

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM PORTO ALEGRE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE**

DANIEL GARCIA HARO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

PORTO ALEGRE

2024

DANIEL GARCIA HARO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
a obtenção de título de Bacharel em
Administração em Sistemas e Serviços
de Saúde da Universidade Estadual do
Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Paola Carmen
Valenzuela Cánepa

PORTO ALEGRE

2024

Catálogo de Publicação na Fonte

H292p Haro, Daniel Garcia.

Proposta de implantação de gestão por processos em uma clínica odontológica / Daniel Garcia Haro – Porto Alegre, 2024.

61f., il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Paola Carmen Valenzuela Cánepa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul; Curso de Bacharelado em Administração em Sistemas e Serviços de Saúde, Unidade em Porto Alegre, 2024.

1. Clínica odontológica. 2. Gestão em saúde. 3. Organização de saúde. 4. Pesquisa-ação. 5. Gestão por processos. I. Cánepa, Paola Carmen Valenzuela. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Carina Lima CRB10/1905

DANIEL GARCIA HARO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

Monografia apresentada como requisito parcial na obtenção de título de Bacharel em Administração em Sistemas e Serviços de Saúde na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Paola Carmen Valenzuela Cánepa

Apresentada em:

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Profa. Dra. Paola Carmen Valenzuela Cánepa
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Profa. Dra. Jaciane Cristina Costa Ladeira
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Me. Cyro Gudolle Sobragi
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor a implantação da gestão por processos em uma clínica odontológica (organização de pequeno porte) localizada no município de Porto Alegre. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório com a abordagem de pesquisa-ação. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, documentos da empresa e observação direta. A proposta de implantação da gestão por processos valeu-se das práticas de BPM (*Business Process Management*) tais como: planejamento, modelagem de processos, análise e melhoria de processos e medição, monitoramento e controle de processos. Como resultados, o estudo identificou e mapeou nove processos principais: pagamento, recepção, chamada, retorno do paciente, preparação, finalização do paciente, orçamento de tratamento, controle de estoque e compra de materiais. A definição das responsabilidades sobre os processos e atividades, a definição de indicadores dos processos e o estabelecimento de uma sistemática de monitoramento dos indicadores complementam o estudo.

Palavras-chave: Clínica odontológica, Gestão em saúde, Organização de saúde, Pesquisa-ação, Gestão por processos (BPM).

ABSTRACT

This study aims to propose the implementation of process management in a dental clinic (a small organization) located in the city of Porto Alegre. It is a qualitative research with an exploratory nature, using an action research approach. Data were collected through a literature review, company documents, and direct observation. The proposal for implementing process management utilized BPM (Business Process Management) practices, such as planning, process modeling, process analysis and improvement, and process measurement, monitoring, and control. As a result, the study identified and mapped nine main processes: payment, reception, follow-up call, patient return, preparation, patient discharge, treatment budgeting, inventory control, and material purchasing. The study also includes the definition of responsibilities for processes and activities, the definition of process indicators, and the establishment of a systematic process for monitoring these indicators.

Keywords: Dental clinic, Healthcare management, Health organization, Action research, Process management (BPM).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia dos processos.....	14
Figura 2: Ciclo de vida do BPM	19
Figura 3: Área delimitada para o processo, raias e conectores	23
Figura 4: Eventos	23
Figura 5: Tarefa, subprocesso e gateways.....	24
Figura 6: Exemplo de processo mapeado utilizando o BPMN	25
Figura 7: Macroprocesso ou fluxo do processo-chave da Clínica A4	35
Figura 8: Processos críticos para o funcionamento da Clínica A4	37
Figura 9: Recepção e condução do paciente	41
Figura 10: Preparação do paciente para o atendimento.....	42
Figura 11: Finalização do paciente pós-atendimento	43
Figura 12: Pagamento, reagendamento e saída do paciente	44
Figura 13: Controle de materiais em estoque.....	46
Figura 14: Compra de materiais odontológicos	47
Figura 15: Rechamada.....	50
Figura 16: Retorno / Agendamento	51
Figura 17: Orçamento/Plano de tratamento	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições processo por ordem cronológica	13
Quadro 2: Abordagens práticas de BPM	17
Quadro 3: Descrição das fases do BPM, conforme a abordagem da ABPMP	20
Quadro 4: Notações de modelagem de processos.....	21
Quadro 5: Etapas do plano de trabalho da pesquisa.....	30
Quadro 6: Plano de trabalho: proposta de gestão por processos para clínica	31
Quadro 7: Resumos das propostas identificadas na pesquisa	56

SUMÁRIO

RESUMO	4
1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 PROCESSO	12
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	16
2.3 DESENHO E MODELAGEM DE PROCESSOS.....	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 ÉTAPAS E CARACTERÍSTICAS DO PLANO DE TRABALHO.....	29
4. RESULTADOS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO.....	32
4.2 ATIVIDADES REALIZADAS E PRINCIPAIS RESULTADOS.....	34
4.3 RESUMO DAS PROPOSTAS IDENTIFICADAS NA PESQUISA.....	55
5. CONCLUSÕES	57
REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

Geralmente, tudo o que uma empresa faz ou gera, seja um produto, seja um serviço, assim como as diversas operações que a compõe, são o resultado de uma sucessão de atividades, na maioria das vezes interligadas, que constituem a perspectiva de processo do negócio (SLACK et al., 2013). Uma organização pode ser representada por diversas formas ou abordagens, porém, ao se adotar a perspectiva de processo, é possível vincular diretamente o modo como se gerencia os recursos de um negócio com seu impacto estratégico. Assim sendo e tendo em vista que os processos estão presentes em todos os lugares e atividades de uma organização, gerenciá-los é uma responsabilidade comum de todos os gestores e todas as áreas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; GAITHER; FRAZIER, 2005; SLACK et al., 2013).

Resumidamente, *processo* é algo que transforma uma *entrada* em *saída*, agregando valor. Possui uma sequência lógica, que inicia pela entrada dos recursos que serão transformados, geralmente estes são materiais, informações ou clientes, e culmina na saída de um produto ou um serviço, que é o resultado do processo em questão. De Sordi (2018, p. 15) afirma que a abordagem administrativa para um processo, ou ainda, para a “gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações, em função da teoria utilizada para sua formulação e fundamentação: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS).” O entendimento sobre como ocorrem os processos dentro de uma empresa, faz com que haja um mínimo de sistematização das suas atividades, evitando assim possíveis falhas operacionais. Portanto, estudar e, principalmente, controlar os processos de uma organização é fundamental para que ela possa garantir um desempenho adequado e atender às necessidades dos seus clientes (CURY, 2017; SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

O contexto atual do mundo dos negócios é dado por fatores como a alta tecnologia, a intensa competitividade, o conhecimento e a complexidade das relações

econômicas e sociais. Estes, por sua vez, vêm exigindo das organizações a busca por modernas formas de gerenciamento. É um ciclo que se retroalimenta constantemente (DAVENPORT, PRUSAK, 2003). Tal situação impõe novos parâmetros de competição, como a inovação, a redução de custos, o melhor atendimento ao cliente, o que induz as empresas ao incessante aprimoramento de seus níveis de eficiência. Independentemente do tipo de organização, o fato é que este cenário incita o gestor a uma reavaliação das estratégias empresariais, no intuito de promover incrementos contínuos nos índices operacionais da empresa sob sua responsabilidade. As organizações devem apoiar e incentivar em todas as suas esferas a cultura da gestão estratégica transformadora que lhe dê maior flexibilidade, aumentando a produtividade dos processos de trabalho e das decisões tomadas, com uma maior ênfase em resultados que reflitam a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. As empresas devem, portanto, procurar desenvolver novas competências gerenciais e implantar modernas formas de gestão para dar conta dessas demandas (DUTRA, 2008; DE SORDI, 2018; BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Conforme De Sordi (2018, p. 28), essa diversidade de exigências, aliada às novas atitudes empresariais adotadas pelas organizações, proporcionaram a criação de novas estruturas organizacionais orientadas por processos. O autor destaca que as estruturas com orientação funcional torna a visão por processos fragmentada ou descoordenada. Tal situação “trouxe um novo desafio à administração: como administrar organizações orientadas por processos de negócio? A resposta da academia a esse questionamento proporcionou o desenvolvimento da gestão por processos de negócios (*business process management* ou BPM)”. Nesse sentido, é preciso que seja aprimorada uma forma de gestão estratégica, em especial da gestão de processos, que se utilize de recursos e metodologias que possam contribuir de forma significativa para a alavancagem do desempenho organizacional. Esses avanços, porém, não vêm sendo acompanhados por práticas de avaliação e controle adequadas. Necessita-se, pois, de um sistema de monitoramento que identifique as principais insuficiências e priorize o ataque a elas. (CURY, 2017; DE SORDI, 2018).

Posto desta forma, pode-se dizer que as empresas apresentam deficiências quando se trata de padronizar suas rotinas e de medir o seu desempenho. O desafio organizacional então é desenvolver uma cultura de avaliação e de monitoramento das ações realizadas, ou melhor, dos seus processos. Conforme Muller (2014), para que

isso se torne efetivo, é necessário que o sistema de gestão seja voltado ao planejamento e controle dos processos. Os objetivos empresariais serão, por conseguinte, decorrentes da otimização do conjunto de processos e de atividades da organização, de tal forma que se possa atingir um desempenho superior a um custo baixo, desde que isso reflita em ganhos de competitividade e atenda às necessidades das partes interessadas.

A gestão por processos traz uma nova perspectiva para as organizações, uma vez que todos os funcionários são envolvidos. Além disso, a abordagem por processos propicia a discussão pormenorizada das atividades do dia a dia que geram ou não valor para a organização. Tal dinâmica ganha importância à medida que os processos vão sendo identificados, detalhados e analisados, modificações são propostas e postas em prática e, por fim, os processos vão sendo otimizados e monitorados. Cria-se um clima de envolvimento e de aprendizado, que culminará em uma cultura por processos introjetada no ambiente organizacional (BROCKE; ROSEMAN, 2013; DE SORDI, 2018).

O presente trabalho discorre sobre a gestão de processos dentro de uma organização do setor de serviços de saúde, no caso uma clínica odontológica. Sua idealização surgiu da atividade de implantação da gestão da qualidade realizada pelo autor deste estudo junto à organização citada, que não utiliza a abordagem de gestão por processos e, em consequência disso, apresenta diversos problemas nas suas operações que poderiam ser contornados por essa abordagem.

O estudo parte do seguinte questionamento: como melhorar o desempenho operacional de uma organização de pequeno porte do setor de serviços de saúde? Para respondê-lo, definiu-se o objetivo geral como sendo **propor a implantação da gestão por processos em uma organização de pequeno porte do setor de serviços de saúde**. Também foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. identificar os processos da empresa;
- b. analisar criticamente os principais processos existentes na organização estudada, desenhando os fluxogramas (mapeamento de processos), identificando os possíveis indicadores de desempenho e definindo a forma de monitoramento desses processos;
- c. propor a implantação da gestão por processos na organização a partir dos fluxogramas, indicadores e sistema de monitoramento desenvolvidos.

Esta pesquisa visa contribuir com as organizações de serviços de saúde em dois aspectos: primeiramente introduzindo uma nova forma de visualizar aquilo que agrega valor ao cliente, ou seja, os **processos** e em segundo lugar, incorporando uma visão mais moderna da administração de uma organização por meio da gestão por processos. Reitera-se aqui a afirmação de Slack, Chambers e Johnston (2009) de que as empresas não possuem o adequado conhecimento ou não dão a devida atenção à gestão de suas operações.

Até o início da década de 1990 a gestão por processos estava amplamente difundida nas organizações industriais, mas não tão assim nos empreendimentos de serviços de saúde. Estes são intensamente orientados para os aspectos técnicos, o que não poderia ser diferente, todavia, eles apresentam carências de natureza administrativa (MEIRA; OLIVEIRA; SANTOS, 2021). É nesse contexto que as técnicas e ferramentas de gestão podem atuar melhorando estas operações. Extrapolando, diversas outras organizações da área da saúde podem ser beneficiadas com pesquisas semelhantes a esta aqui proposta, daí a relevância do presente trabalho.

O presente trabalho é composto por um capítulo introdutório (capítulo 1) que problematiza o tema de estudo. Na sequência (capítulo 2) é apresentada uma revisão da literatura, onde se contextualiza algumas referências relacionadas ao tema de pesquisa, buscando sintetizar e articular conceitos teóricos sobre o assunto. Logo após são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo (capítulo 3), seguido por um capítulo contendo a caracterização da empresa, uma breve contextualização da pesquisa e as análises dos resultados alcançados. Por fim as conclusões do estudo são apresentadas, abordando comentários sobre o alcance dos objetivos e sugestões de novos estudos que possam contribuir aos resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos e referências de ordem bibliográfica que compõem o tema do trabalho.

2.1 Processo

Segundo Sánchez e Blanco (2014, p. 56), um *processo* não é um termo recente, nem restrito e, portanto, ele é definido de diversas formas. Todavia, essas definições apresentam algumas características em comum: O processo...

- é composto por um conjunto de atividades relacionadas que são lógicas e sequencialmente relacionadas entre si;
- se “alimenta” de *inputs* (entradas), sejam estas matérias-primas, informações ou pessoas;
- tem um objetivo ou resultado (*output*);
- apresenta orientação horizontal e pode atravessar diversos departamentos;
- se orienta a criar valor para satisfazer as necessidades de um cliente.

O Quadro 1 destaca alguns autores e suas respectivas definições.

Quadro 1: Definições processo por ordem cronológica

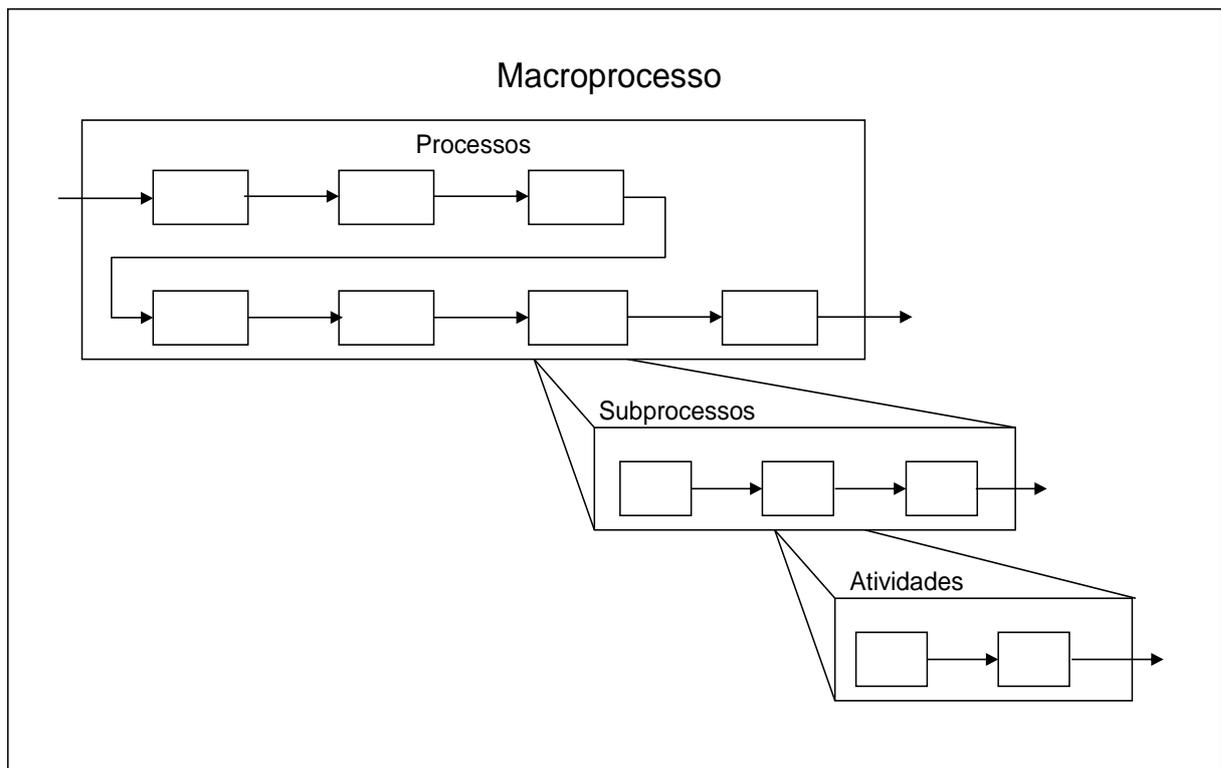
Autor	Definição de processo
Harrington (1988)	Qualquer atividade ou grupo de atividades que empregue um insumo, agregue valor a ele e entregue um produto a um cliente interno ou externo.
Davenport e Short (1990)	Um conjunto de tarefas logicamente relacionadas levadas ao cabo para alcançar um resultado definido.
Hickman (1993)	Uma série lógica de atividades dependentes que utiliza recursos da organização para criar um resultado observável ou mensurável, como um produto ou serviço.
Davenport (1994)	Conjunto estruturado de atividades desenhado para produzir um output específico para um cliente concreto ou mercado. Tem um início, um final e alguns inputs e outputs claramente definidos. É, portanto, uma estrutura para a ação, para saber como se faz o trabalho.
Garvin (1998)	Conjunto de tarefas e atividades que juntas, e somente juntas, transformam inputs em outputs.
Salgueiro (1999)	Conjunto de atividades que, coordenadas, criam um valor para o cliente.

Fonte: Adaptado de Sánchez e Blanco (2014, p.57)

Slack et al, (2013) também trazem sua contribuição argumentando que um processo pode ser compreendido como um conjunto de atividades sequencialmente lógicas que se interligam para gerar resultados pré-definidos. Contudo eles avançam ao afirmarem que o processo consome diferentes tipos de recursos, possui início, meio e fim, e deve estar vinculado aos objetivos de uma organização. Além disso, os processos geralmente são transfuncionais, ou seja, são executados em mais de um departamento, ou empresa, e por mais de uma função. Todavia, as organizações tendem a se estruturar de maneira seccionada, em departamentos, limitando a visão dos processos, dificultando assim a sua compreensão total, o que ocasiona, em última análise, a diversos problemas, tais como: falta de foco nos resultados; falta de integração entre setores; barreiras na comunicação; dificuldade em mensurar desempenhos, entre outros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; GAITHER; FRAZIER, 2005).

Indo além e tomando como base as definições apresentadas, Harrington (1993) aponta a existência de uma hierarquia, ou classificação, dos processos. Segundo o autor, “tudo o que fazemos ou em que estamos envolvidos é um processo” (HARRINGTON, 1993, p.33). Para a realização de um determinado processo, faz-se necessário que as diversas ações se articulem de maneira lógica e coordenada. Muller (2014) corrobora, detalhando a hierarquia de Harrington. Para ele, nas organizações podem existir os macroprocessos, que são associados à missão da organização e aos seus pontos críticos ou essenciais. A partir deles surgem os processos, que são uma parte ou um detalhamento dos macroprocessos e que compreendem a um conjunto de atividades que se encontram relacionadas entre si. Os subprocessos, por sua vez, são um detalhamento dos processos seguindo a mesma lógica anterior. Finalmente, tem-se as atividades que são as tarefas que precisam ser executadas como parte dos processos aos quais elas são pertencentes. A hierarquia citada por Harrington (1993) e Muller (2014) se encontra na Figura 1.

Figura 1: Hierarquia dos processos



Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p.34)

Por outro lado, Araujo, Garcia e Martines (2016) e Gonçalves (2000) destacam os tipos de processos, no intuito de categorizá-los sob outra perspectiva. Conforme estes autores, os processos podem ser categorizados em processos primários e processos de suporte. Os **processos primários** são aqueles que ‘tocam os clientes’, ou seja, se houver falhas, o cliente perceberá imediatamente. Já os processos de suporte, são subdivididos em **processos organizacionais** (ou de integração), que são aqueles que dão suporte aos processos primários e **processos gerenciais** (ou de gestão), que são aqueles que coordenam os processos primários e os processos organizacionais.

Araujo, Garcia e Martines (2016) relatam ainda que, apesar da importância de uma empresa se organizar por processos, muitas dessas organizações apresentam dificuldades de adaptação para essa forma de estruturação. O motivo é a forte visão funcional existente no seio organizacional. Gonçalves (2000) assevera que as empresas ‘funcionais’ necessitam ser redesenhadas para que a visão por processos prospere.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento) GONÇALVES, 2000, p.15).

Araujo, Garcia e Martines (2016) corroboram ao afirmarem uma organização orientada para processos dá a todos os envolvidos uma visão amplificada do negócio e das atividades por ela desenvolvida.

2.2 Gestão por processos

Rummler e Brache (1994) conceituam a gestão por processos como um conjunto de técnicas que visam garantir que os processos de uma organização sejam monitorados e melhorados de maneira contínua. Já na visão de Harrington (1993), a gestão por processos é um método sistemático que visa auxiliar uma organização na busca do aperfeiçoamento dos processos empresariais.

Oliveira e Grohmann (2016) seguem a mesma linha ao afirmarem que a gestão por processos dá luz à perspectiva de que uma organização é um conjunto de processos que devem ser entendidos e mapeados, de tal forma que as diversas tarefas e responsabilidades, sejam vistas não como algo vinculado exclusivamente a um departamento ou função, mas sim como alguma coisa mais abrangente que agregue valor ao cliente do processo, e, por conseguinte, à organização. Desta forma, “a racionalização contemporânea do trabalho passa a interpretar as atividades organizacionais de maneira ampla e transfuncional, de forma que um processo pode cruzar departamentos e solicitar diferentes serviços” (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016, p. 59).

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), entidade independente e sem fins lucrativos, instrumentaliza e propaga a gestão por processos de negócios pela promoção da sigla BPM (*business process management*). Conforme ABPMP (2013, p. 12), “BPM é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento por processos”. O BPM surge para dar suporte às empresas orientadas por processos de negócios, podendo ser entendida como uma sistemática para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio (ABPMP, 2013). Brocke e Rosemann (2013), também contribuem ao afirmarem que o BPM surge de três abordagens: a gestão de negócios, a tecnologia da informação e a simplificação do trabalho com posterior gestão da qualidade total. Tal afirmação é reforçada por Iritani et al. (2015) ao declararem que há ainda algumas divergências quanto às práticas de BPM, fato esse decorrente da sua origem multidisciplinar (gestão de negócios, qualidade total e tecnologia da informação). Eles detalham, no Quadro 2, as diversas práticas de BPM existentes.

Quadro 2: Abordagens práticas de BPM

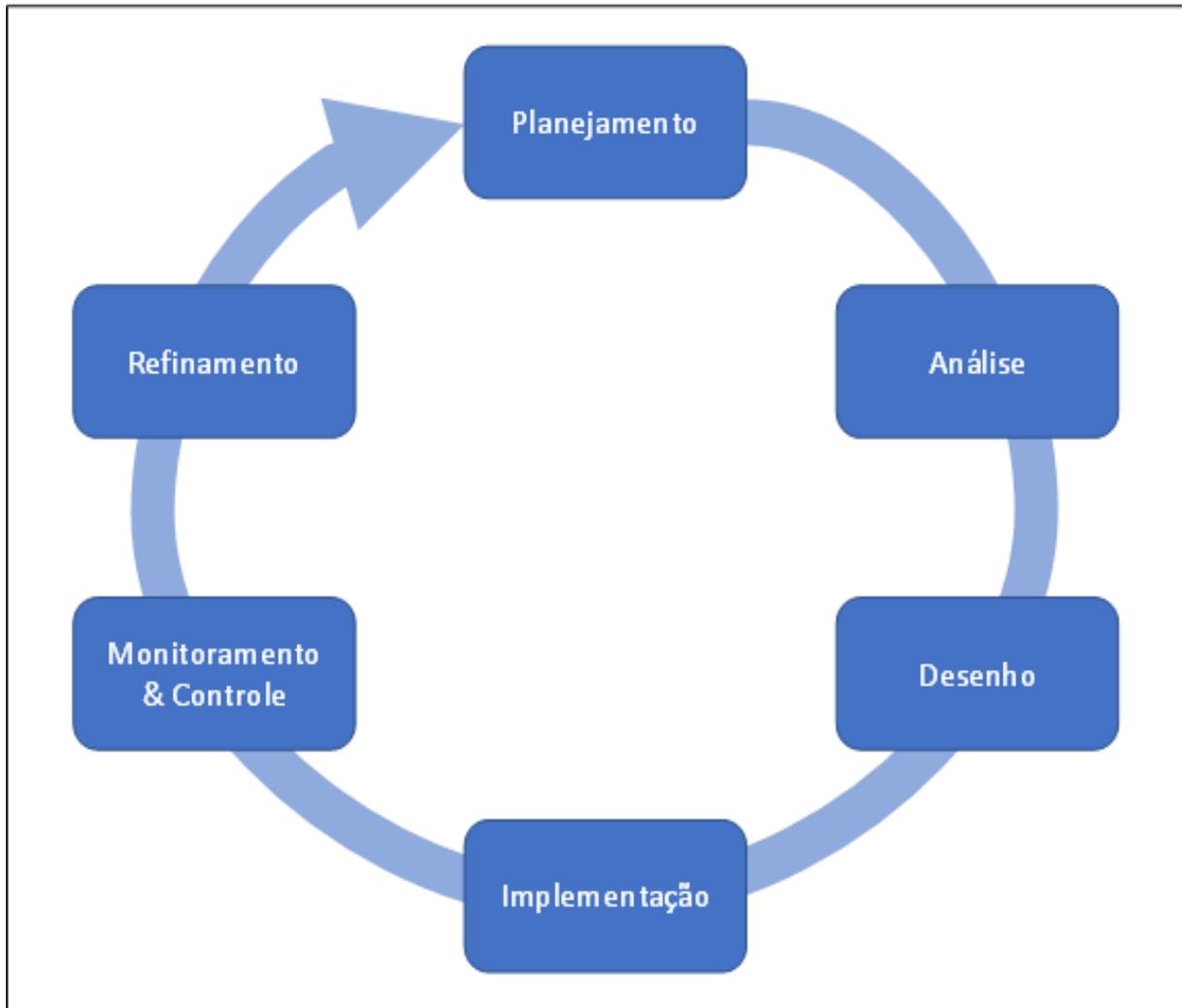
Prática de BPM	Descrição
Planejamento de BPM	Tem o propósito de definir as atividades de gestão por processos que contribuirão para o alcance das metas da organização por meio de análises dos ambientes internos e externos, estabelecimento de estratégias e abordagens para mudança, definição de planos de ação para implantação de BPM e priorização de processos de negócio.
Modelagem de processos	Tem como objetivo documentar e registrar os processos de negócio em modelos. Além disso, os processos podem ser modelados para prover dados de integração entre processos, para fins de Tecnologia da Informação (TI), da Qualidade e outros.
Análise de processos	Incorpora metodologias com a finalidade de entender os processos atuais no contexto das metas e objetivos estabelecidos pela organização, assimilando informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processos e medição de desempenho a fim de entender os processos de negócio no escopo da organização como um todo.
Melhoria e mudança de processos	Compreende práticas como uso de metodologias para otimizar, inovar e redesenhar os processos de negócio.
Medição, monitoramento e controle de processos	Atividades que visam mensurar e monitorar os processos de negócio como, por exemplo: registrar e controlar o desempenho dos processos, retroalimentar o Planejamento e Modelagem de Processos.
Simulação de processos	Prática diretamente relacionada à modelagem e análise de processos cujo objetivo é simular, por meio da execução de modelos de processos, diversos cenários.
Implementação de processos e sistemas de apoio	Engloba atividades que garantem o suporte à implementação e execução dos processos como, por ex.: o suporte à implementação de novos processos e testes de soluções, implementação de planos de transferência de tecnologias.
Modelos de ciclo de vida de BPM	Consiste na prática de adotar modelos de referência iterativos para a gestão dos processos de negócio. As atividades desses modelos normalmente são: planejamento, modelagem, análise, melhoria e medição de processos de negócio. Outra característica são a melhoria contínua e a retroalimentação do plano estratégico da organização.

Fonte: Adaptado de Iritani et al. (2015, p.166)

Partindo para um nível mais da operacionalização do BPM, Aganette et al. (2018, p. 46) afirmam que por meio do BPM “uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade”. Tendo como foco desenhar (ou mapear) os processos do início ao fim, independentemente se os limites das fronteiras organizacionais são transpostos, as empresas podem reduzir ou até eliminar os custos que não agregam valor e que vão sendo acumulados durante o processo. Desta forma, é possível que uma organização garanta que os seus processos cumpram o que foi prometido, funcionando de maneira coerente e dentro de um nível de desempenho adequado.

Adicionalmente, a empresa pode identificar quando ocorrem falhas no processo que podem ocasionar a insatisfação dos clientes desse processo. Para as autoras, a modelagem de um processo, como é a proposta do BPM, é primordial para o sucesso de uma organização, uma vez que permite identificar, analisar e registrar ações, regras, tempos, fluxos, e papéis funcionais no ambiente de trabalho. Seja um processo existente, mesmo que de forma desestruturada, seja um processo completamente novo, essa forma de modelagem propicia o pleno entendimento do processo, gerando conhecimento para a organização em relação àquelas atividades envolvidas no processo. “Nesse sentido, os fluxos de informações institucionais têm um papel fundamental no desempenho organizacional, pois integram os processos e atividades que refletem as estruturas que apoiam o ambiente de informação” (AGANETTE et al., 2018, p. 46).

Complementando, a ABPMP (2013, p. 52) assevera que, ao aplicar a abordagem BPM, a organização se compromete com o contínuo gerenciamento de seus processos, incluindo “um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos”. Dessa forma, segundo a ABPMP, cria-se um ciclo contínuo e virtuoso, conforme é apresentado na Figura 2.

Figura 2: Ciclo de vida do BPM

Fonte: ABPMP (2013, p.52)

O guia da ABPMP ressalta ainda que o “BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas”, mas tem como premissa auxiliar as organizações na definição de princípios e práticas que as tornam mais eficientes e eficazes nos seus processos (ABPMP, 2013, p. 42).

Bezerra, Tavares e Silva (2018) por sua vez, oferecem um resumo das fases do BPM proposto pela ABPMP, descrevendo o objetivo de cada uma delas. Esse resumo é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Descrição das fases do BPM, conforme a abordagem da ABPMP

Fase	Nome da fase do BPM	Objetivo da fase
1	Planejamento e estratégia	Alinhar a estratégia dos processos de negócio à estratégia organizacional e corporativa.
2	Análise	Entender os atuais processos organizacionais. Suas percepções e fraquezas são identificadas e documentadas.
3	Desenho e modelagem	Entender a situação atual do processo e realizar a modelagem (mapa do processo) conforme ele ocorre atualmente (como é – “As Is”). Identificar as mudanças no processo que ajudariam a abordar as questões problemáticas identificadas no processo atual. Construir um modelo (mapa) otimizado (como será – “To Be”).
4	Implementação	Efetivar a realização do modelo de processo aprovado, incluindo a preparação das mudanças necessárias para passar do processo “As Is” para “To Be”.
5	Monitoramento e controle	Os dados relevantes são coletados e analisados para determinar quão bem o processo está se comportando em relação às suas medidas e objetivos de desempenho.
6	Refinamento	Contínua medição e monitoramento de processos de negócio, a fim de que se possa ajustar os processos quando necessário.

Fonte: Adaptado de Bezerra, Tavares e Silva (2018, p.815)

Retornando ao objetivo geral deste estudo que é **propor a implantação da gestão por processos em uma organização de pequeno porte do setor de serviços de saúde** é possível perceber que as fases descritas no quadro 3, são aquelas que dão o Norte para a execução da pesquisa, em especial as fases 2, 3, 4 e 5.

2.3 Desenho e modelagem de processos

Para facilitar o entendimento, a presente seção faz uma breve apresentação do que é e como é desenvolvido o desenho e modelagem de processos. Ressalta-se

ainda que o termo mapeamento de processos é empregado, por muitos autores, como um sinônimo.

Conforme ABPMP (2013, p.72) a “modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.” Seu propósito é desenvolver uma representação do processo que seja precisa e completa, detalhando o real funcionamento do processo. Além disso, a modelagem demanda a utilização de um padrão de notação. Os principais padrões de notação para a modelagem de processos são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Notações de modelagem de processos

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Fonte: ABPMP (2013, p.79)

Nos últimos anos diversos softwares de modelagem foram desenvolvidos, sendo que os mais conhecidos e utilizados têm como notação o BPMN. O presente trabalho também se utilizou dessa notação para a realização das modelagens dos fluxos de processos estudados.

O *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que traduzindo é a Notação de Modelagem de Processos de Negócio, foi criado pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI) e é uma notação da metodologia de gerenciamento por processos (BPM) que trata de uma série de ícones (símbolos) para o desenho de processos, o que facilita o entendimento por parte do usuário. Sua concepção tem dois objetivos principais, “suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação e ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos” (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2016, p.30).

O uso da notação BPMN é fundamental para o BPM, uma vez que retrata os processos por meio de representações gráficas simples e lógicas. Desta forma, torna-se possível visualizar um processo em seu estado atual, denominado **‘As Is’** (como é). Assim como é possível, após uma análise adequada, representar graficamente como ficará esse processo com as alterações propostas, chamado de **‘To Be’** (como será). Muller (2014) colabora afirmando que o atual conceito de ‘mapeamento de processo’ compreende o mapeamento do estado atual do processo (**As Is**) e otimização e modelagem do estado desejado do processo (**To Be**) com os seus desdobramentos operacionais (**To Do**).

Alguns dos principais elementos da notação BPMN, com seus respectivos significados são apresentados, a seguir, nas Figuras 3, 4 e 5. Cabe ressaltar que a notação compreende um número maior de elementos, contudo, os aqui apresentados são os de uso mais comum nos mapeamentos de processos.

Figura 3: Área delimitada para o processo, raias e conectores

Elementos BPMN	Nome e Significado
	Piscina (pool): Representa o processo. Cada piscina representa somente um único processo.
	Raias (Lanes): Representam papéis, áreas, funções e/ou atores de um processo.
	Conectores: Representam o sequenciamento lógico (fluxo de sequência) em que acontecem as atividades ou eventos no processo.

Fonte: Adaptado de Bizagi (2022, p.176)

Conforme Araujo, Garcia e Martines, (2016) os **eventos** do BPMN (Figura 4), são utilizados para mostrar demonstrar como acontece uma série de relações entre as diferentes etapas de um processo.

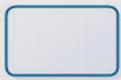
Figura 4: Eventos

Elementos BPMN	Nome e Significado
	Início: Representa o início do processo.
	Fim: Representa o fim do processo.
	Fim Cancelado: Representa o cancelamento de uma transação.
	Link: Conecta duas partes diferentes do processo.
	Timer: Representa a condição de passagem de tempo no processo.

Fonte: Adaptado de Bizagi (2022, p.170 a 173)

O **gateway** (Figura 5) é um elemento que pode modificar o caminho do andamento de um processo por meio de uma decisão que deve ser tomada (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2016).

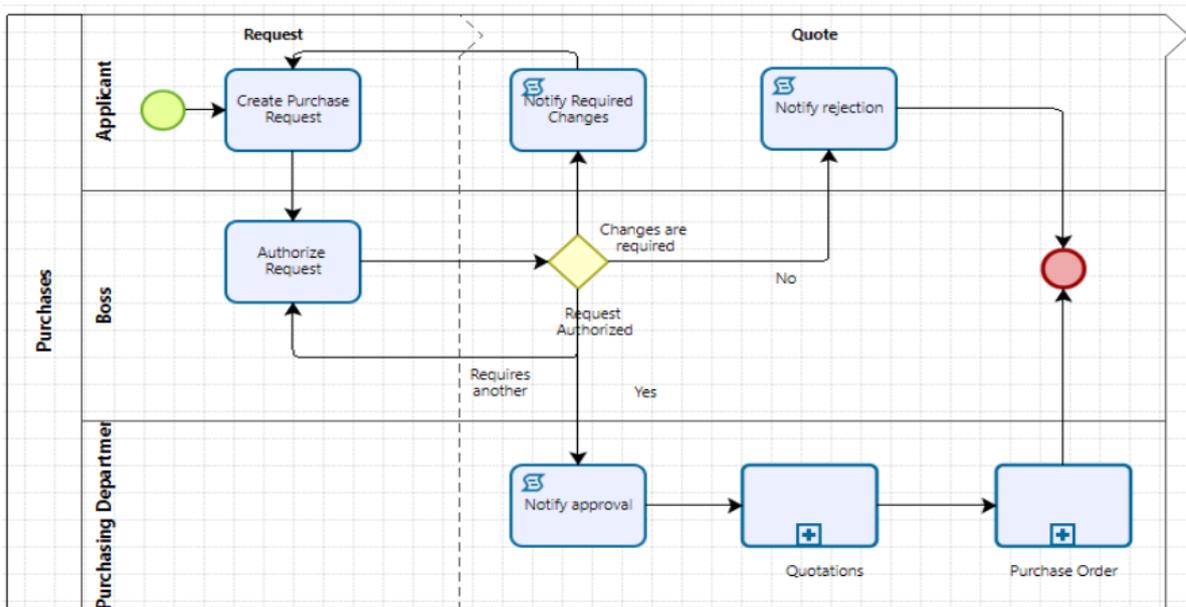
Figura 5: Tarefa, subprocesso e gateways

Elementos BPMN	Nome e Significado
	Atividade: Representa a execução de uma atividade por um ator do processo.
	Sub-processo: Representa um conjunto de atividades que não serão detalhadas no processo em questão.
	Gateway XOR (ou Exclusivo): representa uma decisão no processo. Após esse condicional o processo seguirá apenas por um caminho.
	Gateway OR (ou Inclusivo): representa uma decisão múltipla. Após esse condicional o processo poderá seguir por mais de um caminho.
	Gateway Paralelo: Representa uma bifurcação em paralelo de um ou mais caminhos do processo.

Fonte: Adaptado de Bizagi (2022, p.170, 174 e 175)

A partir desses elementos, é possível mapear um processo completo, ou uma parte dele. A Figura 6, mostra a representação gráfica de um processo 'mapeado', demonstrando a forma como os elementos são dispostos e como ele se relacionam em um fluxograma de processo.

Figura 6: Exemplo de processo mapeado utilizando o BPMN



Fonte: Bizagi (2022, p.100)

Na proposta deste estudo, alguns mapas dos processos da organização estuda são desenvolvidos, como parte de um dos objetivos específicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia indica como instrumentalizar uma pesquisa. “Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia” (DEMO, 1987, p. 19). Já o método é o delineamento deste caminho, é o planejamento, o esboço, o esquema da pesquisa que se está propondo realizar (ROESCH, 2006). Gerhardt e Silveira (2009, p. 25) contribuem ao afirmarem que “ciência é um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar e intervir na realidade, tendo como diretriz problemas formulados que sustentam regras e ações adequadas à constituição do conhecimento.”

Para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa, que, conforme afirmam Collis e Hussey (2005), trata-se de uma pesquisa mais subjetiva que se propõe a examinar e refletir as percepções para obter um entendimento mais apurado das atividades humanas e sociais. Godoy (1995, p. 58) contribui ao explicar que

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Ademais, a pesquisa de campo realizada caracteriza-se por ser de caráter exploratório, uma vez que busca fornecer informações ao pesquisador para obter uma melhor compreensão acerca da situação ou problema de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003; LAKATOS; MARCONI, 1991).

Como abordagem, optou-se pela pesquisa-ação que, segundo Thiollent (1985, p. 14), é uma pesquisa social associando a ação com a resolução de um problema, onde o pesquisador e o participante daquele problema “estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”. Sua condução envolve um processo cíclico de agir e refletir criticamente sobre as ações, onde o pesquisador usa o seu conhecimento

teórico-científico e o participante o seu conhecimento prático. A cada ciclo, “o pesquisador altera o planejamento baseado nos resultados, refinando sua aplicação e reiniciando um novo ciclo. Então serão geradas novas ações, com refinamento e aprimoramento dos ciclos anteriores” (BUNDER; BARROS, 2019, p. 1564). Adicionalmente, a pesquisa-ação agrega diversas técnicas de pesquisa na área social, tais como: coleta e interpretação dos dados, intervenção na solução de problemas e organização de ações, entre outras (THIOLLENT, 1985).

Bunder e Barros (2019) argumentam ainda que a pesquisa-ação utiliza-se de técnicas de pesquisa semelhantes ao estudo de caso, sendo considerada como um tipo específico de estudo de caso. Conforme Yin (2014), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. O fenômeno em questão é a gestão por processos e o contexto é uma organização de pequeno porte do setor de serviços de saúde.

Yin (2014, p. 32-33) detalha as características da investigação dos estudos de caso:

- ela enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- como resultado, ela baseia-se em várias fontes de evidências, precisando os dados convergirem em formato de triângulo;
- como outro resultado, ela beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições ou pressupostos teóricos para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para o sucesso de uma pesquisa de campo a coleta de dados é uma parte fundamental que o pesquisador precisa se ater (YIN, 2014). O autor destaca ainda que nos estudos de caso há basicamente seis fontes de evidências que podem ser utilizadas na coleta de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas depende principalmente de sua disponibilidade no momento da realização da pesquisa e da programação prévia para a sua coleta. As fontes utilizadas para a coleta de dados do presente estudo foram os documentos da organização, os registros em arquivos e a observação direta, as quais são detalhadas a seguir.

- Documentos: para Gil (1999), os documentos proporcionam ao pesquisador dados ricos, uma vez que possibilitam o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança social e cultural, permitem a obtenção de dados com menor custo e favorecem a obtenção de dados sem constrangimento dos sujeitos. No processo de identificação e mapeamento dos processos foram levantados e analisados diversos tipos de documentos, tais como: formulários, agendas, relatórios, orçamentos e anotações diversas.
- Registros em arquivos: Yin (2014) afirma que estes registros são encontrados cada vez mais no formato digital, seja em computadores, softwares, aplicativos, arquivos ou outra forma eletrônica, todavia, ainda é possível serem apresentados em formato físico. A importância e o uso das informações oriundas desses registros dependem da questão de pesquisa, e do julgamento feito pelo pesquisador. Os registros têm como pontos fortes serem estáveis, pois podem ser revistos inúmeras vezes, precisos e geralmente quantificáveis, mas podem ter o seu acesso restrito devido a questões de privacidade.
- Observação direta: para Yin (2014), as observações variam entre atividades formais e informais de coleta de dados. As formais utilizam protocolos de observação, guiando o observador, enquanto nas atividades informais, o observador avalia durante a visita de campo, situações que contribuem como evidências para o avanço da pesquisa. Para o real entendimento dos processos e das rotinas realizadas pela clínica, foram realizadas diversas observações informais, onde o pesquisador procurou identificar o ambiente organizacional, com suas rotinas, fluxos, pessoas e artefatos utilizados no dia a dia da clínica.

Para reforçar a amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno estudado, este trabalho se valeu de um levantamento bibliográfico tendo como base algumas obras relacionadas com o tema, conforme apresentado no capítulo 2 e da triangulação de dados. Segundo Triviños (1987) esta técnica busca clarear e validar os dados coletados e neutralizar possíveis erros de interpretação do pesquisador.

A partir dos dados coletados, faz-se necessário que eles sejam analisados. Nesta pesquisa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 84) a análise de conteúdo “é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência”. Dentre as várias modalidades de análise de conteúdo existentes, esta pesquisa valeu-se da análise temática, que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado” (MINAYO, 2007, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 84).

A análise temática ocorre em três fases que são detalhadas a seguir, conforme relata Minayo, 2007, apud Gerhardt e Silveira, (2009, p. 84).

- Pré-análise: organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada de “leitura flutuante”.
- Exploração do material: é o momento em que se codifica o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas.
- Tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro.

3.1 Etapas e características do plano de trabalho

Com relação à parte de execução da pesquisa, visando permitir um melhor planejamento e programação das atividades do projeto, foi proposto, e colocado em marcha, um plano de trabalho composto de algumas etapas, conforme é detalhado no quadro 5.

Quadro 5: Etapas do plano de trabalho da pesquisa

ETAPA	DESCRIÇÃO
Etapa 1	<u>Levantamento bibliográfico:</u> buscar na bibliografia alguns referenciais teóricos sobre gestão por processos e técnicas/ferramentas para a realização do mapeamento dos processos. No segundo capítulo do presente trabalho é apresentado o referido levantamento.
Etapa 2	<u>Identificação dos processos da empresa:</u> identificar e registrar os processos que compõem a operação da clínica estudada, usando-se da coleta de informações por meio da observação direta e da análise de documentos e registros em arquivos. Os resultados são apresentados nas Figuras 7 e 8.
Etapa 3	<u>Mapeamento e análise crítica dos principais processos:</u> Desenvolver o mapeamento dos principais processos da clínica, com o auxílio do software Bizagi Modeler. Ao mesmo tempo, analisar criticamente, identificar possíveis melhorias e propor indicadores de desempenho, para esses processos.
Etapa 4	<u>Propor a implantação da gestão por processos na clínica:</u> apresentar os resultados da etapa 3 e propor a implantação da gestão por processos pelo monitoramento de indicadores de desempenho, conforme suas peculiaridades.
Etapa 5	<u>Revisão do organograma e proposição de nova estrutura organizacional:</u> Analisar do atual organograma e propor de uma nova estrutura voltada a favorecer a melhoria contínua dos processos desenhados, obtendo-se ganhos de eficiência e competitividade e suprimindo as deficiências identificadas nas atividades. <u>Observação:</u> Esta etapa não está no escopo do presente trabalho, contudo, compreende uma das recomendações futuras para a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Goulart (2021, p. 41)

Como mencionado na etapa 3, a confecção dos fluxogramas dos processos foi realizada com o auxílio do software Bizagi Modeler, que utiliza a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*).

Quanto ao plano de trabalho, o quadro 6 apresenta resumidamente a condução das etapas do estudo, incluindo a confecção desta monografia.

Quadro 6: Plano de trabalho: proposta de gestão por processos para clínica

Etapas do plano de trabalho	Início	Fim
Etapa 1: levantamento bibliográfico	09/2022	12/2023
Etapa 2: Identificação dos processos	03/2023	09/2023
Etapa 3: Mapeamento e análise crítica dos processos	06/2023	03/2024
Etapa 4: Proposta de implantação da gestão por processos	12/2024	12/2024
Etapa 5: Revisão da estrutura organizacional	a ser determinado	a ser determinado

Fonte: Elaborado pelo autor

Importante ainda destacar que as etapas 2, 3 e 4, a medida em que ia sendo executadas, eram validadas com os gestores e funcionários da clínica que estavam diretamente envolvidos com os processos identificados e mapeados, bem como com aqueles processos novos que estavam sendo propostos.

Concluindo este capítulo, a etapa 5 do quadro 6 vislumbra uma possibilidade futura de readequação da estrutura organizacional, entre outras ações, buscando realizar a fase de Refinamento do BPM, conforme é apresentado no quadro 3, norteador da execução da pesquisa.

4. RESULTADOS

Neste campo são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com uma breve caracterização da empresa estudada e continuando com a descrição e análise dos resultados obtidos.

4.1 Caracterização da empresa e uma breve contextualização

A empresa foco do presente trabalho é uma clínica odontológica localizada no município de Porto Alegre. Trata-se de uma empresa de pequeno porte criada em 2017 por quatro sócios que atuam como profissionais dentistas na própria clínica. Além deles, a empresa possui mais três auxiliares (assistentes de saúde bucal - ASB), uma recepcionista e um quadro de 15 dentistas colaboradores não contratados que utilizam o espaço físico da clínica para atender seus pacientes, pagando um percentual da receita recebida pela utilização das dependências, equipamentos e materiais. Os sócios são professores universitários ou pesquisadores independentes, tendo acesso ao que há de mais moderno em relação às técnicas e equipamentos odontológicos. O público-alvo da clínica, na sua maioria, são pacientes de alto poder aquisitivo além de alguns pacientes mais antigos do tempo em que os sócios possuíam seus consultórios particulares. Por solicitação dos sócios, o nome da clínica não é apresentado no presente trabalho, sendo a mesma identificada com o nome fictício de *Clínica A4*.

Contextualizando um pouco mais, no início de 2019, antes de completar dois anos de existência, um dos sócios procurou um consultor da área administrativa, seu amigo, para relatar que a clínica estava tendo sérios problemas financeiros. A dívida assumida superava a casa de um milhão de reais e os sócios estavam tendendo a desfazer a sociedade. O problema é que três dos quatro sócios já haviam fechado seus consultórios para atuarem somente na clínica. Após algumas conversas, o consultor foi contratado para tentar recuperar a clínica da falência. Questões básicas relacionadas ao controle financeiro da operação foram rapidamente implementadas e a empresa conseguiu se equilibrar. Com o êxito da ação e uma dose de persuasão do

consultor, os sócios entenderam que havia, naquele momento, a necessidade de estabelecer padrões de qualidade para as atividades da clínica, tal qual um sistema da qualidade. Foi neste momento que o responsável por este trabalho foi contratado para implantar algumas práticas de gestão da qualidade. A missão era ajudar a confeccionar os procedimentos operacionais (POPs), das rotinas da clínica. Cabe observar que estes POPs nada mais são do que documentos contendo todas as informações pertinentes às atividades que os funcionários realizam no ambiente de trabalho. Na clínica o termo POP foi substituído por instrução de trabalho (IT), apenas para facilitar o entendimento e evitar confusões com os procedimentos odontológicos utilizados pelos dentistas. Em algumas situações estes POPs (ou ITs) são textos descritivos, em outras são meros checklists de ações que devem ser realizadas/conferidas. O trabalho de confecção das ITs iniciou em outubro de 2019 e foi concluído em julho de 2022, tendo sido interrompido por aproximadamente um ano, no período de isolamento provocado pela pandemia da COVID-19.

No decorrer do processo de criação e implantação dos procedimentos operacionais, foi possível perceber que, as rotinas de trabalho tornaram-se mais organizadas e padronizadas, uma vez que havia agora uma documentação operacional auxiliando nas atividades da clínica. Mais adiante, com o amadurecimento da cultura da qualidade, foi possível perceber que, apesar de haver uma instrução de trabalho para cada rotina, alguns problemas operacionais persistiam. Uma breve análise dava conta que todos os funcionários entendiam aquela determinada atividade rotineira, mas não “enxergavam” o processo o qual ela pertencia, nem a interrelação entre as atividades para a realização de um determinado processo. Em outras palavras, as pessoas faziam as atividades de sua incumbência, mas não se preocupavam com o resultado final que era entregue para o cliente do processo. Aliás, pouco se sabia sobre os processos, muito menos quem eram os clientes desses processos.

Diante dessa situação, surgiu a ideia de aprimorar a gestão operacional da clínica, objetivo geral do presente trabalho, conforme descrito no capítulo 1.

4.2 Atividades realizadas e principais resultados

Inicialmente, é importante ressaltar que no decorrer da pesquisa diversos documentos foram objeto de análise, destacando-se, entre outros, as:

- instruções de trabalho existentes,
- requisições de compras e
- agendas dos dentistas, das salas de atendimento e da recepção.

Quanto aos registros em arquivos, a principal fonte utilizada foi o software de gestão chamado Clinicorp.

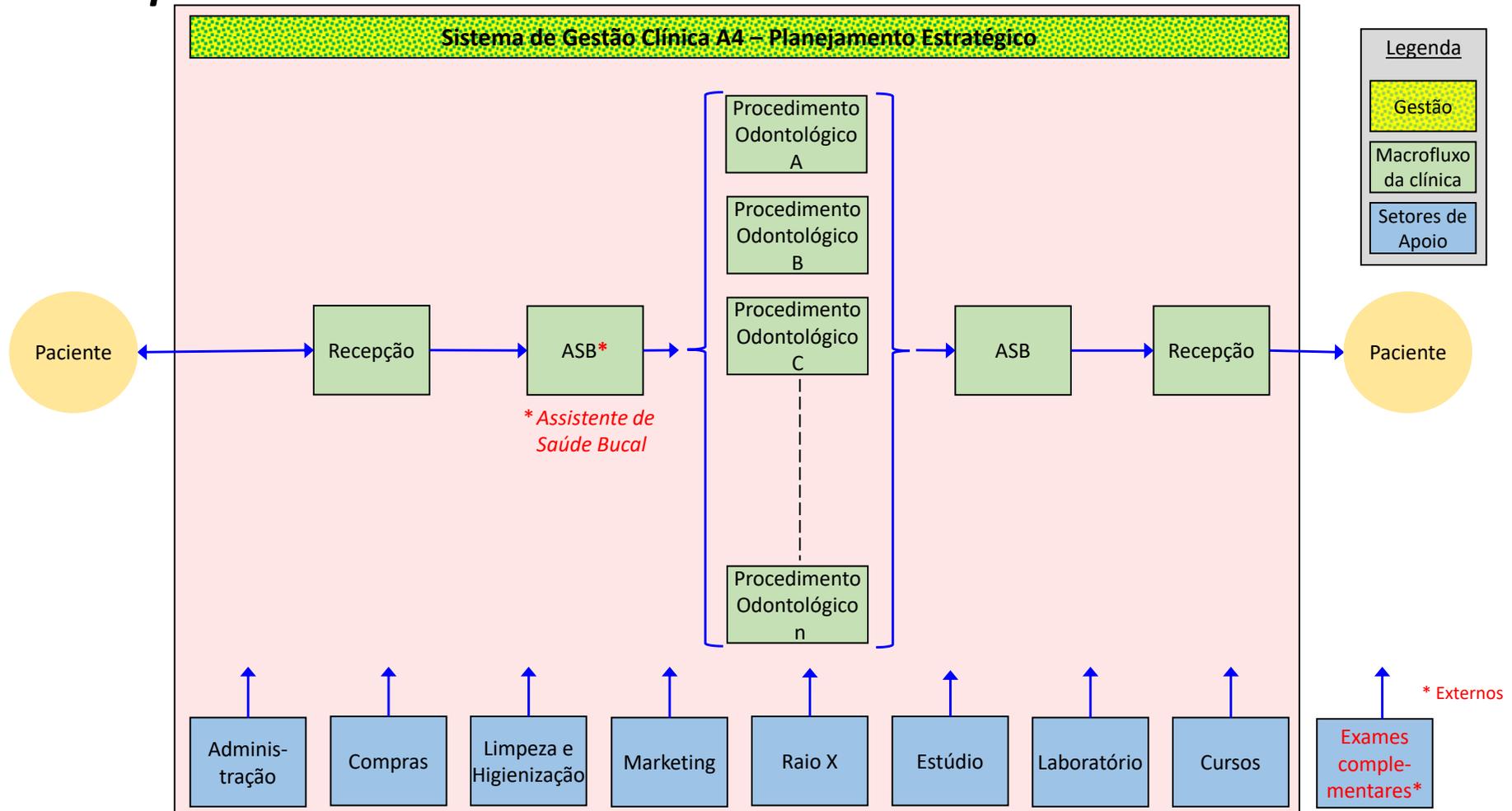
Já as observações diretas foram realizadas em todos os momentos que o pesquisador estava presente na clínica A4 e nas interações com os participantes das atividades da empresa.

Quanto às atividades realizadas, foi seguido uma sequência lógica de execução da pesquisa. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico para dar suporte à proposta deste estudo, (Etapa 1). No segundo momento, tendo como base a implantação das instruções de trabalho, foram identificados os diversos processos da clínica, destacando aqueles considerados principais ou críticos para o bom funcionamento da operação (Etapa 2).

A Figura 7 apresenta o macroprocesso da clínica A4, bem como destaca os diversos setores ou funções que operacionalizam a clínica.

Figura 7: Macroprocesso ou fluxo do processo-chave da Clínica A4

Macroprocesso e setores da Clínica A4



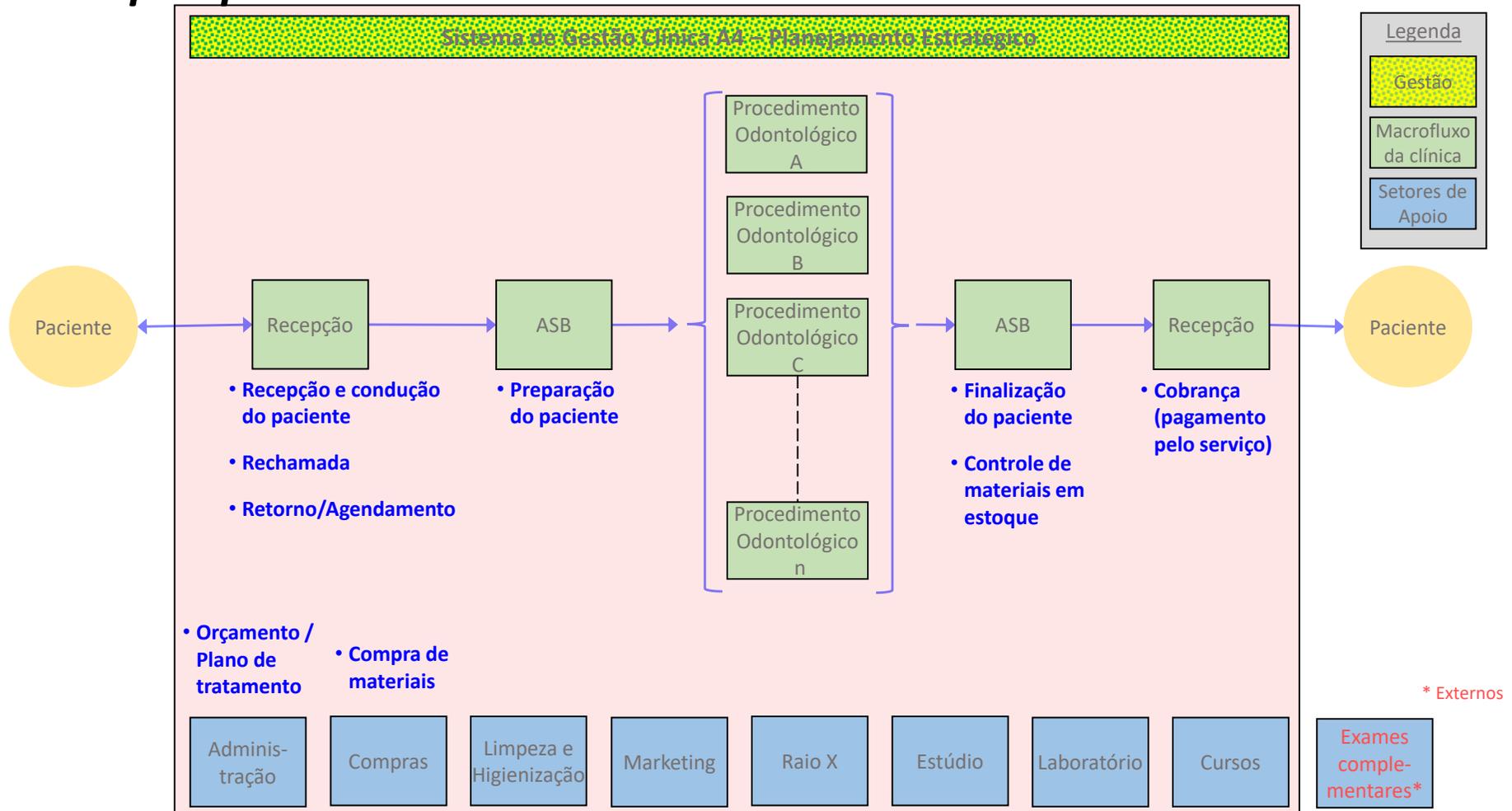
Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo sido identificado o processo-chave (macroprocesso) da clínica, o próximo passo foi identificar os principais processos ou aqueles processos considerados críticos para a operacionalização da clínica A4.

O resultado dessa etapa é mostrado nas Figuras 8, onde os principais processos, ou processos críticos, identificados no decorrer da pesquisa, estão destacados na cor azul.

Figura 8: Processos críticos para o funcionamento da Clínica A4

Principais processos da Clínica A4



Fonte: Elaborado pelo autor

O desenvolvimento das Figuras 7 e 8, tendo como base o conjunto de observações diretas e análises de documentos e registros em arquivos realizadas no decorrer do estudo, geraram algumas informações e aspectos relevantes que são apresentados a seguir, com as respectivas propostas de ação sugeridas.

a. Processo administrativo operacional:

O primeiro aspecto a ser considerado neste estudo está relacionado à parte administrativa das rotinas operacionais da clínica, identificada como deficiente, para não dizer inexistente, uma vez que não havia uma pessoa responsável pela sua execução. Cabia aos sócios dividirem as atividades administrativas entre eles, conforme havia necessidade. Num cenário como esse, torna-se impossível haver um controle adequado do dia a dia administrativo, o que certamente reflete na parte financeira/contábil.

Para dar visibilidade a esse problema, foi inserido o setor **administrativo** em dois mapeamentos de processos que envolvia alguma atividade administrativa, mesmo que esta fosse realizada por um dos sócios. Estes processos foram **Pagamento do paciente e Compra de materiais**. Ao desenhar estes mapas, ficou nítida a necessidade de haver na clínica a figura de um responsável pela parte administrativa, liberando os dentistas para as atividades técnicas da odontologia. A solução encontrada então foi contratar uma pessoa para assumir as atividades relacionadas à administração operacional da clínica. Essa ação foi realizada em pouco tempo, uma vez que havia um conhecido de um dos sócios recentemente formado que aceitou trabalhar na empresa. Este funcionário ficou sendo treinado e acompanhado pelo consultor da área financeira.

b. Definição de responsabilidades:

A falta de definição de responsabilidades para cada uma das tarefas/atividades também foi identificado como sendo um dos grandes problemas da clínica. O fato de haver vários dentistas, cada um com sua forma de atuar, fez aflorar esse problema, especialmente com relação às responsabilidades da recepcionista e das assistentes. O mesmo acontecia com as ações administrativas, como relatado no tópico anterior.

A proposta identificada refere-se a definir de maneira clara as responsabilidades atribuídas à recepção e às ASBs, evitando duplicidade de função. Esse tipo de ação exemplifica a mudança cultural que pode melhorar a gestão da empresa.

c. Processos de interação direta com o cliente:

Desde o início das atividades de mapeamento dos processos, a maior queixa dos sócios dizia respeito aos problemas no contato direto com o paciente, em especial, na chegada e saída dele. O desenho do fluxo do processo-chave já indicava indícios de que poderia haver alguma “zona de interferência” entre a recepção e as assistentes (ASB), o que foi confirmado nas observações diretas. Explicando melhor: no caso da recepção, quando o paciente chegava na clínica ele aguardava na sala da recepção o momento de sua consulta. Quando isso ocorria, não havia um procedimento padrão para a condução do paciente até a sala de atendimento (consultório). Alguns dentistas se dirigiam até a recepção e conduziam o paciente, outros pediam para uma assistente (ASB) fazer essa atividade e outros ligavam, ou enviavam uma mensagem por WhatsApp para a recepcionista pedindo para que ela conduzisse o paciente até a sala de atendimento. Alguns desses pacientes comentavam com seus dentistas a diferença de tratamento, daí as queixas dos sócios.

Além disso, durante a preparação do paciente na sala de atendimento, havia uma nítida diferença no processo executado pelas assistentes, fruto das diferentes instruções que elas recebiam dos dentistas. Em outras palavras, não havia um padrão de trabalho para a preparação do paciente. A criação de uma instrução de trabalho ajudou nesse sentido em um primeiro momento, mas o mapeamento do processo indicando as responsabilidades facilitou sobremaneira o entendimento das responsabilidades e da relação cliente-fornecedor dos processos. Como consequência disso, foi criada uma IT para a finalização do paciente pós-atendimento.

Quanto ao pagamento, a condução também era problemática, ao ponto de ter havido situações em que o paciente saía da clínica sem efetuar o pagamento da consulta. Na observação percebeu-se que o risco disso ocorrer era considerável, uma vez que tanto as assistentes, quando os próprios dentistas, conduziam a saída do paciente sem passar pela recepção. Isso ocorria porque a recepcionista nem sempre estava presente na área de recepção, indicando uma possível sobrecarga de trabalho

dela. Além disso, era nítida a falta de uma rotina de encerramento da consulta e de uma definição de responsabilidades para cada uma das atividades.

O mapeamento desses processos introduz aos envolvidos a visão do fluxo sequencial do processo e as atividades necessárias para a sua execução. Além disso, define claramente as responsabilidades de cada um dentro do processo, bem como indica as instruções de trabalho que devem ser seguidas, reforçando assim a padronização e a qualidade.

No caso específico do processo de **recepção e condução do paciente**, foram separadas as atividades de responsabilidade exclusiva da recepção daquelas de incumbência exclusiva das assistentes. e das responsabilidades foram definidas delimitadas entra até a sala de atendimento a sugestão é passar a responsabilidade exclusivamente para a assistente (ASB).

Já a **preparação do paciente** que hora é feita pelo dentista, hora pela ASB, além de possuir uma IT que padronizou a atividade, é imperativo que a responsabilidade seja passada para as assistentes. A mesma lógica se aplica à **finalização do paciente pós-atendimento**. Esta simples mudança, além de dar maior autonomia para as ASBs, traz consigo um ar mais profissionalizado para a clínica, uma vez que o dentista passa a focar no procedimento odontológico em si e não na preparação do paciente.

Quanto ao pagamento do atendimento, foi sugerido a implementação de um processo mais amplo envolvendo o **pagamento, reagendamento e saída do paciente**, sistematizando as rotinas, dando foco ao serviço da recepção e trazendo maior importância (empoderamento), ao funcionário dessa área.

Para esses processos não existem indicadores específicos, contudo é sugerido o monitoramento das *observações/reclamações dos pacientes para os dentistas*, assim como é sugerido a implantação de uma 'pesquisa de satisfação' do serviço prestado. No caso do pagamento, reagendamento e saída do paciente, é possível ainda monitorar o seu desempenho pelo acompanhamento direto no software Clinicorp se os dados de pagamento e/ou reagendamento foram inseridos no sistema, fazendo uma simples conferência, ao final do expediente pacientes atendimentos x registro de pagamento/reagendamento no sistema.

As Figuras 9, 10, 11 e 12 detalham os fluxogramas dos processos propostos.

Figura 9: Recepção e condução do paciente

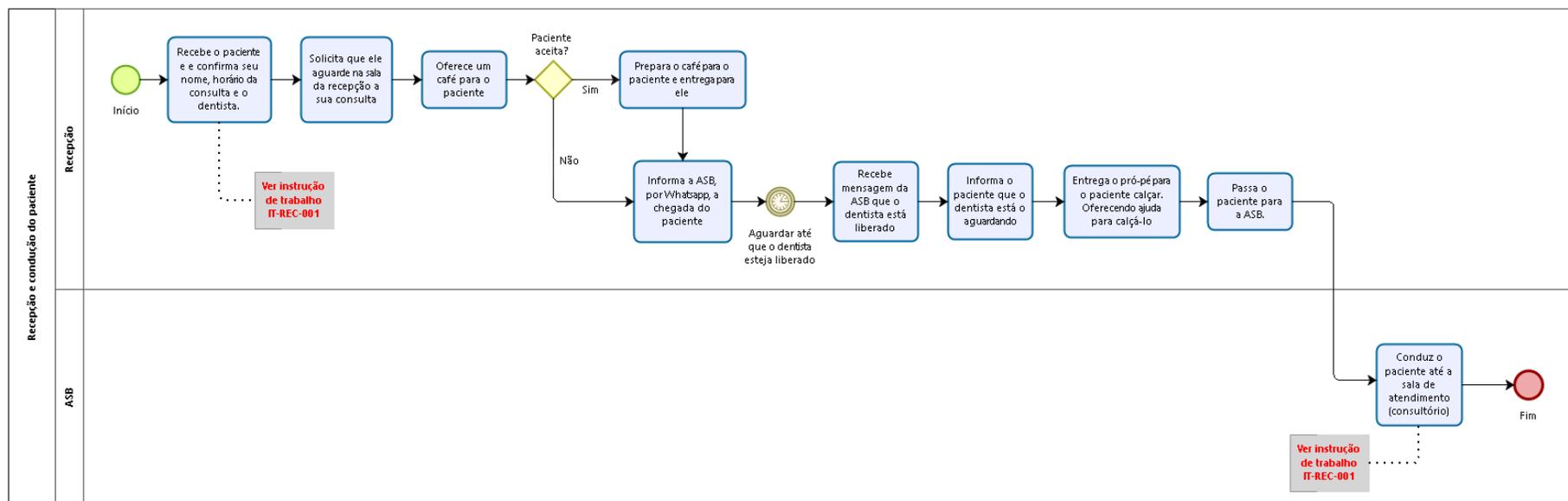
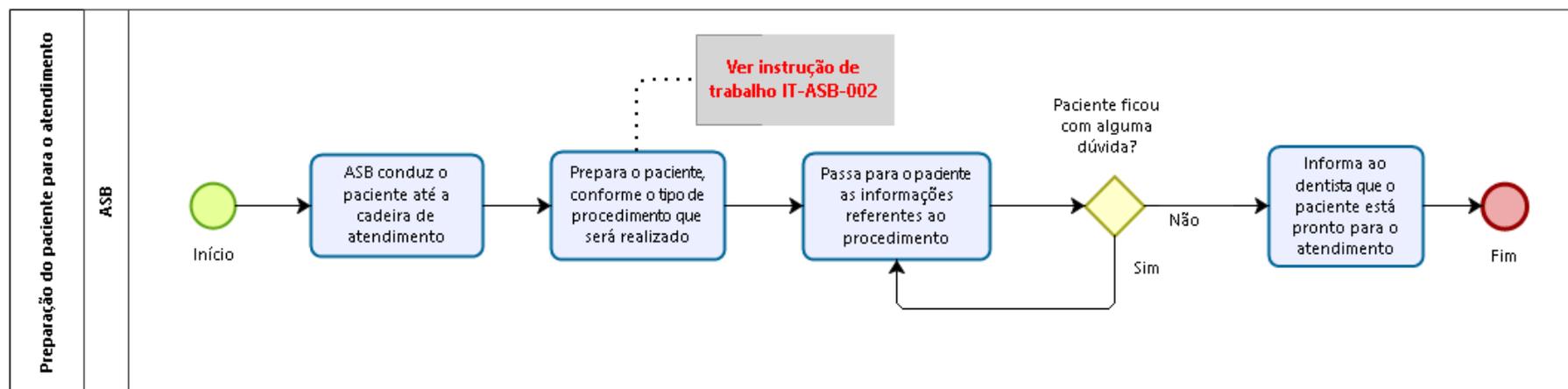
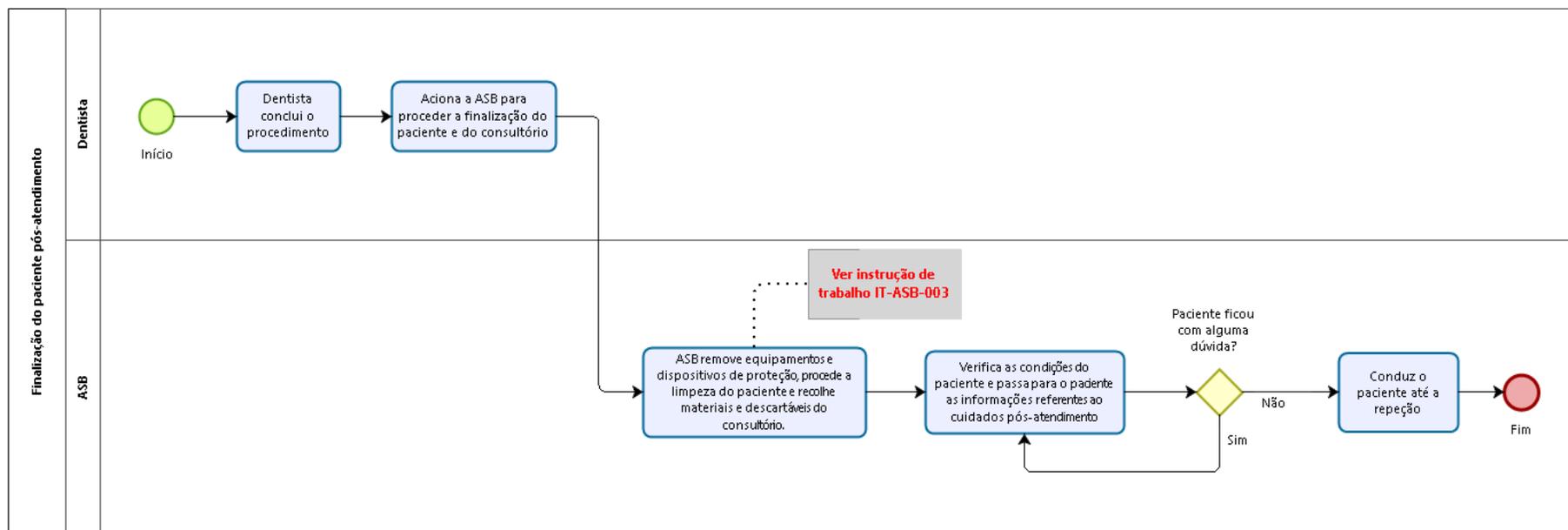


Figura 10: Preparação do paciente para o atendimento



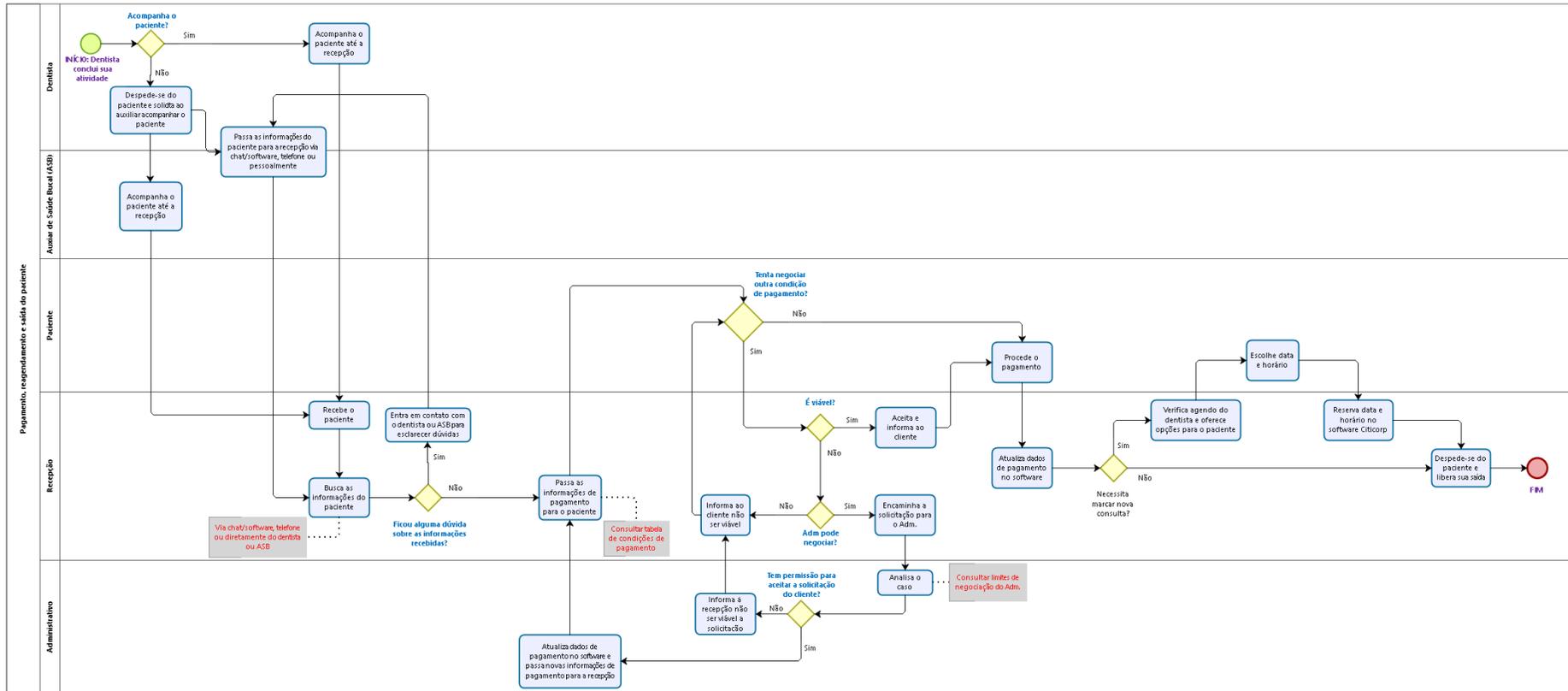
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11: Finalização do paciente pós-atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12: Pagamento, reagendamento e saída do paciente



Fonte: Elaborado pelo autor

d. Processos de compra e estoque de materiais:

Pelo fato de não terem familiaridade com a gestão por processos, os sócios não conseguem perceber as interações que os diversos processos possuem entre si. Por exemplo: a compra de materiais é muitas vezes feita devido à falta de algum insumo, ela raramente é planejada, e quando acontece, não é feita com a devida análise das quantidades demandadas. Para completar o cenário, não há um único local para armazenar os insumos, tampouco um controle do prazo de validade. Há que se levar em consideração ainda o fato de que, anteriormente, os dentistas operavam em seus próprios consultórios de maneira individual, tendo assim um controle mais próximo, ou rígido, mesmo que sendo feito por intuição. No caso da clínica, são vários dentistas atuando no mesmo local, o que ocasiona descontrole do uso dos insumos.

A proposta aqui é realizar uma rigorosa análise de como os materiais são “guardados” e controlados, sendo que algumas ações devem ser tomadas o mais rápido possível, devido ao descontrole existente. Em primeiro lugar, sugere-se criar uma área única para o estoque de materiais. Em segundo lugar, todos os materiais devem ser identificados, catalogados, analisados quanto ao prazo de validade e dispostos para utilização conforme a regra: prazo mais curto, é colocado mais a frente. A seguir, deve ser modelado um possível fluxograma para esse ‘novo’ processo. As assistentes de saúde bucal, que são as pessoas que mais acessam os materiais, passariam a ser responsáveis pela retirada dos materiais da área de estoque. Elas também seriam as responsáveis por darem a baixa do material utilizado e de informar ao setor administrativo os materiais que necessitam ser comprados. Esse levantamento pode ser realizado diariamente no final do expediente. Reitera-se que essa seria uma proposta emergencial até que seja desenvolvido um controle mais apurado, provavelmente com o auxílio de uma planilha eletrônica, ou um software de gestão de estoque. As Figuras 13 e 14 apresentam, respectivamente, os fluxogramas de **Controle de materiais em estoque** e de **Compra de materiais odontológicos** que foram desenvolvidos no estudo.

Para esse processo foram criados dois indicadores de monitoramento mensal: número de materiais que tiveram os estoques zerados e número de atendimentos não realizados devido à falta de material. Tais indicadores devem compor a reunião mensal de análise da clínica, que está em fase de implementação de maneira formal.

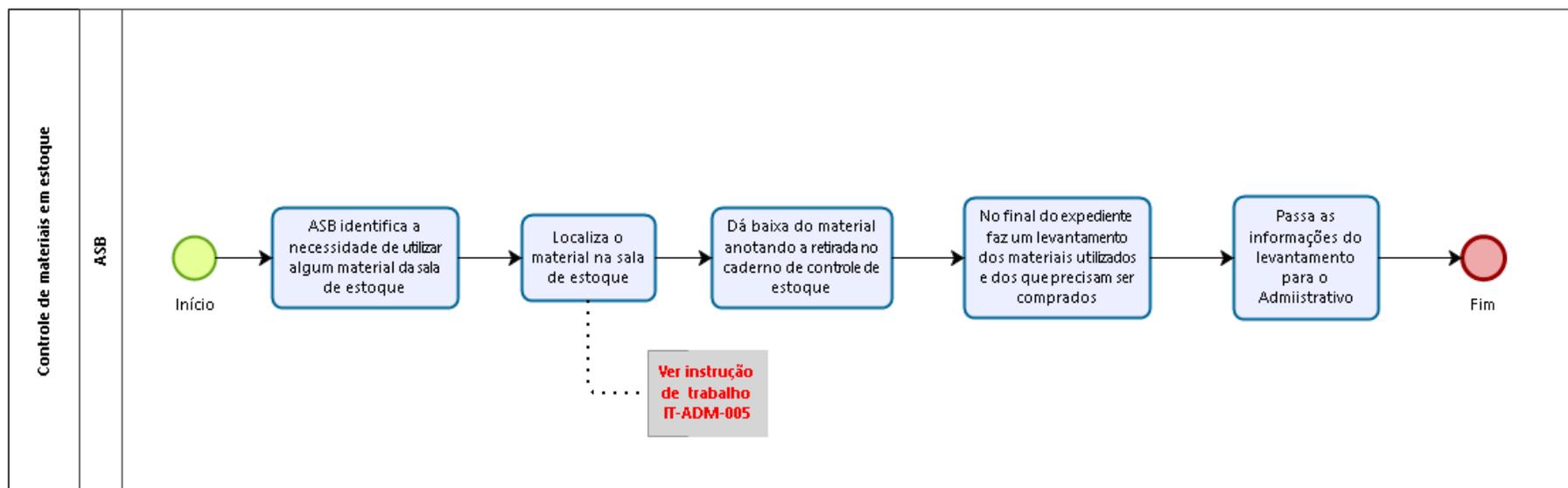
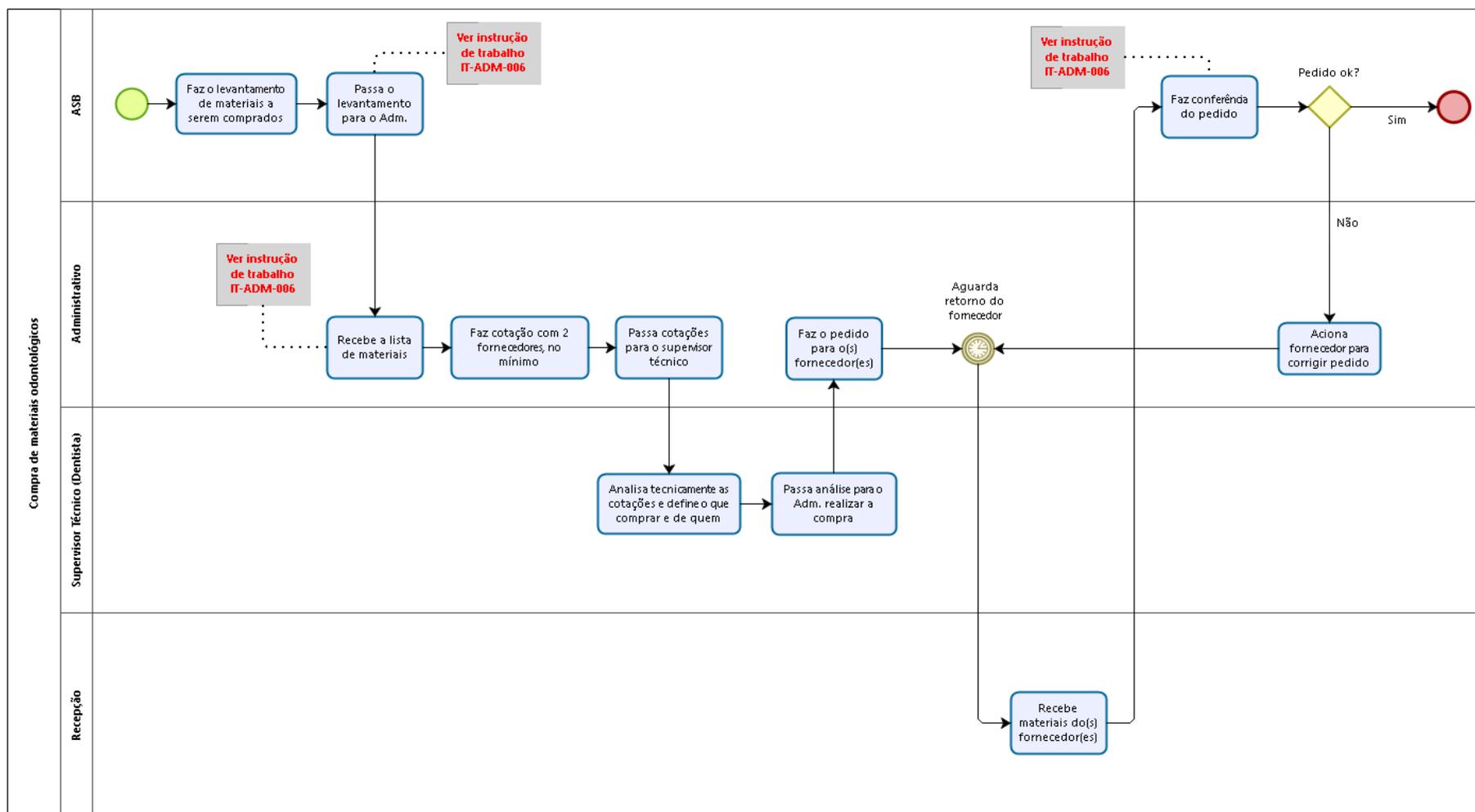
Figura 13: Controle de materiais em estoque

Figura 14: Compra de materiais odontológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

e. Aumento do número de atendimentos e as ações de marketing:

A clínica não estava conseguindo aumentar o número de atendimentos, mesmo tendo sido feitas várias ações de marketing por impulsionamento em veículos como *Facebook* e *Instagram*. Além disso, não havia uma análise do retorno destas ações, muito menos uma previsão de gastos com esse tipo de ação. As decisões de investimento em propaganda eram feitas de forma impulsiva, ou pelo “sentimento” dos sócios. Por outro lado, a clínica não possuía uma sistemática de acompanhamento dos pacientes após o final de um tratamento. Os pacientes não recebiam informações sobre o tempo em que eles não procuravam o seu dentista, por exemplo, muito menos o pessoal da clínica tinha essa informação.

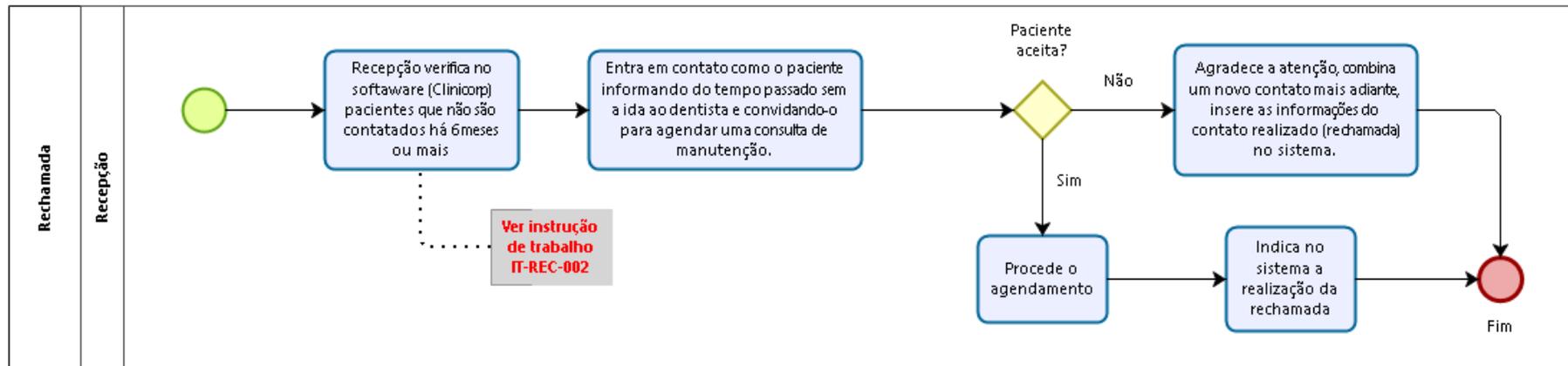
Como não se tinha a ideia do êxito das campanhas de marketing, optou-se por suspendê-las e focar as atenções no “resgate” dos pacientes após um determinado período de afastamento (seis meses ou mais), denominado pelos gestores de “rechamada”. Na mesma lógica, havia ainda a ação de “retorno” do paciente para um acompanhamento periódico, conforme frequência definida pelo dentista. Este caso não era categorizado como uma rechamada, mas sim como uma lembrança ao paciente de que era o momento de ele retornar a clínica para uma revisão/manutenção. Estas duas situações demandavam a sistematização de dois processos de contato com o cliente que não estava em tratamento naquele momento: o **Retorno** e a **Rechamada**. Portanto, foram desenvolvidos esses dois processos, utilizando o software Clinicorp como uma ferramenta de controle, por meio da definição de parâmetros e alertas indicativos daqueles pacientes que precisariam ser contatados para agendar uma nova visita ao dentista. O conhecimento das funções do software e sua disseminação ficou sob a responsabilidade do setor administrativo, enquanto a execução do contato com o paciente ficou como uma atividade exclusiva da recepção. As Figuras 15 e 16 apresentam os processos mapeados.

Para esses processos foram criados os indicadores de monitoramento mensal: contatos de rechamada que resultaram em agendamento / total de contatos de rechamada realizados e contatos de retorno que resultaram em agendamento / total de contatos de retorno realizados. Ademais, a perda de pacientes por falecimento ou por mudança de localidade, também passou a ser monitorada mensalmente, mas

apenas a título de atualização de cadastro. As perdas por insatisfação com o dentista ou com a clínica não estão sendo contabilizadas ainda.

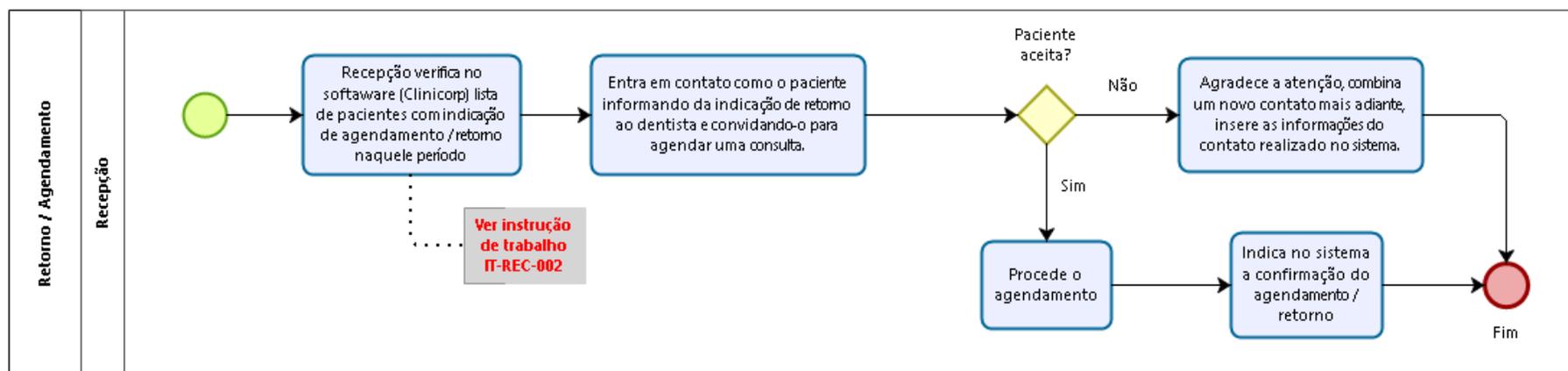
Quanto ao nível de ocupação da clínica, foram sugeridos os seguintes indicadores de monitoramento mensal: número de atendimentos diários (média mensal), % de ocupação por consultório, % de ocupação total dos consultórios e total de horas disponíveis de consultório por dia (média mensal).

Figura 15: Rechamada



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16: Retorno / Agendamento



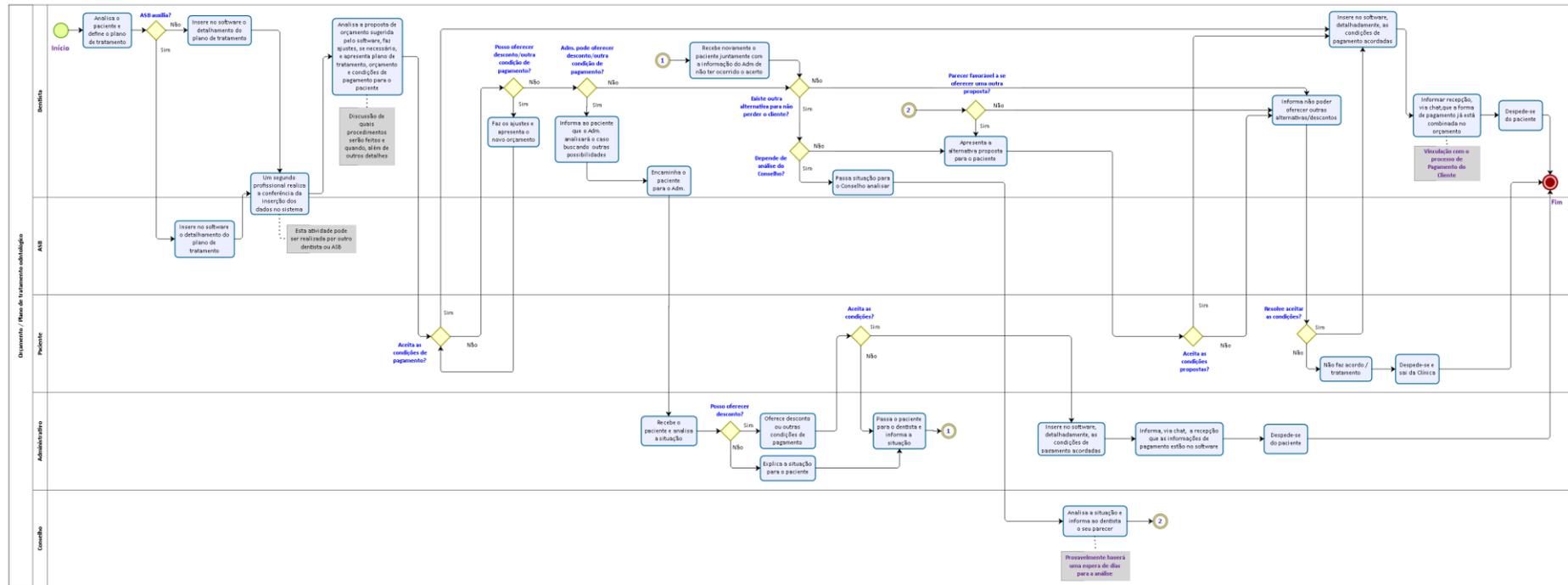
f. Orçamento de plano de tratamento odontológico:

Os orçamentos de plano de tratamento odontológico apresentavam significativas distorções nos preços praticados. Exemplificando: dois pacientes pediram orçamentos para mais de um dentista da clínica e os valores apresentados foram bastante distintos, gerando desconfiança dos pacientes quanto à honestidade dos dentistas. O motivo da diferença, alegado pelos dentistas, estava nos diferentes tratamentos oferecidos, em decorrência de uma falta de padronização dos valores praticados por tratamento e na ausência de uma política de descontos praticados pela clínica.

Como não havia um processo definido, partiu-se para a criação de um que pudesse atender a todas as necessidades técnicas dos dentistas e proporcionar uma padronização. A Figura 17 detalha a representação gráfica do fluxo desenvolvido para o **Orçamento/Plano de tratamento odontológico**. Um detalhe interessante deste processo foi a criação de um “conselho” para analisar casos específicos com a intenção de propor alternativas de tratamento para que não se perca um cliente. Este conselho se reuniria semanalmente, caso houvesse demanda, e seria composto pelos sócios da clínica.

A proposta de indicador para o este processo é o % de orçamentos aprovados. Contudo, não há ainda dados comparativos para análise do processo.

Figura 17: Orçamento/Plano de tratamento



Fonte: Elaborado pelo autor

g. Falta de foco no negócio:

Como último aspecto de relevância levantado, mas não menos importante, a pesquisa identificou a falta de foco no negócio. Explicando melhor: o amplo conhecimento dos sócios, uma vez que são professores e pesquisadores, fez com que eles idealizassem uma clínica-escola, onde seriam ministrados cursos concomitantemente com o atendimento de pacientes. Além disso, eles projetavam instalar um laboratório para confecção de próteses e outros artefatos odontológicos, no intuito de oferecer este tipo de serviço para outros consultórios e clínicas. Era nítido que os sócios não tinham habilidades gerenciais, os resultados financeiros relatados anteriormente, bem como os vários problemas operacionais relatados, mostravam isso.

Inicialmente, era preciso que os sócios focassem o negócio principal da clínica que é o atendimento odontológico com padrão de qualidade compatível com a proposta da clínica e economicamente sustentável, para que, mais adiante, fossem colocados em prática outros projetos.

Para reforçar a cultura da gestão por processos e direcionar o foco da clínica no seu negócio, foi proposta uma sistemática de monitoramento da empresa por meio de uma reunião mensal de análise do negócio, onde os principais indicadores da clínica, incluindo os apresentados neste estudo, seriam acompanhados. Caso algum indicador apresentasse um tipo de desvio da meta estabelecida, ações corretivas seriam tomadas.

A iniciativa de implantar a gestão por processos surge como uma ótima opção para criar uma organização mais estruturada, focada e com uma gestão mais adequada. Além disso, a clínica passaria a ser gerida de maneira mais profissional, uma vez que os sócios teriam a seu dispor uma sistemática de gestão amplamente consagrada, como é a gestão por processos.

Encerrando este capítulo, é importante salientar que não houve tempo suficiente para mapear outros processos, todavia, aqueles considerados como principais para a operação da clínica estão presentes nesta pesquisa. Em virtude disso, com o passar do tempo, outros processos virão a ser mapeados, bem como mais aspectos relevantes deverão ser identificados e analisados. Além disso, os processos existentes passarão por melhorias (refinamentos), conforme a sequência do Quadro 3 sugere. De qualquer forma, a descrição apresentada neste estudo dá sinais de que a proposição da implantação da gestão por processos na clínica A4 pode contribuir sobremaneira com a melhor condução da organização em termos de eficiência e eficácia e foco no negócio.

4.3 Resumo das propostas identificadas na pesquisa

O Quadro 7 mostra um resumo das principais propostas identificadas e desenvolvidas no presente estudo.

Quadro 7: Resumos das propostas identificadas na pesquisa

Tema	Situação anterior	Situação desejada	Proposta	Indicadores / Monitoramento
Processo administrativo	Atividades administrativas divididas entre os sócios.	Reconhecer a importância de se ter um responsável pela parte administrativa.	Contratar um administrador p/ as atividades administrativas.	-
Responsabilidades	Falta de definição de responsabilidades para as tarefas e atividades.	Definir as responsabilidades para cada uma das tarefas / atividades.	Utilizar o mapeamento de processos como suporte para definir as responsabilidades para cada uma das tarefas.	-
Interação com o cliente	Falta de padronização nos processos de interação com o cliente. Interferência entre as tarefas das ASBs, recepção e dentistas na interação com o paciente.	Separar a interação com o paciente nos seguintes processos: Recepção e condução do paciente; Preparação do paciente; Finalização do paciente pós-tratam ^{to} .; Pagamento, reagendamento e saída.	Mapear os processos definindo limites e responsabilidades de cada participante. Padronizar as rotinas de trato com o cliente para evitar queixas de tratamento.	Observações/reclamações dos pacientes p/ os dentistas e pesquisa de satisfação. Nº de pacientes atendidos x registro de pagamento/reagendamento no sistema, para verificar se algum paciente não efetuou o pagamento da consulta/tratam.
Compra e estoque de materiais	Compra de materiais sem planejamento. Falta de material e de controle. Falta local para armazenar e controlar os insumos.	Promover a cultura do cuidado com os materiais estocados: prazo de validade, consumo, limpeza e organização do local de armazenagem dos materiais. Desenvolver a programação de compra de materiais antes deles faltarem.	Criar dois processos novos: Compra de materiais e Controle de materiais em estoque. Definir estoque mínimo para o controle de alguns materiais.	Número de materiais que tiveram os estoques zerados, Número de atendimentos não realizados devido à falta de material.
Aumento no nº de atendimentos	Não há um processo de acompanhamento dos pacientes após o final do tratamento, nem daqueles que não voltaram mais.	Ter um acompanhamento dos pacientes após o final do tratamento, incluindo o tempo que eles não comparecem ao dentista.	Sistematizar os processos de Retorno e Reclamada, definindo parâmetros e rotina de execução, utilizando o software Clinicorp como apoio.	Contatos de reclamada/retorno que resultaram em agendamento/total de contatos feitos, Nº de atendimentos diários (média mês), % de ocupação por consultório.
Orçamento / Plano de tratamento odontológico	Orçamentos com valores distorcidos. Falta de padronização nos preços praticados.	Padronizar os orçamentos dos planos de tratamento odontológico da clínica por meio de um novo processo.	Criar o mapa do processo de Orçamento/Plano de tratam ^{to} . odontológico definindo critérios de padronização dos preços.	% de orçamentos aprovados
Foco no negócio	Falta de foco no negócio. Clínica mal administrada.	Foco no negócio principal da clínica que é o atendimento odontológico com padrão de qualidade e que seja economicamente sustentável.	Implantar a gestão por processos criando sistemática de monitoramento e direcionando o foco para o negócio principal.	Reunião de monitoramento mensal para acompanhamento do desempenho da clínica e tomada de ação quando necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal propor a implantação da gestão por processos em uma organização de pequeno porte do setor de serviços de saúde. Uma vez que a empresa estudada apresentava indícios de falta de gestão e falta de foco nos processos de trabalho, fez-se a presente proposta de trabalho tendo como base o argumento de que a gestão por processos de negócios (*Business Process Management – BPM*) dá suporte às empresas podendo ser “compreendida como uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os resultados desejados possam ser alcançados” (ABPMP, 2009, apud IRITANI et al., 2015, p. 164).

Para a sua devida consecução, buscou-se primeiramente, fazer um levantamento bibliográfico tendo como base algumas obras relacionadas com o tema gestão de processos, a seguir, nas atividades de campo, procurou-se identificar os principais processos da empresa, desenvolver os fluxogramas (ou mapas) dos principais processos e definir indicadores de desempenho com o respectivo monitoramento.

Quanto às abordagens práticas de BPM apresentadas no Quadro 2, o trabalho concentrou suas ações na modelagem, análise, melhoria e mudanças e na medição, monitoramento e controle dos processos. Do mesmo modo, tendo como base as fases do BPM do Quadro 3, a pesquisa abordou a análise, o desenho e modelagem, a implementação e o monitoramento e controle dos processos. A fase do refinamento dos processos virá com o decorrer do tempo, enquanto o alinhamento da estratégia com os processos está em vias de se concretizar com o amadurecimento do corpo gestos da clínica com as práticas de gestão que estão em marcha na organização.

Por força de alguns contratempores particulares e outros nem tanto assim, como a enchente de maio de 2024, o trabalho ainda está em curso. De qualquer forma, é possível perceber pelos dados apresentados no capítulo 4 que o objetivo geral e os objetivos específicos estão presentes no estudo.

No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), um funcionário invariavelmente assume mais de uma atividade ou função, ao passo que em organizações maiores e mais bem estruturadas isso é mais difícil de acontecer. Diante desse cenário, não há dúvidas que a gestão por processos pode contribuir consideravelmente para as MPEs na organização do dia a dia e das prioridades, definindo tarefas, responsabilidades e o sequenciamento dos processos, propiciando um ambiente mais organizado. A gestão por processos é ampla, pois pode abranger toda a organização em todos os níveis, é fácil de ser compreendida e sua implementação promove a interação e cooperação entre os envolvidos.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta suas limitações, assim elencadas:

- as peculiaridades técnicas da área odontológica, algumas vezes, dificultam a definição de padrões de trabalho, em especial das assistentes e dos dentistas;
- a dificuldade cultural dos dentistas em aceitar que as atividades podem ser formalizadas e padronizadas;
- o obstáculo de se obter dados comparativos de outras clínicas odontológicas;
- os contratemplos, seja por doença, cursos ou viagens e aqueles associados aos fenômenos climáticos, como já citado.

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se fazer um estudo comparativo em outra clínica da área da saúde para verificar as semelhanças e as diferenças entre organizações. Uma segunda intervenção na clínica A4 deveria ser realizada mais adiante para verificar o quanto da cultura da gestão por processos foi absorvida pela empresa.

Concluindo, acredita-se que este trabalho tenha contribuído para a disseminação da cultura da gestão por processos num ramo de atividade bastante técnico, de intensa interação com o cliente e voltado para a informalidade dos processos. Da parte do pesquisador, o trabalho trouxe uma excelente oportunidade de aprendizado, ao associar e aplicar os conhecimentos adquiridos numa situação real.

REFERÊNCIAS

- AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. C. M. S.; LIMA, G. A. B. O. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 13, n. 1, 2018. Disponível em: < <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/27677> >. Acesso em: 04 ago. 2021.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento. 1. ed. ABPMP Brasil, 2013.
- ARAUJO, L. C. G de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 2 ed. Grupo GEN, 2016. Disponível em: < <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/> >. Acesso em: 09 jun. 2023.
- BEZERRA, M. C. C.; TAVARES, M. S. A.; SILVA, R. M. Gerenciamento dos processos de negócio: uma análise dos modelos de ciclo de vida BPM. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 3, p. 796-825, 2018.
- BIZAGI. **Bizagi Modeler**: User guide, 2022. Disponível em: < <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler> >. Acesso em: 10 dez. 2022.
- BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BUNDER, J.; BARROS, G. G. O estudo de caso e a pesquisa-ação: compreensão teórica e evidências empíricas. In: VI Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente Construído, 2019, Uberlândia. **Anais**. Uberlândia: PPGAU/FAUeD/UFU, 2019. p. 1561-1565. Disponível em: < https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/140_f_o_estudo_de_32.pdf >. Acesso em: 10 jul. 2023.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços.** 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração de produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.) **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995. p. 57-63.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas,** v. 40, p. 6-9, 2000.

GOULART T. G. S. **Reengenharia de Processo de Atendimento Odontológico: estudo de caso em uma Clínica Odontológica de Universidade.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração e Negócio, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, p. 92, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3764>>. Acesso em: 29 jul. 2023.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

IRITANI, D. R. et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção [online].** v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X814-13>>. Acesso em: 4 ago. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MEIRA, S. R. C.; OLIVEIRA, A. S. B.; SANTOS, C. O. A contribuição da auditoria para a qualidade da gestão dos serviços de saúde. **Brazilian Journal of Business,** v. 3, n. 1, p. 1021-1033, 2021. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/26310/20861>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MULLER, J. C. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, J. M.; GROMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Revista Pensamento & Realidade.** v. 31, n. 1. p. 56-81, 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335/19495>>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUMMLER, G. A., BRACHE A. P.; **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia**, São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁNCHEZ, L.; BLANCO, B. La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. **Dirección y Organización (DyO)** n. 54, p. 54-71, Diciembre, 2014. Disponível em: < <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/460> >. Acesso em: 13 jun. 2021.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.