

A metodologia de BPM e sua aplicação na Vice-Direção de Ensino da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca: uma pesquisa-ação visando aprendizagem na diversidade e melhoria organizacional

MURILO BARBOSA SALLES

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA - ENSP

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

CARLOS AUGUSTO CORREIA LIMA REIS

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA - ENSP

PATRÍCIA KELLY DOS SANTOS

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA - ENSP

LAURA FERNANDES OLIVEIRA MERES

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA - ENSP

A metodologia de BPM e sua aplicação na Vice-Direção de Ensino da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca: uma pesquisa-ação visando aprendizagem na diversidade e melhoria organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, denominada Ensp, é uma instituição pública pertencente à Fundação Oswaldo Cruz, Fiocruz, como unidade técnico-científica, vinculada ao Ministério da Saúde, que tem como vocação a formação profissional em saúde e ciência & tecnologia e atua em pesquisa, desenvolvimento tecnológico, formação de políticas públicas e prestação de serviços de referência em saúde. A Ensp contava, até agosto de 2020ⁱ, com 882 trabalhadores, sendo 575 servidores concursados e 307 funcionários terceirizados.

No tocante ao ensino, este está no cerne da missão institucional da Ensp, e por meio de cursos de *lato sensu*, de qualificação profissional e de programas de pós-graduação *stricto sensu*, tem formado profissionais para o Sistema Único de Saúde, o SUSⁱⁱ.

No desafio de promover melhorias, teve início o projeto de implantação de uma metodologia de gestão por processos na então Vice-Direção de Pós-Graduação, VDPG, e atual Vice-Direção de Ensino da Ensp, a VDE. O referido projeto foi intitulado “Mapeamento dos Processos de Gestão Acadêmica – MPGA. O MPGA contou com a participação da vice-diretora da VDPG, de representantes do SECAⁱⁱⁱ, das Secretarias dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu”, do Serviço de Gestão da Qualidade da Ensp, SGQ, e teve duração total de oito meses: de abril a dezembro de 2014.

De acordo com o seu termo de abertura, o projeto se justificou pela existência de processos em comum entre o SECA e as Secretarias de Pós-Graduação Stricto Sensu, a necessidade verificada de articulação entre os processos, e de uma definição de orientações que possibilitassem (i) o aproveitamento do pessoal envolvido, evitando duplicidade de esforços, (ii) uma produção qualificada de informações e (iii) o trabalho cooperativo. Portanto, o objetivo inicial era identificar os processos de gestão acadêmica que envolviam o SECA e as secretarias de Pós-Graduação Stricto Sensu.

Dessa forma, pretendia-se mapear as ações realizadas pelos profissionais das áreas ligadas à VDPG, explicitando e identificando interações e realizando integração entre processos, para, assim implantar os processos mapeados no cotidiano das áreas mencionadas, com passagem desse conhecimento produzido e o respectivo treinamento, pertinente à sua realidade.

Em 2014, a então vice-diretora solicitou ao SGQ que gerenciasse o projeto MPGA fornecendo uma metodologia para a consecução dos objetivos de articulação e integração dos recursos.

A metodologia completa está dividida em dez etapas incluindo (1) elaboração do Termo de Abertura do Projeto; (2) levantamento de informações organizacionais sobre os processos; (3) identificação de um modelo de referência para *benchmark* em caso de melhoria em algum processo; (4) definição dos processos pelo modelo SIPOC^{iv}; (5) avaliação estratégica dos processos baseada no modelo das quatro ações de Kim e Maubourgne (2005), onde se definem que processos poderão ser eliminados, melhorados, mantidos ou criados; (6) construção da cadeia de valor dos processos identificados; (7) definição dos processos críticos por meio de uma matriz de criticidade; (8.1) levantamento de informações para análise do processo, (8.2) o mapeamento do processo *as is*, ou “como está”, partindo do levantamento do seu estado atual; e (9) o mapeamento do processo *to be*, ou “como será” por meio da proposição de melhorias; (10.1) validação do processo mapeado; e (10) aprovação do projeto de gestão por processos pelo patrocinador ou gestor estratégico do projeto. Todas as etapas continuaram a serem seguidas até o ano de 2017.

O primeiro produto do mapeamento foi (i) a descrição da cadeia de valor dos macroprocessos do ensino, que deu à VDPG uma nova perspectiva, orientada a processos de atividades, com a visualização da estrutura de organização de suas atividades, diferente do vigente organograma funcional orientado a tarefas e atividades isoladas. Além da cadeia de valor, o projeto previa (ii) a definição, por meio de um sistema de ranqueamento por votação, de critérios pré-estabelecidos para definir e classificar um processo crítico. Por meio desse processo crítico classificado, a equipe de gestão por processos do SGQ (iii) ensinou aos profissionais da VDPG a mapearem os processos de trabalho mediante dois treinamentos específicos com os integrantes da equipe do projeto que pertenciam à VDPG sobre uso da ferramenta de mapeamento Bizagi Process Modeler, e da notação BPMN (*Business Process Management Notation*).

As sessões de mapeamento não somente contaram com a participação do dono do processo sob mapeamento, ou de quem detinha maior conhecimento sobre o mesmo, mas também de outras pessoas usuárias envolvidas mediante um grupo focal de trabalho. Esse grupo tinha como objetivo mapear determinado processo por se acreditar que, destarte, se estabeleceria maior diálogo e reflexão, novas perspectivas de conhecimento do processo, enriquecendo a experiência individual e coletiva, dando maior consistência ao produto final do mapeamento.

Para tanto, a vice-diretora da VDPG designou um grupo de colaboradores atuantes na mesma direção para formar, com o SGQ, a equipe do projeto composta de oito membros com funções previamente definidas no termo de abertura do projeto MPGA. Acordou-se que após o mapeamento do processo tido como o mais crítico, os integrantes da equipe do projeto pertencentes à VDPG mapeariam os demais processos, e o SGQ passaria a dar suporte na validação dos mapeamentos realizados. No entanto, por se tratar de uma nova perspectiva dos fluxos de trabalho realizado, foi necessário fazerem juntos o mapeamento de outros processos.

Ao início houve por parte de alguns membros pertencentes à VDPG, uma reação contrária devido à experiência, vivida por eles antes, em um trabalho de mapeamento de processos, realizado em 2012 também pelo SGQ. Segundo esses integrantes da VDPG, o trabalho realizado anteriormente deveria ser aproveitado, visando reduzir o tempo de duração do projeto e possíveis retrabalhos. Entretanto, gestor do projeto esclareceu que tanto a equipe do SGQ, quanto a metodologia, a técnica de mapeamento e o *software* eram outros, e, portanto, seria mais difícil e mais demorado conciliar do que iniciar um projeto totalmente novo.

Revelou-se assim, portanto, ainda inexistir naquela ocasião uma compreensão da maior agilidade e aderência da nova metodologia de gestão por processos aos objetivos atuais da gestão do ensino na Ensp. Ainda, observou-se uma sensação de que os objetivos não seriam alcançados e de que um esforço de quase um ano seria perdido. Essas barreiras individuais de 2012 foram, em parte, vencidas apesar de os objetivos não terem sido alcançados em sua totalidade.

Já em dezembro de 2014 se pôde perceber melhoras, como a criação de um sistema de certificação digital para os programas de pós-graduação *stricto sensu*, e elaboração de um processo aprimorado de chamada pública para seleção de candidatas aos cursos *stricto sensu*. Entretanto, os processos mapeados nesse projeto ainda não apresentavam integração entre si.

Em 2017 tomou posse a então nova vice-diretora de ensino, trazendo consigo uma nova equipe de assessores e coordenadores. A nova gestora se reuniu com a equipe integrante do projeto MPGA para obter maiores esclarecimentos acerca do resultado alcançado. Esse grupo passou a ser conhecido como “grupão” a partir de então.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A gestão por processos

No ambiente das organizações, as empresas estão passando a serem entendidas como parte de um sistema, interagindo com outras organizações, órgãos reguladores, acionistas e clientes. O foco mudou de perspectiva. A estrutura organizacional baseada nesse modelo é mais flexível, adaptável às modificações exigidas pelo ambiente externo a organização. Seu foco está nos processos de negócio e não nos departamentos funcionais. O processo de negócio é, por definição, uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente (SORDI, 2014, p. 12).

A filosofia de otimização dos processos de trabalho acaba por tornar desnecessárias as barreiras departamentais. Isso quer dizer que a equipe que trabalha em um determinado processo de negócio não necessariamente pertence a um departamento específico. Ao contrário, organização passa a ter o trabalho organizado por processos multifuncionais. Isso acontece porque a saída ou *output* de um processo resultará diretamente na entrada ou *input* do processo seguinte.

Segundo Mariano e Müller (2009, p.3), o BPM – *Business Process Management*, ou Gestão por Processos de Negócio, é uma metodologia que se baseia em um conjunto de técnicas unificadas de gestão de negócios e tecnologia da informação com enfoque na otimização de resultados através da melhoria e integração dos processos. Essa metodologia, de acordo com Britto (2015, p.48), consiste em identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar, e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

2.2 As aprendizagens individual e coletiva

A aprendizagem nas organizações como componente estratégico para a geração de vantagem competitiva sustentável em contextos ambientais de mudança tem sido cerne de diversas pesquisas no campo da administração (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). Define-se aprendizagem organizacional (AO) como uma forma de produzir conhecimento na organização fundamentada em uma dinâmica da reflexão e ação enfocando a mudança dos indivíduos que nela atuam (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Diferentes estudos destacam a aprendizagem nas organizações em níveis individual, coletivo e organizacional, e os intercâmbios entre estes níveis como uma forma de desenvolver competências (ANTONELLO, 2007). Como resultado, surge nas organizações a necessidade de estimular o fluxo de conhecimento entre os diferentes níveis e proporcionar um ambiente que encoraje a aprendizagem coletiva (ANTONELLO, 2007). Nesse sentido, a compreensão antes predominante de aprendizagem no nível individual foi ampliada em nível das práticas coletivas das pessoas nas organizações, que por sua vez, resultam na aprendizagem organizacional (ANTONACOPOULOU, 2006). Com efeito, a aprendizagem pelas práticas coletivas é construída no dia a dia, por meio da vivência de uma experiência (SILVA; SILVA, 2011, p. 64). Portanto, tende a ser um processo gradativo, caracterizado pela interação entre indivíduos para a resolução de problemas e a busca de compreender uma temática organizacional. Sendo assim, cada indivíduo apresenta sua interpretação sobre o assunto em questão ou mesmo pesquisam em conjunto para uma compreensão em comum ao grupo (KOENIG, 2006; ELKJAER, 2001).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de explorar, descrever e mudar a realidade organizacional, de acordo com o prisma conceitual da gestão por processos, a presente pesquisa pretende utilizar como norte

metodológico, a pesquisa-ação. Esse método não se limita a apenas descrever uma situação, ele almeja, em determinados casos, desencadear mudanças no seio da coletividade implicada (THIOLLENT, 1997, p. 27).

Tripp (2005) define a pesquisa-ação como uma forma de investigação que faz uso de técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática.

As características dessa metodologia de pesquisa vão de encontro aos elementos que compõem a dinâmica dos trabalhos realizados na implementação da gestão por processos realizada na unidade de estudo objeto da pesquisa, uma vez que a implantação da metodologia de gestão por processos é feita por membros da equipe do SGQ que, no presente estudo, exercem o papel de pesquisadores. Converte também com os objetivos da pesquisa, que é fundamentada na melhoria das práticas da VDE por meio de um processo de aprendizagem coletiva, quem em suma se baseia em uma dinâmica da reflexão e ação enfocando a mudança dos indivíduos de uma organização.

Para tanto, faz-se necessário delinear o percurso metodológico da pesquisa-ação, com base nas etapas sugeridas por Thiollent (1997), a saber:

a) Fase exploratória, que consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas, e estabelecer um primeiro levantamento e diagnóstico da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações, utilizando como ferramentas, o questionário com perguntas estruturadas (três para membros de GT e quatro para gestor estratégico ou patrocinador do projeto, gestor tático do projeto e gestor do projeto) e entrevista presencial com perguntas semiestruturadas (sete para gestor estratégico ou patrocinador do projeto, nove para gestor tático do projeto e membro de GT e cinco para gestor do projeto). A amostra intencional foi composta por aqueles que possuíam participação efetiva nas reuniões de realização da metodologia, com destaque para a vice-direção da VDE, e para os membros equipe de gestão por processos do SGQ. Foram entrevistados dezoito colaboradores, sendo dois deles membros da equipe do SGQ.

Tabela 1- Perfil dos entrevistados

Código	Papel exercido no GT	Com quem trabalha no GT	Com quem do GT trabalha nas unidades de trabalho
Entrevistado 1	Multiplicador e gestor operacional de processo (GT Planejamento); multiplicador (demais GTs)	Entrevistados 2,4,7,8,9,13,15,17	Entrevistados 2,7,11 e 12
Entrevistado 2	Colaborador e gestor operacional de processo (GT Planejamento), gestor tático (GT Processo Seletivo)	Entrevistados 1,7,8,11,14 e 15	Entrevistados 1,7,11,12 e 13
Entrevistado 3	Gestor do projeto	Entrevistados 1,4,7, 11,12, 14 e 16	Entrevistados 12 e 14
Entrevistado 4	Colaborador (GTs Planejamento e Processo Seletivo), e gestor tático e gestor operacional de processo (GT Acompanhamento e Apoio Acadêmico ao Aluno)	Entrevistados 1,9,11 e 14	Entrevistados 9 e 17
Entrevistado 5	Colaborador (GTs Avaliação e Formação)	Entrevistados 6,10, 11, 14, 16 e 18	Entrevistados 10, 15, 16 e 18

Entrevistado 6	Colaborador e gestor operacional do processo (GTs Avaliação e Formação)	Entrevistados 5, 10,11, 14,16 e 18	Nenhum dos entrevistados
Entrevistado 7	Gestor estratégico do projeto (patrocinador)	Entrevistados 1,3,11 e 14	Entrevistados 1,2,11,12 e 13
Entrevistado 8	Colaborador (GTs Planejamento e Processo Seletivo)	Entrevistados 1,2,11, 14,15 e 17	Nenhum dos entrevistados
Entrevistados 9	Gestor operacional do processo e Colaborador (GT Acompanhamento e Apoio Acadêmico ao Aluno)	Entrevistados 1,4,11 e 14	Entrevistados 4 e 17
Entrevistado 10	Colaborador (GT Formação)	Entrevistados 5,11,14,15, 16 e 18	Entrevistados 15, 16 e 18
Entrevistado 11	Gestor tático (GT Planejamento), Multiplicador (demais GTs)	Todos os entrevistados	Entrevistados 1 e 7
Entrevistado 12	Gestor tático (GT Avaliação)	Entrevistados 3,11, 14 e 16	Entrevistados 1, 2,3,7 e 14
Entrevistado 13	Gestor operacional do processo (GT Planejamento)	Entrevistados 1,2,8, 11 e 14	Entrevistados 2 e 7
Entrevistado 14	Multiplicador (todos os GTs)	Todos os entrevistados	Entrevistados 3 e 12
Entrevistado 15	Colaborador (GTs Planejamento, Formação e Avaliação)	Entrevistados 1,2,3,5,8,10,11,14,16 e 18	Entrevistados 10, 16 e 18
Entrevistado 16	Gestor tático (GT Formação)	Entrevistados 3,5,6,10,11,12,14, 15 e 18	Entrevistados 10, 15 e 18
Entrevistado 17	Gestor tático e Gestor operacional do processo (GT Processo Seletivo)	Entrevistados 1,8,11 e 14	Entrevistados 4 e 9
Entrevistado 18	Colaborador (GT Formação)	Entrevistados 5,6,10,11,14,15 e 16	Entrevistados 10, 15 e 16

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados de pesquisa de campo.

Complementando a estratégia de coleta de dados, utilizou-se o método observação participante, uma vez que o observador e observados encontraram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se deu no próprio ambiente natural de vida dos observados: a vice-direção de ensino da Ensp. Dessa forma, os observados passaram a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagiram no projeto de implantação da metodologia de gestão por processos (SERVA E JAIME JUNIOR.,1995).

b) Para fase de análise de dados do campo, optou-se por realizar a abordagem interpretativista qualitativo-indutiva das entrevistas seguindo os procedimentos descritos por Thomas (2006). A abordagem indutiva busca, a partir de textos transcritos, encontrar temas dominantes e seus múltiplos significados manifestos no texto. As categorias são geralmente criadas a partir de frases literais ou, significados em segmentos de texto específicos (THOMAS, 2006). Segundo Thomas (2006), o resultado da análise por meio de abordagem indutiva apresenta cinco etapas principais: (i) rótulo da categoria: palavra ou frase curta usada como referência à categoria e carga seu significado; (ii) descrição da categoria: uma descrição do significado da categoria, incluindo características-chave, escopo e limitações; (iii) Textos ou dados associados à categoria: exemplos de textos codificados na categoria que ilustram

significados, associações e perspectivas associadas com a categoria; (iv) conexões: cada categoria pode ter conexões com outras categorias formando uma rede, uma hierarquia de categorias ou uma sequência causal; (v) padrão de apresentação das categorias: podem ser por meio de quadros apresentados segundo uma rede causal (uma categoria provoca alterações na outra). Este artigo delimitou-se apenas a utilizar o rótulo “resposta direta” que consiste nos fragmentos de texto que fazem referência direta à pergunta feita ao entrevistado.

4. PASSO 1 – IMPLANTAÇÃO DO PROJETO “CONSTRUÇÃO DA NOVA CADEIA DE VALOR DO ENSINO DA ENSP - CNCVE”, EM 2017

4.1 Barreiras percebidas na implantação do projeto

Segundo relatos dos entrevistados, as interpretações diferentes sobre ao resultado do projeto MPGA, tornaram as reuniões conturbadas. Conforme os relatos de onze entrevistados, um dos problemas foi que o diagrama da cadeia de valor não representava o macroprocesso de ensino da Ensp, apenas os processos de trabalho realizados pelas secretarias acadêmicas (SECAs). Nas palavras de um dos entrevistados:

[...] Eu que tinha já experiência anterior com secretarias acadêmicas, eu enxerguei ali que havia uma tentativa de descrever os processos do da secretaria acadêmica, mas mesmo assim incompleta. Quer dizer, a gente não poderia chamar aquilo de uma cadeia de processos VDE. Porque a VDE faz muito mais do que secretaria acadêmica. [...] Linhas 33-37, entrevistado 13

Outro entrevistado, demonstrando conhecer a finalidade da cadeia de valor, apontou uma limitação na cadeia de valor construída no projeto MPGA:

[...] E quando eu me deparei com essa cadeia de valor, parecia que o ensino se resumia, o ensino se resumia a processo seletivo... a SECA. Eu f... aí, bom, falei: -Não, isso não é [risos]... isso não é uma cadeia de valor... Eu perguntei, eu perguntei: - O que é uma cadeia de valor? Não, são todos os processos que tão envolvidos...né? Então, eu falei: - Então, o ensino é muito mais do que SECA. O SECA é um componente do ensino. [...]Linhas 48-53, entrevistado 7

Outro problema identificado na cadeia de valor era que ela incluía macroprocessos de outras áreas da Ensp.

[...] Os processos inicialmente mapeados, eles não eram processos do ensino, eles eram processos de áreas da Escola. [...] Linhas 134-135, entrevistado 2

Ainda, conforme afirmou o gestor do projeto em sua entrevista, como resultado do projeto MPGA, a cadeia de valor apresentada era baseada no aluno, e a nova gestão da VDE entendia deveria ser baseada no ensino.

Quatro entrevistados disseram ter sido difícil compreender o objetivo de construir uma cadeia de valor e mapear processos. Ou seja, apontaram não perceber qual seria a importância de se conhecer a cadeia de valor e os processos que dela derivam, no cotidiano das pessoas envolvidas.

Houve também resistência com relação aos termos técnicos utilizados na gestão por processos que eram estranhos à gestão do ensino. O termo “dono do processo” recebeu uma conotação diferente para os novos integrantes do projeto, conforme expôs um dos entrevistados.

[...] Então a gente questiona muito essa ideia de dono, aqui é uma instituição pública, não somos donos, nós realizamos atividades e essas atividades que nós realizamos, elas não são realizadas por uma única pessoa, até a pessoa que é responsável por uma área, seja coordenação, ela não desenvolve as coisas sozinha. [...]Linhas 110-114, entrevistado 18

O gestor do projeto manifestou na sua entrevista considerar que havia processos disfarçados de macroprocessos na cadeia de valor do projeto MPGA.

Esses relatos evidenciam uma lacuna no conhecimento de conceitos ligados à gestão por processos pelas pessoas que possuíam o conhecimento ligado ao ensino e que construíram a cadeia de valor. Essa lacuna também contribuiu para os tensionamentos no início da implantação do novo projeto em 2017, conforme relatou um dos entrevistados:

Na realidade, é... como toda metodologia que... traz dois conhecimentos, duas áreas de atuação, dois campos, eu achei meio confuso, no início. A gente não tava entendendo, né? Não sei, é porque esse...essa integração entre, uma, uma área que traz a expertise e a área que vai desenvolver, falar a mesma língua [...] Linhas 148-152, entrevistado 5.

Por outro lado, a equipe do projeto MPGA defendeu a manutenção do formato da cadeia de valor construída, alegando que seria refeito desnecessariamente um trabalho que tinha acabado de ser realizado. Um dos entrevistados apontou que ele e seus colegas ficaram desestimulados ao iniciar um novo projeto de construção de uma nova cadeia de valor, e outros dois entrevistados relataram que, devido a sua percepção de estarem fazendo um retrabalho, o início do novo projeto teve baixa adesão dos participantes. Como ilustram os trechos de entrevistas.

[...] E quando a gente sentou, pessoal da EAD, pessoal da Secretaria Acadêmica, que já tinha tido essa experiência, e aí eles começaram a mostrar pra gente o que já tinha sido feito. Eles não queriam trabalhar de novo, fazer a mesma coisa. [...] Linhas 118-120, entrevistado 11.

4.2 Facilitadores percebidos na implantação do projeto CNCVE, em 2017

Foram destacados pelos entrevistados elementos considerados importantes na obtenção de um consenso sobre a necessária revisão da cadeia de valor recentemente construída. Entre eles: a) a presença de uma pessoa que já havia trabalhado no projeto anterior e no atual diretamente com a nova vice-diretora; b) a presença de pessoas de referência na área de ensino na Ensp e da equipe da gestão da qualidade atuando como facilitadores nas reuniões de implantação do novo projeto; e c) uma atitude percebida de acolhimento da então nova vice-diretora com os profissionais da VDE.

a) A presença no projeto anterior e no atual de uma pessoa que já havia trabalhado diretamente com a nova vice-diretora por dezenove anos, permitiu um conhecimento das palavras para mostrar a importância da metodologia de gestão por processos em sua gestão. Como ilustra o trecho da entrevista.

[...] Eu lembro que depois eu falei assim: “-Confia porque acho que isso vai ser bom pra sua gestão”. [...] É uma ferramenta potente. Não chamei metodologia, mas falei uma ferramenta potente. [...] Linhas 235-237, entrevistado 11.

b) A presença de pessoas de referência na área de ensino na Ensp, convidadas pela então nova vice-diretora, nas reuniões de implantação do novo projeto, de acordo com seis entrevistados, agregou novos olhares e uma visão geral do ensino. Essas pessoas atuaram como facilitadoras pela sua *expertise* reconhecida na Ensp e na Fiocruz, na área de ensino, ao passo que a equipe do SGQ, nas reuniões de implantação do novo projeto, atuou como facilitadora em questões relacionadas à metodologia e aos termos técnicos e conceitos da gestão por processos, conforme o relato de um dos entrevistados.

[...] E aí vale destacar toda a equipe da qualidade, né, que teve ali sempre presente ajudando, é[...] nos ensinamentos para que todos pudessem ter uma compreensão melhor do que era pra ser feito [...] Linhas 68-70, entrevistado 4.

O SGQ inclusive realizou as primeiras modificações da sua metodologia de gestão por processos: a mudança na nomenclatura dos cargos exercidos pelos integrantes do projeto: patrocinador, gerente do projeto e dono do processo foram alterados para gestor estratégico do projeto, gestor do projeto e gestor operacional do projeto, respectivamente.

c) A atitude percebida de acolhimento da nova vice-diretora com relação aos profissionais da VDE nas primeiras reuniões que fez em sua gestão, nas palavras da gestora, surpreenderam os profissionais da VDE de forma positiva, conforme o relato a seguir.

[...] Aí eu fui fazendo reuniões e as pessoas [...] Outro dia até uma menina falou isso: que naquele momento ela ficou meio incrédula porque eu virei pra ela e perguntei assim: - Eu queria saber quem é você e o que você faz. Porque eu reuni, e aí eu reuni servidores e terceirizados, porque todos são trabalhadores. E aí ela disse que olhou pra chefia dela e falou: -Fala. Não eu não quero que você fale, eu quero que ela fale. [...] Depois ela me disse que ela se sentiu valorizada de alguém ter uma escuta[...] Linhas 120-126, entrevistado 7.

Um dos entrevistados ratificou assim o tratamento da então nova gestora:

[...] E a entrada que a gente tem dentro da própria VDE, talvez por conta da própria vice-diretora [...] Linhas 129-130, entrevistado 9.

O resultado das reuniões de implantação do projeto CNCVE foi a identificação dos macroprocessos que representam a realidade a gestão do ensino da Ensp, a saber: (i) planejamento, (ii) processo seletivo, (iii) formação, acompanhamento e apoio acadêmico ao aluno e (iv) avaliação, seguindo desta vez o ciclo de vida do ensino, não mais o ciclo de vida do aluno. A cadeia de valor, portanto ficou mais enxuta quando comparada a cadeia de valor anterior que possuía dezenove macroprocessos.

5. PASSO 2 - DIVISÃO DO TRABALHO EM CINCO GRUPOS DE TRABALHO

Esse passo envolveu inicialmente trinta e oito profissionais integrando os GTs. Os grupos de trabalho eram compostos pelo gestor tático, que organizava a agenda, o local, a pauta e os convites de cada reunião, e eventualmente realizaria a diagramação e redesenho do processo; pelos colaboradores, especialistas nos processos do seu respectivo GT, que eram responsáveis por indicar os processos de maior criticidade a serem mapeados. Além desses, participava também o multiplicador, para auxiliar em questões envolvendo a metodologia. O gestor do projeto, poderia eventualmente participar de alguma reunião, caso fosse solicitado. Esse passo iniciou em agosto de 2017 com previsão de conclusão em dezembro do mesmo ano.

Os especialistas do SGQ inicialmente participaram presencialmente das reuniões dos GTs, como facilitadores da metodologia de gestão por processos, e, passaram a monitorar e a responder solicitações de esclarecimentos também por e-mail. Os GTs, no entanto, não conseguiram concluir seus trabalhos no prazo. A identificação dos processos de cada macroprocesso da cadeia de valor do ensino foi concluída somente em maio de 2018. A partir de então, para os processos identificados serem mapeados (*as is*) e melhorados (*to be*), caso necessário, o SGQ então passou a ter um ponto focal em cada GT, participando presencialmente das reuniões como facilitador da metodologia.

A primeira reunião geral de monitoramento do projeto CNCVE, já com processos mapeados, aconteceu em agosto de 2018, com quatro processos mapeados. Na apresentação dos resultados por cada GT foi questionado ao SGQ a necessidade de se realizar todas as dez

etapas da metodologia em cada processo que fosse mapeado. Um dos gestores táticos, alegou que caso fosse necessário, o projeto não seria concluído na gestão da então atual vice-diretora.

O SGQ apesar de esclarecer a importância de cada etapa da metodologia, atendendo às solicitações da VDE, se reuniu para encontrar uma solução que melhor se adequasse à necessidade do usuário, sem ferir um dos objetivos da metodologia que é padronizar, nem ferir a qualidade do trabalho. Neste sentido, ressalta-se uma das definições de qualidade que, segundo Juran (1980), é a adequação ao uso, determinada por aquelas características do produto ou serviço que o usuário considere como benéficas para si.

Ficou definido então que para o restante do projeto, apenas três das dez fases da metodologia seriam obrigatórias: a primeira e a última, ou seja, a elaboração do termo de abertura do projeto, e a aprovação do projeto de gestão por processos pelo gestor estratégico do projeto, e ao menos uma das outras fases intermediárias.

[...] uma das questões que foi colocada que tinha algumas, algumas visões até clássicas, né, como, por exemplo, a visão de... fazer o *as is* e o *to be* separados, mas...um dos coordenadores dos grupos pediu pra fazer o *to be* a medida em que ele tivesse entendendo o processo. [...]Linhas 140-143, entrevistado 3

Dessa forma, a metodologia se tornou mais flexível, mais adaptada à necessidade do usuário, sem deixar de conter nela todos os passos, conforme descreveu o então gestor do projeto em sua entrevista.

[...] pra efeito de entendimento, a pessoa escolha fazer as dez fases, onde a metodologia se torna um pouco mais lenta, né... o trabalho pode ser mais demorado[...] Mas das dez fases, apenas três são obrigatórias, né, a fase inicial, a fase final e uma fase intermediária que você vai escolher [...] Linhas 155-159, entrevistado 3

O projeto CNCVE ainda não foi concluído. Com seis processos a serem mapeados, a conclusão é prevista para 2021. Os processos encontram-se disponíveis em um repositório na página do SGQ, na *internet*.

6. RESULTADOS DE CAMPO

6.1 A experiência com a metodologia ajustada/adaptada no projeto CNCVE

Serviu como base para que os ajustes se tornassem um padrão que seria utilizado, a partir de então, em todos os projetos de gestão por processos na Ensp por dois motivos, quais sejam: (a) a necessidade de se ter apenas uma metodologia de gestão por processos, uma vez que a metodologia pressupõe padronização; e (b) os nomes dos cargos da equipe do projeto realizado na VDE por questões culturais seriam mais aceitos em toda a escola, de acordo com a observação de campo.

Outros encaminhamentos feitos na primeira reunião de monitoramento do projeto foram a periodicidade das reuniões dos GTs. Dessa forma, as reuniões sobre os macroprocessos seriam semanais, enquanto as reuniões para o monitoramento do projeto seriam trimestrais. O monitoramento sempre seria realizado pelo colegiado do projeto denominado “grupão”, ou GT ampliado, presidido pela vice-diretora, tendo a presença dos integrantes dos GTs dos macroprocessos do ensino e convidados.

A partir da primeira reunião de monitoramento, houve o compartilhamento de uma diversidade de aprendizados e experiências individuais e coletivas, seja nas reuniões dos GTs, seja no ambiente cotidiano de trabalho da VDE, gerados pelo comprometimento com o projeto de implantar uma gestão por processos.

Na tabela 2 constam os relatos dos entrevistados, participantes do projeto CNCVE da VDE e seu aprendizado.

Tabela 2 – O aprendizado na implantação do projeto CNCVE na VDE/ENSP

Experiência relatada	Aprendizado	Tipo
[...]À medida em que os processos estão ordenados a gente também ganha mais segurança na gestão. Né, porque a gente, às vezes aqui na escola, você conhece bem, a gente tem que lidar com muita idiossincrasia, muita vontade, né [...] Linhas 194-198, entrevistado 13, GT planejamento.	Processos ordenados e bem estruturados conferem mais segurança à gestão e para lidar com as idiossincrasias das pessoas no trabalho.	Individual
[...] Isso foi um ganho com o mapeamento, um ganho quando você, às vezes até numa dificuldade de agendar as reuniões. Você hoje já consegue compreender as atividades que as pessoas estão inseridas[...] Linhas 282-285, entrevistado 2, GTs planejamento e processo seletivo.	Cada processo tem seu nível de importância e de prioridade.	Individual
[...]Na prática, isso foi mais tranquilo de se trabalhar a partir desse planejamento, desse olhar mais acurado pra gestão. Ficou muito mais tranquilo pra se trabalhar[...] Linhas 244-246, entrevistado 10, GT formação. [...]E a gente às vezes consegue, tendo um processo estruturado, um fluxo definido, regimentado por Instrução Normativa, como a gente tem procurado fazer, a gente ganha respaldo, né. “-Tem que atender o que tá aqui, eu não posso fazer desse jeito não”. “-Não, eu posso fazer desse porque tá dentro de... Entendeu? Isso nos dá muita segurança! É muito bom! Muito bom! Linhas 198-202, entrevistado 13, GT planejamento.	Se ganha segurança na gestão	Individual
[...]mesmo as pessoas que fazem o acompanhamento, achavam que seria muito fácil mapear lato e stricto juntos. E a primeira coisa que a gente viu, a gente tentou seguir junto no mapeamento[...]. Não dá porque as coisas vão se cruzar, vão se misturar [...] até nisso o mapeamento serviu pra mostrar que por mais que você tenha uma área unificada, não necessariamente os processos de trabalho precisam ser os mesmos. [...] Linhas 194-197;199-201, entrevistado 9, GT acompanhamento e apoio acadêmico ao aluno.	O mapeamento de processos mostra a realidade sobre a natureza do trabalho realizado no setor.	Individual
Nosso objetivo é sempre melhorar a metodologia com base nos erros ou apontamentos dos clientes[...] Linhas 66-67, entrevistado 14, equipe do SGQ	A melhoria no método vem de quem o utiliza	Individual
[...]Precisamos pensar que nem todos têm a mesma formação acadêmica, e alguns terão mais dificuldade de entender certos tipos de expressões. [...] Linhas 74-76 entrevistado 14, equipe do SGQ.	Cabe a metodologia buscar um consenso entre as diferentes compreensões conceituais.	Individual
[...]Até o ponto de eu conseguir transformar o que eu conheço em alguma coisa que eu expresse já vai capacidade de entender mesmo de verdade aquilo, né. Eu me apropriei, acho que as pessoas se apropriaram desses, desses fluxos entendeu? E acho que isso é um aprendizado importante que qualifica cada uma das pessoas que “tá” aqui, e, e, que qualifica o processo de gestão da VDE também. [...]Linhas 172-178 entrevistado 13, GT planejamento.	Apropriação dos fluxos descritos	Coletivo
[...]então eu consigo perceber sim essas... a importância dessa metodologia quando as vezes eu tô em outros contextos com outros grupos [...] Linhas 275-277, entrevistado 2, GTs planejamento e processo seletivo	Reconheceram-se contextos diferentes (aprendizagem situacional)	Individual
[...]O convidado que vem falar sobre o seu processo, ensina pra gente, porque ele vai descrever, mas assim, é, profundamente, tudo o que ele faz.[...]. Mas ele muita das vezes começa a ter conhecimento de coisas que não sabia. [...]Esse último grupo	Enquanto um aprende um novo processo, outro descobre novos detalhes desconhecidos sobre	Coletivo

Experiência relatada	Aprendizado	Tipo
nosso que tá trabalhando com estagiário CIEE [...] esse processo em si é um processo que perpassa até além da Vice-Direção de Ensino, porque quem toma conta de parte do trabalho é da VDDIG que é o... pessoal da... gestão do trabalho. Mas eles não tinham conhecimento de que na Ensp, nos departamentos da Ensp tinham é... coordenadores de ensino de todos os departamentos. E através desse mapeamento eles puderam ter contato com todos os coordenadores de ensino que são as pessoas que demandam pra eles as vagas pra estágio [...] Linhas 318-330, entrevistado 16, GT formação.	este processo. (aprendizagem bidirecional)	
[...]. Então, eu acho que o maior ganho da Direção, da atual é essa, e das próximas é terem a visibilidade exatamente da atuação da VDE. Linhas 171-172, entrevistado 12, GT avaliação	Conhecimento ampliado e específico da VDE	Coletivo
[...]Cê vê que a vice-diretora anterior, o projeto dela inicial, era um projeto de integração, de integração, por isso ela tava utilizando a metodologia de gestão por processos. Era uma integração entre as SECAs... E a atual vice-diretora, acho que também tava utilizando, como ela disse, né, é, pro próprio alcance dos objetivos estratégicos. Então é uma forma de desenvolvimento do próprio ensino da Escola: você cumprir com os teus objetivos. [...] Linhas 197-202, entrevistado 3, gestor do projeto	Alcance de objetivos institucionais	Coletivo
[...] A gente lamenta que dois processos que ainda não foram “mapeado”, mas que eu já verifiquei tanto a telefonia [...] É uma coisa muito chata pra Fiocruz. [...] Linhas 183-185, entrevistado 8, GT planejamento e processo seletivo.	A metodologia se tornou uma referência para resolução de problemas relacionados ao seu cotidiano.	Individual

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados de pesquisa de campo

Dezessete entrevistados concordaram que passar pelo processo proposto pela metodologia de gestão por processos, lhes proporcionou uma mudança nas práticas de trabalho, ainda que inicial, tanto individual quanto coletiva.

Essa mudança se revelou em diferentes situações e práticas percebidas, influenciadas, de forma direta ou indireta, pela metodologia, ilustradas nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Práticas adquiridas no aprendizado individual da metodologia de BPM

Práticas individuais	Exemplos
Organização de atividades de trabalho	[...]a coisa de você organizar o seu processo, é muito legal! [...]Não quanto organizar um processo institucional, mas quanto a organizar a sua própria prática da docência. Eu acho que sim que a metodologia traz um aporte legal pra gente[...] Linhas 263,267-270, entrevistado 5, GTs formação e avaliação. [...] a gente não tá conseguindo trabalhar com o desenho do mapeamento que a gente fez, mas a partir dessa compreensão dessas atividades mais detalhadas, mais refinadas, de entender se é de uma área, se é da outra, conseguir fazer esse trabalho[...] Linhas 175-176, entrevistado 9, GT acompanhamento e apoio acadêmico ao aluno.
Planejamento do trabalho	Como é que eu tô aplicando? [...] inclusive o nosso setor já fez até o mapeamento, já explodiu os processos [...] Mas a questão, por exemplo, do planejamento, eu acho que planejando as ações de educação e de formação dos nossos processos, eu acho que a gente conseguiu dar um olhar de gestão mais; é; como é que eu vou dizer; mais real. [...] Linhas 217-218; 222-225, entrevistado 10, GT formação.
Socialização do conhecimento	[...]Eu procuro ser mais objetivo [...]. Mais organizado do que eu sempre já fui [...] compartilhar mais [...] delegar mais responsabilidades. Linhas 160-162, entrevistado 4, GT acompanhamento e apoio acadêmico ao aluno. [...]Por exemplo, até mesmo lá no seu setor: você tem a figura sua, do seu liderado, mas assim, tem coisas que você resolve, mas o seu liderado, ele não resolve aqui ali que você resolve, mas ele provavelmente conhece aquilo ali. Então isso é importante.

Práticas individuais	Exemplos
	Então eu, eu aprendi melhor isso: a lidar melhor com isso, e tô procurando passar pros meus colegas de trabalho. Linhas 173-177, entrevistado 4, GT acompanhamento e apoio acadêmico ao aluno.
Orientação do trabalho que será realizado	De maneira semelhante porque eu também agora consigo ir na Comissão Lato Sensu, presidir a Comissão Lato Sensu orientando os professores, por exemplo, nos fluxos de submissão de curso e outras coisas tantas. [...] Linhas 192-194, entrevistado 13, GT planejamento.
Reflexão sobre o trabalho realizado para melhorá-lo	[...] eu acho que auxilia sim em algumas, é, dinâmicas que você faz no dia-a-dia que às vezes, sabe coisas que você se dá conta; “-Precisa disso? Pra que isso? Isso é perda de tempo. Isso vai ser repetitivo”. Sabe pequenos detalhes que acredito que auxilia sim. Linhas 271-275, entrevistado 17, GT processo seletivo. [...] Então você deixando ele registrado no mapeamento, como a gente tem feito, e vai continuar fazendo [...] a chefia do meu setor, está conseguindo enxergar, mesmo que não esteja vendo no mapeamento propriamente dito, mas no fluxo de trabalho, em reuniões, em que a gente tenta trazer, pelos menos oralmente aquilo que a gente colocou no mapa, tá conseguindo entender. Exemplo – Ih, não “perai”, realmente é isso que eles estão falando. Isso aqui não pode ser daqui. Isso aqui tem que vir pra cá. Então, é como se tivesse arrumando a casa de acordo com o que a gente acha que são os fluxos. [...] Linhas 154-163, entrevistado 9, GT acompanhamento e apoio acadêmico ao aluno.
Conexão entre processos e pessoas	[...] Mas por exemplo, seja no estágio em docência [...] eu já assim percebo essa importância de você conhecer os fluxos de outras áreas, dos outros colegas. Isso foi um ganho com o mapeamento, um ganho quando você, às vezes até numa dificuldade de agendar as reuniões. Você hoje já consegue compreender as atividades que as pessoas estão inseridas[...] Linhas 280-285, entrevistado 2, GTs planejamento e processo seletivo.
Visão do usuário	[...] O nosso cliente é o aluno. Às vezes também do nosso Coordenador. Às vezes a gente mapeando alguma coisa, tem que ouvir, tem que melhorar, entendeu. Não é só também pra nós, que somos funcionários, a gente também melhora, melhora pro coordenador, melhora pro pesquisador, melhora pro que tá envolvido, coordenador e também professor, e principalmente, o aluno. Nós estamos aqui pra dar o curso [...] Linhas 229-234, entrevistado 8, GTs planejamento e processo seletivo.
Mapeamento de processos	[...] Pra mim enquanto gestão do ensino, a primeira aplicação foi o mapeamento. [...] Linhas 160-161, entrevistado 6, GTs formação e avaliação.
Metodologia como processo de trabalho	Hoje, a metodologia é o meu trabalho. Hoje ela se transformou na minha principal missão na VDE, porque eu trabalho com a qualidade dentro da VDE hoje. [...] Linhas 309-310, entrevistado 11, GT planejamento.

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados de pesquisa de campo

Tabela 4 - Práticas adquiridas no aprendizado coletivo da metodologia de BPM

Práticas coletivas	Exemplos
Reuniões de construção coletiva do trabalho	[...] Agora tem um aspecto que eu coloquei numa reunião do grupo todo, né, de avaliação, dessas reuniões periódicas de avaliação que vice-diretora tem feito, que tinha ficado um pouco oculto, mas que eu fiz ver lá a importância. São os próprios agentes construindo o seu trabalho. À medida em que eles param, refletem, se apropriam, eles estão construindo o próprio trabalho. Então isso é uma expressão síntese da gestão democrática de processos. [...] Linhas 178-184, entrevistado 13, GT planejamento. [...] quando a gente começa [...] como é que é aquele termo, explodir o processo? Que a gente abre a caixa-preta, e você começa a discutir como é que aquele trabalho, aquele processo é desenvolvido, é superimportante porque é um aprendizado pra VDE, pra todos né? Não é só pra VDE, pra todos. [...] Linhas 172-176, entrevistado 10, GT formação.
Conexão de processos e pessoas	[...] Porque as pessoas estão começando a ver o que o outro faz. Porque às vezes o que o outro faz é a mesma coisa que você faz. Então será que a gente não podia? Melhora as rotinas, melhora as relações, né. Pessoas que nunca tinham sentado numa mesa juntas, hoje estão sentadas pra discutir. Então assim, eu acho que esse movimento, mais que um processo: é um movimento. [...] Linhas 176-181, entrevistado 7, vice-diretora da VDE.

Práticas coletivas	Exemplos
	[...]Tem conhecimento porque as próprias pessoas que participam dos GTs acabam conhecendo o trabalho de um do outro. [...] Linhas 169-170, entrevistado 8, GTs planejamento e processo seletivo.

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados de pesquisa de campo

A última das perguntas feitas aos entrevistados foi com relação ao que identificaram como oportunidade de melhoria devido às vivências e experiências adquiridas com a implantação da gestão por processos - BPM na VDE.

A apropriação do conhecimento e da prática por meio de um contato rotineiro com a metodologia e sua implantação, lhes propiciou uma visão mais reflexiva e crítica, a ponto de se sentirem em condições de identificarem com clareza carências de aperfeiçoamento e proporem soluções, inclusive. Sendo assim, dos dezessete participantes da pesquisa que foram perguntados sobre oportunidades de melhoria na metodologia, apenas um não respondeu.

Cabe esclarecer que o pressuposto para pôr em curso o método de implantação da gestão por processos na VDE e nas outras subunidades da Ensp, foi a utilização de elementos da gestão de projetos, como: (i) o termo de abertura do projeto, na fase de planejamento, (ii) a execução do projeto por meio das reuniões de mapeamento dos processos, (iii) o monitoramento feito nas reuniões do “grupão” e de aprovação de processos com a vice-diretora, e encerramento, com o termo de encerramento do projeto. Outro esclarecimento é que as melhorias propostas, de acordo com a análise da equipe do Serviço de Gestão da Qualidade da Ensp, são aplicáveis a toda a escola e não somente a VDE.

A tabela a seguir apresenta as propostas de melhoria, identificando também o contexto e o *status* de realização.

Tabela 5 – Propostas de melhoria para a metodologia de BPM na Ensp

Proposta de melhoria	Contexto	Status
Abordagem qualitativa	Projeto	Em andamento
Mesclar integrantes dos Grupos de Trabalho	Projeto	Não iniciado
Dar exemplos de contribuição da metodologia	Metodologia	Em andamento
Identificar dono e colaboradores dos processos no planejamento do projeto	Projeto	Em andamento
Suporte do SGQ nas etapas do projeto	Projeto	Concluído
Maior proximidade entre multiplicadores e grupos de trabalho	Projeto	Em andamento
Linguagem adequada ao usuário	Metodologia e Projeto	Em andamento
Educação continuada (treinamentos, <i>workshops</i> , palestras)	Metodologia	Em andamento
Educação Permanente (rodas de conversa)	Metodologia e Projeto	Não iniciado
Visão do usuário (<i>outside-in</i>)	Metodologia e Projeto	Não iniciado
Treinamento prévio	Metodologia e Projeto	Não iniciado
Apresentar maneiras de coletar informações sobre o processo que será mapeado	Projeto	Não iniciado
Criar condições favoráveis para a execução mais ágil dos projetos de mapeamento de processos	Metodologia e Projeto	Em andamento
Aperfeiçoar os formulários	Metodologia	Em andamento
Conjugar a metodologia de GP com as de risco e de indicadores em uma gestão integrada	Metodologia	Em andamento
Criar um sistema integrado de gestão documental	Projeto	Não iniciado

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados de pesquisa de campo

Das dezesseis propostas de melhoria coletadas na pesquisa, nove estão em andamento, representando 56%, sendo uma concluída, subindo para 62% o percentual de transformação em solução, ou seja, em ações de melhoria.

Destacam-se a abordagem qualitativa sobretudo na etapa de execução do projeto de implantação da metodologia de BPM, uma vez que a equipe do SGQ realiza uma pesquisa visando, entre outros, identificar que comportamentos e práticas foram inseridos nos ambientes de trabalho de quem participa ou já participou de projetos de BPM utilizando a metodologia da Ensp.

O SGQ está elaborando em parceria com a área de gestão de pessoas da escola, uma trilha de aprendizagem em gestão por processos, integrada ao conhecimento de riscos e indicadores de performance, o que foi denominado como gestão integrada por processos. Pretende-se, portanto, dar aos trabalhadores da Ensp uma visão sistêmica dos processos de trabalho da escola, partindo da perspectiva deles enquanto construtores desses processos. Nesse sentido, almeja combinar ações de educação continuada, por meio de treinamentos, *workshops* e palestras e permanente, por meio de rodas de conversa para compartilhamento de conhecimento e reflexão sobre os processos de trabalho. Dessa forma também se pretende adaptar a linguagem dos processos à realidade da escola.

7. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este trabalho buscou evidenciar que existem processos de aprendizagem individual e coletiva em curso, fomentadas por uma metodologia de desenvolvimento da gestão por processos, BPM, em uma instituição pública de educação em saúde pública, a saber, a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. As evidências foram expressas por meio de relatos dos trabalhadores da área de ensino indicando os aprendizados adquiridos e as práticas realizadas no período de execução da metodologia.

O contexto histórico dos projetos que implantaram o BPM na VDE da Ensp, por meio da metodologia tema deste estudo, indica: (i) que a gestão por processos está contribuindo para a modernização da gestão do ensino na Ensp, na medida em que se construiu um corpo de conhecimento sobre os processos de trabalho que tornando possível a automação de processos de gestão do ensino com foco na gestão ágil; e (ii) que houve uma preocupação dos gestores e demais trabalhadores do ensino e da equipe da gestão da qualidade em dar continuidade a um processo de mudança na gestão do ensino na Ensp. Entretanto ainda há a necessidade de prosseguir com as investigações para que se tenha maior noção do nível de mudança.

Provavelmente será necessário buscar fundamentação teórica mais aprofundada em gestão por processos, aprendizagem organizacional e cultura organizacional, para que se tenha, com mais clareza e orientação, uma correspondência entre o nível de maturidade organizacional em BPM, aprendizagem e mudança na cultura de gestão na VDE.

Portanto há a necessidade de ampliar o escopo de pesquisa em novos trabalhos, em outras áreas da Ensp, visando identificar se o mesmo processo de aprendizagem ocorre, para que se possa então identificar em que nível a escola está mudando sua forma de gerir seus processos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONACOPOULOU, E. The relationship between individual and Organizational Learning: new evidence from managerial learning practices. **Magagement Learning Journal**, v.37, n.4, p. 455-473, 2006.

ANTONELO, C.S. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **RGBN**, v.9, n.25, p.39-58, set./dez.2007.

BRITTO, G.C. **Guia de Formação de Analistas de Processos: BPM**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2015.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.

JURAN, J.M. **Quality control handbook**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1980.

KIM, W.C; MAUBOURGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.

KOENIG, G. L'Apprentissage Organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, n. 160, p. 293-306, jan. 2006.

MARIANO, I. C.; MÜLLER, C. J. **Melhoria de Processos pelo BPM: aplicação no setor público**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65643/000857914.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 set. 2018.

OLIVEIRA, S.B. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2 ed., 2008.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR., P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.64-79, mai./jun. 1995.

SILVA, L. B.; SILVA, A. B. A Reflexão como mediadora da Aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **RAM**, v.12, n.2, p. 55-89, 2011.

SORDI, J.O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 4 ed., 2014.

SOUZA-SILVA, J.C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, Set. 2007.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMAS, D.R. A general inductive approach for analyzing qualitative valuation data. **American Journal of Evaluation**, v.27, n.2, p. 237-246, jun.2006.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.31, n.3, p.443-466, set./dez.2005.

ⁱ Fonte: Serviço de Gestão do Trabalho da Ensp.

ⁱⁱ Segundo dados da Vice-Direção de Ensino da Ensp, VDE, nos últimos dez anos, a Ensp formou mais de 7.000 profissionais, em seus cursos de mestrado e doutorado, cursos presenciais de especialização e de qualificação profissional em saúde, e mais de 65.000 profissionais, em seus cursos de Educação a Distância (EAD). Fonte: <http://ensino.ensp.fiocruz.br/apresentacao>

ⁱⁱⁱ A sigla SECA se refere à então Secretaria Acadêmica, atual Serviço de Gestão Acadêmica, com a mesma sigla.

^{iv} Segundo Oliveira (2006, p.188), o modelo SIPOC consiste em descrever os elementos dos processos, dentre os quais: fornecedores, entradas, saídas e clientes dos processos por meio de uma matriz.