



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATEUS VIEIRA DA SILVA

**APRIMORAMENTO CONTÍNUO NA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO EM
UMA CLÍNICA DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE
2024**

MATEUS VIEIRA DA SILVA

**APRIMORAMENTO CONTÍNUO NA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO
EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE –
PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), apresentado à Coordenação e ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador: Profa. Ma. Larissa Daiana de Macêdo

**CAMPINA GRANDE
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586a Silva, Mateus Vieira da.
Aprimoramento contínuo na gestão de processos: estudo em uma clínica de saúde do município de Campina Grande - PB [manuscrito] / Mateus Vieira da Silva. - 2024.
16 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.
"Orientação : Profa. Ma. Larissa Daiana de Macêdo, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "
1. Gestão de processos. 2. Modelo de Excelência da Gestão -MEG. 3. Consultoria organizacional. I. Título
21. ed. CDD 658

MATEUS VIEIRA DA SILVA

**APRIMORAMENTO CONTÍNUO NA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO EM
UMA CLÍNICA DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), apresentado à Coordenação e ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Larissa Daiana de Macêdo

Profa. Ma. Larissa Daiana de Macêdo (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba

Joyce Aristercia Siqueira Soares

Prof. Dra. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba

Thais Marculino da Silva

Prof. Ma. Thais Marculino da Silva
Universidade Federal de Campina Grande

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Desempenho relacionado à gestão das atividades e setores da Policlínica.....	11
--	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1	Conceito e cenário das clínicas populares.....	7
2.2	Consultoria organizacional.....	8
2.3	Modelo de Excelência em Gestão – MEG.....	9
3.	Estrutura do Questionário.....	10
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	12
4.1	Descrição e histórico da policlínica.....	12
4.2	Análise das dimensões avaliadas na policlínica.....	13
4.3	Sugestões de melhorias para a policlínica.....	14
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
	REFERÊNCIAS.....	15

APRIMORAMENTO CONTÍNUO NA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE – PB

Mateus Vieira da Silva¹
Larissa Daiana de Macêdo²

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, a busca pelo melhor diferencial, é destaque em um momento saturado com tantas opções de serviços e produtos, o mapeamento e a padronização de processos, tem se tornado boas referências para os gestores que buscam inovação. O presente estudo tem como objetivo principal realizar uma consultoria em uma Policlínica situada em um determinado bairro no município de Campina Grande – PB, identificando possíveis pontos de melhoria sobre os processos internos e propor ações de melhorias. Logo, este estudo trata-se de um relatório com as percepções levantadas a partir de uma visita in loco, com caráter de consultoria. Utilizou-se um questionário pré-elaborado envolvendo questões referentes as oito dimensões do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual visa avaliar as práticas inovadoras e identificar os pontos de atenção e gargalos de melhoria por meio de um diagnóstico. Como principais resultados destacamos que a gestão de processos impacta positivamente, com benefícios para pacientes e profissionais. A adoção de práticas eficazes, alinhadas com os objetivos da organização e com a colaboração de diferentes áreas, contribui para a excelência na gestão da saúde.

Palavras-chave: Gestão de processos. Policlínica. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Consultoria organizacional.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market, the search for the best differential is highlighted in a time saturated with so many service and product options, the mapping and standardization of processes has become good references for managers seeking innovation. The main objective of this study is to carry out a consultancy in a Polyclinic located in a certain neighborhood in the city of Campina Grande - PB, identifying possible points of improvement in internal processes and proposing improvement actions. Therefore, this study is a report with the perceptions raised from an on-site visit, with a consultancy nature. A pre-prepared questionnaire was used, involving questions related to the eight dimensions of the Management Excellence Model (MEG), which aims to evaluate innovative practices and identify points of attention and bottlenecks for improvement through a diagnosis. As main results, we highlight that process management has a positive impact, with benefits for patients and professionals. The adoption of effective practices, aligned with the organization's objectives and with the collaboration of different areas, contributes to excellence in health management.

Keywords: Process management. Polyclinic. Management Excellence Model (MEG). Organizational consulting.

¹ Graduando em Administração. matheus.vdsilva@gmail.com

² Orientadora. Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Alagoas (2018) e Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Campina Grande (2011).

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, houve um aumento significativo das clínicas populares em todo o país e este é um fenômeno que merece atenção especial. Este tipo de empreendimento corresponde às instituições de saúde privadas que proporcionam consultas e procedimentos médicos a custos reduzidos, abrangendo tanto pessoas de renda mais baixa, mas que podem pagar por consultas a preços mais acessíveis e que não podem por muitas vezes aguardar pelas demandas do Sistema Único de Saúde (SUS), como também clientes insatisfeitos com o atendimento dos planos de saúde. É notório também que é uma opção positiva para a classe médica que podem obter bons níveis de lucros por menores investimentos e custos operacionais.

É neste contexto de crescimento de mercado que surge o interesse de investigar melhor o comportamento deste tipo de empreendimento, também por ter sido o ambiente de um estágio supervisionado durante o desenvolvimento do curso.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo principal realizar uma consultoria em uma Policlínica situada em um determinado bairro no município de Campina Grande – PB, identificando possíveis pontos de melhoria sobre os processos internos e propor ações de melhorias.

Especificamente, buscou-se investigar os processos internos, analisando se esses estão contribuindo para uma gestão eficiente da policlínica e propor sugestões de melhoria para a empresa, com base no levantamento das evidências.

É importante ressaltar que em um mercado cada vez mais competitivo, a busca pelo melhor diferencial, gerando destaque em um momento saturado com tantas opções de serviços e produtos, o mapeamento e a padronização de processos, tem se tornado boas referências para os gestores que buscam inovação.

Tendo em vista o tema abordado, a presente pesquisa tem se justificando pela necessidade de orientação para proprietários de clínicas deste porte, uma vez que grande parcela são especialistas da área de saúde e não possuem tanto conhecimento em gestão, o que pode ser um risco para o empreendimento mesmo estando em um mercado aquecido, pois acaba não desenvolvendo estratégias suficientes para se manterem no mercado. Desta forma, a consultoria organizacional acaba sendo de grande valia para esse perfil de empreendimentos.

Por fim, ressaltamos que esse estudo é composto por essa breve introdução, desenvolvimento (referencial teórico, estrutura do questionário, resultados e discussão, sugestões de possíveis ações a serem implementadas) e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo buscou apresentar de forma sucinta a contextualização do setor o qual foi desenvolvida a consultoria que é o de policlínicas populares, destacando seu conceito e as perspectivas para esse setor. Posteriormente, desenvolverá o conceito de consultoria, a importância desta para as empresas e como a consultoria em gestão de processos pode contribuir para os negócios, principalmente entre aqueles em que não há formação em gestão por parte dos gestores. Por fim, destacará o Modelo de Excelência em Gestão – MEG, o qual será a base para estruturar a consultoria realizada na policlínica em questão.

2.1 Conceito e cenário das clínicas populares

O crescimento das clínicas populares é um fenômeno que merece atenção especial. Nas últimas décadas, houve um aumento significativo desse tipo de empreendimento, em todo o país, especialmente nas regiões Nordeste e Centro-Oeste e ainda há potencial para uma expansão ainda maior.

De acordo com levantamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em 2023, o setor de planos de saúde totalizou 51.081.018 usuários em planos de assistência médica. Já os planos exclusivamente odontológicos registraram 32.668.175 beneficiários. Os demais, cerca de 152 milhões de pessoas, conta com o sistema público – o Sistema Único de Saúde (SUS) - que acaba deixando parte da população desassistida, que é o público-alvo das clínicas populares.

Conforme Chaves (2023), as clínicas populares são instituições de saúde privadas que proporcionam consultas e procedimentos médicos a custos reduzidos, com o objetivo de atender predominantemente as classes econômicas C e D e uma parte da classe E.

Essencialmente, a clientela das clínicas populares é composta em grande parte por usuários insatisfeitos com a qualidade do atendimento do SUS, mas que podem pagar por consultas a preços mais acessíveis. Tradicionalmente, esse público recorria ao Sistema Único de Saúde (SUS) devido à falta de alternativas econômicas, ou seja, têm dificuldade em pagar por um plano de saúde, mas conseguem custear tratamentos esporádicos.

Ademais, esse mercado atinge também os usuários de planos de saúde, uma vez que a insatisfação destes com os serviços prestados contribui para tornar esse mercado cada vez mais relevante (CHAVES, 2023).

Podemos considerar então que há um amplo mercado, pois enquanto o cenário da saúde não mudar no sentido de ampliar investimentos no sistema público, as clínicas médicas populares têm muito espaço para atuar e se estabelecer em todo o país.

Ademais, Souza Júnior et al (2021) destacam que há no mercado uma grande insatisfação por parte dos médicos que atuam filiados aos planos de saúde devido à baixa remuneração. Estes pagam, em média, R\$ 30,00 a R\$ 60,00 por consulta. Em contrapartida, as clínicas populares criaram um modelo para atrair os descontentes. Elas repassam aos médicos, normalmente, entre 50 e 60% da receita das consultas, e bancam todas as despesas, ofertando assim vantagens para essa classe que podem obter bons níveis de lucros por menores investimentos e custos operacionais. (Morsch, 2021).

O autor ainda destaca que além da abrangência e acessibilidade do modelo como pontos positivos das clínicas populares, pode-se ressaltar ainda os serviços ofertados que abrangem vários tipos de consultas, em praticamente todas as especialidades médicas, além da oferta de exames que também pode ser enorme. Ademais, esse tipo de negócio pode contar com o suporte de equipes multidisciplinares fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, dentistas, entre outros especialistas, conforme as necessidades e perfil dos clientes.

O atendimento pela clínica popular podem ser presenciais, via telefone ou digitais e quase sempre trabalha com agendamentos que, em média não ultrapassa os 7 (sete) dias de espera.

Este crescimento e popularização das clínicas propiciou a construção de uma regulamentação própria pelo Conselho Federal de Medicina (CFM) em 2017, que é a Resolução nº2.170, a qual determina critérios específicos para esse formato de

atendimento, tornando-o mais confiável por parte dos clientes. Assim esse formato de clínica deve seguir algumas regras, pois não basta apenas ofertar preços acessíveis, mas também deve ofertar uma boa infraestrutura de atendimento, contar com uma equipe qualificada para atender às principais demandas dos pacientes, o local e os profissionais devem ser reconhecidos pelo CRM, entre outras (FEEGOWCLINIC, 2022).

Percebemos, portanto, que em relação ao mercado este modelo de negócio se apresenta como bastante vantajoso como também altamente competitivo. Todavia, cabe destacar que normalmente a abertura de clínicas se dá pelo profissional que possui conhecimento específico na área, mas não adianta apenas ser qualificado e ter paixão pela profissão, é essencial que o empreendedor também possua domínio sobre a gestão do negócio. E esse processo nem sempre é tão tranquilo e eficaz.

Iniciar e sustentar um empreendimento são desafios enfrentados por todos os empresários, independentemente do segmento ou setor de atuação e a sobrevivência de uma empresa e sua eventual transformação em um sucesso dependem de uma gestão eficiente. No entanto, quando os gestores não possuem a qualificação adequada para lidar com essas questões, eles frequentemente recorrem a alternativas como a consultoria empresarial. Além disso, a consultoria também serve como suporte para empresas que buscam amadurecer de maneira estruturada.

O próximo tópico abordará a importância da consultoria e como esta pode contribuir para as empresas, principalmente a estudada neste trabalho.

2.2 Consultoria organizacional

Como dito anteriormente, a consultoria organizacional desempenha um papel crucial nas organizações, pois estas frequentemente necessitam de apoio para desenvolver uma gestão adequada, já que, na maioria das vezes, o próprio gestor não possui essa capacidade, como é o caso de clínicas – objeto deste estudo.

A consultoria empresarial é caracterizada como um processo interativo conduzido por um agente externo à empresa, cuja responsabilidade é ajudar os executivos e profissionais da organização na tomada de decisões, sem, contudo, exercer controle direto sobre a situação (OLIVEIRA, 2001).

As empresas de consultoria empresarial podem ofertar uma ampla gama de serviços às empresas/clientes, e além de executar essas atividades, proporcionam também um aprimoramento das tarefas já existentes nas empresas.

Conforme Lombardi (2010), as organizações utilizam a consultoria como uma atividade que auxilia os gestores na tomada de decisões. Esse apoio se caracteriza como um serviço de aconselhamento para aqueles que desempenham essas funções, e frequentemente, essa ajuda pode ser vista como uma vantagem competitiva para a organização.

Nesta perspectiva, observou-se a necessidade de desenvolver a consultoria em relação a gestão de processos internos, pois buscará auxiliar na avaliação e análise dos fluxos de trabalho, oferecendo uma perspectiva sistêmica da organização, o que permite um melhor gerenciamento do desempenho e dos resultados. Além disso, beneficia os usuários do serviço ao proporcionar uma melhor qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Cohen et al (2021), a identificação e o mapeamento dos processos fornecem elementos essenciais para o planejamento adequado das

atividades, a definição de responsabilidades e a otimização do uso dos recursos disponíveis. Dessa forma, a Gestão por Processos facilita a compreensão sistêmica da organização e a disseminação de seus modelos para todas as partes interessadas.

O BPM CBOK (2013) afirma que o gerenciamento de processos tem vantagens, uma vez que permite a análise e avaliação dos fluxos de trabalho, proporcionando uma visão geral da organização e permitindo um controle mais eficaz do desempenho e dos resultados alcançados. Ao mapear os procedimentos, os funcionários podem atender melhor às demandas e expectativas dos clientes, melhorando a qualidade dos produtos e serviços. Isso resulta em um melhor planejamento e projeção de ações, além de otimizar o desempenho da equipe e o uso dos recursos pelos gerentes. Dessa forma, as pessoas envolvidas nos processos adquirem uma compreensão mais clara de suas responsabilidades, ganham uma visão mais ampla do processo como um todo e contribuem de maneira mais significativa para os resultados gerais da organização.

Neste sentido, a consultoria se baseou nos princípios pregados pelo Modelo de Excelência em Gestão – MEG, que é uma metodologia que incentiva as organizações a manter-se atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas, utilizando essas informações para elaborar o planejamento estratégico e seus desdobramentos. No próximo tópico, buscaremos descrever melhor o modelo.

2.3 Modelo de Excelência em Gestão – MEG

Em resposta à demanda das organizações brasileiras por um modelo de gestão voltado para a busca da excelência, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) criou o chamado Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Este modelo de referência é aplicável a organizações de qualquer tipo ou porte e pertence à categoria de modelos “padronizados e genéricos”, que servem como referência para os tomadores de decisão sobre as práticas a serem implementadas nas operações e processos organizacionais (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Conforme os autores, o modelo fundamenta-se em uma abordagem sistêmica de compreensão, abordando as interdependências e seus variados impactos na organização. Além disso, inclui a projeção e análise de possíveis cenários e tendências que podem afetar diretamente a organização a curto e longo prazos, permitindo a avaliação e adoção das estratégias mais adequadas.

Essencialmente, o MEG é baseado em uma série de princípios que guiam as organizações no esforço para alcançar a excelência em seus processos e resultados, a saber: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional e inovação; Liderança transformadora; Compromisso com as partes interessadas; Adaptabilidade; Desenvolvimento sustentável; Orientação por processos; e Geração de valor. A seguir, detalharemos cada um destes com base na 21ª edição do MEG (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2021).

Um dos fundamentos essenciais é o pensamento sistêmico, que aborda as interdependências e seus impactos entre os diversos componentes da organização e entre estes e o ambiente.

A visão para o futuro é um princípio crucial que envolve a projeção e a compreensão dos cenários e tendências prováveis do ambiente, assim como seu potencial impacto na organização a curto e longo prazo, avaliando opções e escolhendo as melhores estratégias. A inovação também desempenha um papel

importante, permitindo criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, o que pode resultar em ganhos de competitividade e desenvolvimento sustentável.

O objetivo do aprendizado organizacional é aumentar a eficiência e a eficácia dos processos por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências. A liderança transformadora inspira e motiva outros em torno de objetivos, princípios e valores, atuando de forma inspiradora, exemplar e realizadora.

A valorização da cultura e das pessoas cria um ambiente favorável e seguro para o crescimento pessoal, focando na melhoria do desempenho, diversidade e fortalecimento de crenças, hábitos e comportamentos que promovem a excelência. A orientação por processos visa aumentar a eficácia e a eficiência dos processos que compõem a cadeia de valor, agregando valor para os clientes e outras partes interessadas.

A responsabilidade social impõe à organização o dever de responder pelos efeitos de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, contribuindo para a melhoria das condições de vida por meio de comportamento ético e transparente, com foco no desenvolvimento sustentável. A geração de valor busca atingir níveis de excelência nos resultados econômicos, sociais e ambientais, atendendo às necessidades das partes interessadas.

A agilidade é a capacidade de se adaptar rapidamente às necessidades das partes interessadas e às mudanças no ambiente, considerando o ciclo de processos e a assimilação. As decisões fundamentadas são baseadas em discussões sobre o que fazer e como fazer, utilizando dados coletados de medições, avaliações e análises de desempenho, riscos, feedbacks e experiências.

O modelo sugere que a liderança é responsável pelas práticas gerenciais relacionadas à promoção e análise de desempenho, abrangendo oito áreas. A gestão, incluindo as relações entre a organização e os clientes, é acompanhada por planos e estratégias, além da preocupação da empresa com o desenvolvimento sustentável.

A utilização da informação e do conhecimento organizacional é crucial. O processo de capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida dos indivíduos envolvidos, incluindo colaboradores e clientes, é o foco dos estudos mais recentes.

Segundo o modelo, a liderança deve tratar das práticas gerenciais relacionadas à promoção e análise de desempenho, englobando oito esferas. As práticas gerenciais, incluindo a relação entre a organização e os clientes, são verificadas com planos e estratégias, além da preocupação da empresa com a sustentabilidade.

O uso das informações e do conhecimento organizacional é um aspecto importante. Estudos recentes abordam o processo de capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida dos colaboradores e clientes.

Finalmente, a análise dos processos organizacionais envolve todos os ciclos da empresa, sejam eles econômico-financeiros, e os resultados nos âmbitos econômico-financeiro, de clientes e mercado, da sociedade, das pessoas, dos processos e dos fornecedores.

3.0 Estrutura do Questionário

O questionário foi elaborado a partir de questionamentos pré- estabelecidos

buscando abranger os processos de gestão da clínica com base nas oito dimensões exploradas no MEG. A Tabela 1 a seguir, apresenta as principais questões realizadas junto a proprietária da clínica:

Tabela 1: Estrutura do questionário aplicado na consultoria

DIMENSÕES DO MEG	PERGUNTAS RELACIONADAS
Liderança	1. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores e por todos os envolvidos? 2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas? Definidas informalmente ou escritas e difundidas? 3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes? Feita ocasionalmente ou regularmente? 4. Os dirigentes compartilham informações com colaboradores? Regularmente? Abrange todos? 5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
Estratégias e planos	1. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores e por todos? 2. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas? São definidas formalmente? 3. Os indicadores e metas relacionados as estratégias estão estabelecidos? 4. São desenvolvidos planos de ação visando alcançar as metas da empresa?
Clientes	1. A empresa já identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes? 2. Já identificou ao menos um novo mercado? 3. Desenvolve alguma ação de fidelização junto aos clientes?
Sociedade	1. As exigências legais para o funcionamento da empresa são conhecidas e atualizadas? 2. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são tratados? 3. A empresa desenvolve ações junto a comunidade por meio de projetos sociais?
Informações e conhecimentos	1. Há informações necessárias para realizar um planejamento, tomar decisões? Essas informações são repassadas para os colaboradores? 2. Há promoção de compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe? De forma registrada em Procedimentos Operacionais Padrão?
Valorização de pessoas e cultura	1. Os colaboradores são capacitados para a função? 2. Os perigos e riscos relacionados a saúde e segurança do trabalho são identificados e tratados? 3. O bem estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?
Processos	1. A empresa adotou uma ou mais práticas de gestão? 2. Certificações. 3. A empresa adotou ou atualizou algum software de gestão para a gestão administrativa/produção ou com propósito específico de diferenciação?

Resultados	1. Os resultados da empresa são analisados? Com base em que? 2. É utilizado o software de gestão para acompanhar os resultados da empresa?
------------	---

FONTE: Elaboração própria, com base no MEG.

Ademais, para complementar a análise, foi estipulado um conceito (1, 3 ou 5) para cada dimensão, como uma forma de demonstrar se a empresa desenvolve alguma atividade em cada dimensão investigada. Logo, se a empresa não desenvolve nenhuma ação/atividade recebe conceito 1; se faz alguma ação/atividade, mas de forma incipiente recebe o conceito 3; e realiza de forma estruturada ações na dimensão específica. A atribuição desses conceitos visa a mensurar as ações e traduzir graficamente as percepções levantadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente sessão apresenta as principais observações e percepções acerca da consultoria realizada em uma policlínica situada em um bairro do município de Campina Grande no dia 31 de maio de 2024. Inicialmente destacará um breve histórico de atuação da empresa, seguido da análise das dimensões abordadas na consultoria e por fim, apresentará sugestões de possíveis ações a serem realizadas pela empresa para buscar melhorar seu desempenho.

4.1 Descrição e histórico da policlínica

A policlínica é considerada uma micro empresa que atualmente conta com apenas um colaborador e vários profissionais especializados, parceiros que prestam serviço. É dirigida pela proprietária que é uma profissional da área de saúde e oferta vários serviços e especialidades da área da saúde com parceiros das áreas de pilates, fisioterapia, estética, medicina integrativa, dentista e uma parceria com um laboratório de análises clínicas que possui filial na própria clínica.

A clínica em questão iniciou suas atividades em 2011 ofertando inicialmente o serviço de pilates e, logo em seguida, em 2012 incrementou com a oferta da especialidade de fisioterapia e alguns procedimentos estéticos. No ano de 2020, ocorreu a inauguração da clínica com diversas especialidades, e em um contexto de pandemia, a organização teve um grande desafio e acabou fechando por um período, precisando assim inovar em alguns serviços e reorganizar a sua metodologia de trabalho.

Ao longo dos anos de existência a clínica efetuou algumas parcerias com alguns profissionais, porém como não há por parte da direção formação em gestão, a mesma encontrou algumas dificuldades. Ocorreu que a empresa montou uma estratégia para poder priorizar as especialidades que davam mais lucro, como por exemplo, uma parceria entre a clínica e uma empresa de exames laboratoriais e a parceria com um médico, com a especialidade de medicina integrativa, do Estado de São Paulo que vem a cada quinze dias a clínica atender de forma agendada.

A seguir, destacaremos o gráfico no formato de radar, visando a apresentar de forma geral os principais resultados da policlínica, destacando os pontos positivos e os pontos de melhoria.

4.2 Análise das dimensões avaliadas na policlínica

Através da obtenção de medidas que foram mensuradas para cada dimensão abordada na consultoria, procedeu-se a análise da organização com o questionário. Este gráfico proporciona uma representação visual do desempenho relacionado a gestão das diversas atividades e setores da policlínica analisada.

Podemos verificar por meio da análise que nas dimensões sociedade, pessoas, liderança, informações, foram constatadas com a prática de ações relevantes que geram pontos positivos para a policlínica, contribuindo para bons resultados. Todavia, as demais dimensões, a saber: clientes, processos, resultados e estratégias foram classificadas com o conceito, ou seja, não há ações voltadas a estas dimensões na empresa. Para uma melhor análise, destacaremos a seguir, de forma pontual, cada dimensão.

Verificamos que a missão da empresa é bem definida é por parte da gestão e conhecida pelos colaboradores. O comportamento ético é incentivado pelos gestores com as relações internas e externas pois também se trata de atendimento ao público, porém as mesmas não são formalizadas apenas difundidas. O desempenho da empresa é analisado pela gestão e são feitas reuniões de forma trimestral onde são discutidos padrões e avanços do período. Ademais, analisamos que a empresa acertadamente compartilha informações com seus colaboradores, com os profissionais especializados parceiros e também com serviços terceirizados. Cabe destacar que as atividades gerenciais da empresa são executadas por parte da proprietária, que não possui formação específica na área de gestão, porém vemos que a mesma está buscando se capacitar, inclusive está indo participar de uma imersão em gestão em outro país e também possui inteira disponibilidade para os serviços da gestão.

Também verificamos que se busca por melhoria nos serviços, porém são melhorias feitas de forma pouco eficaz. Pois não há um método definido, também há insuficiência de metas e também escassez de recursos. Mas devemos destacar que a empresa implementou serviços de exames laboratoriais por um parceiro renomado na cidade, o que pode ser considerado positivo.

Como citado anteriormente a visão da empresa é bem difundida ou parte da gestão, porém as estratégias executadas pela mesma não têm trazido resultados satisfatórios, o que pode estar relacionado ao fato de não haver um plano de ação para a organização. Existe metas pessoais por parte da gestão, porém as mesmas não são formalizadas, os indicadores não estão bem definidos consequentemente por efeito da falta de estratégias para os processos da organização. Os planos de ação na organização além de não estarem bem definidos se tornam ineficazes, pois não são traçadas as estratégias e análise de indicadores.

O empreendimento foi lançado em um bairro bastante populoso do município ao identificar a necessidade de deslocamento dos moradores do bairro para o centro da cidade para realização de serviços básicos de saúde. Isso já é um ponto positivo para ganhar notoriedade e destaque junto aos moradores do bairro e possíveis clientes. Porém, a proprietária relata que não há um fluxo muito grande de clientes do bairro, pois acredita que eles ainda preferem outros locais mais renomados. Percebe-se que não há estratégias de marketing bem definidas e não são desenvolvidas estratégias tanto para atrair novos, quanto para manter os clientes. Por fim, não tem sido feito uma análise rotineira para melhoramento contínuo aproveitando dos pontos positivos de forma a traçar metas para atingir os clientes.

Foi questionado acerca dos interesses da empresa em relação a estratégias

de desenvolvimento sustentáveis de forma a pensar no meio ambiente onde ficou evidenciado que a mesma tem contrato com uma empresa de descarte de resíduos hospitalares. Onde mostra comprometimento da organização com as exigências legais, bem como com o meio ambiente. Além disso a empresa desenvolve ações sociais semestrais na comunidade local, ofertando serviços gratuitos em colaboração com seus parceiros. Com o objetivo de tornar a empresa destacada pela comunidade.

Foi evidenciado que as decisões são tomadas de forma remediativa, ou seja, são tomadas após ocorrer algum problema, pois segundo a proprietária, não resta muito tempo para se antecipar aos possíveis riscos. Em relação ao repasse de conhecimento entre os membros da equipe, não há.

Como principal evidência verificamos que a gestão promove o bem estar dos colaboradores por meio de reuniões diárias com o objetivo de um realizar um momento devocional e de compartilhar algumas situações de forma mais informal. Quanto aos riscos, estes são conhecidos e tratados, como por exemplo, o recolhimento do lixo por parte de uma empresa especializada em lixo hospitalar.

Verificamos que a empresa nos últimos anos tem investido em sistemas de gestão para a melhor gestão dos processos na organização. O sistema conta com as funções de agendamento de procedimentos, a lançamentos financeiros melhorando também no controle de produtividade dos profissionais principalmente 2 setores de odontologia e fisioterapia que são os que tem mais atendimentos.

Em relação aos resultados podemos considerar que existem ações para desenvolvimento e interação dos colaboradores, dos prestadores de serviço e dos profissionais. Mas não há levantamento de resultados de forma registrada, apenas de alguns setores de forma incipiente como é o caso do setor financeiro.

4.3 Sugestões de melhorias para a policlínica

O objetivo dessa seção é deixar algumas sugestões de possíveis ações que futuramente a policlínica pode pensar em efetuar, visando a melhorar sua gestão e atuação.

Neste sentido, elencamos algumas possíveis ações, a saber:

- Utilização fidedigna do software de gestão para contribuir para registro e acompanhamento de clientes, do setor financeiro, ou seja, explorar mais e melhor uma ferramenta que já existe na empresa e é subutilizada.
- Promover capacitação para os colaboradores e parceiros.
- Desenvolver os POP's das principais funções da empresa, uma vez que não há definido.
- Elaborar um plano de marketing para a empresa, visando a se tornar mais conhecido no bairro, alcançar mais clientes, interagir mais com os clientes das redes sociais. Cabe lembrar que esta é uma ação que deve ser realizada de forma contínua, de forma a chamar a atenção dos possíveis clientes.
- Ampliar as especialidades ofertadas, ampliando também as parcerias.

Enfim, há uma série de oportunidades de melhoria na empresa em análise que esperamos que possam ser colocadas em prática, ampliando os processos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou realizar uma consultoria em uma Policlínica situada em um determinado bairro no município de Campina Grande – PB, identificando possíveis pontos de melhoria sobre os processos internos e propor ações de melhorias.

Conforme os resultados, foi verificado que, é crucial que as clínicas de saúde adaptem suas estratégias para oferecer o melhor atendimento possível aos clientes, levando em consideração sua localização e público-alvo. Coincidente a análise, foi evidenciado que a empresa enfrenta perdas significativas na sua influência como instituição, em sua visibilidade na efetivação da sua imagem e financeira pois os resultados não tem atendido às expectativas devido à falta de métodos eficazes de gestão de processos.

Uma recomendação essencial para a clínica seria a implementação de novos canais de comunicação e a melhoria do acesso aos serviços oferecidos. Estratégias como a introdução de formulários personalizados para os clientes podem não apenas aumentar a eficiência operacional, mas também fortalecer a competitividade e melhorar o relacionamento com os pacientes.

Além disso, explorar o potencial dos parceiros em mídias sociais pode ser uma maneira eficaz de aumentar o engajamento e a visibilidade da clínica no mercado. A adoção de um método de gestão estruturado, similar ao apresentado no estudo, permitiria à clínica identificar áreas de melhoria e promover ajustes necessários nos processos internos.

Em resumo, a implementação de uma gestão eficiente e a adaptação estratégica às necessidades específicas do mercado são essenciais para o sucesso sustentável das clínicas de saúde. Isso não apenas otimiza a operação da empresa, mas também promove uma experiência mais satisfatória para os clientes e fortalece sua posição competitiva no setor.

É importante ressaltar também que a metodologia usada na consultoria, é de extrema importância para as empresas perceberem o quanto precisam avançar, aplicar inovações, melhorando sua gestão e, conseqüentemente, ampliando suas possibilidades.

Nesse sentido, sugerimos como trabalhos futuros a possibilidade de aplicar posteriormente esse estudo nesta empresa com o objetivo de identificar as transformações das sementes plantadas nesta policlínica, visando o crescimento e sustentabilidade no mercado.

REFERÊNCIAS

CANTIDIO, S **Padronização do processo**. Disponível em:

<<https://sandrocan.wordpress.com/tag/padronizacao-do-processo/>>. Acesso em: 01 abr. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. JUNIOR, P. J.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e Gestão por Processos - BPM. São Paulo: M. Books, 2011.

LOMBARDI, M. F. S.; BRITO, E. P. Z. **Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração**. RAC, v. 14, n. 6, p. 990- 1010,

nov./dez. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, J. O. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção de modelo de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2010.