



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE SAÚDE DE SERGIPE**

**ANA CLECIA DA SILVA**  
FACULDADE SÃO LUIS DE FRANÇA  
annaclecia@gmail.com

**VITOR HUGO DA SILVA VAZ**  
Faculdade São Luis de França  
vitorhugovaz22@hotmail.com

## ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE SAÚDE DE SERGIPE

### RESUMO

Esta pesquisa apresenta como objetivo analisar quais os principais entraves para uma organização do segmento de saúde do estado de Sergipe implantar uma gestão por processos. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, com pesquisa de campo, de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio do instrumento de entrevista semiestruturada, com três gestores da área de saúde, por se tratar de pessoas envolvidas com o gerenciamento e implantação de processos realizados nas organizações estudadas, o que possibilitou constatar particularidades e interpretações individuais dos entrevistados, provocando maior entendimento da problemática existente. Mostraram-se os principais entraves para implantação da gestão por processos nestas organizações. Foi constatado que a mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos enfrenta uma questão cultural da própria organização e que o êxito da utilização requer atitude de mudança e quebra de paradigma. A falta de conhecimento técnico e/ou científico e interesse de alguns funcionários e gestores, além do envolvimento da alta direção de forma efetiva e resolutiva, também são fatores que dificultam a aplicabilidade desta gestão.

Palavras-chaves: Entraves. Gestão por processos. Modelos de gestão.

## BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF A PROCESS MANAGEMENT: FIRMS IN CASE STUDY SERGIPE HEALTH SEGMENT

### ABSTRACT

This research presents to analyze what are the main obstacles to a health segment organization of Sergipe state implement a process management. As for the methodology, it is an exploratory research, with field research, qualitative in nature. Data collection was conducted through semi-structured interview instrument, with three managers of health, because it is people involved in the management and implementation of processes performed in the studied organizations, which made it possible to note the characteristics and individual interpretations of respondents causing greater understanding of existing problems. Proved to be the main obstacles to implementation of process management in these organizations. It was found that the change of view of a functional structure for a process view faces a cultural question of the organization itself and that the successful use requires changing attitudes and paradigm shift. The lack of technical knowledge and/or scientific interest and some employees and managers, besides the involvement of senior management in an effective and resolute way, are also factors that hinder the applicability of management.

Keywords: Barriers. Process management. Management models.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, no geral, são estruturadas em áreas funcionais, ou seja, sob uma forma de departamentalização que permite que todas as atividades com base nas especialidades requeridas para executá-las e distribuídas às respectivas áreas funcionais ou aos departamentos por competência. Esse tipo de organização de empresa está ligado aos conceitos de eficiência, especialização e medição/controlado do processo, introduzidos por Frederick Taylor no início do século passado, com base em seu estudo sobre os tempos e os movimentos.

Os conceitos remontam ainda ao início da própria Revolução Industrial, cuja premissa da divisão do trabalho está associada ao surgimento do capitalismo, à complexidade dos processos do mundo moderno e ao impressionante aumento do fluxo de comércio. “O aprofundamento da especialização das áreas funcionais ganha ainda mais força a partir da década de 1980, com o movimento pela qualidade total no Ocidente, motivado pelo impacto das grandes empresas orientais nos mercados internacionais. (GUERREIRO et al, 2013, p.14)”.

Ao se falar em gestão por processos, observa-se que as organizações encontram-se em diferentes estágios, desde as que operam de forma puramente funcional, até as que operam integralmente com a gestão por processos, por isso, “muitos esforços foram desenvolvidos na busca de modelos de gestão que se revelem mais adequados as necessidade inerentes a gestão organizacional (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p.16).”

As empresas que estruturaram sua gestão por meio de processos são rotuladas como orientadas a processos, ao passo que as organizações tradicionais que operam somente por meio das suas áreas funcionais são denominadas baseadas em funções. Na prática, o que se vê frequentemente nas empresas é um modelo misto e denominado estrutura função-processo, em que prevalecem as áreas funcionais da organização, que passam a dar apoio à operação de diversos processos de negócio, devidamente identificados e mapeados. O reconhecimento dessa estrutura mista pode facilitar o trabalho de implementação da abordagem por processos nas empresas, uma vez que não elimina totalmente a estrutura organizacional original. (GUERREIRO et al, 2013, p. 42,43).

Segundo MARSHALL JUNIOR et al (2012, p.16), os processos e modelos que integram o universo dessa temática possibilitam o contínuo aperfeiçoamento das empresas, que, a todo instante, são conduzidas a alterar suas sistemáticas e seus procedimentos, na tentativa de atingir maiores patamares de competitividade.

Pretende-se neste artigo analisar quais os principais entraves para uma organização do segmento de saúde implantar uma gestão por processos. Especificamente, serão apresentados os principais conceitos sobre a teoria geral de sistemas, gestão organizacional, gestão da qualidade, modelos de gestão e como a gestão por processos pode melhorar os serviços. Em seguida, será estabelecido um paralelo entre as gestões funcional e por processos, destacando as principais características de tais enfoques organizacionais, além da caracterização da empresa estudada; identificação de se a organização utiliza algum modelo de gestão por processos; e, por fim, mostrar os principais entraves para implantação da gestão por processos nestas organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Sistema

Para BARBARÁ (2006, p.24), sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas, contribuindo e funcionando em perfeita harmonia, para o alcance de um objetivo comum.

## 2.2. Gestão

São atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização. BARBARÁ (2006, p.24).

## 2.3. Sistema de gestão

De acordo com FERREIRA (2009, p.116), o conceito de sistema, incorporado aos estudos organizacionais, está relacionado à ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo. A perspectiva sistêmica destaca a necessidade de que a organização seja administrada como um todo complexo, considerando que as propriedades do todo não estão presentes em nenhuma de suas partes quando tomadas isoladamente.

Para BARBARÁ (2006, p.25), significa um sistema para estabelecer política e objetivos e para atingir estes objetivos.

## 2.4. Gestão Organizacional

Para BARBARÁ (2006, p.31), são atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas.

## 2.5. Gestão da qualidade

A gestão da qualidade inclui o estabelecimento da política e dos objetivos da qualidade, além do seu planejamento, controle, garantia e melhoria de forma permanente e contínua.

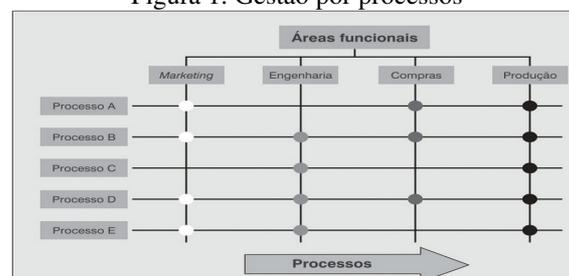
Para MARSHALL JUNIOR et al (2012, p.16, 20), é um modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais além de um processo espontâneo e intrínseco a qualquer situação; no entanto, sua interpretação e a adequação de técnicas e metodologias devem ser adaptadas ao tipo de “produto” que estamos analisando: processos, requisitos técnicos, serviços ou atendimento, design de um produto ou concepção de um sistema de gestão.

## 2.6. Modelos de Gestão

### 2.6.1 Gestão por processos

Enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto. (BARBARÁ 2006, p.45).

Figura 1. Gestão por processos



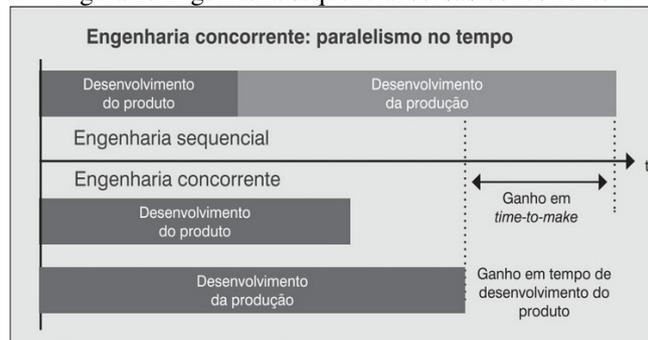
(Fonte: GUERREIRO et al, 2013 – Adaptado).

### 2.6.2 Gestão funcional versus Gestão por processos

Para GUERREIRO et al (2013, p.18), a gestão funcional (também conhecida por engenharia sequencial), é pautada por uma forma de gestão linear cujas tarefas são dispostas em sequência (primeira parte da figura 1). Já na gestão por processos (segunda parte da figura

1), busca-se modificar essa forma de arquitetura organizacional por meio de um processo que permita a organização e a realização de tarefas de maneira simultânea (engenharia concorrente) e que possibilite a evolução no modo de conduzir as atividades da empresa – de lineares para integradas.

Figura 2. Engenharia sequencial *versus* concorrente



(Fonte: GUERREIRO et al, 2013 – Adaptado).

Observa-se que na gestão funcional, para iniciar a próxima tarefa, é preciso finalizar a tarefa anterior, o que resulta em tarefas conduzidas de maneira isoladas por áreas funcionais distintas e que não se comunicam entre si. Na gestão por processos, para a realização dos processos de negócios, diversas áreas funcionais devem estar envolvidas (marketing, compras, produção, etc.), desta forma, é possível realizar a integração entre diferentes especialistas, trabalhando juntos na realização das suas respectivas atividades, permitindo maior comunicação, colaboração entre os seus participantes e transparência na realização dos processos como um todo.

No quadro 1, estão resumidas as principais diferenças observadas entre os aspectos organizacionais:

Quadro 1. Características dos enfoques organizacionais

Características analisadas	Gestão funcional	Gestão por processos
<i>Alocação de pessoas</i>	Agrupados juntos aos seus pares em áreas funcionais.	Times de processos envolvendo diferentes habilidades.
<i>Autonomia Operacional</i>	Rígida supervisão hierárquica.	Autoridade para tomada de decisões.
<i>Avaliação de desempenho</i>	Centrada no indivíduo.	Centrada nos resultados do processo de negócio.
<i>Cadeia de comando</i>	Forte supervisão hierárquica.	Fundamentada na negociação e na colaboração.
<i>Capacitação dos indivíduos</i>	Voltada ao ajuste da função desempenhada: especialização.	Múltiplas competências: multifuncionalidade requerida.
<i>Escala de valores da organização</i>	Competição entre áreas funcionais.	Comunicação e transparência.
<i>Estrutura organizacional</i>	Hierárquica: departamentalização/verticalização.	Fundamentada em equipes de processo/horizontal.
<i>Organização do trabalho</i>	Em procedimentos de áreas funcionais: mais linear	Por meio de processos multifuncionais: mais integrado.

<b>Relacionamento externo</b>	Pouco direcionado.	Forte incentivo por meio de acordos de cooperação e parcerias.
<b>Utilização de tecnologias</b>	Sistema de informação com foco em áreas funcionais.	Integração de sistemas de informação.

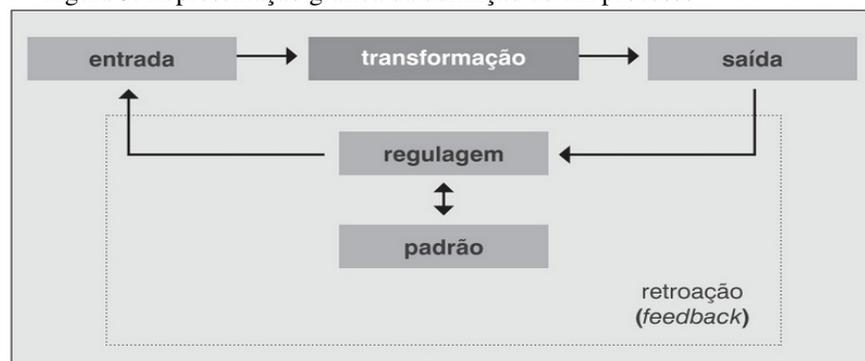
(Fonte: GUERREIRO et al, 2013 – Adaptado).

### 2.6.3 Definição e identificação de processos

Processo é a transformação, com agregação de valor, de recursos em alguma coisa esperada. (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p.43).

Para GUERREIRO et al (2013, p.45), processo é uma atividade que usa recursos e cuja gerência é capaz de transformar entradas em saídas. A empresa é considerada um agente de processamento – com suas áreas funcionais e subsistemas -, que converte entradas (insumos – bens de capital, matéria-prima, tecnologia, recursos humanos) em saídas (produtos e serviços).

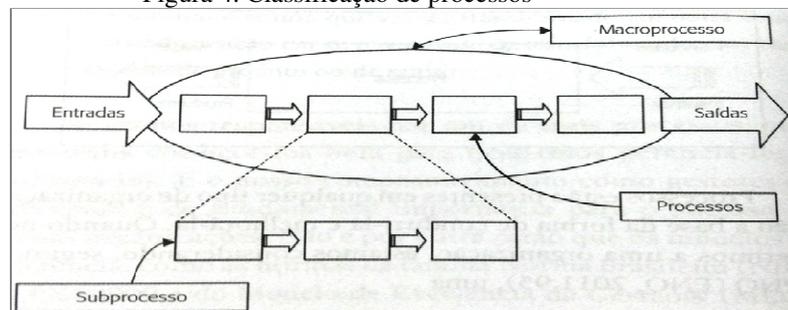
Figura 3. Representação gráfica da definição de um processo



(Fonte: GUERREIRO et al, 2013 – Adaptado).

Para melhor entender o conjunto de processos existentes em uma organização, é comum classificá-los em macroprocessos (os mais abrangentes ou maiores), processos e subprocessos, sendo o subprocesso uma divisão do processo, e este, do macroprocesso (Maranhão e Macieira, 2004). (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p.45). A figura 4 ilustra tal classificação.

Figura 4. Classificação de processos



(Fonte: MARSHALL JUNIOR et al 2012 – Adaptado).

Segundo GUERREIRO et al (2013, p. 29), é possível diferenciar os processos em três grupos: os de gestão, os primários e os de apoio.

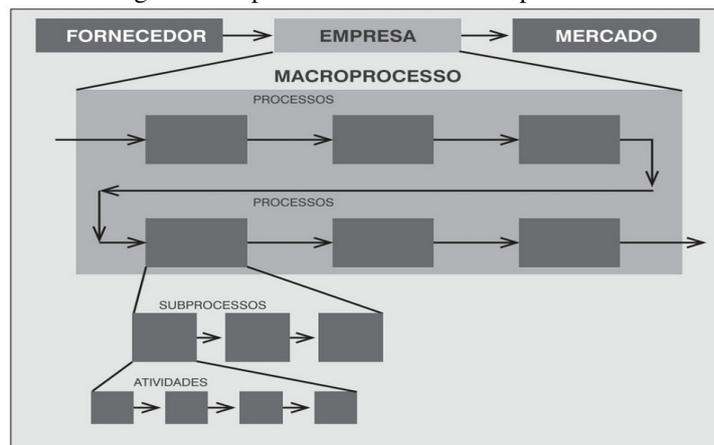
Quadro 2. Classificação de processos

Grupo	Definição
<i>Processo gerencial (ou processo de gestão)</i>	Processo de natureza gerencial, não operacional; Destinam-se a coordenar (gerenciar) os processos de apoio e os primários.
<i>Processos primários (ou principais do negócio)</i>	São aqueles que entram em contato direto com os clientes e cujas falhas, quando houver, serão imediatamente conhecidas pelo cliente (ex: venda);  São processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e na disposição final. Nota: os processos principais dos negócios são também conhecidos como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.
<i>Processos de apoio</i>	Processos que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços;  São aqueles que suportam os primários, sendo necessários à execução destes (ex: compras).

(Fonte: MARSHALL JUNIOR et al 2012 – Adaptado).

Os processos distintos por sua vez, podem ser decompostos em subprocessos, e estes, em atividades (Figura 5).

Figura 5. Mapa de relacionamento de processos



(Fonte: GUERREIRO et al, 2013 – Adaptado).

Os Processos estão presentes em qualquer tipo de organização e são a base da forma de conduzi-la e melhorá-la. Uma organização para funcionar de forma eficaz, precisa identificar e gerenciar os processos.

Se formos responsáveis por um ou mais processos, precisaremos conhecê-los bem para podermos gerenciá-los e melhorá-los. E o nosso comprometimento como gestores de processos é de fundamental importância para o sucesso de nossas organizações. Vale ressaltar a importância do papel que os gestores desempenham, pois são eles que podem desenvolver e implementar as estratégias organizacionais que conduzirão a excelência do desempenho organizacional através do acompanhamento e controle de seus processos. (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p.44).

#### 2.6.4 Estruturação da gestão por processos

Para MARSHALL JUNIOR et al (2012, p.23), ao estruturar organizadamente as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo seu fluxo, seus insumos, suas atividades realizadas e seus produtos gerados, é possível obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínseca à natureza do processo) e as devidas causas anormais ou especiais.

GUERREIRO et al (2013, p.45) afirma que, quanto mais tradicional for a empresa, maiores serão os riscos de alteração de uma estrutura funcional para uma estrutura por processos de negócio pois tal mudança sempre exigirá muito trabalho, dedicação e organização por parte dos seus gestores.

Principais ganhos com a estruturação dos processos de negócio:

Quadro 3. Ganhos com a estruturação

<b>Ganhos com a aplicação de uma gestão por processos</b>
Aumento da confiabilidade dos processos
Menor tempo de resposta
Menores custos
Redução de estoques
Melhoria da capacidade de produção
Redução da burocracia
Foco na natureza e no fluxo de trabalho
Foco na satisfação do cliente

(Fonte: GUERREIRO et al, 2013, p.45 – Adaptado).

Para que a implementação de um sistema de gestão de processo se dê com sucesso é fundamental que haja, por parte dos gestores responsáveis, a habilidade de entender como as mudanças se relacionam com todas as dimensões do hospital (HELFERT, 2009 apud GONÇALVES, 2013, p. 156).

Segundo GONÇALVES (2013, p. 157), infelizmente, este tipo de habilidade não está presente na maior parte dos gestores responsáveis pela condução das ações de gestão de processos. Isso contribui para que maior parte das ações voltadas para a implementação deste tipo de iniciativa fracassem. “A estruturação bem sucedida de um sistema de gestão de processo é uma ferramenta poderosa capaz de conferir controle gerencial sobre as atividades desempenhadas no âmbito hospitalar” (GONÇALVES, 2013, p. 157).

A mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos é cultural, e o êxito da utilização requer atitude de mudança e quebra de paradigma. Conscientização e comprometimento do gerente e de sua equipe são fundamentais para o atendimento do macroprocesso. Isso aumenta o compromisso de manter as informações atualizadas e a sinergia da equipe, ponto forte para a confiabilidade das informações (CANDIDO et al 2008, p. 9).

#### 2.6.5 Análise de processos e sistemas de medição

Quanto mais compreendermos os processos empresariais, maior será a nossa capacidade de propor aperfeiçoamentos. Para GUERREIRO et al (2013, p.38), a análise dos processos de negócios tem por objetivo ampliar a compreensão das características dos processos, de forma a possibilitar uma posterior melhoria e padronização (quando necessária e desejada).

Um das ferramentas utilizadas para medição dos processos são os indicadores de desempenho. De acordo com GUERREIRO et al (2013, p.38), devem estar sempre presente, pois, não se pode controlar o desempenho dos processos se não há informações precisas sobre o seu andamento.

Os indicadores guardam uma relação estreita com as metas que pretendemos alcançar: se pretendemos reduzir custos, devemos implantar indicadores financeiros para controle; se pretendemos reduzir o tempo, devemos implantar indicadores de tempo de ciclo e processamento em cada uma das atividades de um processo para assegurarmos o cumprimento das metas estabelecidas (GUERREIRO et al, 2013, p.39).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de caráter exploratório e teve como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41). Segundo Gil (2002, p. 41) este tipo de pesquisa tem como finalidade o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato estudado”, ou seja, no caso deste projeto os principais entraves para uma organização do segmento de saúde do estado de Sergipe implantar uma gestão por processos.

A análise qualitativa foi escolhida por investigar uma realidade que não pode ser quantificada. Esse tipo de análise trabalha com o universo de significados, valores, crenças e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos aos quais não podem ser reduzidos à operacionalização variáveis. “Na análise qualitativa, há menos decisões irreversíveis, pois se trata de uma exploração permanente, em que as dúvidas, as respostas, as pistas e os novos territórios de indagação permanecem abertos até o final. O método não de fecha sobre o pesquisador” (CASTRO, 2006, p. 108).

Em relação ao delineamento da pesquisa, ela foi classificada como estudo de campo. Neste sentido, Gil (2002, p. 129) relata que “não há como definir a priori as etapas a serem seguidas em todas as pesquisas dessa natureza. Isso porque, a especificidade de cada estudo, acaba por ditar seus próprios levantamentos”. Gil (2002, p. 129) afirma que esse delineamento é muito mais amplo do que os levantamentos. Para o autor, o estudo de campo “inicia-se com um plano bem geral, visto que este tipo de delineamento, leva em consideração, principalmente, os objetivos da pesquisa”.

A coleta de dados foi realizada por meio do instrumento de entrevista semiestruturada, com três gestores da área de saúde, sendo 1 (um) homem e 2 (duas) mulheres, e com uma média de tempo de empresa em torno de 6 (seis) anos. Tais gestores foram escolhidos por se tratar de pessoas envolvidas com o gerenciamento e implantação de processos realizados nas organizações estudadas, o que possibilitou constatar particularidades e interpretações individuais dos entrevistados, provocando maior entendimento da problemática existente.

Os participantes da pesquisa foram informados que suas identidades, bem com as da organização seriam mantidas em sigilo e ainda, foi realizada a autorização para entrevista através de gravação.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, com a autorização dos entrevistados. Após a transcrição, os dados foram organizados em categorias para a análise. Gil (2002, p. 134) explica que “a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”.

## 4 ESTUDO DOS CASOS

### 4.1 Caracterização das Empresas

#### 4.1.1 Caso 1 - Empresa “A”

Atua há 15 anos no segmento de saúde. Os serviços prestados pela empresa são o acompanhamento clínico oncológico, hematológico e o de quimioterapia ambulatorial. Tem como principais clientes os pacientes com câncer e possui quatro principais concorrentes no estado de Sergipe.

A equipe técnica da instituição está constituída por enfermeiros, técnicos de enfermagem, farmacêuticos, nutricionista, psicóloga, oncologistas, hematologistas, cirurgiões, clínicos gerais e oncopediatras. Além destes, ainda conta com diversos colaboradores no serviço administrativo.

Possui uma estrutura administrativa composta por diretoria técnica, diretoria clínica, diretoria de projetos e negócios e diretoria administrativa financeira.

A instituição possui como princípios fundamentais um profundo respeito à vida humana, à ética profissional e à competência técnica, sendo referência no tratamento oncológico.

#### 4.1.2 Caso 2 - Empresa “B”

Atua há 13 anos no segmento de saúde, oferecendo atendimento nas áreas de nefrologia clínica, nefrologia pediátrica, hemodiálise, diálise peritoneal ambulatorial contínua e diálise peritoneal automática. No seu âmbito de atuação, a organização representa a principal referência em nefrologia do Estado de Sergipe.

Dispõe de uma equipe multidisciplinar formada por nefrologistas, nefrologistas pediátricos, cirurgiões vasculares, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, nutricionista e técnicos de enfermagem, além de ampla equipe de apoio administrativo.

Possui um corpo diretivo formado por sócios gerentes, direção administrativa, direção clínica e coordenação de enfermagem.

Sua missão é oferecer serviços de nefrologia com ética e humanismo visando atender as expectativas dos acionistas, colaboradores e clientes.

#### 4.1.3 Caso 3 - Empresa “C”

Há mais de 40 anos atua no segmento de saúde sendo referência no atendimento hospitalar do Estado e nas regiões Norte e Nordeste. Possui um complexo formado por hospital, clínica, laboratórios, consultórios e urgência e conta com aproximadamente 1100 funcionários, com empregos diretos. Têm como destaques as áreas de Cardiologia, Neurologia, Geriatria, Cirurgias Complexas, entre outras.

Sua estrutura organizacional é formada por Superintendência, Diretoria Administrativa, Diretoria Econômica Financeira, Diretoria Clínica, Diretoria Comercial e Diretoria Técnica/Operacional.

A missão da organização é atender à comunidade em suas necessidades de saúde e qualidade de vida, buscando solução adequada científica, ética e humana.

## 4.2 Comparativo dos casos

Quadro 4. Comparativo dos casos.

Questões abordadas	Caso 1	Caso 2	Caso 3
	Gestor "A"	Gestor "B"	Gestor "C"
1. Sexo	Feminino	Feminino	Masculino
2. Formação	Enfermagem	Contabilidade	Graduando em Eng <sup>a</sup> Elétrica e em Processos Gerenciais
3. Tempo de empresa	5 anos	7 anos	5 anos
4. Função na empresa	Enfermeira/Gestora de Qualidade	Gestora de SADT	Gestor Administrativo
5. Vivência com a implantação da gestão por processos	Sim	Sim	Sim
6. Relevância de uma gestão por processos na organização?	Assegurar a padronização, qualidade, segurança e eficiência dos processos pertinentes à empresa em busca da sua atividade fim, considerando a visão, missão e valores institucionais.	Facilitar a gestão uma vez que há uma unificação das atividades; Atendimento ao cliente com mais facilidade, rapidez, diminuição de erros e qualificação dos processos.	A busca pela Excelência; Oferecer o seu melhor para o cliente; Ampliação do conhecimento da organização.
7. Condições para o sucesso da implantação de uma gestão por processos eficiente	Os resultados (indicadores de resultado e desempenho), envolvimento e conhecimento de todos os funcionários; Capacidade de readaptação frente aos resultados e/ou obstáculos; Conseguir realizar ciclos de melhorias ( PDCA) de forma clara e eficiente.	Avaliar cada processo existente na organização; Realizar análise das atividades identificando o que realmente é necessário; "Enxugar" os processos com a eliminação de atividades desnecessárias promovendo a facilidade da execução das atividades como um todo.	Verticalização do entendimento da importância da gestão por processos desde a direção até a operacionalização; Comprometimento da equipe.
8. Principais dificuldades apontadas para implantação da gestão por processos na sua organização	Falta de conhecimento técnico e interesse de alguns funcionários envolvidos; Envolvimento da alta direção de forma efetiva e resolutiva.	Cultura organizacional.	A cultura organizacional; Falta de conscientização de que é preciso melhorar; O envolvimento das pessoas; Disposição da pessoa para ajudar o outro uma vez que tudo está correlacionado.
9. Realização de projeto anterior para implantação da Gestão por Processos	Sim. O Projeto de Acreditação Hospitalar.	Sim. A mudança de gestão do SADT.	Sim. A realização de consultorias externas.
a. O que já foi implantado que agregou valor?	O Processo de Acreditação Hospitalar; Consultoria externa de uma empresa de Gestão de Qualidade; A consultoria externa da Fundação Dom Cabral (Estruturou o organograma e parte administrativa e financeira).	A unificação do SADT facilitou a visão global de SADT dentro da organização otimizando os processos existentes.	As consultorias contratadas mostraram a necessidade de uma gestão por processos independente da intenção de iniciar o projeto de Acreditação Hospitalar.
b. O que ainda não está surtindo os efeitos (resultados)	Mensuração dos indicadores; Registros das não conformidades; Implantação da gestão de suprimentos; Atuação de algumas comissões (de prontuários e de	O fato de existirem pessoas que ainda não possuem a qualificação que a organização gostaria que tivesse, para dar andamento ao desenvolvimento	A continuidade ao mapeamento dos processos da organização devido ao comprometimento e entendimento de que serve como instrumento de autoconhecimento e melhoria

<b>esperados?</b>	infecções); O Núcleo de Segurança do Paciente.	dos processos existentes; Falta de comprometimento; Falta de conhecimento;	contínua.
<b>c. Os processos ainda estão sendo mapeados?</b>	Sim	A organização entende a relevância do mapeamento dos processos, porém ainda está sendo desenvolvido.	Sim
<b>d. Processos com padronização</b>	Receber receitas; Tratar paciente oncológico e não oncológico.	O processo de atendimento ao cliente no SADT (Parcialmente).	O macroprocesso de atendimento ao cliente.
<b>e. Processos com monitoramento de desempenho?</b>	Receber receitas e tratar paciente oncológico e não oncológico.	Atendimento ao cliente no SADT. Embora ainda não haja o mapeamento completo deste processo, já há um monitoramento através de indicadores; A organização entende que os indicadores possibilitam a análise e melhoria dos processos existentes.	O processo de atendimento ao cliente. Há um monitoramento através de alguns indicadores econômico-financeiros. Os indicadores demonstram a necessidade de se ter uma meta e desenvolver meios para alcançá-las.
<b>10. Percepção dos demais gestores com relação à relevância da gestão por processos</b>	Em sua maioria já conseguem perceber a importância, porém é observada a falta de comprometimento e envolvimento não dedicando tempo de seu trabalho para execução.	Ainda não há um envolvimento de todos os gestores da organização, a exemplo dos setores de apoio os quais deveriam estar envolvidos numa visão ampla; Ainda se faz necessária uma mudança cultural na organização.	Algumas pessoas ainda precisam entender toda a organização e não apenas uma função ou cargo; Há uma visão limitada por parte de alguns gestores que precisam sair daquela “visão de caixinha”, eles acham que estão dentro de uma “caixinha” e pensam que se fizerem o melhor dele já é o suficiente quanto na verdade é necessário realizar o melhor junto a uma equipe e não em um processo só e/ou em uma área apenas.
<b>11. Potencial da organização para assimilar um novo modelo de gestão</b>	Restrito. Resistência de alguns funcionários a mudanças; Falta de esclarecimento e/ou entendimento de que futuramente muitos processos estarão facilitados com essas adequações (otimização do trabalho); Insatisfação de alguns funcionários, fazendo com que estes não realizem as tarefas propostas; Retenção de funcionários insatisfeitos e /ou pouco eficientes na empresa; vícios de trabalho; Falhas na verticalização dos processos; Descontinuidades dos processos; Falta de “exemplo” da própria diretoria, deixando margem para própria adesão.	Limitado. Falta de maturidade de alguns gestores em relação ao conhecimento científico, o qual seria um meio de promoção de mudanças.	Restrito. Falta de formação acadêmica e profissionalização por parte de alguns envolvidos, pode atrapalhar uma vez que a habilidade consiste em aplicar a teoria em sua prática. Não adianta querer inventar uma prática que não tem embasamento teórico nenhum.
<b>12. Expectativa da Diretoria com a implantação da gestão de processos</b>	Acompanhamento em tempo real do desempenho da organização; Que as falhas e oportunidades sejam efetivas, possibilitando intervenções imediatas visando melhorias e oportunidades de crescimento; Controlar e/ou monitorar mais facilmente as atividades desenvolvidas com foco no planejamento estratégico.	A eficiência tanto operacional quanto financeira da organização; O alcance rápido dos resultados; Redução de custos.	Aumento do lucro internamente; Aprimoramento da utilização dos recursos tanto humanos quanto materiais; Alcance dos objetivos do planejamento estratégico, otimização das tarefas e alinhamento dos processos.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo apresenta como objetivo geral analisar quais os principais entraves para uma organização do segmento de saúde do estado de Sergipe implantar uma gestão por processos. Por vezes, estes entraves se escondem atrás dos modelos de gestão tradicionais e que incorporam variáveis abrangentes e universais.

Para o estudo da problemática, foram entrevistados três gestores da área de saúde, ambos com vivência na implantação da gestão por processos nas organizações estudadas e com um tempo médio de empresa de seis anos.

Segundo MARSHALL JUNIOR et al (2012, p.23), ao estruturar organizadamente as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo seu fluxo, seus insumos, suas atividades realizadas e seus produtos gerados, é possível obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínseca à natureza do processo) e as devidas causas anormais ou especiais.

Do ponto de vista dos gestores entrevistados, as principais relevâncias de uma gestão por processos na organização, estão voltadas à padronização, qualidade, segurança e eficiência dos processos pertinentes à empresa em busca da sua atividade fim; A busca pela Excelência e o atendimento ao cliente com mais facilidade, rapidez, diminuição de erros e qualificação dos processos. “Os processos de negócios permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, possa dirigir seus recursos e esforços para melhoria deste atendimento” (BARBARÁ 2006, p.157).

No tocante as condições para o sucesso da implantação de uma gestão por processos eficiente, foram citados como necessários pelo gestor A, os resultados (indicadores de resultado e desempenho); Envolvimento e conhecimento de todos os funcionários; Capacidade de readaptação frente aos resultados e/ou obstáculos; Realização de ciclos de melhorias (PDCA) de forma clara e eficiente. Pelo gestor B, foi citada a necessidade de avaliação de cada processo existente na organização; Realização de análise das atividades identificando o que realmente é necessário; “Enxugamento” dos processos com a eliminação de atividades desnecessárias promovendo a facilidade da execução das atividades como um todo. Já o gestor B aponta a verticalização do entendimento da importância da gestão por processos desde a direção até a operacionalização além do comprometimento da equipe. Para MARSHALL JUNIOR et al (2012, p.44), se formos responsáveis por um ou mais processos, precisaremos conhecê-los bem para podermos gerenciá-los e melhorá-los e o nosso comprometimento como gestores de processos é de fundamental importância para o sucesso de nossas organizações. Vale ressaltar a importância do papel que os gestores desempenham, pois são eles que podem desenvolver e implementar as estratégias organizacionais que conduzirão a excelência do desempenho organizacional através do acompanhamento e controle de seus processos.

Os três gestores entrevistados informaram que houve projetos anteriores à implantação da Gestão por Processos, foram citados o processo de Acreditação hospitalar; A mudança de gestão do SADT dentro do hospital, além da contratação de duas consultorias externas que, embora não tenham surtido os resultados esperados, possibilitou maior entendimento da necessidade de uma implantação da gestão por processos.

Em relação ao que já foi implantado nas organizações, o gestor A, informa que a mensuração dos indicadores, os registros das não conformidades, a implantação da gestão de suprimentos e a atuação de algumas comissões (de prontuários e de infecções) além do Núcleo de Segurança do paciente ainda não estão surtindo os efeitos esperados. Para o gestor B, o fato de existirem pessoas que ainda não possuem a qualificação para dar andamento ao

desenvolvimento dos processos existentes; além da falta de comprometimento, dificulta o alcance dos resultados. Na percepção do gestor C, a falta de continuidade do mapeamento dos processos da organização devido ao comprometimento e entendimento de que o mapeamento serve como instrumento de autoconhecimento e melhoria contínua é o principal motivo para o não alcance das expectativas. Ambas as percepções, estão de acordo com GONÇALVES (2013, p. 157), que diz que infelizmente, este tipo de habilidade não está presente na maior parte dos gestores responsáveis pela condução das ações de gestão de processos. Isso contribui para que maior parte das ações voltadas para a implementação deste tipo de iniciativa fracassem. “A estruturação bem sucedida de um sistema de gestão de processo é uma ferramenta poderosa capaz de conferir controle gerencial sobre as atividades desempenhadas no âmbito hospitalar” (GONÇALVES, 2013, p. 157).

Os indicadores de desempenho dos processos também foram citados como mecanismo de controle pelos entrevistados. Todos demonstraram conhecimento quanto à importância de sua utilização como ferramenta para gerenciamento dos resultados dos processos existentes. Os gestores estão conscientes que os indicadores devem refletir as necessidades dos clientes e não apenas o atendimento de metas funcionais. De acordo com GUERREIRO et al (2013, p.38), os indicadores de desempenho devem estar sempre presente, pois, não se pode controlar o desempenho dos processos se não há informações precisas sobre o seu andamento.

Como principais dificuldades apontadas para implantação da gestão por processos na organização, foram evidenciadas pelo gestor A, a falta de conhecimento técnico e interesse de alguns funcionários além do envolvimento da alta direção de forma efetiva e resolutiva; Já os gestores B e C apontaram a cultura organizacional com o principal desafio. Segundo relato do gestor B, primeiro foi necessário uma conscientização das pessoas na organização. Muita coisa precisava ser mudada por serem coisas antigas e feitas de forma empírica. CANDIDO et al (2008, p. 9), afirma que a mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos é cultural, e o êxito da utilização requer atitude de mudança e quebra de paradigma.

Em relação à percepção dos demais gestores com relação à relevância da gestão por processos, o gestor A, afirma que em sua maioria já conseguem perceber a importância, porém é observada a falta de comprometimento e envolvimento não dedicando tempo de seu trabalho para execução; O gestor B informa que ainda não há um envolvimento de todos os gestores da organização, a exemplo de alguns setores de apoio, os quais deveriam estar envolvidos numa visão ampla. O gestor B diz que algumas pessoas ainda precisam entender toda a organização e não apenas uma função ou cargo e que há uma visão limitada por parte de alguns gestores.

Quanto ao potencial da organização para assimilar um novo modelo de gestão, dois dos gestores afirmaram ser restrito e um afirmou ser limitado devido à falta de maturidade de alguns gestores em relação ao conhecimento científico, o qual seria um meio de promoção de mudanças. O gestor C informou que a falta de formação acadêmica e profissionalização por parte de alguns envolvidos, pode atrapalhar uma vez que a habilidade consiste em aplicar a teoria em sua prática e que não adianta querer inventar uma prática que não tem embasamento teórico nenhum.

Quanto à expectativa da Diretoria em relação à implantação da gestão de processos, o gestor A, aponta o acompanhamento em tempo real do desempenho da organização e o controle e/ou monitoramento facilitado das atividades desenvolvidas com foco no planejamento estratégico. Para o gestor B, há uma expectativa quanto à eficiência tanto operacional quanto financeira da organização; O alcance rápido dos resultados e a redução de custos. O gestor C cita o aumento do lucro internamente; Aprimoramento da utilização dos recursos tanto humanos quanto materiais além do alcance dos objetivos do planejamento estratégico como expectativas da Direção.

Em relação ao tipo de gestão utilizada nas organizações estudadas, observou-se que embora haja um entendimento da necessidade e dos benefícios de uma gestão por processos efetivamente, ainda está sendo implantado este modelo de gestão, o que existe atualmente, é uma aplicação mista dos dois modelos de gestão (funcional e por processos). GUERREIRO et al (2013, p. 42,43), evidencia que, na prática, o que se vê frequentemente nas empresas é um modelo misto e denominado estrutura função-processo, em que prevalecem as áreas funcionais da organização, que passam a dar apoio à operação de diversos processos de negócio, devidamente identificados e mapeados. O reconhecimento dessa estrutura mista pode facilitar o trabalho de implementação da abordagem por processos nas empresas, uma vez que não elimina totalmente a estrutura organizacional original. Segundo GUERREIRO et al (2013, p.45), quanto mais tradicional for a empresa, maiores serão os riscos de alteração de uma estrutura funcional para uma estrutura por processos de negócio pois tal mudança sempre exigirá muito trabalho, dedicação e organização por parte dos seus gestores.

Uma característica fundamental que distingue ambos os enfoques está na estrutura organizacional: na gestão funcional, é possível observar um modelo de gestão fortemente hierárquico, com base em departamentos, resultando em uma estrutura vertical; na abordagem por processos, o modelo de gestão está fundamentado na formação de equipes de processo, resultando em uma estrutura horizontal. Em resumo, as áreas funcionais continuam a existir, mas os processos de negócio devem ser identificados e priorizados, sobrepondo-se às funções.

Evidenciou-se nesta pesquisa que uma das maiores barreiras encontradas, são os pensamentos divergentes dos gestores envolvidos nos processos da organização por possuírem em sua maioria, um pensamento voltado para a gestão funcional, além da cultura organizacional e a falta de conhecimento técnico e científico quanto ao modelo de gestão.

Diante do exposto, para a implantação de uma gestão por processos efetiva, se faz necessário a capacitação dos gestores diante do assunto, pois isso permitirá aos gestores das áreas a percepção clara dos processos existentes e da necessidade de uma abordagem sistêmica. A conscientização e disponibilidade dos gestores contribuirão para o desempenho do processo como um todo, uma vez que os processos exigem a integração e cooperação de todas as áreas funcionais na sua operação.

## REFERÊNCIAS

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000.** 2 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CANDIDO, Rafael Monteiro; MACHADO E SILVA, Michele da Trindade Ferreira; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. **Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas.** Rio de Janeiro, 2008.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Márcio Augusto; SANTOS, Lucas Maia dos. **Gestão de recursos humanos em saúde e mapeamento de processos: reorientação de práticas para promoção de resultados clínicos satisfatórios,** Minas Gerais, 2013.

GUERREIRO, Karen Menger da Silva; FERREIRA, Paula Renata; MUNHOZ, Antonio Siemsen; STADLER, Adriano (Org.). **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação.** 6. v. Curitiba: InterSaberes, 2013.

HELFERT, Markus. Challenges of business processes management in healthcare Experience in the Irish healthcare sector. **Business Process Management Journal** Vol. 15 No. 6, pp. 937-952, 2009

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

## ANEXO

**Roteiro de entrevista:**

1. Sexo
2. Formação
3. Tempo de empresa
4. Função na empresa
5. Você já vivenciou a implantação da gestão por processos na sua organização?
6. Em sua opinião, qual a relevância de uma gestão por processos na organização?
7. Que condições precisam ser observadas para o sucesso da implantação de uma gestão por processos eficiente?
8. Quais as principais dificuldades você pode apontar para a implantação da gestão por processos na sua organização?
9. Houve algum projeto anterior para implantação da Gestão por Processos? Se sim:
  - a. O que já foi implantado que agregou valor?
  - b. O que ainda não está surtindo os efeitos (resultados) esperados com os trabalhos até então executados?
  - c. Os processos ainda estão sendo mapeados?
  - d. Quais os processos que já possuem padrão (mapa do processo + sistema de medição + procedimentos gerencial e POPs)?
  - e. Quais os processos que já possuem monitoramento de desempenho?
10. Qual a percepção dos demais gestores com relação à relevância desse trabalho? Estão envolvidos e dedicando seu tempo para os trabalhos?
11. Qual o potencial da organização para assimilar um novo modelo de gestão? Há alguma limitação evidente que precisa ser entendida (Quantidade de gestores, tempo de casa, formação educacional, etc.)?
12. Qual a maior expectativa que a DIRETORIA da organização pode ter com a implantação da gestão de processos?