

## **GESTÃO DE PROCESSOS NA ÁREA HOSPITALAR: REVISÃO COMPARATIVA DE LITERATURA.**

**Camila da Costa de Freitas , Eduardo Emerick Mendes Pires, Joelma de Andrade  
Emerick, Brendow de Oliveira Fraga,**

- 1) Formanda - Bacharelado em Administração. Técnica em enfermagem. Faculdade do Futuro. camilacfreitas123@gmail.com.
- 2) Formando - Bacharelado em Administração. Ensino Médio Completo. Faculdade do Futuro. eduardoemerickadm@gmail.com
- 3) Formanda - Bacharelado em Administração. Ensino Médio Completo. Faculdade do Futuro. joelmaandrade2011@hotmail.com.
- 4) Professor, empresário e consultor empresarial. Pesquisador em nível de pós-graduação nas áreas de comunicação, mídias digitais, neuromarketing e empreendedorismo nos setores público e privado. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa: Mestre, Faculdade do Futuro, brendowfraga@gmail.com.

### **CONTATOS**

Nome do autor responsável, endereço de correspondência, telefone e E-mail.

Brendow de Oliveira Fraga, Rua dos Estudantes, 200, Apartamento 411, Centro, Viçosa MG, (33) 98417-6335. brendowfraga@gmail.com

**GESTÃO DE PROCESSOS NA ÁREA HOSPITALAR: REVISÃO  
COMPARATIVA DE LITERATURA.**

**PROCESS MANAGEMENT IN THE HOSPITAL AREA: A COMPARATIVE  
LITERATURE REVIEW.**

**GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA HOSPITALARIA: REVISIÓN  
COMPARATIVA DE LA LITERATURA.**

**Resumo**

**Objetivo:** O presente trabalho apresenta uma abordagem que busca revisar a literatura sobre gestão de processos na área hospitalar, em instituições filantrópicas, a fim de compreender seus gerenciamentos, apresentar as práticas utilizadas e evidenciar os conceitos existentes desta área da administração. A escolha do tema e realização da pesquisa se deu pelo interesse em tomar conhecimento do gerenciamento dos processos em instituições filantrópicas da área hospitalar, em nível de pesquisas científicas e aprendizagem no modo geral.

**Método:** A metodologia utilizada toma referência de artigos, sites, livros e trabalhos de pesquisas científicas.

**Resultados:** Os resultados da pesquisa evidenciam as práticas administrativas no meio interno das instituições e apresenta a revisão da literatura de forma clara, sobre gestão de processos na área hospitalar.

**Conclusão:** A análise realizada na presente pesquisa permitiu aprender com toda a literatura documentada até aqui, conhecer os processos das instituições filantrópicas no meio hospitalar. Desta forma, vimos que a gestão de processos pode ser usada de maneira eficaz para garantir um resultado positivo para a instituição como um todo.

Palavras chaves: Gestão de processos, Gestão Hospitalar, Processos organizacionais

## 1. INTRODUÇÃO

A abordagem dos processos consiste em um dos campos de maior ênfase no âmbito da administração de empresas. Sendo uma das áreas com ampla gama de cursos e produções intelectuais nos âmbitos teórico e empírico, os processos organizacionais possuem notório arcabouço na produção existente. No entanto, em função da complexidade de implementação, controle e manutenção dos processos em uma empresa, é possível observar no plano empírico, problemas presentes nas organizações, no que tange aos procedimentos rotineiros, enfrentando gerenciamentos equivocados e dificuldades no desenvolvimento e controle de suas atividades.

Os processos organizacionais possuem importância para o desempenho das atividades de uma empresa, uma vez que criam padrões que permitem compreender o fluxo das atividades de uma empresa, de modo que permitem a identificação precisa dos setores ou etapas em que as falhas ocorrem. A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por autores seminais na área, como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por resultados tanto mais eficientes, uma vez que os recursos serão utilizados de maneira sistemática, tanto de forma eficazes, permitindo assim o alcance dos objetivos propostos. (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000; CAMPOS, 2009).

A Gestão por Processos também pode ser chamada de Gerenciamento por Processos de Negócio (BPM), essa é uma disciplina que fornece ferramentas e recursos para analisar, definir, organizar, monitorar e controlar processos que envolvem os negócios, além de também medir e controlar o desempenho de negócios interdependentes. (SANTOS, BLOG SEIS SIGMA, 2018).

A partir dos elementos apresentados, é possível verificar o escopo e um intenso direcionamento do campo da gestão de processos por resultados empresariais, em uma racionalidade instrumental, considerando-se a utilização dos recursos para alcance de objetivos e otimização dos resultados. Contudo, conforme evidenciou Serva (2007) em seu artigo seminal que contrapõe as diferentes lógicas que se inserem em uma organização conforme proposto por Guerreiro Ramos, existem organizações orientadas por outros aspectos que não apenas os resultados, inserindo aspectos valorativos nas decisões e processos empresariais.

Neste sentido, surge o interesse em analisar evidências de pesquisas sobre a gestão de processos em instituições filantrópicas, sobretudo nas organizações

hospitalares, investigando-se o que se verifica na literatura da área e evidenciando as práticas administrativas para esse ramo da administração.

Uma vez que as formas organizacionais se manifestam de diferentes formas, a área hospitalar também necessita de uma gestão de processos qualificados e métodos assertivos, para que obtenha êxito na realização dos objetivos deste setor, promovendo qualidade de vida para todos os pacientes e colaboradores. A gestão de processos é uma abordagem que requer eficiência e habilidade para integrar, controlar e executar os processos da organização, trazendo praticidade na rotina como um todo.

Segundo GesSaúde (2017) A gestão por processos permite alinhar estratégias, monitorar e medir os procedimentos automatizados ou não, possibilitando ao gestor, alcançar melhorias e resultados positivos para a mesma. Assim, o gerenciamento de processos hospitalares permite que a organização tenha uma rotina de trabalho equilibrada, determinando maneiras que facilitam a comunicação dos colaboradores e consequentemente proporcionando eficiência no tempo entre as equipes.

Estes elementos em uma organização hospitalar coexistem com o fator de situacionalidade relacionada a emoções extremadas, casos de emergência, imprevistos constantes, contingências, bem como posições decisórias e de liderança ocupadas por indivíduos cuja formação acadêmica, muitas vezes não possui correlação com a área administrativa, o que pode impossibilitar a aplicação de ferramentas inerentes à área.

Diante destes impactos no processo gerencial, ressalta-se a importância em estudar o tema exposto na pesquisa, possibilitando obter conhecimento em nível de aprendizado, compreender os processos e evidenciar estratégias utilizadas nas práticas administrativas.

Ao analisar a realidade que se pretende investigar, observa-se que existem fatores de diferentes dimensões associadas aos processos na área hospitalar. Neste sentido, surge uma inquietude que norteou a feitura do presente trabalho: **De que forma o arcabouço teórico da gestão de processos se manifesta na literatura existente sobre gestão de processos de hospitais filantrópicos?**

### **Objetivo geral:**

Analisar as manifestações teóricas da gestão de processos em organizações filantrópicas hospitalares.

### **Objetivos específicos:**

- Elaborar um ensaio teórico sobre a gestão de processos;
- Realizar uma revisão bibliográfica sistemática a respeito da gestão de processos em organizações filantrópicas hospitalares;
- Caracterizar qualitativamente a manifestação do arcabouço teórico sobre processos na literatura sobre gestão de organizações hospitalares.

### **Justificativa**

O presente trabalho parte da premissa de que processos gerenciais na área hospitalar envolvem tanto a garantia do bem-estar dos pacientes; como também o bem-estar dos colaboradores, organizando o trabalho e gerenciando determinado espaço em prol do serviço da equipe e ainda assim, como o mesmo torna possível realizar todas as atividades com poucos recursos e ao final evidenciar suas práticas administrativas. Neste sentido, o estudo deste tipo de organização possui importantes contribuições teóricas, tanto no sentido de contribuir para a literatura existente sobre o tema, quanto para orientar a leitores e alunos que possam utilizar o trabalho como referência.

### **Hipótese**

Por se tratar de um trabalho qualitativo, trabalha-se com a noção de tese ou premissa, a qual no presente trabalho, consiste na ideia de que os usos dos fundamentos da gestão de processos nos trabalhos acerca da gestão de organizações hospitalares não são explorados em sua totalidade, valendo-se dos conceitos elementares e diretrizes gerais.

## 2. MÉTODOS

### 2.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de um estudo qualitativo, com orientação bibliográfica e caráter descritivo. A pesquisa descritiva estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (CERVO; SILVA, 2016).

O caráter descritivo da pesquisa foi fomentado pela elaboração de um ensaio teórico, que mais do que uma breve revisão de literatura, consiste em uma construção teórica e intencional para se formar um conhecimento aprofundado sobre uma determinada área do conhecimento (MENEGETTI, 2011).

### 2.2 Instrumentos de coleta e análise de dados

O percurso metodológico da presente pesquisa consistiu essencialmente em procedimentos bibliográficos. Neste sentido, de modo a permitir a compreensão de como os objetivos foram alcançados, apresentam-se os métodos de coleta e análise distribuídos por objetivos, conforme evidencia-se a seguir:

**Quadro 1** – Procedimentos de coleta e análise

Objetivo	Procedimento de Coleta e Análise de Dados
Elaborar um ensaio teórico sobre a gestão de processos.	Construção de um ensaio teórico acerca da dimensão conceitual contemporânea sobre o que se entende por processos organizacionais, evidenciando-se por meio de uma construção autoral sua evolução e aspectos constitutivos (MENEGETTI, 2011).
Realizar uma revisão bibliográfica sistemática a respeito da gestão de processos em organizações filantrópicas hospitalares.	Optou-se pela utilização da pesquisa bibliográfica, que de acordo com Stumpf, (2009. p.54) consiste em um “conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter a bibliografia especializada já publicada sobre o tema”. Neste sentido, de modo a compreender o que tem sido abordado na literatura existente a respeito da gestão de processos especificamente em hospitais filantrópicos, utilizaram-se as plataformas Biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®); A biblioteca eletrônica Scientific Electronic Library Online – SciELO; bem como a ferramenta de pesquisa <i>Google Scholar</i> conjugando-se e refinando os termos de busca para os artigos publicados nos últimos 5 anos que versassem especificamente sobre “gestão de processos” e/ou “organizações hospitalares” e/ou “organizações hospitalares filantrópicas” e/ou “hospitais filantrópicos”. Os artigos encontrados foram sistematizados e analisados.
Caracterizar qualitativamente a manifestação do arcabouço teórico sobre processos na literatura sobre gestão de organizações hospitalares.	A partir da construção teórica e do modelo bibliográfico levantados, realizou-se uma discussão de modo a efetivar o alcance do objetivo geral, analisando-se de que forma o arcabouço teórico da gestão de processos se manifesta na produção científica existente sobre gestão de processos em organizações hospitalares filantrópicas.

**Fonte:** elaborado pelos autores com base nas referências analisadas.

### **3. ENSAIO TEÓRICO: A GESTÃO DE PROCESSOS ENQUANTO ÁREA DO CONHECIMENTO.**

#### **3.1. Origem da Gestão de Processos**

Tudo se iniciou no final do século XIX, a chamada era industrial, com Frederick Taylor, um norte-americano considerado o pai da administração científica, Taylor, com início da era industrial, percebeu a necessidade de maximizar a produção e também diminuir o tempo da mesma. Segundo o blog Sobre Administração, Segundo Periard (2012) Taylor buscava uma forma de gestão que fizesse com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, o que se dá o nome de eficiência, sem elevar os custos de produção da empresa. Taylor observou que o sistema de gestão da época continha muitas falhas, entre elas: a falta de padronização dos métodos de trabalho, o desconhecimento por parte dos administradores do trabalho dos operários e a forma de remuneração utilizada nas empresas.

Seu trabalho foi dividido em dois importantes períodos para a administração, sendo a racionalização do trabalho dos operários das fábricas da época e a definição de princípios de administração aplicáveis em todas as situações do cotidiano da empresa.

Taylor foi bastante criticado nas organizações, mas continuou estudando estratégias, objetivando aprimorar os processos. E com passar dos anos a gestão de processos se transformava conforme a humanidade evoluía.

Na década de 60, no Japão, surge à primeira onda, melhoria de processos, mais conhecida como método Lean, que nada mais é do que a produção enxuta. Este método é reconhecido pelo sistema de produção Toyota, que consiste em uma estratégia de negócio em que seu principal foco é a satisfação do cliente. Logo, em 1987, vem a segunda onda, a Reengenharia de Processos, um método desenvolvido pela Motorola que consiste em um conjunto de práticas que objetiva aprimorar os processos, produtos e serviços, tendo como foco também a satisfação do cliente. No ano 2000, surge a terceira onda, os conceitos de BPM ou Gestão de processos de Negócio, abordando vários aspectos como: a representação dos processos por meio da modelagem, a processos executados com o auxílio de softwares específicos. No quadro a seguir, é possível observar resumidamente a história da gestão de processos.

**Quadro 2 – História da gestão por processos**

Fase	Tempo	Foco	Negócios	Tecnologia	Ferramentas
Era industrial	De 1750 a 1960	Especialização do trabalho Tarefas visando a produtividade Redução de custos	Hierarquias funcionais Comando e Controle Linha de montagem	Mecanização Estandarização Manutenção de registros	Gestão científica Ciclo de melhoria do PDCA Modelagem Financeira
Primeira onda: melhoria de processos	De 1970 a 1980	Gestão da Qualidade Fluxo contínuo Eficiência das tarefas	Empresas multi-industriais Organização de negócios Fusões e aquisições	Automatização pelo computador Sistemas de Gerenciamento de Informação MRP	TQM Controle estatístico de processos Métodos de melhoria de processo
Segunda onda: Reengenharia de processos	De 1990 a 2000	Inovação de processo por “Melhores Práticas” Melhor, mais rápido, mais barato Negócios via internet	Organização plana Processos de ponta a ponta Propostas de valor – Velocidade para o mercado, Relacionamento com o cliente, excelência operacional	Arquitetura empresarial ERP CRM Cadeia de mantimentos MGT	Custeio baseado em atividades Seis Sigma Comprar vs. construir Redesign de Processo / Reengenharia de métodos
Terceira onda: Gestão de processos de negócio	A partir de 2000	Avaliação, Adaptabilidade e Agilidade Negócios globais 24X7 Transformação contínua	Organização em rede Super competição Crescimento do mercado impulsionado Eficácia do processo sobre eficiência de recursos Eficiência organizacional sobre a eficiência operacional	Integração de aplicativos corporativos Arquitetura orientada a serviços Software de gerenciamento de desempenho Sistemas BPM	Indicadores balanceados Auto-atendimento e personalização Outsourcing, Co-Sourcing, In-sourcing Metodologia BPM

**FONTE:** Blog Optimize (2020).

Hoje a gestão de processos vem sendo uma das ferramentas mais eficaz para organização das tarefas das empresas, é necessário, com as altas demandas, fazer mais em menos tempo, com maior flexibilidade, menor custo, maior satisfação do cliente e com ótima qualidade.

### 3.2 Conceitos de processos

Segundo Harrington *apud* Lima (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”

Neste contexto, Harrington mostra o básico de um processo empresarial, onde, por exemplo, em sua visão, em uma usina concreto, tem-se as entradas (*inputs*) que são os materiais que são necessários para a produção do concreto que será utilizado em alguma obra, esses materiais, no presente exemplo, serão, areia, pedra, cimento, aditivos e água, com isso pode-se acrescentar ao conceito de Harrington o conceito de *terá* a parte do processo “mediana”, que não foi citada por Harrington, esta etapa é onde será produzido o concreto, passando pela junção de todos materiais, até chegar à betoneira, que fará a mistura formando o concreto, o concreto feito é o (*output*). Este produto será utilizado para gerá-la valor ao cliente externo ao qual foi destinado.

Segundo Davenport (1994) um processo é ordem padrão das atividades de uma empresa, tendo um começo e um fim bem identificados. E reforça que essa estruturação é feita com a finalidade de agregar valor em suas entradas, objetivando um produto ao cliente. Ademais, para Kipper *et al* (2011, p. 89):

Na busca de uma definição, a visão de processo pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o consequente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos

Ainda na visão de Kipeer *et al* (2011, p.89) “tal estrutura é a chave para a obtenção das vantagens da reengenharia de processos, que pode ser diferenciada das versões mais hierárquicas e verticais”. Tais afirmações evidenciam o caráter transformacional da gestão por processos.

### 3.3. Gestão de Processos e sua definição

A Gestão por Processos também pode ser chamada de Gerenciamento por Processos de Negócio (BPM), essa é uma disciplina que fornece ferramentas e recursos para analisar, definir, organizar, monitorar e controlar processos que envolvem os

negócios, além de também medir e controlar o desempenho de negócios interdependentes. (SANTOS, 2018).

De acordo com a Gartner (2011),

A Gestão dos Processos de Negócio, do inglês, *Business Process Management (BPM)*, é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos seus processos de negócio. Para isso, o BPM emprega métodos, técnicas e ferramentas capazes de analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

Segundo Laurindo e Rotondaro, como muito se sabe, a gestão de processos visa, encontrar uma melhor forma de realizar as atividades no meio organizacional, melhorar o desenvolvimento da organização como um todo e conquistar os objetivos e metas da empresa alcançando seus resultados, conseqüentemente.

Com isso, ainda na visão de Laurindo e Rotondaro *apud* (Pradella, Furtado e Kipper) (2016) diz que “os objetivos da gestão por processos podem ser: (1) aumentar o valor do produto ou serviço na percepção do cliente; (2) aumentar a competitividade;(3) atuar segundo a(s) estratégia(s) competitiva(s) considerada(s) mais relevante(s), que agreguem) valor ao cliente;(4) aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia; (5) simplificar processos condensando e ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.”

Na citação acima pode-se perceber que o foco da gestão de processos é oferecer valor ao cliente, Gonçalves (2000b), em seus estudos, comentava que o cliente está no centro das organizações por processos e também que os mesmos objetivam oferecer valor ao cliente, fazendo isso de forma mais eficiente e com o menor custo possível. (KEEN, 1997)

Para Laurindo e Rotondaro (2006), foi chamada de “reengenharia” a gestão baseada em processos, cuja ideia seria reinventar a forma pela qual as empresas desempenham suas atividades, onde alguns de seus aspectos como, por exemplo, tecnológicos, seriam passíveis de mudanças pois teriam que se adequar a pressão do mercado da melhor forma possível, ou seja, um sistema flexível de mudança imediata.

Ademais, Pradella, Furtado e Kipper (p. 5) conceituam o modelo de gestão de processos como uma forma de melhoria contínua nos processos da organização que o emprega em suas atividades.

Contudo, pode-se observar que gestão por processos é uma forma de obter a melhor e a mais eficiente maneira de como realizar a atividades dentro de uma empresa,

seja sua produção, produtos ou serviços, tendo o cliente como foco na entrega de valor, visando o trabalho entre equipes e usando a tecnologia como aliada para que possa ter êxito no alcance de suas metas e resultados.

### **3.5 Gestão de Processos e seus benefícios**

A gestão de processos pode ser vista por alguns empresários como um método moderno que atrapalha o rendimento de suas empresas, por utilizarem um gerenciamento antigo e cômodo, e não aceitarem algumas mudanças, mas com a implementação de uma gestão de processos eficaz, a organização só tem a crescer.

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (HAMMER, 1998).

A BPM, por exemplo, pode criar processos de alto desempenho para a empresa, fazendo com que os custos sejam mais baixos, tenham mais velocidade nos procedimentos, flexibilidade e maior uso dos ativos. Já gestão de processos pode determinar quando um processo não está funcionando de forma coerente com o nível de produção que eles são capazes de oferecer.

Segundo Hammer *apud* Vaccari *et al* (2008), a transformação a partir de processos hoje é usada rotineiramente por empresas em todo mundo. Em praticamente todo setor, empresas de vários portes registram significativos avanços em custo, qualidade, velocidade, rentabilidade e outras áreas vitais ao focar, medir e reformular processos internos e de interação com o cliente.

Embora projetos de mudança sejam difíceis de implementar, a mudança baseada em processos é especialmente difícil (HAMMER *apud* VACCARI *et al* (2008). Paim (2001) destaca que a gestão tradicionalmente funcional pode ser mudada para uma gestão orientada por processos, no sentido da agregação de valor que ocorre horizontalmente nas organizações.

Sendo assim, a gestão de processos é um método eficaz para alinhar todos os procedimentos de uma organização, definir estratégias precisas para a rotina e otimizar o tempo de toda a equipe, mas vale ressaltar que, é de extrema importância que essa gestão seja liderada por um profissional capacitado e informado sobre os processos e rotina da empresa, para que o mesmo desenvolva estratégias que tragam soluções para a organização como um todo.

### **3.5. Impactos gerados pela falta de um gerenciamento eficaz**

Toda organização produtiva seja pública ou privada de grande, médio ou pequeno porte depende de gerenciamento. O processo de gerenciamento de empresa é uma forma de estratégia eficiente dos negócios, pois com uma gestão de processos estruturada a organização tende a crescer diminuindo suas taxas de erros, tendo uma visão previa do que acontecerá e prevenir antes mesmo verificando os excessos e gargalos é possível ser mais assertivo em suas decisões e no desenvolver de atividades da empresa; diminui os erros e com sua queda a efetivação do trabalho o seu produto/serviço chega ao alcance do público com mais qualidade; aproveita os recursos já existentes; maior produtividade da equipe; e uma gestão de tempo inteligente.

Como muito se sabe, toda ação gera uma consequência, seja ela vantagem ou desvantagem para tal executiva, e na gestão de processos não seria diferente, a importância de gerenciar os processos se torna tao importante quanto tê-los na organização, afinal, não existe empresa sem processo, e entendê-los pode evitar esforços desnecessários poupando tempo e dinheiro. Diante deste contexto, torna-se interessante tomar conhecer o que uma má gestão ou a falta íntegra da gestão dos processos pode impactar na organização (FIA, 2019).

### **3.5 Inovação versus Gestão de processos**

O discurso da inovação se tornou um grande ditame da contemporaneidade. Neste sentido, a gestão de processo quando bem estruturada, pode levar a organização a obter um patamar elevado em relação a concorrência, atendendo melhor às necessidades dos clientes, diminuindo custos, obtendo organização nas tarefas rotineiras e até mesmo nas esporádicas, no entanto, para que se possa obter ainda mais melhoria e eficiência nos processos, a organização deve estar aberta á enfrentar novos caminhos, atualizando seus meios de produção e ao mercado no qual atua.

#### 4. GESTÃO DE PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: REVISÃO DA LITERATURA EXISTENTE.

De modo a sistematizar os achados da pesquisa bibliográfica, sistematizaram-se os dados da mesma na seguinte proposição:

**QUADRO 3 – META-ESTUDO**

MÉTODO BIBLIOGRÁFICO							
N	Artigo	Autores	Base	Objetivo	Método	Revista	Achados
1	<a href="#">Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde.</a>	Andrea Laura Andrade Moreira-Thadeu Borges Souza Santos...	SPELL	O objetivo deste estudo é apresentar o estado da arte sobre gestão hospitalar, do período que antecede o SUS até a publicação da Política Nacional de Atenção Hospitalar. Trata-se de revisão sistemática nacional e internacional com adoção do Protocolo Prisma e levantamento da literatura científica indexada nas bases Lilacs, Scielo e Web of Science.	Realizou-se revisão sistemática nacional e internacional, cujo período de busca foi de início aberto e término em 2015, permitindo identificação de estudos anteriores da criação do SUS até a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP).	CIENCIA E SAUDE COLETIVA.	Os artigos analisados apontaram diferentes dimensões que refletem a complexidade e os desafios da atenção hospitalar no SUS, seja pelos frágeis instrumentos de gestão e regulação estatais, hegemônico modelo de atenção hospitalocêntrico ou pela necessidade de avanços na implementação da concepção sistêmica e participativa. Tais elementos, junto às suas particularidades relacionadas ao financiamento, recursos humanos e corresponsabilidades contratuais da relação público-privada, permitiram responder à questão de pesquisa com duas importantes considerações.
2	<a href="#">Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais.</a>	Diego Carlos Farias. Fernando Oliveira de Araujo.	Scopus A pesquisa na base Scopus retornou 68 artigos, dos quais não há ocorrência de mais de um por autor.	o objetivo de realizar um levantamento da literatura científica atinente às temáticas de gestão hospitalar e aos projetos aplicados ao ambiente hospitalar. Em termos metodológicos, aplica-se o método webibliomining de coleta e análise sistemática de conhecimento em bases de periódicos indexadas	Por se tratar de um estudo que versa sobre práticas administrativas aplicadas em ambientes hospitalares, dada a maior afeição do protocolo Webibliomining a levantamentos sistemáticos na área de ciências sociais aplicadas	Ciência & Saúde Coletiva	As temáticas de destaque no âmbito da gestão hospitalar estão associadas às divergências entre profissionais, à deficiência na comunicação e à definição pouco precisa dos processos de trabalho. Projetos de implantação de modelos de gestão participativa, ou seja, práticas administrativas mais dialógicas e democráticas, também recebem destaque na literatura como uma forma de enfrentar os problemas interpersonais comuns em hospitais.
3	<a href="#">Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional</a>	Simone Pradella	Gestão de Processos	Nessa proposta de otimização da metodologia, destaca-se a etapa de simulação de processos, aplicada em uma organização geradora de conhecimento, que atua no ramo de serviços educacionais. Essa aplicação visou à melhoria do desempenho dos seus processos de serviço, pois os mesmos são mais complexos, e as metodologias atuais não apresentam todas as etapas necessárias para expor resultados eficientes e eficazes de desempenho obtidos a partir do redesenho antes da etapa de implantação.	O Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), de Galvão e Mendonça (1996); a metodologia WV – Processo dos Sete Passos, proposto por Shiba, Graham e Walden (1997); a metodologia de Análise e Modelagem de Processos, de Negócios de Oliveira e Neto (2009); a Documentação, Organização e Melhoria de Processos (DOMP), criada por Cruz (2003); e a Novo Olhar proposta pelo DO da IES (2006) onde foi aplicado este estudo.	Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013	A concorrência globalizada, a evolução das estruturas de mercado, a complexidade em seus processos, a responsabilidade social e a governança corporativa são alguns dos fatores que levam as organizações a buscarem maior flexibilidade e habilidade para alterar seus processos, visando promover maior agilidade e qualidade. As mudanças ocorrem constantemente nas organizações e com elas surge a necessidade de aprimoramento contínuo. A partir disso, os resultados encontrados na simulação, realizada nesta pesquisa, comprovaram que a gestão de processos foi positiva para a melhoria de suporte da IES, pois apresentou desempenho eficaz com a implantação da ferramenta de BPMS.

Fonte: Dados da pesquisa

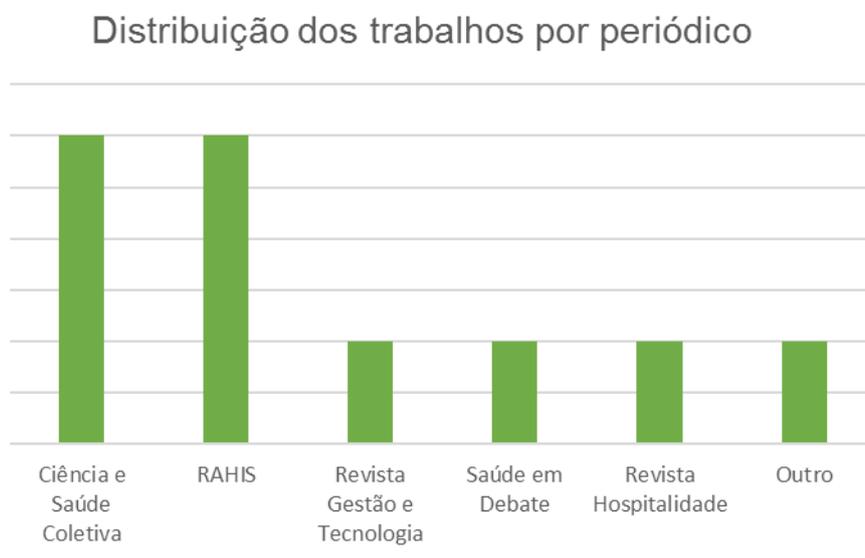
4	<a href="#">GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO APLICADO AO HOSPITAL VIDA E SAÚDE</a>	Jovani Patias Claudio Edilberto Hofler Bruna Gabriela Wambier	Google Acadêmico	Este Artigo descreve sobre o desempenho gerencial do setor de recursos humanos do quesito clima organizacional do hospital vida e saúde de santa rosa RS	A metodologia utilizada foi à realização de pesquisa descritiva, desenvolvida pelo método qualitativo, com entrevista semiestruturada realizada à direção do hospital, bem como pesquisa em manuais, livros, Site do hospital, artigos e revistas científicas. C	Rahis	O artigo evidencia a importância dos treinamentos, trabalho em equipe, a importância e valorização de um trabalho em grupo, e dos colaboradores trabalharem motivados e satisfeitos. Pois com isso o desempenho nos processos ocorre em todos os horários por se tratar de um hospital e esta funcionando 24h e com mesmo clima organizacional.
5	<a href="#">CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO DE HOSPITAL PRIVADO EM TERESINA-PI</a>	Stenio Lima Rodrigues João Vitor de Oliveira Sousa Paulo Jordão de Oliveira Cerqueira Fortes	Google Acadêmico	O objetivo da pesquisa que fundamenta este artigo foi elaborar um manual de procedimentos em gestão de compras farmacêuticas através de uma consultoria organizacional.	Seu delineamento aconteceu através do método estudo de caso simples com ênfase em estudos exploratórios descritivos dos processos estudados	Rahis	Com o estudo de caso nota-se que existe a necessidade de adoção de um novo macroprocesso de acompanhamento de consultoria para que a avaliação dos impactos dos resultados alcançados com a criação de manuais de procedimentos seja mais eficaz e eficiente pois há a necessidade de capacitação aos demais profissionais do setor, para que a realização das compras de medicamentos ocorra de forma descentralizada e consequentemente haja a agilidade dos processos de abastecimento interno.
6	<a href="#">O impacto do gerenciamento de leitos na gestão hospitalar</a>	Alexsandra Maria Wasgen Mellina da Silva Terres Bárbara Foiato Hein Machado	Spell	Considerando isto, esse trabalho objetiva propor um modelo teórico para a gestão de leitos	Primeiramente, serão discutidos os conceitos de gestão de leitos, os meios de acesso ao leito, e o plano de altas hospitalares. Na sequência, a relação entre o aumento do número de internação e a gestão de leitos. Por fim, será apresentado um modelo teórico que irá unir a atual gestão de leitos com um plano de altas hospitalares. Ao longo deste trabalho serão lançadas proposições e, ao final, serão feitas algumas considerações, apresentadas as limitações da pesquisa e sugeridas futuras trilhas de pesquisa.	Revista Hospitalidade	Evidencia o presente artigo que quanto menor o tempo de limpeza do leito, mais rapidamente a gestão de leitos poderá alocar outro paciente no leito, aumentando o número de pacientes atendidos ou seja deve se criar processos eficazes para agilizar as limpezas priorizando as de mais necessidades. Outra ferramenta importante é a criação de espaços de espera destinados a pacientes que recebem alta médica e precisam aguardar transporte pois assim libera também leitos podendo alocar mais rápido novos pacientes. E por último relata o plano de previsão de alta médicas assim tem uma visão futura do que irá acontecer para poder se programar e agilizar o processo.
7	<a href="#">QUALIDADE DE SERVIÇOS HOSPITALARES SOB A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS DE ACREDITAÇÃO</a>	Weverson Soares Santos Gabriela Gonçalves Silveira Fiates Rudimar Antunes da Rocha	Spell	o objetivo deste estudo é mapear e analisar as produções científicas, nacionais e internacionais, sobre a qualidade de serviços hospitalares na perspectiva da acreditação hospitalar, com o propósito de identificar características das pesquisas, temas e perspectivas exploradas pelos pesquisadores e padrões que permitam novas proposições de pesquisa sobre o tema.	Para isso, foram avaliados 45 artigos selecionados nas bases: Ebsco, Periódicos Capes, Scopus, Spell e Web of Science.	Rahis	O artigo conclui que a melhoria contínua da qualidade nas instituições hospitalares tem sido suportada pelos processos de acreditação hospitalar, constituindo-se como uma importante ferramenta voltada para melhorias organizacionais na gestão de processos, aumento da segurança dos pacientes, desenvolvimento dos profissionais e desenvolvimento da imagem pública dos hospitais, quando acreditados. Os resultados desse estudo demonstram que a acreditação hospitalar é um assunto ainda incipiente no mundo, e em especial no Brasil, tanto no contexto científico quanto no mercadológico, uma vez que a mesma apresenta pouco mais de 20 anos

8	<a href="#">Reforma da Atenção Hospitalar para modelo de saúde baseada em valor e especialidades multifocais.</a>	Fernando Henrique de Paula Uzuelli Ana Carolina Dignes da Costa Bruno Guedes Consuelo Ferreira Sabiá Sandro Rogério Rodrigues Batista	Scielo	o objetivo deste trabalho foi descrever a experiência de reforma do modelo assistencial da Rede de Hospitais Públicos do Distrito Federal, sob os moldes da atenção à saúde centrada na pessoa, com a saúde baseada em valor.	Método participativo	CIENCIA E SAUDE COLETIVA- SPELL.	A transformação epidemiológica enfrentada pelo país passou a exigir um modelo mais eficiente e sustentável, A era do conhecimento permitiu através da ampliação do acesso e o aumento da interatividade o despertar de novos horizontes com possibilidades de alcançar outros modelos de gestão em saúde que atendem a essa nova proposta.A coordenação do cuidado surge como proposta assistencial a atenção hospitalar a medida que permite integrar as diversas especialidades sobre uma óptica de gestão de conhecimento <sup>26</sup> e transversalidade da assistência podendo garantir resultados melhores aos desafios de nossos tempos.
9	<a href="#">Racionalização e Construção de Sentido na Gestão do Cuidado: uma experiência de mudança em um hospital do SUS</a>	Creuza da Silva Azevedo Marilene de Castilho Sá Marcela Cunha Gustavo Correa Matta Lilian Miranda Victor Grabois	Scielo	Este estudo buscou analisar processos organizacionais de mudança na gestão do cuidado hospitalar empregando avaliação qualitativa desenvolvida por estudo de caso	A pesquisa foi desenvolvida no Hospital Fornecedores de Cana de Piracicaba, no Estado de São Paulo, Brasil, em setembro e outubro de 2012. Foram realizadas 25 entrevistas com membros da alta direção do hospital, gestores e profissionais de saúde ligados à atenção ao paciente adulto, além da análise de documentos de gestão e observações de algumas atividades.	CIENCIA E SAUDE COLETIVA- SPELL.	O artigo mostra estratégias para melhoria da qualidade . O estudo do processo de mudança neste hospital mostra o grande desafio de coordenação das práticas de cuidado, evidenciando um dinamismo entre a concepção de gestão pautada por ferramentas racionalizadoras. A complexidade dos processos de mudança em hospitais, especialmente na esfera da gestão do cuidado, analisando se sua vertente racionalizadora – enquanto processos de padronização e controle e o entrelaçamento com os sujeitos e os grupos que buscam nos processos dialógicos e intersubjetivos construir sentidos para suas práticas. Certamente, tais questões expressam não apenas as condições locais do HFCP, mas apontam os desafios e a complexidade dos processos de qualificação do cuidado hospitalar que sempre exigirá muita concertação e inclusão dos trabalhadores na sua concepção e ajustes.
10	<a href="#">A percepção dos trabalhadores sobre o processo de trabalho em um Hospital Universitário Federal sob gestão de uma empresa estatal de direito privado</a>	Josnei Luis Daneliu <sup>1</sup> , Deivisson Vianna Dantas dos Santos <sup>1</sup> , Sabrina Stefanello <sup>1</sup> , Vitória Giacomassa de Oliveira <sup>1</sup> , Guilherme Souza Cavalcanti de Albuquerque	Scielo	foi possível analisar a percepção de trabalhadores de diversos setores desse serviço de saúde sobre a organização e participação no processo de trabalho de Hospital Universitário Federal (HUF) sob esse novo modelo de gestão, que se apresenta no discurso governamental como solução dos problemas de gestão dos hospitais universitários brasileiros.	Pesquisa com metodologia qualitativa que, a partir de entrevistas semiestruturadas, estudou o caso de um hospital universitário que passou a ser gerido por uma empresa estatal de direito privado a partir de 2014.	Saúde Debate	Em conclusão o artigo evidência que os trabalhadores, após dois anos de implantação do sistema, pouco mudou em termos de cotidiano, pelo contrário, novos problemas surgiram com a adição de mais um sistema de gestao “São queixas crônicas, antes atribuídas ao senso comum da ‘ineficiência do Estado’, como falta de insumos, pouca valorização do trabalhador etc. Ao contrário, novos problemas surgiram com adição de mais um modelo de gestão na miríade de modelos que já vigoram nos HUF.” é possível apontar que, segundo análise das percepções dos trabalhadores, esse modelo de gestão traz variados problemas na organização do dia a dia de trabalho dentro do Hospital; ademais, apenas importar ferramentas gerenciais para esse ambiente, ignorando os arranjos organizacionais tradicionais pendentes, pode ser mais uma fonte de atritos na dinâmica do trabalho em saúde. Além disso, apontou a diferença salarial, horário rígido ao extremo e a falta de voz permitida aos colaboradores

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir dos mecanismos de busca descritos nos métodos do presente trabalho, encontraram-se os artigos evidenciados, os quais se distribuem pelos seguintes meios de divulgação científica:

**Figura 1** – Gráfico da distribuição dos artigos por meio de divulgação científica.



Fonte: Dados da pesquisa

De modo a verificar a abrangência e classificação diante da comunidade científica de tais publicações, utilizou-se a Plataforma Sucupira para verificar a qual a classificação dos meios de divulgação científica dentro do último quadriênio analisado, de modo que se constatou em “Administração, Ciência Contábeis e Turismo” o periódico Ciência e Saúde Coletiva possui extrato *qualis* A2; A RAHIS e a Revista Gestão e Tecnologia possuem extrato B3, a Revista saúde em debate possui extrato B2 e a revista hospitalidade possui extrato B3. Isto evidencia que apesar de reduzida, a produção existente especificamente sobre gestão de processos em organizações hospitalares possui alcance e impacto na literatura existente em administração.

Os artigos evidenciaram que a gestão de processos tem papel fundamental para a empresa, e em um hospital não é diferente, pois requer uma administração cautelosa e que esteja atenta a cada detalhe, com o objetivo de atender as necessidades dos pacientes e colaboradores, agindo de maneira humanizada.

A Gestão de Processos é uma disciplina, uma metodologia de gestão corporativa que pode ser aplicada aos diferentes cenários, setores e realidades corporativas. Independente do setor e da área de atuação, todas as organizações possuem rotinas e processos que integram áreas e pessoas em atividades comuns. (Lecom, 2020).

Desta forma, a área hospitalar necessita de um gerenciamento de processos que facilite a rotina de toda a instituição, organize os setores de tal forma que auxilie os procedimentos realizados pelas equipes e que o funcionamento seja monitorado pelo gestor para que alcance os resultados estabelecidos pela instituição.

No modo geral, a gestão de processos na área hospitalar tem a função de auxiliar o gestor ao definir as estratégias essenciais e os procedimentos que serão usados para o melhor funcionamento de toda a instituição.

## **5. DISCUSSÃO**

Analisando-se de modo comparativo, os materiais oriundos do ensaio teórico e da pesquisa bibliográfica, foi possível perceber que existe um hiato entre o arcabouço teórico existente sobre processos organizacionais e a literatura a respeito, especificamente, da gestão de processos em organizações hospitalares.

Observou-se que os artigos identificados na pesquisa bibliográfica, utilizam conceitos gerais da BPM sem grande aprofundamento e que a ênfase maior das discussões se concentra em aspectos mais técnicos, relacionados a especificidades e nuances da própria área hospitalar.

## **6. CONCLUSÕES**

O presente trabalho cumpriu seus objetivos, no sentido de verificar de que forma o arcabouço teórico da gestão de processos se manifesta na literatura existente sobre gestão de processos de hospitais filantrópicos. Foi possível perceber que os conceitos e métodos referentes a processos muitas vezes são evidenciados na literatura de modo amplo, sem maior detalhamento ou enfoque exclusivamente na área de processos.

Como limitação do presente trabalho, apresenta-se o fato de que o escopo inicial consistia em realizar uma análise empírica de uma organização hospitalar filantrópica, contudo, com as incidências do contexto não foi possível. Assim, como sugestões de trabalhos futuros, recomenda-se a verificação dos elementos bibliograficamente apresentados na pesquisa em campo, podendo-se inclusive utilizar metodologias participativas como a pesquisa-ação e a observação participante que consistem em métodos normalmente utilizados na área de processos.

## REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, M. A. & Mendes, P. J. V. (2000). **Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública**. Anais do Congresso Internacional del CLAD, Santo Domingo: CLAD, p. 14.

AZEVEDO C. A., SÁ M. C., CUNHA M., MATTA G. C., MIRANDA L., GRABOIS V., **Racionalização e Construção de Sentido na Gestão do Cuidado: uma experiência de mudança em um hospital do SUS** Ciência & Saúde Coletiva, em 01/07/2016

DAMANPOUR, Fariborz. **Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, v.34, n.3, p. 555–590, set 1991.

DANELIU J. L., SANTOS D. V. D., STEFANELLO S., OLIVEIRA V. G., ALBUQUERQUE G. S. C., **A Percepção Dos Trabalhadores Sobre O Processo De Trabalho Em Um Hospital Universitário Federal Sob Gestão De Uma Empresa Estatal De Direito Privado**, SAÚDE DEBATE | RIO DE JANEIRO, V. 43, N. 121, P. 378-389, ABR-JUN, 2019

DÁVILA, G. A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 3, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/28248>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

FARIAS D. C., ARAUJO F.O., **Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais**, Editora Ciência e Saúde Coletiva, Versão final apresentada em 15/12/2016

GARTNER, **Entenda o que é a Gestão dos Processos de Negócio (BPM)**, GSW, Edição 011 – Ano 2011 Disponível em: <<https://www.gsw.com.br/gestao-empresarial/47-ed11m4>>.

GESSAÚDE, **Gerenciamento De Processos Hospitalares: Saiba Quando Fazer A Revisão**, Editora GesSaúde, Disponível em: <<https://www.portalgessaude.com.br/blog/gerenciamento-de-processos-hospitalares-saiba-quando-fazer-a-revisao/#:~:text=O%20gerenciamento%20de%20processos%20hospitalares,processos%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Sa%C3%BAde.>>> Acesso em: 13 de julho de 2017 | Atualizado dia 16 de outubro de 2018

GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981;

HARRINGTON, J. (1993). Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books.

KIPPE, L. M.; PRADELLA, S. & FURTADO, J. C., **Gestão por processos: da Teoria à Prática**, 4 reimpr, São Paulo, 2016

LAURINDO, J.B.F.;ROTONDARO ,G.R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARKETING LECOM, **Gestão dos Processos no Setor da Saúde, a Área Hospitalar**, Plataforma LECOM, Disponível em:  
<<https://www.lecom.com.br/blog/processos-no-setor-da-saude-a-area-hospitalar/>>  
Acesso em 28 DE MARÇO DE 2012

MIRANDA, Luis Carlos F. **Gestão de processos: análise de processos em uma instituição filantrópica** 2020. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade do Futuro (FAF), Manhuaçu, 2020.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de administração contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

OPTIMIZE, Prejuízos da falta da gestão de processos. **Optimize**. Disponível em:  
<<https://gestaoemsintonia.com/confira-os-prejuzos-da-falta-da-gesto-de-processos/>>  
Acesso em: ---

OPTIMIZE, **Conheça a História da Gestão de Processos de Negócios**, Disponível em:  
<<https://gestaoemsintonia.com/conhea-a-histria-da-gesto-de-processos-de-negcio/>>

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. Management, jul./ago. 1998.

PATIAS J., HOFER C. E., WAMBIER B. G., **Gestão Hospitalar: Um Estudo Aplicado Ao Hospital Vida E Saúde**, Revista Rahis 20/10/2015

PERIARD G., **Tudo Sobre a Administração Científica de Taylor**, Rev. Sobre Administração, Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-administracao-cientifica-de-taylor/>> Acesso em: out 17 2020.

PRADELLA S., **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, mai./ago. 2013

REDFOX, 6 Problemas causados pela falta de controle de processos, **RedFox**, Disponível em: < <https://redfox.tech/6-problemas-falta-de-controle-de-processos/>>  
Acesso em: 04 de Outubro de 2019.

RODRIGUES S. L., SOUSA J. V. O., FORTES P. J. O C., **Consultoria Em Gestão De Processos: Estudo De Caso De Hospital Privado Em Teresina-Pi**, Revista Rahis, Piauí, 26/05/2015

SANTOS W. S., FIATES G. G. S., ROCHA R. A., **Qualidade De Serviços Hospitalares Sob A Perspectiva Dos Processos De Acreditação**, Revista Rahis, Vol. 16, n1 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ JAN/MAR 2019

SANTOS, V. F. M., **Gestão por processos: o que é ? e como funciona?**, Blog Seis Sigma, Acesso em : 01 de outubro de 2018, Disponível em:<<https://www.fm2s.com.br/gestao-por-processos/>>.

SANTOS T. B. S., MOREIRA A. L. A., SUZART N. A., PINTO I. C. M., **Gestão Hospitalar No Sistema Único De Saúde: Problemáticas De Estudos Em Política, Planejamento E Gestão Em Saúde**, Editora Ciência e Saúde Coletiva, 22/12/2018

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 37, n. 2, p. 18-30, June 1997 .

UZUELLI F. H. P., COSTA A. C. D., GUEDES B., SABIÁ C. F., BATISTA S. R. R., **Reforma Da Atenção Hospitalar Para Modelo De Saúde Baseada Em Valor E Especialidades Multifocais**, Ciência & Saúde Coletiva, em 27/03/2019

VACCARI A. E., OLIVEIRA D. A., GUIMARÃES R. C., SANTOS R. P. C., **A Aplicação Da Gestão De Processos Em Uma Organização Tipicamente Funcional**, Revista Enegep, Rio de Janeiro , Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008

WASGEN A. M., TERRES M. S., MACHADO B. F. H., **O impacto do gerenciamento de leitos na gestão hospitalar**, Revista Hospitalidade, Volume 16, n. 02, (mai-ago) de 2019.