

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**DIAGNÓSTICO DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA SIAPE-SAÚDE: PESSOAS,
ESTRUTURAS E PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

**DIAGNOSIS OF USE SIAPE-HEALTH SYSTEM: PEOPLE, STRUCTURES AND
PROCESSES IN A PUBLIC ORGANIZATION**

Marcelo da Silva Schuster, Valéria da Veiga Dias, Luciana Flores Battistella e Bruno Milani

RESUMO

A implantação de um sistema novo traz muitos benefícios do ponto de vista administrativo, porém configurar-se como uma novidade que implica na conscientização de sua relevância e adequação, além da reconfiguração para melhor servir aos usuários. O presente artigo tem como objetivo diagnosticar os impactos do processo de implantação e utilização do sistema SIAPE-Saúde, através do levantamento de seus pontos positivos e de melhorias advindas do uso de um projeto organizacional e análise dos processos relacionados. Para isso foi utilizada a estratégia de estudo de caso com coleta de dados por meio de observação, pesquisa documental e aplicação de entrevistas com os colaboradores que utilizam o sistema referido. Nota-se como evidência deste estudo que além das inconsistências do sistema, a falta de opções de lançamentos e outros problemas operacionais, há uma dificuldade em entender o processo e as rotinas de trabalho, gerando uma sobreposição de atividades e responsabilidades. As soluções dos problemas identificados pelos usuários em geral não estão ao alcance do mesmo em termos de responsabilidade e capacitações necessárias, criando uma necessidade de envolvimento dos colaboradores para melhor adaptação do sistema a sua realidade diária e posterior reconfiguração do mesmo.

Palavras-chave: SIAPE-Saúde, Gestão de Processos, Projeto Organizacional, Saúde.

ABSTRACT

The implementation of a new system brings many benefits the administrative point of view, but set up as a novelty which implies the awareness of its relevance and suitability, as well as reconfiguration to better serve users. This article aims to diagnose the impacts of the implementation process and system utilization SIAPE-Health, by raising its positives and improvements resulting from the use of an organizational design and analysis related processes. For this we used the strategy of case study data collection through observation, documentary research and application of interviews with employees using the system described. Notably, evidence from this study that besides the inconsistencies of the system, the lack of options releases and other operational problems, there is a difficulty in understanding the processes and work routines, creating an overlap of activities and responsibilities. The solutions of the problems identified by users in general are beyond the reach of the same in terms of responsibility and skills needed, creating a need for the involvement of employees to better adapt the system to your everyday reality and subsequent reconfiguration of the same.

Keywords: SIAPE-Saúde; Process Management, Organizational Design, Health.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento das transformações no ambiente organizacional e tecnológico deve ser estruturado em diversas atividades, cuja aplicação varia em função dos vários setores existentes da organização, do próprio ambiente organizacional, dos objetivos e vetores estratégicos e do tipo de tecnologia em questão, onde as ações têm como referência a visão estratégica. Neste sentido, o conhecimento do ambiente organizacional é um elemento importante para a identificação dos problemas e das decisões nas organizações. Com base na visão sistêmica que as instituições podem entender e estudar seu funcionamento (ROSINI, 2003).

Este conhecimento pode se tornar uma ferramenta de colaboração na implantação de um sistema. Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) afirmam que um projeto organizacional pode auxiliar porque cria um modelo racional a ser seguido, prevendo ações. No entanto, quando implementado a situação real pode divergir daquilo que foi planejado e essas divergências são proporcionadas pelas contingências ambientais, sendo denominadas pelo meio ambiente, tecnologia envolvida e tamanho da organização e cada vez mais pelas pessoas envolvidas.

Morin (2005) destaca a existência da ordem-desordem-organização, onde afirma que o recebimento de informações e interações do ambiente traz uma desestabilização do sistema vigente, que precisa adaptar-se internamente de modo a oferecer novas saídas que trarão novos feedbacks. Este processo ocorre em qualquer ambiente organizacional na qual são inseridos novos padrões de cobrança externa, necessidade de capacitação ou adequação operacional.

Com essas considerações o presente artigo tem por objetivo diagnosticar os impactos do processo de implantação e utilização do sistema SIAPE-Saúde, através do levantamento de como foi sua implantação e da identificação de seus pontos positivos e de melhorias. Para isso, este estudo encontra-se estruturado em seis seções, a presente introdução, o referencial teórico que trará embasamento sobre a saúde dos servidores públicos, projeto organizacional e gestão de processos, o método do estudo, os resultados, considerações finais e as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do estudo aborda três questões significativas para compreensão da utilização de um sistema de gerenciamento de informações, são eles: Saúde dos Servidores Públicos, Projeto Organizacional e Gestão por Processos.

2.1 Sistema de Saúde dos Servidores Públicos

O cenário da globalização no mundo nos remete a observar que a informação tem ocupado um lugar de destaque nas organizações públicas na atualidade. O papel da gestão da informação, assim como a implantação de sistemas e processos no setor público está em proporcionar maior agilidade na prestação dos serviços públicos, assim como tornar o atendimento mais adequado e de qualidade, com dados disponíveis e atualizados.

No entanto, Rosini (2003) afirma que a aplicação de novas tecnologias e mudanças nos processos operacionais que utilizam o ser humano como operador e alimentador, precisam ser minuciosamente planejadas, organizadas e controladas pelas organizações. O planejamento de um sistemas de informação ou gestão é uma das atividades mais importantes para a criação, sustentação e maximização do atendimento aos objetivos organizacionais e ao cliente.

Sabe-se que ainda que o uso de padrões claros e tecnologias da informação e comunicação na administração pública facilitam a transparência dos atos políticos e administrativos, podendo tornar efetiva a participação cívica nas decisões da administração a todos os seus níveis, podem abrir diálogo direto com a população e podem abrir perspectivas criativas para novos serviços e novas oportunidades à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Tendo por base tais informações, o estudo de um sistema gerencial e operacional de informações foi explorado neste estudo em particular dentro de uma nova estrutura organizacional envolvendo servidores da perícia médica e operações diversas em um sistema para gestão dos dados. Este sistema tem como finalidade o gerenciamento de dados referentes a saúde dos servidores públicos e fonte de informação para ações gerenciais de cunho preventivo. O Subsistema de Atenção a Saúde do Servidor foi estruturado, com orientações básicas sobre os procedimentos mínimos para a realização de acordos de cooperação técnica para a criação das unidades do subsistema estabelecidas pela Portaria Normativa Nº 2, DE 22.03. 10 (BRASIL, 2010). Este sistema objetiva ainda reunir órgãos, profissionais e suas competências específicas para agregação de forças na atenção ao servidor. Este modelo de sistema foi implantado, ou teve a implantação iniciada em diversas regiões do Brasil.

O SIASS foi desenvolvido e implantado em etapas. Para início das atividades definiu-se que a implantação seria iniciada sempre pela área de perícia médica, com o módulo de Perícia Oficial em Saúde, pois esta apresentava melhor estrutura nos órgãos federais. O segundo passo estabelecido é o módulo de exames periódicos estabelecido pela Portaria Nº 783/2011 (BRASIL, 2011), posteriormente seguirá aos módulos de promoção à saúde, vigilância e Investidura em Cargo Público, como demonstrado na Figura 1.

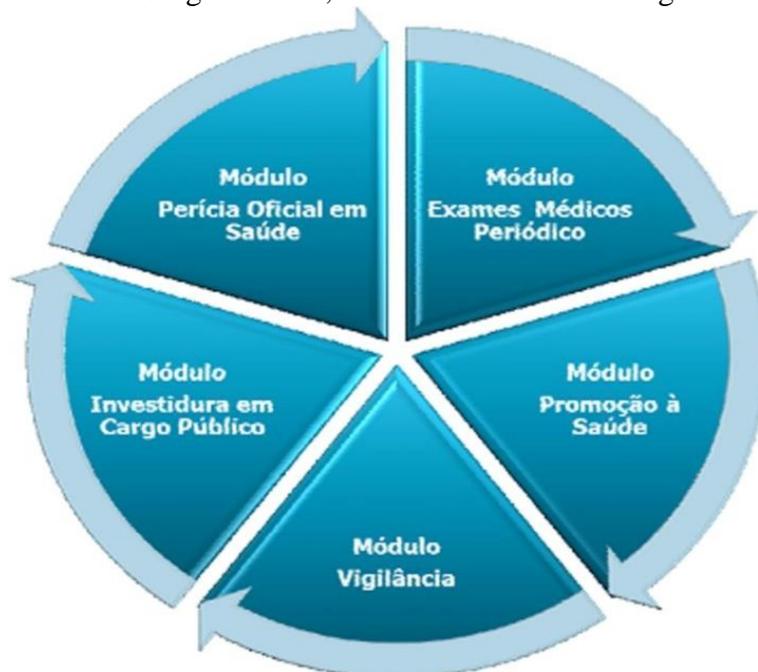


Figura 1: Áreas a serem atendidas pelo SIASS
Fonte: Batista (2011)

Com o atendimento destes cinco módulos as obrigações trabalhistas do governo federal com seus servidores devem ser atendidas, porém todo sistema novo apresenta demandas e necessidades de adaptações e sua evolução muitas vezes não se apresenta como planejado no papel.

2.2 Projeto Organizacional

Para Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) um projeto organizacional corresponde a racionalização por parte da organização do modo de operação e o plano da estrutura, ou seja, é o planejamento de como dar-se-á o novo empreendimento. Gido e Clements (2007) afirmam que para início das atividades de um projeto, primeiramente é necessário o levantamento das necessidades destes, e a outra fase é o planejamento e a implementação deste, sendo necessário elaborar uma estratégia ou esquema que demonstre como as tarefas do projeto serão executadas.

Gibson et al. (2006) corrobora com esta idéia afirmando que a estrutura organizacional é o resultado das decisões gerenciais sobre a divisão do trabalho, departamentalização, tamanho dos departamentos e a delegação de autoridades. Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) corrobora ainda afirmando que as mudanças contínuas e drásticas que envolvem as variáveis citadas anteriormente exigem dos gestores mais imaginação e criatividade do que um projeto formal proporciona.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que para a estruturação e funcionamento de um projeto organizacional são necessárias além das capacidades dos gestores, de ferramentas para planejar, organizar, liderar e controlar o desempenho dos membros da organização no uso dos recursos organizacionais.

A gestão por processos surge como uma forma de proporcionar eficiência e inovação para explorar bem novas oportunidades, Benner (2002a) afirma que as práticas de gestão por processos é o componente base de uma série de iniciativas relacionadas com a qualidade, incluindo a gestão da qualidade total (TQM), ISO 9000 e programas Six Sigma e outros.

Juran (2011) define que a função de desenvolvimentos de processos como um meio para atingir as metas expressadas na missão, objetivos e especificações dos produtos e serviços. Benner (2002a) afirma ainda que técnicas de gestão por processos se concentram em melhorar a eficiência de uma organização através de alto nível de coordenação de atividades em um sistema racionalizado de ponta a ponta.

Ravichandran e Rai (2000) em seu estudo sobre desenvolvimento de um sistema de qualidade encontraram que para seu desenvolvimento é necessário a gestão por processos eficaz, a participação dos interessados, a sofisticação de infra-estrutura, gestão e liderança gestão de topo para a qualidade requerendo assim uma perspectiva sistêmica da organização.

A filosofia de gestão por processos e procedimentos associados, com foco na racionalização, coordenação e repetindo processos organizacionais, são uma heurística de resolução de problemas abrangente, que é orientada para o processo, focado no cliente com base em fatos, e participação ativa dos colaboradores (WINTER, 1994 apud BENNER 2002a).

Com este foco, a adoção de um novo sistema, tem que estar centrado em objetivos claros, buscando através de processos estabelecidos e claros para os envolvidos proporcionar uma maneira mais ágil e fácil de atingir os objetivos estabelecidos.

3. MÉTODO DO ESTUDO

O presente estudo tem por objetivo diagnosticar, de acordo com a percepção dos usuários, a utilização do sistema SIAPE-Saúde. Tal estudo configura-se como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, buscando identificar as características de um fenômeno sem quantificá-la. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, com coleta de

dados por meio de observação, pesquisa documental e aplicação de entrevistas com roteiro semi-estruturado.

A unidade de análise foi de uma das 109 unidades SIASS estruturadas no país, sendo que as entrevistas foram realizadas com aqueles usuários que se dispuseram a participar da pesquisa. Na visão de Minayo e Sanches (1993); a entrevista é a palavra na forma da fala cotidiana que se torna uma revelação das condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ainda possui a magia de transmitir, através do entrevistado, as representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas. Foram entrevistados 3 dos 7 usuários, sendo um entrevistado do setor administrativo, médico um perito e a coordenadora da perícia. As entrevistas foram descritas através de relato e anotação da fala dos entrevistados, aqui nomeados como E1 (entrevistado 1) e E2 (entrevistado 2) e a Coordenadora do Setor de Perícia Médica.

Os resultados das entrevistas foram analisados e comparados, identificando temáticas-chaves para agrupamento em categorias. Para Bardin (2010) dentre as diversas técnicas que compõem a análise de conteúdo, adotou-se a análise categorial por se tratar da mais antiga técnica que funciona através da divisão do texto em partes distintas, em categorias de acordo com um reagrupamento analógico. A categorização oferece diferentes possibilidades de aplicação, tendo sido escolhida a investigação dos temas e/ou análise temática, conforme mencionado anteriormente.

A categorização dos dados não produziria frequências suficientemente altas para que cálculos estatísticos fossem justificados. Assim, a análise dos dados orientou-se pela identificação da ausência (ou presença) de elementos nas mensagens, ao invés da quantificação do número de citações destes elementos (DIAS, 2011).

Dessa forma, a análise foi organizada segundo orientação de Bardin (2010, p. 121), em três pólos cronológicos: pré-análise (leitura, escolha de documentos, hipóteses), exploração do material (identificação das semelhanças e códigos) e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Destaca-se que apesar das normativas que regulam as unidades SIASS, a gestão das unidades é responsabilidade de cada órgão gestor, sendo assim os achados dizem respeito a estrutura da unidade diagnosticada.

4. RESULTADOS

As categorias do estudo são: Implantação SIAPE-Saúde e Pontos de Melhoria e Pontos Positivos.

4.1. Implantação SIAPE-SAÚDE

Na unidade SIASS objeto de análise deste estudo a estrutura de profissionais disponíveis é 4 médicos peritos do órgão base, ou seja, aquele que cedeu a estrutura, e 1 do órgão associado, 1 psicóloga e 1 assistente social, 2 assistente em administração e 1 auxiliar de consultório do quadro do órgão base e 1 Administrador proveniente de outro órgão associado.

A partir da estruturação da unidade SIASS em suas primeiras etapas, surge a necessidade de adoção do sistema SIAPE-Saúde, sistema que possui toda a base de dados dos servidores públicos federais brasileiros, e suas informações provenientes do sistema SIAPE (responsável pelos dados financeiros dos servidores) e SIAPECad (base de dados cadastrais dos servidores), com as funcionalidades de agendamento, realização de pericias, emissão de laudos e gerenciamento das informações.

O Serviço de Perícia Médica do órgão base gerenciava seus prontuários através do sistema de gestão interno SIE (sistema de Informação para o Ensino), com a construção da unidade SIASS, alterações nos processos foram necessárias, levando os servidores a capacidade de empreender, que segundo Antoncic e Hisrich (2001) é visto como sendo benéfica para a revitalização e desempenho das organizações, pequenas, médias empresas ou grandes.

De acordo com o entrevistado E1 a idéia do SIASS e da inserção de um novo sistema gerou estranhamento e receio dos usuários. “[...] a gente nem sabia o que vinha pela frente, era muita coisa nova, faltou treinamento e ainda tínhamos pouca gente, e tivemos que esperar a pessoa nova que vinha também”.

Para Yiu e Lau (2008) organizações que possuem estruturas enraizadas para formar a base do desempenho precisam desenvolver novas capacidades para criar novos recursos, sendo possível por racionalização das operações, reorganização, reposicionamento estratégico e desenvolvimento de novos processos e serviços.

No entanto, de acordo com a Coordenadora do Setor de Perícia, apesar de a proposta ser bastante nova e ninguém saber do que se tratava exatamente ela procurou estimular o grupo para engajarem-se no trabalho. Em suas palavras: “Minha idéia era “abraçar” o que viesse e ver como uma oportunidade de fazer alguma coisa nova e com resultados melhores já que envolveria um proposta integrada e totalmente diferente. [...] Tive de lidar com resistência no início, faltou preparo do pessoal mas aos poucos o pessoal foi entendendo que era importante para a unidade.” Gibson et al. (2006) acrescenta que toda mudança na estrutura organizacional trará reflexos sobre as estruturas já formadas e as rotinas de trabalho.

Hannan, Polos e Carroll, (2003) afirma que um processo comum que passe por uma mudança, no caso a adoção do sistema SIAPE-Saúde, obrigará a outras mudanças na organização, gerando uma cascata de mudanças até a reorganização completa. Na adoção do Sistema SIAPE-Saúde, os sistemas de perícia médica e o sistema de gerenciamento de pessoal não se comunicavam, e os dados não estavam sendo lançados, o que demandou esforços para alimentar o sistema SIAPE e SIAPECad com os dados provenientes do SIAPE-Saúde. Em julho de 2012 os sistemas foram interligados, se retroalimentando.

De acordo com o entrevistado E1 os maiores problemas foram porque alguns colegas não queriam fazer o trabalho no sistema novo porque já sabiam como fazer no sistema antigo e pela falta da Internet que funcionasse de forma que comportasse as operações do sistema. Corroborando o entrevistado E2 afirmando que “[...] além da dificuldade natural para um sistema novo, a falta de capacitação e o engessamento das operações dificultou bastante, pois o servidor esperando na minha frente não quer saber se o sistema não respondia”. Tal questão pode ter ocorrido por falta de planejamento das demandas do sistema novo e das necessidades para o setor inviabilizando o trabalho ou ainda gerando um posicionamento negativo em relação à nova proposta.

Além disso, o SIE, Sistema gerencial do órgão base, continuou sendo alimentado com os dados do SIAPE-Saúde, porém o sistema de controle da jornada de trabalho dos servidores da universidade, conhecido por Ponto Eletrônico, estruturado pelo SIE, gerou uma série de outros problemas.

Considerando ainda questões estruturais e de processo a coordenação bem com o entrevistado E1 relatam a dificuldade em relação as alterações do sistema SIAPE-Saúde que não são comunicadas ao setor de perícia o que implica em erros ou falta de treinamento que possa favorecer o usuário em sua rotina diária.

4.2. Pontos de melhoria e pontos positivos

Segundo Jackson, Chow e Leitch (1997) para tomar decisões sobre a utilização de sistemas é necessário conhecer suas demandas para alcançar uma melhor compreensão dos fatores que conduzem finalmente ao uso do sistema. Visando entender a utilização do sistema e seus pontos que necessitam de melhorias foi adotada a gestão por processos que Zakarian e Kusiak (2001) afirma estruturar-se em uma descrição do sistema em uma sequência ordenada de eventos e atividades, dispostas em uma ordem específica com as entradas e saídas claramente identificadas.

Foram investigadas as ações do setor administrativo e do setor de perícia médica para elaboração de um desenho que possibilitasse o entendimento da rotina de trabalho. Após entrevistas com os servidores da unidade foi elaborado o fluxo de utilização do sistema SIAPE-Saúde conforme a Figura 3

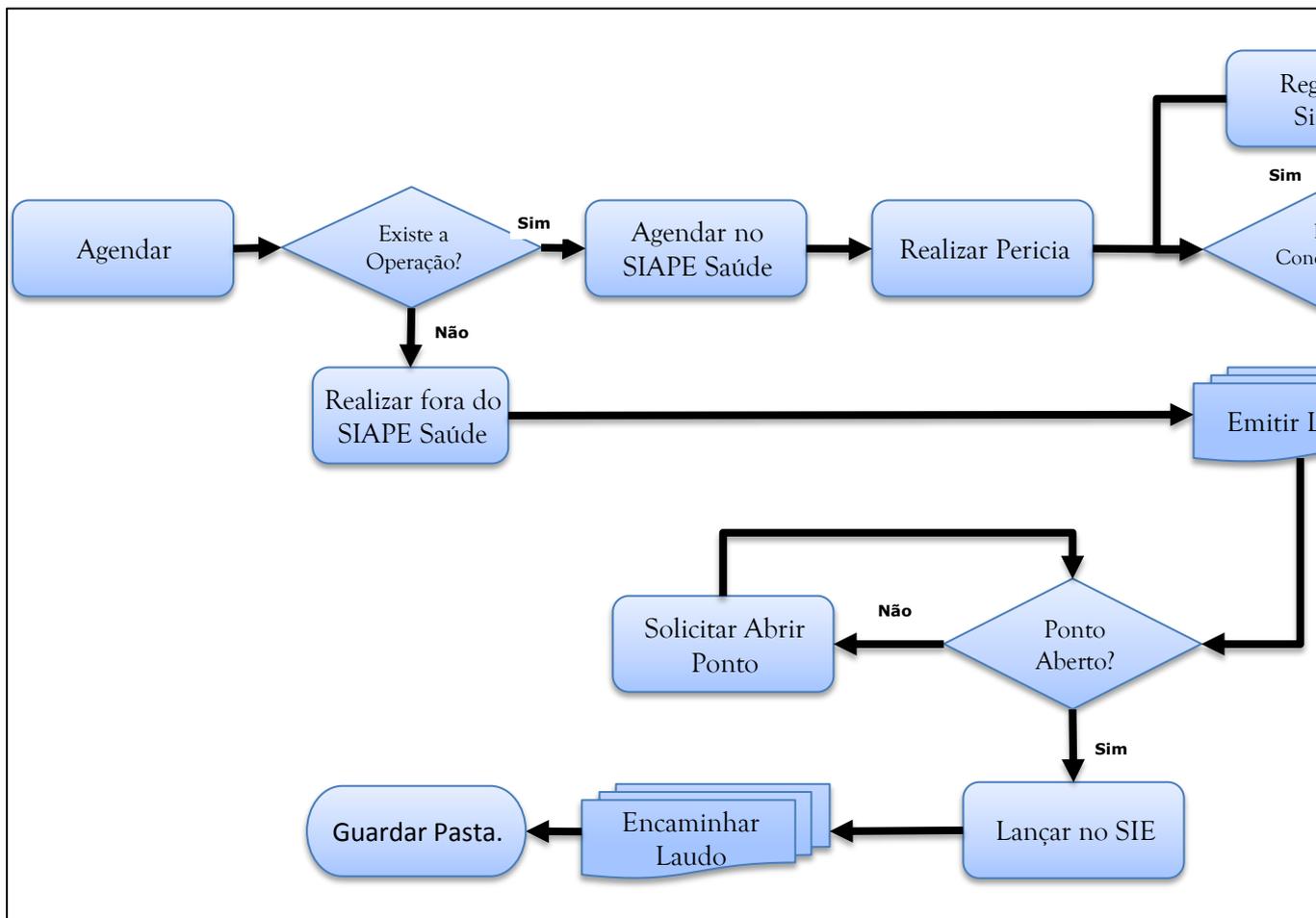


Figura 3: Fluxo de utilização do sistema SIAPE-Saúde
Operação: refere-se a tipos de pericias realizadas (licença tratamento de saúde, aposentadoria, etc.)

A Figura 3 demonstra os fluxos a partir da utilização do sistema SIAPE-Saúde, que segundo Stoner e Freeman (1999) proporcionam a visualização de como as informações, materiais e energias entram e saem no sistema, facilitando a visualização dos pontos de gargalo, que são descritos por Martins e Laugeni (2005) como processos que limitam a capacidade de processamento ou desenvolvimento das atividades.

Identificado os pontos de gargalos, fez-se necessário identificar os motivos e possíveis alternativas para a solução. O Primeiro ponto de Gargalo foi a “existência da operação no sistema”, como o sistema esta em desenvolvimento muitas operações ainda não se encontram na plataforma de utilização, sendo assim no fluxo da unidade são desenvolvidas essas

atividades por fora do sistema. De acordo com os usuários entrevistados (E1 e E2) a falta da operação no sistema gera diversos inconvenientes que poderiam ser evitados, como por exemplo: tempo perdido, dúvidas sobre como proceder que poderiam ser resolvidas, demora no atendimento do servidor, etc.

Altinay (2004) afirma que são necessários esforços em busca de soluções inovadoras para os problemas das organizações, novos e imaginativos meios para lidar com as mudanças em seu ambiente. Considerando esta idéia, apesar da falta de uma estrutura institucionalizada, definida e um processo amplamente divulgado, faz-se necessário a formulação de uma estratégia e sua efetiva implementação para os resultados desejados se materializar, pois a implementação da estratégia é pelo menos tão importante quanto a formulação da mesma (HITT; BLACK; PORTER, 2011).

Conforme as palavras do entrevistado (E1) “[...] a gente precisa se virar pra atender todo mundo quando o sistema não funciona, quem tá na nossa frente não quer saber de sistema e internet a gente precisa resolver os problemas”.

Hitt, Black e Porter, (2011) afirma que é importante para os gestores entender os fundamentos do desenho organizacional e estrutura para se preparar melhor e implementar estruturas mais efetivas. Sendo assim a proposta encontrada é o mapeamento das operações que faltam, estruturação do fluxo destes processos, mapeamento dos recursos necessários e solicitação junto ao órgão gestor do sistema SIAPE-Saúde.

A capacidade de criar ferramentas e o gerenciamento do trabalho refletem em melhorias no dia-a-dia bem como na possibilidade de levantamento de dados e indicadores para análise. Em relação a isso a Coordenadora, bem como os demais enfatizam o papel do Administrador que integra a equipe. Nas palavras do entrevistado (E2): “a gente tinha idéia do que precisava, mas não sabia como colocar no papel ou resolver. O “administrador” conseguiu organizar tudo e ainda ajudar em todos os setores.” A Coordenadora destaca ainda que o conhecimento gerencial, de processo e da Administração, bem como entendimento da legislação tornam o “administrador” fundamental na estrutura do SIASS, já que o médico se preocupa mesmo com a parte técnica da perícia [...] ele consegue desenvolver o que a gente precisa e ainda ajuda a organizar o trabalho.

O Segundo ponto de Gargalo é referente a alimentação correta do sistema, visto que os sistemas SIAPE, SIAPECad e SIAPE-Saúde estão interligados, se a informação não for lançada corretamente em um dos sistemas, terá impacto nos demais, quando as férias do servidor são lançadas de forma incorreta no SIAPE, pois no órgão o sistema principal é o SIE, não sendo possível emitir o laudo pelo SIAPE-Saúde. A confiabilidade, que segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) significa fazer as coisas em tempo determinado e conforme os padrões estabelecidos para gerar maior eficácia, é um dos problemas encontrados, uma vez que cabe destacar que muitas vezes o processo é burlado ou não executado em outros setores que acabam por impactar na perícia médica por meio da integração dos sistemas.

Para não prejudicar os servidores a alternativa executada foi a conclusão da perícia e não emissão do laudo, requisitando que o servidor solicite a regularização das suas férias junto a Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Como proposições para este segundo gargalos propõem-se a adequação dos fluxos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, solicitando que todos as operações sejam realizadas junto ao SIAPE e não somente no SIE, aumentando assim sua confiabilidade.

Com a implantação do sistema de Registro do Ponto, de forma eletrônica, nos órgãos, surgiu um terceiro ponto de gargalo junto ao fluxo da unidade SIASS. O registro do ponto por meio do sistema SIE, é controlado pelas chefias imediatas, ao final de cada mês o ponto deve ser fechado até quinto dia do mês seguinte, como os laudos são lançados no SIE, se a perícia for realizada sobre um período do mês anterior, ao ser realizado o lançamento ocorrerá um problema e não poderá ser realizado, pois o ponto encontra-se fechado.

Como solução proposta, surge que a PRRH prolongue o período de fechamento do ponto, abra uma operação para que os servidores da unidade tenham acesso ao sistema de abertura e fechamento do ponto dos servidores, ou o sistema seja adaptado para as licenças sobreponem qualquer outro tipo de operação no SIE.

Para Martins e Laugeni (2005, p.387) os sistemas de informação criam ambientes integrados e consistentes para tratar e fornecer informações necessárias a todos os usuários. Jiang, Klein e Carr (2002) corroborando acrescentam que tradicionalmente, o papel dos sistemas de informação dentro de uma organização tem sido a de projetar, construir e implementar estruturas para melhorar o desempenho organizacional. Na Unidade SIASS analisada, o sistema SIAPE-Saúde trouxe muitos benefícios o qual são conferidos na citação dos entrevistados (E1, E2): agilização no processo de emissão de laudos periciais, confiabilidade, facilidade de controle, base legal conhecida, melhor controle da agenda, banco de dados unificado, melhoria no sistema de informações.

Por seu caráter de novidade e sobreposição com a estrutura já existente a unidade SIASS encontrou pontos de difícil solução, precisando das habilidades gerenciais de seus servidores para encontrar soluções alternativas enquanto o sistema não encontra-se totalmente desenvolvido, realizando uma readequação do projeto organizacional, utilizando-se da gestão por processo para conseguir melhor se adequar ao ambiente e proporcionar o contínuo desenvolvimento da unidade em busca de proporcionar um melhor atendimento aos servidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Benner (2002) afirma que melhorias nos sistemas envolvem a repetição de práticas, mensuração e aprendizagem, podendo ser estimulado através da gestão de processos, para desenvolver estratégias de aperfeiçoamento das tarefas.

Essas características fizeram-se necessárias na implantação do sistema SIAPE-Saúde da unidade estudada, tendo em vista que muitas das operações e rotinas se sobrepõem em termos de execução e responsabilidades entre a Unidade SIASS e o setor de Perícia Médica da instituição que abriga o sistema que tem suas atividades ligadas aos órgãos participantes, necessitando adequação por parte dos envolvidos.

O presente estudo se propôs a diagnosticar a utilização do sistema SIAPE-Saúde em uma das 109 unidades SIASS implantadas no país, a fim de verificar como deu-se a sua implantação, seus pontos de melhorias e seus pontos positivos, através da análise do projeto organizacional. A implantação de um sistema novo necessita de muito planejamento e na execução devem ser monitorados todos os processos a fim de realizar correções necessárias.

Na unidade SIASS analisada, houve grande envolvimento das pessoas que trabalhavam nesta, e após a sensibilização dos benefícios que o sistema traria, a resistência diminuiu. Também foi verificado que devido ao fato do sistema pertencer a uma instituição maior que é o Ministério do Planejamento, responsável pelo controle de todos os órgãos participantes da estruturação da unidade, as diretrizes do sistema foram impostas de cima para baixo, colidindo muitas vezes com os sistemas que já funcionavam nas instituições.

Também foi evidenciado que o processo de gestão administrativa apresenta grande relevância dentro das ações de implantação, adequação e participação, visto que muitos problemas que emergiram no dia-a-dia e ao longo do processo de incorporação das novas propostas necessitaram de soluções alternativas da gestão ou práticas e ações inovadoras e mais rápida até que se pudesse estruturar uma solução permanente que coubesse de aplicação à todas as unidades SIASS. Diante dessa realidade a capacidade dos envolvidos em encontrar soluções pode depender do seu envolvimento e compreensão dos fatos existentes. Identificou-

se diversas situações operacionais e administrativas, conforme a fala dos envolvidos que demandaram pela revisão dos processos, rotinas e trabalho da gestão para conciliar interesses e motivação do grupo para tais dificuldades.

No presente artigo fica a contribuição de como deu-se a implantação do Sistema SIAPE-Saúde em uma unidade composta de sete órgãos federais e as transformações que o sistema trouxe, transformações positivas, que no longo prazo facilitarão o gerenciamento dos dados da saúde organizacional dos servidores em âmbito nacional, mas também fica o alerta que o sistema ainda não encontra-se totalmente estruturado, apresentando assim inconsistências que dificultam o desenvolvimento das atividades da unidade, necessitando assim da gestão por processos e da readequação do projeto organizacional para melhor atender as necessidades dos servidores. Ressalta-se com esta vivência a maior necessidade de planejamento para gestão de recursos humanos no setor público, visando a melhor adaptação ao trabalho, evitando custos e retrabalho ou ainda o prejuízo do usuário.

O estudo apresenta como restrição o diagnóstico de somente uma das cento e nove unidades SIASS do país, sobre a perspectiva de seus servidores, para futuros estudos fica a sugestão de analisar um número maior de unidades e a possibilidade de utilização de outros métodos para proporcionar o melhor entendimento e contribuir para os gestores.

6. REFERÊNCIAS

ALTINAY, L. Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 5, p. 426-443, 2004. ISSN 0956-4233. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000224976400001 >.

ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, Sep 2001. ISSN 0883-9026. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000167462600004 >.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ªed. Lisboa: Edições 70 2010.

BATISTA, C. C. S. Saúde e Qualidade de Vida na perspectiva da gestão de pessoas (apresentação ppt). **II Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. 16.11.11 2011. Disponível em: < https://portalsippec.planejamento.gov.br/clientes/sippec/sippec/eventos/ii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/oficinas/arquivo.2011-11-29.0478049862/at_download >. Acesso em: 01.10.12.

BENNER, M. J. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, Dec 2002a. ISSN 0001-8392. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000182580700003 >.

_____. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, p. 676-706, Dec 2002b. ISSN 0001-8392. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000182580700003 >.

BRASIL. LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. **Diário Oficial da União**, 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. DECRETO Nº 6.833, DE 29 DE ABRIL DE 2009. **Diário Oficial da União**, 2009a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. DECRETO Nº 6.856, DE 25 DE MAIO DE 2009. **Diário Oficial da União**, 2009b. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. DECRETO Nº 7.003, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2009. **Diário Oficial da União**, 2009c. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7003.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. PORTARIA CONJUNTA SRH/SOF/MP Nº 1, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2009. **Diário Oficial da União**, n. SEÇÃO I, p. 91, 2009d. Disponível em: < http://www.saudeservidor.com.br/anexos/Portaria%20Conjunta%20n%C2%BA1%2029_12.pdf >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. PORTARIA NORMATIVA Nº 4, DE 15 DE SETEMBRO DE 2009. **Diário Oficial da União**, 16.09.2009 2009e. Disponível em: < <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=16/09/2009> >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. PORTARIA NORMATIVA Nº- 2, DE 22 DE MARÇO DE 2010. **Diário Oficial da União**, 2010a. Disponível em: < http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/arq_down/100323_port_norm_2.pdf >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. PORTARIA NORMATIVA Nº 5, DE 11 DE OUTUBRO DE 2010. **Diário Oficial da União**. 2010b. Disponível em: < http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/arq_down/101013_port_norm_5.pdf >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. PORTARIA Nº 783, DE 7 DE ABRIL DE 2011. **Diário Oficial da União**, 2011. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/prrh/eps/portaria_783.pdf >. Acesso em: 03.10.2012.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e Organizações** - Uma Introdução à Teoria e à Prática. Porto Alegre/RS: Bookman, 2011.

GIBSON, J. et al. **Organizações**: Comportamento, estruturas e processos. MCGRAW-HILL. São Paulo. Brasil 2006.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. Thomson Learning, 2007. ISBN 9788522105557. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=BS2DNAAACAAJ> >.

HANNAN, M. T.; POLOS, L.; CARROLL, G. R. Cascading organizational change. **Organization Science**, v. 14, n. 5, Sep-Oct 2003. ISSN 1047-7039. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000185615300001 >.

HITT, M. A.; BLACK, J. S.; PORTER, L. W. **Management**. Prentice Hall, 2011. ISBN 9780132553285. Disponível em: < http://books.google.com.br/books?id=WP_rTgEACAAJ >.

JACKSON, C. M.; CHOW, S.; LEITCH, R. A. Toward an understanding of the behavioral intention to use an information system. **Decision Sciences**, v. 28, n. 2, p. 357-389, Spr 1997. ISSN 0011-7315. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000072125400006 >.

JIANG, J. J.; KLEIN, G.; CARR, C. L. Measuring information system service quality: Servqual from the other side. **Mis Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 145-166, Jun 2002. ISSN 0276-7783. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000176079000006 >.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Cengage Learning. São Paulo, 2011.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. Saraiva. São Paulo, 2005.

MINAYO, M. C. D. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, p. 237-248, 1993. ISSN 0102-311X. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300002&nrm=iso >.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Sulina, 2005. ISBN 9788520504079. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=f03EMwAACAAJ> >.

RAVICHANDRAN, T.; RAI, A. Quality management in systems development: An organizational system perspective. **Mis Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 381-415, Sep 2000. ISSN 0276-7783. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000089487800003 >.

RIVKIN, J. W.; SIGGELKOW, N. Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. **Management Science**, v. 49, n. 3, Mar 2003. ISSN 0025-1909. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000181969400003 >.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.

SIASS. **Subsistema Integrado de Atenção a Saúde dos Servidores**, 2013. Disponível em: < <https://www2.siapenet.gov.br/saude/portal/public/mapaBrasil/listarTodasUnidades.xhtml> >. Acesso em: 29 mai 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Atlas, 2002. ISBN 9788522432509.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª edição. Editora LTC, Rio de Janeiro, 1999.

YIU, D. W.; LAU, C.-M. Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 1, Jan 2008. ISSN 1042-2587. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000251629700003 >.

ZAKARIAN, A.; KUSIAK, A. Process analysis and reengineering. **Computers & Industrial Engineering**, v. 41, n. 2, Nov 2001. ISSN 0360-8352. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000171574900003 >.

