

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP
Graduação em Administração**

DANILO EUSTAQUIO DE OLIVEIRA ALMEIDA

**PROCESSOS GERENCIAIS EM UM CONSULTÓRIO
ODONTOLÓGICO**

**PATROCÍNIO/MG
2018**

DANILO EUSTAQUIO DE OLIVEIRA ALMEIDA

**PROCESSOS GERENCIAIS EM UM CONSULTÓRIO
ODONTOLÓGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração, pelo Centro Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Orione
Fernandes Júnior

**Patrocínio/MG
2018**



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado “**Processos Gerenciais em um consultório odontológico**”, de autoria do graduando Danilo Eustaquio de Oliveira Almeida, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Esp. Luiz Orione Fernandes Junior

Instituição: UNICERP

Avaliador 1 - Prof^ª. Aline Silva Santo

Instituição: UNICERP

Avaliador 2 - Prof^ª Camila Stefani de Sousa Silva

Instituição: UNICERP

Data de aprovação: 14/12/2018

Patrocínio, 14/12/2018

AGRADECIMENTO

É com grande alegria que um sonho idealizado está prestes a se realizar. Mas a realização desse sonho não seria possível sem Deus, que sempre me auxiliou, guiou e permitiu esta jornada. A Ele o meu primeiro agradecimento.

Agradeço também a minha grande companheira e esposa Michele por me incentivar e apoiar no decorrer desse caminho, com muita paciência e dedicação. À ela agradeço também pelos dois presentes, a anjinha Manuella e o Lorenzo, agora ainda uma sementinha que promete nos trazer muitas alegrias.

Agradeço toda minha família, em especial meus pais Elzira e Donizete e meus irmãos Márcio e Bruno, por acreditarem no meu potencial.

Aos amigos e colegas de jornada que me trouxeram momentos de descontração, respeito e ajuda, o meu obrigado. Nossa turma, pelas alegrias e tristezas compartilhadas, vou guardar cada um com carinho para sempre.

Aos professores do UNICERP, que contribuíram para nosso aprendizado, nossa formação, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, em especial ao meu orientador Luiz Orione, sem eles esse dia nem seria possível.

Enfim é chegada a hora de colher os frutos plantados com amor, durante a faculdade, e dividi-los com as pessoas que estive ao meu lado. À todos vocês meu muito obrigado!

RESUMO

Introdução: Os processos gerenciais se encontraram cada vez mais como um moderno sistema de gestão, a fim de orientar as decisões organizacionais com base na análise de seus principais processos gerenciais. **Objetivo:** Propor alternativas de planejamento, implantação e supervisão dos processos gerenciais em um consultório odontológico, visando melhorias internas e externas das operações das organizações. Para que se alcance o objetivo, o trabalho terá como foco mapear os processos já existentes e planejar sua expansão, além de propor alternativas para os mapeamentos dos acompanhamentos das melhorias contínuas. **Materiais e Métodos:** Para que a pesquisa bibliográfica e estudo de caso sejam aplicadas no consultório odontológico, este trabalho possui objetivos específicos como: a análise, a melhoria e a padronização dos processos buscando conceituar este trabalho. Através da ferramenta de organização de sistemas e métodos e por processo de uma análise de distribuição do trabalho é possível simplificar as rotinas, tornando-as mais eficazes e eficientes, minimizando custos, gerando assim o aperfeiçoamento do consultório odontológico. **Resultados:** Os resultados obtidos foram satisfatórios e permitiram analisar os métodos no processo para a correção das atividades. **Conclusão:** Conclui-se que as mudanças estratégicas de processos organizacionais devem ocorrer, constantemente dentro das organizações, para que as mesmas mantenham seu grau de competitividade ativo e direcionado, construindo assim a reengenharia constante dos processos.

Palavras-chave: Processos, Mapeamento, Sistema e Métodos.

Lista de siglas e abreviações

OSM – Organização, Sistemas e Métodos.

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1- Plano de ação 5W2H	20
Figura 2 - Processo da recepção	22
Figura 3 - Processo para sala clínica	22
Figura 4 - Processo para esterilização	23
Figura 5 - Processo Cadastro de Cliente 01	23
Figura 6 - Processo Cadastro de Cliente 02.....	24
Figura 7 - Processo Cadastro de Cliente 03.....	24
Figura 8 - Processo Cadastro de Cliente 04.....	25
Figura 9 - Cadastro da Anamnese	25
Figura 10 - Agenda Digital.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	12
2.1	Geral	12
2.2	Específicos.....	12
3	DESENVOLVIMENTO	13
3.1	INTRODUÇÃO	14
3.2	MATERIAL E MÉTODOS	16
3.3	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
3.3.1	Organização, Sistemas e Métodos	17
3.3.2	Análise de Informações de Processos – Fluxograma	18
3.3.3	Gestão por Processos.....	18
3.3.4	Aspectos Técnicos – Mapeamento, Identificação e Modelagem dos Processos	19
3.3.4.1	Mapeamento da Situação.....	19
3.3.4.2	Redesenho de Processos	20
3.3.4.3	Implantação de Melhoria dos Processos	20
3.3.5	Monitorar e Avaliar os Processos.....	21
3.3.6	Resultados da Pesquisa.....	22
3.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
3.5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
5	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Processos Gerenciais são um conjunto de tarefas que possibilitam a organização para que se possa chegar aos objetivos propostos por uma organização, entregar produtos ou serviços de alta qualidade aos seus clientes com um valor competitivo.

Esse modelo de gestão é aplicado tanto a pequenas, médias e grandes corporações, sendo sua implantação ainda mais facilitada, pois o investimento necessário é menor e o número de processos críticos também tendem a serem menores. (FONSECA, 2011; ISAE/FGV, 2013).

Simplificando, são sequências de fases que recebem produtos iniciais (*input*) e realizam procedimentos de maneira coerente e ordenada, com vista à eficiência e eficácia das tarefas.

Ao término do estudo bibliográfico, ficou evidente a importância sobre cada uma das etapas que compõem os processos da empresa, já que elas ordenam, de maneira programada e correta, a fabricação e a entrega dos produtos e serviços de um negócio aos seus clientes.

Entende-se por processo todo sequenciamento lógico do tipo início, meio e fim que gera, como resultado, um determinado produto. Essa constatação obriga a fazer o seguinte questionamento: se administração é um processo e um processo é um sequenciamento lógico, ou seja, processo é uma sequência de etapas, quais são as etapas do processo de administrar? A literatura é praticamente unânime: planejar, organizar, dirigir e controlar, nesta sequência (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1998; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 1994; LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Identificar, analisar e aprimorar os processos é fundamental para garantir que se tenha domínio das múltiplas tarefas a serem cumpridas até o momento em que o cliente tem contato com aquilo que ele deseja.

Deve-se partir com segurança desde etapa inicial e realizar todas as atividades com o máximo de eficácia e rigor até o término do processo, seguindo um fluxograma de atividades com objetivos muito bem traçados.

Garantir processos gerenciais bem realizados é parte fundamental de uma administração empresarial voltada para a entrega de valor para o cliente.

A literatura técnica (aquela que ensina a fazer) e a científica (aquela que demonstra fatos e fenômenos do universo organizacional) mostram que a Administração é um processo (STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 1999; BATEMAN e SNELL, 1998)

O presente trabalho também aponta que o processo gerencial não se resume apenas ao encadeamento das ações a serem seguidas. Indo além, ele também contempla o controle dos

recursos a serem empregados, a importância do planejamento cronológico das etapas (datas, horários, tempo a ser utilizado), além de diversos outros parâmetros que devem ser explicitados e checados antes, durante e depois da realização das etapas.

Este trabalho se justifica por expor os conceitos, métodos e técnicas desenvolvidas por diversos autores na literatura relacionada à Gestão por Processos, posto que esse modelo de gestão se adequa às necessidades da empresa para a resolução do problema.

A Gestão por Processo pode ser entendida como um modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir uma empresa com foco nos processos. Ao adotar um modelo de processo, precisa-se inicialmente pensar em sua melhor forma de fazer negócios, levando em consideração os processos críticos da empresa e, com base neles, procurar identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente tais processos.

O trabalho também visa propor alternativas de melhoria nos processos internos de cada operação do consultório, tendo como foco o diagnóstico dos processos, buscando melhorar a qualidade de atendimento ao paciente. Assim, a situação atual deles será analisada para que seja possível propor soluções viáveis para a sua reestruturação.

O objetivo geral do trabalho é propor alternativas de planejamento, implantação e supervisão dos processos gerenciais em um consultório odontológico, visando melhorias internas (redução de custos: financeiros, materiais e de tempo) e externas (máxima satisfação do paciente) das operações da organização. Para se alcançar o objetivo, o trabalho terá como foco mapear os processos já existentes e planejar sua expansão, além de propor alternativas para acompanhar as melhorias contínuas. O objetivo específico é mapear os processos gerenciais já existentes; planejar, implantar e realizar melhorias nos processos de maneira contínua; controlar e reduzir custos: financeiro, material e de tempo.

Ciente do valor que essa ferramenta administrativa possui para a gestão, questionou-se: Como planejar, implantar e realizar melhorias contínuas nos processos gerenciais de um consultório odontológico?

A hipótese raciocinada para a questão surgiu através da observação dos processos cotidianos do consultório, onde se constatou uma falta de padronização das etapas e dos serviços oferecidos ao cliente, gerando, assim, uma variação indesejada nos processos e na qualidade dos serviços prestados aos pacientes. Diante disso, constatou-se a necessidade de se planejar, implantar e realizar melhorias contínuas nos processos gerenciais, de modo que eles sirvam como impulso aos pontos fortes da empresa e reduzam, ou até mesmo eliminem, os pontos fracos existentes na organização.

Um dos passos concretos mais importantes foi a elaboração de um “Manual de normas e rotina” interno, com o objetivo de servir como um norte seguro na orientação das atribuições de cada cargo, auxiliando o colaborador a tomar ciência daquilo que deve ser feito e a importância da sua tarefa no todo organizacional.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

O objetivo do trabalho é propor alternativas de planejamento, implantação e supervisão dos processos gerenciais em um consultório odontológico, visando melhorias internas (redução de custos: financeiros, materiais e de tempo) e externas (máxima satisfação do paciente) das operações da organização. Para que se alcançar o objetivo, o trabalho terá como foco mapear os processos já existentes e planejar sua expansão, além de propor alternativas para acompanhar as melhorias contínuas.

2.2 Específicos

- Mapear os processos gerenciais já existentes;
- Planejar, implantar e realizar melhorias nos processos de maneira contínua;
- Controlar e reduzir custos: financeiro, material e de tempo.

3 DESENVOLVIMENTO

PROCESSOS GERENCIAIS EM UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

DANILO EUSTAQUIO DE OLIVEIRA ALMEIDA¹
PROF. ESP. LUIZ ORIONE FERNANDES JÚNIOR²

RESUMO

Introdução: Os processos gerenciais se encontraram cada vez mais como um moderno sistema de gestão, a fim de orientar as decisões organizacionais com base na análise de seus principais processos gerenciais. **Objetivo:** Propor alternativas de planejamento, implantação e supervisão dos processos gerenciais em um consultório odontológico, visando melhorias internas e externas das operações das organizações. Para que se alcance o objetivo, o trabalho terá como foco mapear os processos já existentes e planejar sua expansão, além de propor alternativas para os mapeamentos dos acompanhamentos das melhorias contínuas. **Materiais e Métodos:** Para que a pesquisa bibliográfica e estudo de caso sejam aplicadas no consultório odontológico, este trabalho possui objetivos específicos como: a análise, a melhoria e a padronização dos processos buscando conceituar este trabalho. Através da ferramenta de organização de sistemas e métodos e por processo de uma análise de distribuição do trabalho é possível simplificar as rotinas, tornando-as mais eficazes e eficientes, minimizando custos, gerando assim o aperfeiçoamento do consultório odontológico. **Resultados:** Os resultados obtidos foram satisfatórios e permitiram analisar os métodos no processo para a correção das atividades. **Conclusão:** Conclui-se que as mudanças estratégicas de processos organizacionais devem ocorrer, constantemente dentro das organizações, para que as mesmas mantenham seu grau de competitividade ativo e direcionado, construindo assim a reengenharia constante dos processos.

Palavras-chave: Planejar, Implantar, Melhorias Contínuas, Processos Gerenciais.

ABSTRACT

Introduction: Management processes were increasingly seen as a modern management system, in order to guide organizational decisions based on the analysis of their main processes. **Objective:** To propose alternatives of planning, implementation and supervision of the management processes in a dental office, aiming at internal and external improvements of the operations of the organizations. In order to reach the objective, the work will focus on mapping existing processes and planning their expansion, and propose alternatives to follow the continuous improvements. **Materials and Methods:** In order for the bibliographic research and case study to be applied in the dental office. This work has specific objectives, such as the analysis, improvement and standardization of the processes seeking to conceptualize this work. Through the tool of organization systems and methods and by the process of a distribution analysis of the work it is possible to simplify the work routines

¹ Discente do curso de graduação em Administração do UNICERP

² Orientador, Professor UNICERP. Professor especialista em Marketing docente do Curso Administração

making them more efficient and efficient, minimizing costs, thus generating the dental office improvement. **Results:** Obtained results were satisfactory and allowed to analyze the methods in the process to correct the activities. **Conclusion:** It is concluded that strategic changes of organizational processes must occur constantly within organizations so that they maintain their degree of active and directed competitiveness, thus building a constant re engineering of processes

Keywords: Processes, Mapping, System and Methods.

3.1 INTRODUÇÃO

Processos Gerenciais são um conjunto de tarefas que possibilitam a organização para que se possa chegar aos objetivos propostos por uma organização, entregar produtos ou serviços de alta qualidade aos seus clientes com um valor competitivo.

Esse modelo de gestão é aplicado tanto a pequenas, médias e grandes corporações, sendo sua implantação ainda mais facilitada, pois o investimento necessário é menor e o número de processos críticos também tendem a serem menores. (FONSECA, 2011; ISAE/FGV, 2013).

Simplificando, são sequências de fases que recebem produtos iniciais (*input*) e realizam procedimentos de maneira coerente e ordenada, com vista à eficiência e eficácia das tarefas.

Ao término do estudo bibliográfico, ficou evidente a importância sobre cada uma das etapas que compõem os processos da empresa, já que elas ordenam, de maneira programada e correta, a fabricação e a entrega dos produtos e serviços de um negócio aos seus clientes.

Entende-se por processo todo sequenciamento lógico do tipo início, meio e fim que gera, como resultado, um determinado produto. Essa constatação obriga a fazer o seguinte questionamento: se administração é um processo e um processo é um sequenciamento lógico, ou seja, processo é uma sequência de etapas, quais são as etapas do processo de administrar? A literatura é praticamente unânime: planejar, organizar, dirigir e controlar, nesta sequência (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1998; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 1994; LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Identificar, analisar e aprimorar os processos é fundamental para garantir que se tenha domínio das múltiplas tarefas a serem cumpridas até o momento em que o cliente tem contato com aquilo que ele deseja.

Deve-se partir com segurança desde etapa inicial e realizar todas as atividades com o máximo de eficácia e rigor até o término do processo, seguindo um fluxograma de atividades com objetivos muito bem traçados.

Garantir processos gerenciais bem realizados é parte fundamental de uma administração empresarial voltada para a entrega de valor para o cliente.

A literatura técnica (aquela que ensina a fazer) e a científica (aquela que demonstra fatos e fenômenos do universo organizacional) mostram que a Administração é um processo (STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 1999; BATEMAN e SNELL, 1998)

O presente trabalho também aponta que o processo gerencial não se resume apenas ao encadeamento das ações a serem seguidas. Indo além, ele também contempla o controle dos recursos a serem empregados, a importância do planejamento cronológico das etapas (datas, horários, tempo a ser utilizado), além de diversos outros parâmetros que devem ser explicitados e checados antes, durante e depois da realização das etapas.

Este trabalho se justifica por expor os conceitos, métodos e técnicas desenvolvidas por diversos autores na literatura relacionada à Gestão por Processos, posto que esse modelo de gestão se adequa às necessidades da empresa para a resolução da problemática.

A Gestão por Processo pode ser entendida como um modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir uma empresa com foco nos processos. Ao adotar um modelo de processo, precisa-se inicialmente pensar em sua melhor forma de fazer negócios, levando em consideração os processos críticos da empresa e, com base neles, procurar identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente tais processos.

O trabalho também visa propor alternativas de melhoria nos processos internos de cada operação do consultório, tendo como foco o diagnóstico dos processos, buscando melhorar a qualidade de atendimento ao paciente. Assim, a situação atual deles será analisada para que seja possível propor soluções viáveis para a sua reestruturação.

O objetivo geral do trabalho é propor alternativas de planejamento, implantação e supervisão dos processos gerenciais em um consultório odontológico, visando melhorias internas (redução de custos: financeiros, materiais e de tempo) e externas (máxima satisfação do paciente) das operações da organização. Para se alcançar o objetivo, o trabalho terá como foco mapear os processos já existentes e planejar sua expansão, além de propor alternativas para acompanhar as melhorias contínuas. O objetivo específico é mapear os processos gerenciais já existentes; planejar, implantar e realizar melhorias nos processos de maneira contínua; controlar e reduzir custos: financeiro, material e de tempo.

Ciente do valor que essa ferramenta administrativa possui para a gestão, questionou-se: Como planejar, implantar e realizar melhorias contínuas nos processos gerenciais de um consultório odontológico?

A hipótese raciocinada para a questão surgiu através da observação dos processos cotidianos do consultório, onde se constatou uma falta de padronização das etapas e dos serviços oferecidos ao cliente, gerando, assim, uma variação indesejada nos processos e na qualidade dos serviços prestados aos pacientes. Diante disso, constatou-se a necessidade de se planejar, implantar e realizar melhorias contínuas nos processos gerenciais, de modo que eles sirvam como impulso aos pontos fortes da empresa e reduzam, ou até mesmo eliminem, os pontos fracos existentes na organização.

Um dos passos concretos mais importantes foi a elaboração de um “Manual de normas e rotina” interno, com o objetivo de servir como um norte seguro na orientação das atribuições de cada cargo, auxiliando o colaborador a tomar ciência daquilo que deve ser feito e a importância da sua tarefa no todo organizacional.

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo se desenvolveu através de pesquisa descritiva utilizando como instrumento a técnica da observação dos processos internos da organização.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa será qualitativa, pois trará características do objeto estudado.

Segundo Gil (2008), descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc.

Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com a quantidade numérica, mas, sim, com compreensão de uma organização.

A amostra se deu pelo método não estatístico, onde o local estudado foi escolhido pela facilidade de acesso aos dados sendo um consultório odontológico localizado no município de Patrocínio, Minas Gerais.

Os Dados foram coletados e observados durante o funcionamento do estabelecimento, onde os resultados foram comparados com a literatura identificando as falhas e apontando as sugestões de adequações.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.1 Organização, Sistemas e Métodos

O conceito básico de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) abrange: o estudo da organização, dos sistemas e dos métodos de trabalho, a eliminação dos processos em duplicidade, a padronização das atividades e conseqüentemente, sua rápida e econômica execução, visando sempre uma melhoria contínua.

Segundo Cruz (2000), Organização, Sistemas e Métodos (OSM), pode ser definido como: “Estudo das organizações por meio da análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica”.

Um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacional, assim como os processos e os métodos de trabalho. (Cury, 2000, p.273)

OSM são conceitos intimamente ligados à Escola Clássica da Administração (cujos expoentes foram Taylor, Ford, Fayol e Weber), pois remetem à época em que se começou a entender a importância da racionalização e simplificação do trabalho.

Frederick Taylor, engenheiro mecânico americano, considerado “o pai da administração científica” se preocupava com a metodologia, ou seja, cada um deveria saber exatamente o que fazer e fazer isso muito bem.

Ele acreditava que a divisão do trabalho por setores, pessoas e processos traria grandes benefícios para as áreas de administração e produção das empresas. O engenheiro Henri Fayol acreditava que os elementos da função administrativa deviam ser aplicados (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), além disso, Fayol também dava grande ênfase a máxima eficiência organizacional, conforme fica claro no livro da “Administração Industrial e Geral”, publicada em 1916.

O fayolismo ajudou a função de OSM na formulação do prisma estrutural. Numa linguagem extremamente simples, poderíamos traduzir a sigla OSM da seguinte maneira: Organização=Fayol e Métodos=Taylor, sendo ‘Sistemas’ uma inclusão recente em face da evolução teórica. (ARAÚJO, 2001, p.21).

A mudança de uma estrutura organizacional e administrativa deve ser planejada e desenvolvida com muito cuidado, pois envolve desafios estratégicos, táticos e operacionais. Segundo Cury (2005): “A estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma

organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”. Como visto, ao modificar uma das peças desse sistema, certamente afetaremos outras que estão interligadas.

Com o surgimento da área de OSM, as organizações perceberam a importância de terem um profissional especializado em processos gerenciais, focado em desenvolver novas soluções para um aperfeiçoamento de suas rotinas diárias. Este profissional deve possuir características específicas, tais como: experiência prática em rotinas administrativas e empresariais, visão estratégica, raciocínio lógico e, curiosamente, ser inconformado.

Essa atitude de não-conformação seria, na verdade, uma postura de aguçado desejo de aprimoramento. É um não se conformar com a situação atual e sempre buscar caminhos criativos para aprimorá-la.

3.3.2 Análise de Informações de Processos – Fluxograma

A informação vem consolidar cada vez mais sua importância, estando presente ao longo de todo o processo, seja ele voltado a um serviço ou a um produto.

Sabemos que o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem sempre um início e um fim claramente delimitado. A sequência dos passos conduz, com certa facilidade, à compreensão dos pontos iniciais e finais do processo. Num processo, cada funcionário executa certo conjunto de passos que permite a execução e a conjugação de todos os esforços. (ARAUJO, 2001, p. 65).

Segundo Araújo (2001), a estratégia a ser implantada pelos gerentes é formada por um conjunto de fases ou etapas, e tem o mérito de proporcionar aos profissionais das áreas operacionais, uma trilha de ação que lhes permitirá conduzirem-se corretamente, de modo a alcançarem um resultado técnico de máxima qualidade, com mínimo esforço e racionalização dos custos.

3.3.3 Gestão por Processos

O processo pode ser definido como um conjunto de atividades que visam atingir um ou mais objetivos predefinidos. Essas atividades podem ser executadas manualmente ou com uma tecnologia. A excelência na gestão de processos tem a capacidade de contribuir para a melhoria da competitividade de uma empresa, especialmente na otimização do uso dos recursos e na sua lucratividade.

Oliveira (2006), comenta que “Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes internos e externos da empresa”.

Gonçalves (2000), afirma que processo é qualquer atividade isolada ou conjunto de atividades, entrada (*input*), adiciona valor a ela, e fornece uma saída (*output*), para um determinado cliente. Considera, para efeito deste trabalho, que processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou tarefas.

3.3.4 Aspectos Técnicos – Mapeamento, Identificação e Modelagem dos Processos

Com o conhecimento dos princípios de Gestão por Processos reforça-se a importância de destacar seu aspecto mais operacional, por se tratar de uma ferramenta em consolidação.

Identifica-se que a metodologia aplicada para Mapeamento e Redesenho de Processos a ser utilizada para a Gestão de Processos Organizacionais será realizada de forma contínua e permanente e conterà as seguintes etapas: Mapeamento; Monitoramento e avaliação; Redesenho (ANEEL, 2012).

3.3.4.1 Mapeamento da Situação

A primeira etapa de mudança de processos consiste na escolha das tarefas organizacionais existentes na empresa, com base na legislação vigente, na estrutura funcional e considerando a sua missão, visão, valor, objetivos e metas.

A metodologia de mapeamento da situação atual define que, para garantir uma representação fiel do processo é necessária a participação de todos os seus envolvidos diretamente, ou seja, executores, fornecedores de insumos e clientes dos produtos gerados (ANEEL, 2012).

O mapeamento e/ou atualização dos processos poderão ser feitos apenas pelo gestor (responsável) da área e com as aprovações dos participantes do processo. Com isso, se está ação envolver outros setores da organização, a coordenação do Gestor de Processos deverá ser comunicada. Então, será providenciada reuniões de validação do projeto.

3.3.4.2 Redesenho de Processos

Os processos redesenhados deverão ser confirmados por todos os participantes e, assim como no mapeamento da situação atual, as modificações aprovadas deverão ser informadas ao Comitê Gestor existente, que providenciará a atualização do banco de dados corporativo (ANEEL, 2012).

Para garantir a supervisão do processo, deverão ser estabelecidos apontamentos de desempenho para cada processo redesenhado.

3.3.4.3 Implantação de Melhoria dos Processos

É importante considerar algumas premissas para a implantação dos processos redesenhados. Dentre elas destacamos que, para o acompanhamento correto do desempenho dos processos redesenhados é determinante que o gestor do processo estabeleça indicadores. Em alguns casos deve ser avaliada em conjunto, de acordo com a necessidade do estabelecimento formal de um acordo interno de nível de serviços; e devem ser observadas condicionantes, tais como: alterações legais, alocação de pessoas, disponibilidade de recursos materiais e infraestrutura, desenvolvimento de sistemas informatizados e outros que possam influenciar o processo (ANEEL, 2012).

Com a finalidade de planejar a implantação, elaborou-se um cronograma para as soluções desenvolvidas se aplicarem. Com isso, pode se utilizar a ferramenta 5W2H, para definir, para cada etapa.

Figura 1- Plano de ação 5W2H

	PROBLEMA	SOLUÇÃO
WHAT (O QUÊ)	... É o problema?	... Vai ser feito?
WHY (POR QUÊ)	... Ocorreu?	... Foi definida esta solução?
WHEN (QUANDO)	... Ele ocorreu?	... Será feita
WHERE (ONDE)	... Ele se encontra?	... Será implantado?
WHO (QUEM)	... Está envolvido?	... Será responsável?
HOW (COMO)	... Surgiu o problema?	... Vai ser implementado?
HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	... Ter este problema	... Esta solução?

Fonte: elaborado pelo autor

Executadas as ações planejadas, segue-se para a fase de monitoramento e avaliação dos processos, sendo que esta última deve ocorrer com regularidade. Para tanto, é necessário o estabelecimento de indicadores na fase do redesenho para um melhor acompanhamento e controle do processo, de forma a avaliar se os objetivos estão sendo alcançados, com a possibilidade de comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas.

3.3.5 Monitorar e Avaliar os Processos

O monitoramento e a avaliação compreendem em acompanhar como está o andamento dos processos da coleta de dados para a avaliação, que devem ocorrer com responsabilidade. Com a finalidade de quantificar a eficiência e a eficácia da execução dos processos, indicando as necessidades para as correções e/ou melhorias, de forma que a etapa de redesenho dos processos não fique errada.

Os processos deverão ser vistoriados de forma contínua para facilitar a tomada de decisão preventiva para evitar alguns problemas que poderão ocorrer no futuro.

Esse monitoramento contínuo deve ser feito de forma sistemática pelo responsável do processo e da equipe executora, e compreende em: levantar os indicadores do processo; Comparar os resultados com a situação anterior; Comparar os resultados com a situação desejada (meta); Avaliar ganhos alcançados; Identificar oportunidades de melhoria; Detectar e corrigir problemas na sua origem; Prevenir erros; Acompanhar o resultado das ações implementadas da forma mais objetiva possível (ANEEL, 2012).

Para garantir que a qualidade da avaliação, os resultados obtidos devem ser divulgados para a empresa. E sempre as novas melhorias devem ser analisadas e avaliadas, para que os processos sejam sempre atualizados. Prepara-se todas as fases de avaliação dos processos novamente.

Segundo Pacheco (2012), o aperfeiçoamento contínuo dos processos que dão sustentação à estratégia deverá ser monitorado por meio da evolução de seus indicadores. Sistemas de informação são capazes de fornecer dados para medir a eficiência e a eficácia desses processos.

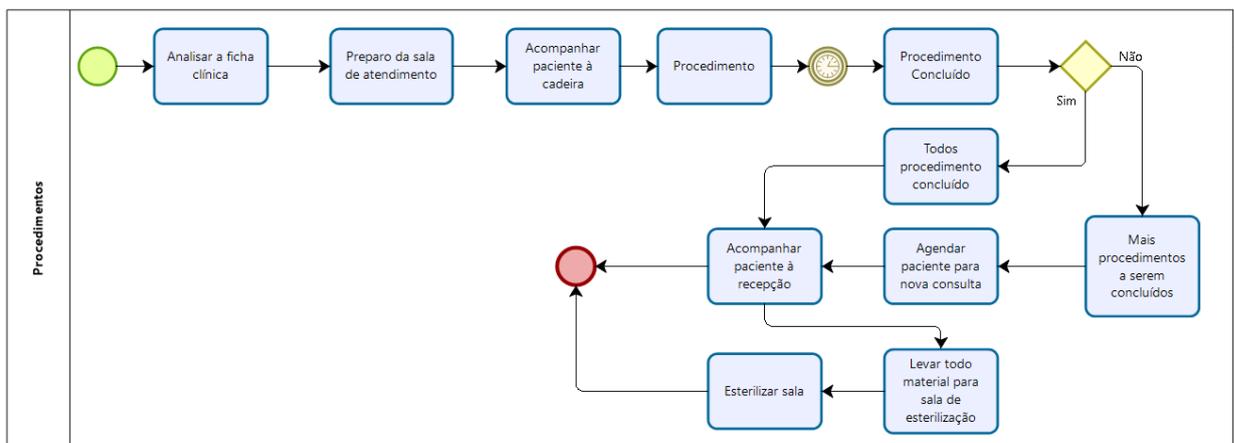
O grande desafio é sempre estabelecer e fiscalizar indicadores de eficiência, baseados na opinião da sociedade e dos pacientes que utilizam os serviços e produtos disponibilizados sobre a contribuição dos processos estratégicos para garantir a missão e o alcance dos objetivos institucionais.

3.3.6 Resultados da Pesquisa

Com o estudo de caso, onde foi feito o mapeamento e coleta de dados, verificou-se alguns setores e foram detectadas falhas de processo, com isso, criou-se os fluxogramas para melhor eficiência e eficácia.

A primeira modificação foi feita na recepção, onde foi alterado um programa para facilitar o agendamento do paciente, pois era feito de modo manual.

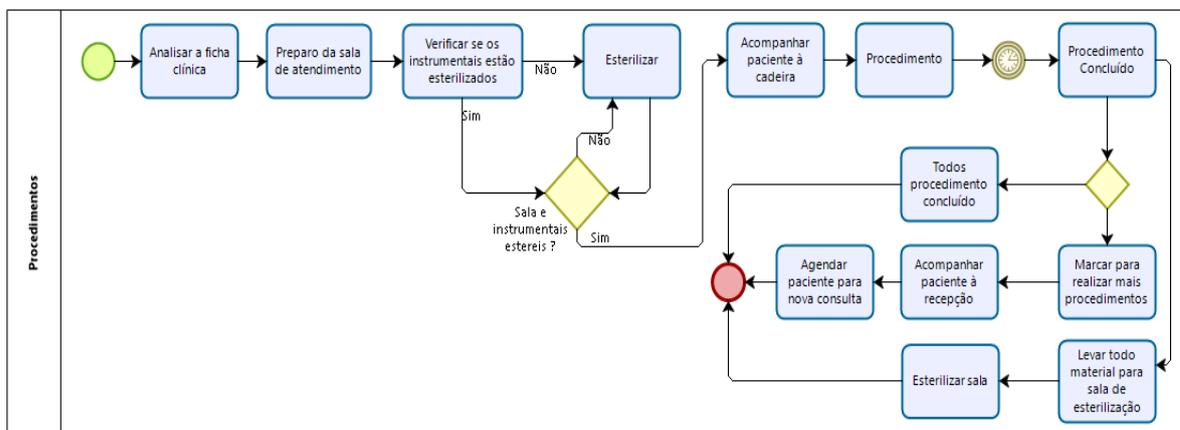
Figura 2 - Processo da recepção



Fonte: elaborado pelo autor

Este processo foi analisado dentro da sala clínica, onde foi determinado o processo de cada colaborador para evitar a duplicidade e ser mais eficaz.

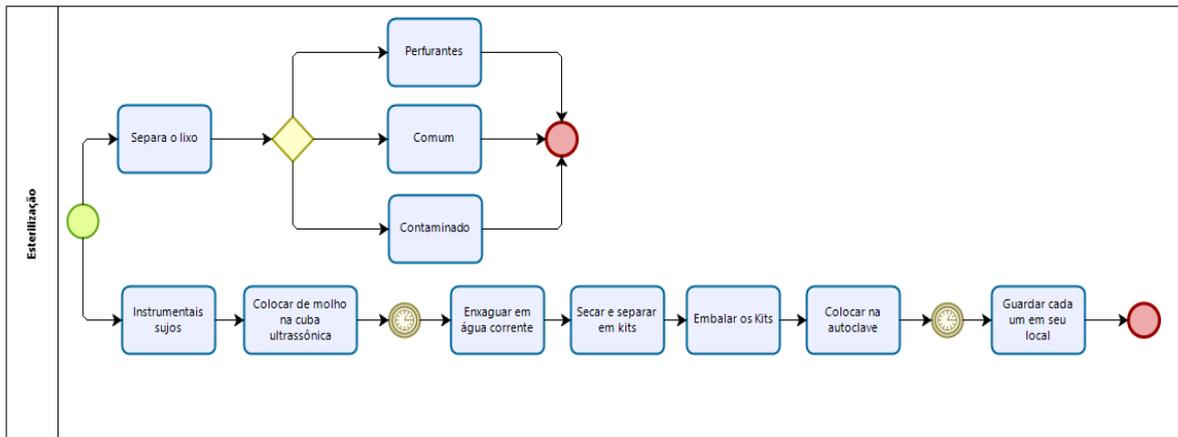
Figura 3 - Processo para sala clínica



Fonte: elaborado pelo autor

Depois que o paciente foi atendido passa para a próxima etapa, que é a esterelização da sala clínica e dos estrumentais.

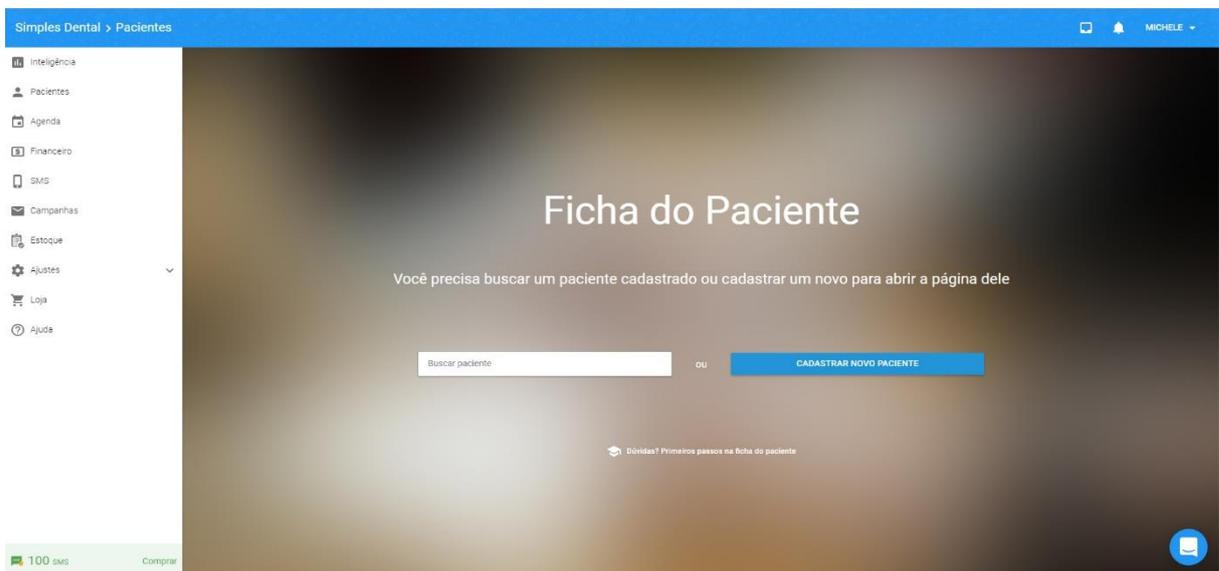
Figura 4 - Processo para esterilização



Fonte: elaborado pelo autor

Também foi implantado um novo sistema odontológico “on line” onde permite que os colaboradores registem o cadastro dos clientes como mostra nas figuras abaixo, com todos os dados.

Figura 5 - Processo Cadastro de Cliente 01



Fonte: Dados da Pesquisa

Na figura 05, se for um paciente novo vamos cadastra-lo ou se já for cliente iremos fazer a checagem de seus dados e fazer sua atualização.

Figura 6 - Processo Cadastro de Cliente 02

Dados do paciente

Nome * Sexo Masculino Feminino

Data de nascimento CPF RG Celular

Observação

INFORMAÇÕES ADICIONAIS | PLANO | ENDEREÇO

Email Telefone

Como o paciente chegou na clínica Número de prontuário

FECHAR SALVAR

Fonte: Dados da Pesquisa

Na figura 6, cadastramos os pacientes novos se presencialmente ou se for por telefone fazemos um pré-cadastro com seu nome completo, telefone e convênio com número da carteirinha e marcamos o paciente, para quando ele estiver presente completamos seu cadastro.

Figura 7 - Processo Cadastro de Cliente 03

Dados do paciente

Nome * Sexo Masculino Feminino

Data de nascimento CPF RG Celular

Observação

INFORMAÇÕES ADICIONAIS | **PLANO** | ENDEREÇO

Plano
Particular

Número da carteirinha Titular do plano CPF do responsável

FECHAR SALVAR

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 7, colocamos o tipo de plano que o paciente dispõe no momento.

Figura 8 - Processo Cadastro de Cliente 04

Fonte: Dados da Pesquisa

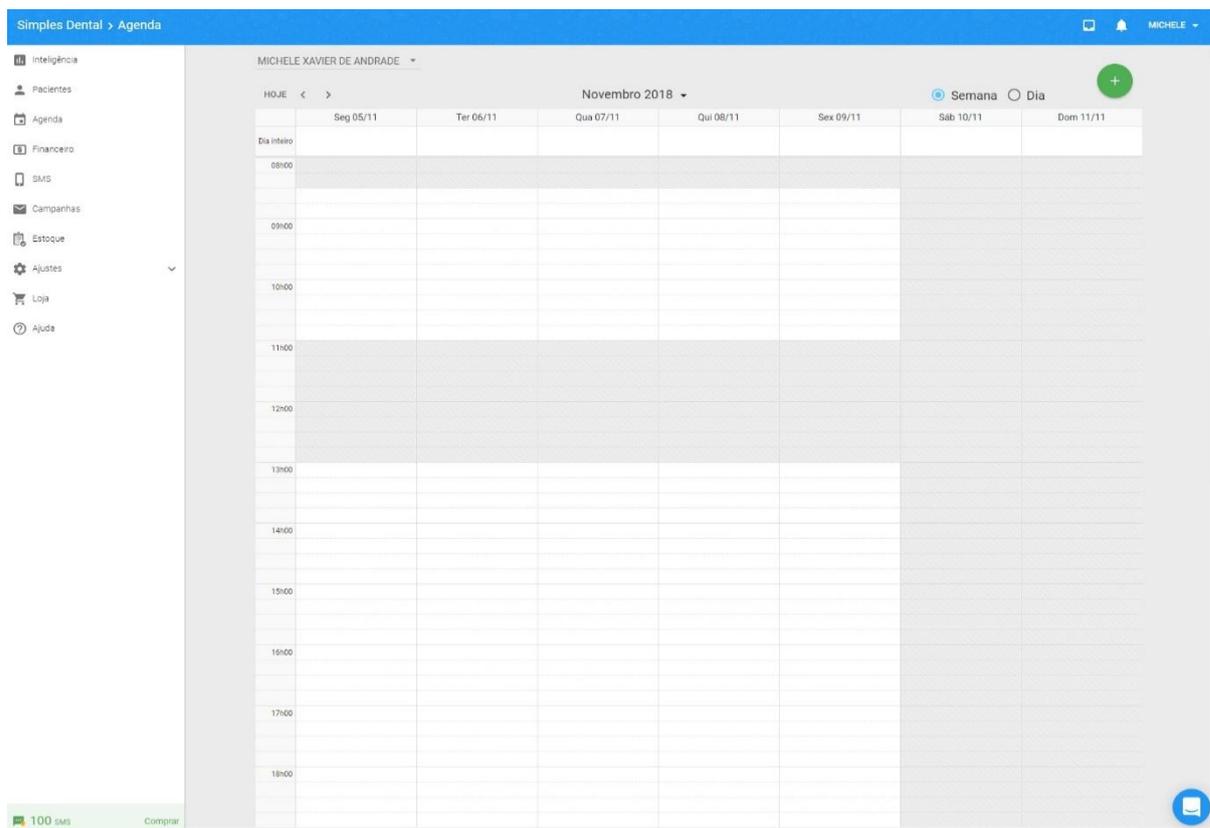
Na Figura 8, facilita a coleta de dados dos pacientes, para as criações de algumas campanhas, onde o sistema informa quando o paciente tem que retornar para uma nova avaliação, campanha de parabenização do aniversário entre outros.

Figura 9 - Cadastro da Anamnese

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 9, cadastramos a anamnese (entrevista realizada pelo profissional de saúde ao seu paciente).

Figura 10 - Agenda Digital



Fonte: Dados da Pesquisa

Na figura 10, demonstra todos os horários a dentista estão disponíveis para o atendimento. É muito simples o agendamento e tem como cadastrar os pacientes por aqui sem perca de tempo.

Por fim, o mapeamento dos processos da empresa pode-se entender como atualmente são executados. Vale ressaltar que não foram considerados ocasiões de retrabalho e situações hipotéticas pontuais que podem ocorrer em qualquer uma das atividades dentro do processo. Enfim, os processos foram mapeados considerando suas condições normais de execução.

Os fluxogramas que ajudaram em sua confecção foram devidamente validados pela dentista do consultório, que ajudaram em sua confecção. Com efeito, estes puderam identificar o seu atual papel na agregação de valor para a empresa e para o cliente dentro do encadeamento do processo.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos processos gerenciais mais eficazes para racionalizar as rotinas de trabalho é a ferramenta Organização, Sistemas e Métodos, os líderes conseguem elaborar seus recursos de

uma maneira que satisfaça as suas metas. Além de eliminar os processos duplicados e padronizando-os para que sejam executados de maneira mais eficiente e eficaz.

O objetivo do planejamento, mapeamento, implantação e controle financeiro é contar com a satisfação do paciente em todos os processos, com sua máxima rapidez, conforto e menor custo para o consultório.

O objetivo geral deste trabalho foi mostrar como um planejamento, uma implantação e uma supervisão dos processos gerenciais foram importante para uma melhoria em todos os setores do consultório odontológico tanto interno quanto externo. Com o mapeamento os processos foram corrigidos e o atendimento aos pacientes ficou bem satisfatório.

A problematização do trabalho foi como planejar, implantar e realizar melhorias contínuas nos processos gerenciais de um consultório odontológico que respondido através de algumas ferramentas e com a criação de um manual de normas e rotinas (guia orientador dos processos) que devem ser executados pelos colaboradores. O manual também serve para que os funcionários possam se capacitar e também como instrumento de treinamento.

Conclui-se que o estudo e as propostas de mudança estratégica de processos gerenciais foi de grande valia para o consultório, uma vez que obtivemos os seguintes resultados:

- Planejamento, mapeamento e implantação do fluxograma das atividades;
- Proposta de uma ferramenta 5W2H visando reduzir os custos (financeiro, de material e de tempo);
- Amplo resultado na geração de valor para os clientes e a implantação de uma cultura de melhoria contínua na empresa.

Os processos gerenciais foram bem alinhados para garantir a eficiência e eficácia. Este estudo não é conclusivo. Deve ser continuamente revisto, servindo assim, para estudiosos da área, administradores e acadêmicos para as organizações.

3.5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, LUIZ CÉSAR GONÇALVES. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Manual De Gestão De Processos Organizacionais da Aneel.** Brasília, DF, Maio 2012.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS –ABPMP. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge.** [S.l.:2008].

CARDOSO, CAROLINA PALACE. **Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)**, http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-OSM-segundo-sem-2014.pdf, acessado em: 08/04/2017 às 20:29h.

CRUZ, ANTÔNIO. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CRUZ, TADEU. **Sistemas, Organização e Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Renato. **As vantagens da gestão por processos**. Entrevista Especial Portal HSM. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=r8nePjrO_fg>. Enviado em 27/10/2011. Acesso em 19/10/2018

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 619– RAE, EAESP / FGV, 2000.

ISAE/FGV (2013). **A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional**. Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2013.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Administração de Processos: Conceito, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

PACHECO, M.C.B; MOLZ, K.W. **Governança de Processos Estratégicos no Setor Público - O Caso da Câmara dos Deputados**, Santa Catarina. UNISC. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos processos gerenciais mais eficazes para racionalizar as rotinas de trabalho é a ferramenta Organização, Sistemas e Métodos, os líderes conseguem elaborar seus recursos de uma maneira que satisfaça as suas metas. Além de eliminar os processos duplicados e padronizando-os para que sejam executados de maneira mais eficiente e eficaz.

O objetivo do planejamento, mapeamento, implantação e controle financeiro é contar com a satisfação do paciente em todos os processos, com sua máxima rapidez, conforto e menor custo para o consultório.

O objetivo geral deste trabalho foi mostrar como um planejamento, uma implantação e uma supervisão dos processos gerenciais foram importante para uma melhoria em todos os setores do consultório odontológico tanto interno quanto externo. Com o mapeamento os processos foram corrigidos e o atendimento aos pacientes ficou bem satisfatório.

O Problematização do trabalho foi como planejar, implantar e realizar melhorias contínuas nos processos gerenciais de um consultório odontológico. Foi respondido através de algumas ferramentas e com a criação de um manual de normas e rotinas (guia orientador dos processos) que devem ser executados pelos colaboradores. O manual também serve para que os funcionários possam se capacitar e também como instrumento de treinamento.

Este trabalho foi uma grande valia para o consultório odontológico. Os processos gerenciais foram bem alinhados para garantir a eficiência e eficácia. Este estudo não é conclusivo. Deve ser continuamente revisto, servindo assim, para estudiosos da área, administradores e acadêmicos para as organizações.

5 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, LUIZ CÉSAR GONÇALVES. **Organização, Sistemas e Métodos: e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Manual De Gestão De Processos Organizacionais da Aneel**. Brasília, DF, Maio 2012.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS –ABPMP. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. [S.l.:2008].

CARDOSO, CAROLINA PALACE. **Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)**, http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-OSM-segundo-sem-2014.pdf, acessado em: 08/04/2017 às 20:29h.

CRUZ, ANTÔNIO. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CRUZ, TADEU. **Sistemas, Organização e Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Renato. **As vantagens da gestão por processos**. Entrevista Especial Portal HSM. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=r8nePjrO_fg>. Enviado em 27/10/2011. Acesso em 19/10/2018

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 619– RAE, EAESP / FGV, 2000.

ISAE/FGV (2013). **A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional**. Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2013.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Administração de Processos: Conceito, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

PACHECO, M.C.B; MOLZ, K.W. **Governança de Processos Estratégicos no Setor Público - O Caso da Câmara dos Deputados**, Santa Catarina. UNISC. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.