

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

Beatriz Larisse de Andrade Ferreira (IFRN) larisse.andrade@escolar.ifrn.edu.br
João Mário Silva da Costa (IFRN) mario.costa@escolar.ifrn.edu.br
Maria Vitória Melo de Oliveira (IFRN) vitoria.melo1@escolar.ifrn.edu.br
Marta Lígia Carneiro de Brito (IFRN) marta.brito@escolar.ifrn.edu.br
Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara (UFRN) jessicacamara.eq@gmail.com

Resumo

Este estudo teve origem na necessidade de entender e melhorar a gestão de processos no setor de atendimento de uma empresa de análises clínicas. Para isso, foram utilizados fluxogramas situacionais e mapeamentos fornecidos pela própria organização com o intuito de identificar as atividades e atores envolvidos no setor e sugerir melhorias no atendimento aos clientes. A partir disso, foram identificadas a necessidade da inserção de melhorias no processo, o que levou a proposição de um novo fluxograma, com a inclusão de uma ferramenta que mede o grau de satisfação do consumidor final. O uso de ferramentas de mapeamento foi de extrema importância neste trabalho, tendo em vista que é por meio delas que são identificadas atividades que não agregam valor em uma organização e aquelas que agregam. Com isso foi possível promover adaptações e inserir novas melhorias.

Palavras-Chaves: Gestão de processos, mapeamento de processos, fluxograma

1. Introdução

O mercado vem presenciando uma constante mudança na forma com que oferece os seus bens e serviços. Isso está atrelado à crescente concorrência e à maior exigência dos clientes, que possuem a disposição fácil acesso à informação e maiores alternativas no mercado (MONTEIRO, 2017). Diante disso, as organizações precisam investir constantemente em estratégias para obter vantagem competitiva perante as demais.

Neste contexto, as empresas devem estar voltadas em melhorar a qualidade do atendimento, uma vez que isso é um dos fatores determinantes para a satisfação do cliente diante da organização. Portanto, a melhoria dos processos precisa ser inovadora e realizada pela perspectiva do consumidor final. Essa inovação e melhoria pode ser empregada em qualquer

segmento. Serviços de melhoria contínua e de gerenciamento podem contribuir para impactos positivos dentro de uma organização, pois “a entrega de valor ao cliente sustenta-se no foco dos processos que impulsionam a empresa e a criação de uma mentalidade inovadora” (CARRAZZONI; CARVALHO; CARRAZZONI; LEAL, 2021, p.49). Dessa forma, quando o processo é realizado com excelência, a organização não só garante o objetivo de atender às necessidades de seus consumidores, como também pode fidelizá-lo e atrair novos clientes, mantendo uma boa reputação no mercado.

Existem diversas maneiras para que as organizações possam melhorar a qualidade do atendimento aos clientes e uma delas é através da gestão de processos, que “é uma metodologia de gestão com diferentes fases, mas com objetivo continuado de sustentar o planejamento estratégico em apoio às atividades empresariais com visão no cliente” (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2020, p. 4) . Essa ferramenta é uma abordagem voltada para o alinhamento de todos os pontos do processo produtivo, que possui o objetivo de aperfeiçoá-los de forma contínua, através da realização do mapeamento de processos, tendo como foco principal atingir o objetivo de longo prazo das organizações.

Considerando isso, esta pesquisa desenvolveu um estudo de caso sobre o mapeamento e gestão de processos no setor de atendimento ao cliente de um laboratório de análises clínicas em Natal/RN. Para isso, foi feita uma análise da situação atual, com o propósito de identificar pontos de melhoria e, assim, propor modificações a fim de adequar o processo à realidade organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão de Processos

Devido às grandes mudanças do cenário econômico, as organizações que buscam se estabelecer no mercado, devem estar atentas e precisam analisar todo o seu processo produtivo. Só assim elas são capazes de identificar como podem se reinventar para melhorar seus processos e satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Segundo o Guia para gerenciamento de processos de negócios da *Association of business process management professionals*, o processo é um conjunto de atividades executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (ABPMP, 2013). Dessa forma, de acordo com Padella (2013), atender o desejo dos clientes e os objetivos dos acionistas, faz com

que as organizações demandem instrumentos que possam controlar e conduzir os processos de forma eficiente e eficaz, se adequando às constantes mudanças.

Com isso, as atividades de um determinado processo necessitam de análises e regras que ajudem a manter um bom relacionamento desse processo com os demais, dentro de uma organização. A partir dessas análises e regras, é possível identificar problemas atuais, ou futuros, e tratá-los, por meio de diagnósticos e propostas de ações sugeridas pelas oportunidades de melhorias encontradas.

Por fim, como afirmam Gonzales et al. (2010), deve-se medir os processos com o propósito de gerenciar os riscos, prever o tempo de conclusão do processo e gerenciar de forma proativa. Isso indica que é necessário realizar, rotineiramente, todo o acompanhamento dos processos, visando aumentar as chances de realização de ações preventivas, como também, eliminar possíveis riscos futuros. Da mesma forma, a partir desse acompanhamento, pode-se notar oportunidades para melhorar e inovar, entregando o melhor para os clientes da organização, visando sempre o tempo, custo e qualidade nos processos.

2.2. Mapeamento de Processos

Com o propósito de melhorar o funcionamento de organizações públicas e/ou privada, faz-se necessário utilizar a ferramenta do mapeamento de processos (BUENO et al., 2019). Ela faz parte da gestão de processos, sendo uma ferramenta muito difundida em organizações, pois possibilita a melhoria contínua, redução de custos, otimização e compreensão desses processos, logo, impactando na melhora da satisfação do cliente.

Para a elaboração do mapeamento de um processo, é necessário fazer todo um compilado de informações sobre o processo, para assim, obter-se todo o conhecimento necessário sobre as atividades que o compõe. Desta forma, para o melhor entendimento e auxílio no mapeamento de processos, deve-se fazer uso de algumas ferramentas e metodologias, como por exemplo, o BPMN, (Notação de Modelagem de Processos de Negócio) e os fluxogramas.

Para Peinado e Graeml (2007) os fluxogramas são representações visuais onde se utilizam símbolos gráficos com os passos e o fluxo de um processo, a fim de fazer uma análise de forma mais simples, sendo um recurso que é utilizado com o objetivo de melhorar a eficiência dos processos.

Além de ser usado na gestão de processos, o fluxograma também é uma importante ferramenta para a gestão da qualidade. Segundo Rosa, Venâncio e Penado (2021), ele permite a visualização de todas as etapas do processo, seja ele de um produto ou serviço, de uma forma mais abrangente.

3. Metodologia

O presente estudo teve como base os critérios utilizados por Prodanov e Freitas (2013), para classificação de trabalhos acadêmicos, sendo então definido do ponto de vista da sua natureza, como uma pesquisa aplicada, a qual possui a finalidade de gerar conhecimentos e aplicá-los para solução de problemas pontuais. Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, pois a própria organização é a fonte direta dos dados.

Por sua vez, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa define-se como um estudo de caso, por se tratar de analisar informações do setor de atendimento de uma empresa do ramo de análises laboratoriais. Para isso, foi utilizado o mapeamento de processos, tendo como objetivo propor melhorias para os seus procedimentos utilizando ferramentas da qualidade como o fluxograma. Essa ferramenta permitiu identificar o fluxo e também cada atividade realizada no setor de atendimento ao cliente, seja ele de forma presencial, canal telefônico ou online.

Em seguida, foi elaborado o fluxograma de atividades situacional, que foi analisado em conjunto com as demais informações coletadas. Por fim, criou-se então o fluxograma proposto, com as melhorias sugeridas para que o processo de atendimento ao cliente pudesse ser realizado da forma mais eficiente possível.

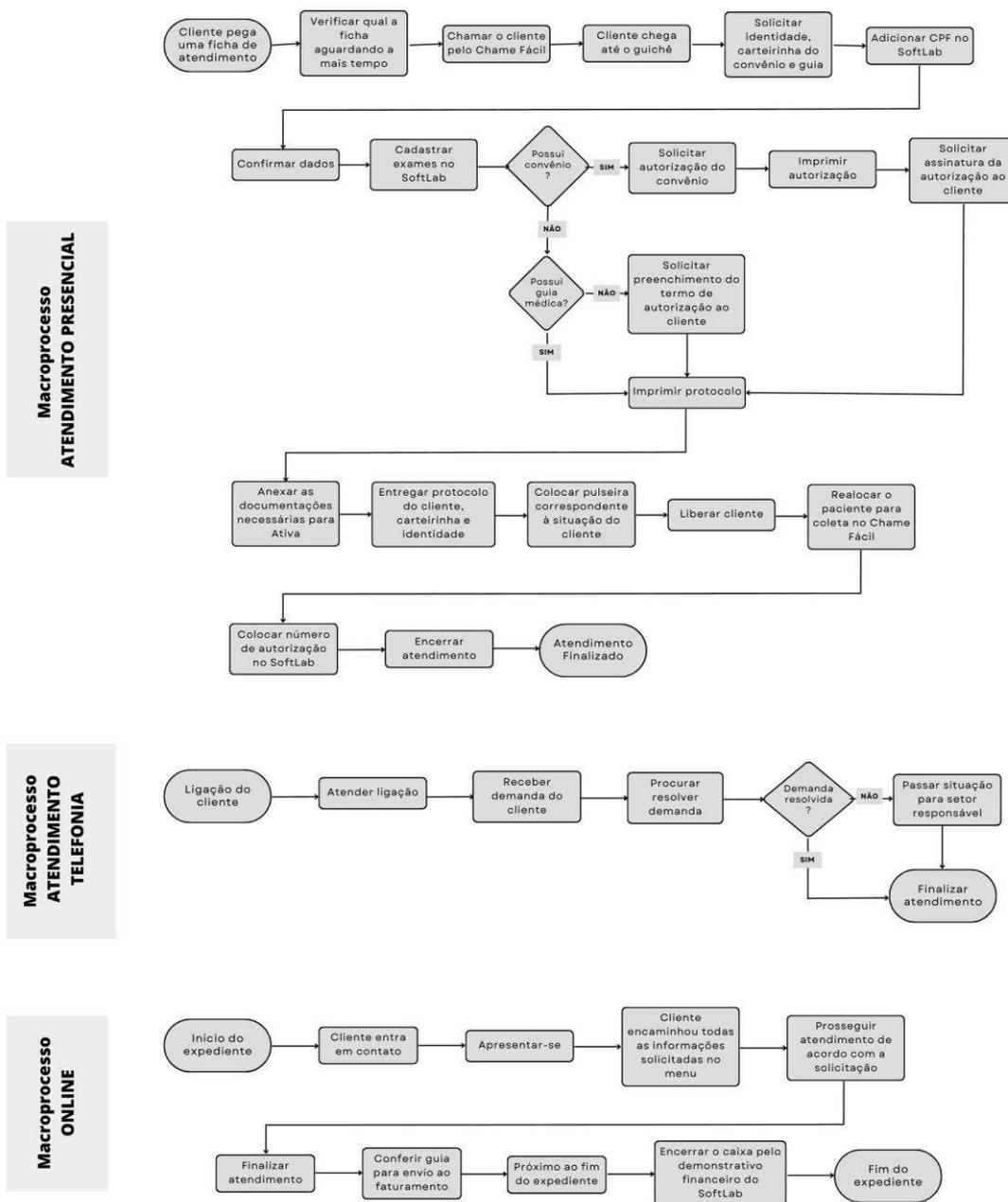
4. Resultados

O presente estudo foi realizado em uma empresa especializada em análises de exames laboratoriais. Inaugurada nos anos 2000, foi pioneira do ramo clínico no estado e hoje se destaca como uma das maiores redes laboratoriais do Rio Grande do Norte. A organização detém diversos setores, trabalhando de forma integrada, a fim de oferecer ao cliente a melhor experiência com a utilização de seus serviços, entregando qualidade e confiabilidade. Para ofertar o melhor para os seus clientes, é necessário que cada setor seja acompanhado rotineiramente para que seja possível a identificação de problemas e realizar ações para resolução dos mesmos, visando melhoria contínua dos processos.

Um dos setores que precisam estar em constante avaliação é o de atendimento ao cliente, pois interfere diretamente na percepção que o cliente tem sobre a empresa, muitas vezes sendo um ponto determinante para o consumidor retornar a contratar os serviços da empresa ou não. Com isso, para o seguimento do estudo, foi escolhido este setor, visando acompanhar os seus processos realizados internamente e encontrar possíveis oportunidades de melhorias para eles, para que assim seja possível ter um impacto positivo na melhoria da satisfação do cliente.

Os fluxos atuais de atendimento presencial, por telefone e online podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma AS IS



Fonte: cedido pela empresa

A partir do fluxograma situacional, foi observado que no atendimento presencial, o colaborador solicita os documentos pessoais do cliente e só após cadastrar todos os exames no sistema, questiona se o procedimento será realizado para um conveniado ou não. Diante disso, esta etapa foi antecipada com o propósito de otimizar e dar coerência ao processo.

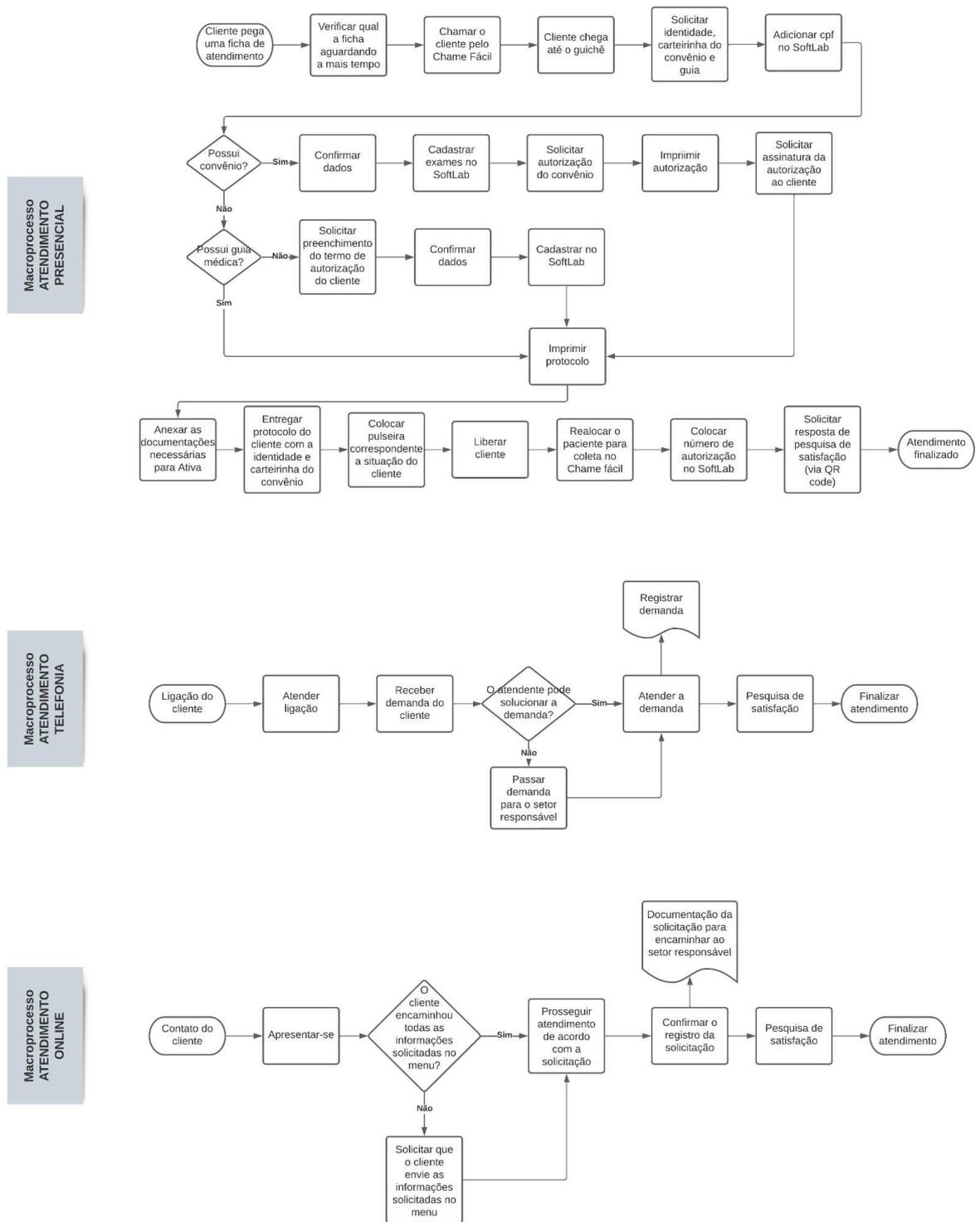
Além disso, foi observado que, após a finalização do atendimento online, existiam passos relacionados a envio de faturamento e encerramento de caixa. Essas etapas foram retiradas, pois

entende-se que um fluxograma de atendimento ao cliente deve conter apenas as fases que estão relacionadas a ele, ou encaminhamento (no caso do atendimento presencial) deste cliente. Etapas além dessas podem ser classificadas como atribuições do atendente, ou seja, estão além do atendimento direto ao cliente. Dessa forma, caso a empresa ainda ache necessário que os atendentes estejam a par dessas situações, seria interessante realizar um novo fluxograma com o mapeamento das atividades atribuídas ao atendente.

Outro ponto importante que foi verificado é que, ao final do atendimento, não eram realizadas pesquisas de satisfação para identificar se, de fato, os clientes estavam satisfeitos com relação ao atendimento recebido. Portanto, foi acrescentado em todas as formas de atendimento a etapa de solicitação ao questionário de satisfação, uma vez que tal informação é de extrema importância para que a organização avalie os resultados e busque melhorias.

No mais, também foram feitas algumas alterações na etapa de decisão do atendimento por telefone e para o atendimento online foi acrescentada uma etapa de decisão, essas modificações foram feitas a fim de tornar o processo mais estruturado, também acrescentando etapas de documentação das demandas dos clientes nos dois macroprocessos. Na figura 2 pode-se observar os fluxos do atendimento presencial, por telefone e online após as correções.

Figura 2 - Fluxograma TO BE



Fonte: Os autores (2023)

Após a implementação das adequações propostas se faz necessário o acompanhamento dos resultados, para análise e verificação da qualidade do atendimento. Para isso, alguns indicadores foram criados com a finalidade de observar os resultados, como mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Proposta de indicadores



Fonte: Os autores (2023)

O tempo médio de atendimento será verificado através da medição do tempo de cada um dos atendimentos, sendo que cada modalidade possui um tempo médio diferente, em virtude de se tratar de variados assuntos. Por sua vez, o indicador de satisfação dos clientes, poderá ser monitorado por meio da pesquisa de satisfação realizada após a finalização de cada atendimento, onde o cliente irá atribuir uma nota de 0 a 5, onde 0 significa insatisfeito e o 5 totalmente satisfeito.

O indicador de índice médio de reclamações, estabelece que mensalmente o setor de atendimento pode receber no máximo 20 reclamações. Neste sentido, quanto mais o indicador se aproximar de zero melhor, pois significa que a qualidade dos serviços conseguiu melhorar significativamente a satisfação dos clientes.

5. Conclusão

Por meio deste estudo de caso é possível perceber a importância da gestão e mapeamento de processos dentro de uma organização. Também pode-se dizer que pontos de melhorias sempre serão encontrados em qualquer que seja o processo da empresa. Analisar o diagrama da organização permitiu entender as atividades desempenhadas e, com isso, promover melhorias dentro do processo de atendimento, reduzindo ou retirando tarefas que não agregam valor e acrescentar novas ou modificando as existentes para melhor atender o principal beneficiado, que é o cliente.

Para que o consumidor final possa ser um participante ativo e sua visão seja, de fato, levada em conta como importante dentro da organização, é necessário obter *feedback* deles. No

fluxograma proposto foi acrescentado, em todas as formas de atendimento, pesquisas de satisfação para coletar informações pertinentes acerca da qualidade do atendimento.

Dessa forma, será possível realizar futuramente uma análise desses dados coletados para promover ainda mais melhorias. Elas são pertinentes para que a empresa cumpra o papel de ter o cliente como peça-chave da organização, levando em conta seus anseios e necessidades como determinantes na melhoria dos processos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). BPM CBOK V3.0: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Brasil: ABPMP, 2013.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura; AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática da literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v. 9, n. 2, p. 3-4, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/40536>>. Acesso em: 4 fev. 2023.

CARRAZZONI, R. S. N.; CARVALHO, P. L.; CARRAZZONI, M. D.; LEAL, J. S. Inovação Organizacional: Melhoria na Gestão de Processos de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 44-64, 2021.

da ROSA, R. A. S.; VENÂNCIO, S. D.; PENEDO, F. R.. A relevância do fluxograma para a análise crítica do PNT 2018-2022 - gestão pública do turismo no Brasil / The relevance of the flowchart for the critical analysis of the PNT 2018-2022 - public management of tourism in Brazil. **Brazilian Journal of Business**, 3(2), 1386–1397, 2021. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-007>

GONZALEZ, L. S. et al. Measurement in business processes: a systematic review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 114-134, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011017976>

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Makron Books, S. Paulo, 1996.

MONTEIRO, Ana Patrícia Silva. **O Processo de Fidelização de Clientes O caso cartão Continente: Gestão e Estratégia Empresarial**. Orientador: Mestre Miguel Nuno Portugal. 2016. 91 p. Dissertação de mestrado (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial) - Universidade Europeia - Laureate International Universities, 2017.

PADELLA, Simone. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 13 n. 2, p. 94-121, maio/ago.2013. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>>. Acesso em: 11 jan. 2023.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção. Operações industriais e de serviços**. UnicenP, 2007. 750 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.