Holten (2012)

O estudo de caso de Skrinjar e Trkman (2013), executado em um banco na Eslovênia, identificou alguns fatores críticos que apresentam impacto no sucesso de implantação de gestão por processos, a partir da mensuração de desempenho de processo e do alinhamento estratégico. O estudo objetivou a análise de práticas, especialmente aquelas que foram identificadas como críticas em um grau de maturidade de processos organizacionais.

Quadro 7 – Modelo de Skrinjar e Trkman (2013) de gestão por processos e seus FCS

| Ideia Principal | Fatores Críticos de Sucesso |
|--|--|
| Harmonia entre os diversos setores e colaboradores de todos os níveis hierárquicos com a estratégia organizacional, com a finalidade de alinhamento à missão, visão de futuro e objetivos. | Alinhamento das Estratégias de Negócio |
| Técnica de delegação de poder e autogestão. A gestão acontece por meio de liderança descentralizada e equipes subdivididas gerindo os demais níveis organizacionais. Mediante capacitação, as atividades são divididas proporcionando engajamento e produtividade. | Pessoas e Empowerment |
| Conjunto de técnicas e sistemas de avaliação utilizados para quantificar a eficácia e eficiência organizacional. | Medição de Desempenho |

Fonte: Skrinjar e Trkman (2013)

O quadro 7 apresenta os resultados do estudo de Skrinjar e Trkman (2013).

2.2.2 Elementos ou fatores para Gestão por Processos

Os fatores críticos de sucesso, amplamente estudados e difundidos por Rockart (1979), apresentam sua origem com base no conceito dos "fatores de sucesso" analisados pela primeira vez na literatura de administração em 1961 por D. Ronald Daniel. Os fatores críticos de sucesso são, em qualquer organização, fatores específicos de áreas em que os resultados, quando satisfatórios, podem garantir competitividade para a organização, e desta forma, são eixos de atividades que devem receber ininterrupta atenção e minuciosa gerência (ROCKART, 1979; QUINTELLA et al., 2009). Andrade (2005) revela que, em sendo os resultados nessas áreas realmente adequados, a concentração de esforços da organização será menor, entretanto, o desempenho situacional em cada área deve ser mensurado constantemente, sendo as informações devidamente disponibilizadas.

Santos (2012), afirma que desde 1980, a gestão por processos vem sendo um assunto bastante debatido, tanto nas organizações quanto no meio acadêmico, o que evidencia o constante crescimento de promoção de BPM em nível mundial. Trkman (2010) destaca, porém, que aproximadamente 60 a 80% dos projetos de gestão por processos ou BPM têm apresentado falhas e as principais razões são: ausência de apoio da alta direção, pouco ou nenhum treinamento em BPM para usuários, além da falha de comunicação e cooperação entre departamentos. Um conceito muito afirmado na literatura caracteriza essas causas como barreira, ou ainda como facilitador, denominando-se Fator Crítico de Sucesso - FCS (SANTOS, 2012).

Zaabi et al. (2013) acrescentam que o estudo dos fatores consiste em uma abordagem interessante para analisar as motivações desse baixo rendimento, portanto, constituindo barreiras à inovação. Andrade (2005) acrescenta que esses fatores, quando devidamente geridos, podem impactar positivamente nos projetos, potencializando as chances de sucesso. Quintella et al. (2009) destacam que no âmbito organizacional, FCS é estabelecido por algumas áreas onde os resultados adequados promoverão competitividade e sucesso, assim, são identificados pelas características ou condições que, devidamente gerenciadas, proporcionam um impacto importante para o sucesso pretendido.

Silva Filho (2013) alerta sobre a importância da definição de um procedimento neutro, no sentido de não favorecimento de determinada área em detrimento de outra. O autor destaca

que a identificação de FCS pode ser uma alternativa importante para atingir esse objetivo. Na existência de vários objetivos é fundamental a escolha daquele mais importante, desenvolvendo, a seguir, uma lista com os fatores críticos que possibilitem alcançar o objetivo pretendido (BURLTON, 2011).

Brandão (2012) ilustra que Barreiras à inovação nos processos é qualquer fator que o influencia negativamente podendo ser categorizadas de diversas formas e tipologias, evidenciando a importância da classificação de barreiras internas e externas. Em sua análise, “barreiras externas têm sua origem no ambiente externo e não podem ser influenciadas pela organização, enquanto as internas podem ser objeto de ação direta da firma”. Zhu e Geng (2013) descrevem alguns fatores como exemplos de barreiras, a saber: Fatores econômicos, relacionados aos custos excessivos e déficit de demanda; fatores relacionados à carência de mão de obra especializada; fatores legais como regulamentações ou regras tributárias, dentre outras. Embora a inovação como impulsionador de competitividade para as empresas e para os serviços públicos já seja afirmada, a demanda por mais inovação é fortemente manifestada, pois o feedback de muitas organizações ainda é insatisfatório (BRANDÃO, 2012). Para Silva Filho (2013) existem as barreiras externas e internas. As barreiras externas apresentam relação com o mercado, governo, fornecedores, consumidores, dentre outros e as barreiras internas, por sua vez, apresentam relação às pessoas, à estratégia ou à estrutura.

Pertinente aos fatores ou barreiras externas, Bjorklund (2011) argumenta que a relação e interação com os concorrentes é importante para a evolução proativa ao enfrentamento diante das barreiras. Acrescenta ainda que o desconhecimento, bem como a falta de competência por parte dos fornecedores, no que tange ao produto ou serviço fornecido, gera uma barreira relevante para os negócios. Em continuidade às barreiras ou fatores externos, Pajunen et al. (2012) afirmam que a legislação e demais regulamentações podem ser barreiras, principalmente quando da falta de informação ou ainda na falta de clareza das autoridades. Simpson (2012) acrescenta que as regulamentações oportunizam as normas de atuação para as organizações determinando algumas práticas, desempenhando um papel motivador de um comportamento padronizado por parte das organizações.

Conforme Souza (2013) barreiras são os fatores que impedem a admissão de iniciativas de gestão em organizações, categorizando-as da seguinte forma:

1. Barreiras atitudinais ou perceptivas: inexistência de atitudes e iniciativas pela alta gerência, demonstrando resistência à mudança;
2. Barreiras de informação: dificuldade e impeditivos de acesso à informação;
3. Barreiras de recursos: escassez de recurso financeiro e/ou humanos para a inovação;

4. Barreiras técnicas: impeditivos de acesso ao conhecimento, ausência de avanços tecnológicos, materiais ou expertise.

Maschka (2014) alerta que dentre as principais dificuldades diante da implementação da gestão por processos, as barreiras humanas, a inércia e interesses particulares se destacam fortemente e que diante desse enfrentamento é fundamental a mudança de cultura e atitudes. Souza (2013) acrescenta que apesar dessas dificuldades para a incorporação de práticas de gestão por processos, quando superadas, suas consequências e resultados são excepcionais no longo prazo e seus benefícios agregam valor com potencial de foco e alinhamento à estratégia organizacional, necessitando evidentemente, planejamento, controle e atitude corporativa.

Minnone e Turner (2012) destacam como barreiras para a implantação da Gestão por processos os respectivos fatores:

1. Desinteresse da alta administração;
2. Desarmonia entre projetos e estratégia corporativa;
3. Ineficiência ou imprecisão na mensuração de benefícios financeiros;
4. Desconhecimento acerca de processos;
5. Inexistência de designação de responsabilidades;
6. Precariedade de recursos para os projetos;
7. Ineficiência dos indicadores de desempenho de processos.

Souza (2013) acrescenta que os fatores organizacionais são classificados como barreiras na proporção da resistência manifestada diante das mudanças, destacando alguns fatores como: financeiro, colaboradores, tipo de negócio, sistemas, localização, cultura, rede de fornecedores, custos, conhecimento, objetivos, são algumas barreiras importantes a serem enfrentadas pela alta gerência.

Pepulim (2017) informa que foram realizados, nas últimas décadas, inúmeros estudos buscando a compreensão sistemática dos processos de troca de informação e conhecimento nas organizações. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) a qualidade do compartilhamento de informação e de conhecimento podem ser influenciados por fatores contextuais específicos da organização e da situação experienciada por ela, destacando duas categorias de barreiras à criação e ao compartilhamento do conhecimento: individuais e organizacionais. Os autores ilustram que a tendência de acomodação ou falta de motivação e ameaça a sua autoimagem são as barreiras individuais de maior relevância. Conforme seus estudos, Pepulim (2017) afirma que a barreira da acomodação está associada ao conceito de conhecimento na perspectiva de que aceitar aquilo que é novo condiciona em revisitar suas crenças e experiências. Quanto à autoimagem, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) descrevem que conhecimento e autoimagem estão

diretamente relacionados e na hipótese de qualquer alteração, esta relação pode desencadear algum tipo de resistência pelos indivíduos.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apresentam em seu estudo “quatro barreiras organizacionais para o compartilhamento do conhecimento: falta de linguagem legítima; histórias organizacionais; procedimentos e paradigmas”. Os autores reforçam a necessidade de aplicação de uma linguagem específica no processo de participação e distribuição das informações, evidenciando assim o conhecimento tácito, as histórias organizacionais podem orientar as pessoas, oportunizando a compreensão dos valores organizacionais. Relativo aos procedimentos e paradigmas, afirmam que são barreiras organizacionais diante do compartilhamento do conhecimento.

De acordo com Bai e Sarkis (2013) existem inúmeros fatores que podem ser classificados como críticos na implantação da gestão por processos, sejam de ordem tecnológica, estratégica, operacional ou organizacional. Oliveira (2018) argumenta que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os elementos em que os gestores devem dimensionar sua atenção, pois são áreas sensíveis onde não pode haver problemas, sob risco de comprometer o atingimento dos objetivos organizacionais. Desta forma, identificar e delimitar os FCS, oportuniza a determinação de soluções para a eliminação das causas mais frequentes de falhas na implantação da gestão por processos (MURLICK, 2014).

Segundo Carvalho (2015) a cultura organizacional nas instituições públicas no Brasil demonstra historicamente que inúmeras ações impactam negativamente na implantação e amadurecimento diante de um novo modelo de gestão por processos, frente ao tradicional gerenciamento funcional. Carbone (2000) acrescenta como um elemento dificultador, a falta de cultura automatizada com a finalidade de promover mudança e otimizar processos, assim, a resistência à mudança, especialmente no serviço público, está intimamente relacionada à cultura organizacional, pois representa as ações costumeiras estabelecidas ao longo de um processo histórico-social.

Conforme ilustra o estudo de Vieira e Vieira (2004) existem três motivações para a relutância encontrada no serviço público: medo diante da mudança, interesse pessoal e proteção corporativa, que pode ser caracterizado por servidores com bastante tempo de serviço, os quais apresentam comportamento individualista, represando as informações relacionadas as suas atividades, demonstrando resistência em mudanças no trabalho, o que dificulta a administração da mudança em uma instituição organizada por processos. Ferreira et al. (2014) acrescentam que a resistência em repassar as informações acerca das atividades executadas acontecem, por receio de perder a dominância do serviço ou ainda, medo de tornar públicas as suas

ineficiências, além de ser uma alternativa para tentar alegar “falta de tempo” para assumir novas atribuições.

Permeando os fatores críticos de sucesso para implantação da gestão por processos, Melo (2017) acrescenta que o padrão de modernidade, que levou ao simplicismo do interesse público às múltiplas ações realizadas pelo Estado, transpareceu a sua incapacidade diante de tantas necessidades sociais. Para o autor, a convergência dos serviços públicos no modelo burocrático demonstrou a sua insuficiência e a grande desarmonia entre a competência do serviço público e a amplitude das demandas da população.

O Quadro 8 sintetiza os autores mencionados conforme seus fatores críticos de sucesso.

Quadro 8 – Síntese dos fatores críticos de sucesso

(continua)

| Dimensão | Fatores | Explicação | Autores |
|------------------------------|---|--|---|
| Interno à Organização | COMUNICAÇÃO NA SES/RS | Falta de legítima linguagem; Dificuldades de comunicação; Dificuldade de acessos à informação. | Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Santos (2012) Souza (2013) |
| | ACEITAÇÃO DE MUDANÇAS | Relutância a mudanças e medo de desafios; Acomodação. | Vieira e Vieira (2004) Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Souza (2013) Maschka (2014) Pepulim (2017) |
| | PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS | Paradigmas e limitações da estrutura organizacional, consolidadas ao longo de sua história. | Brandão (2012) Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Silva Filho (2013) Bai e Sarkis (2013) |
| | COMPROMETIMENTO E CONHECIMENTO DOS SERVIDORES | Ações de iniciativa, responsabilidade e comprometimento dos servidores. | Bai e Sarkis (2013) Souza (2013) Minnone e Turner (2012) Silva Filho (2013) Andrade (2017) |
| | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS | Abordagem da avaliação de performance de processos; Avaliação dos indicadores de desempenho de processos. | Bai e Sarkis (2013) Souza (2013) Minnone e Turner (2012) Silva Filho (2013) |

Quadro 8 – Síntese dos fatores críticos de sucesso

(continuação)

| Dimensão | Fatores | Explicação | Autores |
|------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Interno à Organização | COMPROMETIMENTO DA GESTÃO | Ações de iniciativa ou comprometimento da alta administração. | Bai e Sarkis (2013) Souza (2013) Minnone e Turner (2012) Malmbrandt e Åhlström (2013) Silva Filho (2013) |
| Externo à Organização | DIFICULDADES IMPOSTAS PELA LEGISLAÇÃO | Mudanças e readequações de processos por imposição de Legislação. | Pajunen et al. (2012) Pepulim (2017) Simpson (2012) Chong (2014) |
| | DESAFIOS DE PLANO DE GOVERNO | Desafios impostos por meio de Plano de Governo, são totalmente modificados a cada Governo eleito. | Silva Filho (2013) Brandão (2012) Schaffer (2016) |

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos fatores elencados no quadro 8, cabe ressaltar que os resultados da pesquisa poderão caracterizá-los como facilitadores ou barreiras para a implantação da gestão por processos. Neste momento, procurou-se elencar os principais FCS sob à luz da teoria e dos principais modelos trabalhados.

O quadro 8 é dividido em ambiente interno à organização e ambiente externo à organização, isto é, FCS que podem estar inseridos nestes respectivos ambientes. O primeiro FCS busca analisar a comunicação no ambiente organizacional, abordando aspectos sobre linguagem, acesso à informação e a comunicação propriamente dita. O segundo FCS aborda a resistência à mudança, que poderá se confirmar ou não, ou seja, os resultados da pesquisa vão mostrar a relevância deste FCS. O terceiro FCS busca a avaliação dos paradigmas organizacionais, principalmente no que tange às limitações da estrutura organizacional. O quarto e o quinto FCS discorrem sobre o comprometimento dos servidores e da gestão, aprofundando a análise sobre iniciativas, responsabilidade e comprometimento. O sexto FCS apresenta a abordagem sobre a avaliação de desempenho, principalmente a respeito de processos e indicadores de desempenho. O sétimo FCS versa sobre a padronização de processos e tarefas, especialmente no contexto dos processos e tarefas. O oitavo e último FCS apontado

no ambiente organizacional interno busca analisar a escassez de recurso financeiro, principalmente na perspectiva da inovação em processos.

Quanto ao ambiente organizacional externo, o quadro 8 apresenta dois FCS, o primeiro aborda as possíveis dificuldades impostas pela legislação e o reflexo da necessidade de rápida readequação às mudanças. O segundo FCS analisa os desafios impostos pelo plano de governo e a sua repercussão durante o respectivo período.

3 MÉTODO DO TRABALHO

3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo elucidar o método de pesquisa, sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e o tratamento e análise destes.

O presente trabalho tem por característica um estudo de tipo exploratório e de caráter qualitativo, o qual utilizou como procedimento de pesquisa o estudo de caso. Conforme os estudos de Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos exploratórios buscam investigar e compreender profundamente um problema, avançando assim, no conhecimento sobre temas pouco pesquisados. A abordagem qualitativa adotada neste trabalho tem como fundamento o entendimento de Richardson (1999), que afirma que tal abordagem apresenta como característica uma “forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”, descrevendo e compreendendo determinado fenômeno a partir de relatos de atores sociais (Sampieri et al., 2006).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa. Para Yin (2009), o estudo de caso é um método de pesquisa que investiga um ou poucos objetos de estudo desejando conhecê-lo minuciosamente. Destaca-se ainda, que o presente trabalho configura uma averiguação empírica, a qual observa um fenômeno contemporâneo com profundidade e em circunstâncias reais, onde não há indícios dos limites entre o fenômeno e o contexto, caracterizando-o como um estudo de caso (YIN, 2009; HALINEN e TÔRNROOS, 2005). Para Eisenhard (1989), o estudo de caso é uma técnica utilizada para a compreensão de uma atividade de composição única.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmam em seus estudos que as pesquisas podem ser longitudinais (os dados são coletados ao longo do tempo e em vários momentos) e de corte transversal, quando os dados são coletados em um momento apenas, analisando e descrevendo a situação dos fatores em um determinado momento. A presente pesquisa apresenta como característica de corte transversal.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Como unidade de análise deste trabalho, optou-se por utilizar uma unidade administrativa da SES/RS. Para investigar e absorver as informações acerca do objeto estudado pela presente pesquisa e sob o prisma das definições acerca de gestão por processos e seus

autores, conforme ilustrado no Quadro 1, foram colhidas as informações por meio de alguns servidores da unidade de análise.

3.2.1 Secretaria Estadual da Saúde – SES/RS – Unidade de Análise

De acordo com o Plano Estadual de Saúde – PES 2020/2023, a Secretaria Estadual da Saúde do Rio Grande do Sul – SES/RS possui o papel de definição de políticas de saúde a nível de estado, mediante suas diretrizes, fomentadas pelos princípios do Sistema Único de Saúde – SUS. A SES/RS objetiva a promoção da saúde preventivamente, socializando as informações relevantes e assim, oportunizando-as ao conhecimento da população.

A SES/RS tem como principal responsabilidade o planejamento e articulação das ações desenvolvidas pelas suas 19 Coordenadorias Regionais de Saúde (CRS) distribuídas pelo Estado. Por meio da Vigilância Epidemiológica, destacam-se as ações de controle da ocorrência de doenças e possível propagação, além do controle de qualidade de medicamentos, alimentos, exames, higiene e adequação de instalações de atendimento ao público, bem como o controle de endemias no âmbito do estado, que são atividades desempenhadas pela Vigilância Sanitária.

3.2.2 Composição da Saúde no estado

Conforme ilustra o PES 2020/2023, regiões de saúde são espaços geográficos contínuos, constituídos por agrupamento de municípios limítrofes. São delimitados a partir de suas identidades culturais, sociais e econômicas e das respectivas redes de comunicação e infraestrutura de transportes, com a finalidade de integração, planejamento e a execução de ações e serviços de saúde, conforme preconiza o Decreto MS nº 7.508/2011. A organização da Rede de Atenção à Saúde exige a definição da Região de Saúde, que por sua vez, requer a definição de seus limites geográficos, sua população e na disponibilidade ações e serviços ofertados neste espaço geográfico.

Conforme preconiza a Resolução CIB/RS nº 555/2012, alterada pela Resolução CIB/RS nº 499/2014, no estado do Rio Grande do Sul definiram-se 30 Regiões de Saúde, que são basilares ao planejamento em saúde. As Coordenadorias Regionais de Saúde (CRS), por sua vez, são responsáveis pelo planejamento, acompanhamento e gerenciamento das ações e serviços de saúde em seus territórios, tendo por finalidade apoiar tecnicamente os sistemas locais e regionais de saúde.

O RS é dividido político-administrativamente em 19 CRS. Quando agrupadas, as coordenadorias formam sete Macrorregiões de Saúde, que objetivam a organização para ações de proteção, apoio diagnóstico, atendimento ambulatorial e hospitalar. Nas Macrorregiões, estão instalados os hospitais de referência macrorregional, com capacidade para atender os casos mais complexos. Portanto, essa organização territorial é base para a análise situacional de saúde, demonstrando dessa forma, que as análises iniciam nas Regiões de Saúde, considerando logicamente as diferenças regionais encontradas, objetivando a construção de políticas de saúde adequadas.

No que tange à amostra da pesquisa, é importante destacar que cada CRS apresenta em média 50 servidores, desta forma, chega-se a uma população de aproximadamente 1000 servidores aptos a responderem o questionário, levando-se em consideração no cálculo os servidores do nível central da SES/RS. Justifica-se a expectativa de alcance máximo de servidores, tendo em vista o objetivo principal deste trabalho que é “**Analisar as barreiras e facilitadores para implantação de gestão por processos em uma unidade administrativa estadual de saúde**”, entretanto, sua pretensão também é de construção de um modelo de gestão por processos para aplicação em toda a SES/RS.

A figura 1 apresenta as diversas divisões político-administrativas da saúde no estado.

Figura 1. Macrorregiões de Saúde, Coordenadorias Regionais de Saúde, Regiões de Saúde, Municípios e população

| Macrorregião de Saúde | Coordenadoria Regional de Saúde | Região de Saúde | Município | População 2014 |
|-----------------------|---------------------------------|----------------------|--|----------------|
| Centro-Oeste | 4ª CRS | R1 - Verdes Campos | Agudo, Dilermando de Aguiar, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Itaara, Ivorá, Júlio de Castilhos, Nova Palma, Paraíso do Sul, Pinhal Grande, Quevedos, Restinga Seca, Santa Maria, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, São João do Polêsine, São Sepé, Silveira Martins, Toropi e Vila Nova do Sul | 435.021 |
| | | R2 - Entre-Rios | Cacequi, Capão do Cipó, Itacurubi, Jaguarí, Jari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda | 127.574 |
| | 10ª CRS | R3 - Fronteira Oeste | Alegrete, Barra do Quaraí, Itaqui, Maçambará, Manoel Viana, Quaraí, Rosário do Sul, Santa Margarida do Sul, Sant'Ana do Livramento, São Gabriel e Uruguaiana | 476.748 |

| | | | | |
|---------------|---------|---------------------------------------|---|-----------|
| Metropolitana | 1ª CRS | R6 - Vale do Paranhana Costa da Serra | Cambará do Sul, Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, São Francisco de Paula, Taquara e Três Coroas | 225.321 |
| | | R7 - Vale dos Sinos | Araricá, Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Nova Hartz, Novo Hamburgo, Portão, Presidente Lucena, Santa Maria do Herval, São José do Hortêncio, São Leopoldo e Sapiranga | 799.530 |
| | | R8 - Vale do Caí Metropolitana | Barão, Brochier, Canoas, Capela de Santana, Esteio, Harmonia, Maratá, Montenegro, Nova Santa Rita, Pareci Novo, Salvador do Sul, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, Sapucaia do Sul, Taboá, Triunfo e Tupandi | 756.735 |
| | 2ª CRS | R9 - Carbonífera/ Costa Doce | Arambaré, Arroio dos Ratos, Barão do Triunfo, Barra do Ribeiro, Butiá, Camaquã, Cerro Grande do Sul, Charqueadas, Chuvisca, Dom Feliciano, Eldorado do Sul, General Câmara, Guaíba, Mariana Pimentel, Minas do Leão, São Jerônimo, Sentinela do Sul, Sertão Santana e Tapes | 403.907 |
| | | R10 - Capital/ Vale do Gravataí | Alvorada, Cachoeirinha, Glorinha, Gravataí, Porto Alegre e Viamão | 2.332.576 |
| | 18ª CRS | R4 - Belas Praias | Arroio do Sal, Capão da Canoa, Dom Pedro de Alcântara, Itati, Mampituba, Maquiné, Morrinhos do Sul, Terra de Areia, Torres, Três Cachoeiras, Três Forquilhas e Xangri-lá | 148.751 |
| | | R5 - Bons Ventos | Balneário Pinhal, Capivari do Sul, Caraá, Cidreira, Imbé, Mostardas, Osório , Palmares do Sul, Santo Antônio da Patrulha, Tavares e Tramandaí | 218.625 |
| Missioneira | 9ª CRS | R12 - Portal das Missões | Boa Vista do Cadeado, Boa Vista do Inca, Colorado, Cruz Alta , Fortaleza dos Valos, Ibirubá, Jacuizinho, Quinze de Novembro, Saldanha Marinho, Salto do Jacuí, Santa Bárbara do Sul, Selbach e Tupanciretã. | 156.494 |
| | 12ª CRS | R11 - Sete Povos das Missões | Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Dezesseis de Novembro, Garruchos, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo , Santo Antônio das Missões, São Borja, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama, Vitória das Missões | 292.789 |
| Missioneira | 14ª CRS | R14 - Fronteira Noroeste | Alecrim, Alegria, Boa vista do Buricá, Campinas das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Giruá, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa , Santo Cristo, São José do Inhacorá, São Paulo das Missões, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi | 232.754 |
| | 17ª CRS | R13 - Região da Diversidade | Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Campo Novo, Catuípe, Coronel Barros, Chiapetta, Condor, Crissiumal, Humaitá, Ijuí , Inhacorá, Jóia, Nova Ramada, Panambi, Pejuçara, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul e Sede Nova | 231.229 |

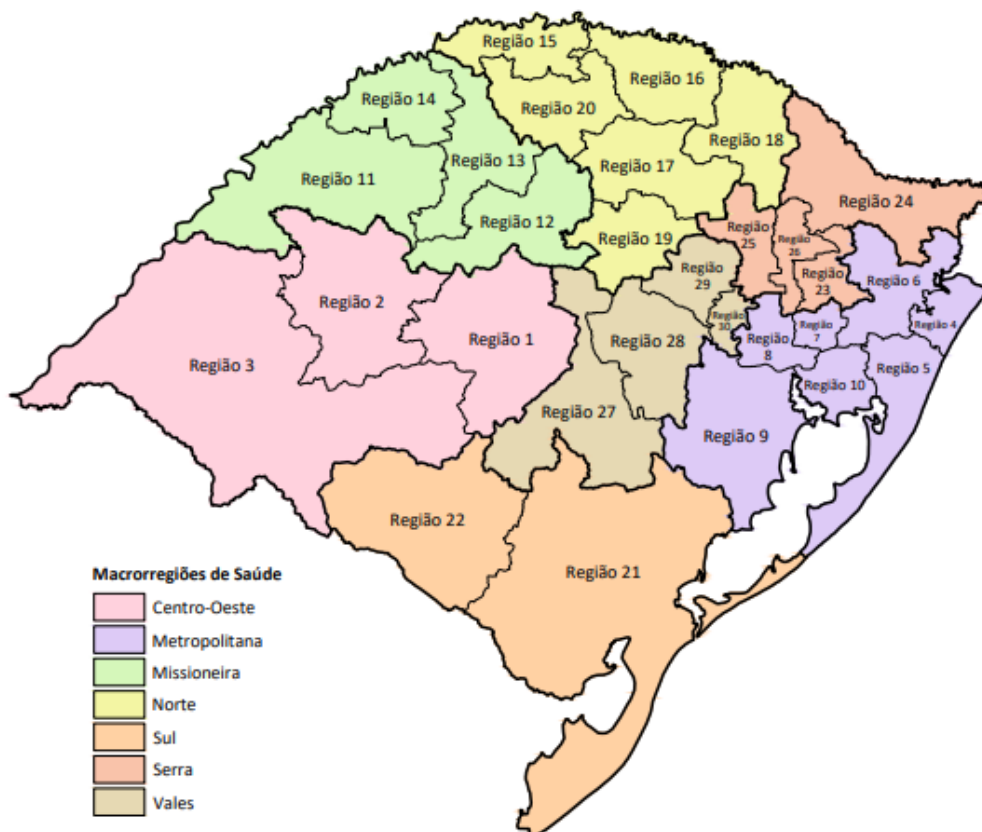
| | | | | |
|-------|---------|-------------------------------|---|---------|
| Norte | 6ª CRS | R17 - Região do Planalto | Almirante Tamandaré do Sul, Camargo, Carazinho, Casca, Ciriaco, Coqueiros do Sul, Coxilha, David Canabarro, Ernestina, Gentil, Lagoa dos Três Cantos, Marau, Mato Castelhano, Montauri, Muliterno, Não-Me-Toque, Nicolau Vergueiro, Nova Alvorada, Passo Fundo , Pontão, Santo Antônio do Palma, Santo Antônio do Planalto, São Domingos do Sul, Serafina Corrêa, Sertão, Vanini, Victor Graeff, Vila Maria | 403.557 |
| | | R18 - Região das Araucárias | Água Santa, André da Rocha, Barracão, Cacique Doble, Capão Bonito do Sul, Caseiros, Ibiaçá, Ibiraiaras, Lagoa Vermelha, Maximiliano de Almeida, Paim Filho, Machadinho, Sananduva, Santa Cecília do Sul, Santo Expedito do Sul, São João da Urtiga, São José do Ouro, Tapejara, Tupanci do Sul e Vila Lângaro | 133.367 |
| | | R19 - Região do Botucaraí | Alto Alegre, Arvorezinha, Barros Cassal, Campos Borges, Espumoso, Fontoura Xavier, Ibirapuitã, Itapuca, Lagoão, Mormaço, Soledade, Tapera, Tio Hugo e Tunas | 119.545 |
| | 11ª CRS | R16 - Alto Uruguai Gaúcho | Aratiba, Áurea, Barão de Cotegipe, Barra do Rio Azul, Benjamin Constant do Sul, Campinas do Sul, Carlos Gomes, Centenário, Charrua, Cruzaltense, Entre Rios do Sul, Erebang, Erechim , Erval Grande, Estação, Faxinalzinho, Floriano Peixoto, Gaurama, Getúlio Vargas, Ipiranga do Sul, Itatiba do Sul, Jacutinga, Marcelino Ramos, Mariano Moro, Nonoai, Paulo Bento, Ponte Preta, Quatro Irmãos, Rio dos Índios, São Valentim, Severiano de Almeida, Três Arroios e Viadutos | 238.237 |
| | 15ª CRS | R20 - Rota da Produção | Barra Funda, Boa Vista das Missões, Braga, Cerro Grande, Chapada, Constantina, Coronel Bicaco, Dois Irmãos das Missões, Engenho Velho, Gramado dos Loureiros, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Miraguaí, Nova Boa Vista, Novo Barreiro, Novo Xingu, Palmeira das Missões , Redentora, Ronda Alta, Rondinha, Sagrada Família, São José das Missões, São Pedro das Missões, Sarandi, Três Palmeiras e Trindade do Sul | 166.764 |
| | 19ª CRS | R15 - Caminho das Águas | Alpestre, Ametista do Sul, Barra do Guarita, Bom Progresso, Caiçara, Cristal do Sul, Derrubadas, Erval Seco, Esperança do Sul, Frederico Westphalen , Irai, Liberato Salzano, Novo Tiradentes, Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Rodeio Bonito, Seberí, Taquaruçu Do Sul, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos, Vicente Dutra, Vista Alegre e Vista Gaúcha | 191.333 |
| Serra | 5ª CRS | R23 - Caxias e Hortências | Canela, Caxias do Sul , Gramado, Linha Nova, Nova Petrópolis e Picada Café | 574.115 |
| | | R24 - Campos de Cima da Serra | Bom Jesus, Campestre da Serra, Esmeralda, Jaquirana, Monte Alegre dos Campos, Muitos Capões, Pinhal da Serra, São José dos Ausentes e Vacaria | 99.168 |
| | | R25 - Vinhedos e Basalto | Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Monte Belo do Sul, Nova Araçá, Nova Bassano, Nova Prata, Parai, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, União da Serra, Veranópolis, Vila Flores, Vista Alegre do Prata | 298.581 |
| | | R26 - Uva e Vale | Alto Feliz, Antônio Prado, Bom Princípio, Farroupilha, Feliz, Flores da Cunha, Ipê, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, São Marcos, São Vendelino e Vale Real | 180.346 |
| Sul | 3ª CRS | R21 - Região Sul | Amaral Ferrador, Arroio do Padre, Arroio Grande, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Chuí, Cristal, Herval, Jaguarão, Morro Redondo, Pedras Altas, Pedro Osório, Pelotas , Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, Santana da Boa Vista, São José do Norte, São Lourenço do Sul e Turuçu | 879.864 |
| | 7ª CRS | R22 - Pampa | Aceguá, Bagé , Candiota, Dom Pedrito, Hulha Negra e Lavras do Sul | 189.638 |

| | | | | |
|-------|---------|-------------------------|---|----------------------|
| Vales | 8ª CRS | R27 - Jacuí Centro | Arroio do Tigre, Caçapava do Sul, Cachoeira do Sul , Cerro Branco, Encruzilhada do Sul, Estrela Velha, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Novo Cabrais, Passa Sete, Segredo e Sobradinho | 206.937 |
| | 13ª CRS | R28 - Vale do Rio Pardo | Candelária, Gramado Xavier, Herveiras, Mato Leitão, Pantano Grande, Passo do Sobrado, Rio Pardo, Santa Cruz do Sul , Sinimbu, Vale Verde, Vale do Sol, Venâncio Aires e Vera Cruz | 343.858 |
| | 16ª CRS | R29 - Vales e Montanhas | Anta Gorda, Arroio do Meio, Boqueirão do Leão, Canudos do Vale, Capitão, Coqueiro Baixo, Cruzeiro do Sul, Dois Lajeados, Doutor Ricardo, Encantado, Forquetinha, Ilópolis, Lajeado , Marques de Souza, Muçum, Nova Brésia, Pouso Novo, Progresso, Putinga, Relvado, Roca Sales, Santa Clara do Sul, São José do Herval, São Valentim do Sul, Sério, Travesseiro, Vespasiano Correa | 219.296 |
| | | R30 - Vale da Luz | Bom Retiro do Sul, Colinas, Estrela, Fazenda Vilanova, Imigrante, Paverama, Poço das Antas, Taquari, Teutônia, Westfália | 124.614 |
| | | | | RS 11.207.274 |

Fonte: Plano de Estadual de Saúde 2020/2023 – SES/RS

A Figura 2, por sua vez, ilustra as Macrorregiões e Regiões de Saúde no mapa do estado.

Figura 2. Mapa das Macrorregiões e Regiões de Saúde do Rio Grande do Sul



Fonte: SES/RS.

Fonte: Plano de Estadual de Saúde 2020/2023 – SES/RS

3.2.3 A 8ª Coordenadoria Regional de Saúde

A 8ª Coordenadoria Regional de Saúde, local de aplicação da presente pesquisa, é uma instância administrativa da SES/RS, constituída pela Região de Saúde 27, conforme as Figuras 1 e 2. A 8ª CRS é responsável pelo planejamento, acompanhamento e gerenciamento das ações e serviços de saúde no território que abrange os municípios de: Arroio do Tigre, Caçapava do Sul, Cachoeira do Sul, Cerro Branco, Encruzilhada do Sul, Estrela Velha, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Novo Cabrais, Passa Sete, Segredo e Sobradinho, tendo por objetivo apoiar tecnicamente os sistemas locais e regionais de saúde.

A 8ª CRS é constituída por oito setores, denominados de núcleos. São eles: Ações em Saúde, Administrativo, Assistência farmacêutica, Educação em saúde coletiva, Jurídico, Ouvidoria, Planejamento e regulação e Vigilância em saúde. O núcleo de Ações em saúde, que tem como foco prioritário as ações de prevenção e promoção da saúde é composto por dez servidores. O núcleo Administrativo, que tem em seu escopo a gestão de recursos humanos, material e patrimônio é formado por oito servidores. A Assistência farmacêutica que engloba o conjunto de práticas voltadas à saúde individual e coletiva, com foco no ciclo do medicamento e o seu uso racional, é composta por seis servidores. O núcleo de Educação em saúde coletiva, que é responsável pela implementação de estratégias para formação e capacitação dos trabalhadores do SUS em Saúde coletiva, por sua vez, é constituído por apenas um servidor. O jurídico que trabalha nesta esfera, é composto por um servidor. A ouvidoria cuja função é intermediar as relações entre os cidadãos que as demandam e a CRS, possui dois servidores. O Planejamento e regulação, que possui entre as suas atribuições, planejar, monitorar e avaliar as políticas e programas de saúde na região, é formado por dez servidores. E finalmente, a Vigilância em saúde, que apresenta entre as suas responsabilidades, a regulação dos produtos, propagandas, ambientes, serviços, procedimentos, processos e tecnologias que envolvam risco à saúde, composta por doze servidores. Ressalta-se ainda a existência dos cargos de Coordenador Regional de Saúde e seu adjunto, caracterizando-se como cargos de natureza política.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA DE DADOS E ENTREVISTADOS

A presente pesquisa é fruto de um estudo qualitativo e a sua coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo o instrumento de coleta de dados, um protocolo de entrevistas. Pertinente ao instrumento de pesquisa, Triviños (1987) e Yin (2010)

argumentam que a utilização de entrevistas é uma das principais estratégias aplicadas para a obtenção dos dados em uma pesquisa qualitativa. Importante destacar que elas proporcionam as condições possíveis para a liberdade e a espontaneidade importantes para aprofundar a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à coleta de dados, foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas orientada pelo roteiro de entrevista (apêndice). O roteiro de entrevista (apêndice) foi desenvolvido de forma flexível, pois, conforme Marconi e Lakatos (2017), proporciona ao entrevistador repetir ou elucidar perguntas e caracterizar significados na certeza de estar sendo compreendido. Materiais secundários disponibilizados nos sites das redes também foram utilizados para as análises.

O roteiro de entrevistas foi dividido em três blocos a fim de facilitar o entendimento a respeito dos FCS para a implantação da gestão por processos no âmbito da SES/RS, a partir da análise na unidade de estudo realizada. Desta forma, o primeiro bloco de perguntas foi estruturado para identificar os FCS no ambiente interno da organização. O segundo bloco visou identificar os FCS no ambiente externo da organização. O terceiro bloco, por sua vez, compreende o encerramento do roteiro de entrevista.

Como etapa de validação do roteiro de entrevista, destaca-se que foi realizada baseada na literatura estudada, conforme o entendimento de Triviños (1987), oportunidade em que menciona que as perguntas que constituem o roteiro de entrevista nascem a priori, intuitivamente. O roteiro de entrevistas foi validado após a revisão por pares, ou seja, revisado mediante considerações de dois servidores respondentes. As entrevistas realizadas para a obtenção de dados para esta dissertação foram executadas no período de dezembro de 2020 e março de 2021. A duração das entrevistas foi na média de 40 minutos.

Os sujeitos deste estudo foram cinco servidores lotados na Coordenadoria Regional de Saúde estudada. Os entrevistados foram convidados mediante e-mail para participarem do estudo, oportunidade em que foi explicado o objetivo da pesquisa bem como a importância de sua participação e ainda a sua disponibilidade de data e horário para a entrevista, caso aceitassem a participação. Utilizou-se para a realização das entrevistas semiestruturadas um roteiro de entrevistas, o qual foi aculturado em uma população semelhante ao presente estudo. Todas as entrevistas foram gravadas e armazenadas em arquivo digital, para posterior transcrição. O texto foi transcrito pelo pesquisador por meio do *Microsoft® Word*. A análise dos dados foi executada sob à luz dos estudos de Minayo (2010).

A delimitação dos sujeitos da pesquisa foi realizada mediante critérios determinados pelo pesquisador quais são os seguintes: servidores públicos, lotados na unidade estudada e que

exercem as suas atividades em diferentes setores da repartição. No que tange aos servidores entrevistados, entendeu-se como adequada a realização de entrevistas com os servidores da unidade estudada, por acreditar-se na possibilidade de diferentes percepções sobre os processos de trabalho na unidade. Para fins de análise das entrevistas, a identificação dos respondentes foi realizada por meio de siglas com o objetivo de manter seu anonimato. Assim, os entrevistados foram identificados como “Ent” e a numeração de 1 a 5.

Após a realização da quinta entrevista, verificou-se uma similaridade nas respostas dos entrevistados, o que indicou a saturação dos dados. Por este motivo, resolveu-se encerrar a coleta de dados. Segundo Zanelli (2002), a quantia de entrevistados deve proporcionar reincidência, ou saturação de dados, o que ocorre quando nenhuma nova informação é apresentada no decorrer do processo de pesquisa.

Quadro 9 – Descrição dos entrevistados

| Respondente | Cargo | Tempo de serviço | Principais atividades desenvolvidas |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------|---|
| Ent 1 | Advogado | 2 anos | Gestão de políticas públicas na saúde. |
| Ent 2 | Tecnólogo em Gestão Pública | 2 anos | Gestão de políticas públicas na saúde. |
| Ent 3 | Biólogo | 7 anos | Atividades de análises clínicas do laboratório regional |
| Ent 4 | Assessor Jurídico | 7 anos | Assessoria jurídica |
| Ent 5 | Administrador | 7 anos | Atividades Administrativas e financeiras |

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 9 apresenta a descrição dos entrevistados, detalhando o respectivo cargo, tempo de serviço na SES/RS e as principais atividades desenvolvidas por eles.

3.4 COMPOSIÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Neste tópico, são elucidadas as propriedades dos fatores a serem analisados. Eles são resultantes da sustentação teórica apresentada neste trabalho e são ilustrados separadamente em

dois ambientes, além do fechamento geral: (1) ambiente interno à organização; (2) ambiente externo à organização; e (3) fechamento geral.

O roteiro de entrevista foi do tipo flexível, o que segundo Marconi e Lakatos (2017) permite ao entrevistador repetir ou elucidar perguntas, apontar significados, com a precaução de estar sendo assimilado.

3.4.1 Fatores analisados no Ambiente Organizacional Interno

✓ Comunicação na SES/RS

O estudo deste fator visa a obter informações sobre a comunicação no ambiente da SES/RS e os seus impactos pertinentes à linguagem técnica, fluxos e acesso à informação.

✓ Aceitação de mudanças

Com este fator, visou-se estudar as perspectivas sobre relutância a mudanças, desafios e acomodação.

✓ Paradigmas Organizacionais

Estudo dos padrões organizacionais e suas limitações estruturais, consolidadas ao longo de sua história.

✓ Comprometimento e Conhecimento dos Servidores

Este fator visou averiguar ações de iniciativa, responsabilidade e comprometimento dos servidores.

✓ Avaliação de Desempenho de Processos

A partir deste fator, buscou-se analisar a performance de processos, sua avaliação e indicadores.

✓ Comprometimento da Gestão

Este fator buscou analisar as ações de iniciativa ou comprometimento da alta administração sob a ótica dos processos organizacionais.

3.4.2 Fatores analisados no Ambiente Organizacional Externo

✓ **Dificuldades Impostas Pela Legislação**

Com este fator, pretendeu-se averiguar as possíveis readequações de processos e novas tomadas de decisão por imposição de Legislação e as suas repercussões.

✓ **Desafios de Plano de Governo**

Este fator visou explorar os impactos e os desafios impostos por meio do Plano de Governo, os quais são totalmente modificados a cada Governo eleito.

Por fim, buscou-se encerrar a entrevista indagando o entrevistado sobre os fatores facilitadores e dificultadores para implantação da gestão por processos na sua percepção.

A seguir, o Quadro 10 conceitua o roteiro de entrevistas, sob a luz da teoria norteadora deste estudo.

Quadro 10 – Definição do roteiro de entrevistas de acordo com os ambientes organizacionais interno e externo

(continua)

| AMBIENTE | QUESTÕES | PRINCIPAIS AUTORES |
|---|--|---|
| <p>Ambiente Organizacional Interno</p> | <p>Comunicação na SES/RS</p> | <p>Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Santos (2012) Souza (2013)</p> |
| | <p>Na SES/RS é deficitária a troca de informação entre diferentes setores para a resolução de problemas. A SES/RS não dispõe de ferramentas adequadas para a comunicação entre os seus servidores. Na SES/RS os servidores utilizam diferentes formas para encaminhar informações e problemas entre os servidores e diferentes níveis da gestão. Os servidores da SES/RS não têm como levar informações para os diferentes níveis de gestão, e eles raramente obtêm informações de níveis superiores de gestão. Na SES/RS os servidores costumam centralizar as informações.</p> | |

Quadro 10 – Definição do roteiro de entrevistas de acordo com os ambientes organizacionais interno e externo

(continuação)

| AMBIENTE | QUESTÕES | PRINCIPAIS AUTORES |
|--|--|--|
| Ambiente Organizacional Interno | Aceitação de mudanças | <p>Vieira e Vieira (2004) Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Souza (2013) Maschka (2014) Pepulim (2017)</p> <p>Brandão (2012) Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Silva Filho (2013) Bai e Sarkis (2013)</p> |
| | <p>Não tenho interesse em atividades que resultarão em mudanças nos processos. Entendo que as mudanças nos processos podem ser uma ameaça. Procuo me entusiasmar com as mudanças em minha rotina de trabalho. Quando ocorrem mudanças nos processos, procuro executar somente o necessário. Evito contribuir com mudanças nos processos de trabalho.</p> | |
| | Paradigmas Organizacionais | |
| | <p>Normalmente os projetos da minha instituição são implantados por completo. A SES/RS proporciona a resolução de problemas por grupos de pessoas com habilidades e cargos diversos e complementares. No setor público só há inovação quando acontece alguma crise. A SES/RS interage com instituições de ensino e pesquisa para identificar inovações aplicáveis ao serviço público. A SES/RS interage com empresas privadas para identificar inovações aplicáveis ao serviço público. A SES/RS compartilha informações sobre suas boas práticas de gestão com outras organizações públicas. Na SES/RS só há inovação se houver pressão externa. O medo de que os fracassos sejam noticiados na imprensa desestimula a proposição de inovações no setor público. Inovação que depende de outros órgãos para ser implementada é muito difícil de ser bem-sucedida. Na SES/RS, a burocracia afeta bastante os processos tornando-os mais lentos. Na SES/RS existe reconhecimento às pessoas inovadoras.</p> | |

Quadro 10 – Definição do roteiro de entrevistas de acordo com os ambientes organizacionais interno e externo

(continuação)

| AMBIENTE | QUESTÕES | PRINCIPAIS AUTORES |
|---------------------------------|---|---|
| Ambiente Organizacional Interno | Comprometimento e Conhecimento dos Servidores | <p>Bai e Sarkis (2013) Souza (2013) Minnone e Turner (2012) Silva Filho (2013) Andrade (2017)</p> |
| | <p>Conforme minha experiência, na hipótese de implantação da Gestão por processos pela SES/RS, os servidores vão se comprometer em sua implantação.</p> <p>Na SES/RS os servidores sempre buscam realizar trabalho em equipe. Os colegas da minha instituição sempre colaboram com os outros na execução de projetos e atividades, mesmo sendo de setores ou núcleos diferentes.</p> <p>Em linhas gerais, os servidores da SES/RS possuem um bom conhecimento em Gestão por Processos.</p> <p>Na minha opinião, os servidores da SES/RS conhecem os benefícios da implantação da Gestão por Processos.</p> <p>Na minha opinião, meus colegas de instituição executam as atividades rigorosamente como a formalidade exige.</p> <p>Os servidores da SES/RS normalmente resistem às mudanças feitas em relação à forma de trabalhar ou da utilização de software.</p> <p>Caso a SES/RS venha a implantar a Gestão por Processos, terá total apoio do Setor de TI.</p> | |
| | Avaliação de Desempenho de Processos | |
| | <p>A SES/RS busca constantemente melhorar a eficiência e eficácia dos seus processos.</p> <p>A SES/RS já realiza a Gestão por Processos.</p> <p>No caso de a SES/RS ter tentado implantar a Gestão por Processos, eu considero que foi um sucesso.</p> <p>A SES/RS tem os principais fluxos dos seus processos devidamente identificados e mapeados.</p> | |
| | Comprometimento da Gestão | <p>Bai e Sarkis (2013) Souza (2013) Minnone e Turner (2012) Malmbrandt e Åhlström (2013) Silva Filho (2013)</p> |
| | <p>A alta gestão da SES/RS apoia/apoiaria a implantação da gestão por processos.</p> <p>A SES/RS estimula a inovação e criatividade por parte dos servidores.</p> <p>A alta gestão da SES/RS possui um bom conhecimento sobre Gestão por Processos.</p> <p>Acredito que os gestores da SES/RS veem a gestão por processos como um projeto temporário e por isso dedicam pouco tempo e energia para isso.</p> <p>Os gestores da SES/RS mostram dar suporte para a gestão por processos e aprovam tempo e recursos para melhorias no trabalho</p> | |

Quadro 10 – Definição do roteiro de entrevistas de acordo com os ambientes organizacionais interno e externo

(conclusão)

| AMBIENTE | QUESTÕES | PRINCIPAIS AUTORES |
|---|--|--------------------|
| Ambiente Organizacional Externo | Dificuldades Impostas pela Legislação | |
| | <p>Mudanças em leis e regulamentações estimulam o desenvolvimento de inovações. Novas exigências legais podem estimular o desenvolvimento de inovação em processos. As leis e regulamentações vigentes dificultam a introdução de inovações. Regras orçamentárias rígidas dificultam o financiamento de iniciativas inovadoras.</p> | |
| | Desafios de Plano de Governo | |
| | <p>As prioridades políticas estimulam o desenvolvimento de inovações no âmbito da SES/RS. Na SES/RS falta suporte político dos dirigentes para a inovação em gestão. O apoio político é fundamental para implementar inovações nos processos no âmbito da SES/RS. Na SES/RS, pressões externas e crises impulsionam a busca por soluções inovadoras. A mudança de políticas públicas após eleições estimula o surgimento de inovações.</p> | |
| Pajunen et al. (2012) Pepulim (2017) Simpson (2012) Chong (2014) | Silva Filho (2013) Brandão (2012) Schaffer (2016) | |

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 10 ilustra a definição do roteiro de entrevistas, a partir dos pressupostos teóricos que norteiam o presente estudo e de acordo com os ambientes organizacionais interno e externo.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi baseada na descrição de Minayo (2010) em que o autor transita por meio dos dados para o grau conceitual, ou seja, os indícios obtidos com a pesquisa de campo são classificados conforme a concepção ou categorias estabelecidas. Desta forma, procedeu-se a

sumarização e apresentação de dados, os quais foram agrupados conforme suas respectivas categorias.

Como mecanismo para a análise dos dados, buscaram-se identificar, em cada ambiente organizacional, os aspectos importantes à implantação da gestão por processos na SES/RS, sob a perspectiva dos facilitadores e dificultadores e assim, classificá-los conforme o seu ambiente organizacional. Ao início de cada seção da parte dos resultados da pesquisa foi realizada uma descrição de cada um dos fatores, divididos nas categorias de análise, denominadas de ambientes organizacionais, interno e externo à organização, destacando a percepção dos entrevistados em relação aos mesmos.

A seguir, procedeu-se a avaliação das falas dos entrevistados quanto às barreiras e facilitadores para a implantação da gestão por processos na SES/RS. Com o objetivo de explorar o problema da pesquisa, a análise dos dados foi realizada com as informações obtidas nas entrevistas. Para isto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com referência a Franco (2008). Ao analisar a fala dos entrevistados sobre as barreiras e facilitadores, pode-se fazer comparações, a partir das similaridades de falas, com a literatura já relacionada sobre os fatores estudados.

Finalmente, foi realizada uma discussão dos resultados das entrevistas sobre as barreiras e facilitadores para a implantação da gestão por processos na organização estudada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos a partir das entrevistas proporcionaram maior observação aos estudos dos FCS no ambiente organizacional interno e externo, com o objetivo de corroborar para a implantação da Gestão por Processos no âmbito da SES/RS, proporcionando melhorias nas tarefas, processos e sistemas na instituição. Os resultados da presente pesquisa são elementos substanciais para a proposta de implantação da Gestão por Processos no âmbito da SES/RS.

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO

Na análise do primeiro FCS, dentro do Ambiente Organizacional Interno, foi examinada a comunicação na organização, denominado **sobre a comunicação da SES/RS**, abordando aspectos sobre linguagem, acesso à informação e a comunicação propriamente dita.

Conforme ilustrado no referencial teórico, o êxito da gestão orientada por processos necessita de uma estrutura de governança, compromissada com inúmeros aspectos, principalmente a comunicação. O histórico pesquisado acena que aproximadamente 60 a 80% dos projetos de gestão por processos ou BPM têm apresentado problemas e dentre os principais, destaca-se a falha de comunicação nas organizações. Evidenciando assim, a importância do fluxo de comunicação nas organizações nesta seara da gestão.

Ao serem questionados sobre os aspectos da comunicação na organização estudada, primeiro FCS do roteiro de entrevistas, os entrevistados avaliam como positiva e adequada. Em destaque, alguns trechos de falas dos respectivos entrevistados.

Os meios de comunicação mais utilizados são o e-mail né, e o WhatsApp, esses são os meios de comunicação mais utilizados no momento. Eu considero adequada, porque tu tem, é bem simultâneo assim, a comunicação é bem rápida né, nesse sentido eu acho que considero, mas não descarto que tenha que haver sempre uma comunicação assim presencial também, de vez em quando (Ent 1).

A gente vive nesta hera mais tecnológica e ainda vive um momento especial, né, da humanidade em que nós estamos em meio a uma pandemia, então, além dos meios mais usuais, telefone, e-mail, hoje nós temos aquela comunicação por web conferência, né, que apesar de estar adotada devido a um momento muito inibidor, muito complicado, tem se mostrado uma ferramenta muito importante. Ela é econômica, tu consegue discorrer assuntos dentro de uma web conferência, então esta comunicação veio a se ficar muito facilitado, acho que além dos e-mails que já são oficiais e até mesmo porque a gente mantém aquele histórico ali sem necessidade de maiores apontamentos porque fica no e-mail pra sempre, o WhatsApp que também nos dá uma conexão direta, o telefone que é o mais usual de tantos e quantos anos eu acho que essa ferramenta web ela veio pra facilitar e ela vai permanecer mesmo pós

pandemia, então eu vejo assim que a comunicação hoje ela não é problema, ao contrário, é algo bastante facilitado e algo que auxilia muito no desenvolver das atividades e especialmente na SES esta comunicação tem sido muito boa, muito eficiente (Ent 2).

A comunicação mais utilizada, pelo menos aqui onde exerço as minhas atividades é através de e-mail né, evita-se, até por uma questão de tempo mesmo, falar muito por telefone, porque muitas vezes a pessoa não consegue atender aquela demanda no momento em que você liga, então você manda um e-mail pra pessoa, se é uma certa urgência você marca como urgente, depois de algum tempo você tem o retorno (Ent 4).

A partir das respostas dos entrevistados, verifica-se que a comunicação no ambiente organizacional acontece de várias maneiras, além dos meios tradicionais, como telefone e e-mail. Destacando-se as plataformas digitais particulares e videoconferência por internet.

Em sequência ao aspecto descrito anteriormente, os entrevistados foram questionados quanto à troca de informações e a tramitação dos processos organizacionais. Compreende-se, a partir das respostas, que a comunicação organizacional está apresentando uma dinâmica de adaptação diante das novas dificuldades, em especial à pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19). Desta forma, foi solicitado para comentar sobre a troca de informações e se ela permite uma rápida tramitação de processos organizacionais. Seguem trechos de alguns entrevistados.

Me parece que sim, me parece que esse advento em tu estar organizado em grupos de WhatsApp te facilita muito o conhecimento imediato de qualquer problemática que possa estar em algum ponto da gestão estadual, dado o tamanho da secretaria, dado o volume de servidores, dado o volume de assuntos, dado o volume de serviços que precisa desenvolver, então me parece assim, que se consegue bem hoje desenvolver um trabalho por meio da sistemática que nós estamos utilizando (Ent.2).

Se realmente for um caso corriqueiro, casos semelhantes que aconteçam por exemplo aqui, a gente faz atendimentos judiciais de pacientes tá, quando esses atendimentos seguem uma certa linha, é bem tranquilo tá, a comunicação anda bem rápida, porque a gente já sabe todos os mecanismos tá, mas a maioria das vezes tá, os casos são diferentes, a gente sempre encontra coisas novas (Ent. 4).

A partir das respostas dos entrevistados, percebe-se que há um senso mínimo de satisfação acerca da tramitação de processos na organização, especialmente nas atividades mais rotineiras.

O segundo FCS aborda a **aceitação de mudanças**. As mudanças no ambiente organizacional podem gerar grandes expectativas frente à necessidade de adaptação a uma nova realidade. A reação dos servidores diante das mudanças pode apresentar respostas importantes a respeito do ambiente e processos de trabalho. Desta forma, foi questionado como o servidor

enxerga a aceitação para mudanças e ainda, se há uma fácil aceitação das mudanças propostas.

Eu acho que no ambiente que eu trabalho sim, no ambiente de que eu vim, que antes era da ambiental, não, não tinha essa facilidade de aceitação, era, até agora eu ainda acompanho, até agora um pouco da ambiental, não tem essa aceitação, era muito complicado, cada vez que um colega lá propõe alguma maneira diferente de fazer um serviço, gera até briga, eu já vi briga de pensar que iam partir pros finalmentes mesmo, mas no ambiente que eu estou agora, que é o LACEN, sim, todo mundo entra num consenso aceitam bem, as reuniões fluem bem, então quando precisa mudar qualquer coisa, tranquilo, agora eu acho que está bem. A resistência não é considerável no LACEN, na ambiental sim, é bem considerável (Ent. 3).

Não, eu acho que não necessariamente, mas eu acho que isso é uma coisa comum no serviço público. Porque a gente já tem uma ideia de estabilidade e às vezes a gente acaba se acostumando com esse ritmo e às vezes quando algumas mudanças são implementadas as pessoas estranham, especialmente o pessoal que já está aqui há mais tempo, que talvez tenham um pouco mais de dificuldade, com tecnologias, com métodos de fazer as coisas, mas eu acho que com o tempo as pessoas vão se adaptando. Então eu acho que até há uma aceitação nas mudanças, mas eu acho que não é uma coisa tão rápida, precisa de tempo (Ent. 5).

Em análise dos trechos citados, percebemos que existe considerável resistência a mudanças na organização estudada. O que pode demonstrar a indisponibilidade dos servidores a saírem de sua zona de conforto, no que tange a suas atividades.

Perguntado ainda, em quais as principais situações em que as mudanças não são bem aceitas, pode-se verificar que a resistência a mudanças se dá na prática das atividades, especialmente arraigada em aspectos burocráticos.

Vou dizer do ambiente anterior porque era onde acontecia mais resistência. No caso por exemplo de alguma técnica de identificação de larvas ou de identificação se o município é considerado infestado ou não. Existia uma briga se era para considerar quando um município era infestado se foi encontrado um ponto, um foco de larvas ou era pra ser encontrado dois pontos de foco, dois focos de larva. Tinha grupos que achavam que não, que não podia mudar isso porque simplesmente porque estava dentro do manual. Por estar dentro do manual não podia haver nenhuma mudança sendo que esse material tem lá, 30, 40 anos de existência e alguns consideravam como trabalho obsoleto. Hoje em dia com a entrada de mais biólogos lá naquele setor, muitas outras regionais nem coletas estão fazendo. E antes tinha que ser exatamente aquela metodologia ali e tem algumas pessoas que estão lá a mais de 40 anos que estão naquela liderança lá que são os que mais seguram, agora com a entrada desses novos eu acho que começou, mas mesmo assim, para ocorrer essas poucas mudanças que aconteceram foi tudo abaixo de briga. E no LACEN eu não vejo isso, eu não vejo isso acontecer, quando precisa mudar qualquer coisa muda, tranquilamente (Ent. 3).

O terceiro FCS busca a avaliação dos **paradigmas organizacionais**, principalmente no que tange às limitações da estrutura organizacional. Questionado se a SES/RS proporciona a resolução de problemas por grupos de pessoas com habilidades complementares, os servidores afirmaram que existe essa alternativa de trabalho diante das demandas mais complexas.

Acredito que sim. Por exemplo, nós temos grupos específicos né, de WhatsApp onde a gente trabalha temas diferentes né, onde tem pessoas especializadas em cada grupo que nos dão suporte. Então eu acho que funciona realmente desta forma (Ent. 1).

Olha, eu percebo assim que em termos de apoio de grupo assim, a SES tem um desenvolvimento bem correto, a gente tem apoio de todos os segmentos. Surge um assunto complicado, sempre se tem bem claramente qual é o caminho onde se buscar o recurso, a informação e da possível solução. Eu acho que isso tá bem encaminhado (Ent. 2).

Quanto ao questionamento, se o servidor concorda que as inovações acontecem em meio às crises, os entrevistados divergiram em seus entendimentos.

Eu não concordo especificamente falando do momento atual assim, eu não concordo tanto. Acho que pelo contrário, eu acho que o poder público tem a obrigação de antever a crise, de criar as mudanças antes mesmo da crise, pra que a crise seja amenizada e acho que é isso que a secretaria de saúde tem feito. Tem se antecipado a isso (Ent. 1).

Eu concordo. Pois principalmente agora que a gente vem com essa pandemia, eu vejo como uma mudança muito positiva essa questão das reuniões virtuais. eu acho que além de facilitar, ser mais ágil, agilizar todas as reuniões, não precisar de tanto deslocamento, tanta diária. Eu acho que foi tudo devido a uma pandemia né, tudo devido a uma crise, então eu acho que sim, que funciona a partir de uma crise (Ent. 3).

Dentro do terceiro FCS, isto é, sobre os paradigmas organizacionais, foi questionado se a SES/RS proporciona a resolução de problemas por grupos de pessoas com habilidades complementares, bem como a percepção do entrevistado a respeito. Ao analisar as respostas dos entrevistados (Ent. 3, Ent. 4 e Ent. 5), percebemos que o trabalho por meio de grupos de pessoas com habilidades complementares não é algo institucionalizado na SES/RS, tendo em vista a discrepância dos relatos, em especial ao Ent. 3, que saiu de um setor onde a dinâmica de trabalho, bem como a convivência entre os servidores em relação ao seu atual setor, se apresentam bem diferentes.

Eu acredito talvez que tenha sido algo não muito trabalhado na SES tá, porque às vezes a gente têm algum colega com habilidades não muito da área de formação de concurso, mas ele tem facilidades extras, por exemplo, dominam bem o português, a informática, ou alguma ciência exata e este colega poderia ser utilizado em outra área, em algum momento, então eu acho que deve haver uma falta de atenção da SES nesse sentido, mas não é por mal, é uma falta realmente de alguém chegar ali e analisar esse problema e colocar ele em prática pra ajudar toda a secretaria no geral (Ent. 4).

Eu acho que a SES procura dividir, fazer uma divisão de departamentos né, para que eles possam nos ajudar melhor, nos auxiliar certas funções, então eu acho que a gente

sempre tenta buscar um departamento que possa nos ajudar com alguma atividade de alguma área afim. Alguns departamentos funcionam melhor que os outros. A gente tenta, mas eu acredito que há pelo menos essa tentativa (Ent. 5).

Eu acho que no ambiente que eu trabalho sim, no ambiente de que eu vim, que antes era da ambiental, não, não tinha essa facilidade de aceitação, era, até agora eu ainda acompanho, até agora um pouco da ambiental, não tem essa aceitação, era muito complicado, cada vez que um colega lá propõe alguma maneira diferente de fazer um serviço, gera até briga, eu já vi briga de pensar que iam partir pros finalmentes mesmo, mas no ambiente que eu estou agora, que é o LACEN, sim, todo mundo entra num consenso aceitam bem, as reuniões fluem bem, então quando precisa mudar qualquer coisa, tranquilo, agora eu acho que está bem. A resistência não é considerável no LACEN, na ambiental sim, é bem considerável (Ent. 3).

Na sequência, foi perguntado sobre a percepção do servidor em relação à interação entre a SES/RS e outras organizações (públicas ou privadas). Os servidores demonstram, a partir de suas respostas, que a interação não é algo rotineiro para a SES/RS, apresentando desta forma, oportunidades de melhorias.

Eu acho que nesse ponto, eu acho que falta um pouco de interação sim, acho que falta, porque na realidade muito embora, vamos falar das secretarias estaduais, dos órgãos públicos mesmo, nós temos o PROA, que interligou muito mais, eu acho que ainda assim, ainda falta um meio de interligação maior. Em relação à iniciativa privada eu acho que também falta um pouco, acho que deveria ter algum mecanismo assim de interação melhor, entre o poder público e a iniciativa privada (Ent. 1).

O Ent. 4 alerta para a importância de esclarecimento das atividades desenvolvidas pela SES/RS, especialmente a 8ª CRS, para outras organizações. Apesar desta preocupação, o entrevistado entende que a Coordenadoria tem boa relação com outras instituições.

Aqui no ambiente da 8ª Coordenadoria a gente tem uma comunicação muito boa em relação aos outros órgãos. O que poderia ser melhorado, acredito que o entendimento melhor deles em relação as nossas funções, isso talvez seja um problema nosso. Talvez se nós nos apresentássemos melhor né, a esses órgãos, a polícia civil por exemplo, corpo de bombeiros militar, pessoal do exército, seria mais fácil que eles entendessem o que nós fazemos aqui dentro né, e de que forma a gente poderia interagir melhor com eles nesse sentido, mas sim, eu acho que a gente tem uma relação muito boa com esses órgãos externos (Ent. 4).

A seguir, foi perguntado sobre o impacto da burocracia nos processos. Os entrevistados entendem, de forma incisiva, que a burocracia e seus entraves representam um atraso na inovação e lentidão nos processos.

Eu acho que a burocracia realmente é um fator que impede a otimização dos trabalhos, mas o que eu tenho notado pelo menos na SES é que a gente tem tido uma certa facilidade do encaminhamento das questões, por que ao mesmo tempo que a gente encaminha de forma formal via PROA, etc., a gente tem os grupos de trabalho

que nos facilitam o andamento, a otimização dessas questões, então eu acho que a burocracia tem sido combatida com um certo êxito (Ent. 1).

Eu acho que a burocracia é um mal que a gente ainda não tem muito como se livrar no setor público. Se a gente encontrasse uma maneira de burlar isso, de deixar pra trás, isso seria uma maravilha, mas infelizmente, também, se pular algumas coisas, etapas da burocracia, podem acontecer erros ou vazamentos que, de alguma forma, pode acabar prejudicando o serviço. Mas eu acho que deveria ser diminuído, pelo menos, acho que eliminado seria impossível no setor público, mas de outra maneira, trabalhar de outra forma (Ent. 3).

Exceção se faz pelo entendimento do (Ent. 2), que na sua opinião os processos e encaminhamentos se dão de forma ágil.

Não me parece, me parece bem céleres os processos da Secretaria Estadual de Saúde, me parece bem eficiente (Ent. 2).

O quarto FCS discorre sobre o **comprometimento e conhecimento dos servidores**, aprofundando a análise sobre iniciativas e responsabilidade com os valores e objetivos da organização. Dentro desse FCS, foi questionado sobre a percepção do entrevistado em relação ao comprometimento dos servidores frente a novas propostas de trabalho, sua colaboração com demandas de setores ou núcleos diferentes, além do entendimento dos servidores sobre a gestão por processos e seus benefícios.

Olha, eu vejo como plenamente satisfatório, eu acho que os servidores têm demonstrado bastante conhecimento, aptidão a mudanças, a gente teve que se desdobrar aí nessas questões novas aí que surgiram, reuniões, virtualização, etc., e noto que todo mundo tem feito um trabalho muito bom (Ent. 1).

Com certeza e a 8ª Coordenadoria é um exemplo disso, tanto que a gente tem um grupo de GT Covid aí, COE e etc., que tem ajudado um ao outro de setores diferentes, pessoas que até nem têm tanta formação pra fazer algo relacionado a especialidade em saúde, não é a sua área e mesmo assim tem colaborado (Ent. 1).

Os benefícios é no sentido de otimizar, de agilizar o andamento das questões né, porque na realidade, a gestão por processos, que no sentido de interligar os setores, etc., é pra que a gente faça com que o resultado seja mais eficaz e mais rápido (Ent. 1).

No geral, as pessoas dentro do serviço público acabam aceitando né, essas mudanças que ocorrem em si, mas a questão de comprometimento, isso vai muito da pessoa, na minha opinião. Se você faz um concurso público para um determinado órgão, conhecendo aquele órgão e suas atividades básicas, você vai ter um comprometimento, aconteça alguma alteração, alguma mudança no meio ali das suas atividades, depende mais do servidor. A gente acompanha às vezes alguns colegas bem relapsos em relação a algumas atividades, mudanças, mas acredito que esse comprometimento é de cada um, cada um é responsável pelas suas atividades (Ent. 4).

Então há essa interação por setores, as respostas são rápidas, os colegas são bem solícitos, então essa interdisciplinaridade aqui dentro funciona muito bem (Ent. 4).

Os benefícios são bem visíveis. O processo inicia-se em determinado setor, precisa de um aval, de uma ciência de um segundo setor. Com essas etapas a gente vai vendo todos os andamentos do processo listados, por ordem cronológica. É possível verificar também em que setor se encontra, em que situação se encontra né. Se demorar muito no setor é possível entrar em contato e verificar por que está demorando esse retorno, então os servidores têm aceitado bastante, é uma coisa muito boa pro serviço público, toda essa nova gerência essa nova gestão de processo administrativo (Ent. 4).

Percebemos, ao analisar as respostas citadas acima, que os entrevistados entendem que existe comprometimento, no entanto, o Ent. 4 se apresenta mais cauteloso nesse aspecto, pois entende que é um comportamento muito particular, mas que acaba acontecendo. Quanto à colaboração com demandas de outros setores ou núcleos, ambos entendem que existe o empenho de todos neste sentido.

O quinto FCS apresenta a abordagem sobre a **avaliação de desempenho de processos**, principalmente a respeito de processos e indicadores de desempenho. Foi questionado sobre a percepção do entrevistado sobre o desempenho da SES/RS e sua eficácia, se os servidores possuem algum conhecimento sobre gestão por processos e ainda, a compreensão do entrevistado sobre o desempenho dos processos e atividades na SES/RS em termos de qualidade e atendimento aos usuários.

Vejo muito positivamente, eu acho que a nossa secretaria atinge aquilo que lhe é proposto. Tem organização e antecipação pra fatos, pra ações e contextos gerais, então me parece muito eficiente o desenvolvimento(Ent. 2).

Olha, atendimento aos usuários, ele até pode, talvez por um pouco de dificuldade de pessoal, até pode ter algum pecado, não leniência, não negligência, mas teve algum pecado, algo que poderia ser um pouquinho mais eficiente à medida em que a SES não estivesse tão defasada de corpo funcional e nós temos um número reduzidíssimo de servidores, o que complica um pouco, mas mesmo assim ainda é bem positivo a ação (Ent. 2).

Eu acho que às vezes há certas mudanças na maneira de fazer as coisas que indicam talvez uma falta de padronização, pois em algumas vezes, depende em quem cai certas atividades, certos processos, depende pra quem a gente envia. São nos cobrado coisas diferentes, então às vezes eu acredito que essa falta de padronização pode prejudicar um pouquinho o andamento das atividades (Ent. 5).

Eu acho que a SES busca cada vez melhorar nesse sentido. Com certeza devem haver problemas ainda né, eu acho que isso dificilmente vai ser uma coisa que vai tá sempre ótimo, mas o importante é sempre buscar melhorias, escutando a população, escutando também os prestadores de serviços né, pra que em conjunto a melhor maneira possa ser encontrada para prestar esses serviços (Ent. 5).

Os referidos entrevistados apresentam pequena divergência em suas concepções, tendo em vista que o (Ent. 2) avalia o desempenho da SES/RS de forma muito positiva, já o (Ent. 5),

por sua vez, aponta para a falta de padronização em algumas situações, embora entenda que existe a preocupação em buscar soluções de melhorias.

O sexto FCS e último dentro do Ambiente Organizacional Interno versa sobre o **comprometimento da gestão**, oportunidade em que os entrevistados relatam a sua compreensão sobre o engajamento da atual gestão com a SES/RS e os usuários.

Na primeira pergunta deste FCS foi questionado sobre o comprometimento da gestão da SES/RS com novas propostas de trabalho. Na sequência, foi questionado sobre a exigência por melhorias e se são levadas em consideração as sugestões de melhorias dos níveis inferiores.

Eu acho que por ser gestão e por estar no governo atual eles sempre apresentam uma nova forma de trabalhar né. Então eu acho que é tranquilo, eles apresentam essa forma de trabalhar sempre. Normalmente os servidores não têm opção em relação a isso, muda-se um pouco a rotina, o dia a dia dos servidores, mas mantém-se a mesma forma de trabalho de sempre. Então eu acho que eles sim, são favoráveis com as inovações (Ent. 4).

Eu vou falar do que eu enxergo, da minha parte relacionada ao LACEN, eu acho que o comprometimento é bem bom, eu acho bem dentro do que esperado eu não tenho nada a reclamar (Ent. 3).

Da nossa parte, eu acho que sim. Inclusive, eu vejo isso mais claramente com a formação dos grupos de WhatsApp que eu não tinha antes, do LACEN, que sempre que alguém sugere alguma coisa, vem algumas sugestões também de níveis anteriores ou menores e sempre é levado em consideração mesmo que talvez não seja realizado mas eu acho que é levado em consideração (Ent. 3).

Os entrevistados citados acima entendem como satisfatório o comprometimento da gestão, mesmo havendo a mudança em períodos determinados pelas eleições, demonstram compreensão positiva nesse sentido.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO

Quanto ao **Ambiente Organizacional Externo**, o quadro 10 apresenta dois FCS, o primeiro aborda as possíveis **dificuldades impostas pela legislação** e o reflexo da necessidade de rápida readequação às mudanças. O segundo FCS analisa os **desafios impostos pelo plano de governo** e a sua repercussão durante o respectivo período. Foi questionado se a legislação vigente dificulta a introdução de inovações no âmbito da SES/RS e ainda, se a legislação atua como facilitadora ou dificultadora no que tange à gestão por processos.

Olha, eu acho que dificultam um pouco, no entanto já há, pelo que a gente viu recentemente aí, há um esforço muito grande da gestão atual tentando

*desburocratizar essa questão, criando leis que facilitem essa implementação de inovações e etc., mas ainda dificultam um pouco (Ent 1).
Pra seguir na linha que eu falei antes, ela ainda atua como dificultadora, mas há um esforço muito grande, já houve várias modificações no sentido de amenizar essa questão (Ent. 1).*

Eu acredito que a legislação da carreira pública, dos órgãos públicos em geral podem causar uma certa lentidão no desenvolvimento dos processos. Acho que a gente vê que há uma tentativa de melhoria desses processos, tanto no nível central, como às vezes até aqui dentro da nossa regional que a gente tenta melhorar alguma coisa, mas às vezes a burocratização acaba tornando muito mais lento este processo comparado à iniciativa privada (Ent. 5).

Eu acho que é sempre importante ter uma legislação, porque nós precisamos de parâmetro né, para desempenhar as funções, então elas são necessárias sim, agora, pra questão de ajudar ou dificultar, eu acredito que ela facilita, mas em momentos ela pode dificultar, depende da complexidade da atividade (Ent. 5).

Os entrevistados responderam que a legislação ainda causa lentidão por razões burocráticas, mas entendem como necessária para fins de balizamento nas atividades e processos.

Por outro lado, o Ent. 2 diverge em seu entendimento, afirmando que a legislação é importante e portanto, facilita a introdução de inovações nos processos de trabalho e atividades da SES/RS.

Me parece que como facilitadora, afinal de contas é a balizadora, é um norte e isto muitas vezes é importante, por que mesmo que tu esteja até com o intuito de caminhar para um outro lado, fazer qualquer coisa que seja não tão cristalino assim, que a legislação te chama a esta realidade e como é bastante observada na SES eu vejo que ela só facilita (Ent. 2).

Perguntado se o apoio político é fundamental para implementar inovações nos processos e atividades, de maneira unânime, os entrevistados entendem que é realmente muito importante, tendo em vista a previsibilidade de ocupação dos respectivos cargos por fatores políticos e pelo entendimento do alinhamento harmônico entre o fator técnico e o fator político no SUS.

Com certeza, acho que a questão política de gestão e a questão técnica de servidores etc., elas têm que caminhar juntas, se não elas não conseguem andar. Não falta suporte, a gente tem um acesso bem grande como eu já disse e o apoio político ele é bem contundente, não tem problema em relação a isso (Ent. 1).

Eu acho que o apoio político significa muita força, porque não adianta, nós somos chefiados por políticos né, então política é muito, muito, muito importante nesta questão (Ent. 5).

Por fim, neste FCS, foi questionado se as trocas dos respectivos cargos públicos a cada 4 anos impactam nas atividades e processos da SES/RS. Os entrevistados responderam que as

trocas dos cargos políticos a cada gestão acabam impactando, em razão da descontinuidade de um plano de governo em relação ao governo seguinte.

Impactam né, porque a troca, geralmente os cargos que são trocados são cargos de gestão né, e geralmente as pessoas não têm a mesma visão, então na medida em que tu tem um trabalho de quatro anos, ou de menos ou mais tempo que tá dando certo, a gente não sabe o que vai acontecer numa nova gestão né. Então é uma coisa que realmente impacta, vai de cada novo gestor, ou novo ocupante do cargo, manter o que realmente tava dando certo e mudar o que acha que tá dando errado, mas impacta sim (Ent. 1).

Eu acho que sempre impacta sim, pois traz certas mudanças nas maneiras de como são feitas as coisas e claro, elas são sentidas com mais força no nível central, mas sempre tem coisas que acabam sendo sentidas aqui também, então acredito que sim, as trocas políticas elas influenciam significativamente na atividade (Ent. 5).

No terceiro e último bloco, denominado Fechamento Geral, foi questionado quais são os fatores facilitadores para a implementação da gestão por processos, ou para inovação em geral.

O que facilitou, acredito que no início, de toda essa implantação ali do PROA por exemplo era bem a dificuldade que existia, de se perder um processo que foi aberto né, esse processo, os antigos que eram em folha mesmo, então a partir disso né as pessoas começaram a criticar, não isso não tá certo. Outro aspecto, os outros órgãos já vinham né, feito os seus processos administrativos internos de forma eletrônica também, inclusive o judiciário já tinha feito, então uma comissão de servidores interessados também em realizar essa mudança do papel para o digital foi fundamental (Ent. 4)

Acho que o fator humano, pessoas que tenham consciência do quão importante é a implementação de novos métodos né, especialmente gestão de processos, porque há um grande volume de atividades e elas precisam ser distribuídas, o fluxo precisa ser organizado da maneira que consiga se realizar mais atividades no menor espaço de tempo. Então eu acho que o fator humano (Ent. 5).

Os entrevistados apresentaram alguns fatores como facilitadores, como o fator humano, no que tange a iniciativas e a comunicação, especialmente no fluxo de processos e ainda, a comunicação entre servidores e núcleos ou departamentos por meio de sistema.

A última pergunta indagou sobre os empecilhos/barreiras para a implementação da gestão por processos, ou inovações. Predominaram nas respostas, a burocracia, especialmente no que tange à comunicação e tramitação de processos e ainda o desconhecimento das atividades por parte dos servidores.

Olha, talvez o desconhecimento né, de algum colega, por exemplo, porque isso não vai ter volta né. O processo administrativo da forma como está hoje, ele só tende a evoluir e melhorar, então se um colega por exemplo, não gosto disso, prefiro o modo

antigo de ser, talvez esse processo quando chegar nesse servidor tenha uma certa dificuldade pra, se ele ficar e andar de forma mais rápida, mas o ideal é que não tenhamos esses tipos de problemas. Então esses servidores em algum momento também vão ter que se adaptar, o sistema vai obrigá-los (Ent. 4)

Acredito ainda que, falar de novo, mas acredito ainda que é a burocracia né, acho que isso às vezes pode deixar mais lento o processo, também num nível um pouco menor a resistência de certas pessoas assim, em receber essas mudanças de maneira positiva. Claro, precisa de uma avaliação essas mudanças também né, não é só jogar qualquer mudança e achar que vai ser positiva, tem certas coisas que nem precisa se mexer, tem outras que precisa mexer, mas eu acho que seria nisso (Ent. 5)

4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme já descrito anteriormente, os entrevistados avaliam o processo de comunicação, dentro do primeiro FCS intitulado, “**Comunicação na SES/RS**”, como positivo e adequado, o que vai ao encontro de Souza (2013), que afirma que aperfeiçoar a comunicação no ambiente organizacional proporciona novas soluções e ideias, otimizando assim essa importante etapa nos processos.

Ficou evidente a partir das respostas dos entrevistados, que a comunicação na SES/RS acontece de várias maneiras, além dos meios tradicionais, como telefone e e-mail, bem como as plataformas digitais e videoconferência por internet. Dentro desta perspectiva, observa-se que a organização vem se adaptando diante das novas dificuldades impostas pela pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19). Assim, o processo de comunicação por sistemas tornou-se uma necessidade, o que se alinha com o entendimento de Santos (2012) que argumenta que no ambiente organizacional as estruturas precisam se adaptar às demandas contemporâneas, independentemente de sua natureza. Dentro deste cenário, percebe-se que há um entendimento de satisfação sobre a tramitação de processos na organização, especialmente nas atividades mais rotineiras.

Quanto à utilização de aplicativos de mensagens instantâneas para telefonia móvel, em especial o *WhatsApp*, cabe destacar o entendimento do entrevistado (5) de que a comunicação a partir da utilização de tais plataformas ficam prejudicadas pela informalidade e por se tratar de uma estrutura particular do indivíduo, uma vez que tal utilização fica sujeita ao conflito de interesses particulares com as demandas de trabalho. Por fim, o servidor entrevistado (5) sugere uma ferramenta “unificadora de comunicação”.

O segundo FCS, denominado “**Aceitação de mudanças**” abordou os aspectos relacionados à aceitação de mudanças pelos servidores. A partir dos resultados constatou-se que existe considerável resistência em relação às mudanças na SES/RS. O que demonstra a

indisponibilidade dos servidores a saírem de sua zona de conforto dentro de suas atividades laborais. Verifica-se ainda que as principais motivações para a resistência a mudanças estão diretamente relacionadas a aspectos burocráticos dentro da organização. Cabe assinalar com o entendimento de Maschka (2014) que as transformações organizacionais ao longo do tempo e de seu crescimento são certezas definitivas nesse processo, tanto em atributos comerciais, estratégicos ou interpessoais e desta forma, as adaptações e adequações são inevitáveis. Por fim, dentro deste FCS, destacam-se as afirmações dos entrevistados (4) e (5), os quais afirmam que as maiores motivações de resistência acontecem por conta de aspectos tecnológicos.

Quanto ao terceiro FCS, denominado “**Paradigmas organizacionais**”, foi questionado sobre a percepção do servidor em relação à interação entre a SES/RS e outras organizações (públicas ou privadas). Os servidores demonstram, a partir de suas respostas, que a interação não é algo rotineiro para a SES/RS, apresentando desta forma, oportunidades de melhorias, como o desenvolvimento de atividades em conjunto e o incentivo à pesquisa nas áreas correlatas às organizações. Percebe-se, porém, que em alguns setores ou atividades já existe a preocupação com um trabalho mais qualificado e multidisciplinar, o que representa uma grande potencialidade para a organização. Segundo Bai e Sarkis (2013) um time de especialistas em diversas áreas, capazes de atuar em equipe e em diferentes situações, representa um grande diferencial competitivo para uma organização. Silva Filho (2013) afirma que as diferentes experiências possibilitam soluções inovadoras para as demandas institucionais, a partir da vivência de cada indivíduo, conforme sua formação e atividades desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional.

Em sequência, foi perguntado se o entrevistado concorda que as inovações acontecem mais em face de alguma crise. Os entrevistados entendem como verdadeira tal afirmação, visto que o poder público também possui como incumbência a promoção de políticas públicas de enfrentamento às eventuais crises, momento rico para o surgimento de novas ideias, com o intuito de inovação, conforme mencionam, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Não concorda, porém, o entrevistado (1), pois argumenta que o poder público deve se antever à crise. O entrevistado citou ainda a própria SES/RS como um exemplo nesse sentido.

Questionado sobre a percepção do servidor com relação à interação entre a SES/RS e outras organizações (públicas ou privadas). Para os entrevistados a interação não faz parte da rotina de trabalho da SES/RS, o que pode ser fomentado e aperfeiçoado a partir das experiências decorrentes. Bai e Sarkis (2013) afirmam que a partir da colaboração entre organizações, e independente do objetivo da parceria, a interação entre organizações é um ativo, um importante diferencial competitivo e corporativo. Acerca do impacto da burocracia nos processos, os

entrevistados entendem, de maneira veemente, que a burocracia representa um entrave para a inovação e conseqüentemente, lentidão nos processos. Para Silva Filho (2013) a burocracia, tal como acontece na prática, apresenta dificuldade para novas experiências, sobretudo a inovação, o que precisa ser debatido e superado.

O quarto FCS abordou o “**Comprometimento e conhecimento dos servidores**”, aprofundando a análise sobre a expertise e engajamento com a organização. Dentro desse FCS, foi questionado sobre a percepção do entrevistado em relação ao comprometimento dos servidores frente a novas propostas de trabalho, sua colaboração com demandas de setores ou núcleos diferentes, além do entendimento dos servidores sobre a gestão por processos e seus benefícios. Os entrevistados demonstraram por meio de suas respostas, que existe comprometimento dentro do ambiente organizacional da SES/RS por parte dos servidores. Cabe destaque para o entrevistado (4), que se demonstrou mais cauteloso neste aspecto. O entrevistado (4) entende que o comprometimento é um comportamento muito particular do indivíduo, mas que acaba acontecendo no dia a dia da organização.

Pertinente à colaboração com as demandas de outros setores ou núcleos, os entrevistados responderam que existe a colaboração de todos neste sentido. Cabe destacar o entendimento de Bai e Sarkis (2013) que afirmam que o comprometimento organizacional demonstra a pujança, o ímpeto do laço existente entre o colaborador e a organização, assim, quanto maior o comprometimento com a organização, proporcional será o senso de pertencimento, oportunidade em que o indivíduo demonstra o ansejo por fazer parte da organização, em todas as etapas de sua rotina. Sobre os benefícios da implantação da Gestão por Processos, os entrevistados demonstraram entusiasmo, pois entendem que realmente agrega valor às rotinas de trabalho, qualificando ainda mais o processo de trabalho. Este entendimento vai ao encontro de Andrade (2017) que defende que a Gestão por Processos promove o gerenciamento organizacional sistêmico a partir dos processos, e desta forma, suas atividades ou rotinas, estão diretamente relacionadas com a missão, princípios e valores organizacionais.

O quinto FCS elucidou a “**Avaliação de desempenho de processos**”, especialmente os processos e indicadores de desempenho. Questionou-se sobre entendimento do entrevistado acerca do desempenho da SES/RS e sua performance, se os servidores possuem algum conhecimento sobre gestão por processos e ainda, a compreensão do entrevistado sobre o desempenho dos processos e atividades na SES/RS em termos de qualidade e atendimento aos usuários. Para Silva Filho (2013), a avaliação de desempenho é o fechamento de um ciclo de gestão por processos, oportunidade de mensuração e avaliação de resultados em confronto com as expectativas almejadas no planejamento inicial. Na análise das respostas, verificou-se

divergência na percepção dos entrevistados, destaque para os entrevistados (3) e (5), que realçaram a falta de padronização em algumas rotinas, embora entendam que existe a preocupação em buscar soluções de melhorias, já os demais entrevistados entendem que a avaliação de desempenho dos processos é positiva de acordo com a demanda de trabalho.

A partir da análise das respostas deste FCS, percebe-se o entendimento dos entrevistados no sentido de que a avaliação de desempenho na SES/RS tem suas aprovações e está em evolução, ou seja, existe a preocupação por parte da organização estudada. Neste sentido, cabe a reflexão Minnone e Turner (2012) que afirmam que a partir da avaliação de desempenho, a organização busca a evolução sistemática em seus processos, ajustando possíveis falhas, revendo procedimentos e rotinas e promovendo melhorias com o advento das correções efetuadas.

O sexto FCS e último no tocante ao Ambiente Organizacional Interno trata sobre o **“Comprometimento da gestão”**, oportunidade em que os entrevistados relatam a sua compreensão sobre envolvimento da atual gestão com a SES/RS e os usuários. Na primeira pergunta deste FCS foi questionado sobre o comprometimento da gestão da SES/RS com novas propostas de trabalho. Na sequência, questionou-se sobre a exigência por melhorias e a consideração de sugestões de melhorias dos níveis subordinados. A partir dos resultados obtidos, ficou bastante evidente o entendimento pelos entrevistados de que existe comprometimento pela atual gestão. Estes resultados são importantes para a instituição, haja visto o entendimento de Malmbrandt e Åhlström (2013) que sustenta que a gestão deve sempre apoiar de maneira visível, com o devido empenho e responsabilidade em relação às diretrizes da própria organização, servindo de exemplo e incentivo para os seus colaboradores.

Conforme já mencionado, os entrevistados apresentam boa percepção acerca do comprometimento da gestão, embora haja a mudança em períodos determinados pelas eleições. Identifica-se assim, que a atual gestão da SES/RS está apresentando o comprometimento desejado no que tange as suas atribuições e desta forma, servem realmente de exemplo para os servidores, que estarão engajados na missão, conforme entendimento de Malmbrandt e Åhlström (2013).

Pertinente ao **Ambiente Organizacional Externo**, o qual apresenta dois FCS, o primeiro versando sobre as possíveis **“Dificuldades impostas pela legislação”** e as consequências da necessidade de adaptação, o segundo FCS aborda os **“Desafios impostos pelo plano de governo”** e o seu reflexo durante a sua vigência. Foi questionado se a legislação vigente dificulta a introdução de inovações no âmbito da SES/RS e ainda, se a legislação atua como facilitadora ou dificultadora no que tange à gestão por processos.

Os entrevistados responderam que a legislação acarreta principalmente a morosidade na tramitação de processos, fomentado por razões burocráticas. Entretanto, os entrevistados identificam a burocracia como necessária para fins de enquadramento nas rotinas e processos o que vai ao encontro de Pepulim (2017) que afirma que a legislação tem a sua importância estabelecida para a definição de normas e princípios, além de fluxos que devem ser respeitados nos processos organizacionais. Importante destacar que existe a compreensão da importância da legislação e que ela também exerce um importante papel de facilitadora para a introdução de inovações nos processos de trabalho e atividades da SES/RS. Questionado se o apoio político é importante para implementar inovações nos processos e atividades, de maneira unânime, os entrevistados compreendem como relevante, uma vez que é prevista a ocupação dos respectivos cargos por características e fatores políticos, e assim, importante se faz a harmonia entre o fator técnico e o fator político no SUS.

Por fim, neste FCS, foi questionado se as trocas dos respectivos cargos públicos a cada quatro anos impactam nas atividades e processos da SES/RS. Os entrevistados entendem que as alterações dos cargos políticos a cada gestão impactam, principalmente pela descontinuidade de um plano de governo em relação ao governo seguinte. Constata-se, a partir dos relatos citados, a percepção e concordância dos entrevistados sobre o impacto da mudança de gestão a cada eleição de Governador do estado. Chong (2014) entende que a mudança de gestão, ou direção em uma organização representa um grande desafio para a execução do planejamento realizado, uma vez que a eventual escolha da equipe integrante do novo governo ou diretoria, aliado à falta de especialização, podem deteriorar o planejamento no médio e longo prazo.

No terceiro e último bloco, intitulado Fechamento Geral, foi questionado quais são os fatores facilitadores para a implementação da gestão por processos, ou para inovação em geral. Os entrevistados ilustraram alguns fatores como facilitadores, como o fator humano, no que trata a iniciativas e comunicação, especialmente no fluxo de processos e ainda, a comunicação entre servidores e núcleos ou departamentos mediante sistemas. Esse entendimento vai ao encontro de Souza (2013) que afirma que a comunicação é uma ferramenta primordial em todas as suas frentes, dentre elas a característica de ponte de ligação com a avaliação de desempenho no que tange a processos. Maschka (2014), por sua vez, acrescenta que em razão de nossas características sociáveis, a comunicação se torna o gatilho de interação nas relações interpessoais e organizacionais. Estas afirmações enfatizam a comunicação como um importante facilitador para a implantação da gestão por processos na visão dos entrevistados em consonância com a teoria apresentada nesta pesquisa.

Ao término do bloco de perguntas intitulado Fechamento Geral, foi questionado quais

os fatores que mais são empecilhos/barreiras para a implementação da gestão por processos na SES/RS (ou para inovações em geral). Os entrevistados manifestaram fortemente a burocracia como a principal barreira para implementação e/ou inovação, especialmente no que tange à comunicação e tramitação de processos. Cabe ressaltar o entendimento de Schaffer (2016), o qual afirma que as disfunções em decorrência da burocracia acarretam ruídos na implementação da gestão por processos, causando grande prejuízo ao processo de inovação e à capacidade de criação nas organizações. Importante destacar também o entendimento de que o desconhecimento das atividades por parte dos servidores, somou-se como relevante barreira para implementação da gestão por processos e/ou inovação em geral.

Os entrevistados demonstraram, a partir de suas respostas, como barreiras para a implantação da gestão por processos na SES/RS a aceitação de mudanças; os paradigmas organizacionais; as dificuldades impostas pela legislação e os desafios de plano de governo. As escassas pesquisas científicas com objetivo equivalente analisadas até o momento dificultam a comparação de resultados, demonstrando assim, a necessidade de novos estudos para reforçar os mesmos, embora a literatura estudada demonstrou resultados similares.

Pertinente aos facilitadores para a implantação da gestão por processos na organização estudada, os entrevistados demonstraram a partir dos resultados, a comunicação; o comprometimento e conhecimento dos servidores; a avaliação de desempenho de processos e o comprometimento da gestão. A comunicação foi apontada como fator preponderante para a performance dos processos, bem como a implementação da inovação, em harmonia com os resultados de Santos (2012) e Souza (2013). Em consonância com os estudos de Silva Filho (2013) e Andrade (2017), os respondentes observaram que a importância do comprometimento e conhecimento dos servidores acaba por tornar o ambiente propício à inovação e conseqüentemente, para a implantação da gestão por processos. Conforme os resultados da pesquisa, a observância da avaliação de desempenho de processos proporciona grandes oportunidades para a gestão em organizações públicas, o que também foi identificado pelos estudos de Minnone e Turner (2012), Silva Filho (2013) e Santos (2019), os quais afirmam como fundamento oportuno para a inovação no setor público. Em acordo com os estudos de Malmbrandt e Åhlström (2013) e Silva Filho (2013), a pesquisa também identificou que a partir do comprometimento da gestão, a inovação acaba por ser fomentada, uma vez que o exemplo se torna fundamental nessa etapa.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA E APLICABILIDADE DO TRABALHO

A presente pesquisa identificou quatro fatores, ou categorias de **facilitadores** à implantação da gestão por processos: a comunicação; o comprometimento e conhecimento dos servidores; a avaliação de desempenho de processos e o comprometimento da gestão.

Foram identificados quatro fatores, ou categorias de **barreiras** à implantação da gestão por processos: aceitação de mudanças; os paradigmas organizacionais; as dificuldades impostas pela legislação e os desafios de plano de governo. A partir deste diagnóstico ficam como sugestões no curto prazo, para fins de enfrentamento às barreiras encontradas:

- ✓ Criação de grupos de trabalho, para a realização de pesquisa e desenvolvimento em sistemas de informação voltados à gestão por processos, de forma integrada entre as organizações, especialmente as públicas.
- ✓ Criação de grupos de trabalho, juntamente com outras organizações públicas e privadas para o desenvolvimento de atividades voltadas à gestão de mudanças, com o objetivo de estudar e buscar alternativas diante das constantes adaptações as quais toda e qualquer organização precisa enfrentar.
- ✓ Atividades educacionais e recreativas com os servidores, com o objetivo de desenvolver e otimizar o diálogo entre o corpo profissional, fomentando também a maturidade diante das mudanças, tanto profissionais, quanto as mudanças da vida.

No médio e longo prazo, como soluções para as barreiras encontradas nesta pesquisa, ficam as seguintes sugestões:

- ✓ Execução de uma profunda reforma administrativa, com viés tecnológico aos processos administrativos.
- ✓ Revisão da atual legislação administrativa do serviço público, especialmente na saúde.
- ✓ Continuidade das ações em curso, após a mudança de governo, independentemente da ideologia partidária, privilegiando o interesse público e a economicidade de recursos públicos.

Estas são, portanto, as sugestões de melhorias apresentadas pela presente pesquisa para o enfrentamento às barreiras para a implantação da gestão por processos na organização estudada. Trata-se das proposições de aplicabilidade deste trabalho na organização estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as barreiras e facilitadores para implantação de gestão por processos em uma unidade administrativa estadual de saúde. Para isso, buscou identificar e avaliar os fatores de estudo, sob as perspectivas de dois ambientes organizacionais, os quais são: ambiente organizacional interno e ambiente organizacional externo, para a implantação da gestão por processos na organização pública em estudo, a partir da percepção dos respondentes, que são servidores públicos lotados na respectiva organização pública.

Para atender aos objetivos da pesquisa, adotou-se a técnica de coleta de dados de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa identificou quatro fatores, ou categorias de **facilitadores** à implantação da gestão por processos: a comunicação; o comprometimento e conhecimento dos servidores; a avaliação de desempenho de processos e o comprometimento da gestão.

Foram identificados quatro fatores, ou categorias de **barreiras** à implantação da gestão por processos: aceitação de mudanças; os paradigmas organizacionais; as dificuldades impostas pela legislação e os desafios de plano de governo. A partir deste diagnóstico ficam como sugestões no curto prazo, para fins de enfrentamento às barreiras encontradas:

- ✓ Criação de grupos de trabalho, para a realização de pesquisa e desenvolvimento em sistemas de informação voltados à gestão por processos, de forma integrada entre as organizações, especialmente as públicas.
- ✓ Criação de grupos de trabalho, juntamente com outras organizações públicas e privadas para o desenvolvimento de atividades voltadas à gestão de mudanças, com o objetivo de estudar e buscar alternativas diante das constantes adaptações as quais toda e qualquer organização precisa enfrentar.
- ✓ Atividades educacionais e recreativas com os servidores, com o objetivo de desenvolver e otimizar o diálogo entre o corpo profissional, fomentando também a maturidade diante das mudanças, tanto profissionais, quanto as mudanças da vida.

No médio e longo prazo, como soluções para as barreiras encontradas nesta pesquisa, ficam as seguintes sugestões:

- ✓ Execução de uma profunda reforma administrativa, com viés tecnológico aos processos administrativos.

- ✓ Revisão da atual legislação administrativa do serviço público, especialmente na saúde.
- ✓ Continuidade das ações em curso, após a mudança de governo, independentemente da ideologia partidária, privilegiando o interesse público e a economicidade de recursos públicos.

A partir dos resultados da pesquisa qualitativa, foi possível ratificar estudos anteriores e ainda observar as particularidades da conjuntura governamental brasileira acerca da inovação no setor público. Os fatores analisados, ilustram não apenas os pontos preponderantes para a implantação da gestão por processos na organização estudada, mas elementos essenciais para a inovação no setor público. Estes aspectos podem estar relacionados ao contexto cultural do serviço público brasileiro e da abrangência territorial do setor, especialmente a SES/RS, à qual está distribuída em todo o Estado do Rio Grande do Sul, o que pode ser objeto de estudos futuros, em outras secretarias, ou outros estados brasileiros.

Compreendeu-se, a partir da aplicação roteiro de entrevistas, que a organização pública estudada, na percepção dos entrevistados, implementou algumas inovações nos últimos anos, sobretudo em sistemas de informação. Ficou evidente, portanto, que existe a preocupação com as melhorias de trabalho nos processos, especialmente pelo fomento à inovação já citada. Importante destacar que com o advento da pandemia causada pelo coronavírus (Covid-19), a necessidade de utilização e inovação em sistemas de informação em comunicação se tornaram fundamentais, demonstrando um caminho sem volta, uma verdadeira evolução tecnológica motivada pelo trabalho em regime de *home office*.

Conforme a percepção dos entrevistados, ficou evidente que a comunicação na SES/RS acontece de várias maneiras, além dos meios tradicionais, como telefone e e-mail, principalmente por meio das plataformas digitais via aplicativos de telefonia móvel e videoconferência por internet. Dentro desta perspectiva, observa-se que a organização vem se adaptando diante das novas dificuldades impostas pela pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19). A ressalva a ser fazer no que tange à comunicação, diz respeito à utilização do telefone particular do servidor, oportunidade em que muitas vezes acontecem conflitos na utilização entre o interesse particular e o interesse do serviço. Como sugestão, surge a necessidade de criação de uma plataforma integrada de mensagens e reuniões, de forma que compartilhem a mesma rede e banco de dados, otimizando recursos e agilizando o processamento de dados.

A pesquisa demonstrou que as principais motivações para a resistência a mudanças estão diretamente relacionadas a aspectos burocráticos e tecnológicos, especialmente entre os servidores mais antigos. Entretanto, ao longo do tempo tal resistência vai se dissipando à medida em que estes servidores vão aceitando e entendendo a necessidade das mudanças enfrentadas.

Conforme constatado na pesquisa, a SES/RS apresenta interação com outras organizações (públicas ou privadas) em algumas situações, embora não seja algo rotineiro cultural dentro da organização, observa-se que esta foi mais uma demanda de trabalho motivada pela pandemia, o que vai também ao encontro da inovação motivada por crises, conforme já citada a catástrofe na saúde. Sugere-se o fomento à pesquisa e união de esforços entre lideranças, organizações (públicas e privadas) diante do enfrentamento das demandas de trabalho, no intuito de prestar um serviço de saúde cada vez mais qualificado ao usuário do SUS.

No que tange à burocracia diante da inovação, percebe-se que apesar de toda a evolução tecnológica que presenciamos na última década, ainda não foi superada pelo serviço público, representando um percalço para a inovação. Como sugestão, talvez um pouco mais distante ainda, fica a necessidade de uma reforma administrativa profunda no serviço público brasileiro, de forma que os processos de trabalho da máquina pública se tornem mais céleres.

A pesquisa demonstrou positivamente o comprometimento da gestão e dos servidores, além do conhecimento destes. São facilitadores determinantes para implantação da gestão por processos na organização estudada, configurando um grande fator de sucesso.

Pertinente à avaliação de desempenho de processos, ficou nítida a necessidade de padronização nas rotinas de processos, embora exista a intenção de melhorias nos mesmos. Como sugestão, aponta-se para a padronização dos principais processos de trabalhos, de forma enxuta e simplificada, buscando a agilidade e economicidade.

Por fim, dentre as barreiras para a implantação da gestão por processos na organização estudada, ficaram evidentes as dificuldades impostas pela legislação, bem como os desafios impostos pelo plano de governo. A pesquisa demonstrou, pela percepção dos entrevistados, que a legislação representa um gargalo à inovação no serviço público, entretanto, em algumas ocasiões, para alguns entrevistados, configura um balizamento jurídico importante para o correto transcurso das atividades, especialmente no que tange à saúde pública. A sugestão evidente fica para uma legislação administrativa voltada para a inovação, especialmente tecnológica. Pertinente aos desafios impostos pelo plano de governo, constata-se um importante obstáculo no serviço público, uma vez que o tempo de mandato é predeterminado pela própria

Constituição Federal de 1988. Como sugestão desta pesquisa, diante do desafio do plano de governo, fica a necessidade de agilidade nos processos de trabalho e otimização de sua estrutura, conforme já citado, bem como a consciência e espírito coletivo para a continuidade das ações em curso, independentemente da ideologia partidária, evidenciando o interesse público em primazia.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, R.; GREGÓRIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S. **Dá pra fazer: Gestão do Conhecimento e Inovação em Governo**. 1. ed. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- ANDRADE, E. **Gerenciamento de Processos para a Melhoria da Eficiência na Administração Pública: Estrutura de Referência para a UTFPR**. Curitiba, 2017.
- ANDRADE, S. C. **Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento de Serviços de Comunicação Móvel de Dados em Alta Velocidade nas Operadoras de Telefonia Móvel Celular no Brasil**. Rio de Janeiro, 2005. 243 p. Dissertação de Mestrado, UFF. Rio de Janeiro, 2005.
- ARTEIRO, I. C. J. B. **Como a cultura organizacional influencia iniciativas de gestão de processos de negócio: Um estudo de caso exploratório**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.
- BAI, C., SARKIS, J. **A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors**. *Int. J. Production Economics*. v.146, p. 281-292, 2013.
- BARRETO, G. A. S. S. **C-BPM: uma metodologia para gestão de mudanças em iniciativas de BPM**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2016.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães, Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BETTIOL, R. T. **Efetiva transformação com gestão de processos de negócios - BPM**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. São Leopoldo, 2016.
- BITTE, M. F. **O Impacto dos Softwares Sociais na Inovação de Processos e a Mediação do Social BPM e da Gestão do Conhecimento**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração - UFES) - Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2019.
- BJORKLUND, M. **Influence from the business environment on environmental purchasing — Drivers and hinders of purchasing green transportation services**. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 17, p. 11-22, 2011.
- BUH, B.; KOVACIC, A.; ŠTEMBERGER, M. I. (2015) **Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study**, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28:1, 243-258, 2015.
- BRANDÃO, S. M. **Indutores E Barreiras à Inovação Em Gestão Em Organizações Públicas Do Governo Federal Brasileiro: Análise Da Percepção De Dirigentes**. Dissertação (Mestrado em Administração - UNB) – Universidade de Brasília. Brasília, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 29/06/2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7508.htm>. Acesso em: 01/02/2020.

BURLTON, R. **Bpm Critical Success Factors Lessons Learned From Successful Bpm Organizations**. Business Rules Journal, V. 12, N. 10, 2011.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, p.133-144, 2000.

CARVALHO, K. A. **Gestão Por Processos Organizacionais Na Universidade De Brasília: Estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública - UNB). Universidade de Brasília. Brasília, 2015.

CHONG, S. **Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry**. Journal of Information Systems and Small Business, [S.l.], v. 1, n. 1-2, p. 41-58, may 2014. ISSN 1834-2957.

DIXON, J.; JONES, T. HypeCycle for Business Process Management, Gartner Inc., Gartner Research, ID Number: G00214214 (2011).

DOEBELIG., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. **Using BPM governance to align systems and practice**. Business Process Management Journal. v.17, p.184-202, 2011.

FERREIRA, F. S. **R-BPM: uma metodologia para gestão de riscos em iniciativas de BPM (Dissertação de Mestrado)**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2016.

FERREIRA, V. C.; SILVEIRA, M. C.; OLIVEIRA, K. P.; MORAES, C. E. **Contribuições do gerenciamento de processos para a administração pública mineira**. REUNA: Belo Horizonte, vol.19, n.1, p. 528, 2014.

FONSECA, P. G.; SOUZA, D. M. O. R.; SANTOS, E. M.; SANTOS, T. G. B.; MIRANDA, M. A. S. **CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF INFORMATION SYSTEMS FROM THE PERCEPTION OF USERS: A PUBLIC SECTOR EXPERIENCE**. **HOLOS**, v. 3, p. 1-19, dez. 2019.

FRANCO, M. L. P. B.. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FRANÇOSO, D. J. **O Business Process Management (BPM) aplicado à gestão documental municipal no âmbito da migração dos processos físicos para digitais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de Araraquara, Araraquara, 2020.

FREW, B. **Managing On Purpose: A Practitioner's Goal For A Recalcitrant Bank.** In: System Sciences, 2009. Hicss'09. 42nd Hawaii International Conference On. Ieee, 2009. P. 1-10.

GOUVEIA, C. N. **Investigação De Abordagens De BPM Para Implantação Dos Controles De Auditorias De TI: O Caso Da Lei Sarbanes-Oxley Na CHESF.** Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Recife, 2009.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. **Business process management: public sector implications.** Business Process Management Journal, v.8, n.4, p. 364–376, 2002.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Å. (2005). **Using case methods in the study of contemporary business networks.** Journal of Business Research, 1285-1297.

HARMON, P. 2010. **The scope and evolution of business process management.** In: vom Brocke, J.; Rosemann, M.: Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods, and Information Systems. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

IDOGAWA, J. **Fatores críticos de sucesso em gestão de projetos orientados a mudanças de processos organizacionais.** Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020.

IDROGO, A. A. A.; BEZERRA, M. C. C.; BRITO, A. M. V. G. B.; JUNIOR, E. J. B. **Gestão por processos: aplicação da metodologia BPM em uma empresa produtora de bebidas energéticas.** Brazilian Journal Of Business, v. 1, n. 3, p.805-826, 2019.

IMANIPOUR, N.; TALEBI, K.; REZAZADEH, S. **Obstacles in business process management (bpm) implementation and adoption in smes.** Social Science Electronic Publishing, 2013. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1990609>. Acesso em: 03.09.2019.

JUNIOR, R. B. **Práticas Para O BPM Ágil.** Tese. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LATINI, F. H. **Identificação de fatores críticos de sucesso na adoção de BPM pós-implantação de ERP: estudo de casos múltiplos.** Belo Horizonte, 2015.

MALMBRANDT, M.; ÅHLSTRÖM, P. **An instrument for assessing lean service adoption.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33 Iss 9 pp. 1131-1165, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCHKA, M. G. **Gestão de Processos de Negócios: Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**. 113 f. Dissertação (Mestrado acadêmico em Ciências da Computação). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

MELÃO, N.; PIDD, M. **A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling**. Info Systems Journal. v. 10. p. 105-129. 2000.

MELO, C. F. L. **A Reforma Administrativa Gerencial e a Chamada Publicização: Aspectos Críticos do Contrato de gestão como instrumento de superação do Modelo Burocrático de Administração Pública**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de Gestão por Processos**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-e-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>> Acesso em: 15 out 2018

MINNONE, C.; TURNER, G. **Business process management - are you ready for the future**. 2012. Disponível em: <<http://libgen.org/scimag/get.php?doi=10.1002%2Fkpm.1388eopen=1>>. Acesso em: 20 jan 2020.

MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20829>>.

MOTA, T. S. **Otimização da produtividade por meio da aplicação de gestão por processos**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2019.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; PÁDUA, S. I. D.; MIURA, I. K. **Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira**. Produção. v. 23, n. 3, p. 637-651, jul./set., 2013.

MURLICK, J. **Fatores Críticos de Implementação da Metodologia Business Process Management (BPM): Estudo de Caso no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi**. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453 a 1475, dez. 2010. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>>. Acesso em: 03 Ago. 2019.

OLIVEIRA, L. A. M. **IMM-BPM: Um Guia Para a Instanciação De Um Modelo De Maturidade Em BPM**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2016.

OLIVEIRA, A. L. B. **Fatores Críticos de Sucesso nas etapas de implantação do BPM em Instituições Federais de Ensino Superior**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018.

OLIVEIRA, K.; GASPARINI J.; J., CAMANDONI, V.; DE SOUZA, J.; CANTERAS, J.; LIMA, J.; HIRATSUCA, S. (2020). Principais medidas tomadas para a mudança dos processos assistenciais durante a pandemia por COVID-19. *Enfermagem em Foco*, 11(1.ESP). doi:<https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.ESP.3764>

PAIVA, M. B. M.; FEITOSA, P. P. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. **Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior**. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 47-71, dez. 2017.

PAJUNEN et al. **Drivers and barriers of effective industrial material use**. *Minerals Engineering*, v. 29, p. 39–46, 2012.

PALACIOS, V. S. **Mapeamento e modelagem de processos a partir de um programa BPM com utilização de tecnologias digitais de informação e comunicação: pesquisa-ação em um setor administrativo de uma universidade pública**. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Guaratinguetá, 2020.

PALMBERG, K. **Experiences of implementing process management: a multiple-case study**, *Business Process Management Journal*, v.16, p.93 – 113, 2010.

PEPULIM, M. E. H. **Diretrizes Para O Gerenciamento Das Barreiras Culturais à Efetivação Da Gestão Do Conhecimento Nas Organizações Públicas**. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

PINA, E. C. **Gressus: Uma Metodologia para Implantação da BPM e Organizações Públicas**. Universidade Federal de Sergipe. Sergipe, 2013.

PISSAIA, L. F.; COSTA, A. E. K. **Pandemia da Covid-19: percepções de estudantes de enfermagem sobre o seu ensino**. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, v. 32, n. 1, p.148-164, 2021.

PSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V.; KAFETZOPOULOS, D. P. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. **Business Process Management Journal**, v.17, p.437 – 460, 2011.

QUINTELLA, H. L. M. M.; LEMOS, R. G. F.; LEITÃO, L.T. **Fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo: estudo comparativo das técnicas HILO e EDLP**. *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management*. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2009.

REZAIEA, K.; OSTADIB, B.; TADAYOUN, S. and AGHDASI, M. "**Critical success factors (CSFs) for process management projects,**" 2009 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Beijing, 2009, pp. 100-103.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. **Plano Estadual de Saúde: 2020/2023.** Grupo de Trabalho de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da Gestão (Org.) Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://saude-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/202106/01164321-ma-0001-20-plano-estadual-de-saude-28-05-interativo-b.pdf>. Acesso em: 22/07/2021.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. **Resolução CIB/RS n° 555/2012.** Altera a configuração e a quantidade de Regiões de Saúde no Rio Grande do Sul, e institui as Comissões Intergestores Regionais – CIR. Disponível em: <http://www.saude.rs.gov.br/upload/arquivos/carga20170214/23101458-1348591506-cibr555-12.pdf>. Acesso em: 01/02/2020.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. **Resolução CIB/RS n° 499/2014.** Altera a configuração das Regiões de Saúde: R 15 – Caminho das Águas, R20 – Rota da Produção e R17 – Região do Planalto. Disponível em: <http://www.saude.rs.gov.br/upload/arquivos/carga20170206/23110603-1416229340-cibr499-14.pdf>. Acesso em: 01/02/2020.

RÖGLINGUER, M.; POPPELBUB, J.; BECKER, J. M. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18(2), p. 328346, 2012.

ROHLOFF, M. "**Advances in business process management implementation base on a maturiry assessment and best practice exchange**", Springer-Verlag, 2010.

ROCKART, F. J. **Chief Executives Define their Own Data Needs.** Harvard Business Review, 1979.

RONALD, D. "Management Information Crisis," HBR September–October 1961, p. 111.

ROSEMANN, M.; MACIEIRA, A.; KARRER, D.; JESUS, L. **Um framework para operação do escritório de processos.** Elo Group, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANTANA, A. F. L. **BPMG – Um Modelo Conceitual Para Governança Em BPM.** Tese (Doutorado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.

SANTOS, H. R. M. **Fatores Críticos De Sucesso Das Iniciativas De BPM No Setor Público.** 2012.

SANTOS, J. S. C. **Colaboração na gestão de processos de negócios: proposta de um framework para implantação do Social BPM.** 2019. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019.

SANTOS, N. de M., BRONZO, M., OLIVEIRA, M. P. V. de, & RESENDE, P. T. V. de. (2014). **Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance**. *Brazilian Business Review*, 11(3), 100-122.

SCHÄFERMEYER, M.; ROSENKRANZ, C.; HOLTEN, R. The Impact Of Business Process Complexity On Business Process Standardization. *Business & Information Systems Engineering*, V. 4, N. 5, P. 261-270, 2012.

SCHAFFER, A. **Aplicação da metodologia Lean Six Sigma para melhoria de um processo produtivo**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SCHEER, A. W.; BRABANDER, E. The Process of Business Process Management. In: Brocke, J. v.; Rosemann, M.: *International Handbook on Business Process Management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2010.

SIDOROVA, A.; ISIK, O. **Business process research: a cross-disciplinary review**. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 566-597, 2010.

SIKDAR, A; PAYYAZHI, J. **A process model of managing organizational change during business process redesign**. *Business Process Management Journal*. v. 20, n. 6, p. 971-998, 2014.

SILVA, J. G. **GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, S. O. **Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática**. *Revista Gestão & Conhecimento*, edição especial, nov. 2012.

SILVA FILHO, E. F. **Fatores Críticos De Sucesso Em Iniciativas De BPM: Um Mapeamento Sistemático Da Literatura**. 2013.

SIMPSON, D. **Institutional pressure and waste reduction: The role of investments in waste reduction resources**. *International Journal of Production Economics*, v. 139, p. 330–339, 2012.

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. **Increasing process orientation with business process management: critical practices**. *International Journal of Information Management*, v. 33, p. 48– 60, 2013.

SOUTO JÚNIOR, M. A. A. **Um Panorama Do Uso De Abordagens ágeis No Gerenciamento De Processos De Negócio**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SOUZA, C. L. **Barreiras E Motivações à Adoção De Práticas De Green Supply Chain Management: Estudo De Casos No Setor De Baterias Automotivas.** Universidade Estadual Paulista. Bauru, 2013.

TORRES, I. S. **Aplicação da metodologia BPM em uma IFES: proposição de um modelo estendido.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paula, Atlas, 1987.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management.** International Journal of Information Management, v. 30, n. 2, p. 125134, 2010.

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. **Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional.** Revista Administração em Diálogo - RAD, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 46-68, set. 2018. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<http://ken.pucsp.br/rad/article/view/36961>>. Acesso em: 14 jul. 2020. doi:<https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36961>.

ULMER, J.; BELAUD, J.; LE LANN, J. **Towards a pivotal-based approach for business process alignment.** International Journal of Computer Integrated Manufacturing, v.24, p. 11, 2011.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança.** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, p. 181200, abr/jun. 2004.

YIN, R. K. (2009). **Case Study Research: Design and Methods.** Thousand Oaks: Sage.

ZAABI, S. A.; DHAHERI, N. A.; DIABAT, A. **Analysis of interaction between the barriers for the implementation of sustainable supply chain management.** Int J Adv Manuf Technol, 2013.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** Estudos da Psicologia, n.7, p.79-88, 2002.

ZHU, Q.; GENG, Y. **Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers.** Journal of Cleaner Production, v. 40, p. 6-12, 2013.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista sobre Gestão por Processos, que une gestão e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados por meio da melhoria dos processos (MASCHKA, 2014).

Foco: BARREIRAS E FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

| PRIMEIRO BLOCO: AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO |
|---|
| Comunicação na SES/RS |
| 1. Discorra sobre a comunicação na SES/RS. Quais os meios de comunicação mais utilizados? Considera a comunicação adequada? O que poderia ser melhorado? |
| 2. Comente sobre a troca de informações? Ela permite uma rápida tramitação dos processos organizacionais? Por quê? |
| Aceitação de mudanças |
| 3. Sobre a aceitação para mudanças, como você vê esse ponto entre os servidores da SES/RS? Há uma aceitação fácil das mudanças propostas? |
| 4. Quais as principais situações em que as mudanças não são bem aceitas? |
| Paradigmas Organizacionais |
| 5. A SES/RS proporciona a resolução de problemas por grupos de pessoas com habilidades complementares? O que você tem a dizer a respeito? Algum exemplo a mencionar? |
| 6. No setor público, as inovações ocorrem mais em face de alguma crise. Você concorda com essa afirmação ou não? Por quê? |
| 7. Como você vê a interação da SES/RS com outras organizações (públicas ou privadas) na busca por inovações? Qual o principal ponto a ser destacado? O que poderia ser melhorado? |

| |
|---|
| 8. Na SES/RS, a burocracia afeta os processos tornando-os mais lentos? O que você tem a falar sobre a burocracia? |
| Comprometimento e Conhecimento dos Servidores |
| 9. Como você vê o comprometimento dos servidores diante de novas propostas de trabalho? |
| 10. Há colaboração entre os servidores na execução de projetos e atividades, mesmo sendo de setores ou núcleos diferentes? |
| 11. Como você vê o entendimento dos servidores sobre a gestão por processos? Em linhas gerais, os servidores da SES/RS possuem um bom conhecimento em Gestão por Processos? |
| 12. Você poderia falar sobre os benefícios da implantação da Gestão por Processos? |
| Avaliação de Desempenho de Processos |
| 13. Como você vê o desempenho da SES/RS em relação a sua eficácia? Em outras palavras, quanto ao atingimento das metas e realização das atividades? |
| 14. Como você vê o desempenho dos processos e atividades desenvolvidas na SES/RS em termos de qualidade e atendimento aos usuários? |
| Comprometimento da Gestão |
| 15. Como você vê o comprometimento da gestão da SES/RS para novas propostas de trabalho? |
| 16. Em que medida a alta gestão da SES/RS cobra melhorias nos processos e atividades nos níveis mais baixos na estrutura organizacional? São aceitas e levadas em consideração as sugestões de melhorias desses níveis mais baixos? |
| SEGUNDO BLOCO: AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO |
| Dificuldades Impostas pela Legislação |
| 17. As leis e regulamentações vigentes para a SES/RS dificultam a introdução de inovações ou as facilitam? O que você tem a falar sobre isso? |
| 18. Para a gestão por processos na SES/RS, como a legislação atua, como facilitadora ou dificultadora? Discorra sobre esse tópico. |
| Desafios de Plano de Governo |
| 19. Na SES/RS, o apoio político é fundamental para implementar inovações nos processos e nas atividades gerais desenvolvidas? Falta suporte político aos dirigentes para sua gestão? Qual sua opinião sobre isso? |
| 20. A trocas em cargos públicos estaduais a cada 4 anos impacta nas atividades e processos da SES/RS? De que forma? |
| Terceiro BLOCO: FECHAMENTO GERAL |
| 21. Quais são os fatores facilitadores para a implementação da gestão de processos na SES/RS (ou para inovações em geral)? |
| 22. Quais são os fatores que mais são empecilhos/barreiras para a implementação da gestão por processos na SES/RS (ou para inovações em geral)? |

Obrigado pela valiosa contribuição!