



## O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO COMO FERRAMENTA DE APOIO ESTRATÉGICO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

<sup>1</sup>Solange Drews Aguiar Mengue

<sup>2</sup>Katia Denise Moreira

<sup>3</sup>Juliana Cidrack Freirwe do Vale

<sup>4</sup>Cibele Barsalini Martins

### RESUMO

A necessidade de reconfiguração na gestão organizacional pública, no que concerne à promoção da melhoria nos níveis de qualidade na prestação de seus serviços, levou o deslocamento do foco da eficiência (processos), para a eficácia (resultados), no sentido do atendimento aos interesses sociais. Nessa direção está a chamada inovação social, conhecida como o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais, na busca por uma gestão pública mais eficaz. Assim, considerando ainda, a inserção da tecnologia, como catalisadora das ações organizacionais, tem-se como objetivo deste estudo descrever o processo de inovação social na Secretaria de Assistência Social e Habitação do município de Canela, a partir da implantação de um Sistema Integrado de Gestão [SIG]. Para tanto, em termos metodológicos, utilizou-se como estratégia de pesquisa, o estudo de campo. No que se refere à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, quanto aos objetivos. Em termos de coleta de dados utilizou-se as técnicas da observação participante, associada à pesquisa bibliográfica e documental. Em relação aos resultados, concluiu-se que a utilização de um Sistema Integrado de Gestão se configura como uma ferramenta vantajosa, em relação à inovação social, visto que proporcionou, na instituição ora explorada, mudanças significativas, que perpassaram as questões de tecnicidade e do assistencialismo, inclusive obtendo o reconhecimento por parte do próprio público-alvo das ações empreendidas.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Inovação Social. Sistema Integrado de Gestão.

### THE MANAGEMENT INTEGRATED SYSTEM AS A STRATEGIC SUPPORT TOOL FOR SOCIAL INNOVATION

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Santa Catarina (Brasil). E-mail: [solmengue12@gmail.com](mailto:solmengue12@gmail.com)

<sup>2</sup>Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [katia.denise@ufsc.br](mailto:katia.denise@ufsc.br)

<sup>3</sup>Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza, Ceará, (Brasil). E-mail: [juliana.cidrack@ufsc.br](mailto:juliana.cidrack@ufsc.br)

<sup>4</sup>Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, São Paulo, (Brasil). E-mail: [cibele.martins@ufsc.br](mailto:cibele.martins@ufsc.br)





## ABSTRACT

The reconfiguration in the public management, as it concerns to improvement in levels of quality in the services provision, has led to the shift from the focus of efficiency (processes), to effectiveness (results), towards meeting the social policies' interest. In this direction is the social innovation, known as the result of knowledge applied to social needs, in the search for a more effective public management. Thus, considering the insertion of technology as a foster element for organizational actions, the purpose of this study is to describe the process of social innovation in the Social Assistance and Housing Department in Canela city, based on the implementation of a Management Integrated System. Methodologically, the chosen strategy was the field study. Regarding the research approach, it is qualitative and descriptive in nature. As it concerns to data collection, participant observation techniques were used, associated with bibliographical and documentary research. The results indicated that the Management Integrated System is a helpful tool to social innovation, since it provided, in the institution explored, significant changes that have crossed the questions of technicality and charity including obtaining the recognition by the target public itself of the actions undertaken.

**Keywords:** Public Management. Social Innovation. Management Integrated System

## EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE APOYO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

## RESUMEN

La reconfiguración en la gestión pública, en lo que respecta a la mejora de los niveles de calidad en la prestación de servicios, ha llevado al cambio del enfoque de la eficiencia (procesos), a la eficacia (resultados), al cumplimiento de los intereses de las políticas sociales. En esta dirección la innovación social es conocida como resultado del conocimiento aplicado a las necesidades sociales en la búsqueda de una gestión pública más efectiva. Por lo tanto, considerando la inserción de la tecnología como elemento de las acciones organizativas, el propósito de este estudio es describir el proceso de innovación social en el Departamento de Asistencia Social y Vivienda en la ciudad de Canela, basado en la implementación de un Sistema de Gestión Integrada. Para ello, en términos metodológicos, la estrategia elegida fue el estudio de campo. Cuanto al enfoque de investigación es cualitativo y descriptivo cuanto a los objetivos. En lo que se refiere a la recopilación de datos, se utilizaron técnicas de observación participante, asociadas con la investigación bibliográfica y documental. Los resultados indicaron que el Sistema Integrado de Gestión es una herramienta útil para la innovación social, ya que proporcionó, en la institución explorada, cambios significativos que han cruzado las cuestiones de tecnicidad y asistencialismo, incluida la obtención del reconocimiento por parte del público- objetivo de las acciones emprendidas.

**Palabras-Clave:** Gestión pública. Innovación social. Sistema Integrado de Gestión



## 1 Introdução

O foco por resultados levou a administração pública a preocupar-se com a promoção da qualidade na prestação de seus serviços (Dias & Cario, 2014). Nessa direção, dois aspectos são destacados pelos autores, o primeiro relacionado à redução de gastos e, o segundo, diz respeito ao deslocamento do foco da eficiência, relacionada aos processos para a eficácia (resultados), no sentido de atender aos interesses sociais.

Ao se tratar dos interesses sociais, destaca-se a inovação social, que surge como uma nova resposta para a eficácia no atendimento dos interesses dos indivíduos (André & Abreu, 2006). É, inclusive, reconhecida no âmbito da própria sociedade, visto o propósito de gerar a mudança social em si, pois proporciona a satisfação das necessidades humanas, a promoção da inclusão social e a capacitação de atores sujeitos a processos de exclusão social (André & Abreu, 2006). Sob essa perspectiva, a inovação social é considerada, neste estudo, como o resultado do conhecimento, aplicado às necessidades sociais, por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, no intuito de gerar soluções novas e duradouras para a sociedade de modo geral (Bignetti, 2011).

A fim de atender, tanto a redução de gastos, quanto os interesses sociais, os gestores organizacionais, têm recorrido a instrumentos que deem suporte para as dificuldades consequentes dessas circunstâncias, e, na busca por uma gestão pública de prestação de serviços de qualidade, utilizam-se da tecnologia para tal feito (Fernandes et al, 2015). Nesse sentido, destaca-se que a introdução da tecnologia no contexto organizacional intensificou-se no final do século XX (Mcfarlan, 1990) perpassando o caráter de suporte administrativo, ao alcançar o reconhecimento como ferramenta de assistência em termos estratégicos.

Sob essa perspectiva, Hypolito e Pamplona (2000) tratam da utilização dos Sistemas Integrados de Gestão [SIG's], como uma ferramenta que se adequa a essa nova e forte tendência da tecnologia como instrumento estratégico, visto a possibilidade que o sistema oferece de interligar toda a gestão de uma organização, principalmente, por meio da integração dos processos, fato que, inclusive, que pode sustentar toda a tomada de decisão.

Assim, considerado o alinhamento da tecnologia, com a utilização de SIG's, como elemento de sustentação estratégica para a inovação social, averigua-se a situação da Secretaria de Assistência Social e Habitação [SMASH], do município de Canela, no Rio Grande do Sul. A escolha recai sobre tal organização devido ao fato de que naquele contexto ocorriam problemas em termos de implantação de uma política pública que perpassasse o mero assistencialismo, naquilo que se referia ao atendimento efetivo das necessidades associadas ao bem-estar social.

A partir das considerações apresentadas, emerge o questionamento sobre como se materializou o processo de inovação social na Secretaria de Assistência Social e Habitação, do município de Canela, a partir da implantação de um Sistema Integrado de Gestão [SIG]? Para responder ao questionamento, tem-se por objetivo deste estudo, descrever o processo de inovação social na Secretaria de Assistência Social e Habitação, do município de Canela, a partir da implantação de um Sistema Integrado de Gestão [SIG]. Para tanto, buscou-se retratar os procedimentos sistemáticos empreendidos e utilizados pelos diversos sujeitos envolvidos durante as fases de planejamento, implementação e execução inicial do SIG e, na sequência, verificar os ganhos sociais promovidos nesse processo.

O estudo se justifica pela relevância e oportunidade de se conhecer boas práticas de gestão, que envolvam o ajustamento dos processos da prestação dos serviços públicos. Acredita-se ainda, que os resultados podem representar um estímulo para ações de outros gestores públicos, os quais podem encontrar nos dados deste estudo a sustentação empírica para intervenções no sentido da evolução na prestação de seus serviços.

Em termos de estruturação do estudo, após esta introdução, é disposta a fundamentação teórica, que faz uma contextualização entre a nova administração pública, ancorada na abordagem da inovação social, com a utilização do SIG como ferramenta estratégica para a promoção e manutenção desse processo de inovação. Na sequência, são expostos os procedimentos metodológicos e, em seguida, os resultados e discussões abordam o processo de implantação do *case* e trazem reflexões sobre a influência e implicações sobre um sistema que propõe modificações em um *status quo* consolidado. Por





fim, o estudo segue com as considerações finais e referências utilizadas na pesquisa.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 A nova administração pública associada à abordagem da inovação social

Ao longo do tempo, as organizações públicas foram se reconfigurando, inclusive, naquilo que se refere ao desafio de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras (Dias & Cario, 2014). Os autores destacam que durante o século XVIII o Estado cumpria apenas a função de garantidor da ordem e da segurança nacionais. E, após, no século XIX, fatores como a corrupção, o nepotismo, o clientelismo e a gestão dos soberanos foi fortalecida na busca por um Estado mínimo, tendo prevalecido esta posição até a década de 1930.

Entretanto, com a reforma burocrática, que teve início no século XIX, o Estado intervencionista sentiu a necessidade de meios adequados para atingir eficiência e, desse modo, utilizou ferramentas de regras definidas, hierarquização rígida, meritocracia, divisão de bens públicos e privados, tendo se aliado à administração indireta como autarquias para tal fim. Na metade do século XX este modelo foi questionado e o “Estado demandou mais agilidade e garantia de melhor qualidade na prestação dos serviços públicos” (Dias & Cario, 2014, p. 349).

Dias e Cario (2014) relatam ainda, que mais tarde, nos anos 1980, o foco por resultados levou a administração pública a adotar princípios da administração privada. Neste período a administração pública passou do modelo burocrático para o modelo gerencial, fato que os autores julgam, promoveu a melhoria nos níveis de qualidade dos serviços, redução de custos e deslocamento do foco da eficiência (processos) para a eficácia (resultados), por meio de uma maior participação social (Bresser Pereira, 1996).

Considerando o cenário ora exposto, o conceito de inovação social surge como uma nova resposta para a eficácia da administração pública (André & Abreu, 2006). De acordo com os autores a inovação social é um fenômeno reconhecido pela sociedade, uma vez que objetiva e gera a própria mudança social, visto sua característica de proporcionar a satisfação das necessidades humanas não atendidas pelo mercado. Ademais, possibilita a promoção da inclusão social e a capacitação de agentes ou atores sujeitos a processos de exclusão/marginalização social,

desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder (André & Abreu, 2006).

Considerada a definição de Bignetti (2011), a inovação social, neste estudo, alicerça-se no constructo de ser o resultado do conhecimento, aplicado às necessidades sociais, por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, no intuito de gerar soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral. É importante destacar ainda, o papel estratégico do conhecimento, defendido por Baumgarten, (2008), para o funcionamento do Estado e da sociedade em si, visto que aponta para novas possibilidades e desafios de desenvolvimento para o processo de mudança social.

Considerado o teorizado, e alinhando a ele também a questão da inovação tecnológica inserida nas organizações como elemento de sustentação para ações estratégicas, Bernardo, Marti e Stanislav (2009) compreendem ser importante à implantação de sistemas de gestão, visto que o mercado atual exige, das instituições, uma postura diferenciada em termos de gerenciamento de processos sejam eles, de produtos, de pessoas ou de gestão (Todorov, Kniess & Martins, 2013). Sob essa perspectiva, a integração de Sistemas de Gestão pode vir a se configurar como uma excelente oportunidade de uma melhor eficácia na gestão pública (Godini & Valverde, 2001). Assim na sequência, trata-se mais especificamente da utilização do SIG, associado à inovação social.

### 2.2 O SIG como ferramenta de apoio estratégico para a Inovação Social

Um Sistema Integrado de Gestão [SIG] pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente no alcance de objetivos oriundos destas, do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo (Cicco, 2004). É também compreendido como um sistema integrador e unificador dos processos de qualidade, dos meios: ambiental, ocupacional, securitário, de consciência e de responsabilidade social, delineados como uma forma alternativa (Mascarenhas, Carvalho, Melo & Oliveira, 2005).

A interação dos sistemas organizacionais possibilita, segundo Bergue (2012), a resignificação não só das competências organizacionais, mas também, das



responsabilidades dos atores atuantes na prestação de serviços públicos. Nesse sentido, o autor sugere a capacitação e conscientização primeiramente dos sujeitos gestores, responsáveis pela implementação e multiplicação das ações, que visam o comprometimento dos sujeitos, naquilo que se refere ao planejamento para novos rumos organizacionais.

Sobre a implantação de um Sistema Integrado de Gestão em órgãos públicos, Botter, Catellino e Itelvino (2012) apontam alguns fatores críticos de sucesso, que permitem aos gerentes ancorar-se em parâmetros para melhor planejar e controlar as ações, quais sejam: a) função adequada do gerente do processo (alta relevância durante toda a implantação); b) administração da resistência à mudança; c) tratamento sistêmico de gerência de projetos; d) gerenciamento de mudanças organizacionais efetivas; e) adequada estrutura organizacional; f) participação e envolvimento dos usuários; g) formalização do plano e cronograma do projeto; h) suporte gerencial contínuo; i) evitar a customização; j) competente comunicação interna e externa; k) diagnóstico preventivo de problemas; l) configuração do programa adequado; m) atendimento à legislação pertinente; n) bom gerenciamento do escopo do projeto; o) adequado programa de treinamento; e p) assessoria e consultores.

Entre as ações que o sistema integrado de gestão possibilita Botter, Catellino e Itelvino (2012) destacam, a busca pela excelência na qualidade dos serviços, capacitação profissional contínua e incentivo para um comportamento responsável e de boas práticas. Os autores consideram a adoção de práticas gerenciais uma característica da administração moderna e o SIG insere-se nesse contexto como elemento que instiga as organizações a reverem suas estruturas de funcionamento embasadas no tradicionalismo.

No entanto, Harrington (1993) lembra que, em termos organizacionais, o aperfeiçoamento e as mudanças não ocorrem com facilidade e frequência desejáveis. É preciso, nesse sentido, fazer com que se compreenda que aperfeiçoar é requisito necessário para a evolução de um ambiente organizacional e, nessa direção, a adoção do SIG pode promover a melhoria nos processos de gestão (Rebelo, Santos & Silva, 2014).

Na mesma linha de entendimento, Nadae (2016) comenta que o SIG traz uma série de vantagens organizacionais, na comunicação, na utilização de recursos, no tempo, na burocracia, na eficácia, no alinhamento de objetivos, na

satisfação, na competitividade, no controle e nas relações comerciais.

Interessantemente, Bernardo, Marti e Stanislav (2009) observaram que as organizações que aderem ao SIG, o fazem justamente, por motivos de gestão estratégica e depois ampliam a abrangência do sistema para os campos da informação, tático e operacional. No entanto, é preciso atentar para que o “desenvolvimento de um SIG flexível e aberto às inovações, com capacidade de adaptar-se aos novos paradigmas, valorize o fator humano, dando maior ênfase aos resultados” (Freitas & Jabbour, 2010, p. 164).

Nesse cenário, sobre a administração pública, é unânime a expectativa, tanto de teóricos, como da sociedade de uma postura ancorada na efetividade (Gonzalés & Gidumal, 2009). Todavia, Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) verificam desníveis significativos, nas diferentes esferas da máquina pública e, nesse caso, segundo o autor, há apenas poucos casos de setores públicos que merecem destaque pela modernização nas práticas organizacionais.

Sobre as fases de implementação do SIG, associada à gestão de processos é importante haver uma fase prévia, na qual deve ser analisado o nível de integração atual das normas existentes (Bonato & Caten 2013). Dessa forma, o diagnóstico de integração, o planejamento e a execução dessa integração tornam-se etapas importantes para o sucesso final da implantação do SIG (Bonato & Caten 2013).

Dagnino (2009) considera a fase do diagnóstico como fundamental dentro do processo de planejamento estratégico, pois possui ligação direta com os objetivos, com a prospecção dos cenários e com as metas organizacionais. A programação envolvida na implementação do SIG explica como os objetivos e metas serão atingidos, bem como identifica os meios e ações que deverão ser implantados (Dagnino, 2009). Para atingir os seus objetivos, a organização deve assegurar que fatores técnicos, administrativos (financeiros, equipamentos e logística) e humanos (treinamento), que afetem as atividades sejam adequadamente controlados e incorporados ao sistema de gestão (Chaib, 2005). Deve incluir ainda, a designação de responsabilidades, o local onde serão aplicadas as medidas, o cronograma e o meio pelo qual os objetivos serão alcançados (Chaib, 2005). Ademais, de acordo com Harrington (1993), ações insignificantes em um traçado de metas a serem atingidas devem ser descartadas, sendo a etapa do mapeamento uma ferramenta





utilizada para auxiliar na melhoria dos processos existentes ou na implantação de novas estruturas (Fernandes *et al*, 2015).

Diante do exposto, acredita-se que, no cenário da gestão pública, principalmente, no que concerne à nova administração pública, a adoção de uma visão sistêmica se torna questão preeminente, já que os resultados decorrentes da gestão dos processos podem repercutir nos no desempenho organizacional. Dessa forma, destaca-se que, no contexto social, o desempenho é mensurado pelo alcance da efetividade na prestação dos serviços essenciais ao bem-estar dos cidadãos, prestados pelo Estado, com qualidade. Assim, a partir das acepções ora discutidas acredita-se que o SIG, pelas características aqui apresentadas, é opção, se bem utilizado, de prática de melhoria do serviço, fato que se supõe pode proporcionar resultados benéficos para os cidadãos.

### 3 Metodologia

Acerca dos procedimentos metodológicos que sustentam o desenvolvimento deste estudo, optou-se em relação à abordagem, pela qualitativa, visto que, por meio da análise interpretativa do conteúdo dos dados obtidos, descreveu-se como ocorreu o processo de implantação de um Sistema Integrado de Gestão [SIG] e de que forma este contribuiu para consecução da inovação social, na organização pesquisada. Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa se caracteriza por ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave se preocupar com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Quanto aos seus fins, considerando-se a taxonomia apresentada por Vergara (2013), o estudo caracteriza-se como descritivo. A pesquisa tem como objetivo a descrição das características de um fenômeno (Gil, 2002), nesse caso, dissertar-se sobre a implantação de um sistema de gestão, com foco no gerenciamento dos processos, descrevendo as influências e implicações geradas.

No que se refere à estratégia foi utilizado o estudo de campo, que Gil (2002, p 11) descreve como um estudo de um grupo ou comunidade únicos “em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes. Dessa forma, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que interrogação”.

Nessa perspectiva, no intuito de conhecer boas práticas de gestão na área social, a pesquisa

foi realizada na Secretaria de Assistência Social e de Habitação de Canela, município do Estado do Rio Grande do Sul, no período de agosto a novembro de 2016, e objetivou descrever os procedimentos sistemáticos empreendidos e utilizados pelos diversos sujeitos envolvidos, durante as fases de planejamento, implementação e execução de um SIG, bem como, verificar os ganhos sociais promovidos nesse processo.

A coleta de dados se deu por meio da observação participante, realizada por uma das autoras deste estudo. A técnica ora mencionada é um método que possibilita ao pesquisador, participar do fenômeno e, desse modo, desenvolver um relacionamento de confiança, necessário para revelar "os bastidores das realidades" de sua experiência (Paterson, Bottorff & Hewat, 2003). Assim, foi possível descrever a partir não só do acompanhamento, mas de ações ocorridas durante todo o processo. Fato que, inclusive, respalda a justificativa desta pesquisa. Observa-se que a atuação empírica respaldou-se em estudos teóricos realizados anteriormente (André & Abreu, 2006; Baumgarten, 2008; Bignetti, 2011), os quais permitiram, entre outras coisas, reconhecer a necessidade de expansão do puro assistencialismo, para o bem-estar social.

Foram utilizadas, ainda, as técnicas bibliográfica e documental. Gil (2002) explica que a primeira é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e a segunda de materiais que não receberam ainda, um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Assim, para a consolidação do arcabouço teórico deste estudo, utilizou-se das seguintes palavras-chave: sistema, gestão, SIG, gestão de processos e inovação social, para fins de busca de estudos científicos nas bases de dados. Ressalta-se que leis que nortearam a política de Assistência Social em âmbito nacional e documentos oficiais da Secretaria, os quais foram criados e recriados para a implantação do SIG, foram devidamente estudadas.

No que se refere à análise dos dados fez-se uso da análise de conteúdo, que trata de explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens ou expressões, embasados em índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas e, nesse sentido, o analista tem a sua disposição ou cria, operações analíticas, adaptáveis à natureza daquilo que se procura resolver (Bardin, 1977).



As categorias de análises utilizadas foram: o plano de ação realizado para a implementação do SIG, bem como a identificação das características e resultados gerados inerentes aos aspectos ligados ao bem-estar social. Desse modo, por meio da observação participante foi descrito o fluxo operacional e a interrelação entre as diferentes áreas e processos, com a identificação dos objetivos e metas alcançadas no que tange à inovação social gerada. Segundo Serva e Jaime (1995), a observação participante refere-se a uma situação de pesquisa onde o observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos. Os resultados da pesquisa serão apresentados e analisados na próxima seção com base nos autores utilizados no referencial teórico.

## 4 Resultados E Discussões

### 4.1 O contexto da pesquisa

Em termos de processos operacionais, a SMASH é orientada pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome [MDS], por meio da Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993, que é a Lei Orgânica da Assistência Social [LOAS] no âmbito nacional (Brasil, 1993), bem como pela Norma Operacional Básica [NOB – Suas], a qual disciplina a gestão pública da política de assistência em todo território brasileiro (Brasil, 2012).

As legislações mencionadas compõem os eixos estruturantes da assistência social e definem o foco principal, os usuários, os fornecedores internos e Externos, os recursos necessários e os custos envolvidos das SMASH's no Brasil. Ademais, auxiliam na comunicação, definem responsabilidades e explicitam o fluxo das ações.

Durante a observação participante, verificou-se que a organização ora analisada, apresentava problemas na implantação de uma política pública que perpassasse o assistencialismo, ou seja, naquilo que se refere ao atendimento das necessidades associadas ao bem-estar social. No entanto, a falta de procedimentos sistemáticos, influenciava na efetividade das atividades cotidianas, como condução de processos; ordens de compra; elaboração de ofícios, memorandos, pareceres técnicos; contratos e convênios;

acompanhamento de obras; elaboração de projetos; dentre outros.

Diante da situação apresentada e, da necessidade de haver mudanças estruturais nos processos, foi implantado, pela equipe gestora do município, um SIG entre os anos de 2013 a 2016. O objetivo principal foi de alcançar a efetividade da assistência social prestada pela citada Secretaria e, ainda, tornar aquilo que era pretendido pelos gestores algo factível.

Destaca-se ainda, que a Instituição alicerça suas ações no Sistema de Gestão da Qualidade [SGQ], que é baseado na norma ISO 9001 [Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008]. A referida norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade.

### 4.2 O processo de implementação do SIG

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, este estudo, neste momento, apresenta os dados referentes à implantação do Sistema Integrado de Gestão [SIG], na organização pesquisada, por meio da observação participante. Nessa direção, o primeiro passo foi a busca pelo comprometimento dos sujeitos gestores, na direção de eles estabelecerem um planejamento para os novos rumos organizacionais. De acordo com Bergue (2012), além dos SIGs promoverem a resignificação das competências organizacionais, também proporcionam a responsabilidade e o comprometimento dos sujeitos envolvidos, primeiramente os gestores, os quais serão os responsáveis pela implementação e multiplicação das ações.

Realizadas então, várias reuniões, foi nomeada, por meio de voto direto, uma servidora de carreira, que ocupava o cargo de agente administrativa, para o papel de agente multiplicadora. Observou-se durante as discussões, que características como liderança, comprometimento, continuidade, conhecimento dos processos e comunicação foram fatores que influenciaram na escolha.

O primeiro diagnóstico foi realizado de março a maio de 2014 e contou com o envolvimento e apoio dos gestores. No decorrer do levantamento foi observada a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico específico, com objetivos claros, que permitissem aumentar o controle, garantir a diferenciação e atuar nas demandas principais, sem perda de foco.





Dessa maneira, como primeiro resultado, notou-se a falta de alinhamento entre os princípios do SIG e as estratégias institucionais. Considerado tal resultado e, a partir de um trabalho de adaptação entre o SIG às estratégias municipais, foram elaborados quatro planos de ação a serem aplicados em curto prazo – delineados para o exercício 2015 (SMASH, 2014), a saber:

- a) Incluir os usuários nos Programas da Secretaria;
- b) Diminuir gastos com empenhos (recurso livre);
- c) Diminuir famílias que recebem o benefício Programa Bolsa Família [PBF];
- d) Diminuir o *deficit* habitacional.

De acordo com a percepção dos envolvidos no processo, para efetivação de cada um desses planos, foram definidas tarefas específicas, com planilhas contendo descrição de todas as etapas necessárias para se atingir o objetivo almejado, uma justificativa da execução, definição do tempo de execução, delegação de responsáveis por etapa, metodologia necessária e custos para a

viabilização, bem como medidas para a correção de problemas e descrição minuciosa de como colocá-las em prática. Compreendida a necessidade de organização dos planos, foi utilizado como ferramenta, planilhas que permitissem a visualização e o entendimento do processo, adaptando a elas o sistema semáforo, com a seguinte formatação condicional:

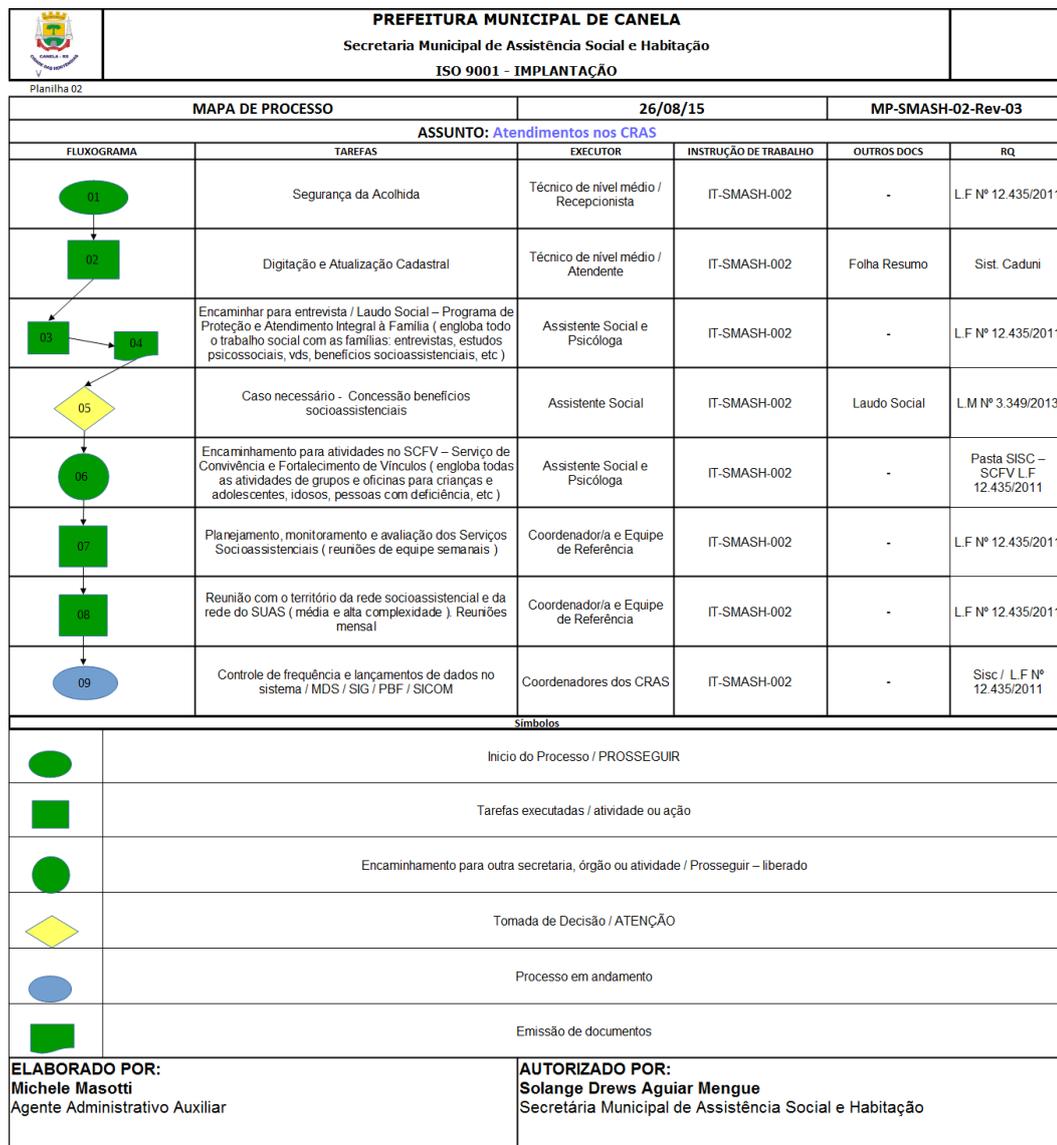
- a) verde - para questões resolvidas;
- b) amarelo - para andamento;
- c) vermelho - para alertar a necessidade da criação de outra ação específica de resolutividade, no caso de impedimentos de execução.

Vale ressaltar que a planilha proporcionava uma visão panorâmica de cada plano de ação, o qual foi elaborado com base em atividades pertinentes que buscavam a eficácia do plano. Acredita-se que o modelo de tabulação elaborado permitiu conhecer os pontos fortes e fracos, fato que contribuiu para o acompanhamento daquilo que se estava executando. A Figura 1 traz um exemplo da planilha ora descrita.

TAREFAS (O QUE)	QUEM	QUANDO	ONDE	CUSTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
1. Solicitação posicionamento do Prefeito quanto as 32 UH	Secretária Solange	23/11/15	DA	-	Amarelo	Verde							
2. Solicitação de reunião com os envolvidos	Fiscalizadora do Contrato/Helena	10/03/16	DA	-			Verde						
3. Reprogramação do recurso junto à CAIXA	Fiscalizadora do Contrato/Helena	10/03/16	PGM	-			Amarelo	Amarelo	Verde				
4. Reunião com a Universidade Caxias do Sul	Secretária/Helena/ Fiscalizadora do Contrato/ Representante da UCS	24/03/16	DA	-			Verde						
5. Encaminhamento de memorando solicitando adiantamento de parcela	Secretária Solange/Bárbara e/ou Micheli	24/03/16	DA	-			Verde						
6. Parecer quanto ao pagamento da parcela	Procurador Gustavo	24/03/16	PGM	-			Amarelo	Verde					
7. Pagamento	Renato	24/03/16	SMF	R\$20.449,00			Amarelo	Verde					
8. Recebimento do terceiro relatório de atividades	Bárbara e/ou Michele	24/03/16	DA	-			Verde						
9. Encaminhamento do relatório de atividades para o Prefeito e SMMATU	Bárbara e/ou Michele	28/03/16	PMC	-									
10. Pedido de supressão de três itens constantes no contrato	Fiscalizadora do Contrato/Helena	17/04/16	CAIXA	-				Verde	Amarelo	Amarelo			







**Figura 2** - Mapa de Processos de atendimentos nos CRAS.  
 Fonte: Prefeitura Municipal de Canela (2015).

Sobre o mapa de processo apresentado na Figura 2, observam-se nas informações do fluxograma, as tarefas a serem executadas e quem as executa, o número da instrução de trabalho e o documento que embasa o procedimento. No processo de implantação do sistema foram elencados os processos mais importantes e criadas instruções de trabalho, que foram atualizados e identificados, com descrição do fato, agente executor, levantamento de dados sobre as políticas de Assistência Social, as tarefas executadas, o tempo gasto nessas atividades, a quantificação de pessoas e órgãos envolvidas, lideranças a serem contatadas e diagramação dos fluxos internos e externos.

Destaca-se que a visualização dos processos, além de proporcionar a identificação das melhorias necessárias, dos documentos faltantes ou descartáveis, as fraquezas e oportunidades, possibilitou, também, a análise crítica, com a utilização da ferramenta *brainstorming* que auxiliou no desenvolvimento de alternativas para a solução dos problemas identificados.

Após a avaliação de cada alternativa, em função do impacto causado, e escolha da melhor oportunidade de solução, após obtidas as concordâncias e realizadas as finalizações, houve a diagramação da nova versão do processo, dando início ao treinamento técnico e comportamental dos demais membros da equipe. Naquilo que diz





respeito ao resultado da análise do mapeamento, foi averiguado inúmeros aspectos comportamentais que caracterizavam a burocratização das ações existentes, tais como:

a) elevado apego às normas, tendendo a apresentar dificuldades em repelir os esforços em prol da mudança;

b) ausência de iniciativa em relação à inovação e certa conformidade com as rotinas;

c) busca de segurança na manutenção de um estado redutor de esforço, no sentido da não necessidade de realização de movimentos que viessem a “perturbar” o ambiente de trabalho ou a cultura existente de detenção de poder e espaço.

d) ou, ainda, a detenção de conhecimento sobre como realizar determinada tarefa.

Nesse sentido, durante toda a implantação do SIG, a capacitação esteve sempre presente com a oferta de cursos, palestras, oficinas, encontros, seminários e toda e qualquer ferramenta que se apresentasse em forma motivacional e construtiva (SMASH, 2015). Ressalta-se que todos os agentes deveriam participar dos programas de capacitação, sem distinção de cargo ou salários.

Ao se refletir sobre os riscos relacionados à implantação do projeto, pode-se dizer que estes haviam sido identificados como de baixo teor, já que acarretavam insatisfações e problemas relacionados a qualidade de atendimento. Essa dificuldade foi corrigida com a criação de mecanismos de ajustes. Ao se deparar com metas mais desafiadoras, a Secretaria maximizou a eficiência, encontrando oportunidades de sanar alguns problemas ao identificar e avaliar aspectos ambientais significativos, como riscos à segurança dos trabalhadores, como por exemplo, nos casos de *stress*, como a disponibilização do serviço de atendimento e acompanhamento psicológico com reuniões e técnicas específicas na abordagem de problemas das equipes de trabalho.

A realização de auditorias internas foi outro procedimento de ajuste utilizado para adequação e controle. Foram criados planos para auxílio da administração, os quais proporcionaram análises, recomendações e comentários. Os auditores detinham poder de liberdade revisional e análise de normas, não se envolvendo, portanto, com as responsabilidades de aplicação ou solução de problemas. Cada secretaria era auditada por servidores de outra secretaria que revisavam os processos e geravam a chamada “Ficha de Não Conformidade” [FNC], que servia como instrumento de ajuste, a partir das recomendações dos auditores.

Verifica-se que as dificuldades ou erros, denominadas de “Não Conformidades” [NC], geravam um plano de ação corretiva. A Secretaria ora averiguada, apresentou cinco não conformidades durante a primeira auditoria. É importante mencionar que, o fato mais evidente durante o primeiro procedimento foi a necessidade de ações de controle com finalidade preventiva, concordando com o posto por Gonzáles e Gidumal (2009), sobre a eliminação ou minimização de novos erros.

No aspecto da gestão da informação, destaca-se o papel do SIG na criação de um banco de dados eficaz. Todos os servidores tinham acesso às informações acerca da metodologia e do processo de preparação de um serviço. Assim, trabalhavam com um roteiro estruturado, com instruções completas sobre todas as etapas dos processos. A efetividade dessa ação pôde ser constatada, diante do fato da ocorrência de uma demissão voluntária de uma colaboradora, a qual sendo ela detentora de todo o conhecimento sobre os trâmites de um procedimento específico, caso não houvesse o armazenamento de informações em um sistema, as informações poderiam “se perder” e, como consequência, ocasionar dificuldades na continuidade do programa.

Observou-se também que, ações corretivas foram sendo implantadas quando da ocorrência de um problema. A ideia era a de ter uma solução imediata para cada situação-problema, a intenção era a de que não houvesse reincidência da ocorrência. Um exemplo de tal procedimento é o caso de um usuário reclamante da demora em receber a visita de um profissional de assistência social. Diante de tal circunstância, passou-se a utilizar um formulário de agendamento, um procedimento aparentemente simples, mas que solucionou o problema de forma imediata, visto que as visitas foram organizadas. Sobre as ações preventivas, Fernandes et al. (2015) indicam que ao empregá-las, espera-se que acontecimentos para os quais elas foram criadas não se repetissem.

#### 4.2 A inovação social gerada por meio da utilização de um sistema integrado de gestão [SIG]

Em relação à inovação social gerada, no que concerne aos ganhos sociais advindos das ações implementadas com a utilização do sistema integrado, é importante mencionar que tais transformações proporcionaram uma maior





visibilidade da organização pesquisada, tanto interna quanto externamente. Assim, uma marca especial foi criada pela área de comunicação, a qual representava a ideia do serviço social prestado. Logo, foram desenvolvidos materiais como *banners*, logotipos e uniformes, que evidenciaram e fixaram a identidade visual de todo o trabalho realizado.

Acerca da divulgação das atividades, o SIG possibilitou que estas fossem exteriorizadas rapidamente, ou seja, a notícia era divulgada no instante em que ocorria, fato que gerou um índice alto de satisfação e engajamento por parte dos servidores e da própria comunidade, que se mantinha informada dos acontecimentos em tempo real. Uma consequência do trabalho realizado foi a conquista do Prêmio “Responsabilidade Social”, no ano de 2014, o qual foi conferido aos 50 gestores nacionais e às equipes que conseguiram concretizar ações, por meio de projetos realizados em seus municípios (SMASH, 2015). Ressalta-se que, esse foi a primeira de treze premiações recebidas pela SMASH, durante um período de gestão de dois anos e seis meses (SMASH, 2015). Os critérios para a conquista do primeiro prêmio são diversificados e, dentre eles, destacam-se:

- a) a definição das prioridades das políticas municipais de assistência social;
- b) a elaboração de Plano Municipal de Assistência Social;
- c) a boa gestão dos recursos;
- d) os ganhos sociais;
- e) o desempenho dos programas e projetos aprovados;
- f) a formulação das estratégias, o controle e a execução da política de assistência social;
- g) a qualidade para o funcionamento dos serviços de assistência social;
- h) a boa execução financeira e orçamentária do Fundo Municipal de Assistência Social; e
- i) a correta fiscalização da movimentação e aplicações dos recursos.

Ainda, no intuito de conhecer o que a comunidade pensava sobre a nova sistemática dos serviços de assistência social prestados, foi realizada uma pesquisa de satisfação, momento em que se buscou além da mensuração, uma aproximação com o público-alvo, utilitário desses serviços, a fim de se conhecer sobre os reais impactos com a organização dos serviços por meio da utilização do SIG.

Dessa maneira, a partir dos dados levantados por meio da pesquisa mencionada, foi possível dimensionar os sujeitos que utilizavam os serviços,

a elaboração de estratégias, inovar quando necessário e, principalmente, no caso social, colaborar para com a participação do usuário na descoberta de seus direitos de cidadão. De acordo Araújo, Moraes e Vale (2013), o cidadão/usuário, bem como os próprios servidores, passam a ter propriedade na participação da tomada de decisão organizacional.

Julga-se interessante apontar, que os ganhos sociais com a implantação do SIG, puderam ser identificados nas seguintes situações:

a) no chamado “Cadastro Único” e no Programa “Bolsa Família” (programas do Governo Federal que não tinham senhas do município para operacionalização): houve a regularização dessa situação, com o cadastramento de todas as senhas;

b) na retirada da inscrição do município do chamado “Cadastro de Inadimplentes” [CADIN] dos órgãos públicos, o que ocasionava o não envio de recursos à Secretaria: houve a regularização dessa situação, já que a organização proporcionada pelo sistema integrado, proporcionou o estabelecimento de rotinas;

c) na revitalização da frota de veículos, necessários para a realização de visitas por parte dos profissionais da área social e de habitação: estes dados foram coletados em registros de controle de veículos arquivados no setor de patrimônio da Secretaria;

d) na modernização do mobiliário quase em sua totalidade, bem como dos equipamentos de informática, que se encontrava em sua maioria obsoletos e alguns até sem funcionamento;

e) na melhoria do atendimento ao usuário, com a contratação de estagiários e a realização de treinamento específico no intuito de prestar um atendimento de melhor qualidade;

d) na reversão do aviso de baixa na execução de recursos Federais, de acordo com correspondência advinda do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Projetos como “Transformando Vidas” e “Luxo do Lixo” foram reconhecidos, com as premiações já citadas. Foram criados grupos de serviço de fortalecimento de vínculos, de integração e Programas de Atenção Integral à Família [PAIF], o qual se consolidou como o principal programa de proteção social básica do Sistema Único de Assistência Social e ainda, o “Programa de Atendimento Especializado às Famílias e Indivíduos [PAEFI]”.

Foram também ofertados cursos em parceria com o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego [PRONATEC], com a



formação de mais de mil e duzentas pessoas. Quatro conferências municipais foram realizadas do Idoso, da Mulher, da Infância e Adolescência e da Assistência Social e houve articulação para promoção de ações com cinco Conselhos municipais. Implantaram-se oficinas de atendimento ao usuário, as quais no ano de 2015 atenderam mais de 28.000 usuários, mais da metade da população do município. Oportunizaram-se capacitações permanentes aos profissionais que atendem a rede integral e sendo assim os servidores foram mais valorizados. Retomaram-se as reuniões periódicas com a rede intersetorial. O sistema de arquivamento foi organizado alinhado à implantação da padronização de documentos de rotina em todos os setores da SMASH. Houve também a realização do Diagnóstico da infância e Adolescência no município, elemento que oportuniza a coleta de dados substanciais para criação e melhoria de políticas públicas voltadas a esse público.

Ressalta-se ainda, que fazem parte do sistema as auditorias externas, com a finalidade de manutenção da certificação ISO 9001. Essas auditorias, realizadas por organismos certificadores, comprovam a eficácia das ações e, sustentam a etapa seguinte, que garante a continuidade do SIG e permite seu bom funcionamento.

Cumprir enfatizar que a observação participante permitiu vivenciar um momento único para a organização pesquisada, visto que o processo de implantação do SIG foi um elemento de transformação do ambiente, permitindo a evolução não só no que se refere aos processos realizados no dia a dia, mas no atendimento dos aspectos sociais de quem realmente necessitava dos serviços prestados pela Secretaria.

## 5 Considerações finais

A tecnologia alinhada à inovação são elementos essenciais quando se discutem as transformações no *status quo* das organizações. Em outras palavras, tais itens representam uma mudança paradigmática organizacional que, acredita-se ser necessária em tempos contemporâneos, visto que representam a evolução dos procedimentos administrativos.

Considerada tal circunstância e a necessidade de mudança, a Prefeitura Municipal responsável pela administração da Secretaria ora averiguada, adere à implantação de um Sistema Integrado de Gestão [SIG], pretendendo a padronização e

universalização das informações retidas por servidores detentores do conhecimento.

Assim, este estudo teve como objetivo descrever o processo de inovação social na Secretaria de Assistência Social e Habitação, do município de Canela, a partir da implantação de um SIG. Para tanto, buscou-se retratar os procedimentos sistemáticos empreendidos e utilizados pelos diversos sujeitos envolvidos durante as fases de planejamento, implementação e execução inicial do SIG para, na sequência, verificar os ganhos sociais promovidos nesse processo.

O objetivo foi alcançado por meio da apresentação do processo de implantação do sistema e da reflexão sobre a ferramenta se mostrar eficaz nas atividades práticas da organização pesquisada. Foi possível também, identificar, por meio do exposto, os resultados obtidos por meios dos ganhos sociais obtidos, em relação ao cenário anterior.

Ressalta-se que a concretização do trabalho realizado, foi a conquista do Prêmio “Responsabilidade Social”, no ano de 2014, o qual foi conferido aos 50 gestores nacionais e às equipes que conseguiram concretizar ações, por meio de projetos realizados em seus municípios. Essa foi a primeira de treze premiações recebidas pela Secretaria estudada, durante um período de gestão de dois anos e seis meses, dentre outros projetos de cunho social realizados (SMASH, 2015).

A realização de auditorias internas (para a adequação e melhor controle dos processos) e externas (no intuito de manter da certificação obtida, ISO 9001), levaram à especialização dos processos, por meio das correções e adaptações necessárias e, levando por consequência, a um atendimento mais eficaz ao cidadão.

Concluiu-se, dessa forma, que a utilização de um Sistema Integrado de Gestão pode ser vantajosa por possuir embasamento em informações concretas, já que as mudanças significativas foram percebidas, não só em termos técnicos, mas também, na atividade-fim da organização pesquisada, as quais nesse caso, foram o alcance de um *status* social, com o reconhecimento por parte do próprio público-alvo das ações empreendidas.

Dessa forma, de acordo com os resultados alcançados, foi possível inferir que o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais, o qual ocorreu na organização estudada por meio da participação e da cooperação de todos os atores





envolvidos, proporcionou a geração de novas soluções para os grupos sociais do município em questão.

Naquilo que diz respeito às limitações da pesquisa, destaca-se que há uma restrição sobre o pouco material teórico, que trata de sistemas integrados de gestão associado ao serviço público, visto que grande parte da bibliografia encontrada dispõe acerca do serviço em empresas privadas. Em outras palavras, poucos foram os casos constatados, na literatura, de como ocorreu a implantação de Sistemas Integrados de Gestão em organizações públicas e, naqueles existentes,

verificou-se apenas nas áreas da educação, da administração e do meio ambiente, não sendo registradas referências para o setor social. Ademais, o recorte temporal, limitou o estudo somente a parte inicial da implantação.

Sugere-se que futuros pesquisadores poderão dar seguimento a estudos avaliando como se deu especificamente o processo de certificação, promover estudos comparativos entre organizações que implantaram o SIG, criando assim um banco de suporte científico que contemple inúmeras outras possibilidades de investigação.

## Referências

- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Revista Portuguesa de Geografia*, (81), 121-141. Recuperado em 20 de julho, 2018, de <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/1465>
- Araújo, J. A., Moraes, C. S. B., & Vale, N. P. (2013). Sistema de gestão integrado (SGI) e os benefícios para o setor siderúrgico. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 3(3), 29-48. Recuperado em 2 novembro, 2016, de <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/214>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2008). *ISO 9001. Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Bardin, L (1977). *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Neto; Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Baumgarten, M. (2008). Ciência, tecnologia e desenvolvimento – redes e inovação social. *Revista Parcerias Estratégicas*, 13(26), 101-123. Recuperado em 20 julho, 2018, de [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_es/trategicas/article/view/321](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_es/trategicas/article/view/321)
- Bergue, S. T. (2012). *Cultura e mudança organizacional*. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Brasília: CAPES - UAB.
- Bernardo, M.; Casadesus, M.; Karapetrovic, S. Are methods used to integrate standardized management systems a conditioning factor of the level of integration? An empirical study. *International journal for quality research*, v. 5, n. 3, p. 213-222, 2011. Recuperado em 2 novembro, 2016, de <https://www.ingentaconnect.com/content/d/oaj/18006450/2011/00000005/00000003/art00007>.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14. Recuperado em 20 julho, 2018, de [http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/1040](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040)
- Bonato, S. V., & Caten, C. S. T. (2013). Diagnóstico da integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. *Production*, 25(3), 626-640. Recuperado em 20 julho, 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/prod/v25n3/0103-6513-prod-004811.pdf>
- Botter, R. C., Catellino, G. G., & Itelvino, L. S. (2012, outubro/novembro). Os fatores críticos de sucesso para a implantação de sistemas integrados de gestão no setor público. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 15. Recuperado em 5 outubro, 2016, de: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/228\\_ArtigoSEGeT.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/228_ArtigoSEGeT.pdf)



- Bresser Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 120(1), p. 7-41. Recuperado em 20 julho, 2018, de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>
- Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993*. Dispõe sobre a organização da assistência social e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado em 5 outubro, 2016, de <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/642901/loas>
- Chaib, E. B. D. (2005). *Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Dagnino, R. P. (2009). *Planejamento estratégico governamental*. CAPES: Florianópolis.
- Dias, T., & Cario, S. A. (2014). Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da governança pública. *Ensaio FEE*, v. 35, n. 2, p. 337-362, 2014. Recuperado em 20 julho, 2018, de <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2876>
- Cicco, F. de (2004). *Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000*, Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade, São Paulo. Recuperado em 20 julho, 2018, de <https://www.qsp.org.br/artigo.shtml>
- Fernandes, J. L. S., Busanello, F., Polacinski, E., Godoy, L. P., Losekann, A. G., & Lorenzetti, D. B. (2015). Etapas necessárias para a implantação de um Sistema de Gestão Integrado. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(1), 60-72. Recuperado em 2 novembro, 2016, de <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/6286/pdf>
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2010). Rumo à gestão estratégica de Recursos Humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 12 (26), p. 163-188. Recuperado em 2 novembro, 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2735/273519428007.pdf>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Godini, M. D. Q., & Valverde, S. (2001). *Gestão integrada de qualidade, segurança & saúde ocupacional e meio ambiente*. São Paulo: Bureau Veritas Brasil.
- Gonzalés, S. M., & Gidumal, J. B. (2009). *Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university*. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 271-291. Retrieved November 2, 2016, from <https://us.sagepub.com/en-us/sam/journal/international-review-administrative-sciences>
- Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books.
- Hypolito, C. M., & Pamplona, E. O. (2000). Principais problemas na implantação de um Sistema Integrado de Gestão. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, São Paulo, SP, Brasil, 20. Recuperado em 28 junho, 2017, de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000\\_e0223.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0223.pdf)
- Mascarenhas, C. C., Carvalho, A. R. S., Melo, F. C. L. & Oliveira, E. A. A. (2005). Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. *Revista de Ciências da Administração*, 269-288. Recuperado em 5 outubro, 2016, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/997/1945>
- Mcfarlan, W. F. (1990). *The 1990's: The Information Decade Business Quarterly, Summer*.





- Nadae, J. (2016). *Sistemas de gestão integrados como indutor para a sustentabilidade: uma análise do impacto no desempenho das organizações baseado no Triple Bottom Line*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Oliveira, F., Sant'Anna, A., & Vaz, S. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), p. 1453-75. Recuperado em 1 novembro, 2016, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/ap/article/view/6970>
- Paterson, B. L., Bottorff, J. L., & Hewat, R. (2003). *Blending observational methods: possibilities, strategies and challenges*. *International Journal of Qualitative Methods, Edmonton*, 2(1), p. 29-38, 2003. Retrieved October 20, 2016, from [https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_1/html/patersonetal.html](https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_1/html/patersonetal.html)
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2014). *A generic model for integration of quality, environment and safety management systems*. *The TQM Journal*. Retrieved November 2, 2016, from [http://www.file.scirp.org/pdf/CWEEE\\_2014100614203943.pdf](http://www.file.scirp.org/pdf/CWEEE_2014100614203943.pdf)
- Serva, M., & Jaime, P., Jr. (1995). Observação participante pesquisa em Administração uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), 64-79. Recuperado em 20 julho, 2018, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300008)
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CANELA. (2015) *Secretaria Municipal de Assistência Social e Habitação*. 2015. Recuperado em 2 outubro, 2016, de <http://www.canela.rs.gov.br>. Acesso em: 2 out. 2016.
- Todorov, M. C. A., Kniess, C. T., & Martins, C. B. (2013). Competências de gerentes de projetos sustentáveis. *Revista de Gestão e Projetos*. 4(3), p. 98-118, 2013. Recuperado em 1 novembro, 2016, de [https://www.redib.org/recursos/Record/oai\\_articulo612186-competencias-gerentes-projetos-sustentaveis](https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo612186-competencias-gerentes-projetos-sustentaveis)
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.