



ESTUDO DAS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

RESEARCH OF THE CONTRIBUTIONS OF THE PROCESS MANAGEMENT IN A HOSPITAL ORGANIZATION

INVESTIGACIÓN DE LA CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN HOSPITAL

<p>Dusan Scheiber Universidade Feevale dusan@feevale.br</p> <p>Vanessa Theis Universidade Feevale nessa.theis@gmail.com</p>	<p>Submetido em: 25/11/2015 Artigo aceito em: 30/07/2016</p> <p>DOI 10.21450/rahis. V13i2. 2762</p>
---	---

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as contribuições da gestão de processos em uma organização hospitalar. Os autores optaram pelo seguinte delineamento metodológico: estudo descritivo por meio da abordagem qualitativa, com a coleta de dados através da observação participante, levantamento documental e entrevistas em profundidade. Os resultados da pesquisa indicaram que a adoção de determinadas variáveis da gestão por processos facultaram a realização de relevantes mudanças no contexto organizacional, devido a criação de um ambiente de trabalho onde os colaboradores foram motivados a sugerir mudanças de processos, visando a redução de custos, otimização do tempo dos profissionais e uso de instalações e equipamentos, como a qualidade e melhor atendimento ao paciente. Cumpre destacar que o processo de inovação em empresas deste segmento, tende a ser mais complexo em virtude das constantes exigências de órgãos reguladores (NEMBHARD et al, 2009).

Palavras-chave: Organização. Gestão por Processos. Hospital.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the contributions of case management in a hospital organization. The research results indicated that the adoption of certain variables of process management provided the realization of innovations in the organizational context, due to the creation of a work environment where employees were encouraged to suggest changes to processes, aiming at cost reduction, optimization time professionals and use of facilities and equipment, such as quality and better patient care. It should be noted that the process of innovation in companies in this segment tends to be more complex because of the constant regulatory agencies requirements (Nembhard et al, 2009).

Keywords: Organization. Process Management. Hospital.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar la contribución de la gestión de casos en una organización hospitalaria. Los autores eligieron el siguiente diseño metodológico: Estudio descriptivo mediante un enfoque cualitativo con la recopilación de datos a través de la observación participante, el trabajo de archivo y entrevistas en profundidad. Los resultados de la encuesta indican que la adopción de ciertas variables de la gestión de procesos proporcionan la realización de innovaciones en el contexto de la organización, ya que la creación de un ambiente de trabajo en los que se anima a los empleados para sugerir cambios en los procesos, con el objetivo de reducción de costes, optimización profesionales a tiempo y el uso de las instalaciones y equipos, tales como la calidad y la mejor atención al paciente. Cabe señalar que el proceso de innovación en las empresas de este segmento tiende a ser más compleja debido a los constantes requerimientos regulatorios agencias (Nembhard et al, 2009).

Palabras-clave: Organización. La gestión de procesos. El Hospital.

1 INTRODUÇÃO

A acirrada competição entre as organizações que tem se consolidado como modelo dominante no mercado, com maior intensidade nas últimas décadas, vem exigindo o desenvolvimento de novas competências, bem como a concepção de novos arranjos de recursos organizacionais, para facultar a diferenciação das organizações e assegurar a sua permanência no mercado. Esta tendência foi constatada inicialmente no segmento industrial, mas atualmente representa uma realidade, também, nos segmentos comerciais e de serviços.

Dentre as novas competências organizacionais, que surgiram para facultar a concepção de diferenciais estratégicos, destaca-se a gestão por processos, em todas as suas dimensões, desde a forma de comunicação como cliente (marketing), até a organização de recursos internos. A partir dos conceitos formulados por Werkema (1995) e Slack (2008), entre outros, diversos pesquisadores e gestores organizacionais aprofundaram e exploraram as referidas bases teóricas, contribuindo para ampliar a referida base conceitual e apontaram alternativas para as mudanças no ambiente organizacional, em todos os segmentos e setores econômicos.

O setor industrial foi o primeiro a se apropriar dos referidos conceitos, aplicando-os, em diferentes níveis de sucesso às suas operações, oferecendo para os pesquisadores e estudiosos do tema novos elementos e nuances, para ampliar o espectro de estudos e pesquisas. Estes estudos iniciais no ambiente industrial contribuíram na consolidação da taxonomia de gestão por processos, com detalhamento de suas especificidades e aderência situacional, o que possibilitou o surgimento de pesquisas derivadas, combinando os conceitos e estabelecendo relações com outros setores, notadamente o comercial e serviços.

Com a disseminação e difusão de boas práticas nos dois setores, comercial e serviços, com destaque a modelos de gestão, atendimento a clientes e sistemas logísticos, os dois referidos segmentos passaram a enfrentar dificuldades similares ao do setor industrial - aumento dos novos entrantes que acirrou a competição entre os agentes. Esta realidade impulsionou a busca por novos vetores que pudessem potencializar a concepção de diferenciais competitivos, encontrando na gestão por processos uma das alternativas mais promissoras.

No entanto, a adoção da gestão por processos nas organizações comerciais e de serviços exigiu adaptação dos conceitos e da forma de sua operacionalização, com vistas à concepção e consolidação das práticas, em virtude das características peculiares e

especificidades próprias de cada segmento. Para respaldar o referido processo, diversas organizações recorreram às ferramentas concebidas no âmbito da gestão por processos. Por meio da apropriação e utilização efetiva, é possível evidenciar as características e propriedades das estruturas organizacionais, facultando a proposição de mudanças e alterações, julgadas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Apesar da relevância das contribuições da gestão por processos para a promoção de mudanças, no âmbito organizacional, foi possível constatar, em especial por meio de estudos empíricos, o conflito entre as práticas organizacionais constituídas e o modelo de gestão de processos, o que suscitou a necessidade de reflexão acerca de variáveis, subjacentes à estrutura organizacional. As realidades tipificadas, bem como as situações identificadas, estimularam a realização de pesquisas sobre o referido tema.

No intuito de contribuir para esta temática, de influência da gestão de processos sobre as práticas organizacionais constituídas, foi concebido o estudo cujos resultados subsidiaram a elaboração do presente artigo. A questão de pesquisa que norteou o estudo foi: "Quais foram as contribuições da gestão por processos em uma organização hospitalar, localizada na região sul do país?". A hipótese preliminar, que procurou responder à questão de pesquisa, foi que a gestão por processos favoreceu a revisão de práticas organizacionais, visando à sua adequação normativa e institucional, com relevantes contribuições para a qualificação dos serviços prestados".

O objetivo geral do estudo procurou identificar e caracterizar as especificidades da gestão de processos em ambiente hospitalar, bem como a influência do modelo de gestão por processos, sobre a estrutura interna. Nesse sentido os objetivos específicos foram (i) caracterizar o conjunto de práticas internas da organização estudada; (ii) descrever as especificidades da gestão por processos e (iii) identificar e tipificar as mudanças e revisões de processos implementados pela organização.

Optou-se pelo estudo de caso único, em uma organização hospitalar localizada na região sul do país, cujo nome real foi mantido em sigilo, pela exigência imposta pela direção da empresa, sendo tratada neste trabalho pelo nome ALPHA. Pelas características do estudo os pesquisadores decidiram utilizar a abordagem qualitativa por entender que a mesma apresenta melhor potencial para evidenciar fatos e dados, para serem analisados à luz de vertentes teóricas sobre a gestão por processos. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista em profundidade, levantamento documental e observação não participante, de um dos pesquisadores. A opção pela análise de narrativas também se mostrou mais adequada por permitir evidenciar aspectos de natureza subjetiva, no discurso dos entrevistados, facultando a sua caracterização.

O trabalho inicia com a apresentação de vertentes teóricas que embasaram tanto a elaboração das questões da entrevista, como a identificação das categorias analíticas. O método foi detalhado na sequência, seguido da análise dos dados. O artigo encerra com as considerações finais e referências.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

Em termos conceituais, um processo é definido por Harrigton (1991 p.34) como um “grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos”. Além disto, é um conjunto de atividades interligadas capazes de transformar um insumo de forma a criar um produto ou serviço, visando agregar valor para o cliente (JOHANSSON; MCHUGH; PENDLEBURY e WHEELER II, 1993; BOGAN e ENGLISH, 1994). Logo, um processo pode ser definido com

um conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo (WERKEMA, 1995).

Para Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Na definição da ISO 9000, processo é “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas”. Destarte, os processos são um sequencia de atividades capazes de atender às necessidades de um cliente, seja ele interno ou externo (HARRISON; PRATT, 1995). Para Vanhaverbeke e Torremans (1999), os processos são o coração das organizações, pois são os meios através dos quais as empresas criam valor para seus clientes.

Andersen (1999) entende processo como uma série lógica de transações que converte entrada para resultados ou saídas. Para Davenport (1994), processo é uma ordenação específica das atividades no tempo e no espaço, com começo e fim identificados. Contudo, os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma holística (OLIVEIRA, 2007).

Neste sentido, as organizações necessitam rever seus negócios, sua forma de administrar e visualizar seus clientes e fornecedores. O tempo é o elemento determinante no sucesso das transações supramencionadas. (OLIVEIRA, 2007). Assim, além de atender o cliente, é necessário um enfoque no seu nível de serviço. Mas, para que isto ocorra, os colaboradores devem entender onde estão situados com relação aos clientes externos e qual sua importância no processo.

Hammer (2001) ainda ressalta que a criação de um processo estruturado faz com que as empresas se tornem menos dependentes de pequenos grupos de pessoas talentosas, que acabam se tornando indispensáveis. As empresas que são dependentes de apenas alguns colaboradores podem enfrentar situações adversas quando estes deixam a organização. Como os processos permanecem na empresa, pessoas podem sair e outras podem usar o processo que foi desenvolvido.

Cumprir mencionar que, a principal condição para que o processo de negócio seja integrado é entender a empresa na sua totalidade e assim transpor as barreiras organizacionais, adquirindo o conhecimento de organização por processos, sobrepondo o entendimento de hierarquia funcional (DA SILVA; PEREIRA, 2006). Ressalta-se que, de acordo com Schermerhorn et al (1999), as estruturas funcionais agrupam pessoas com características semelhantes, pois as tarefas são similares, e traz como consequências, o compartilhamento do conhecimento técnico, dos interesses e das responsabilidades.

Rozenfeld et al (2006) entende que os processos de negócio são um conjunto de atividades realizadas na empresa, associadas as informações, utilizando os recursos e a organização da empresa. Forma-se uma unidade coesa que deve ser focalizada em um tipo de negócio, normalmente direcionado a um determinado mercado ou cliente, com fornecedores bem definidos. O autor ressalta que atividades são as ações a serem realizadas dentro de um processo ou subprocesso. São realizadas usualmente por unidades (uma pessoa, um sistema, um departamento, etc).

Neste encadeamento temático, Gonçalves (2000) aponta que dependendo da complexidade do processo este é dividido em subprocessos. Estes, por sua vez, são divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizado seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento e podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhado em tarefas.

Sendo assim, os macroprocessos são processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos

alocados pelos departamentos funcionais (JURAN, 1992). E, devem ser eficazes, eficientes, adaptáveis, mensuráveis, controláveis e formalizados. Sucintamente, os macroprocessos possuem processos; os processos possuem subprocessos, os quais possuem atividades. Por fim, as atividades possuem tarefas e assim por diante.

Ressalta-se que um processo complexo necessita ser repartido em seus subprocessos e seu mapeamento deve orientar todos os participantes de sua constituição e interligação (DAVENPORT, 1994, p.34). É importante considerar que, uma pessoa ou um departamento talvez não execute todas as partes do processo ou, fases diferentes podem exigir habilidades diferentes (KRAJEWSKI et al, 2009). Além disto, a contribuição mais significativa da hierarquia de processos é a de introduzir uma linguagem e conceitos fundamentais de processo focando nas necessidades do cliente (SMART; MADDERN; MAULL, 2008).

Sumariamente, entende-se que as organizações podem ser identificadas como um conjunto de processos, mesmo aquelas que estão estruturadas por departamentos e são hierarquicamente definidas, independente de seu porte e ramo de negócio. A hierarquia dos processos depende do nível de detalhes que se deseja analisar. Além disto, nos processos estão todos os trabalhos essenciais realizados nas empresas, assim não há um produto ou um serviço oferecido pelas organizações sem um processo empresarial (GONÇALVES, 2000).

Garvin (1998) entende que existem três categorias básicas de processos empresariais. São eles: (i) os processos de negócio, que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; (ii) os processos organizacionais ou de integração organizacional, que são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais, que são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Hammer (2001) destaca que as empresas que adotam o foco nos processos não criam nem inventam processos. Eles sempre existiram, mas em um estado fragmentado, invisível, sem denominações e sem gerência, pois os funcionários e supervisores envolvidos nos processos, não tinham consciência de seus processos pelo fato de estarem concentrados em suas próprias tarefas. Assim, o modelo de gestão baseado em processos, compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das atividades, de forma sistêmica e integrada, resultando em um modelo organizacional que possibilite qualquer colaborador uma visão global do fluxo de trabalho, bem como seu entendimento, independente do local onde são executadas as diversas atividades.

Hammer (2001) aponta ainda que, a empresa de processos tem uma visão diferente sobre a forma de organizar o trabalho produtivo. Ela empenha-se para institucionalizar o sucesso por meio do planejamento de métodos de trabalho de alto desempenho. Logo, todos os negócios podem beneficiar-se com o compartilhamento do conhecimento em toda a organização. Ao compartilhar informações sobre processos comuns, a organização tem mais oportunidades de identificar as melhores práticas e implanta-las com maior rapidez (KAPLAN e NORTON, 2006).

Segundo De Sordi (2005), a gestão por processos apresenta-se em contraste com a visão departamental e funcional, já que se encontra fundamentada na repetição e na otimização de recursos, partindo para uma proposta de agregação de valor com orientação para o cliente final, sendo que no entendimento comum da administração de empresas diz-se que, em vez de gerenciar áreas, ou processos verticais, os gestores passam a se ater aos processos horizontais, aqueles que cruzam as diversas áreas internas e externas à empresa, com o propósito de gerar um produto ou um serviço que agregue valor. Neste sentido,

processos normalmente atravessam várias funções e nesse sentido a gestão por processo tem característica multifuncional, pois a ideia central é derrubar barreiras departamentais e fortalecer o foco no cliente (OAKLAND, 1994).

A gestão de processo sendo introduzida em uma organização pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e em consequência, maximizando os lucros (LOPES, 2008). Tanto que, para Mororó (2008), a melhoria dos processos simplifica-os, elimina etapas, fazendo-o com maior eficiência. E, resulta em eliminação dos erros e redução de custos. Portanto, a gestão por processos direciona-se ao cliente final, desenvolvendo autonomia gerencial para a tomada de decisão nas pessoas participantes dos processos, tornando-os mais produtivos, mais qualificados e reduzindo custos operacionais (DE SORDI, 2008).

Além disto, a visão por processos procura entender o que precisa ser feito e como fazê-lo. Sendo assim, as tarefas não são somente definidas em função dos departamentos. Deve-se pensar nas atividades a serem realizadas e como elas irão agregar valor para a organização, independente de qual departamento a realizará BALDAM et al, 2007). Neste sentido, as organizações estão se organizando por processos por entenderem que desta forma terão mais eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 2000).

Assim, se um negócio adota uma perspectiva de processo, ele entende que todas as partes do negócio podem ser vistas como processos e que todos os processos podem ser gerenciados usando os princípios de gerenciamento de operações (SLACK et al, 2008). Logo, a perspectiva de processo vincula diretamente o modo como se gerencia recursos em um negócio com seu impacto estratégico. Sem um gerenciamento de processos eficiente, o melhor planejamento estratégico pode nunca se tornar realidade. Sucintamente, Kaplan e Norton (1997) reforçam a importância da gestão de processos, propondo que o alinhamento seja tratado como um processo de negócio, para que a organização consiga manter-se alinhada estrategicamente.

Nesse contexto, a gestão por processos é uma das abordagens mais importantes entre os novos métodos organizacionais. Hammer e Champy (1994) definem alguns aspectos que mostram a importância da gestão dos processos nas organizações: os processos representam uma parcela significativa de custos da organização; projeta a empresa a se concentrar no cliente; ajuda as interações e comunicações organizacionais; previne erros; minimiza desperdícios; e, promove a busca pela melhoria.

Netto (2004) apresenta a gestão por processos relacionada às estratégias competitivas e à cultura organizacional, gerando aumento na competitividade organizacional, que resume as bases conceituais apresentadas, como pode ser observado no Quadro nº 1.

Quadro 1: Gestão por Processos Relacionada às Estratégias Competitivas e Cultura Organizacional

A gestão por processos	Relacionada com a	Implicações
Implica em	Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor entendimento do funcionamento da organização. • Permite a definição adequada de responsabilidades. • Utilização eficiente dos recursos à prevenção e solução de problemas. • A eliminação de atividades redundantes. • Identificação clara dos clientes e fornecedores.
Possibilita	Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar com eficiência nos recursos. • Eficácia nos resultados.
Prove meios	Estratégias	Capacidades valorizadas pelos clientes.
Implica em	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os processos interrelacionados. • Controle contínuo sobre a ligação entre os processos.

Promove	Cultura organizacional	Integração da organização.
Permite	Cultura organizacional	Melhor definição de responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Netto (2004).

Cumprir destacar que para o sucesso da implementação da gestão por processos, é preciso desenvolver uma área específica na empresa, que teriam os seguintes macros objetivos: promover a gestão de processos; modelar e representar processos; promover a melhoria do desempenho dos processos; integrar mecanismos de coordenação organizacional; implantar processos; capacitar os gestores de processos; promover a gestão diária (CARDOSO et al, 2009). Isto se deve ao fato de que, se não houver um responsável pela supervisão do processo completo, individualmente não haverá responsáveis, o que torna alta a probabilidade de erros, pois muitas pessoas agem separadamente na execução das atividades do processo (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Para Hammer e Stanton (1999), uma mudança para processos não ocorre rapidamente. Os autores entendem que a maior resistência se encontra nos altos executivos, uma vez que estes veem a mudança na forma da gestão como uma perda da autonomia e poder, sentindo-se desconfortáveis como o novo estilo gerencial colaborativo. Por outro lado, os colaboradores nas escalas hierárquicas mais baixas, raramente se opõem a mudança por processos, pois se sentem ansiosos com a ampliação de seus trabalhos, aumentando seu interesse por este tipo de estrutura. Neste sentido, Gonçalves (1997), elenca as principais mudanças percebidas na organização que muda sua estrutura organizacional de um modelo funcional para um modelo de gestão por processos:

- Atribui a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a uma proprietário de processo;
- Minimiza os deslocamentos de pessoas e as transferências de material, organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- Maximiza o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais;
- Diminui o gasto de energia por atividade, como, por exemplo, reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar os recursos em tecnologia da informação para reduzir o transporte, armazenagem e deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Com isto, constata-se que as pessoas têm papel fundamental na adoção de um modelo de gestão por processos, uma vez que esta exige que as pessoas trabalhem de maneira diferente (GONÇALVES, 2000). Lopes (2008), corrobora que um dos fatores críticos de sucesso, e importante para a implementação da gestão por processos, são as pessoas, pois sem elas os processos não são realizados adequadamente.

3. O PAPEL DA LIDERANÇA EM CONTEXTO DE MUDANÇA

Uma das definições possíveis de liderança é a capacidade ou competência de exercer a influência sobre indivíduos ou grupos (VERGARA, 2006). No entanto a aparente simplicidade do conceito permite abordagem mais densa, com base em autores seminais como, por exemplo, Weber (1976) que estudou o processo de dominação que caracteriza, na maioria das vezes, a ação de liderança. A partir da interpretação da dominação como “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas” concebeu três tipos puros de dominação legítima (racional,

tradicional e carismático) focando a dominação legal com quadro administrativo burocrático fundamentado em cinco pressupostos que embasam atuação do líder (WEBER, 1999).

Numa abordagem baseada em fundamentos teóricos em sociologia Selznik (1971) destaca a importância da criatividade e responsabilidade do líder organizacional, sem se preocupar em fornecer fórmulas prontas e acabadas para o exercício de liderança. Interpreta o ato de liderar como uma arte a ser cuidadosamente trabalhada, através de prática e interação entre o líder e os liderados. Apesar do evidente distanciamento da interpretação da forma de liderar percebe-se a convergência no tocante a importância do papel do líder.

Esta centralidade do papel do líder é destacada por Nixon (1992) que entende que o sucesso da mudança cultural será obtido apenas se ele: (i) criar a sua própria visão da organização, da sua parte e dele mesmo; (ii) definir e planejar poucas mas significativas intervenções na organização, com potência para gerar repercussão dentro da organização; (iii) desenvolver relações de amizade com o corpo gerencial; (iv) construir sua própria rede de contatos dentro da organização, com pessoas dispostas a apoiá-lo; (v) contar com apoio externo à organização como família e amigos próximos. Neste sentido o líder deve desenvolver a capacidade de aprender a acolher com tranquilidade a mudança e incerteza, procurar enxergar toda a situação, se perceber como líder que forma líderes e como alguém que sempre precisa aprender. O líder deve, também, criar um ambiente de celebração, encorajamento e de apoio, possuir alta auto-estima, saber questionar, ouvir e receber críticas.

Na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, destaca-se o tema de liderança e de mudança de cultura organizacional tanto em meio empresarial como acadêmico (KOVACH e PARISH, 1988). A entrada de novos concorrentes e acirramento da competição em termos globais forçam os gestores a rever as políticas organizacionais. Ahn, Adamson e Dornbush (2004) e Nixon (1992) percebem que as mudanças em comunicação, tecnologias disruptivas, fluxo de capitais transnacionais, novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), demanda de clientes por produtos de melhor qualidade e de menor preço final, também tem contribuído para alterar o cenário do mercado mundial.

No entanto, é importante destacar que a transformação cultural não ocorre de forma imediata. Verifica-se, na maioria dos casos, que a resistência maior à mudança é de colaboradores com mais tempo na organização, uma reação natural face à migração de uma situação de certeza para a uma situação desconhecida e incerta. Com base em pesquisa realizada sobre casos de mudança de cultura organizacional Kovach e Parish (1988) perceberam que as pessoas nas organizações podem reagir à proposta de mudança de três formas diferentes: (i) aquelas se convencem pela idéia do novo; (ii) pessoas que precisam analisar o planejamento cuidadoso do processo de mudança e (iii) os demais que só “compram” a proposta após apresentadas evidências concretas do sucesso obtido. No entanto constata-se que o texto de Kovach e Parish (1988) apresenta a fragilidade importante ao deixar de averiguar a situação de pessoas que não “compram” a idéia da mudança.

Lakomski (2001) observa que as práticas culturais são apreendidas como estruturas cognitivas, sendo que este processo de aprendizagem é inquietante, gera ansiedade e é propenso ao acionamento dos mecanismos de defesa. Se o líder desconhecer o funcionamento dos processos de mecanismos de defesa a cultura assumirá o controle e ele será gerenciado pela cultura vigente ao invés de realizar a sua gestão.

O líder deverá estar ciente de que a cultura organizacional é um fenômeno sistêmico e que ao englobar todas as pessoas que participam da organização será exercida a influência mútua pelas relações construídas. Desta forma líder deverá ser capaz de inspirar a confiança e respeito, tanto do corpo gerencial como de todos os demais colaboradores, com o objetivo de

reduzir a resistência à sua visão da nova cultura organizacional. Shearer, Hames e Runge (2001) identificaram também que a nova cultura organizacional obtêm maiores chances de sucesso se o líder apresentar traços comportamentais semelhantes ao do corpo gerencial, principalmente em termos de valores e crenças. Mas o item mais importante para o processo de mudança organizacional foi considerado o processo de comunicação por representar o meio de compartilhamento de idéias do líder.

De forma similar Schein (1988) recomenda um modelo de gestão de mudança de cultura organizacional. Argumenta que a organização deverá inicialmente passar pela experiência de “descongelamento” de crenças e pressupostos tradicionais. Esta fase é seguida pelo segundo desenvolvimento caracterizado pelo processo de reestruturação cognitiva. Esta etapa é, em parte, definida pela aprendizagem no método de tentativa e erro ou pela imitação do modelo com o qual os demais participantes organizacionais se identificam. O resultado deste processo é a redefinição cognitiva da parte essencial dos pressupostos organizacionais básicos. Finalmente, uma vez que a reestruturação cognitiva é completada, realiza-se o processo de “re-congelamento” da mudança.

Em termos de processo de mudança Kovach e Parish (1988) recomendam que a liderança proceda com base em três grandes objetivos: a) deixar claro o que é de fato importante, b) fazendo o que de fato importa e c) fazer a diferença. Para atingir os três macro objetivos são consideradas essenciais cinco funções: 1) desenvolvimento de consciência (de si, dos outros e da realidade circundante); 2) se dar conta do que se conhece; 3) comunicação constante (falar e ouvir todos os envolvidos, compartilhar idéias e gerar idéias); 4) planejar e 5) agir.

Sims (2000) sugere que o primeiro passo do líder que pretende promover a mudança da cultura organizacional consiste na compreensão da cultura organizacional propriamente dita e suas diferentes subculturas. A comunicação do propósito da mudança deverá ser acompanhada do alinhamento organizacional com atenção especial para o desenho das estruturas organizacionais e sistemas como liderança e supervisão, processo admissional, promoções, avaliação de desempenho e recompensa, plano de carreira e treinamento, planejamento e estabelecimento de metas e objetivos. Complementa as funções a elaboração, acompanhamento e controle do processo de orçamentação e de alocação de recursos, processo de comunicação e acesso a informações, auditoria e controle. Evidencia-se a fundamental importância da liderança pelo exemplo para criar e manter a cultura organizacional.

A abordagem à luz de antropologia e sociologia que foi realizada por Motta e Caldas (1997) oferece várias definições de cultura: (i) a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais, sendo implícita a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento, (ii) a adaptação em si, ou seja, a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. A construção do significado social e normativo possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. Este tipo de ação ocorre, normalmente, pela pressão sobre os membros da organização para compeli-los a obedecer ao código compartilhado e, desta forma, moldar os comportamentos individuais (PIRES e MACEDO, 2006; SUGATO, 1994). Resultados semelhantes despontam das pesquisas de Pires e Macedo (2006) e Sugato (1994) que analisaram a dimensão do comportamento individual e relações de poder, reconhecendo não apenas a sua existência como também analisaram o funcionamento de seu mecanismo na construção de valores comuns para um determinado grupo social organizacional.

O reconhecimento da importância das variáveis culturais levou Sugato (1994) a afirmar que a organização deverá avaliar e compreender os atributos culturais antes de promover qualquer tipo de ajuste organizacional. Blanchard, Hersey e Johnson (1996)

afirmam que a cultura influencia como as decisões são tomadas, o estilo de gestão, as relações e padrões comportamentais da organização. A percepção é confirmada por Chin-Loy e Huizenga (2003) para quem um grande número de falhas organizacionais pode resultar de falta de alinhamento da cultura organizacional e estratégia. Também Berthon, Pitt e Ewing (2001) verificaram que à medida que as organizações se tornam maduras o repertório de esquemas cognitivos se torna mais desenvolvido e a cultura organizacional exerce maior influência sobre o processo decisório gerencial em termos de modelos mentais dos gestores organizacionais.

Com base nos resultados da pesquisa de tese de doutorado, Miller (2001) afirma que a cultura impregnada na organização pode ser considerada, em elevado grau, sinônimo do modelo de liderança e resulta na forma da organização perceber, sentir e interpretar adequadamente os problemas e temas que desafiam a organização no dia a dia. Isso ocorre porque a liderança está em posição de definir a identidade organizacional com base em suas idéias e atitudes (MACHADO, 2005), além de possibilitar moldar as relações sociais dentro da organização e influenciar o processo de concepção de valores organizacionais.

No âmbito organizacional de empresas brasileiras autores encontram evidências de organizações que são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, o que, na percepção de Machado e Hernandez (2003) implica em paternalismo nas relações e dependência moral para com o outro. O estudo de Stevenson e Bartunek (1996) também evidencia que poder e interação social afetam valores culturais da organização.

Pode-se afirmar que o êxito de alterações de processos internos, incorporados em práticas organizacionais que simbolizam para os colaboradores determinados valores que, na maioria das vezes, representam características da realidade percebida, depende da ação cuidadosamente planejada do líder, que tenha capacidade de “ler” os cenários e compreender contextos de alta complexidade.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, por entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Para Yin (2010) a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Em atendimento à recomendação de autores que versam sobre o método de estudo de caso, com destaque para Yin (2010), os pesquisadores realizaram a triangulação de dados, por meio de entrevista em profundidade, levantamento documental e observação não participante.

A entrevista em profundidade foi realizada com o diretor comercial da organização, que se envolve no processo, no planejamento e execução das estratégias de inovação da companhia. A entrevista foi gravada e transcrita no prazo máximo de seis horas após o evento. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, a entrevista foi reescrita na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (POLKINGHORNE, 2007). Na sequência foi submetida à apreciação da pessoa entrevistada, para conferência, ajustes ou contribuições.

O levantamento documental procedeu-se com base em documentos internos fornecidos pela empresa, tanto em meio físico como eletrônico, via sistema interno de controle, que possibilitou a identificação e caracterização de processos internos mencionados

durante a entrevista. A observação não participante, por seu turno, ocorreu através da visita às instalações da empresa, ao longo de dois dias, que facultou aos pesquisadores observar a realização de diversas rotinas organizacionais. Desta forma também foi possível reconhecer vários dos processos e práticas internalizadas pelos colaboradores no desempenho de suas funções.

O teor da entrevista em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se o *software* NVivo, a fim de compilar, comparar e decifrar os dados da entrevista, de forma segura.

5 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

A empresa objeto de estudo deste estudo, foi fundada em 01 de maio de 1975, através de uma cooperativa médica, pensando em atender o público que vinha aumentando em torno da região do Vale dos Sinos, região localizada a 30 quilômetros da capital gaúcha, na década de 70, com a expansão da indústria calçadista. Inicialmente a cooperativa atendia somente a cidade de Novo Hamburgo, prestado assistência médica a empresas, seus funcionários e familiares, tendo como sede um pronto-socorro pequeno com apenas dois colaboradores.

A realidade foi mostrando que também pessoas físicas, individuais e famílias careciam de assistência médica de qualidade. Foi então, que a cooperativa passou a atuar em ambos os segmentos: empresarial e familiar. O passo seguinte veio com a ampliação dos municípios atendidos, passando a atender também os municípios de São Leopoldo, Campo Bom, Ivoti, Dois Irmãos, Portão e Estância Velha, o que a tornou uma das empresas líderes de mercado em seu campo de atuação na região.

Ao longo destes anos a cooperativa não cresceu apenas em seus espaços físicos, mas sim em solidez de mercado, contando hoje com 481 médicos cooperados, 1.314 colaboradores, 140 serviços credenciados e uma carteira de mais de 104 mil clientes. Frente a todos os adversos do mercado com a introdução de órgãos reguladores e fiscalizadores cada vez mais atuantes e tributações cada vez mais expressivas do mercado a cooperativa passou por uma grande reestruturação de seu negócio a partir do ano de 2010, investindo fortemente na gestão por processos e adequação de seus colaboradores ao novo ambiente de trabalho, visto que houve a necessidade de criar um novo ambiente de trabalho, para que os colaboradores incorporassem a mudança.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio do discurso do entrevistado constatou-se que a decisão de adotar a gestão por processos foi tomada em virtude das reclamações dos pacientes por atendimentos mais ágeis e padronizados, pois cada unidade de atendimento atuava de uma maneira. Na época, em 2011, a cooperativa contava com seis unidades próprias de atendimento e três unidades de pronto-atendimento. O executivo relata que, o maior desafio foi criar um ambiente onde todos os colaboradores se sentissem envolvidos no processo de mudança e não apenas uma imposição por parte da alta administração, pois o mapeamento dos processos organizacionais tende a ser uma atividade demorada e cansativa.

Neste sentido, a cooperativa entendeu que não bastava apenas unificar as coordenações das unidades, mas sim qualificá-las para a nova estratégia de atuação. Assim, com auxílio de consultoria externa, criou-se o programa de desenvolvimento de líderes

(PDL), pois assim como descrito na literatura por Schein (2009), a cooperativa entende que cabe ao líder disseminar os preceitos da cultura organizacional e criar um ambiente favorável à mudança. A área de Recursos humanos da cooperativa também foi treinada pela consultoria externa, em um período de 3 anos, a fim de que pudesse gerenciar o PDL de forma independente, passando a assumir a atividade de desenvolvimento de lideranças em março de 2014.

As competências necessárias para o exercício da liderança são analisadas através de avaliação de desempenho ocorrendo anualmente, com foco no desenvolvimento que o líder apresentou no que foi trabalhado em seu (PDL). Em 2013 o desenvolvimento da liderança teve como foco principal a realização da avaliação de desempenho da força de trabalho com base nas competências técnicas e comportamentais de cada perfil de cargo. Este desenvolvimento consiste também em realizar práticas de coaching para definição do programa de desenvolvimento individual (PDI) e, conseqüentemente, o reconhecimento das potencialidades individuais para a definição da forma como os resultados serão atingidos.

Além deste novo método de avaliação de desempenho, a mesma foi realizada utilizando um sistema específico para este fim, com o objetivo de otimizar o processo que anteriormente era realizado por formulários de forma manual, proporcionando ao colaborador uma visão do seu desenvolvimento ao longo do ano. Pois, percebeu-se que formulários eram descritos e retomados somente nos períodos de novas avaliações, informatizando o processo, a liderança, consegue ter sempre de fácil acesso o histórico de seu colaborador, traçando metas e retomando “acordos” realizados durante a avaliação, bem como o colaborador consegue ter fácil acesso as suas informações do seu período de desenvolvimento, fechando cada ciclo anualmente, avaliando o que teve de melhorias, o que foi atendido em plano de desenvolvimento individual e o que terá como meta no ano seguinte.

Com relação a gestão de processos, inicialmente ocorreu o redesenho de todo o planejamento estratégico da cooperativa para o período de 2011 a 2015, uma vez que a perspectiva de processo vincula diretamente o modo como se gerencia recursos em um negócio com seu impacto estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997; SLACK et al, 2008). Este planejamento é revisado anualmente, no sentido de verificar quais metas foram atingidas e quais precisam ser redesenhadas ou redefinidas. Cumpre destacar que, a cooperativa tem como missão: Promover a saúde com satisfação plena. Visão: Ser referência nacional em gestão de saúde com inovação, sustentabilidade e liderança de mercado. E os valores da organização são: ética, credibilidade, competência e humanização.

Atualmente a cooperativa conta com todos os seus processos mapeados e descritos de forma padronizada. Ressalta-se que o mapeamento começou a ser realizado por um time de excelência, que ficou responsável por descrever todos os processos e difundir a metodologia a todos os colaboradores da companhia. O referido time possuía um representante de cada área da empresa, pois desta forma facilitou-se a difusão da nova metodologia de trabalho, além de incentivar todos os colaboradores a se tornarem participativos, pois neste período era fundamental o engajamento de todos para que o resultado fosse positivo para a cooperativa.

Os processos foram desenhados em encontros com representantes das diversas áreas envolvidas nos processos mapeados. Nesta etapa, foram realizados os levantamentos da situação atual dos processos até o nível de sub-processos, conforme recomenda Gonçalves (2000). Foram desenhados os fluxogramas das principais atividades, e nestes fluxogramas foram definidos: Os processos que fornecem alguma entrada para o sub-processo que está sendo mapeado, e detalhado qual é o input fornecido; as principais atividades de forma interfuncional, atividades estas que transformam as entradas no decorrer dos processos e definição das atividades críticas. Após o desenho dos processos, foram realizadas reuniões de

validação junto aos colaboradores envolvidos com o objetivo de melhorar, padronizar ou manter os processos além de pontuar as atividades relacionadas aos processos.

A segunda etapa da adoção da gestão por processos baseava-se em difundir a novo modelo de gestão e a nova cultura da organização, que conforme relato do entrevistado “passou de uma empresa onde cada um fazia seu trabalho sem se preocupar com o todo, sem desenvolver uma visão sistêmica dos processos, para uma organização com padrões e processos a serem seguidos”. Esta nova forma de trabalho, encontra respaldo teórico em autores como Vanhaverbeke e Torremans (1999), Gonçalves (2000), Baldam et al (2007), pois desta forma a cooperativa passou a ter mais eficiência na prestação do seu serviço integrando os esforços no sentido de agregar valor para o cliente e atendendo suas exigências e necessidades.

A nova metodologia de gestão, as mudanças no processo de gestão, salientando todos os pontos fortes e também esclarecendo quais eram os rumos da cooperativa, onde a mesma queria chegar e que benefícios a mudança traria a todos, foi divulgada por meio de uma cartilha interativa e distribuída a todos os colaboradores. Houve também diversas ações interativas para o colaborador, para que o mesmo pudesse estar atento aos acontecimentos da cooperativa e após havia sempre distribuição de prêmios incentivando a participação de todos. Outra ação é que anualmente, após a revisão do planejamento estratégico, são distribuídos *mouse pad's* para os colaboradores que cada um possa ter conhecimento de quais são as estratégias e planos que estão sendo traçado e em qual parte estratégica seu processo está voltado.

Com o propósito de fomentar a concepção de novas práticas organizacionais, a cooperativa passou a contar com um programa interno de ideias, que consiste em um canal de comunicação onde o colaborador pode sugerir qualquer ideia ou melhoria, seja de infraestrutura ou de processo, com foco em revisão de processos ou sustentabilidade. Para efetivamente envolver os colaboradores, a equipe que sugere a ideia é envolvida diretamente no projeto de execução da ideia, desde criação do projeto, orçamentos e desenvolvimento da aplicação. O projeto pode abranger qualquer área dentro da cooperativa, após apresentado para diretoria de maneira simples e rápida para que a mesma avalie os impactos e também os custos. Com isto, a organização compreende os colaboradores no desenvolvimento de cenários, aproveitando suas ideias e *know how* ao extremo (BRABANDERE, 2006).

Cada nova ideia aprovada e implantada, seja ela tangível ou intangível, a equipe recebe uma bonificação, assim todos os participantes são recompensados de acordo com o grau de impacto no projeto. Observou-se um crescimento significativo de adesão ao programa de ideias, passando de 216 projetos em 2012 para 432 projetos em 2013, sendo uma média de 62% aprovados pela diretoria, corroborando que realmente o envolvimento dos colaboradores em processos de mudança é fundamental, conforme preconizaram Fleury e Fischer (1996), Teixeira (1998) e Matos, Matos e Almeida (2007) na revisão bibliográfica.

Atualmente a gestão trabalha fortemente na análise crítica de seus indicadores, entendendo que já possui uma base de dados passados bem consolidado o que permite a gestão a elaborar comparativos e atuar focando onde realmente é necessário, avaliando suas tendências, os indicadores são divididos em indicadores estratégicos, indicadores de processos e indicadores operacionais.

Mensalmente em reunião de gestão com coordenadores e gerentes são discutidos todos os indicadores de cada área, com foco nos que encontram-se fora da meta, ou que possam apresentar tendência negativa. Após a validação das estratégias, planos, metas e recursos os mesmos são acompanhados trimestralmente por meio de reuniões de análise crítica do BSC, com a participação de coordenadores, gerentes, superintendente e diretoria.

Nestas reuniões são analisados os resultados dos indicadores estratégicos e ações planejadas x executadas, bem como o orçamento previsto x realizado, a fim de verificar a eficácia do mesmo.

Com o propósito de divulgar quais são os objetivos estratégicos na busca por excelência, anualmente a cooperativa realiza o evento “Estratégias em Ação”, que é um acontecimento de ampla divulgação para cooperados, fornecedores, colaboradores, clientes e associados. De acordo com dados da pesquisa de satisfação realizada no final do evento, o percentual de satisfação deste evento no ano 2013 foi de 97,86% dos participantes, o que demonstra forte envolvimento e satisfação dos participantes sobre o assunto abordado.

A direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas identificando suas expectativas e buscando o alinhamento de interesse por meio das seguintes práticas: participação efetiva em reuniões, formulação das estratégias e na mobilização da força de trabalho e na busca de apoio das demais partes interessadas para êxito das estratégias. Seus principais eventos e interações com as partes interessadas para a comunicação dos princípios e valores organizações são: Revisão das Estratégias; Evento Estratégia em Ação; Papo com a Gerência; Integração de Colaboradores e Cooperados e Evento com fornecedores.

Conforme o cenário descrito no ambiente organizacional da cooperativa, constata-se que em um ambiente hospitalar que hoje busca da Acreditação Hospitalar, que é uma certificação semelhante a ISO, porém, voltada a ambientes hospitalares que visa garantir a qualidade dos atendimentos prestados bem como a padronização dos mesmos, não basta apenas apostar em tecnologia de ponta em seus equipamentos. O grande diferencial competitivo está na qualificação das pessoas, a fim de torná-las mais familiarizadas com o modelo de gestão por processos e desta forma estarem habilitadas para agregar valor a organização, tornando-a mais competitiva e preparada na busca dos objetivos estratégicos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade inerente à gestão por processos, que implica a concepção e adoção de novas práticas organizacionais, atrelada à complexidade que caracteriza o ambiente hospitalar suscitou o interesse dos autores em realizar um estudo de natureza reflexiva. Assim, ao longo do processo de pesquisa, buscou-se analisar o conjunto de especificidades que tipifica o processo de revisão de processos organizacionais em uma organização do segmento de saúde, bem como as contribuições que a adoção da gestão de processos para a referida organização hospitalar.

Com base nos relatos do executivo entrevistado, constatou-se que o envolvimento de todos os colaboradores no processo de mudança propiciou o sucesso na implantação da gestão por processos. Constatou-se que a revisão de práticas organizacionais, por meio de gestão por processos representa o desafio de apostar em novas posturas de atuação e novas formas de gestão, mas que faz-se imprescindível o envolvimento da alta administração, a fim de que estas mudanças seja integradas ao planejamento estratégica da companhia.

No tocante às limitações da pesquisa, destacam-se a opção metodológica, de estudo de caso único e a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade, levantamento documental e observação não participante. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto do entrevistado como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Entretanto, acredita-se que o estudo apresenta importantes análises para a compreensão da gestão por processos voltada para a inovação, facultando o desenvolvimento de novos estudos sobre o referido tema. Sendo assim, propõe-se a ampliação do estudo, por meio de uma pesquisa com abordagem quantitativa a fim de confirmar as evidências da abordagem qualitativa.

REFERÊNCIAS

- AHN, Mark J.; ADAMSON, Johns S A.; DORNBUSCH, Daniel. From Leaders to Leadership: Managing Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring 2004; 10, 4; pg. 112
- ANDERSEN, B., **Business process improvement toolbox**, Milwaukee, Wisc., ASQ, 1999, 233p.
- BALDAM, Roquemar et. al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM**. São Paulo: Editora Erica, 2007, 240p.
- BERTHON, Pierre; PITT, Leyland F; EWING, Michael T. Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. **Journal of Academy of Marketing Science**. v. 29, n.2; p. 135-150, 2001.
- BLANCHARD, K H.; HERSEY, P.; JOHNSON, D. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- BOGAN, G.E.; ENGLISH, H.J. **Microeconomics: theories and applications**. New York: John Wiley, 1994.
- BRABANDERE, Luc de. **O lado oculto das mudanças: A verdadeira inovação requer mudança de percepções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CARDOSO, P.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R.; PAIM, R. **Gestão de Processos, pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHIN-LOY, Claudette, HUIZENGA, Wayne. **Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success**. Tese de Doutorado da School of Business and Entrepreneurship from Nova Southeastern University, 2003.
- DA SILVA, Fernanda P. C.; PEREIRA, Néocles A. Modelagem de processos de negócios na implementação de ERPs nacionais em PMEs. **Produção**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 341-352, Maio-Ago, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, p. 33-50, Summer. 1998.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul-set, 1997.

- HAMMER, M.; STANTON, S.; How processes enterprises really work. **Horvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 108-118, nov-dez, 1999.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HANDY, C. **Deuses da administração: transformando organizações**. São Paulo: Vertice, 1987.
- HARRINGTON, H.J. **High performance benchmarking: twenty steps**. New York: Harper Collis, 1991.
- HARRISON, D.B.; PRATT, M.D. **Manual of procedure**. New York: Academic Press, 1993.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. E. **Management of organizational behavior: Leading human resources**. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- JOHANSSON, H.J.; MCHUGH, P. ; PENDLEBURY, A. J.; WHEELER II,W.A. **Business process reengineering: breakpoint strategies for market dominance**. New York: John Wiley, 1993.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviço**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. How to Lead the Metamorphosis. **Training and Development Journal**; Dec 1998; 42, 12, pg. 40
- KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São
- LAKOMSKI, Gabriele. Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management**. Bradford: 2001. Vol. 15, Num. 2; pg. 68
- LOPES, Marco Aurélio B.; BEZERRA, Marlene J.S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Outubro 2008.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais. Atibaia: ANPAD**, 2003.
- MACHADO, Hilka Vier. Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira, UEM, **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.
- MATOS, J.G.R; MATOS, R.MB.; ALMEIDA, J.R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E- papers, 2007.
- MILLER, Brian Philip. **Leadership, Organizational Culture and Managing Change: A Case Study of North Carolina's Johnston Community College**. Tese de Doutorado de North Carolina State University, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NETTO, Clóvis A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146 p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

NIXON, Bruce. Developing a new culture for organisations in the 90's. **Management Education and Development**; Spring 1992; 23, 1; pg. 33

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.40, n.1, p.81-105, Jan./Fev. 2006.

POLKINGHORNE, D. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v. 13, n. 4, p. 471-486, 2007.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 35. reimpressão, 1989.

ROESCH, S.M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para melhoria do processo**. São Paulo: Editora Saraiva. 2006.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

SELZNIK, Philip. **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Trad. De Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas: 1971

SHEARER, Corrine S.; HAMES, David S.; RUNGE, Janet B. How CEOs influence organizational culture following acquisitions. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford: 2001. Vol. 22, Num. 3; pg. 105

SIMS, Ronald R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**; May 2000; 25, 1; pg. 65

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre, Bookman, p.27-56, 2008.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**. p.1-17, Aug. 2008.

STEVENSON, William B.; BARTUNEK, Jean M. Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan 1996; 49, 1, pg. 75.

SUGATO, Lahiry. Building commitment through organizational culture. **Training & Development**; v.48, 4; p. 50-52, 1994.

- TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Alfragide, Editora McGraw Hill, 1998.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976
- VANHAVERBEKE, W.; TORREMANS, H. **Organizational structure in process based organizations**. Knowledge and Process Management, v.6, n. 1, p.41-52, mar. 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006
- WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1999, 464p.
- WEBER, M. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal**. In CAMPOS, E. Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 153p.
- WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1995.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.