

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE TEREZINHA CARDOSO INFÂNCIA

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO BASEADO NAS
PERSPECTIVAS *OUTSIDE IN*:
Competências necessárias para os gestores de uma Operadora de Plano de
Saúde de Autogestão

Porto Alegre
2018

CRISTIANE TEREZINHA CARDOSO INFÂNCIA

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO BASEADO NAS
PERSPECTIVAS *OUTSIDE IN*:
Competências necessárias para os gestores de uma Operadora de Plano de
Saúde de Autogestão**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Curso de
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Rosemary Francisco

Porto Alegre

2018

RESUMO

Em um contexto de grande concorrência, como o atual, as organizações tem o desafio de identificar suas vantagens competitivas para se diferenciar no mercado. A entrega de produtos ou serviços aos clientes depende de como o trabalho é executado nas organizações, ou seja, de como os processos de negócio são realizados. Desta forma, é fundamental que as empresas conheçam os seus processos de negócio e saibam gerenciá-los. Como disciplina para contribuir com este objetivo a gestão de processos tem sido efetiva, visto que a entrega de valor para ao cliente é uma característica deste modelo de gestão. Com o passar dos anos a entrega de valor ao cliente passou a ser considerada a partir de sua visão, surgindo, desta forma, a perspectiva *Outside in*, que exige das organizações a adoção de um novo modelo de gestão em que os processos sejam geridos de acordo com a essa perspectiva. Considerando as mudanças necessárias para gerenciar os processos com essa visão, este estudo buscou identificar quais são as competências necessárias para os gestores atuarem com esta visão. Para atender ao objetivo do estudo de caso realizou-se uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória em uma operadora de plano de saúde de autogestão. A coleta de dados foi realizada considerando a pesquisa bibliográfica, a observação participante e através de entrevista semiestruturada. Como principal resultado, foi identificado as competências necessárias para que os gestores possam gerenciar seus processos sob a perspectiva *Outside in*. A principal contribuição refere-se a relação elaborada entre os princípios da visão *Outside in* e os modelos de competência disponíveis na literatura, podendo ser utilizado por qualquer organização que tenha como estratégia a adoção da perspectiva *Outside in* pelos seus gestores.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócio. Competências. Competências Gerenciais. Abordagem *Inside Out*. Abordagem *Outside In*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão dos papéis nos quatro modelos.....	29
Figura 2 - Perspectiva de análise da competência profissional.....	31
Figura 3 – Organograma	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de competência	18
Quadro 2 - Competências organizacionais	20
Quadro 3 - Níveis de competência	21
Quadro 4 - As Teorias organizacionais e as competências gerenciais	25
Quadro 5 - Modelos gerenciais e suas características	27
Quadro 6 - Modelos gerenciais e suas características	30
Quadro 7 - As três ondas da gestão dos processos.....	31
Quadro 8 - Conceitos fundamentais sobre o BPM	33
Quadro 9 - Fatores essenciais para o sucesso do BPM	34
Quadro 10 – Perfil dos Entrevistados.....	42
Quadro 11 – Documentos Pesquisados.....	42
Quadro 12 – Mapeamento de competências.....	44
Quadro 13 - As desvantagens da visão <i>inside out</i>	49
Quadro 14 - Abordagem <i>Outside In</i>	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema	9
1.2 Delimitações do Tema	10
1.3 Problema	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo Geral	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Histórico e Evolução do Conceito de Competência	16
2.1.1 Competências gerenciais	22
2.1.1 Modelos de competências	28
2.2 Histórico e evolução da gestão de processos	31
2.2.1 Gerenciamento de processos de negócio	32
2.2.2 Abordagem outside in.....	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 Delineamento da pesquisa	38
3.2 Delineamentos da unidade de caso	39
3.3 Técnica de coleta de dados	41
3.4 Técnica de análise de dados	43
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.1 Perfi dos Entrevistados	46
4.2 Desvantagens da visão <i>inside out</i>	47
4.2 Características da abordagem <i>Outside in</i>	50
4.3 Competências gerenciais	52
5 CONCLUSÃO	57

REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	66
APÊNDICE B – ENTREVISTAS RESUMIDAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da história da administração, no ano 5.000.a.C, na Suméria, quando procurava-se resolver problemas práticos, bem como na China, em 500 a.C., quando identificou-se a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, foram iniciadas as primeiras tentativas de definir regras e princípios de administração. A Constituição de Chow, composta por oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio, são exemplos da fase inicial. A administração, e por consequência, as empresas, os gestores, o mercado e os clientes evoluem de forma rápida, intensa e globalizada. (CHIAVENATO, 2003).

O primeiro grande fenômeno dessa evolução foi a Revolução Industrial, quando surgiu a empresa e a administração com um contexto moderno; esse evento que iniciou no final do século XVIII, representou mudanças, políticas, sociais e econômicas. Em resposta ao novo cenário a administração teve a necessidade de adaptar-se ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas, com necessidade de maior eficiência e produtividade, considerando a intensa concorrência e competição no mercado, surgindo, assim, a Administração Científica de Taylor. Em complemento veio a Administração Científica, com a Teoria Clássica, de Fayol, que enfatizava a estrutura formal de empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos níveis da administração pública e privada. (CHIAVENATO, 2003).

Seguindo a evolução, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, de Elton George Mayo, rebateu-se a manipulação dos trabalhadores, então a partir de 1940 a ênfase passou para as pessoas, considerando a necessidade de humanizar e democratizar a administração. Mais recentemente estuda-se como a Teoria do Comportamento Organizacional em que os seguintes princípios básicos são considerados: o nível de produção como resultante da integração social, o comportamento social do empregado, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais. (MAXIMIANO, 2012)

Em 1950 iniciou-se a integração das teorias anteriores com a Teoria Estruturalista, onde Max Weber com a Teoria da Burocracia trouxe a adequação dos meios aos objetivos, em busca da eficiência. Já em 1970 a Teoria dos Sistemas

classificou a empresa como um sistema aberto com contínua interação com o ambiente em que está inserida e a Teoria da Contingência, no final da mesma década, complementa essa ideia quando define que a empresa e a sua administração dependem totalmente da influência do ambiente externo. (MAXIMIANO, 2012)

Portanto, os princípios fundamentais das teorias citadas foram, e permanecem sendo, a principal motivação para novos estudos, pesquisas e trabalhos. Esse contexto de evolução, crescimento, estudos e aprendizagem refletem em um cenário atual dinâmico e com forte tendência a flexibilidade e diversidade, em que as organizações e os gestores deparam-se com novas tecnologias e com um novo perfil de cliente, o que representa o maior desafio para a administração atual. A organização precisa estar integrada para aumentar a sua capacidade de adaptação às frequentes mudanças do mercado. (VALLEJO; ROMERO; MOLINA, 2012). Para desenvolver estas habilidades a nível corporativo, é importante que haja maior integração organizacional, o que requer a promoção de práticas de gestão por processos, considerando que isso aumenta a capacidade de adaptação da organização frente às mudanças contínuas pelas quais passa o mercado. (VALLEJO; ROMERO; MOLINA, 2012).

Sendo assim, as organizações estão buscando cada vez mais melhorar as suas estratégias de gestão, identificando a necessidade de alinhar as ações organizacionais e os objetivos para aumentar a eficácia. O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem de gestão que contribui para esta finalidade (NIEHAVES et al., 2014; PAUWAERT; VAN LOOY, 2014), alinhando a organização às expectativas, necessidades e experiência dos clientes.

Considerando a premissa de agregar valor ao cliente no contexto do BPM: “Na perspectiva de BPM, cliente é somente aquele que se beneficia da geração de valor e está externo à organização.” (BPM CBOK 3.0, pg.47). Sabe-se que até pouco tempo o cliente era pouco exigente, atualmente o cliente impõe o que quer e como quer e se as organizações atuarem conforme Porter (1985), determinando o que agrega valor para seus clientes e criando a cadeia de valor idealizada, não estarão sendo eficazes quanto as reais necessidades dos clientes.

Dessa forma, a relevância e o impacto das oportunidades externas ou que não são óbvias podem ser rapidamente avaliadas e implementadas. O pensamento intuitivo está centrado no pensamento divergente, na criatividade, originalidade e na

invenção. (MARTIN, 2009). No entanto, segundo Rosemann (2014) o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), no contexto de ferramenta de gestão, parece não ser suficientemente provida para explorar o potencial de um ambiente cada vez mais rico em oportunidades, visto que as metodologias técnicas atuais normalmente seguem um paradigma '*inside-out*'. Portanto, uma nova abordagem é possível através do BPM. Além disso, Kohlborn et al. (2014) identificou que é necessário complementar a abordagem BPM com o paradigma *outside in* (de fora para dentro).

1.1 Tema

A partir do século XIX a gestão dos negócios evoluiu, ou seja, iniciou com o foco na produção, na sequência o foco passou para as pessoas, logo, a qualidade passou a ser o objetivo das organizações e, a partir do século XX, iniciou-se a gestão de processos. Na última geração, a partir do século XXI, iniciou-se a governança corporativa, que apresenta a forma dinâmica e competitiva do gerenciamento de produtos e serviços, cruzando os departamentos para promover a melhoria contínua, com foco no aumento da qualidade e na redução de custo e do risco das operações. (MELLO, 2015).

Usar BPM significa aplicar métodos e técnicas para modelar, implantar, monitorar e melhorar continuamente os processos, visando alcançar agilidade operacional, maior confiabilidade, redução dos custos, maior capacidade de resposta às mudanças requisitadas pelos clientes internos e externos e, principalmente, alinhamento aos objetivos empresariais. (PEREIRA, 2008).

Apesar de envolver diversos fatores críticos de sucesso, a introdução das práticas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) tem sido uma alternativa bastante escolhida para alinhar áreas estratégicas e setores funcionais das organizações. (SANTOS; VALENÇA; ALVES, 2015; TRKMAN, 2010). O cenário atual exige das organizações mais flexibilidade e agilidade frente a uma competição globalizada, além da valorização dos indivíduos, do conhecimento e da inovação, é necessário estar atento às novas oportunidades e promover um serviço e/ou produto de acordo com as expectativas dos clientes mais exigentes. (BROWN; WYATT, 2010).

Como afirmam Kotler e Keller (2006), é preciso monitorar permanentemente o comportamento do cliente. O comportamento do cliente também mudou, o acesso às informações e a grande variedade de produtos e serviços que o mercado globalizado apresenta, interferiu nas suas escolhas. Inclusive o acesso a internet permite que os clientes busquem informações e referências tanto de empresas, quanto de produtos e serviços. Organizações têm por objetivo melhorar o relacionamento entre fornecedores e clientes e classificam as empresas e seus produtos e serviços, permitindo que o cliente avalie e escolha as empresas mais confiáveis. No Brasil existe o pioneiro Reclame Aqui, que atua desde 2011, e, ainda, o aplicativo Reclamação e, com o mesmo conceito do primeiro, o Denuncio. (RECLAME AQUI, 2011; RECLAMÃO, 2016; DENUNCIO, 2015).

Como consequência desse novo cenário, as empresas passaram a ter foco no cliente determinando o que agregaria valor para o mesmo. Atualmente, com o objetivo de serem eficientes, para atender as necessidades do cliente, e com as diversas modalidades de interação com os mesmos as organizações passam a adotar a visão de fora para dentro (*Outside in*), ou seja, foco do cliente. (ROSEMANN, 2014).

Unindo as premissas do Gerenciamento de Processos de Negócios às perspectivas *Outside in* os processos passam a ser desenhados a partir do ponto de vista do cliente em relação aos produtos e serviços, através dos contatos (momentos da verdade) que, quando expostos para a organização, permitem alcançar a real necessidade e satisfação de seus clientes. A aplicação tanto do BPM quanto das perspectivas *Outside in* são decisões dos gestores das organizações e estes são responsáveis por conhecer e garantir que os anseios dos clientes serão atendidos, bem como, que o processo esteja alinhado com o Planejamento Estratégico da organização. (ROSEMANN, 2014; XINE, LING e ZHANG, 2011).

1.2 Delimitações do Tema

O processo de evolução apresentado reflete o atual cenário com mudanças em que pesquisadores como McGrath (2013), identificaram que apesar da certeza de que o BPM ajuda as organizações a atingir a maturidade dos processos e melhoria contínua, superando as ineficiências da organização hierárquica funcional,

é tempo de mudança também para o BPM, a abordagem precisa adaptar-se às exigências do mercado contemporâneo.

Conforme Rosemann (2014), o BPM atendeu ao proposto por seus idealizadores e atualmente deve, além de modelar, analisar e simular os processos de negócio e a adaptação proposta refere-se a uma participação mais ativa na gestão, nos desafios organizacionais, estratégicos e culturais, denominado pelo autor como Exploração BPM, onde os processos além de simplificados são inovadores. Adotando o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) baseado na perspectiva *Outside in* a organização, além dos benefícios do BPM, passa a compartilhar as decisões de como compor produtos e serviços com os clientes, e ainda, permite alinhar a melhor forma de relacionamento entre os mesmos. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Independente do tipo de organização, do porte, do mercado em que está inserida existe a preocupação em melhorar os processos e fazer com que estes atendam às necessidades dos clientes. Considerando, aqui, especificamente, aquelas que adotaram as práticas da Gestão de Processos de Negócio (BPM), portanto, adeptas a visão *Inside Out*, e que pretendem adotar a visão *Outside in*, denominadas Organizações Ambidestras, por Rosemann (2014).

Conforme exposto por Kotter (2012) as transformações de negócio implicam em novas abordagens e as organizações precisam desenvolver novas competências para atender as exigências de tais transformações. Sendo assim, a partir do momento que o BPM permite a possibilidade de também, explorar oportunidades externas, inicia-se o processo de mudança de paradigmas e de cultura organizacional para assumir uma postura proativa.

Sabendo que o BPM apresenta a necessidade de mudança (ROSEMANN, 2014), e o contexto geral que rodeia as organizações também é de mudança (KOTTER, 2012), esse trabalho irá limitar-se a identificar o perfil adequado dos gestores de uma operadora de plano de saúde de autogestão, que estarão conduzindo tais eventos de mudança, identificando quais as competências necessárias para atuar com uma visão de futuro e com o compromisso de liderar de forma mais dinâmica, inovadora e descentralizada.

1.3 Problema

Conhecendo as vantagens e fatores críticos da implantação do Gerenciamento de Processos de Negócios e que os clientes de hoje, têm uma postura mais interativa e exigente, entende-se que as organizações e os gestores devem estar alinhados para adotarem a estratégia do BPM com a perspectiva *Outside in*. A mudança identificada no contexto do BPM indica a necessidade de pessoas com uma postura mais ambiciosa, desafiadora e inclusiva. (ERNST; CHROBOT-MASON, 2010). A falta de pessoas com esse perfil em BPM é potencialmente um obstáculo ainda maior do que a falta de processo de inovação, métodos ou ferramentas. (ROSEMANN, 2014).

Na 4ª edição da revista BPM Global Trends foi abordada a questão do BPM Ambidestro:

Exploração e pensamento *Outside in* promovem ambos o foco na total experiência com o processo, e não apenas em um detalhe ou no resultado. Como por exemplo, pegue a minha organização, *Queensland University of Technology*: no passado, a expectativa dos nossos clientes estava em vir para o campus, pagar pelo curso, assistir as aulas, fazer as tarefas, um exame e por fim se graduar. Agora, utilizando o pensamento da experiência com o processo, o desafio não é o de melhorar as aulas dentro de sala, mas em criar uma nova experiência de serviço, na qual, por meio da aprendizagem móvel e independente, os estudantes realizam pequenos cursos e onde quiserem pagando taxas incrementais ('Pay as you learn').(ROSEMANN, 2014, P.31).

De acordo com Rosemann (2014) para a aplicação do BPM com a perspectiva *Outside in* é necessário que o gestor pense no futuro, inove seu processo frente aos obstáculos e transforme essa visão em realidade em seu negócio. Segundo Capote (2017) as experiências dos clientes são os processos organizacionais e tudo que é feito na organização precisa estar alinhado à capacidade organizacional real de entregar as melhores experiências para os clientes.

Sendo assim, este trabalho será baseado na questão: Quais as competências necessárias para o gestor de uma operadora de plano de saúde de autogestão adotar as práticas do BPM baseado perspectivas *Outside in*?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar quais as competências necessárias para o gestor de uma operadora de plano de saúde de autogestão adotar as práticas do Gerenciamento de Processos de Negócio baseado nas perspectivas *Outside in*.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais características das competências gerenciais;
- b) Identificar os principais modelos de competências gerenciais;
- c) Identificar as principais desvantagens da visão *inside out*;
- d) Avaliar quais as principais características da abordagem *Outside In*;
- e) Mapear as competências dos gestores com as principais características da abordagem *Outside In*.

1.5 Justificativa

O cenário atual é caracterizado por mudanças rápidas especialmente quanto ao diferencial competitivo, que deixa de ser a qualidade e o valor do produto ou serviço e passa a ser a valorização das pessoas. As mudanças no contexto organizacional buscam atender a necessidade das organizações de entregar aos seus clientes respostas, produtos ou serviços de forma mais rápida e efetiva.

As mudanças necessárias nas organizações diante desse cenário exige mais que implementação de novas técnicas e novas estratégias de operações, é necessário adaptar-se também ao que se refere a habilidades, postura profissional e comportamento organizacional. (SWIERINGA; WIERDSMAN, 1992).

Identificar as competências de uma empresa oferece condições para realizar investimentos, alocar recursos em focos estratégicos e permite entregar benefícios diferenciados para os clientes. (DUTRA, 2001). Conhecendo as competências a organização tem a oportunidade de alinhar a cultura organizacional ao planejamento estratégico, inclusive com impacto no modelo de gestão adotado.

Nesse contexto de mudança a gestão de processos diz que, para produzirem-se produtos e serviços bons e sustentáveis, deve-se ter uma visão de gestão de processos “ponta a ponta” a partir do foco do cliente. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Segundo Capote (2016), o foco do cliente é uma obviedade moderna:

As organizações mais modernas em sua forma de gestão e estratégias de mercado perceberam o poder de identificar as oportunidades que estão fora dos domínios organizacionais. Não considerar Foco do Cliente como elemento crucial para a melhoria de relacionamento e seus resultados é um equívoco das organizações, que o mercado e a sociedade não mais perdoam.

Diante do contexto apresentado a realização desta pesquisa representa o início de uma investigação que tende a ser aprimorada cada vez mais, visto as exigências do mercado, atendendo de imediato a aplicação das práticas de Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM vinculada a abordagem *Outside In*. Em longo prazo, além de identificadas as competências do nível tático dessa organização, serão conhecidas as competências necessárias para gerenciar os processos dentro de uma realidade contemporânea que está contemplada na abordagem *Outside In*.

Essa pesquisa representa para a organização a gestão baseada nas premissas do Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM, porém, com abordagem inovadora e atualizada por conta da perspectiva *Outside in*, atendendo aos objetivos estratégicos de prestar assistência de qualidade aos seus beneficiários e manter a consolidação junto à rede credenciada, e principalmente desenvolver processos de prevenção e promoção à saúde, atendendo, assim, às reais expectativas dos clientes.

Para os colaboradores representa a mudança de cenário, de postura profissional, de desenvolvimento de novas habilidades e a motivação para o desenvolvimento de suas atividades com orientação de qualidade e perspectiva de um resultado melhor de seu desempenho e para a organização. Além disso, não só as demais operadoras de plano de saúde de autogestão, mas, os demais estabelecimentos da área da saúde, ou seja, consultórios, hospitais, clínicas e laboratórios, que completam esse cenário, irão tanto usufruir dos resultados da pesquisa, quanto poderão considerar a aplicação da mesma abordagem em seus processos.

Ao decorrer deste trabalho, em primeiro lugar, foram apresentados os conceitos, classificações e modelos de competência, na sequência, apresentou-se o

histórico e a evolução da gestão de processos, com foco no Gerenciamento de Processos de Negócio e as principais dificuldades da abordagem *inside out* e para finalizar a abordagem *outside in*. Em seguida, foram apresentados os métodos, instrumentos e procedimentos de coleta dos dados. Por fim, consta a análise e discussão dos resultados que respondem ao objetivo geral da pesquisa e a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico encontra-se organizado em três seções: Histórico e evolução do conceito competência, Histórico e evolução da gestão de processos e Abordagem *Outside In*.

2.1 Histórico e Evolução do Conceito de Competência

Estudos referentes ao tema competências não são recentes e apresentam uma diversidade de conceitos e implicações sobre o assunto, o que por muitas vezes reflete em dúvidas e discussões sobre seu entendimento e aplicabilidade. (BITENCOURT, 2005).

O conceito de competência começou a ser discutido em 1973, com o objetivo de encontrar uma ferramenta de seleção de pessoal mais eficiente que os testes de intelecto, tendo a publicação do renomado artigo *Testing for competence rather than intelligence*. (McCLELLAND, 1973). O autor considera competência como uma característica implícita a uma pessoa relacionada a uma tarefa, associando a competência a uma série de qualificações de uma pessoa que a credencia a exercer determinada atividade. Segundo o autor competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) que justificam a obtenção de uma alta performance.

Para Le Boterf (1995), competência é definida como cruzamento de três eixos formados pelas pessoas: sua biografia (socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é colocar em prática o que se sabe, marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos e limitações de tempo e recursos. Saber ser e saber mobilizar conhecimento é a competência em ação. (LE BOTERF, 1999). Neste mesmo aspecto, Ropé e Tanguy (1997) ressaltam que um dos pontos essenciais da noção de competência é que esta não pode ser compreendida de forma dissociada da ação.

No início deste século, Resende (2000), introduz o conceito de competência indicando que a mesma é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais e práticos. Para o autor, a competência é resultado da união de conhecimentos adquiridos em sua formação, em

treinamentos, nas experiências e autodesenvolvimento, com comportamentos que englobam: habilidades, interesse e vontade. (RESENDE, 2000).

Segundo Zarifian (2001) o conceito de competência está associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto indiferente do cargo. Existem dois fatores que tornam o indivíduo competente: o conhecimento social, que ele herda da sociedade em sua trajetória e a inteligência prática que refere-se às situações em que os conhecimentos são mobilizados.

Pode-se inferir que o desenvolvimento de competências permite resolver problemas de forma satisfatória num contexto específico, mobilizando inúmeras capacidades de maneira integrada. Diversos autores destacam a articulação entre trabalhadores, organizações e sociedade, questões que permeiam o campo das competências. (ANTONELLO, 2004; ZARIFIAN, 2001; BOTERF, 2002).

Para Sandberg (1996) o desenvolvimento de competência precisa ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências. Fleury e Fleury (2002) definem competência como um saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A competência se constitui em um contexto ou em um conjunto de situações que representam um evento, mas, considerando que as situações não são exatamente as mesmas, elas se configuram na temporalidade do trabalho. (ZARIFIAN, 2003). Nesta mesma linha, Le Boterf (2003) considera competência um processo em construção, que pode ser aperfeiçoado e transformado. Enquanto resultado de experiências e vivências sucessivas, é fruto de um processo contínuo de aprendizagens formais e/ou informais, sendo o indivíduo o responsável pelo exercício contínuo do “aprender a aprender”.

Segundo Dutra (2004) a competência individual pode ser analisada a partir de três abordagens principais: (a) baseada nos autores norte-americanos; (b) a que representa os estudos de autores franceses e (c) a que representa a união das duas anteriores para fundamentar os estudos no Brasil. Os autores brasileiros, como Ruas (2005), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004) e Bitencourt (2003) refletem a tendência francesa, ao associar ideias de Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) quanto à noção de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que compõem as capacidades das pessoas para a entrega dos resultados.

Com a evolução apresentada nesta seção pode-se observar que várias vertentes foram se integrando e o conceito de competência passou a contemplar recursos cognitivos diversos, o Quadro 1 apresenta alguns desses conceitos presentes na literatura.

Quadro 1 - Conceitos de competência

AUTOR	CONCEITO DE COMPETÊNCIA
McClland (1973)	Característica subjacente a uma pessoa que é relacionada com o desempenho superior de uma tarefa.
Boyatziz (1982), Spancer (1993)	Característica profunda do indivíduo que resulta em desempenho superior de uma tarefa.
Gallart e Jacinto (1995)	Saberes colocados em jogo para resolver situações concretas de trabalho.
Prahalad e Hamel (1995)	Competências estão concentradas nas unidades estratégicas de negócio.
Parry (1996)	Agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, relacionados ao desempenho e medidos segundo padrões pré-estabelecidos.
Barato (1998)	Saberes que compreendem conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos e de assimilar e produzir informações.
Pujol (1999)	Capacidade de realizar atividades, aplicando os conhecimentos e as atitudes requeridas em determinada situação.
Fleury e Fleury (2000)	Capacidade de integrar saberes, saber aprender, saber engajar, saber agir e mobilizar recursos que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Bittencourt (2001)	Compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos como capacidade, acontecimento, experiências e maturidade.
Guimarães (2000)	Capacidade de combinar

	sinergicamente habilidades e atitudes. A competência é revelada em face das situações profissionais e serve de nexo entre condutas individuais e estratégia organizacional.
Ruas (2001)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.
Zarifian (2001)	Capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais, utilizar a inteligência prática apoiada em conhecimentos adquiridos, mobilizar pessoas e compartilhar desafios.
Sandberg (2001)	Desempenho superior no trabalho capaz de atender as expectativas da organização.
Perrenoud (2002)	Capacidade de agir eficazmente em determinado tipo de situação, apoiado em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.
Picarelli (2002)	Características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam ao desempenho superior.
Le Boterf (2003)	Capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional. A competência só pode ser compreendida quando posta em ato.
Davidoff (2004)	Capacidade de entender a linguagem, planejar e executar projetos complexos, se anteceder às consequências e lidar habitualmente com problemas.
Dutra (2004)	Saber ser e saber utilizar o repertório individual em diferentes ocasiões. A Competência não é um modismo.
Rabaglio (2008)	Conhecimento, habilidades e atitudes específicos de cada pessoa que influenciam o seu desempenho e os

	resultados atingidos.
Lizarraga (2010)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um profissional deve demonstrar em seu desempenho em certa área profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às competências organizacionais, Ruas (2005) as subdivide em básicas, seletivas e essenciais, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Competências organizacionais

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS BÁSICAS	São as competências relacionadas à sobrevivência da organização, representam as ações elementares da organização, ou seja, aquelas para as quais a empresa foi criada, geralmente não constituem um diferencial em relação à concorrência.
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SELETIVAS	São as competências que apontam o diferencial da empresa no mercado em que ela está inserida, podem contribuir para uma posição de liderança quando analisada em forma de <i>ranking</i> .
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS	São as competências que diferenciam a organização em um ambiente de competição internacional, contribuindo para a posição de pioneirismo em determinado aspecto.

Fonte: Elaborado com base em Ruas (2005, p.46).

Segundo Dutra (2004) as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a empresa. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimento da organização. Para o autor é preciso entender que a agregação de valor é algo que a pessoa entrega à organização de forma efetiva.

A compreensão das competências está inserida em um contexto mais amplo, sendo necessária a integração com a estratégia organizacional para o gerenciamento das ações estratégicas, alinhando a coordenação e evitando ações isoladas, sem propósito. (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2000; RUAS, 2005). Para Fleury e Fleury (2001), ao definir competências estratégicas, a organização

deve ter o entendimento das competências essenciais que possui e das competências necessário para cada cargo ou função.

Fleury e Fleury (2001) sugerem a categorização das competências e classifica as mesmas conforme segue:

- **competências técnico-profissionais:** as competências são específicas para cada operação, ocupação ou atividade;
- **competências de negócio:** as competências relacionadas à compreensão do negócio e seus objetivos nas suas relações com o mercado, clientes e competidores;
- **competências sociais:** as competências necessárias para interagir com as pessoas.

Fleury e Fleury (2001), em relação aos níveis de competências, apresentam quatro diferentes interpretações conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Níveis de competência

Competência estratégica	É o chamado “ajuste-fino” entre estratégia de negócio da organização e ambiente competitivo externo.
Competência distinta	É uma série de tecnologias e técnicas essenciais que provém da vantagem competitiva e pode existir em múltiplos níveis na organização. É como se fosse uma competência única de uma ou poucas organizações.
Competência funcional	É o “ajuste-fino” entre prioridades competitivas e seus pontos fortes dentro de uma função em particular como manufatura ou marketing, por exemplo.
Competência individual	É uma série de técnicas e conhecimentos de necessidade individual para realizar efetivamente um trabalho.

Fonte: Elaborado com base em Fleury e Fleury (2001, p.34).

Grande parte das organizações não utiliza conceitos associados à competência organizacional, pois, priorizam as competências individuais e gerenciais. (RUAS, 2005). Segundo o autor este é um dos desafios para as organizações que adotam como princípio norteador de gestão, a lógica de competências.

O conceito de competência não é unânime, tanto no contexto profissional, quanto na esfera da educação, sendo marcado pela sobreposição de várias concepções. (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Conforme Ruas (2005) existem duas dimensões: (a) a coletiva, que refere-se às competências organizacionais e a (b) a individual que representa as competências das pessoas. O presente estudo tem como foco uma competência individual: a competência gerencial.

2.1.1 Competências gerenciais

Essa denominação surgiu em 1982, no livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* de Boyatziz (1982), que trazia 21 competências, organizadas em seis dimensões, as quais deveriam compor o perfil ideal de um gestor: orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos; autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização; uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico; desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade; autocontrole; objetividade perceptual; preocupação com relacionamentos próximos; memória; e conhecimento especializado. (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Boyatziz, em 2008 e 2009, reaplicou os estudos de 1982, neste modelo teve por base três domínios de capacidade ou talento para compreender o que uma pessoa é capaz de fazer (conhecimento), como pode fazê-lo (habilidades), e por que uma pessoa sente a necessidade de fazê-lo (atitudes: motivações, valores e disposições inconscientes).

Abordar o tema competências, no contexto da prática gerencial, exige atenção para assuntos como conhecimento nas organizações, aprendizagem nas organizações, competências organizacionais e competências individuais. Segundo Moura (2003) identificadas as competências organizacionais e os valores-chave da cultura organizacional, pode-se investigar as competências que são requeridas na empresa.

Atualmente, com negócios cada vez mais complexos, exige-se dos gerentes atribuições como: capacidade de negociação de interesses, de decisão, de liderança e de enfrentamento de riscos e incertezas. (MOTTA, 1997). O desafio está em compreender o papel do gerente e as responsabilidades a ele cometidas para, a

partir daí, buscar identificar quais as competências que ele precisa adquirir e desenvolver. (CARVALHO, 1998).

Segundo Cockerill (1994) os gerentes precisam continuamente reunir novas informações, formar ideias sobre o cenário atual, avaliando diversas opções que possam eventualmente imergir. O autor utiliza em suas pesquisas 11 competências de alto desempenho gerencial: pesquisa da informação; formação dos conceitos; flexibilidade conceitual; busca interpessoal; interação gerencial; orientação no sentido do desenvolvimento; impacto; autoconfiança; apresentação; orientação proativa; e orientação para a realização.

O desenvolvimento de competências gerenciais, de acordo com Bittencourt (2001) possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa. Assim, está relacionado ao desenvolvimento de competências também pela experiência do exercício da função, bem como por outros fatores, conforme definido por Beardwell e Holden (1994, p.461):

Desenvolvimento gerencial é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos, organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento o desempenho.

Ruas (2001) e Carbone et al. (2005) definem competência gerencial como a mobilização de conhecimento, habilidade e atitude relacionados ao exercício da função gerencial e à missão da empresa. Nesta mesma linha Boff (2004) define a competência gerencial como a interação das habilidades técnicas (conhecimento técnico da área funcional), habilidades humanas (as relações entre o profissional e o seu ambiente de trabalho) e habilidades conceituais (visão e estratégia da organização).

A gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovações da organização; o gerente faz a ligação entre e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Ainda considerando os autores acima, a competência gerencial é a mais difundida entre as competências e tem o objetivo de colocar as propostas e os projetos funcionais e organizacionais em execução. Esta é a competência que mais sofre modificação pelo fato de o cenário organizacional estar

em constante mudança. Por esse motivo, o gestor precisa sempre aprimorar suas capacidades, além de desenvolver novas.

Motta (2002) propõe quatro tipos de habilidades necessárias aos gestores: cognitiva, que possibilita a categorização de problemas administrativos e a compreensão do particular por meio do conhecimento geral; analítica, que permite avaliar a utilidade e o potencial das técnicas administrativas; comportamental, que habilita o gestor a se comportar de forma diversa a anteriormente acostuada; e de ação, que se delinea por desenvolver a capacidade de inferência.

Três grandes blocos de competências para potencializar o desempenho dos gerentes foram definidos por Daólio (2004) e Cripe e Mansfield (2003): competências de relacionamento com pessoas, competências relacionadas com negócios e competências de autogestão. Os autores sustentam que uma gestão de desempenho eficaz deve integrar planejamento e desenvolvimento profissional com planejamento do negócio. As pessoas são o centro do modelo de desenvolvimento, sendo as competências apenas parte de todo o sistema de desempenho dos indivíduos. (CRIPE; MANSFIELD, 2003).

As competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais, definidas como o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente. Tais capacidades, articuladas e mobilizadas de acordo com diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais. (RUAS, 2005).

Para Dutra (2009) o indivíduo e a organização possuem competências próprias capazes de conferir vantagem competitiva: cuja troca de competência entre um e outro é um processo natural que necessita ser gerenciado e potencializado. Dessa forma a “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. (RUAS, 2006, p. 96).

Ao tratar as competências necessárias ao exercício das funções gerenciais alinhadas ao pensamento complexo, Land e Silva (2011) destacam cinco capacidades que devem fazer parte do conjunto de competências gerenciais: capacidade de criar um ambiente adequado; capacidade de estimular a cooperação; capacidade de interagir e fortalecer canais de comunicação; capacidade de promover agregação em torno de um objetivo global; e a capacidade de incentivar o aprendizado contínuo.

Brandão (2012), com o objetivo de verificar o grau de importância das competências para os gerentes, apresenta sete competências que podem ou não ser relevantes para o desempenho de funções gerenciais:

- 1) Formular planos e estratégias para cumprir as metas da equipe, estabelecendo ações, responsabilidades, prazos e prioridades.
- 2) Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.
- 3) Organizar as atividades da equipe, para realizá-las no prazo previsto.
- 4) Comunicar-se com os integrantes da equipe de forma transparente, mantendo-os permanentemente informados sobre questões importantes da empresa.
- 5) Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os integrantes de sua equipe.
- 6) Tomar decisões no trabalho, levando em consideração possíveis impactos sobre os empregados, o meio ambiente e a sociedade.
- 7) Estimular a participação dos empregados na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.

Segundo Godoy e D'Amelio (2012) as competências gerenciais são distintas das apresentadas pelos demais membros de uma organização, pois o gerente precisa canalizar esforços para atingir os resultados esperados de sua área, mediante influência e liderança. Há, portanto, a necessidade de novas competências de maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais.

A relação das contribuições das Teorias Organizacionais para o estudo das competências gerenciais idealizadas por Quinn, Thompson, Faermais et al. (2003) estão expostas no Quadro 4.

Quadro 4 - As Teorias organizacionais e as competências gerenciais

Teoria	Principal contribuição	Atividades dos gerentes
Teoria Clássica Científica Administração (Taylor)	Racionalização do trabalho e eficiência	Seleção sistemática dos trabalhadores; adequação dos melhores trabalhadores às tarefas; treinamento; composição e a oferta de incentivos; e o apoio aos trabalhadores, sobretudo, no planejamento da

		melhor forma com a qual uma tarefa poderia ser desempenhada.
Teoria Clássica (Fayol)	Integração de pessoas e unidades, já que se fomentava a extrema especialização	Dar ordens; aplicar sanções justas; elaborar plano para que os subordinados executem; providenciar o pagamento de um salário justo; promover a ordem e a harmonia entre pessoas e unidades.
Teoria das Relações Humanas (Mayo)	Consideração da influência da informalidade	Mentoria; a postura empática; o fomento ao trabalho em equipe; a gestão de conflitos; a atenção aos fatores motivacionais; e a facilitação nos processos de desenvolvimento dos funcionários.
Teoria Burocrática (Weber)	Valorização dos processos internos e da divisão do trabalho	Definir claramente as responsabilidades dos trabalhadores; selecionar trabalhadores de modo objetivo e com base em seu mérito e domínio técnico; decidir objetivamente, fundamentando seus argumentos por escrito; padronizar as tarefas e compilá-las em manuais.
Teorias Contingencial e Sistêmica	Consideração da imprevisibilidade ambiental e da flexibilidade organizacional	Decidir rapidamente; negociar com astúcia política; inovar continuamente; agir com criatividade; e gerir mudanças e riscos.

Fonte: Elaborado pela autora.

As competências gerenciais pressupõem diferentes perspectivas, dependendo das características do ambiente econômico, do setor de atuação, da localização e do porte da empresa, onde o gestor atua, além de características

específicas a ela, como cultura, segmento de clientes, etc. Por isso, tratar competências exige uma adequação a uma série de condições. (CASSOL et al., 2015).

As definições que exploram os aspectos de competências são diversas, podendo ser atribuídas a diferentes autores. Nos últimos anos, essas definições foram importantes para a validação do termo competência e sua transformação em instrumento de gestão. Nesta seção pode-se observar diversas características classificadas como necessárias para o gestor, por diferentes autores, o Quadro 5 consolida algumas dessas características.

Quadro 5 - Modelos gerenciais e suas características

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Cockerill (1994)	pesquisa da informação; formação dos conceitos; flexibilidade conceitual; busca interpessoal; interação gerencial; orientação no sentido do desenvolvimento; impacto; autoconfiança; apresentação; orientação proativa; e orientação para a realização.
Motta (1997)	capacidade de negociação de interesses, de decisão, de liderança e de enfrentamento de riscos e incertezas.
Land e Silva (2011)	capacidade de criar um ambiente adequado; capacidade de estimular a cooperação; capacidade de interagir e fortalecer canais de comunicação; capacidade de promover agregação em torno de um objetivo global; e a capacidade de incentivar o aprendizado contínuo.
Brito, Paiva e Leone (2012)	orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos; autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização; uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico; desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade; autocontrole; objetividade perceptual; preocupação com relacionamentos próximos; memória; e conhecimento especializado.
Godoy e D'Amelio (2012)	o gerente precisa canalizar esforços para atingir os resultados esperados de

	sua área, mediante influência e liderança.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

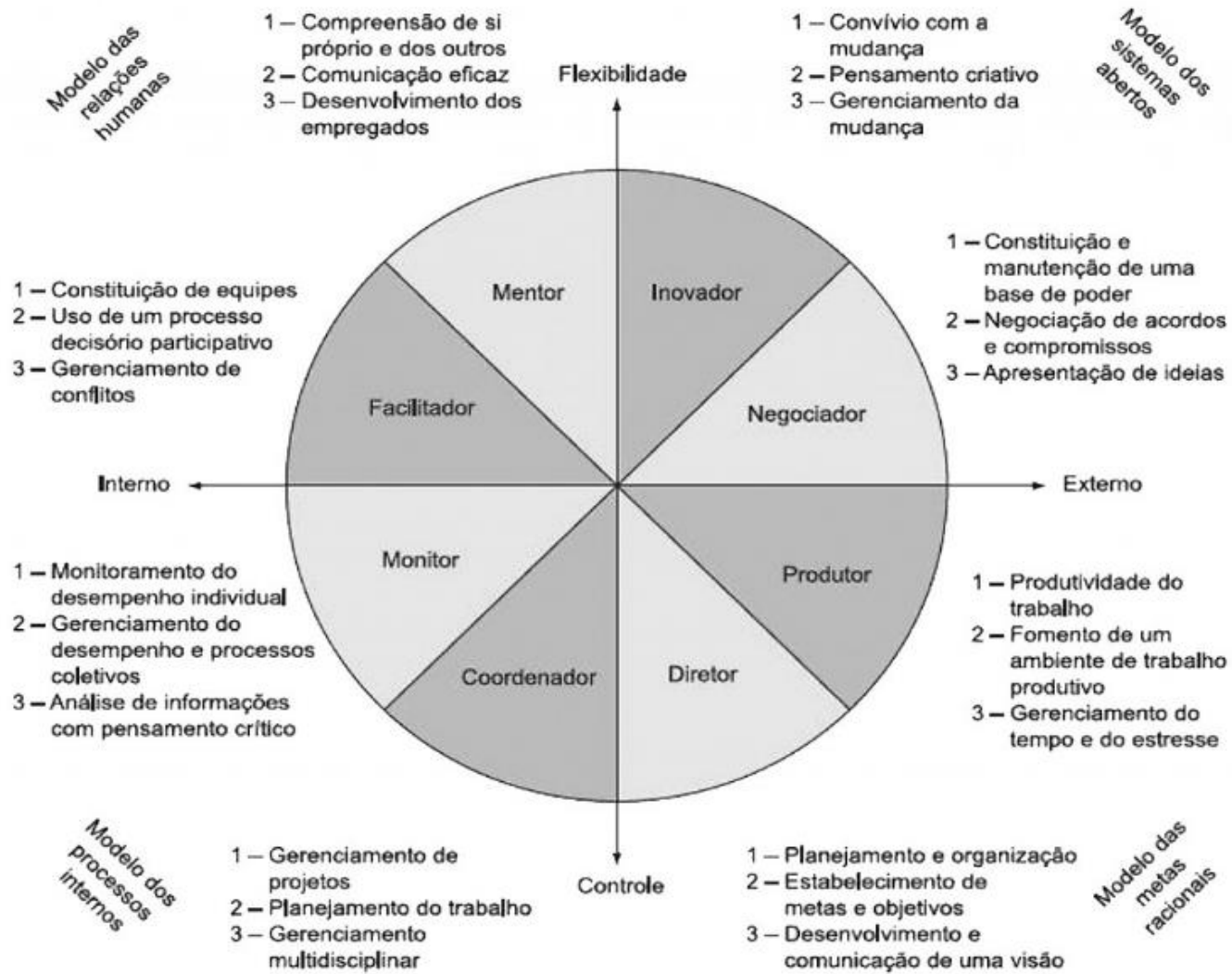
Na mesma perspectiva de múltiplas abordagens conceituais para o termo competências gerenciais, encontram-se também vários modelos de competências gerenciais na literatura, todos objetivando uma melhor compreensão da riqueza do conceito intermediário de categorizações.

2.1.1 Modelos de competências

Este estudo foi baseado em dois modelos que de acordo com a literatura pesquisada indicam atender o objetivo da presente pesquisa.

Conforme Quinn et al. (2013), modelos são representações de uma realidade, que é mais complexa. Os modelos auxiliam a representar, comunicar ideias e compreender melhor os fenômenos mais complexos. Os modelos utilizados em gestão estão em constante evolução, e identificar o que melhor se aplica à empresa não é uma tarefa simples. O modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn et al. (2013) se baseia em quatro modelos gerenciais divididos em oito papéis que, conforme representado na Figura 1, é possível identificar cada papel e as competências necessárias para o desempenho destes, conforme detalhado no Quadro 6.

Figura 1 - Divisão dos papéis nos quatro modelos



Fonte: Quinn et al. (2003)

No Quadro 6 estão representadas as características dos modelos gerenciais de Quinn et al. (2013).

Quadro 6 - Modelos gerenciais e suas características

	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Critérios de eficácia	Produtividade/lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva aos resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptabilidade e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do Gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

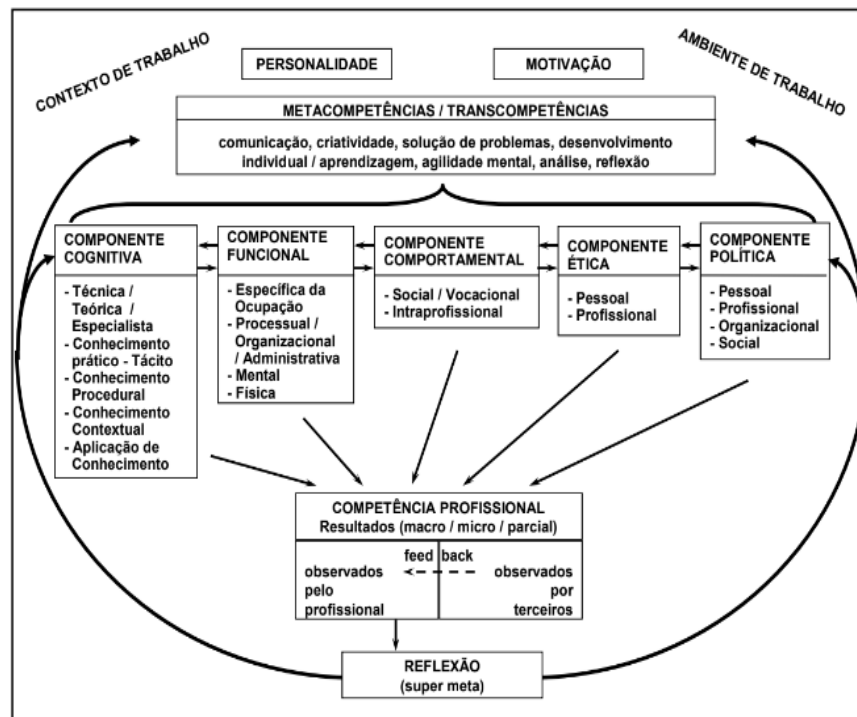
Fonte: Quinn et al. (2013)

Os estudos sobre competências de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) culminaram com a concepção de um modelo para análise das competências profissionais, que contemplam quatro componentes centrais, nos quais cada um é composto por um grupo de habilidades: a) competências cognitivas – conhecimento, competência funcional – específica da ocupação do profissional, c) competência comportamental – pessoal e, d) competência ética – valores. A interação abrangente dos quatro componentes gera o que os autores denominam de meta-competências (solução de problemas, comunicação, autodesenvolvimento, criatividade) e trans-competências (reflexão, análise e agilidade mental).

Segundo Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) e Paiva (2007) a personalidade pode contribuir ou afetar negativamente o desempenho do

profissional e a motivação comprometer, tanto esse desempenho, quanto o desenvolvimento de novas competências. Assim, a competência profissional seria resultado da integração de cinco componentes: cognitivo, comportamental, funcional, ético e político, conforme mostrado na Figura 2.

Figura 2 - Perspectiva de análise da competência profissional



Fonte: PAIVA (2007).

Essa perspectiva de análise das competências profissionais auxilia na identificação de competências gerenciais, no contexto de serviço de saúde, necessárias para acompanhar a evolução e as novas tendências da gestão de processos.

2.2 Histórico e evolução da gestão de processos

De acordo com os estudos realizados a evolução da gestão dos processos está dividida em três ondas que se desenvolveram desde a metade do século e continuam até os dias de hoje. No Quadro 7 é possível observar essa evolução.

Quadro 7 - As três ondas da gestão dos processos

Primeira onda: Gestão da qualidade total	Surgiu a partir dos conceitos da Gestão da Qualidade Total (TQM). (CAMPOS, 2004). A qualidade é definida a partir
---	---

	das necessidades atuais do consumidor, o que exige constantes alterações nas especificações de qualidade da organização em virtude de permanente mudança de necessidades dos clientes. (DEMING, 1990).
Segunda onda: Reengenharia, <i>Lean</i> e Six sigma	Surgiu através dos conceitos de reengenharia dos processos, na década de 1990. (SANTOS, 2008). Com o objetivo de alcançar melhorias drásticas nos indicadores de desempenho. (HAMMER e CHAMPY, 1994). O <i>Lean</i> surgiu na tentativa de tornar as empresas apoiadas na produção em massa mais competitivas frente às novas necessidades do mercado. (GONÇALVES, 2009). Para maximizar o sucesso organizacional, conduzido pela capacidade de compreender as necessidades dos consumidores, utilizando análises estatísticas, e com foco na melhoria e reengenharia dos processos de negócio. (CAVANAGH et al., 2000).
Terceira onda: Gerenciamento de Processos de Negócio (<i>Business Process Management - BPM</i>)	A partir de 2000 com o objetivo de integrar os conceitos de reengenharia e de melhoria contínua, através de programas contínuos de gestão e com a utilização cada vez mais forte da tecnologia para auxiliar no mapeamento, execução e no monitoramento do desempenho dos processos. (SANTOS,2008).

Fonte: Elaborado pela autora.

Como resultado, essa evolução abrange uma gestão com a possibilidade de alinhar processos de negócio com a estratégia corporativa, analisar, otimizar e implementar melhores práticas de processos, denominada Gerenciamento de Processos de Negócio.

2.2.1 Gerenciamento de processos de negócio

Gonçalves (2000) afirma que a ideia de processo não é nova na administração das empresas, mas é um novo entendimento no qual o negócio

precisa focar naquilo que pode ser feito para agradar os clientes. Na visão das próprias organizações, os processos não são mais vistos como atividades e procedimentos soltos, mas que devem fazer sentido para serem executados e que devem ter como foco final o cliente, garantindo a sua vantagem competitiva e sustentabilidade frente ao mercado, de acordo com o Caderno de Processos. (FQN, 2007).

Compreender o conceito de processos, bem como, os tipos de processos é fundamental para compreender a gestão de processos de negócio. (BPM CBOK, 2013). O BPM é uma disciplina gerencial que trata processos de negócio como ativos da organização, e pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio. (ABPMP, 2013, p. 40). Além disso, o BPM possui alguns conceitos fundamentais que devem ser compreendidos para que o entendimento sobre a metodologia possa ser completo, conforme é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Conceitos fundamentais sobre o BPM

Conceitos fundamentais sobre o BPM
BPM é uma disciplina gerencial.
BPM não é uma prescrição de trabalho.
BPM é uma capacidade básica interna.
Visa entregar valor para o cliente.
Trata o trabalho de ponta a ponta.
Os meios pelos quais os processos são definidos.
Requer investimentos nas capacidades do negócio.
Sua implementação é uma decisão estratégica.

Fonte: ABPM (2013)

A *Association of Business Process Management Professionals* - ABPMP (2013) afirma que BPM é algo a ser desenvolvido em organizações e as empresas que atingiram o sucesso na implantação dispunham de processos, pessoas e tecnologias para isso. Rosemann e Vom Brocke (2010) também consideram o BPM como uma capacidade organizacional desenvolvida ao longo de um tempo passando

por níveis de maturidade. Os autores identificam seis fatores essenciais para o sucesso nesse desenvolvimento, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Fatores essenciais para o sucesso do BPM

Alinhamento estratégico	os processos são projetados, executados, geridos e medidos de acordo com as prioridades estratégicas.
Governança	definição transparente das funções, responsabilidades e permissões sobre os processos e seus recursos.
Métodos	as técnicas e ferramentas que auxiliam e permitem que iniciativas sejam feitas no ciclo de vida dos processos e outras atividades do BPM.
Tecnologia da informação	papel preponderante para o BPM desde softwares de modelagem e controle até a incorporação dos processos através dos códigos.
Pessoas e grupos	têm a função de melhorar continuamente os processos através do conhecimento e habilidades nos processos e na gestão deles.
Cultura	permite a criação de um ambiente favorável às ações que visam processos e o acompanhamento em direção a melhoria de performance.

Fonte: Elaborado pela autora.

Rudden (2007) afirma que em 2006 e em 2007 o BPM se tornou uma prioridade para as empresas e que o principal investimento identificado pela sua empresa foi a melhoria de processos de negócio. A melhoria dos processos de negócio pode levar a uma diminuição significativa dos custos, melhor satisfação do

cliente ou processos mais otimizados para a criação de novos produtos a um menor custo. (RUDDEN, 2007).

A adoção do BPM pressupõe uma mudança cultural e não, simplesmente, um resultado de bons sistemas e estrutura adequada. Segundo Zairi (1997), para a cultura de BPM ser implementada deve haver um método a ser seguido para que a organização possa alcançar níveis superiores de competitividade.

O alinhamento estratégico de BPM tem de ser complementado por nutrir uma cultura BPM que se materializa no pensamento sobre os processos de negócios como ativos corporativos essenciais que merecem atenção em todas as atividades do projeto e operacionais da organização. Esta é uma meta de longo prazo e requer profunda experiência em gestão de mudança cultural. (JESUS et al., 2009).

As duas principais influências para BPM são reengenharia e gestão da qualidade total. Com base nessas influências duas abordagens foram formuladas: a) *Inside - Out* (com *Business Process Reengineering - BPR* como a principal influência), que é uma abordagem técnica para BPM com foco na eficiência dos processos internos e é geralmente associado com organizações industriais e uma vantagem competitiva por meio de custo; b) *Outside in* (com TQM como a principal influência), em que as necessidades e requisitos de qualidade e de consumo são os fatores mais importantes e representam os blocos de construção para a implementação e os objetivos BPM. (ROSEMAN, 2010). O autor defende que a abordagem *Outside in* é preferível, especialmente para as organizações que prestam serviços, onde um relacionamento e uma boa comunicação com o cliente devem ser preservados.

2.2.2 Abordagem outside in

“A perspectiva de fora para dentro é um dos princípios centrais da orientação a clientes ao estabelecer a experiência como ponto focal para o desenho e a implementação das capacidades do negócio”. (FURLAN, 2015, p.3.989). Relacionada ao conceito de transformação, essa perspectiva não se limita apenas a fazer algo melhor, mas, sim, repensar a forma como o negócio entrega seus produtos e serviços permitindo-se uma nova visão do negócio. (FURLAN, 2015).

Em qualquer transformação, deve-se adotar a óptica do cliente e não a da organização. Deve-se procurar eliminar os fatores de irritabilidade do cliente e

corrigir as deficiências que interrompam as interações bem-sucedidas junto a eles. (BPM CBOK, 2013).

A modelagem de processos com a perspectiva do cliente (*outside in*) tem relação com o valor percebido, não com o valor intrínseco. Para ilustrar o conceito, pode-se fazer um exercício para uma indústria alimentícia. Primeiramente, seria necessário entender quem é o cliente para determinar os processos: o varejista ou o consumidor? Pelo pensamento *outside in* não seria o varejista, pois representa apenas um meio para atingir o cliente final: o consumidor (outro meio seria a internet por meio de venda direta). Então, assume-se que o cliente é o consumidor, o que ele vai avaliar na experiência de consumo do produto: a) estar disponível para compra, b) sua apresentação visual, c) seu preço, d) sua data de validade. Ao consumir vai avaliar: e) a consistência do produto, f) a facilidade de lidar com a embalagem e g) o resíduo que ele deixa após o consumo. (BPM CBOK, 2013, p. 279).

Na visão tradicional, *inside out* é a organização que determina o que agrega valor para os clientes, e cria a cadeia de valor. Na visão *outside in* a perspectiva muda, e passa a gerenciar a perspectiva de valor com base no valor perceptível pelo cliente. (BPM CBOK, 2013, p. 281).

Conforme Furlan (2015, p.3992), “Quando o negócio é construído de fora para dentro com a perspectiva do cliente, o foco passa a ser o que realmente agrega valor, eliminando o que não importa e estabelecendo a experiência do cliente como prioridade”. “Os dados servem a um único propósito: desenvolver relacionamento primeiro e vender depois. Ou seja, a coleta de dados não é onde o trabalho termina. É onde começa”. (FADER, 2012, posição 1.236).

Para Fader (2012, posição 1.326), há quatro princípios do foco no cliente:

- 1) Ao reconhecer as diferenças básicas e inevitáveis de seus clientes, a organização obtém vantagens estratégicas em relação aos concorrentes com foco no produto que talvez não saibam nada ou quase nada a respeito dos clientes responsáveis por seu sucesso e sobrevivência.
- 2) Ao compreender que existe um valor real e quantificável em clientes individuais, é possível direcionar os esforços de marketing a esses clientes, que gerarão maior valor no longo prazo.
- 3) Ao trabalhar para identificar o valor de cada um de seus clientes, é possível obter informações valiosíssimas sobre quanto gastar para manter um cliente existente e sobre quanto gastar para adquirir novos clientes.
- 4) Ao seguir em frente com uma iniciativa de gestão de relacionamento altamente focada, pode-se obter e utilizar ainda mais informações sobre os

clientes, o que possibilitará que a empresa os atenda de forma mais personalizada (e mais verdadeira) do que qualquer outra empresa concorrente.

Segundo Day e Moorman (2013), em uma visão de fora para dentro, a estratégia gerencial começa pelo mercado. Essa atuação amplia o diálogo estratégico, abrindo oportunidades para vantagem competitiva e crescimento. Ainda segundo os mesmos autores, uma abordagem de fora para dentro em relação à estratégia deve ser guiada por inspirações no mercado. Não basta apenas enxergar a empresa a partir do mercado. É preciso investir em informações sobre ele e haver um compromisso da organização como um todo em captar e agir com base nas inspirações resultantes proporcionadas pelo mercado.

Insights de mercado são baseados em conhecimento amplo e integrados que revelam padrões e identificam oportunidades. É a diferença entre observar tendências de mercado e analisar e explorar essas tendências. O *insight* e a estratégia de fora para dentro não garantem por si só o sucesso de uma empresa, caso não haja uma série de medidas que elevem e reforcem a criação de valor para o cliente e a lucratividade. Essas medidas são chamadas de imperativos de valor ao cliente, são eles: seja um líder de valor ao cliente; inove o valor para o cliente; capitalize o cliente como um ativo; e capitalize a marca como um ativo. (DAY; MOORMAN, 2013).

De acordo com Capote (2017) a maior transformação que a organização pode entregar para qualquer cliente é: Fazer o que é importante, necessário ou desejado por ele. Segundo o autor, BPM, abordagens *Outside in*, foco do cliente, Canvas, *Design Thinking*, entre outras, existem e servem exatamente para isso.

A organização está preparada para enfrentar os desafios para adotar o foco do cliente quando, no mínimo, (1) conhece o cliente, (2) entende o que ele realmente objetiva, (3) projeta como pode ajudar a entregar tal exigência, (4) testa as ideias, (5) avalia as capacidades atuais, (6) projeta as melhorias futuras nos processos, (7) identifica a emoção que será gerada a cada interação do cliente com os produtos e serviços da organização é um desafio grandioso, pois é necessário (8) “entregá-las” em cada (9) momento da verdade e em cada (10) ponto de contato. (CAPOTE, 2017).

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa demonstrar os métodos utilizados neste estudo, bem como os procedimentos adotados para se atingir o objetivo deste trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para realizar a presente investigação, foi adotado o método qualitativo, desenvolvido por meio de um estudo de caso exploratório (YIN, 2001) em uma operadora de plano de saúde de autogestão em Porto Alegre. Aponta-se ainda a característica qualitativa do estudo. Conforme Creswell (2010, p.26) “A pesquisa qualitativa é um meio de explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que representa uma maneira de investigar um tópico empírico, seguindo um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos; investiga um fenômeno contemporâneo de vida real. (YIN, 2001). O pesquisador identifica o grupo que compartilha uma cultura, e estuda como ele desenvolve padrões compartilhados de comportamento no decorrer do tempo. (CRESWELL, 2010). De acordo com Yin (2001, p.27) “O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, entrevistas e observações”.

Considerou-se que, para analisar a perspectiva de processo existente na formulação estratégica e na identificação das competências organizacionais e gerenciais, o método qualitativo oferece subsídios para melhor compreender esses fenômenos, por permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre essas temáticas. Além disso, a necessidade de avaliar a perspectiva dos entrevistados inseridos em uma circunstância específica reforça a ideia de que a pesquisa qualitativa seja a mais adequada para a presente investigação.

O ponto de partida da investigação são as teorias, os modelos e os conceitos expostos no referencial teórico e que servirão de suporte à análise dos dados. O estudo busca responder à seguinte questão: Quais as competências necessárias para o gestor de uma operadora de plano de saúde de autogestão adotar as práticas do Gerenciamento de Processos de Negócio baseado nas perspectivas *Outside in*?

3.2 Delineamentos da unidade de caso

O cenário da pesquisa foi uma operadora de plano de saúde da modalidade de autogestão. Cabe salientar que autogestão refere-se a entidades sem fins lucrativos, que operam serviços de assistência à saúde, destinados exclusivamente, a empregados ativos, aposentados pensionistas, e ex-empregados de uma ou mais empresas, ou ainda, a participantes e dependentes de associações de pessoas físicas ou jurídicas, fundações, sindicatos, entidades de classes profissionais ou assemelhadas e seus dependentes.

A organização objeto deste estudo é uma operadora de plano de saúde, na modalidade de autogestão de médio porte, de acordo com a classificação da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, quanto ao número de beneficiários. A organização foi criada em 1998, é uma operadora de plano de saúde, na modalidade de autogestão, de direito privado de fins assistenciais, sem finalidade lucrativa. É regida por seu Estatuto Social, registrada na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e subordinada à Lei 9656/98, de 03-06-1998. Atualmente o quadro funcional conta com 174 colaboradores, sendo 4 com cargo de gerente e 11 coordenadores, distribuídos na sua sede administrativa, na cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, além da Diretoria Executiva composta pelo Presidente, Diretor Financeiro e Administrativo e Diretor de Operações.

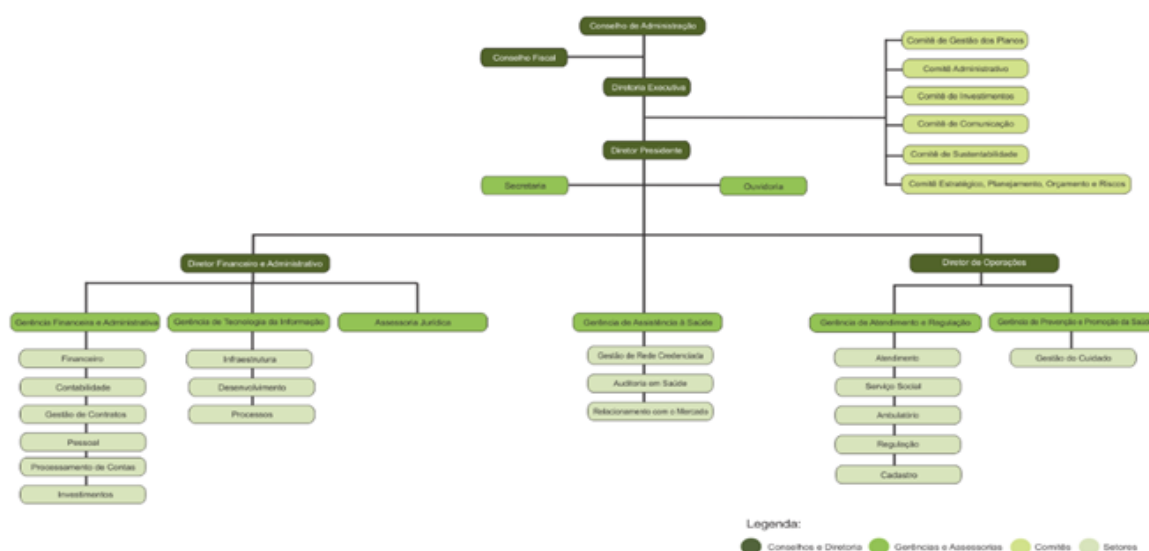
Institui e administra planos médico-hospitalar e odontológico e programas de assistência à saúde e tem como missão proporcionar assistência qualificada integral à saúde, apoiada em princípios técnicos, éticos e humanos. Atualmente tem em torno de 42 mil vidas e uma rede credenciada com cerca de 8 mil pontos de atendimento.

A Estrutura Organizacional foi ajustada recentemente e na atual gestão (2015-2019) podem-se destacar como principais projetos a implantação do Portal de Saúde, que trata de uma ferramenta *on-line* para autorizações e registro de procedimentos realizados pelos beneficiários na rede credenciada. A Gestão por Processos, em que foi criada uma nova área, está redesenhando os processos, adaptando as necessidades da organização, tendo como a ferramenta para

automatização dos mesmos, o FUSION¹ e o Planejamento Estratégico que está sendo realizado por um grupo de trabalho desde o segundo semestre de 2017, juntamente com uma consultoria externa.

Em sua Estrutura Organizacional a organização conta com os Conselhos Administrativo e Fiscal que são responsáveis pela definição das diretrizes administrativas e a fiscalização, respectivamente. Na sequência, está a Diretoria Executiva responsável pela representação e prática dos atos necessários ao funcionamento da Instituição, seguindo as diretrizes fundamentais e os objetivos estabelecidos na sua fundação. Conforme apresentado no organograma, atualizado em 01/04/2018, as Gerências são distribuídas entre as três áreas da Diretoria Executiva, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Organograma



Para subsidiar a Diretoria Executiva no processo de Tomada de Decisão a Entidade conta com cinco Comitês, sendo eles: o de Gestão dos Planos (trata de questões que envolvem o gerenciamento dos planos e programas), o Administrativo (trata questões da gestão administrativas, como área de pessoal, por exemplo), o de Investimentos (específico para as questões de aplicação e investimentos) o de Comunicação (tratam questões de relacionamento e marketing) e o de

¹ FUSION: Aplicação composta por módulos que realizam de forma integrada a Gestão de Processos (BPM), Documentos (ECM), Indicadores (Analytics), Portais & Social e Captura, o Fusion Platform auxilia as empresas a tornar a gestão mais ágil e assertiva.

Sustentabilidade (que trata das questões relacionadas à prática sustentável nas atividades realizadas pela instituição).

Quanto aos setores a organização tem a seguinte composição: Secretaria Geral que presta toda assessoria à Diretoria organiza e acompanha reuniões, elabora correspondências empresariais, gerencia agenda da diretoria, organiza cerimônias e eventos institucionais. Neste setor encontra-se a área de Comunicação.

Para atender a determinação da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS criou-se, em 2013, criou o setor de Ouvidoria que tem por objetivo atender as demandas dos beneficiários dos planos e programas que não foram solucionadas através dos canais de atendimento padrão, estes estão na Gerência de Atendimento e Regulação. Diretamente ligada ao Presidente da Entidade está a Gerência de Assistência à Saúde, esta é responsável pela administração dos planos e programas de assistência. São três os setores que compõem esta gerência: Gestão de Rede Credenciada, Auditoria em Saúde e Relacionamento com o Mercado.

Passando para as gerências ligadas à Diretoria Administrativa e Financeira, tem-se a Gerência Financeira e Administrativa composta por: a) Financeiro; b) Contabilidade; c) Gestão de Contratos; d) área de Pessoal e o e) Processamento de Contas. A Gerência de Tecnologia da Informação é a segunda gerência desta diretoria. Por fim a Assessoria Jurídica completa esta diretoria, sendo responsável por representar a organização.

Na Diretoria de Operações está localizada a Gerência de Atendimento e Regulação em que o setor de Atendimento e a Gerência de Prevenção e Promoção da Saúde.

3.3 Técnica de coleta de dados

Acerca dos procedimentos para a coleta de dados, inicialmente, delimitou-se o público-alvo, funcionários que exercem funções gerenciais na organização. As técnicas para a coleta de dados foram entrevistas individuais semiestruturadas, observação participante e pesquisa de documentos internos, a fim de obter dados descritivos e exploratórios. No Quadro 10 são apresentados os oito gestores entrevistados, entre eles estão os quatro profissionais que estão à frente das gerências da instituição e quatro dos onze coordenadores das respectivas

gerências, que, foram selecionados por serem responsáveis por substituir e representar os gerentes, quando os mesmos estão ausentes.

Quadro 10 – Perfil dos Entrevistados

NOME DO ENTREVISTADO	CARGO	IDADE	GÊNERO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA ORGANIZAÇÃO
E1	Gerente do Atendimento e Regulação	51 anos	Masculino	8 anos	31 anos
E2	Gerente da Assistência à Saúde	56 anos	Masculino	5 meses	7 anos
E3	Gerente Administrativo e Financeiro	53 anos	Masculino	20 anos	30 anos
E4	Gerente de Tecnologia da Informação	40 anos	Masculino	12 anos	8 anos
E5	Coordenadora de Atenção à Saúde	42 anos	Feminino	7 anos	8 anos
E6	Coordenadora Setor de Relacionamento com o Mercado	38 anos	Feminino	5 meses	10 anos
E7	Coordenador Administrativo e Financeiro	48 anos	Masculino	3 anos	30 anos
E8	Coordenador de Tecnologia da Informação	36 anos	Masculino	5 meses	8 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram semiestruturadas baseadas em um roteiro previamente estruturado, que pode ser conferido no Apêndice A, abordando os temas “Competências Gerenciais”, “Gerenciamento de Processos de Negócio” e “Perspectiva *Outside in*”. As entrevistas duraram em média 40 minutos e foram gravadas e transcritas, conforme consta no Apêndice B, para facilitar a análise e garantir a confiabilidade do estudo. A pesquisa de dados secundários reuniu documentos que contribuíram para elucidar as orientações estratégicas adotadas e as competências gerenciais necessárias, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Documentos Pesquisados

IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	ORIGEM DO DOCUMENTO
DOC 1	Lei 9656/1998	Externo
DOC 2	Resoluções Normativas da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS	Externo
DOC 3	Estatuto Social	Interno
DOC 4	Regulamento Geral	Interno
DOC 5	Regulamento de Pessoal	Interno
DOC 6	Atas de Reuniões	Interno
DOC 7	Circulares Gerais	Interno
DOC 8	Manual de Política de Governança Corporativa	Interno
DOC 9	Código de Ética	Interno

Fonte: Elaborado pela autora.

Também utilizou-se o procedimento de observação participante em reuniões e projetos estratégicos da organização, visto que a autora atua na unidade de negócio há quinze anos, atualmente no cargo de coordenadora, obviamente excluída do processo de entrevistas. Para Freixo (2012, p.223), “Observação significa constatação de um fato, quer se trate de uma verificação espontânea ou ocasional, quer se trate de uma verificação metódica ou planejada”.

De acordo com YIN (2001), na observação participante, tem-se a oportunidade de perceber a realidade a partir do ponto de vista de alguém que está “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Esse tipo de observação tem lugar, quando o investigador participa da situação estudada, sem que os demais elementos envolvidos percebam sua posição. (FREIXO, 2012, p.224).

3.4 Técnica de análise de dados

Coletadas as evidências empíricas, utilizou-se a análise de conteúdo como procedimento sistemático e objetivo para inferir interpretações das mensagens expressadas em seu âmbito manifesto e latente. (BARDIN, 1977). Valendo-se da análise de conteúdo como técnica qualitativa (COOPER; EMORY, 1995) e não

	Pensamento lógico	X	X	X	X	X	X	X	X
	Otimismo	X	X	X	X	X	X	X	x
	Memória	X	X	X	X	X	X	X	x
	Conhecimento especializado	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão de relacionamento	Autoconfiança	X	X	X	X	X	X	X	X
	Uso de apresentações orais	X	X	X	X				
	Gestão de grupo	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desenvolvimento de outras pessoas	X	X	X		X	X	X	
	Espontaneidade	X	X	X	X	X	X	X	x
	Preocupação com relacionamentos próximos	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados alcançados por meio da análise de dados do presente estudo, com o intuito de identificar as percepções e visões dos gerentes sobre as “Competências Gerenciais”, “Gerenciamento de Processos de Negócio” e “Perspectiva *Outside in*”.

Inicialmente são apresentadas as características dos entrevistados e peculiaridades identificadas. Na sequência são apresentadas as concepções dos entrevistados em relação a gestão por processos, as competências que o cargo exige e da perspectiva *Outside in*. Por fim, é analisada, segundo os fundamentos teóricos do presente trabalho, a percepção de cada entrevistado, além de quais as competências necessárias para o gestor adotar as práticas de Gerenciamento de Processos de Negócio baseado nas perspectivas *Outside in*.

4.1 Perfi dos Entrevistados

Analisando como um todo o perfil dos entrevistados indicam que aproximadamente quarenta por cento dos gestores estão na empresa há 30 anos e os demais, entre 8 e 10 anos. Entre os entrevistados estão os gestores da área de Tecnologia da Informação que possuem, obviamente, formação na sua área. Os demais gestores das áreas de negócio, com exceção do mais antigo, que possui formação em Direito, tem formação em Administração de Empresas. Cabe salientar que o gestor com formação em Direito, é o responsável pela implantação do Grupo de Processos, na instituição, e, por conta da responsabilidade que lhe foi repassada, o mesmo especializou-se em *Business Process Management*, o que caracteriza a equipe de gestores qualificada para atender o objetivo deste estudo de caso.

O Entrevistado 1 é o mais antigo na instituição, e especialista em *Business Process Management*, é responsável pela maior gerência da instituição e pode-se destacar como principais competências, segundo Motta (2012), a *capacidade de negociação de interesses, capacidade de liderança e capacidade de enfrentamento de riscos e incertezas*.

O Entrevistado 2 é o responsável pela segunda maior gerência, assumiu o cargo há poucos meses, porém, desde a admissão atuava como um dos coordenadores da mesma gerência, com vasto conhecimento do mercado, pode-se

destacar como competências, de acordo com Land e Silva (2011) a *capacidade de criar ambiente adequado, interagir e fortalecer canais de comunicação e estimular a cooperação*.

O Entrevistado 3 apresenta as competências de destaque, de acordo com Brito, Paiva, Leone (2012) a *orientação eficiente, diagnóstico e uso dos conceitos e conhecimento especializado*.

O Entrevistado 4 que atua especificamente na área de Tecnologia da Informação, além das competências específicas da área, contempla competências pertinentes ao proposto por Cockerill (1994) *dentre elas*, pesquisa da informação, interação gerencial e orientação para a realização.

O Entrevistado 5 é coordenadora na maior gerência e apresenta as competências citadas por Brito, Paiva, Leone (2012), mas, pode-se destacar *gestão de grupo, conhecimento especializado e preocupação com impactos*.

O Entrevistado 6 também atua como coordenadora e entre as competências citadas por Land e Silva (2011) contempla a *capacidade de promover agregação em torno de um objetivo global e de interagir e fortalecer canais de comunicação*.

O Entrevistado 7 apresenta competências de acordo com Brito, Paiva, Leone (2012), dentre elas, *diagnóstico e uso de conceitos, preocupação com impactos e conceitualização*,

O Entrevistado 8 atende ao definido por Cockerill (1994) por apresentar as competências de *orientação no sentido de desenvolvimento, formação dos conceitos e interação gerencial*.

Analisados o perfil dos entrevistados e identificadas as principais competências que os mesmos possuem, a próxima seção apresenta as desvantagens da visão *inside out*, identificadas neste trabalho.

4.2 Desvantagens da visão *inside out*

Da mesma forma que foram identificados pontos positivos com a implantação da gestão por processos, ao serem questionados sobre os pontos negativos desta implantação, todos os entrevistados apresentaram pontos de impacto identificado no novo modelo de gestão e que se enquadram, segundo Capote (2010), quando o autor se refere a limitação pela visão e preocupação interna da própria organização.

O entrevistado E1 relata:

“Inicialmente realizamos o mapeamento de processos com grupos de trabalho mistos, com um integrante de cada área, porém, sem os usuários-chave, para evitarmos falta de detalhamento; e o desenho do fluxo e as análises eram de nossa responsabilidade. Falhamos neste ponto, precisávamos que o mapeamento fosse realizado com quem fazia cada processo, considerando o conhecimento de cada um, a experiência e tentando inserir um novo olhar sobre cada processo.” (Entrevistado E1).

Em complemento o entrevistado E4 complementa:

“Enquanto gestor da TI eu citaria a necessidade da área de negócio definir metas de avaliação para os processos e a necessidade de incluir todas as pessoas envolvidas nas etapas de avaliação para definir as metas e de que forma elas serão avaliadas. Assim será possível identificar e promover as melhorias necessárias.” (Entrevistado E4).

Considerando ainda os pontos negativos identificados na implantação, E2 e E7 referem a falta de sinergia e engajamento dos colaboradores como primordial para um processo de mudança. E o entrevistado E3 salienta:

“Ainda estamos pecando no processo de automação dessa nova metodologia de gestão, apesar de a empresa ter adquirido ferramenta adequada para isso, a implantação está sendo muito morosa, a expectativa era de que após um ano do redesenho dos processos essas questões já estivessem mais evoluídas. Sabemos que trata-se de uma excelente ferramenta empresarial, como o investimento já foi feito, precisamos agilizar o uso da mesma o quanto antes.” (Entrevistado E3).

Em relação à tecnologias o entrevistado E8 reforça a necessidade novos sistemas para melhor resultado das mudanças:

“Sabemos que os ERP’s atendem as necessidades de uma organização de forma muito completa atualmente e não ter uma ferramenta ainda atuando em plenitude em nossa organização prejudica a otimização de todo o trabalho realizado até aqui e de todos os trabalhos gerenciais que podem ser realizados com análises completas dos processos da empresa. Acredito que não temos como postergar a aquisição de um software ERP.” (Entrevistado E8).

Os entrevistados E5 e E6 reportaram as suas considerações em relação à necessidade de visão sistêmica para as práticas operacionais, bem como o alinhamento das expectativas com a alta direção, conforme explica o entrevistado E6:

“Eu acredito que pecamos não definir metas e a tratar os indicadores, pois não atendeu as expectativas da Diretoria, talvez tenhamos tendenciado as nossas metas de forma focada em nossos processos, e não com a visão que considerasse o processo como um todo.” (Entrevistado E6).

Considerando as percepções dos entrevistados quanto a visão *inside out* e o definido pelos autores pesquisados neste trabalho, foi elaborado um quadro comparativo que mostra o que a literatura apresenta como dificuldade desta visão e o que pode-se evidenciar nesta pesquisa, conforme apresenta o Quadro 13.

Quadro 13 - As desvantagens da visão *inside out*

AUTORES	O QUE DIZ A LITERATURA	O QUE FOI VISTO NESTA PESQUISA
BPM CBOK (2009)	Com o ciclo de vida de BPM a orientação é buscar o alinhamento estratégico antes de analisar e propor melhorias aos processos.	<ul style="list-style-type: none"> • necessidade de visão sistêmica; • necessidade de alinhamento das expectativas com a alta direção; • metas de avaliação bem definidas e como serão avaliadas.
CAPOTE (2010)	Refere que mudar da estrutura funcional tradicional e passar para a forma interfuncional, os ganhos seriam limitados pela visão e preocupação interna da própria organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho e mapeamento dos processos realizados com base nos objetivos internos.
RAMASWAMY GOUILLART, 2010	E Características da abordagem <i>inside out</i> está: a) valores definidos para um público específico; b) os objetivos são estabelecidos sem nenhuma mudança drástica nas estratégias da organização; c) os interesses da empresa são referente a ganho de mercado; d) as vantagens são alcançadas através das economias de escala, antes da concorrência e do grande mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sinergia e engajamento dos colaboradores;
ROSEMANN, 2014	Afirma que o BPM como	<ul style="list-style-type: none"> • dificuldade de

	uma disciplina gerencial não parece ser suficientemente capaz de colher o potencial de um ambiente dinâmico e rico em oportunidades.	automatizar o novo modelo de gestão;
--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

As considerações dos entrevistados confirmam o objetivo dessa abordagem que, conforme Capote (2011), é de descobrir como as coisas acontecem para, então, reduzir erros e custos, especialmente a limitação quanto à priorização da visão exclusivamente interna para definir a entrega de um produto ou serviço.

4.2 Características da abordagem *Outside in*

Exatamente como apresentado por Furlan (2015) a perspectiva *Outside in* repensa a forma como o negócio entrega seus produtos e serviços permitindo-se uma nova visão de negócio, como foi exposto pelo entrevistado E5:

“Acredito que seja algo bem além do que fizemos aqui, teríamos que conseguir definir, realizar as nossas estratégias, alinhar e melhorar nossos processos considerando a experiência do cliente com os serviços que prestamos, algo complicado, eu acredito, considerando o nosso trabalho.” (Entrevistado E5).

E o entrevistado E2 complementa as considerações anteriores:

“A gestão com foco do cliente, apesar de fazer parte do nosso discurso, não é uma realidade, esse conceito não se aplica nas decisões do nosso dia a dia, acabamos focando no processo interno e na entrega do nosso serviço, de certo modo, a satisfação do cliente, fica em segundo plano. Se considerarmos esse olhar.” (Entrevistado E2).

Em desacordo com os entrevistados E4 e E6, que entendem a necessidade do cliente estar inserido nas etapas de mapeamento e redesenho dos processos o entrevistado E1 ignora, diante do contexto organizacional de autogestão, a importância do foco do cliente:

“Hoje nós não tomamos as nossas decisões através dessa influência, acredito que a gestão por processos nos remete a objetivos internos e com foco em eficiência e produtividade.” (Entrevistado E1).

Diante da resposta do anterior, pode-se considerar, que conforme Furlan (2015) a perspectiva *Outside in* é um dos princípios centrais da orientação a clientes ao estabelecer a experiência como ponto focal para o desenho e a implementação das capacidades do negócio, porém, no contexto da unidade de estudo, os gestores se limitam a aspectos como a cultura organizacional, como exposto pelo entrevistado E7:

“Considerando a visão, a expectativa do cliente para que os serviços que entregamos estejam a contento dos clientes, porém, como fazer isso em um plano que temos restrições legais e uma série de normas, talvez, temos que alinhar a questão de relacionamento com os clientes e consumir adequadamente as informações e os dados que recebemos a cada atendimento.” (Entrevistado E7).

A mesma visão tradicional é citada pelo entrevistado E8, porém, com o viés proposto pelo autor:

“Sabemos que temos uma série de restrições legais e regulatórias mas acredito que a nossa relação com os nossos clientes permitiria construir os nossos processos em conjunto em busca da eficiência e da melhoria contínua, considerando inclusive a participação dos clientes na etapa de redesenho e mapeamento.” (Entrevistado E8).

Na mesma proposta o entrevistado E3 amplia a possibilidade de adotar a visão com o foco do cliente:

“Acredito que a modelagem deveria iniciar considerando os valores finais, sendo mais claro, as entregas de cada processo, o que elas devem gerar, e então, construir o que for necessário para a execução.” (Entrevistado E3).

No CBOK (2013) a visão *Outside in* passa a gerenciar a perspectiva de valor com base no valor perceptível pelo cliente, ao contrário da visão tradicional (*Inside out*) a organização cria a cadeia de valor e esses aspectos foram apontados nas entrevistas, como explicou o entrevistado E3:

“Acaba que essa visão tradicional nos limita em termos de inovação e melhorias no contexto mais atual, pois efetuamos nossas atividades todas focadas em entregar valor ao cliente, um valor que nós entendemos como o ideal e não tratamos, ou mal sabemos como tratar as informações que recebemos dos nossos clientes.” (Entrevistado E3).

E também foi considerando e esclarecido pelo entrevistado E4:

“Sabemos que estamos atualizando a nossa gestão, com a gestão por processos, porém, ainda com um formato tradicional, em que alinhamos os processos aos nossos objetivos e entre estes está a satisfação do cliente, porém, de acordo com o que acreditamos que seja o ideal para entrega ao cliente, porém, não trabalhamos os resultados e as expectativas dos clientes.” (Entrevistado E4).

Os entrevistados E7 e E8 expressam a mesma percepção em suas falas, reforçando que a visão tradicional tem suas limitações e restringe a interação com o cliente, bem como impede que a organização tenha conhecimento da percepção do cliente quanto ao serviço entregue pela organização.

Em complemento, os entrevistados E1 e E5 reforçam a dificuldade de perceber a satisfação do cliente trabalhando sob a perspectiva *Inside out*, conforme indica o entrevistado E5:

“Trabalhamos desta forma até então, acredito que o maior impacto está relacionado a incerteza de que tipo de entrega que estamos fazendo aos clientes e se realmente estamos atendendo as suas expectativas e se estamos conquistando a satisfação dos clientes.” (Entrevistado E5).

Analisando o exposto pelos entrevistados, mesmo com as restrições relacionadas a cultura organizacional e o contexto de autogestão, em relação aos princípios do foco do cliente, segundo Fader (2012), os mesmos são facilmente identificados nas falas, quanto a necessidade de conhecer os clientes e identificar os aqueles com valor real para direcionar os esforços e definir as iniciativas de gestão de relacionamento e assim, tratar as informações necessárias para qualificar o serviço prestado e atender as expectativas dos clientes.

4.3 Competências gerenciais

Quando questionados sobre as competências necessárias para compor o perfil ideal de gestor, incluindo as próprias competências dos entrevistados, foi apresentada de forma unânime a capacidade de liderar, conforme explicado pelo entrevistado E1:

“Eu citaria primeiramente “Liderar”, pois não há mais espaço para gestores sem habilidade de liderar, ou seja, gestor que entenda que liderar independe de autoridade ou poder e acredito que esse seja o viés que destaca a minha gestão.” (Entrevistado E1).

Além da liderança, a proatividade e a capacidade de gerenciar pessoas e processos foram as principais competências apresentadas pelos entrevistados, sendo estas, citadas na literatura utilizada para este estudo, especialmente, conforme Brito, Paiva e Leone (2012) que citam 21 competências, entre elas gestão de grupo (capacidade de gerenciar pessoas), uso de poder socializado (liderança) e orientação eficiente (proatividade).

Segundo Carvalho (1998) o desafio está em compreender o papel do gerente e as responsabilidades a ele cometidas, ao serem questionados sobre as suas principais atribuições enquanto gerentes, os entrevistados trouxeram tópicos diversos, mas que se enquadra com a literatura deste estudo de caso, conforme pode ser identificado na fala do entrevistado E6:

“Entre as minhas atribuições citaria como mais relevante a capacidade de identificar a causa e os efeitos dos problemas, depois, analisar as informações existentes para encontrar soluções adequadas e, ainda, praticar a comunicação de forma eficiente com profissionais mais experientes.” (Entrevistado E6).

Os coordenadores entrevistados identificaram as mesmas atribuições como principais, enquanto os gerentes relacionaram as atribuições de acordo com as áreas de atuação, como podemos identificar no exposto pelo entrevistado E2:

“Acredito que a principal atribuição seja a de definir metas de desempenho claras e mensuráveis, seguida da necessidade de incentivar a participação ativa e a cooperação dentro e fora da equipe e por fim eu procuro ativamente novas formas de trabalhar para melhorar a produtividade.” (Entrevistado E2).

Enquanto o entrevistado E4 destaca as atribuições pertinentes à sua área:

“Na área de TI facilmente é possível identificar a principal atribuição como analisar dados e informações para tomar decisões, bem como, a capacidade de priorizar diferentes necessidades de negócios e por fim, identificar inconsistências nos dados e informações para subsidiar as áreas de negócio em suas decisões.” (Entrevistado E4).

Os entrevistados E1 e E3 fizeram referência a necessidade de se antecipar, de forma rápida e eficaz, a resolver problemas e atender as reclamações dos clientes. Quando foram questionados sobre o que lhes possibilitaria serem mais competentes em sua atuação os entrevistados apontaram fatores variados, indo de encontro ao apresentado por Boff (2004) que define a competência gerencial como a interação das habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.

Os entrevistados E4 e E8 indicam claramente o seus entendimentos e enquanto gestores de TI, a visão do negócio e o contexto organizacional estão presentes na gestão dos mesmos, conforme detalhado pelo entrevistado E8:

“As competências ou aptidões gerenciais envolvem conhecimentos e habilidades e ou atitudes para liderar, educar, estabelecer relações políticas, articular, promover e outras tantas inerentes ao ser um gestor competente.” (Entrevistado E8).

O entrevistado E4, completa a questão:

“Um bom gerente deve demonstrar motivação, competência e proatividade, de forma a influenciar positivamente seu time com bons exemplos.” (Entrevistado E4).

Confirmando o identificado na pesquisa literária os entrevistados E3 e E7, apresentam exatamente a definição de competência gerencial conforme Ruas (2001) e Carbone et al. (2005), como mobilização de conhecimento, habilidade e atitude relacionados ao exercício da função gerencial e à missão da empresa:

“Boa comunicação e facilidade com os relacionamentos interpessoais são habilidades obrigatórias para um gerente de sucesso. Portanto, lidar com pessoas de forma efetiva, compreende considerar, com sensibilidade, as diferenças de temperamento e de capacitação.” (Entrevistado E3).

Em consenso com o exposto pelo entrevistado E7:

“Dentre as habilidades que todo gerente precisa ter é evidente que é preciso ter muito jogo de cintura para ser a “ponte” entre a empresa e os setores, considerando a interdependência entre elas e a importância de ambas.” (Entrevistado E7).

Com base nas respostas dos entrevistados e a relação realizada entre os quatro princípios do foco do cliente definidos por Fader (2012) e as 21 competências

gerenciais indicadas por Boyatziz (1982) identificou-se que os gestores da unidade pesquisada, apresentam tais competências, com algumas exceções pontuais, conforme relacionado no Quadro 13.

Considerando os fatores definidos por Capote (2017) que indicam o que é necessário para as organizações adotarem o foco do cliente e a relação destes com as competências gerenciais, evidenciam o proposto no objetivo geral deste estudo, ou seja, as competências necessárias para gerenciar processos com a abordagem *Outside In*, de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14 - Abordagem *Outside In*

NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS PARA ABORDAGEM <i>OUTSIDE IN</i>	COMPETÊNCIAS GERÊNCIAIS
Conhecer o cliente	Capacitado em inteligência competitiva
Entender o que realmente objetiva	Flexibilidade conceitual
Projetar como pode ajudar a entregar exigência do cliente	Interação gerencial
Testar ideias	Orientação para a realização
Avaliar capacidades atuais	Formação dos conceitos
Projetar as melhorias futuras nos processos	Orientação proativa
Conhecer a emoção gerada no cliente a cada interação	Impacto na expectativa do cliente
Entregas a cada momento da verdade e em cada ponto de contato	Orientação no sentido do desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme proposto no modelo de Ceetham e Chivers (1996, 1998, 2000), o relato do Entrevistado 1 apresenta a dinâmica entre as dimensões, especificamente, a de macroambiente, que se refere à saúde suplementar e a expansão e adequação da competência profissional às situações particulares vivenciadas no ambiente de trabalho, da referida unidade estudada.

Uma série de habilidades relacionadas à competências comportamentais, com destaque para as habilidades necessárias ao bom relacionamento intraprofissional, como o *bom diálogo*, a *paciência*, a *compreensão* e o *saber ouvir* foram relatadas pelos entrevistados, tais atitudes incorporadas pelos próprios gestores, a fim de garantir relações de qualidade e resultados positivos no trabalho. O Entrevistado 2 elencou uma habilidade considerada primordial no modelo referido modelo, a capacidade de *refletir*, combinada com a sistemática de *saber ouvir e agir*, diretamente relacionada a uma gestão profissional.

Ainda considerando o referido modelo, no que se refere à competência política, os relatos dos entrevistados sinalizam para a mobilização de habilidades no nível profissional que se refere a comportamento ligado a manutenção do profissionalismo, associadas à habilidade no nível comportamental. Segundo os Entrevistados 2 e 3, a manutenção de um ambiente de trabalho agradável, implica no bom relacionamento com os associados, fornecedores e entre os profissionais dos diferentes níveis da hierarquia organizacional da operadora.

5 CONCLUSÃO

Buscando o aprimoramento dos serviços prestados aos clientes de uma operadora de plano de saúde de autogestão, a fim de adaptar-se ao cenário atual de mudanças que exige das organizações a entrega a seus clientes de respostas, produtos e serviços de forma mais rápida e efetiva, o presente estudo teve como objetivo geral, identificar quais as competências necessárias para o gestor adotar as práticas do Gerenciamento de Processos de Negócio baseado nas perspectivas *Outside in*. Dessa forma analisou-se um grupo de gerentes e coordenadores, o perfil desses profissionais, as principais características das competências gerenciais e da abordagem *Outside in*, mapeou-se as competências dos gestores que tinham e as principais características desta abordagem.

Foi realizada a revisão bibliográfica visando demonstrar as competências gerenciais, bem como modelos de competências, os principais conceitos de BPM e a abordagem *Outside In*. O método utilizado para a realização da pesquisa foi uma análise qualitativa, através do estudo de caso e aplicação de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com 04 gerentes e 04 coordenadores, e após as mesmas, desenvolveram-se as análises considerando o perfil dos entrevistados e suas competências gerenciais, as desvantagens da visão *inside out*, características da abordagem *Outside in* e as competências gerenciais.

Neste estudo, pelos resultados apresentados, foi possível identificar que o perfil dos gestores permite a identificação das competências dos mesmos e que o grupo gerencial da operadora é praticamente composto por administradores, e sessenta por cento deles, são jovens, o que facilita o processo de mudança e de inovação de modelo gestão proposto pela visão do foco do cliente.

Da mesma forma a dificuldade de gerenciar os processos com a visão tradicional é identificada por todos os gestores como um gargalo para a inovação e como impacto nos resultados e nos serviços prestados pela operadora. As desvantagens da visão de dentro pra fora foi facilmente identificada pelos entrevistados, correspondendo ao apresentado na literatura.

Apesar de parecer novo e de terem identificado alguns fatores, como as características das operadoras de plano de saúde de autogestão, limitadas a leis, regulamentos e normativas o perfil dos gestores focados em melhoria dos processos e dos serviços prestados, permite que os mesmos encarem o desafio da mudança

para que a operadora tenha ganhos, mesmo que não competitivos, por terem um público específico e limitado, mas, para qualificar as entregas e o desempenho da mesma junto aos órgãos reguladores.

As competências gerenciais encontradas na literatura, diante das mais variadas classificações, são facilmente encontradas no perfil dos principais gestores da instituição, e desta forma foi possível mapear as competências necessárias para atender aos princípios do foco do cliente. Estas competências foram identificadas com base em modelos mentais baseados nos modelos de competência disponíveis na literatura.

Desta forma destaca-se que os resultados encontrados a partir da análise realizada são favoráveis as necessidades da abordagem *Outside in*, os gerentes apresentam alto interesse em mudar o foco e buscar a excelência no atendimento e alcançar a satisfação do cliente. Por fim, visando responder ao problema de pesquisa e ao objetivo geral proposto, pode-se ao término deste estudo, identificar que as competências apresentadas, como capacitado em inteligência competitiva, para conhecer o cliente e a interação gerencial, para projetar como pode ajudar a entregar a exigência do cliente, sobrepõe qualquer desvantagem percebida durante o estudo, como as restrições relacionadas à legislação e qualquer relação quanto a cultura organizacional. Pode-se concluir que a adesão a visão *Outside in*, além de um novo modelo de gestão, seria um diferencial em relação as demais operadoras do mesmo contexto, ou seja, de autogestão.

Salienta-se que o estudo de caso, qualitativo, não pode ser considerado generalista. As respostas obtidas neste estudo representam apenas o ponto de vista específico de profissionais selecionados pela pesquisadora, e considerando a amplitude do tema, este fato pode ser considerado um limitador deste estudo.

Para novas pesquisas, sugere-se que sejam realizadas pesquisas com as demais operadoras de autogestão do Estado, a fim de obter uma amostra diversificada e com diferentes pontos de vista. Bem como uma pesquisa voltada a operadoras de plano de saúde, que precisam oferecer mais que um produto, e seus serviços, precisam prevenir as doenças. Outra necessidade de pesquisa que pode ser sugerida é a identificação das desvantagens da visão *inside out* que aparece pouco na literatura atual disponível sobre BPM.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. **Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências**. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. **Guia BPM CBOK: Um Guia de Gerenciamento de Processos de Negócios**. 1ª Edição. Brasil, 2013.
- BARATO, J. N. (1998). **A Técnica Como Saber**. Relatório parcial de pesquisa. Campinas, UNICAMP.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEARDWELL, I. and HOLDEN, L. (1994) Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Pitman Publishing, London.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.
- BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley Sons, 1982.
- BPM Quotes. **Gestão de Processos de Negócio – BPM**. Disponível em: <<https://bpmquotes.wordpress.com/2012/01/21/01gestao-de-processos-de-negocio-bpm/>> Acesso em: 29 de outubro de 2017.
- BRANDÃO, H.P. **Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v.6, n.3, p.321-342, set./dez. 2008.
- BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.
- BROWN, T.; WYATT, J. (2010) “**Design Thinking for Social Innovation**”. Open Knowledge Repository, July.
- CAPOTE, Gart, 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/jornada-do-cliente-gart-capote-cbpp>> Acesso em: 16 jun 2018.
- CAPOTE, Gart. O que é outside in process. Disponível em: <<http://www.mundobpm.com/2010/07/o-que-e-Outside-in-process.html>>. Acesso em 01/09/2017.

CARBONE, P. C. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, M. S. M. V. **Gestão de competências**: uma nova abordagem em recursos humanos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, set/out. 1998.

CASSOL, A., RUAS, R. L., WOLF, P., & RAMOS, F. M. (2015). Competências Gerenciais como propulsora da Atuação Estratégica em Micro e Pequenas Empresas. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015, 39, Belo Horizonte: EnANPAD.

CHEETAM, Graham; CHIVERS, Geoff. **A new look at competent professional practice**, Journal of European Industrial Training, v.24,n.7, p374-383, 2000

CHEETAM, Graham; CHIVERS, Geoff. **The reflective (and competent) practitioner: a model of Professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches**. Journal of European Industrial Training. V.22 n. 7, p. 267-276, 1998

CHEETAM, Graham; CHIVERS, Geoff. **Towards a holistic model of professional competence**. Journal of European Industrial Training. V 20, n.5, p.20-30, 1996

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Towards a holistic model of professional competence**. Journal of European Industrial Training, Bradford, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

COCKERILL, T. (1994). The king of competence for rapid change. Em C. Mabey & P. Iles (Orgs.), *Managing learning* (pp. 70-76). London: Routledge

COOPER, Donad; EMORY, C. William, **Business Research Methods**. Boston: Irwin McGraw-hill,1995.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. **Profissionais disputados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAÓLIO, L. C. **Perfis e competências**. São Paulo: Érica, 2004.

DAVIDOFF, Linda. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2004.

DAY, George S.; MOORMAN Christine. **Estratégia de Fora para Dentro: Lucrando Com o Valor do Cliente**. Trad. de Ronaldo Saraiva de Menezes. Porto Alegre: Bookman, 2013.

DENUNCIO. Disponível em: < <http://www.denuncio.com.br/>> . Acesso em: 22/05/2018.

DUTRA, J. C. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ERNST, C. & Chrobot-Mason, D. (2010) *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*. New York: McGraw-Hill Professional.

FADER, Peter. **Foco no Cliente Certo**: Como repensar a relação com o cliente e dedicar-se aqueles mais valiosos. Brasil: Elsevier, 2013.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas**, 4. Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2012.

Fundação Nacional da Qualidade (Org.). **Cadernos de Excelência: Processos**. 1. ed. São Paulo: FNQ, 2007. 40 p. v. 1.

FURLAN, José Davi. **Business Transformation: Construindo as Organizações do Século 21**. atual. em 25 abr. 2017. Brasil: JD Furlan, 2016. Documento disponível para tablet

GALLART, M.; JACINTO, C. (1995), "Competencias Laborales: Tema clave en la articulación educación- trabajo", Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, Año 6, Nº 2. Diciembre 1995, Buenos Aires, Argentina.

GODOY, Arilda Schmidt and D'AMELIO, Marcia. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações**. Organ. Soc.[online]. 2012, vol.19, n.63, pp.621-639. ISSN 1984-9230. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000400004>.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, 2000, v. 40, n.1, p. 6-19, jan/mar.

GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. **Forecasting core competencies in an R&D environment**. R&D Management, Oxford, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-81, mai/jun. 1990.

ISSUU. **BPM Global Trends**. Disponível em:

<https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/revista_bpmglobaltrends_4__edi__>

Acesso em: 05 mai 2018.

JESUS, Leandro; KARRER, D. CAULLIRAUX, H. **BPM Centro de Excelência: O caso de uma empresa brasileira**. In: Manual de Gestão de Processos de Negócios, Volume II, editores: J. vom Brocke e M. Rosemann, Springer. 2009.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a Gestão por Meio de Processos: Como BPM pode Transformar Negócios e Gerar Crescimento e Lucro**. eLOGROUP, 2014.

KOHLBORN, T.; MUELLER, O., Poepelbuss, J. and Roeglinger, M. (2014) Interview with Michael Rosemann on Ambidextro us Business Process Management. In Business Process Management Journal , vol. 20, no. 4, pp. 634 - 638.

KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de Marketing**. 12^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAND, A. L.; SILVA, A. B. **Fatores determinantes do pensamento complexo na prática gerencial em empresas varejistas**. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 19-41, jan./jun. 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. **What is competence? Human Resource Development International**. Abingdon, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

LIZARRAGA, M. L. S. D. A. **Competencias cognitivas en educacion superior**. Madrid: Universitária, 2010.

MARTIN, Roger L. **O design dos negócios: por que o pensamento é a próxima vantagem competitiva**. 3^a Edição. Boston, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A., **Teoria Geral da Administração**. 2.ed., Atlas, 2012.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. American Psychologist, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan, 1973.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. ISO 9001:2008, **Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo:Atlas,2015.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In:_____. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997, p. 25-37.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOURA, Maria Cristina. **O Desafio de Articular as Estratégias com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais**: um Estudo de Caso. São Leopoldo: Unisinos, 2003. (Dissertação de Mestrado).

NIEHAVES, Bjoern; POEPELBUSS, Jens; PLATTFAUT, Ralf; BECKER, Joerg. (2014). BPM Capability development – a matter of contingencies. Business Process Management Journal, Vol. 20 Iss 1 pp. 90 – 106

PAIVA, K. C. M. (2007). **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais** (Tese doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competences**. Training, 1996, July: 48-54

PAUWAERT, Tom; VAN LOOY, Amy. (2014). **A Literature Study on the State-of-the-Art of Contingency Research in Business Process Management**. On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2014 Workshops. Springer Berlin Heidelberg, 2014.

PEREIRA, O. C. **Por Que Usar BPM?** Rede Gestão, ed. 499, 2008. Disponível em: <<http://www.informazione4.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/gestao/organizacao/0017.html>>. Acesso em: 06 mai 2018.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competências. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. (orgs.) Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL, Association Of Business . BPM CBOK . 1. ed. [S.l.]: ABPMP, 2013. 453 p. v. 3.

PUJOL, J. **Normalización de competencias laborales**. Turín: OIT, 1999.

QUINN, R. et al. **Competências gerenciais princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

QUINN, Robert E et all. **Competências gerenciais. Princípios e aplicações**. São Paulo. Atlas, 4ª Ed. 1984

Ramaswamy and Gouillart, (2010). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/47369356_Building_the_Co-Creative_Enterprise>. Acesso em 23/04/018.

RECLAME AQUI. Disponível em: < <https://www.reclameaqui.com.br/>>. Acesso em: 22/05/2018.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade.** Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências.** Campinas: Papyrus, 1997.

ROSEMANN, M. (2014) “Proposals for future BPM research directions”, 2nd Asia Pacific Business Process Management Conference, Brisbane, p. 1-15.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T.; PODER, B. Poder: Maturidade BPM. In: Business Process Management. Orientações práticas para implementações bem-sucedidas. Eds. : J. Jeston e J. Nelis. Elsevier de 2006, pp. 299-315.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências:** uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: N. CONGRESSO DA ENAMPAD N. ano, cidade. Anais... Cidade: ANPAD, 2003.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências.** Artmed- editora digital, 2005.

RUDDEN, Jim, 2007. “**Making the Case for BPM: A Benefits Checklist**”. BPTrends

SANDBERG, J. **Human competence at work.** Goteborg: BAS, 1996.

SANTOS, M. **Qualidade Total e Gestão de Processos: Convergência e Alinhamento,** 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/qualidade-total-e-gestao-de-processos-convergencia-e-alinhamento>>. Acesso em: 06 mai 2018.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work:** models for superior performance: New York: John Willey, 1993.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende.** Buenos Aires: [s. n.], 1992.

VALLEJO, C.; ROMERO, D.; MOLINA, A. (2012), “**Enterprise integration engineering reference framework and toolbox**”, International Journal of Production Research, Vol. 50, Num. 6, pp. 1489-1511.

VOIGT, M; ORTACH, K; PLATTFAUT, R; NIEHAVES, B. **Suporte de TI para inovação de Processos Empresariais - Escolhas Arquitetônicas e Desafio de Design.** Em: Procedimentos da 46ª Conferência Internacional do Havaí sobre Ciências do Sistema. Maui, Havaí, EUA, 2013. S. 3737-3746.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAIRI, M. **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness,** 1997. Disponível em:

<<http://www.drmanage.com/images/1202965572-Business%20Process%20Management.pdf>>. Acesso em: 06 mai 2018.

ZARIFIAN, P. (2003). **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

A seguir é apresentado o roteiro das entrevistas deste estudo, elaborado de para atingir o conteúdo dos objetivos específicos da pesquisa, em forma de perguntas, utilizando como base a fundamentação teórica apresentada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	PERGUNTAS
<p>Identificar as principais desvantagens da visão inside out;</p>	<p>Para Capote (2010), apesar de representar, para muitas organizações uma mudança relevante, deixar de lado a estrutura funcional tradicional e passar a executar os processos de forma interfuncional, entendendo e cuidando ativamente das atividades relacionadas ao seu negócio, os ganhos seriam limitados pela visão e preocupação interna da própria organização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os pontos positivos identificados com a implantação da gestão por processos? 2. Quais os pontos negativos identificados com a implantação da gestão por processos?
	<p>Rosemann (2014) afirma que o BPM como uma disciplina gerencial não parece ser suficientemente capaz de colher o potencial de um ambiente dinâmico e rico em oportunidades. Uma das principais razões é porque as capacidades de BPM atuais estão seguindo em grande parte um paradigma 'dentro para fora', também chamado de pensamento analítico. Este paradigma aborda gestão através de técnicas de exploração que se repetem continuamente ao longo do tempo. (MARTIN,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Quais as oportunidades foram possíveis identificar com a gestão por processos?

	2009).	
<p>Avaliar quais as principais características da abordagem Outside In;</p>	<p>“A perspectiva de fora para dentro é um dos princípios centrais da orientação a clientes ao estabelecer a experiência como ponto focal para o desenho e a implementação das capacidades do negócio”. (FURLAN, 2015, p.3.989). Relacionada ao conceito de transformação, essa perspectiva não se limita apenas a fazer algo melhor, mas, sim, repensar a forma como o negócio entrega seus produtos e serviços permitindo-se uma nova visão do negócio. (FURLAN, 2015).</p>	<p>4. Como você entende a gestão de processos através do foco do cliente?</p>
	<p>Na visão tradicional, inside out é a organização que determina o que agrega valor para os clientes, e cria a cadeia de valor. Na visão outside-in a perspectiva muda, e passa a gerenciar a perspectiva de valor com base no valor perceptível pelo cliente. (BPM CBOK, 2013, p. 281).</p>	<p>5. Qual o impacto de gerenciar e definir estratégias sem considerar o foco do cliente?</p>
	<p>De acordo com Capote (2017) a maior transformação que a organização pode entregar para qualquer cliente é: Fazer o que é importante, necessário ou desejado por ele. Segundo o autor, BPM, abordagens <i>Outside-in</i>, foco do cliente, Canvas, <i>Design Thinking</i>, entre</p>	<p>6. A gestão de processos permite a entrega de valor de acordo com a expectativa do cliente?</p>

	outras, existem e servem exatamente para isso.	
Mapear as competências dos gestores com as principais características da abordagem Outside In.	Essa denominação surgiu em 1982, no livro <i>The Competent Manager: A Model for Effective Performance</i> de Boyatziz (1982), que trazia 21 competências, organizadas em seis dimensões, as quais deveriam compor o perfil ideal de um gestor: orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos; autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização; uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico; desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade; autocontrole; objetividade perceptual; preocupação com relacionamentos próximos; memória; e conhecimento especializado. (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).	7. Enquanto gestor cite três competências que compõem um perfil ideal de gestor e que você possui.
	Atualmente, com negócios cada vez mais complexos, exige-se dos gerentes atribuições como: capacidade de negociação de interesses, de decisão, de liderança e de enfrentamento de riscos e incertezas. (MOTTA, 1997). O desafio está em compreender o papel do gerente e as	8. Com as exigências do seu cargo quais as suas principais atribuições?

	<p>responsabilidades a ele cometidas para, a partir daí, buscar identificar quais as competências que ele precisa adquirir e desenvolver. (CARVALHO, 1998).</p>	
	<p>Atualmente, com negócios cada vez mais complexos, exige-se dos gerentes atribuições como: capacidade de negociação de interesses, de decisão, de liderança e de enfrentamento de riscos e incertezas. (MOTTA, 1997). O desafio está em compreender o papel do gerente e as responsabilidades a ele cometidas para, a partir daí, buscar identificar quais as competências que ele precisa adquirir e desenvolver. (CARVALHO, 1998).</p>	<p>9. No desempenho das suas atividades indique quais as competências podem ser citadas como essenciais?</p>
	<p>Ruas (2001) e Carbone et al. (2005) definem competência gerencial como a mobilização de conhecimento, habilidade e atitude relacionados ao exercício da função gerencial e à missão da empresa. Nesta mesma linha Boff (2004) define a competência gerencial como a interação das habilidades técnicas (conhecimento técnico da área funcional), habilidades humanas (as relações entre o profissional e o seu ambiente de trabalho) e habilidades conceituais (visão e estratégia da</p>	<p>10. Na sua concepção, o que significa “ser um gerente competente”?</p> <p>11. Na sua opinião, o que te possibilitaria ser mais competente em sua atuação?</p>

	organização).	
--	---------------	--

APÊNDICE B – ENTREVISTAS RESUMIDAS

A seguir são apresentados os resumos das entrevistas deste estudo, elaborado de subsidiar a análise dos dados coletados, de acordo com a gravação das entrevistas realizadas.

1. Quais os pontos positivos identificados com a implantação da gestão por processos?

E1: Ter uma visão sistêmica das atividades realizadas em cada setor da gerência e facilitou o entendimento em relação aos demais setores da organização.

E2: Principalmente a relação com os demais setores e a melhoria na gestão dos nossos processos, pode-se realizar um planejamento no qual conseguimos monitorar e avaliar os resultados de forma mais clara.

E3: O principal foi a possibilidade de melhorar processos que entendíamos como robustos e de fácil controle e monitoramento, que foram possíveis com esse novo olhar sobre as nossas rotinas.

E4: Com o mapeamento conseguimos identificar os processos de todas as áreas e identificar as melhorias necessárias, bem como, identificar impactos nas demais áreas envolvidas no mesmo processo, essa visão sistêmica e a possibilidade de monitorar, controlar a evolução do processo e os resultados, está sendo essencial.

E5: A elaboração de um fluxo de trabalho e esta considerando o processo como um todo, ou seja, a realização do mesmo em todas as áreas responsáveis exigiu desenvolvermos uma visão sistêmica e um pensar com a mesma característica.

E6: Especialmente a possibilidade de mudar a forma de como executávamos as nossas atividades, adotando melhores práticas e aceitando a possibilidade de fazer diferente, fazer de forma organizada, fazer com consciência de onde estamos, e de como devemos proceder para melhorar o fluxo, ou somente validá-lo mesmo, ou ainda, simplesmente para analisar se o processo é válido, é necessário, se poderíamos automatizar, enfim.

E7: A possibilidade de identificar melhorias necessárias para buscar eficiência e eficácia nos nossos processos e a integração entre os gestores, não se monitora e avalia somente a etapa corresponde a minha área, é necessário conhecer, monitorar o processo todo, todas as etapas, em cada área responsável.

E8: A possibilidade de os gestores terem acesso a todas as etapas do processo e isso para todos os processos da empresa permite uma visão mais ampla do que realmente está sendo feito, como está sendo feito, identificar como podemos melhorar o nosso atendimento, a nossa visão sobre cada etapa, inclusive avaliar a necessidade de cada área.

2. Quais os pontos negativos identificados com a implantação da gestão por processos?

E1: Inicialmente realizamos o mapeamento de processos com grupos de trabalho mistos, com um integrante de cada área, porém, sem os usuários-chave, para evitarmos falta de detalhamento e o desenho do fluxo e as análises eram de nossa responsabilidade. Falhamos neste ponto, precisávamos que o mapeamento fosse realizado com quem fazia cada processo, considerando o conhecimento de cada um, a experiência e tentando inserir um novo olhar sobre cada processo.

E2: Inicialmente alguns setores apresentaram dificuldade para que os processos seguissem em sinergia, por vezes, alguns gestores adotavam políticas diferentes das alinhadas, causando retrabalho e gargalo no processo de implantação. Acredito que isso tenha ocorrido por falta de comunicação adequada entre os setores, pois, antes da implantação cada um cumpria a sua tarefa ou atividade e esse era o fluxo.

E3: Ainda estamos pecando no processo de automação dessa nova metodologia de gestão, apesar de a empresa ter adquirido ferramenta adequada para isso, à implantação está sendo muito morosa, a expectativa era de que após um ano do redesenho dos processos essas questões já estivesse mais evoluídas. Sabemos que trata-se de uma excelente ferramenta empresarial, como o investimento já foi feito, precisamos agilizar o uso da mesma o quanto antes.

E4: Enquanto gestor da TI eu citaria a necessidade da a área de negócio definir metas de avaliação para os processos e a necessidade de incluir todas as pessoas envolvidas nas etapas de avaliação para definir as metas e de que forma elas serão avaliadas. Assim será possível identificar e promover as melhorias necessárias.

E5: Com a adoção da visão sistêmica de cada processo, começamos a sair da nossa “caixa” e pareceu inicialmente que as responsabilidades e as funções não seriam mais tão bem definidas, mas, pelo contrário, nós entendemos que isso

precisa ser definido e muito bem definido para criarmos o entendimento comum entre todas as áreas envolvidas.

E6: Eu acredito que pecamos não definir metas e a tratar os indicadores, pois não atendeu as expectativas da Diretoria, talvez tenhamos tendenciado as nossas metas de forma focada em nossos processos, e não com a visão que considerasse o processo como um todo.

E7: Considero que nós pecamos na etapa de definição das metas, dos resultados esperados, de como os resultados seriam medidos e avaliados, essa questão refletiu em retrabalho e prejudicou o objetivo da gestão por processos, como identificar os erros, salientar os pontos positivos para que todos os envolvidos fiquem atualizados das mudanças.

E8: Sabemos que os ERP's atendem as necessidades de uma organização de forma muito completa atualmente e não ter uma ferramenta ainda atuando em plenitude em nossa organização prejudica a otimização de todo o trabalho realizado até aqui e de todos os trabalhos gerenciais que podem ser realizados com análises completas dos processos da empresa. Acredito que não temos como postergar a aquisição de um software ERP.

3. Quais as oportunidades foram possíveis identificar com a gestão por processos?

E1: Por sermos uma autogestão acredito que conseguimos identificar mais as forças e fraquezas, mas, se a questão for oportunidade, e preocuparia em entregar algo inovador, então enquanto produtos são limitados aos órgãos reguladores e a legislação, mas, considerando a nosso relacionamento com o cliente poderia citar como oportunidade a possibilidade de a partir dos pontos fortes, bem definidos, melhorar o atendimento prestado e esse ser o nosso diferencial em relação as demais operadoras de autogestão.

E2: Considerando a característica da empresa, em que temos público definido e não pretendemos prospectar novos clientes, acredito que não temos como identificar oportunidades com a adoção da gestão por processos.

E3: Entendo que ao assumirmos que podemos tornar os nossos processos mais robustos chegaremos a um momento em que teremos certeza de que oportunidades de melhoria e inovação irão fazer parte de nossa gestão, mesmo com o nosso formato de autogestão, devemos nos atentar as oportunidades, seja de

qualquer natureza, como a de estreitar o relacionamento com os nossos beneficiários, por exemplo.

E4: Diria que tendo conhecimento dos nossos pontos fracos teremos a oportunidade de identificar fatores que ameaçam os processos e buscar fortalecer essas fragilidades para que os processos sejam aperfeiçoados.

E5: Hoje já sabemos que além de fazermos o nosso processo de forma correta o principal exercício é fazer com uma visão crítica, buscando melhorar, aperfeiçoar, aperfeiçoar, mas, principalmente que cada entrega represente mais do que um processo cumprido dentro do prazo esperado, algo que traga um diferencial para a organização e para os clientes.

E6: Estamos cientes de que conhecer o que se faz não é o mesmo que saber o que se faz e que não podemos mais executar as atividades no modo automático, e este é um exercício que nos dá a oportunidade de atender a necessidade do cliente com baixo índice de retrabalho.

E7: Alguns dos obstáculos enfrentados para executar as tarefas indicadas pelo Planejamento Estratégico poderiam ser, pelo menos em parte, superadas com a implantação da gestão por processos.

E8: Identificamos a necessidade de aumentar o grau de maturidade da empresa em relação a gestão orientada a processos de negócio para aumentar a capacidade de execução estratégica.

4. Como você entende a gestão de processos através do foco do cliente?

E1: Hoje nós não tomamos as nossas decisões através dessa influência, acredito que a gestão por processos nos remete a objetivos internos e com foco em eficiência e produtividade.

E2: A gestão com foco do cliente, apesar de fazer parte do nosso discurso, não é uma realidade esse conceito não se aplica nas decisões do nosso dia a dia, acabamos focando no processo interno e na entrega do nosso serviço, de certo modo, a satisfação do cliente, fica em segundo plano.

E3: Acredito que a modelagem deveria iniciar considerando os valores finais, sendo mais claras, as entregas de cada processo, o que elas devem gerar, e então, construir o que for necessário para a execução.

E4: Acredito que além de considerarmos que o cliente não está apenas no final do processo teríamos que valorizar todas as interações de com os clientes e

desses momentos extrair o máximo de *feedback* dos mesmos para captar as suas percepções, expectativas e buscar agregar valor que supram as suas necessidades.

E5: Acredito que seja algo bem além do que fizemos aqui, teríamos que conseguir definir e realizar as nossas estratégias e alinhar e melhorar nossos processos considerando a experiência do cliente com os serviços que prestamos, algo complicado ,eu acredito, considerando o nosso trabalho!

E6: Acredito que para deixarmos que o cliente nos indique o que representa valor para ele, precisamos que os nossos processos sejam mapeados e redesenhados com a visão, com o *feedback* dos clientes e que a gente possa considerar essas visões, mesmo com um cultura mais tradicional, característica das operadoras de autogestão

E7: Considerando a visão, a expectativa do cliente para que os serviços que entregamos estejam a contento dos clientes, porém, como fazer isso em um plano que temos restrições legais e uma série de normas, talvez, têm que alinhar a questão de relacionamento com os clientes e consumir adequadamente as informações e os dados que recebemos a cada atendimento.

E8: Sabemos que temos uma série de restrições legais e regulatórias mas acredito que a nossa relação com os nossos clientes permitiria construir os nossos processos em conjunto em busca da eficiência e da melhoria contínua, considerando inclusive a participação dos clientes na etapa de redesenho e mapeamento.

5. Qual o impacto de gerenciar e definir estratégias sem considerar o foco do cliente?

E1: Trabalhamos desta forma até então, acredito que o maior impacto está relacionado à incerteza de que tipo de entrega que estamos fazendo aos clientes e se atendemos as suas expectativas/ satisfação dos clientes.

E2: Sem este foco nós trabalhamos até hoje então talvez possa citar como impacto a quantidade de informações que temos dos beneficiários e que não tratamos, não usamos essas informações de forma que as mesmas nos reportem as necessidades reais dos clientes e do valor que está contido em nossas entregas.

E3: Acaba que essa visão tradicional nos limita em termos de inovação e melhorias no contexto mais atual, pois efetuamos nossas atividades todas focadas em entregar valor ao cliente, um valor que nós entendemos como o ideal e não

tratamos, ou sabemos como tratar as informações que recebemos dos nossos clientes.

E4: Sabemos que estamos atualizando a nossa gestão, com a gestão por processos, porém, ainda com um formato tradicional, em que alinhamos os processos aos nossos objetivos e entre estes está a satisfação do cliente, porém, de acordo com o que acreditamos que seja o ideal para entrega ao cliente, porém, não trabalhamos os resultados as expectativas dos clientes.

E5: Trabalhamos desta forma até então, acredito que o maior impacto está relacionado a incerteza de que tipo de entrega que estamos fazendo aos clientes e se realmente estamos atendendo as suas expectativas e se estamos conquistando a satisfação dos clientes.

E6: Sem este foco nós trabalhamos até hoje então talvez possa citar como impacto a quantidade de informações que temos dos beneficiários e que não tratamos, não usamos essas informações de forma que as mesmas nos reportem as necessidades reais dos clientes e do valor que está contido em nossas entregas.

E7: A visão tradicional nos limita para a inovação e melhorias, pois efetuamos nossas atividades todas focadas em entregar um valor que nós entendemos como o ideal e não tratamos.

E8: Sabemos que estamos atualizando a nossa gestão, com a gestão por processos, porém, no formato tradicional, ou seja, de acordo com o que a empresa acredita que seja o ideal para entrega ao cliente, e desta forma, não trabalhamos os resultados as expectativas dos clientes.

6. A gestão de processos permite a entrega de valor de acordo com a expectativa do cliente?

E1: Acredito que nos auxilia muito para este caminho, mas, além disso, precisamos que a cultura da [nome da instituição] abra espaço para um relacionamento diferente com o cliente, mas o processo alinhado, o gerenciamento mais claro com esse tipo de gestão visivelmente permite sim que seja muito mais fácil alcançarmos e atendermos a expectativa deles.

E2: Ainda não estamos com os nossos indicadores maduros no sentido de podermos mensurar a nossa efetividade, após a implantação da gestão por processos, mas, acredito sim que a gestão por processos permite visto que nos permite ter um controle muito mais efetivo para acompanhar a nossa eficiência,

quanto ao tempo, os recursos e a eficácia, o comprometimento de cada um com cada etapa do processo.

E3: Acredito que hoje já entregamos serviços de maior qualidade, visto que a nossa equipe consegue realizar as suas atividades com mais segurança, todos tem entendimento do que a empresa faz, e isso contribui muito para atender a expectativa do cliente.

E4: A gestão por processos otimiza o trabalho, claro que sabemos da influência da cultura organizacional, mas, que não nos impede de entender e relacionar o nosso desempenho no dia a dia com os nossos recursos e capacidade produtiva, que refletem atender melhor o nosso cliente e alcançar a expectativa dos mesmos.

E5: Acredito que assim, com esse gerenciamento conseguimos. Reduzir risco de erros, minimar custos operacionais, potencializar ganhos, produtividade e qualidade nós acabamos atendendo as expectativas dos clientes, com esse alinhamento.

E6: Otimizando o trabalho e conseguindo medir o osso desempenho no dia a dia, com entregas mais qualificadas, estamos sim, entregando melhor serviço ao cliente e atingindo as expectativas que entendemos serem as dos nossos cliente, claro, que limitados a cultura organizacional.

E7: Precisamos entender e conhecer a expectativa do cliente e eu acredito que ainda não estamos neste nível, mas, que conseguiremos avançar sim, com esse alinhamento do trabalho, o conhecimento de como a [Nome da instituição] funciona e o engajamento das equipes, porém, acredito que precisamos nos aproximar mais dos nossos clientes para a excelência quanto a isso.

E8: Com certeza esta deva ser uma das principais características da gestão por processos, porém, acredito que devemos evoluir neste sentido, pois, não temos uma cultura organizacional que priorize a interação com o cliente, os mais diversos, a ponto do mesmo contribuir com a nossa forma de gerir e então alinhar ao máximo as nossas entregas às suas expectativas.

7. Enquanto gestor cite três competências que compõem um perfil ideal de gestor e que você possui.

E1: Eu citaria primeiramente “Liderar”, pois não há mais espaço para gestores sem habilidade de liderar, ou seja, gestor que entenda que liderar independe de autoridade ou poder e acredito que esse seja o viés que destaca a minha gestão.

Em segundo posso trazer “Maturidade profissional” essencial para incorporar os valores da empresa no meu dia a dia no meu ambiente de trabalho e, por fim, “Gerenciar conflitos” especialmente pela minha empatia em relação aos meus liderados, saber ouvir e buscar solução com equidade.

E2: Principalmente liderar, ser um bom estrategista e ser proativo.

E3: Liderar, proatividade, saber dar *feedback*.

E4: liderar, gerenciar processos e pessoas, saber dar *feedback*.

E5: Liderar, se automotivar e gerenciar pessoas e processos.

E6: Liderar, ser proativo e saber dar *feedback*.

E7: Liderar, proatividade e gerenciar pessoas.

E8: Liderar, tratar conflitos e gerenciar pessoas e processos.

8. Com as exigências do seu cargo quais as suas principais atribuições?

E1: Coordenar atividades estabelecendo prioridades, assegurar que sejam mantidas boas relações e condições de trabalho e supervisionar atividades de planejamento gerencial.

E2: Acredito que a principal atribuição seja a de definir metas de desempenho claras e mensuráveis, seguida da necessidade de incentivar a participação ativa e a cooperação dentro e fora da equipe e por fim eu procuro ativamente novas formas de trabalhar para melhorar a produtividade.

E3: Buscar sempre promover a melhoria dos processos e definir e gerenciar estratégias para isso.

E4: Na área de TI facilmente é possível identificar a principal atribuição como analisar dados e informações para tomar decisões, bem como, a capacidade de priorizar diferentes necessidades de negócios e por fim, identificar inconsistências nos dados e informações para subsidiar as áreas de negócio em suas decisões.

E5: Oferecer apoio à empresa e dar suporte a equipe de trabalho.

E6: Entre as minhas atribuições citaria como mais relevante a capacidade de identificar a causa e os efeitos dos problemas, depois, analisar as informações existentes para encontrar soluções adequadas e, ainda, praticar a comunicação de forma eficiente com profissionais mais experientes.

E7: Acompanhar os resultados da equipe buscando sempre melhor desempenho.

E8: Definir metas e gerenciar o cumprimento das mesmas.

9. No desempenho das suas atividades indique quais as competências podem ser citadas como essenciais?

E1: antecipar-me os obstáculos e desenvolver planos de contingência e definir claramente o que se espera.

E2: Definir metas claras, incentivar o engajamento da equipe e melhorar a produtividade.

E3: adotar mudanças e propor formas de trabalho mais eficazes, resolução rápida e eficaz de problemas e reclamações de clientes.

E4: Analisar dados e informações para tomar decisões, a capacidade de priorizar diferentes necessidades de negócios e identificar inconsistências nos dados e informações.

E5: A capacidade de identificar a causa e os efeitos dos problemas no local de trabalho e analisar as informações existentes para encontrar soluções adequadas.

E6: pesquisar fontes de solução dos problemas e me comunicar de forma eficiente com profissionais mais experientes.

E7: compartilhar conhecimento, construir ideias e sugestões com os demais gestores e comunicar com a equipe de forma clara.

E8: identificar tendências que possam auxiliar as áreas de negócio e me antecipar com bons planos de contingência de TI.

10. Na sua concepção, o que significa “ser um gerente competente”?

E1: É aquele que é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento e que saiba gerenciar de acordo com a situação e os recursos disponíveis.

E2: Aquele com capacidade de gerenciar de forma dinâmica, flexível, com velocidade de ação e constante atualização em seus conhecimentos e com domínio de sua área.

E3: Boa comunicação e facilidade com os relacionamentos interpessoais são habilidades obrigatórias para um gerente de sucesso. Portanto, lidar com pessoas de forma efetiva, compreende considerar, com sensibilidade, as diferenças de temperamento e de capacitação.

E4: Um bom gerente deve demonstrar motivação, competência e proatividade, de forma a influenciar positivamente seu time com bons exemplos

E5: mobiliza e sincroniza as ações de sua equipe, busca o alcance de metas, crescimento individual e como equipe.

E6: capacidade de liderança, representatividade, flexibilidade, pelo saber ouvir e ser atento, pelo compartilhar atividades, por estar preparado para adaptações rápidas às constantes mudanças e à instabilidade dos tempos atuais.

E7: Dentre as habilidades que todo gerente precisa ter é evidente que é preciso ter muito jogo de cintura para ser a “ponte” entre a empresa e os setores, considerando a interdependência entre elas e a importância de ambas.

E8: As competências ou aptidões gerenciais envolvem conhecimentos e habilidades e ou atitudes para liderar, educar, estabelecer relações políticas, articular, promover e outras tantas inerentes ao ser um gerente competente.

11. Na sua opinião, o que te possibilitaria ser mais competente em sua atuação?

E1: Ser rápido e responder demandas imediatas.

E2: Capacidade de tomar decisões rapidamente.

E3: Habilidade para lidar com pessoas.

E4: Liderança, assim um gerente vai à frente!

E5: Conhecimentos específicos.

E6: Organização e disciplina.

E7: Ética profissional.

E8: Postura profissional e ética.