



UNIVAG – CENTRO UNIVERSITÁRIO
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALLAN MATHEUS SGUAREZI COELHO

GIULIA MATOS DEIJANI DA SILVA

SARA VILELA MONTEIRO SOUZA

TATIANI SANT'ANA GIACOMELI

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: DIAGNÓSTICO
EMPRESARIAL PARA RISOS ODONTOLOGIA PREMIUM

Várzea Grande
2025

ALLAN MATHEUS SGUAREZI COELHO

GIULIA MATOS DEIJANI DA SILVA

SARA VILELA MONTEIRO SOUZA

TATIANI SANT'ANA GIACOMELI

**PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: DIAGNÓSTICO
EMPRESARIAL PARA RISOS ODONTOLOGIA PREMIUM**

Trabalho apresentado ao Univag - Centro
Universitário de Várzea Grande, para fins
Específicos do Curso de Administração como
exigência para a conclusão do TCC II do curso de
Administração, sob a orientação do Professor
Me./Esp. Maycon Teixeira Minucelli

**Várzea Grande
2025**

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA RISOS ODONTOLOGIA PREMIUM

Allan Matheus Sguarezi Coelho

Giulia Matos Deijani Da Silva

Sara Vilela Monteiro Souza

Tatiani Sant'ana Giacomeli

Professor Me./Esp. Maycon Teixeira Minucelli

Resumo

Este trabalho apresenta um diagnóstico empresarial desenvolvido na clínica RISOS Odontologia Premium, localizada em Cuiabá (MT), com o propósito de identificar gargalos operacionais, fragilidades estruturais e oportunidades de melhoria nos principais processos organizacionais. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e explicativa, fundamentada em autores clássicos da gestão por processos e da melhoria contínua.

A metodologia foi estruturada em etapas sequenciais que incluíram revisão bibliográfica, observação direta, entrevistas com colaboradores, análise documental e aplicação de ferramentas gerenciais como arquitetura de processos, diagrama de escopo, análise comparativa, lista de dores organizacionais, Matriz GUT e mapeamento dos fluxos AS IS e TO BE. Esse conjunto permitiu compreender com precisão o funcionamento interno da clínica e identificar as principais fragilidades que comprometem a eficiência operacional e a experiência do paciente.

Os resultados evidenciaram assimetria na maturidade entre as áreas analisadas. Enquanto liderança e equipe demonstram altos níveis de engajamento, autonomia e competência técnica, os processos apresentam baixa formalização, ausência de padronização e pouca integração entre setores. Foram identificadas dores relacionadas à desmotivação interna, falhas no controle de estoque, erros contratuais, baixa qualificação de leads e ineficiências no pós-atendimento, reforçando a necessidade de uma gestão orientada por dados e por indicadores

de desempenho.

Conclui-se que a RISOS possui forte potencial de crescimento, mas depende da consolidação de processos claros, padronizados e monitoráveis. A implementação das melhorias propostas nos fluxos TO BE especialmente nos setores de Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Materiais tende a elevar o nível de maturidade organizacional, aprimorar a eficiência dos fluxos internos e fortalecer a competitividade da clínica no mercado odontológico. O diagnóstico, portanto, configura-se como um instrumento estratégico para apoiar decisões, promover melhorias contínuas e sustentar o desenvolvimento da organização no longo prazo.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial. Gestão por processos. Maturidade organizacional. Clínica odontológica. Indicadores de desempenho. Melhoria contínua.

Abstract

This study presents a business diagnosis carried out at RISOS Odontologia Premium, a dental clinic located in Cuiabá (MT), with the purpose of identifying operational bottlenecks, structural weaknesses, and improvement opportunities within its main organizational processes. The research is characterized as a qualitative case study with an exploratory and explanatory approach, grounded in classical authors of process management and continuous improvement.

The methodology was structured in sequential stages, including a literature review, direct observation, interviews with employees, document analysis, and the application of managerial tools such as process architecture, scope diagrams, comparative analysis, organizational pain list, GUT Matrix, and the mapping of AS IS and TO BE workflows. This set of methods enabled a precise understanding of the clinic's internal functioning and the identification of the main weaknesses that compromise operational efficiency and the patient experience.

The results revealed an asymmetry in maturity among the analyzed areas. While leadership and staff demonstrated high levels of engagement, autonomy, and technical competence, the processes showed low formalization, lack of standardization, and limited integration between departments. Organizational pains were identified in areas such as internal demotivation, stock control failures, contract errors, low lead qualification, and inefficiencies in post-service communication reinforcing the need for data-driven management supported by performance indicators.

It is concluded that RISOS has significant growth potential but depends on the consolidation of clear, standardized, and measurable processes. The implementation of the

proposed TO BE improvements particularly in the Marketing, Human Resources, and Materials Management sectors tends to increase organizational maturity, enhance the efficiency of internal workflows, and strengthen the clinic's competitiveness in the dental market. Therefore, the diagnosis serves as a strategic tool to guide decision-making, promote continuous improvement, and support the organization's long-term development.

Keywords: Business diagnosis. Process management. Organizational maturity. Dental clinic. Performance indicators. Continuous improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 – Procedimentos metodológicos do diagnóstico

Sumário

1. Introdução	8
2. Projeto	9
2.1 Metodologia.....	9
2.2 Justificativa	11
2.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	12
3. Referencial Teórico	12
3.1 Diagnóstico empresarial	13
3.2 Arquitetura de processos	15
3.3 Diagrama de escopo	15
3.4 Análise comparativa de processos	17
3.5 Lista de dores organizacionais	19
3.6 Gestão de Processos de Negócio (BPM)	21
3.7 Matriz GUT	21
4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	22
5. Análise e discussão de dados.....	124
5.2 Arquitetura de Processos	124
5.3 Diagrama de Escopo.....	125
5.4 Análise Comparativa dos Processos	125
5.5 Lista de Dores Organizacionais.....	126
5.5 Matriz GUT	127
5.5.1 Marketing: Falhas de Estratégia e Desalinhamento com o Público-Alvo	127
5.5.2 Recursos Humanos: Clima Organizacional e Engajamento em Risco	128
5.5.3 Controle de Estoque e Esterilização: Gestão Reativa e Falta de Planejamento	128
5.5.4 Convergência Estratégica: Interdependência e Sinergia Sistêmica	129
5.5.5 Considerações Finais da Discussão	129
5.6 Mapeamento de processos	130
6. Resultados esperados	131
7. Considerações finais.....	133
8. Referencias	135
9. Apêndice.....	138

1. Introdução

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e orientado por resultados, a capacidade de compreender profundamente os processos internos tornou-se um diferencial estratégico para organizações que buscam eficiência, crescimento sustentável e excelência na entrega de valor ao cliente. No setor de serviços em saúde, essa necessidade é ainda mais evidente, considerando que fatores como qualidade de atendimento, padronização operacional, previsibilidade e integração entre áreas impactam diretamente a experiência do paciente e a reputação institucional.

A RISOS Odontologia Premium, localizada em Cuiabá (MT), destaca-se por sua atuação em reabilitação oral e estética, oferecendo tratamentos personalizados e de alto padrão. Entretanto, o crescimento acelerado da clínica ao longo dos últimos anos revelou a urgência de uma análise mais estruturada sobre seus fluxos internos, evidenciando desafios como retrabalhos, variabilidade de práticas, falta de formalização e dependência excessiva do conhecimento tácito dos colaboradores. Tais fatores dificultam a escalabilidade da operação e limitam o desenvolvimento de uma gestão orientada por indicadores, essencial para a tomada de decisões assertivas.

Diante desse cenário, este trabalho propõe a elaboração de um diagnóstico empresarial abrangente, com foco na análise, mapeamento e interpretação dos processos-chave da RISOS. A pesquisa fundamenta-se em referenciais clássicos da gestão por processos, como Rummler e Brache (1994) e Davenport (1994), que defendem que compreender os processos é compreender o próprio funcionamento do negócio. Assim, o estudo combina técnicas de coleta de dados, observação direta, entrevistas, análise documental e aplicação de ferramentas gerenciais como arquitetura de processos, diagrama de escopo, análise comparativa, matriz GUT e modelagem AS IS e TO BE.

Além de identificar gargalos operacionais, fragilidades estruturais e dores organizacionais, este diagnóstico busca oferecer uma visão sistêmica e orientada para resultados, apoiando a RISOS na construção de uma operação mais integrada, padronizada e guiada por dados. Dessa forma, o presente trabalho não se limita à análise descritiva, mas pretende contribuir de maneira prática para o fortalecimento da gestão interna da clínica, fornecendo subsídios concretos para decisões estratégicas e para a implementação de melhorias que sustentem o crescimento da organização no médio e longo prazo.

2. Projeto

2.1 Metodologia

A metodologia adotada neste estudo, caracterizado como um produto técnico-tecnológico voltado para a elaboração de um diagnóstico empresarial, foi estruturada em oito etapas sequenciais desenvolvidas ao longo de 2025, de forma a garantir rigor científico, profundidade analítica e aplicabilidade prática. Por se tratar de um produto técnico, a metodologia buscou integrar referenciais teóricos, técnicas de coleta e análise de dados e ferramentas de gestão de processos, permitindo construir uma solução aplicada e tecnicamente fundamentada para a organização estudada (GIL, 2017; MAXIMIANO, 2015).

A primeira etapa ocorreu em março de 2025 e consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica inicial, cujo propósito foi embasar teoricamente a análise. Foram consultados livros, artigos científicos, dissertações e materiais técnicos relacionados à gestão da qualidade, arquitetura e modelagem de processos, análise orgânica, definição de escopo e estudos focados em serviços de saúde, especialmente no contexto de clínicas odontológicas (FALCONI, 2019; SLACK; BRANDON-JONES, 2021). Essa fundamentação teórica serviu como referência para a escolha das ferramentas e para a condução das etapas posteriores.

Na segunda etapa, realizada em janeiro de 2025, iniciou-se o processo de coleta de dados empíricos por meio de observações diretas do ambiente organizacional e entrevistas semiestruturadas com colaboradores da clínica. Esse método foi selecionado por sua capacidade de se adaptar à realidade social dos participantes, permitindo captar percepções, rotinas, falhas operacionais, imprevistos e práticas intrínsecas ao funcionamento da empresa (YIN, 2021; MARCONI; LAKATOS, 2019). Cinco colaboradores participaram dessa fase, contribuindo com informações essenciais para compreender a dinâmica interna dos processos.

A terceira etapa dedicou-se à sistematização e análise dos dados obtidos nas fases anteriores. As informações foram organizadas e avaliadas com o intuito de identificar falhas, gargalos, retrabalhos e dores organizacionais. Para isso, utilizaram-se ferramentas como arquitetura de processos, escopo do diagrama, análise comparativa e compilação estruturada dos dados (HARRINGTON, 1993; HAMMER; CHAMPY, 2015). Essa etapa resultou em um diagnóstico preliminar que serviu de base para a definição das prioridades do estudo.

Posteriormente, em agosto de 2025, desenvolveu-se a quarta etapa, que consistiu na elaboração e análise da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Essa ferramenta permitiu classificar e priorizar os problemas identificados, oferecendo uma visão clara sobre quais processos exigiam intervenção prioritária (KANAANE, 2016). A partir da priorização obtida, tornou-se possível avançar para as etapas de aprofundamento do diagnóstico e de

proposição de melhorias.

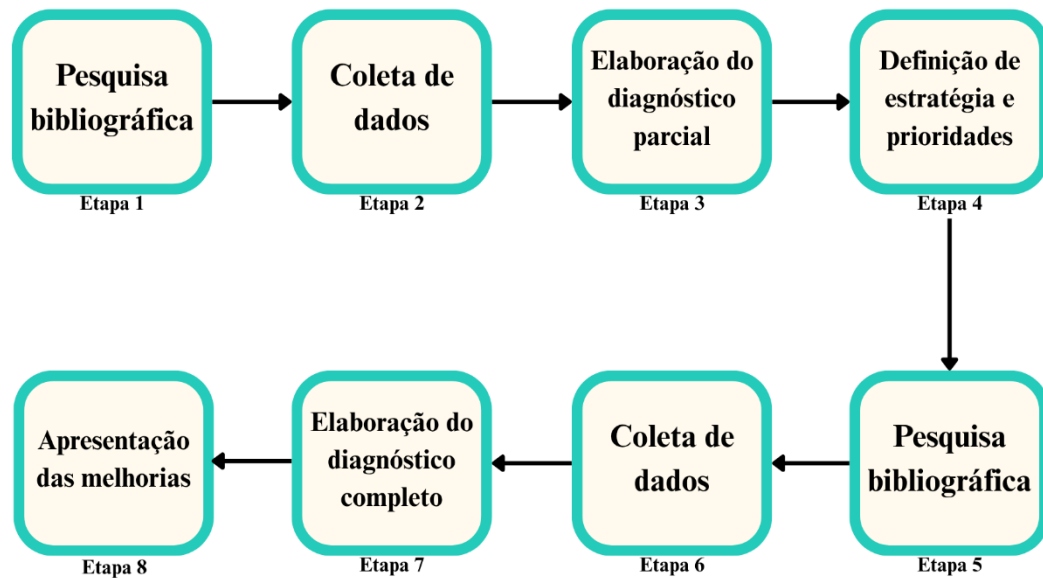
Ainda no mês de agosto, ocorreu a quinta etapa, que envolveu uma segunda rodada de pesquisa bibliográfica, desta vez direcionada à seleção de novas ferramentas e metodologias que seriam aplicadas na fase final do projeto. Essa etapa foi essencial para assegurar que o diagnóstico empresarial se apoiasse em instrumentos atualizados e alinhados às melhores práticas contemporâneas de gestão de processos (SLACK; BRANDON-JONES, 2021).

A sexta etapa consistiu na coleta de dados primários e secundários da empresa, incluindo documentos internos, registros operacionais, formulários e outras evidências administrativas que permitissem complementar e validar o diagnóstico. A integração entre dados empíricos, documentais e teóricos possibilitou uma visão abrangente e realista da situação organizacional (GIL, 2017).

Com base na priorização estabelecida pela Matriz GUT e no conjunto de dados coletados, desenvolveu-se a sétima etapa, que compreendeu a elaboração dos fluxogramas AS IS, os quais representam a situação atual dos processos da clínica. Esses fluxogramas descreveram como os processos realmente acontecem, incluindo etapas formais e informais, falhas, retrabalhos, gargalos e boas práticas (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2020). O mapeamento AS IS permitiu identificar de maneira precisa os pontos críticos que necessitavam de intervenção.

Finalmente, a oitava etapa consistiu na elaboração dos fluxogramas TO BE, que representam o cenário futuro desejado para os processos após a implementação das melhorias propostas. Esses fluxos redesenhados incorporaram princípios de eficiência, organização, padronização e qualidade, constituindo um modelo orientador para a transformação dos processos internos da clínica (SANTOS; MARTINS, 2022). Dessa forma, a metodologia empregada permitiu a construção de um diagnóstico empresarial, aplicado e tecnicamente fundamentado, alinhando rigor acadêmico à finalidade prática de aperfeiçoar os processos organizacionais da instituição estudada.

Ilustração 01 – Procedimentos metodológicos do diagnóstico



Fonte: Os autores (2025).

2.2 Justificativa

O crescimento da Clínica RISOS e a busca constante por excelência no atendimento reforçam a necessidade de um olhar técnico sobre seus processos organizacionais. Diante desse cenário, torna-se essencial garantir que a operação esteja preparada para escalar de forma sustentável, mantendo os altos padrões de qualidade estabelecidos. A realização deste diagnóstico visa não apenas identificar fragilidades, mas também fortalecer a base da gestão por meio de práticas eficientes e estruturadas.

Apesar da RISOS ser uma empresa familiar, deve ser gerida a partir de dados, que para Rotibo (2021) é considerado o novo petróleo, ao invés do gerenciamento baseado em suposições, permitindo com que as decisões possam ser tomadas com maior assertividade. Conforme Oliveira e Oliveira-Júnior (1999) é imprescindível que além da formação técnica científica, uma formação administrativa que é tão significativa para qualquer setor de atividade econômica, o que não exclui o ramo odontológico.

Churchill e Peter (2000), afirmam, que o planejamento estratégico começa quando a administração utiliza informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da

própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo a missão. Visto isso o objetivo deste trabalho visa fornecer as informações do ambiente interno da empresa organizadas por meio do diagnóstico empresarial e contribuir para o planejamento estratégico e perenidade da RISOS no mercado inserido.

2.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Realizar um diagnóstico dos processos da Clínica RISOS, identificando gargalos e oportunidades de melhoria, a fim de apoiar a expansão do negócio com base em uma gestão orientada por resultados.

Objetivos Específicos:

- Levantar informações primárias e secundárias sobre o funcionamento dos processos da clínica.
- Mapear a arquitetura de processos da organização.
- Construir diagramas de escopo dos processos-chave.
- Realizar a análise comparativa dos processos a partir de critérios de maturidade.
- Elaborar a lista de dores organizacionais.
- Aplicar a Matriz GUT para priorização dos problemas identificados.
- Desenvolver os fluxogramas AS IS (situação atual).
- Propor melhorias representadas no modelo TO BE (situação futura).
- Consolidar o diagnóstico empresarial com base em evidências, análises e ferramentas de gestão.

3. Referencial Teórico

A base teórica deste trabalho fundamenta-se em autores clássicos da gestão de processos e na aplicação prática de seus conceitos no contexto da clínica Risos Odontologia Premium. Segundo Rummler e Brache (1994), compreender os processos internos é essencial para entender o próprio negócio, uma vez que é por meio deles que se materializam as estratégias e se constroem os resultados organizacionais. Davenport (1994) reforça que os processos determinam não apenas o desempenho operacional, mas também a forma como a organização compete no mercado, influenciando diretamente sua capacidade de inovar, reduzir custos e entregar valor ao cliente.

Nesse sentido, a literatura aponta ferramentas como o diagnóstico de processos, a arquitetura organizacional, o mapeamento de processos, a análise comparativa e a Matriz GUT como instrumentos essenciais para promover a eficiência, o alinhamento estratégico e a melhoria contínua. Conforme destaca Harrington (1993), qualquer tentativa de aprimoramento

deve ser precedida por um entendimento detalhado de como o processo realmente funciona.

A aplicação dessas ferramentas na Risos Odontologia Premium possibilitou uma visão clara e estruturada do funcionamento interno da clínica. O mapeamento de processos permitiu identificar gargalos e sobreposições de atividades, evidenciando pontos críticos de comunicação e integração entre áreas. A análise comparativa de processos possibilitou mensurar o nível de maturidade de cada setor, revelando diferenças significativas entre áreas administrativas e clínicas. Já a Matriz GUT serviu como método de priorização das dores organizacionais, indicando quais problemas exigiam intervenção imediata e quais poderiam ser tratados a médio prazo.

Com base nesses resultados, foi possível compreender que, embora a clínica possuísse uma equipe altamente engajada e tecnicamente capacitada, seus processos ainda careciam de formalização e padronização. A partir desse diagnóstico, o estudo forneceu subsídios concretos para o redesenho de fluxos internos, a definição de indicadores de desempenho e a implementação de rituais de gestão, fortalecendo a governança e a tomada de decisão orientada por dados. Dessa forma, o projeto consolidou-se não apenas como um exercício acadêmico, mas como uma contribuição prática e estratégica para o aprimoramento da gestão da Risos Odontologia Premium.

3.1 Diagnóstico empresarial

Como afirmam Rummler e Brache (1994, p. 30), “Se você não entende seus processos, você não entende seu negócio”. Segundo diagnose, tende-se a considerar o diagnóstico estruturado formulação empresarial. Nele, de acordo com Rosa (2001), Há o levantamento e análise das condições de uma empresa em todos nós aspectos para averiguar seu grau de saúde ou eficiência. Rosa chamar a atenção para a importância da formulação empresarial enquanto auxílio importante para fornecer uma estrutura estável que servirá de base para a organização do processo de tomada de decisões organizacionais. Terence (2001), por outro lado, continua retratando o pensamento de Rosa, dizendo que o foco principal deve ser fazer, é determinar os pontos fortes e fracos da empresa analisando isso.

Compreendem-se nestes aspectos as capacidades organizacionais, ou seja, aquilo que a empresa faz muito bem, seu diferencial competitivo, recursos, serviços, distribuição, marketing, tecnologia etc., os próprios produtos, tais como lançamentos, embalagem, prazos, preços, promoções, os empregados ou a força de vendas em si, envolvendo treinamento, remuneração, metas, clima organizacional, entre outros, a situação financeira, envolvendo fluxo de caixa, lucratividade, orçamento etc., o gerenciamento de estoques, o atendimento ao cliente, custos

operacionais, o próprio processo produtivo. Para Terence (2004), cabe ao dirigente não apenas reconhecer as fraquezas para neutralizá-las, mas também identificar e explorar as potencialidades da organização. Assim, o produto deste TCC é uma diagnose estratégica que, por meio de levantamentos rápidos e uso de mecanismos específicos, permite constatar a situação atual da organização e no futuro propor recomendações objetivas para priorização de iniciativas. Assim, seu principal propósito é nortear esforços de melhoria contínua alinhada à estratégia da empresa, contribuindo com a geração de resultados. A partir deste estudo será possível sugerir melhorias, partindo de duas abordagens bastante comuns ao empresariado atual, a gestão por processos e a gestão por resultados. A gestão por processos, por sua vez, se preocupa em esquematizar, compreender e otimizar o fluxo de atividades da empresa, resultando em maior eficiência, padronização e a melhoria contínua de processos ligados a organização (GONÇALVES, 2000). Já a gestão por resultados dedica-se ao alcance de metas previamente estabelecidas, utilizando indicadores de desempenho para medir os avanços e corrigir erros ao longo da execução das estratégias (OLIVEIRA, 2009). A combinação dessas metodologias faz com que o diagnóstico se destaque no mercado por, ao mesmo tempo ser simples, ágil, objetivo e contribuir tão abundantemente para a organização, ele é estruturado em duas etapas principais:

1. Levantamento de informações: envolve a obtenção de dados primários e secundários com o objetivo de entender o negócio, seus processos e as principais dores percebidas pela equipe.
2. Análise: fase em que os dados levantados são analisados e organizados assertivamente no documento: diagnostico empresarial

Conforme Crivellaro (2022) o mapeamento de processos tradicional é uma excelente ferramenta para entender com profundidade o funcionamento de uma organização, mas ele exige um tempo considerável para execução, já que o nível de detalhamento varia de acordo com a complexidade do negócio. De acordo com Molero (2023), diagnosticar a eficiência é o primeiro e mais importante passo para alcançar os melhores resultados com maior agilidade, seguido do levantamento das principais dores e problemas na instituição e a partir daí entra o trabalho de otimização. Tendo como referência os dados apresentados, o diagnóstico foi escolhido como metodologia por oferecer uma alternativa mais rápida e enxuta, para melhor aproveitamento de recursos sem comprometer a qualidade das análises realizadas.

3.2 Arquitetura de processos

Como argumenta Davenport : “Processos de negócios, não só determinam o relacionamento interno entre as entidades da empresa, mas também afetam diretamente o comportamento da empresa no trabalho, onde a empresa compete” (Davenport 1994, p. 10). Neste cenário, a arquitetura de processos é chave para a compreensão empresarial ao esquematizar uma organização, permitindo uma perspectiva sistêmica e integrada aos objetivos organizacionais. Diagnóstico empresarial é uma análise detalhada de uma organização para identificar pontos fortes e fracos, avaliar oportunidades e ameaças e avaliar sua eficiência interna e competitiva. Ao mesmo tempo, a construção de processos faz parte de um diagnóstico empresarial, que cria visibilidade do processo: como eles estão organizados, interrelacionados e geram ou não valor. Assim ditto por Branco Imagem em Movimento. Souza e Oliveira (2022) afirmam que a arquitetura de processos, ao ser bem implementada, resulta em maior eficiência operacional, promovendo um ambiente de trabalho mais ágil, com menos desperdício de recursos e mais foco nas necessidades do cliente. Esses ganhos são imperiosos para que a pesquisa vá além de uma análise descritiva e se transforme em um ponto de partida para transformações significativas.

Por conseguinte, a adoção da arquitetura de processos no contexto do diagnóstico empresarial simboliza uma evolução na forma como as empresas compreendem e gerenciam seus procedimentos internos. Ao enfatizar a relação entre processos e desempenho organizacional, ela cria as bases para uma gestão mais integrada, sustentável e centrada na geração de valor características indispensáveis para organizações que desejam se destacar.

3.3 Diagrama de escopo

O diagrama de escopo é uma ferramenta primordial no âmbito do diagnóstico empresarial, pois permite ilustrar de forma estruturada e detalhada os elementos envolvidos em um processo específico. Seu principal objetivo é delimitar de forma objetiva os limites do processo, identificar seus componentes críticos e evidenciar as interações com outros processos ou sistemas. Essa visualização não apenas facilita o entendimento do funcionamento interno, mas também respalda a identificação de lacunas, sobreposições e pontos de melhoria durante a fase diagnóstica.

Na visão de Rummler e Brache (1994), para melhorar o desempenho organizacional, é necessário primeiro compreender como os processos realmente funcionam. O diagrama de escopo cumpre exatamente esse papel ao proporcionar uma visão precisa e concreta do

processo analisado. Essa visão é fundamental para a fase de diagnóstico, que visa detectar gargalos, desperdícios, retrabalhos e outros elementos que comprometem a performance da organização.

No diagnóstico empresarial, compreender profundamente o funcionamento dos processos é uma etapa decisiva para elaborar um plano de ação efetivo. O diagrama de escopo cumpre esse papel ao oferecer uma visão clara do estado atual (AS IS) dos processos, servindo como base para análises técnicas e estratégicas. Como reforça Gonçalves (2000), a representação visual dos processos permite identificar com mais clareza os pontos críticos e facilita a comunicação entre os envolvidos.

Ele contextualiza o processo analisado dentro do sistema organizacional, revelando fluxos de informação, entradas e saídas, responsabilidades e dependências — elementos fundamentais para identificar causas de ineficiência e desvio de desempenho. Para Davenport (1994), um processo de negócio é uma estrutura lógica para organizar as tarefas que produzem valor para o cliente, e o diagrama de escopo contribui diretamente para essa organização lógica.

A utilização do diagrama de escopo também fortalece a comunicação entre os stakeholders, já que traduz tecnicamente os processos de maneira acessível e visual. Isso garante o alinhamento de expectativas entre áreas e facilita a validação das informações levantadas. Conforme destaca Harrington (1993, p. 10), melhorar um processo sem compreendê-lo completamente é como tentar consertar um relógio com os olhos vendados.

Além disso, o diagrama torna-se um instrumento de padronização do conhecimento organizacional, conforme argumenta Hammer (1996), ao afirmar que o redesenho de processos começa com a compreensão do processo atual, e não com suposições. O alinhamento das informações entre os responsáveis pelo processo evita subjetividades e reforça a consistência da análise diagnóstica.

Nos diagramas apresentados, constam apenas os elementos identificados durante os encontros de levantamento e com base nos dados enviados pela equipe. O objetivo de cada processo foi definido em conjunto com o responsável da área durante as reuniões, assegurando aderência à realidade operacional da organização. Segundo Paladini (2012), um diagnóstico empresarial eficaz depende da qualidade e da precisão das informações obtidas no levantamento inicial.

Esse cuidado metodológico reforça a confiabilidade dos resultados do diagnóstico e contribui para a construção de soluções alinhadas ao cotidiano da empresa. Como destacam Slack et al. (2009), o entendimento profundo dos processos operacionais é essencial para desenvolver melhorias eficazes.

Além disso, ao servir como ponto de partida para discussões mais aprofundadas, o diagrama de escopo permite a identificação de oportunidades de melhoria, sendo uma ponte entre o diagnóstico e a posterior proposição de melhorias ou redesenho dos processos. De acordo com Harrington e Lomax (2000), as ferramentas visuais de gestão de processos são essenciais para promover o entendimento compartilhado e a melhoria contínua. Essa abordagem está de acordo ao que defendem Brito e Oliveira (2016), ao certificarem que a objetividade na definição e visualização dos processos é um dos pilares da gestão por processos, pois ela permite que o desempenho seja monitorado, avaliado e continuamente aprimorado de forma ordenada.

Contribuindo, conseqüentemente, para uma análise mais crítica e objetiva, incentivando a transformação organizacional baseado em dados reais e notáveis. A visualização de escopo é um dos fundamentos da abordagem de Business Process Management (BPM), que, segundo Dumas et al. (2018), começa com o mapeamento e modelagem dos processos existentes como base para diagnósticos e reengenharia.

Em síntese, baseado no diagnóstico empresarial, o diagrama de escopo é uma ferramenta de mapeamento tático e estratégico, que possibilita uma compreensão visual e colaborativa do funcionamento dos processos. Sua aplicação permite que decisões sejam tomadas com maior assertividade e fundamentadas em uma visão ampla e precisa da realidade organizacional.

3.4 Análise comparativa de processos

A análise comparativa de processos aparece como uma metodologia estratégica, permitindo não somente a identificação de empecilhos e oportunidades de melhoria, mas também o fortalecimento da vantagem competitiva da empresa no mercado. Ela vai além de uma simples comparação de resultados, pois viabiliza a criação de benchmarks internos, possibilitando confrontações entre áreas e/ ou setores, facilitando a gestão orientada por resultados. Isso se torna muito relevante diante da evolução contínua das exigências do mercado, que exigem agilidade, produtividade e redução de custos (PORTER, 1996).

A análise comparativa de processos oferece uma visão sistêmica da organização, propiciando a identificação de pontos fortes e fracos. Como destacado por Rummler e Brache (1994), “as organizações não são bem-sucedidas ou fracassam por causa de suas pessoas, mas sim por causa de seus processos” (p. 15). Realizar a análise comparando os processos diminui os riscos e facilita a replicação dos pontos fortes.

Para garantir uma avaliação abrangente e padronizada, foram definidos quatro critérios principais de análise:

O primeiro critério refere-se à análise dos processos organizacionais propriamente ditos. Processos bem definidos e otimizados são fundamentais para o sucesso da organização. Segundo Hammer e Champy (1993), a reengenharia de processos visa reimaginar as práticas organizacionais, com foco em eficiência e redução de custos. Isso implica na análise contínua e no aprimoramento dos processos-chave da organização.

A comparação dos procedimentos utilizados em cada área da organização é primordial para assegurar a uniformidade e eficácia operacional. Neely et al. (1995) destacam que procedimentos bem estabelecidos são necessários para que as empresas mantenham a consistência e qualidade nas suas entregas. A padronização dos procedimentos também facilita o treinamento de novos colaboradores e assegura a qualidade do trabalho realizado.

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para medir e comparar a assertividade de um processo. Kaplan e Norton (1996) sugerem que os indicadores operacionais devem ser conectados a objetivos estratégicos, a fim de garantir que a execução do processo esteja alinhada com a estratégia de longo prazo da organização. A criação de uma "árvore de indicadores" é um método eficaz para visualização da conexão entre desempenho operacional e metas estratégicas, permitindo um controle mais assertivo.

O papel de liderança e das equipes envolvidas na execução dos processos também é um critério indispensável na análise comparativa. Drucker (1999) aponta que o sucesso organizacional está diretamente ligado a uma gestão eficaz dos processos, que deve ser liderada por equipes bem treinadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. A capacitação contínua e o apoio das lideranças são cruciais para a execução bem-sucedida dos processos e para a melhoria constante.

Tais critérios foram aplicados a todos os processos com base em informações obtidas por meio de alinhamentos com as equipes realizadas em abril de 2025, além da análise de

dados e documentos previamente disponibilizados. A seguir, detalha-se cada um dos critérios e os respectivos parâmetros de avaliação usados para mensuração da maturidade e eficácia dos processos estudados

Melhorar um processo sem uma visão clara de onde se quer chegar e de onde a organização encontra-se é um equívoco. Para alcançar a melhoria progressiva, é essencial que existam pontos de referência examinados, ou seja, o ponto inicial (PONTO A) e o ponto final (PONTO B) devem ser claramente determinados. Esses pontos não apenas indicam a situação atual, mas também delimitam o tamanho do desafio e permitem uma visão precisa sobre quando o objetivo será alcançado. Como bem destacou Drucker (1999), se você não pode medir, você não pode gerenciar. Portanto, medir o desempenho de um processo é um passo fundamental para promovê-lo de forma eficaz e comparar os resultados internamente traz uma análise ainda mais assertiva.

O sucesso de um processo operacional deve impactar positivamente os resultados estratégicos do negócio. Uma maneira assertiva de visualizar essa junção é por meio de uma "árvore de indicadores", onde os resultados, ao serem otimizados, têm a capacidade de alavancar o desempenho estratégico do negócio. De acordo com Kaplan e Norton (1996), a criação de uma ligação clara entre indicadores operacionais e objetivos estratégicos fortalece a execução da estratégia, tornando-a mais focada e mensurável.

3.5 Lista de dores organizacionais

A lista de dores organizacionais consiste na identificação sistemática dos principais pontos de insatisfação, gargalos, falhas e retrabalhos existentes no modelo atual de operação (AS IS), sendo uma ferramenta essencial dentro da etapa de diagnóstico empresarial. Sua construção é indispensável para o direcionamento eficiente das ações de melhoria, pois permite que a organização visualize, de forma clara e estruturada, onde estão seus maiores entraves operacionais.

Segundo Harrington (1993), um bom processo começa com a identificação de seus problemas, o que reforça a importância de captar as dores diretamente do ambiente organizacional, com base em dados empíricos e não apenas em percepções subjetivas. A eficácia dessa ferramenta está, sobretudo, na sua capacidade de quantificação: mais do que listar problemas, é necessário mensurar sua frequência, impacto e gravidade. Essa análise

crítica permite à organização compreender “quanto dói” cada falha, o que facilita a priorização das ações corretivas com foco em impacto real.

A abordagem proposta por Rummler e Brache (1994) também destaca que “organizações não têm problemas, processos têm”. Isso implica em uma análise mais minuciosa do fluxo de atividades, compreendendo o processo sob a lógica de entradas, transformação e saídas, o que permite maior assertividade na identificação dos pontos críticos que comprometem os resultados estratégicos. A perspectiva sistêmica, nesse sentido, é imprescindível.

A lista de dores torna-se, portanto, um recurso gerencial orientado à decisão estratégica, como afirmam Gonçalves (2000), ao enfatizar que as organizações de sucesso são aquelas que conseguem transformar suas fraquezas em oportunidades de melhoria contínua. Ou seja, ao reconhecer e registrar essas dores de forma estruturada, a empresa passa a desenvolver uma postura proativa frente aos seus desafios.

Além disso, a metodologia Lean reintera essa lógica ao propor a eliminação de desperdícios e a valorização do fluxo de valor. Womack e Jones (2003) defendem que o primeiro passo para a melhoria é ver o desperdício, e a lista de dores funciona como instrumento de visibilidade sobre as ineficiências ocultas nos processos.

Outro ponto relevante é destacado por Davenport (1994), ao afirmar que não se pode melhorar aquilo que não se entende. A clareza na identificação das dores é o que proporciona entendimento profundo do processo e permite que as melhorias sejam direcionadas com embasamento técnico, evitando ações superficiais e ineficazes.

Por fim, a priorização dessas dores deve considerar não apenas sua frequência, mas também o impacto nos resultados do negócio. Segundo Hammer e Stanton (1999), as organizações devem medir o desempenho de seus processos em termos de resultados para o cliente. Logo, dores que afetam diretamente a experiência do cliente ou a entrega de valor devem receber atenção prioritária no plano de ação.

Em síntese, a lista de dores organizacionais, quando construída com base em dados, visão sistêmica e mensuração precisa, é um dos pilares do diagnóstico empresarial. Ela fornece não apenas um retrato fiel da situação atual, mas também os insumos necessários para a transformação eficiente e estratégica dos processos.

3.6 Gestão de Processos de Negócio (BPM)

O mapeamento de processos foi utilizado como ferramenta fundamental para compreender de forma sistêmica o funcionamento da organização. Segundo Crivellaro (2022), o mapeamento permite visualizar de maneira estruturada como as atividades se inter-relacionam, possibilitando identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria. Davenport (1994) complementa que os processos de negócio definem o relacionamento interno entre as áreas da empresa e afetam diretamente seu desempenho competitivo.

No presente estudo, o mapeamento foi empregado dentro da metodologia de diagnóstico empresarial, com foco na análise dos fluxos operacionais da clínica. Foram identificados processos primários (como atendimento clínico e diagnóstico), de apoio (marketing, recursos humanos e controle de estoque) e de gestão (análise de indicadores e planejamento estratégico), conforme Dumas et al. (2018), que defendem a importância do BPM como elo entre estratégia e operação. Essa estrutura permitiu evidenciar pontos críticos, como a falta de integração entre áreas e a ausência de formalização dos fluxos, o que dificultava a padronização das atividades e a mensuração de resultados.

3.7 Matriz GUT

A Matriz GUT foi utilizada como ferramenta de apoio à priorização das dores e gargalos identificados durante o diagnóstico organizacional. Desenvolvida por Kepner e Tregoe (1981), a técnica baseia-se em três critérios de análise, são eles **gravidade**, **urgência** e **tendência** que, combinados, permitem classificar os problemas de forma lógica e objetiva, auxiliando na definição das ações que devem ser tratadas com maior prioridade.

Segundo Maximiano (2011), a Matriz GUT é amplamente aplicada na gestão de processos e projetos por possibilitar a organização racional das demandas, evitando que os esforços de melhoria sejam direcionados a problemas de baixo impacto. Para cada situação identificada, são atribuídas notas de 1 a 5 para cada critério, sendo o resultado final obtido pelo produto entre eles. Essa sistematização gera uma hierarquização dos problemas conforme seu potencial de impacto e necessidade de resolução.

No presente estudo, a ferramenta foi empregada após o mapeamento dos processos e a identificação das principais dores organizacionais, servindo como instrumento de priorização para o plano de melhorias. As dores levantadas nas áreas de marketing, financeiro, recursos humanos e atendimento clínico foram avaliadas segundo sua gravidade sobre os resultados, a urgência de intervenção e a tendência de agravamento caso não houvesse correção. Assim, a

Matriz GUT permitiu direcionar o foco da gestão para os pontos críticos que mais

comprometiam a eficiência operacional e a satisfação dos clientes.

De acordo com Gonçalves (2000), a capacidade de priorizar adequadamente os problemas é um dos fatores que mais impactam a eficácia da gestão, garantindo que a organização concentre seus esforços onde há maior retorno. Portanto, o uso da Matriz GUT neste diagnóstico não apenas otimizou a alocação de recursos, mas também fortaleceu a tomada de decisão com base em critérios técnicos e mensuráveis, assegurando maior coerência às ações estratégicas da clínica.

4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O diagnóstico empresarial é um instrumento fundamental para compreender com profundidade o funcionamento interno de uma organização, permitindo identificar falhas, ineficiências, riscos, potencialidades e oportunidades de melhoria. Para a empresa RISOS, esse diagnóstico foi estruturado como um produto técnico-tecnológico, desenvolvido com rigor metodológico e orientado à aplicação prática. Ele reúne análises detalhadas que oferecem uma visão clara e integrada dos processos, servindo como base para decisões estratégicas e para o aperfeiçoamento contínuo da gestão (SLACK; BRANDON-JONES, 2021; MARCONI; LAKATOS, 2019).

A metodologia adotada composta por oito etapas realizadas ao longo de 2025 possibilitou combinar fundamentos teóricos, técnicas de coleta de dados e ferramentas de gestão de processos. Por meio de pesquisa bibliográfica, observações diretas, entrevistas, análise documental e modelagem, foi possível construir uma compreensão abrangente da realidade organizacional da RISOS. Essa abordagem estruturada permitiu gerar produtos analíticos essenciais, como a arquitetura de processos, o diagrama de escopo, a análise comparativa dos processos, a lista de dores organizacionais, a Matriz GUT para priorização de problemas, o mapeamento AS IS dos processos considerados críticos e, posteriormente, as proposições de melhorias representadas pelos fluxos TO BE (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2020; KANAANE, 2018).

O resultado desse trabalho consolidou-se no Documento de Diagnóstico Empresarial da RISOS, que reúne todos esses elementos de forma clara, lógica e tecnicamente fundamentada. Nas páginas a seguir, o leitor encontrará a síntese completa das análises, os fluxogramas desenvolvidos, a interpretação dos achados e as melhorias recomendadas, construídas a partir da realidade observada e das melhores práticas de gestão de processos (SLACK; BRANDON-JONES, 2021; FALCONI, 2019). Trata-se de um material que une rigor acadêmico, profundidade analítica e aplicabilidade imediata, oferecendo à empresa RISOS um guia sólido para sua evolução organizacional.

Diagnóstico



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

CONTEXTO



A clínica se destaca no cenário odontológico do Mato Grosso por oferecer tratamentos estéticos acessíveis, modernos e altamente personalizados. Atuando com foco em reabilitação oral e excelência no atendimento, a empresa vem transformando vidas através do sorriso.

Missão: A nossa missão é te fazer sorrir por um preço justo e que caiba no seu bolso.

Visão: Somos a clínica que mais entrega lentes de resina e porcelana do Mato Grosso e nosso objetivo é ser a maior referência na área da estética dental no Brasil, transformando não apenas sorrisos, como vidas.

Somos responsáveis perante aos nossos clientes, funcionários e toda a sociedade envolvida e consideramos o crescimento tanto para nós como indivíduos quanto, em longo prazo, para a organização.

Acreditamos que devemos ajudar os pacientes a se reabilitarem em seu nível mais alto, por isso não fazemos aquilo que não siga nossos elevados padrões de qualidade.

Valores: Nos comprometemos a sempre usar materiais do mais alto padrão e tecnologia avançada, a fim de entregar tratamentos reabilitadores inovadores e personalizados. Em razão disso, somos dedicados à qualidade: do produto, do serviço, das relações e das nossas promessas. Somos honestos, coerentes e justos. Prezamos pela alta e incomparável qualidade nos serviços prestados.

Com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada as principais lacunas operacionais da organização estudada e contribuir com sua estruturação visando à expansão e ao crescimento sustentável, estabelecemos uma parceria com a empresa em questão. Essa colaboração foi fundamental para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e para a construção de um projeto que gerasse valor real ao contexto organizacional analisado.

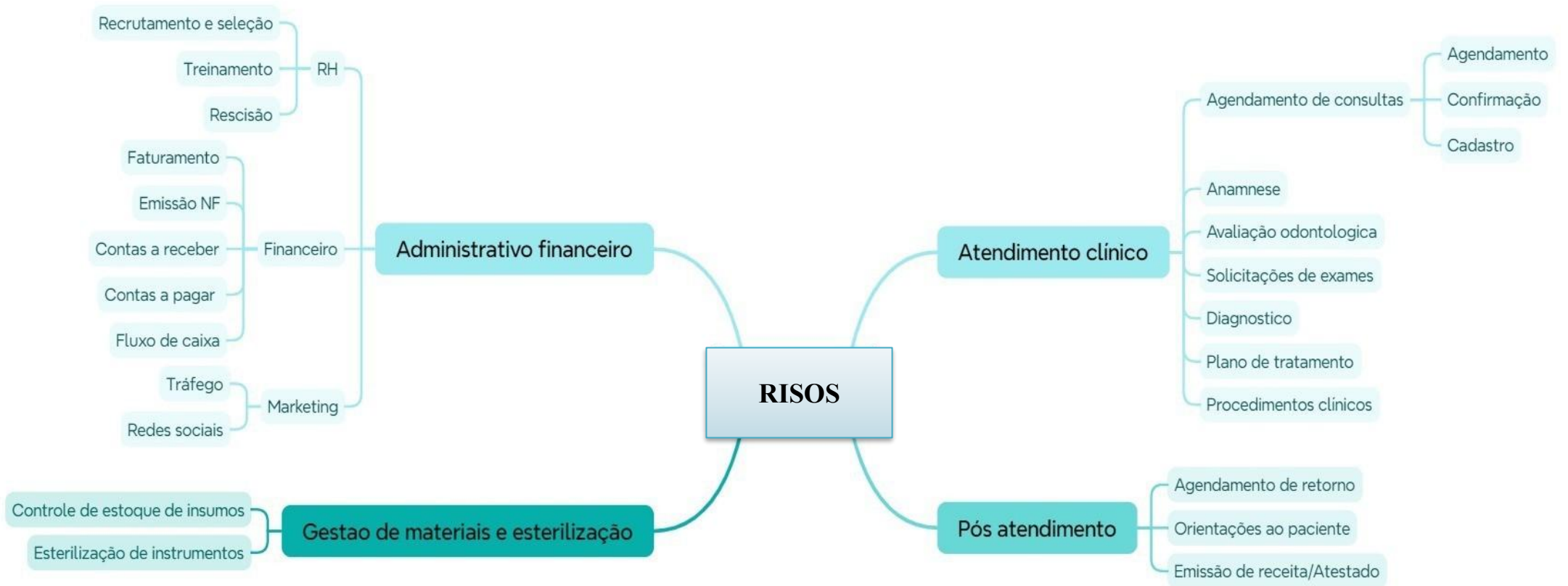
Nossa atuação foi guiada por uma abordagem metodológica centrada na gestão de processos com foco em resultados. O produto desenvolvido neste Trabalho de Conclusão de Curso visa servir como base para a priorização de demandas voltadas à reestruturação dos processos organizacionais da empresa parceira. Dessa forma, buscamos garantir que as iniciativas de melhoria estejam sempre ancoradas no desempenho como critério principal de avaliação, promovendo, assim, maior efetividade, alinhamento estratégico e excelência operacional na condução das ações recomendadas.

Arquitetura de processos



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM



ARQUITETURA DE PROCESSOS



A arquitetura apresentada organiza os principais processos da empresa Rizzit em quatro grandes áreas funcionais, oferecendo uma visão sistêmica das operações e dos fluxos de trabalho que sustentam as atividades da organização. Essa arquitetura serve como base para o entendimento, análise e posterior melhoria dos processos internos.

1. Administrativo-Financeiro

Essa área é responsável por garantir o suporte organizacional e a viabilidade econômica do negócio, dividida em três subáreas principais:

- RH (Recursos Humanos): Engloba os processos relacionados à gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção de novos colaboradores, treinamento para capacitação contínua e rescisão contratual, envolvendo desligamentos e obrigações legais.
- Financeiro: Abrange as atividades ligadas à saúde financeira da empresa, como faturamento e emissão de notas fiscais (NF), contas a receber e contas a pagar, essenciais para o controle de caixa e fluxo de caixa, instrumento chave para o planejamento financeiro.
- Marketing: Responsável por ações de divulgação e posicionamento da marca como tráfego, que se refere à atração de visitantes/clientes e redes sociais, canais de relacionamento e divulgação da empresa.

2. Atendimento Clínico

Refere-se ao núcleo da operação, onde ocorre a prestação direta dos serviços odontológicos, dividido em:

- Agendamento de Consultas: Primeira etapa do contato com o paciente, composta por agendamento, confirmação e cadastro de novos atendimentos.
- Fase Clínica que compreende anamnese (levantamento inicial de informações sobre o paciente), avaliação odontológica e diagnóstico (etapas que definem o quadro clínico), solicitação de exames, quando necessário, plano de tratamento (organização das intervenções clínicas), procedimentos clínicos (execução dos serviços odontológicos propriamente ditos).

ARQUITETURA DE PROCESSOS



3. Pós-Atendimento

Fase posterior à execução clínica, essencial para a continuidade do cuidado e satisfação do paciente contendo:

- Agendamento de retorno (programação de consultas subsequentes).
-
- Orientações ao paciente (instruções de cuidados e uso de medicação).
-
- Emissão de receita ou atestado, conforme a necessidade clínica.

4. Gestão de Materiais e Esterilização

Área que assegura o funcionamento operacional e a biossegurança da clínica dividida em:

- Controle de estoque de insumos.
-
- Esterilização de instrumentos (processo crítico para garantir a higiene e segurança nos atendimentos).

A estrutura apresentada proporciona uma compreensão clara da empresa, desde o primeiro contato com o paciente até o encerramento de seu atendimento. Essa divisão por macroprocessos facilita a visualização das responsabilidades, permite identificar gargalos operacionais e apoia a implementação de melhorias contínuas orientadas à eficiência, segurança e satisfação do cliente.

Diagrama de escopo



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

AGENDAMENTO DE CONSULTA



DOCUMENTOS APLICÁVEIS

- Agendamento do dentista
- Contrato de prestação de serviço odontológico



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Paciente
- Recepcionista
- Sistema de gestão odontológica
- Documentos pessoais do paciente



ENTRADAS

- Solicitação do paciente
- Dados cadastrais
- Disponibilidade do dentista



PROCESSOS

- Agendamento
- Confirmação
- Cadastro



ATORES ENVOLVIDOS

- Paciente
- Recepcionista
- Dentista



INTERFACES DE SAÍDA

- Agenda do dentista
- Sistema
- Paciente



SAÍDAS

- Confirmação do agendamento
- Atualização da agenda
- Registro no sistema



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- Sistema de gestão odontológica
- Canais de comunicação
- Agenda
- Ficha de cadastro do paciente

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

AGENDAMENTO DE
CONSULTA



O processo de agendamento de consultas é um elo inicial crítico entre o paciente e os serviços prestados, configurando um gateway para a experiência do usuário. A estrutura atual contempla três subprocessos sequenciais: agendamento, confirmação e cadastro. Cada etapa depende de interfaces humanas e tecnológicas articuladas, incluindo o paciente, a recepcionista e o sistema de gestão odontológica.

As entradas requerem dados cadastrais e a disponibilidade do profissional, enquanto os documentos aplicáveis são o contrato de prestação de serviço e as rotinas de controle de agenda. A saída do processo é claramente definida: confirmação do agendamento, atualização da agenda e registro no sistema.

Os indicadores escolhidos refletem eficiência operacional (taxa de comparecimento) e risco de desperdício de capacidade (taxa de cancelamento). Trata-se de um processo com impacto direto na previsibilidade da agenda clínica e na percepção de confiabilidade por parte do paciente.

A confiabilidade do processo depende fortemente da atuação da recepcionista e da acurácia dos dados operados no sistema, sendo um ponto de possível vulnerabilidade sistêmica. O modelo atual não apresenta divisão entre agendamentos novos e de retorno, o que pode comprometer a inteligência do planejamento clínico.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

ATENDIMENTO CLÍNICO



DOCUMENTOS APLICÁVEIS

- Ficha de anamnese
- Contrato
- Plano de tratamento
- CFO
- Normas da ANVISA



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Paciente
- Recepcionista
- Sistema de gestão



ENTRADAS

- Agendamento de consulta
- Dados Cadastrais
- Ficha de anamnese
- Exames Previos
- Prontuário



PROCESSOS

- Anamnese
- Avaliação odontologica
- Solicitação de exames
- Diagnostico
- Plano de tratamento
- Procedimentos clpinicos



ATOES ENVOLVIDOS

- Recepcionista
- Paciente
- Dentista
- Auxiliar



INTERFACES DE SAÍDA

- Paciente
- Recepcionista
- Sistema
- Financeiro



SAÍDAS

- Ficha clínica preenchida
- Plano de tratamento elaborado aprovado
- Recomendações pós atendimento
- Agendamento de retorno
- Dados para faturamento



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- Sistema de gestão
- Equipamentos Odontologicos
- Câmera

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

Atendimento
clínico



Este processo configura o núcleo da cadeia de valor da clínica. A sua estrutura processual cobre desde a recepção clínica até a realização dos procedimentos odontológicos. As entradas operacionais incluem agendamento confirmado, dados cadastrais, ficha de anamnese, exames e prontuário. A diversidade dessas entradas revela uma arquitetura complexa, altamente sensível à integridade da informação.

Os documentos regulatórios e normativos utilizados (normas da ANVISA, CFO, plano de tratamento) demonstram uma configuração aderente à legislação sanitária. A execução é segmentada em seis subprocessos: anamnese, avaliação, solicitação de exames, diagnóstico, plano de tratamento e procedimento.

O processo se apoia em uma estrutura multifuncional com quatro atores (paciente, recepcionista, dentista, auxiliar) e diversos sistemas/instrumentos. As saídas documentadas incluem o plano de tratamento aprovado, registro de procedimentos e dados para faturamento.

Indicadores como grau de satisfação, taxa de faltas e retrabalho são sensíveis à qualidade clínica e à gestão do relacionamento com o paciente. A coleta sistemática desses dados define o potencial do processo para ser gerenciado por desempenho.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

PÓS
ATENDIMENTO



DOCUMENTOS APLICÁVEIS

- Prontuário
- Receita
- Documento de pagamento
- Pesquisa de satisfação
- Normas da ANVISA e do CFO



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Dentista
- Sistema
- Paciente
- Recepcionista
- Auxiliar



ENTRADAS

- Registro do atendimento finalizado
- Prescrição odontológica
- termo de entrega



PROCESSOS

- agendamento de retorno
- orientações ao paciente
- Emissão de receita/atestado
- emissão de NF



ATORES ENVOLVIDOS

- Dentista
- Sistema
- Paciente
- Recepcionista
- Auxiliar
- Financeiro
- Marketing



INTERFACES DE SAÍDA

- Sistema
- Paciente
- Recepcionista
- Financeiro



SAÍDAS

- Retorno agendado
- Mensagem de acompanhamento enviada
- NF emitida



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- Sistema
- canais de comunicação
- maquina de cartão
- computadores

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

PÓS ATENDIMENTO



O processo de pós-atendimento é o fechamento formal do ciclo de cuidado, conectando o desfecho clínico com os desdobramentos administrativos, financeiros e relacionais. É um processo de natureza transversal, pois exige articulação entre diferentes setores: dentista, sistema, financeiro, marketing, recepcionista e paciente.

As entradas incluem o registro do atendimento clínico, prescrição odontológica e termo de entrega, todos com valor legal e assistencial. Os documentos aplicáveis (prontuário, receita, pesquisa de satisfação) validam a conformidade com normas sanitárias e de qualidade.

As atividades executadas são: agendamento de retorno, orientações ao paciente, emissão de receita/atestado e emissão de nota fiscal. As saídas esperadas incluem retorno agendado, mensagens de acompanhamento e documento fiscal emitido.

O indicador operacional formalizado é a taxa de satisfação do paciente. Embora relevante, ele cobre apenas uma dimensão qualitativa, deixando lacunas quanto à eficiência do fluxo e à continuidade assistencial. O nível de integração necessário entre sistemas e setores é elevado, fazendo desse um processo de alta criticidade.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

GESTÃO DE MATERIAIS E ESTERILIZAÇÃO



DOCUMENTOS APLICÁVEIS

- Sistema
- Normas da ANVISA
- Alvará sanitário



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Dentista
- auxiliar
- Sistema
- fornecedores
- equipamentos
- autoclave
- seladora
- Setor de compras



ENTRADAS

- Instrumentais usados
- Materias novos
- Solicitações de reposição
- Atualização de sistema



PROCESSOS

- Controle de estoque
- Esterilização de instrumentos



ATORES ENVOLVIDOS

- Dentista
- auxiliar
- Sistema
- fornecedores
- equipamentos
- autoclave
- seladora
- Setor de compras



INTERFACES DE SAÍDA

- Auxiliar



SAÍDAS

- Instrumentas esterilizados
- Atualização de controle de estoque
- Materiais prontos para uso



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- Sistema
- autoclave
- seladora
- equipamentos de EPI

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

GESTÃO DE MATERIAIS E ESTERILIZAÇÃO



Este processo sustenta a biossegurança e a continuidade dos atendimentos clínicos. Trata-se de um processo operacional com forte dependência de conformidade regulatória (ANVISA) e padronização documental. As entradas incluem instrumentais usados, materiais novos e solicitações de reposição.

A arquitetura funcional é composta por: controle de estoque, esterilização, cotação e compras. Os sistemas utilizados são diversificados (autoclave, seladora, sistema de controle, EPIs), refletindo um ambiente de controle técnico crítico.

Os atores incluem dentistas, auxiliares, fornecedores e setor de compras. A cadeia de valor é, portanto, sensível às falhas de comunicação e às interrupções logísticas. As saídas são materiais esterilizados, estoque atualizado e materiais prontos para uso. É um processo que, quando desestabilizado, compromete diretamente a agenda clínica.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

RECURSOS HUMANOS



DOCUMENTOS APLICAVÉIS

- Documentos admissionais
- Contrato de trabalho
- Folha de ponto
- Holerite
- Encargos trabalhistas
- Atestados medicos
- regulamento interno



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Candidatos
- Colaboradores
- Clinica de medicina do trabalho
- Escritorio de contabilidade
- Sistema de ponto
- Leis trabalhistas



ENTRADAS

- Demanda por contratação
- Currículos recebidos
- Documentação dos admitidos
- Informações contratuais
- Registro de ponto
- Solicitações de ferias



PROCESSOS

- Recrutamento e seleção
- Treinamento
- Desligamentos



ATORES ENVOLVIDOS

- Colaboradores
- escritorio de contabilidade
- candidatos
- medicina do trabalho
- setor financeiro
- RH



INTERFACES DE SAÍDA

- Colaboradores
- contabilidade
- setor financeiro
- órgãos públicos



SAÍDAS

- Contrato de trabalho
- folha de pagamento processada
- guias de recolhimento de encargos
- holerites
- férias registradas



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- Sistema odontologico
- sistema de ponto
- esocial
- planilhas
- meios de comunicação

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

RECURSOS
HUMANOS



Processo administrativo-jurídico voltado à gestão de colaboradores. Suas entradas englobam dados sensíveis como currículos, informações contratuais, ponto e documentação de admissão. A estrutura atual organiza-se em torno do recrutamento, seleção e treinamento.

As interfaces de entrada são compostas por candidatos, colaboradores, medicina do trabalho, escritório contábil e legislação trabalhista. Os documentos aplicáveis são numerosos e requerem gestão documental rigorosa (contrato, holerite, folha de ponto, atestados).

As saídas incluem contrato assinado, folha processada, guias de encargos e registro de férias. A ausência de indicadores definidos limita a capacidade de gestão baseada em dados, embora o processo tenha alta carga normativa e impacto organizacional.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

FINANCEIRO



DOCUMENTOS APLICÁVEIS

- Notas fiscais
- Comprovantes de pagamento
- Extratos bancários
- Contratos com fornecedores
- Relatórios de fluxo de caixa
- Planilhas de controle de despesas e receitas
- Guias de recolhimento de tributos



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Recepcionista
- dentista
- sistema de gestão
- setor de compras
- setor de rh
- contabilidade
- direção
- bancos



ENTRADAS

- Comprovantes de pagamento
- registro de atendimentos realizados
- NF de compras e despesas
- Folha de pagamento e encargos trabalhistas
- Guias de tributos
- Extratos bancários
- Solicitações de reembolso



PROCESSOS

- (MICRO PROCESSOS)
- CONTAS A PAGAR
- CONTAS A RECEBER



ATORES ENVOLVIDOS

- Financiero
- recepcionista
- contador
- fornecedores
- pacientes
- bancos



INTERFACES DE SAÍDA

- Pacientes
- Gestores
- Contador
- Fornecedores
- Colaboradores
- Órgãos governamentais
- sistema de gestão



SAÍDAS

- Recibos e NF
- Relatórios de fluxo de caixa
- demonstrativos financeiros
- Guias de tributos pagas



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- sistema de gestão
- sistema de emissão de NF
- planilhas de controle
- Maquinas de cartão
- calendário fiscal

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

FINANCEIRO



O processo financeiro da Rizzit é estruturado para controlar o ciclo econômico da clínica, assegurando conformidade fiscal, fluxo de caixa positivo e transparência nas informações contábeis.

As entradas incluem comprovantes, NFs, folha de pagamento, extratos e solicitações de reembolso. Os documentos operacionais se estendem a relatórios, planilhas e guias fiscais. Os subprocessos se dividem em contas a pagar, contas a receber e microprocessos auxiliares.

Atores envolvidos são o financeiro, recepcionista, contador, fornecedores, bancos e gestores. As saídas são recibos, NFs, relatórios e guias pagas. Os indicadores operacionais incluem inadimplência, fluxo de caixa e lucratividade.

A estrutura tecnológica de suporte é ampla: sistema de gestão, emissão de NFs, planilhas, máquinas de cartão e calendário fiscal. Este é um processo crítico-contábil cuja instabilidade pode comprometer a sustentabilidade da clínica.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

MARKETING



DOCUMENTOS APLICÁVEIS

- regulamento de CRO
- Briefing de campanhas
- Padrões de identidade da marca
- termo de consentimento do uso de imagem dos pacientes



OBJETIVO DO PROCESSO

- Inexistente



INDICADORES DO PROCESSO

- Não é mensurado



INTERFACES DE ENTRADA

- Informações do setor comercial sobre público-alvo
- Planejamento estratégico da diretoria
- Relatórios financeiros (para definição de orçamento)
- Feedbacks do atendimento ao cliente



ENTRADAS

- Orçamento de marketing
- Calendário promocional para datas comemorativas



PROCESSOS

- Planejamento
- Gestão das redes sociais



ATORES ENVOLVIDOS

- Designer gráfico (para confecção de artes)
- Comercial (interação com o público via Whatsapp)
- Diretores da clínica
- Agência de publicidade para gestão de tráfego
- Digitais influencers



INTERFACES DE SAÍDA

- Informações do comercial (leads qualificados)



SAÍDAS

- Campanhas veiculadas (impulsionamento, ações locais, tráfego)
- Aumento de leads e agendamentos
- Engajamento nas redes sociais
- Dados para tomada de decisão em novas ações



SISTEMAS/INSTRUMENTOS

- Redes sociais
- Plataformas digitais
- Ferramentas de design gráfico
- E-mail

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

MARKETING



O processo de marketing atua como suporte estratégico para atrair novos pacientes, fortalecer a imagem institucional e alinhar comunicação e posicionamento da clínica. Seu foco é executar ações promocionais voltadas para resultados concretos.

As entradas incluem orçamento, calendário promocional, perfil do público-alvo e dados financeiros e de atendimento. Essas informações orientam campanhas mais eficazes e coerentes com os objetivos da gestão. As atividades principais envolvem planejamento de campanhas, produção de conteúdo, gestão de tráfego pago, interação via redes sociais/WhatsApp e parcerias com influenciadores. O processo é dinâmico e ajustado com base em métricas digitais.

Documentos como briefing, identidade visual e normas do CRO sustentam o processo, que envolve profissionais de design, comercial, diretoria e parceiros externos. Essa rede garante execução criativa e alinhada com padrões legais e estratégicos.

As saídas incluem campanhas veiculadas, geração de leads e relatórios para a gestão. Apesar do foco em número de leads gerados, faltam métricas de conversão e custo. Ainda assim, é um processo orientado a desempenho, com alta dependência de sistemas e dados.

Análise comparativa dos processos



RISOS

**ODONTOLOGIA
PREMIUM**

Critério para avaliação	Critérios para pontuação
PROCESSOS	
Definição dos Processos	100% Possui processos formalizados, validados e divulgados para todos os envolvidos 60% Possui definição de etapas sequenciais, mas sem formalização de processos 30% Não possui definição de etapas e o conhecimento está na cabeça das pessoas e não em processos
Realização dos Processos	100% Os processos estão definidos e são praticados pelas equipes 60% Os processos são conhecidos pelas equipes 30% Os processos não são conhecidos pelas equipes
Onboarding com Processos	100% Os colaboradores novos recebem acesso ao processo ao chegarem para terem conhecimento de onde e como irão trabalhar 60% Não existe evidência de processo de onboarding para integração dos processos com novos colaboradores 30% É feito acompanhamento de um colaborador de maior experiência até que o conhecimento mínimo do processo seja absorvido
PROCEDIMENTOS	
Procedimentos Elaborados	100% Se os procedimentos estão elaborados 60% Se os procedimentos são informais através de regras ou ‘passo a passo’ internos 30% Não existe evidência de padronização de ‘como fazer’ e as equipes seguem o que já vem sendo feito e/ou fazem do seu jeito
Divulgação dos Procedimentos	100% Se os procedimentos estão divulgados e são de conhecimento pelas equipes 60% Os procedimentos foram disponibilizados, mas as equipes ainda não sabem onde acessar ou não sabem explicá-los 30% Não existe procedimento para serem divulgados
Realização dos Procedimentos	100% As equipes seguem o que está previsto nos procedimentos 60% As equipes fazem parte do que está previsto 30% Não existe procedimentos formais para serem seguidos
Onboarding com Procedimentos	100% Os colaboradores novos recebem acesso aos procedimentos ao chegarem para terem conhecimento de onde e como vão trabalhar 60% Não existe evidência de processo de onboarding para integração dos procedimentos com os novos colaboradores 30% É feito acompanhamento com um colaborador de maior experiência até que o conhecimento mínimo dos procedimentos seja absorvido

INDICADORES

Identificação de Indicadores Certos	100% Se os indicadores foram desenvolvidos a partir do objetivo do processo 60% Se os indicadores foram identificados para atender necessidades das equipes 30% Se os indicadores não foram identificados
Medição dos Indicadores	100% Se a medição dos indicadores está estável e com consistência 60% Se a medição dos indicadores ainda é feita com pontos frágeis, de forma manual, e mostra ainda muita variabilidade 30% Se a medição dos indicadores não é realizada com consistência e os números são usados com o ‘feeling’
Análise de Desvios	100% Se as medições possuem metas e os desvios são avaliados em relação a essas metas 60% Se são identificados pontos críticos de medição, mas sem meta para comparação 30% Se não é feita a análise de desvios
Gestão dos Indicadores	100% Se os desvios são analisados e gerados planos de ação para sua gestão acompanhando sua realização com foco no resultado esperado 60% Se existem reuniões ou rituais de gestão para acompanhamento dos resultados, mas não são gerados planos de ação para correção de desvios 30% Se não há um ritual de gestão existente com indicadores definidos
LIDERANÇA/EQUIPE	
Liderança	100% O líder promove um ambiente de trabalho positivo, incentiva a inovação e demonstra capacidade de tomar decisões estratégicas 60% O líder é eficaz na comunicação e na gestão do dia a dia, mas pode melhorar em aspectos estratégicos ou na promoção da inovação 30% O líder apresenta desafios em comunicação eficaz, tomada de decisão e não consegue promover um ambiente de trabalho motivador
Formação do Time	100% A equipe é bem balanceada, com habilidades suficientes. Todos os membros são plenamente qualificados para suas funções 60% A equipe possui algumas lacunas em habilidades que necessitam ser desenvolvidas, mas geralmente funciona bem 30% Faltam habilidades críticas dentro da equipe, e há necessidade significativa de treinamento ou nova contratação
Maturidade da Equipe	100% A equipe demonstra alta maturidade com autonomia, responsabilidade e iniciativa em resolver problemas em supervisão constante 60% A equipe é relativamente madura, porém ainda depende de orientação para tarefas complexas ou tomadas de decisão 30% A equipe frequentemente necessita de supervisão e orientação, mostrando baixa capacidade de iniciativa e resolução independente de problemas

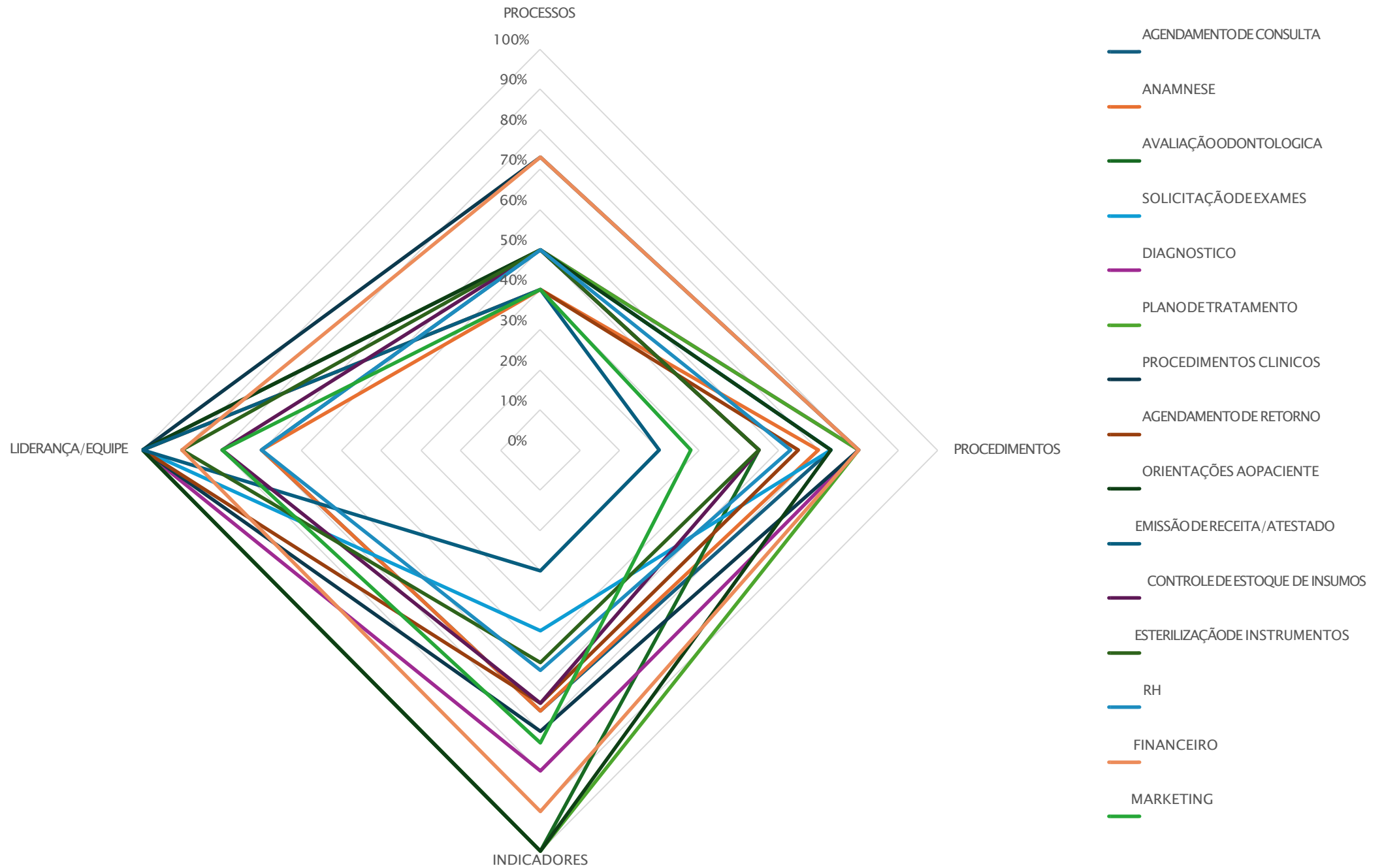
ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO		CRITÉROS INDIVIDUAIS
Atendimento Proativo	100%	A equipe não só responde rapidamente as solicitações, como também antecipa necessidades e potenciais problemas, propondo soluções de forma ativa
	60%	A equipe atende as solicitações de forma satisfatória e ocasionalmente toma iniciativas proativas
	30%	O atendimento é reativo, com a equipe respondendo as solicitações de forma básica e raramente antecipando necessidades ou problemas

PROCESSOS		
Faixa de Média (%)	Nível de Maturidade	Interpretação Prática
90% – 100%	Excelência	Processos formalizados, seguidos por todos, divulgados, com onboarding efetivo.
70% – 89%	Consolidação	Processos conhecidos e aplicados, mas com falhas em formalização ou onboarding.
50% – 69%	Em Estruturação	Algumas etapas são seguidas, mas sem clareza ou padronização para todos os times.
30% – 49%	Fraco	Conhecimento parcial, dependência de pessoas experientes, ausência de integração.
PROCEDIMENTOS		
Faixa de Média (%)	Nível de Maturidade	Interpretação Prática
90% – 100%	Padronizado	Procedimentos documentados, divulgados e seguidos por todos com onboarding consistente.
70% – 89%	Conhecido e Parcial	Existem instruções informais e compartilhamento, mas nem todos sabem como aplicá-los.
50% – 69%	Razoável	As equipes conhecem parte dos procedimentos, mas não seguem de forma consistente.
30% – 49%	Vulnerável	A documentação é falha ou inexistente, e os times seguem pelo hábito ou imitação.
INDICADORES		
Faixa de Média (%)	Nível de Maturidade	Interpretação Prática
90% – 100%	Gestão por Indicadores	Indicadores bem definidos, medidos com consistência, metas claras e ações sobre desvios.
70% – 89%	Monitoramento Parcial	Indicadores existentes e reuniões de gestão, mas falta consistência ou plano de ação eficaz.
50% – 69%	Indicadores Frágeis	Métricas inconsistentes, análises feitas parcialmente, sem metas ou ações claras.
30% – 49%	Pouco Utilizado	Medição baseada em feeling, indicadores soltos ou pouco utilizados para tomada de decisão.
LIDERANÇA/EQUIPE		
Faixa de Média (%)	Nível de Maturidade	Interpretação Prática
90% – 100%	Alto Desempenho	Liderança inspiradora, equipe madura, proativa, autônoma e altamente qualificada.
70% – 89%	Efetivo	Líder eficaz, equipe equilibrada, responde bem, mas ainda com espaço para evoluir autonomia.
50% – 69%	Operacional	Liderança atua no dia a dia, equipe funcional, mas com lacunas em habilidades ou maturidade.
30% – 49%	Baixo Engajamento	Comunicação falha, dependência constante da liderança, baixa proatividade e resolução de problemas.

ITENS AVALIADOS	AGENDAMENTO DE CONSULTA	ANAMNESE	AVALIAÇÃO ODONTOLÓGICA	SOLICITAÇÃO DE EXAMES	DIAGNOSTICO
PROCESSOS	50%	40%	50%	50%	50%
PROCEDIMENTOS	73%	70%	55%	73%	80%
INDICADORES	65%	65%	100%	45%	80%
LIDERANÇA/EQUIPE	70%	70%	100%	100%	100%

ITENS AVALIADOS	PLANO DE TRATAMENTO	PROCEDIMENTOS CLÍNICOS	AGENDAMENTO DE RETORNO	ORIENTAÇÕES AO PACIENTE	EMIÇÃO DE RECEITA/ATESTADO
PROCESSOS	50%	73%	40%	50%	40%
PROCEDIMENTOS	80%	80%	65%	73%	30%
INDICADORES	100%	70%	63%	100%	30%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%	100%	100%	100%	100%

ITENS AVALIADOS	CONTROLE DE ESTOQUE DE INSUMOS	ESTERILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS	RH	FINANCEIRO	MARKETING
PROCESSOS	50%	50%	50%	73%	40%
PROCEDIMENTOS	55%	55%	63%	80%	38%
INDICADORES	63%	53%	55%	90%	73%
LIDERANÇA/EQUIPE	80%	90%	70%	90%	80%



A análise comparativa dos processos revela um panorama variado entre os eixos avaliados, com níveis distintos de maturidade organizacional. O eixo de processos apresenta-se como o mais frágil, com a maioria das áreas oscilando entre 40% e 50%. Essa faixa indica que, embora algumas práticas estejam em operação, elas não estão formalizadas ou institucionalizadas. Áreas como Anamnese e Emissão de Receita/Atestado, com 40%, evidenciam baixa maturidade, possivelmente operando de forma intuitiva ou com dependência do conhecimento individual dos colaboradores. Mesmo onde há pontuações de 50% — como Agendamento de Consulta, Avaliação Odontológica e Controle de Estoque — a sensação é de informalidade estrutural, com processos pouco disseminados ou documentados. Há exceções pontuais, como Procedimentos Clínicos e Financeiro, que alcançam 65%, indicando um grau maior de organização, mas essas não configuram uma tendência generalizada.

No eixo de procedimentos, o cenário é mais equilibrado. A maior parte das áreas apresenta pontuações entre 55% e 80%, o que sugere que, em geral, existem orientações de trabalho ou padrões minimamente estabelecidos, mesmo que não formalizados em documentos ou amplamente comunicados. As áreas clínicas, como Procedimentos Clínicos e Plano de Tratamento, demonstram maior aderência à padronização, com pontuações de 80%, o que denota uma maior maturidade operacional nesse segmento. Por outro lado, áreas como Marketing (38%) e Emissão de Receita/Atestado (30%) evidenciam ausência ou falhas relevantes na formalização de procedimentos. De forma geral, o eixo mostra uma estrutura funcional existente, mas que se distribui de forma desigual entre áreas técnicas e administrativas, refletindo uma organização parcial dos padrões operacionais.

O eixo de indicadores apresenta um comportamento oscilante. Algumas áreas demonstram alta maturidade em gestão de desempenho, como Plano de Tratamento, Orientações ao Paciente e Financeiro, todas com 90% ou mais, sinalizando uma prática consistente de medição, metas e análise de resultados. No entanto, outras áreas apresentam índices baixos — como Avaliação Odontológica (45%) e Emissão de Receita/Atestado (30%) — o que evidencia a inexistência de processos estruturados de acompanhamento. A dispersão dos resultados revela que o uso de indicadores ainda não é um padrão transversal na organização, sendo aplicado com profundidade apenas em setores mais estratégicos ou com maior tradição em gestão. Isso caracteriza um cenário de maturidade setorializada, onde a análise de desempenho ainda depende fortemente do contexto de cada área.

Por fim, o eixo de liderança e equipe apresenta-se como o mais consolidado entre os quatro. A maioria das áreas registra pontuações elevadas, variando entre 80% e 100%, o que indica a presença de lideranças atuantes, equipes maduras, engajadas e com capacidade técnica compatível com suas funções. Diagnóstico, Clínicos, Plano de Tratamento, Financeiro e Marketing alcançam pontuações máximas, reforçando a percepção de um ambiente profissional com boa estrutura relacional, autonomia e iniciativa. Em áreas como Anamnese e RH, a pontuação de 70% sugere pequenas limitações, possivelmente associadas a aspectos de comunicação ou desenvolvimento de pessoas, mas ainda assim dentro de uma faixa positiva. O conjunto desses dados demonstra que, apesar de lacunas nos processos e indicadores, a estrutura humana da organização representa um pilar sólido, capaz de sustentar transformações organizacionais futuras com menor resistência ou risco.

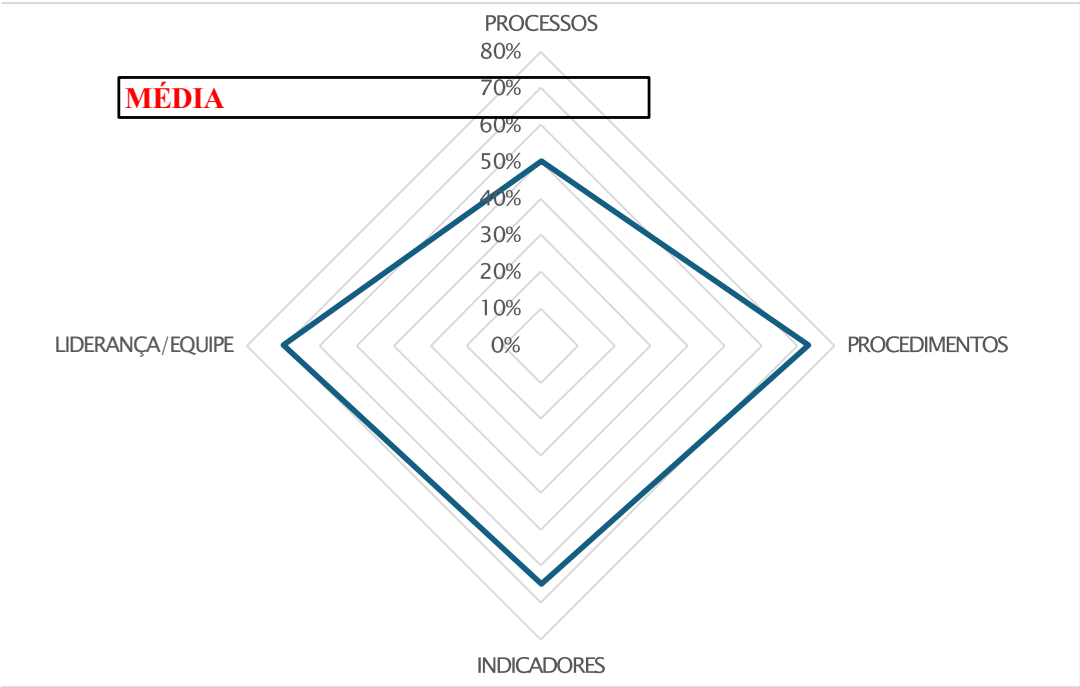
ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	73%
INDICADORES	65%
LIDERANÇA/EQUIPE	70%

CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%

	100%	73%
CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	30%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	100%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	65%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	60%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	60%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	60%
	100%	70%

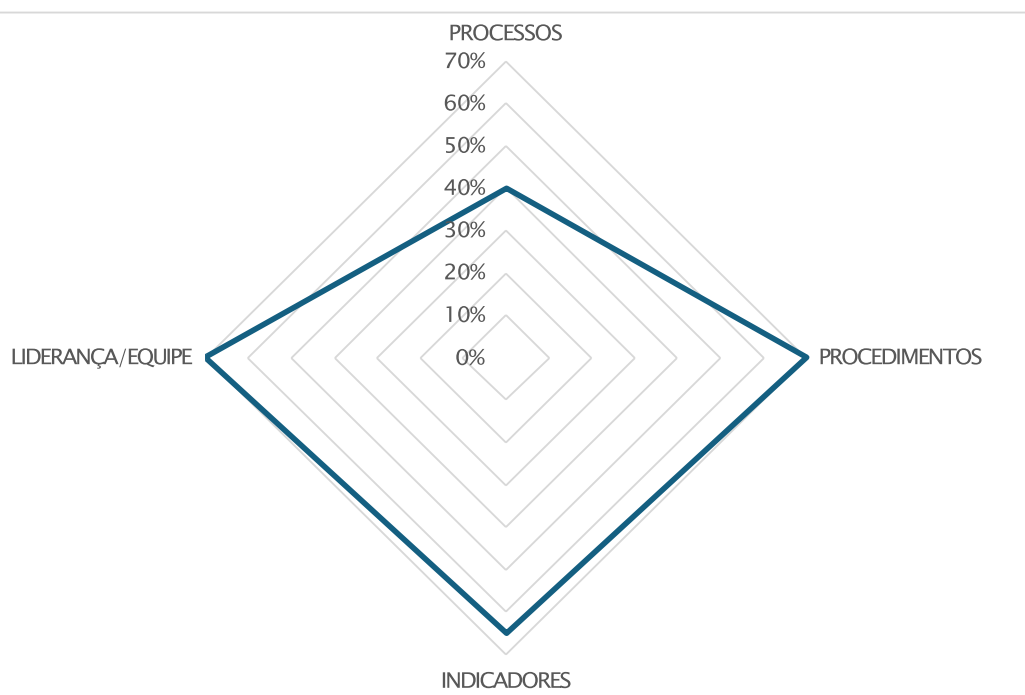


Análise:

O processo apresenta definição parcial (50%) e não possui formalização documentada, sendo provavelmente transmitido oralmente entre os colaboradores. A realização é igualmente frágil (50%) e o onboarding ocorre de forma não padronizada (30%), o que compromete a assimilação pelos novos integrantes. No campo dos procedimentos, há documentação e aplicação parcial (73%), sugerindo que existem regras internas utilizadas pelas equipes, embora nem sempre estejam acessíveis a todos. Os indicadores são utilizados de forma instável (65%), o que evidencia uma base de controle, mas com variabilidade. A liderança e equipe operam com efetividade (70%), garantindo o funcionamento do processo mesmo diante das falhas estruturais.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	40%
PROCEDIMENTOS	70%
INDICADORES	65%
LIDERANÇA/EQUIPE	70%

MÉDIA DO PROCESSO 61%



CRITÉRIOS

PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
	100%	40%

CRITÉRIOS

PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	70%

CRITÉRIOS

INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	30%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	100%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	65%

CRITÉRIOS

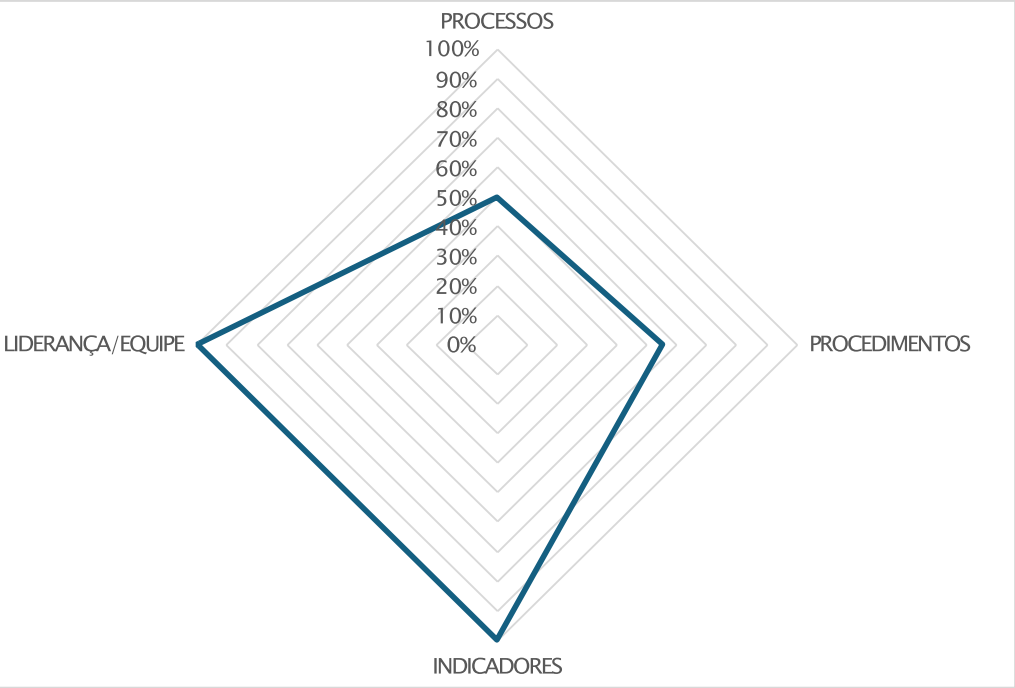
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	60%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	60%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	60%
	100%	70%

Análise:

O processo apresenta baixa formalização (30%) e práticas pouco padronizadas, com onboarding reduzido. Os procedimentos atingem 70%, indicando que há instruções internas sendo seguidas, mesmo que informalmente. A estrutura de indicadores é mediana (65%), sugerindo que algumas medições são feitas, porém com limitações quanto à consistência ou uso dos dados. A liderança (70%) garante execução estável, mas o processo depende fortemente do comportamento individual da equipe e da experiência acumulada.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	55%
INDICADORES	100%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO	76%
-------------------	-----



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%
	100%	55%

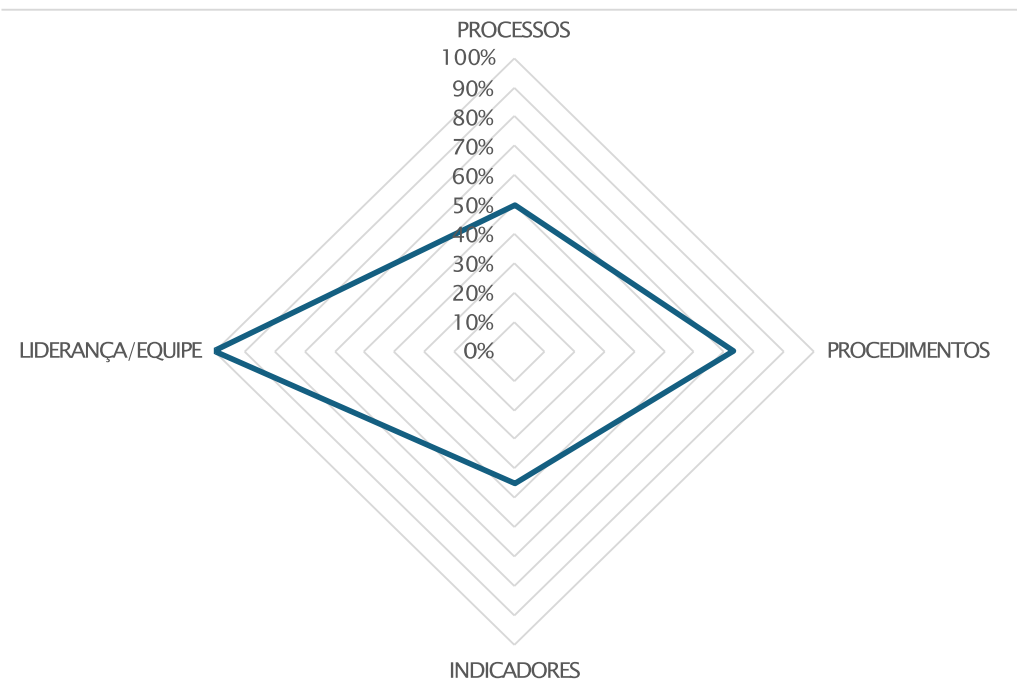
CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	100%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	100%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	100%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	100%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:
Neste processo, há uma combinação de estrutura frágil de processos (50%) com procedimentos parcialmente consistentes (55%). Apesar da base limitada de formalização, os indicadores atingem 100%, o que indica que há forte presença de metas, medições regulares e gestão ativa de desvios. A equipe também atua com excelência (100%). Isso indica que, mesmo com lacunas nos processos operacionais, o desempenho é mantido alto graças ao controle via indicadores e à maturidade da equipe.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	73%
INDICADORES	45%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO 67%



CRITÉRIOS

PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	50%

CRITÉRIOS

PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	30%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	73%

CRITÉRIOS

INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	30%
	100%	45%

CRITÉRIOS

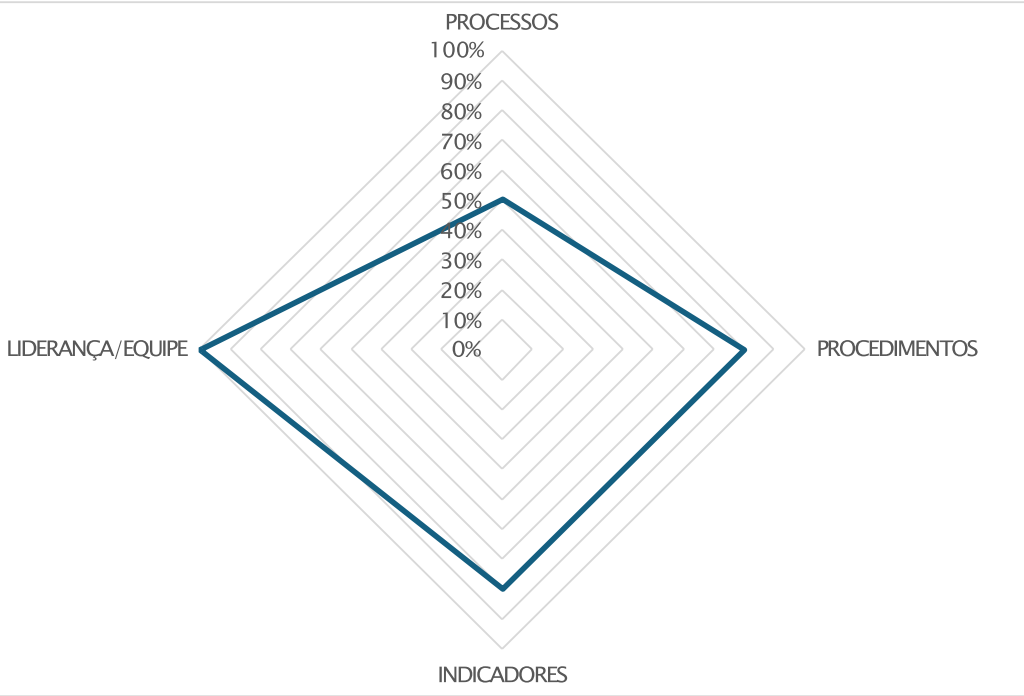
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:

Processos parcialmente formalizados (50%), com procedimentos consistentes (73%). Os indicadores apresentam fragilidade (45%), sugerindo ausência de metas ou análises sistemáticas. A equipe (100%) atua com alto desempenho, mantendo a operação mesmo em cenários de baixa padronização nos dados e fluxos.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	80%
INDICADORES	80%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO 78%



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	80%

CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	100%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	80%

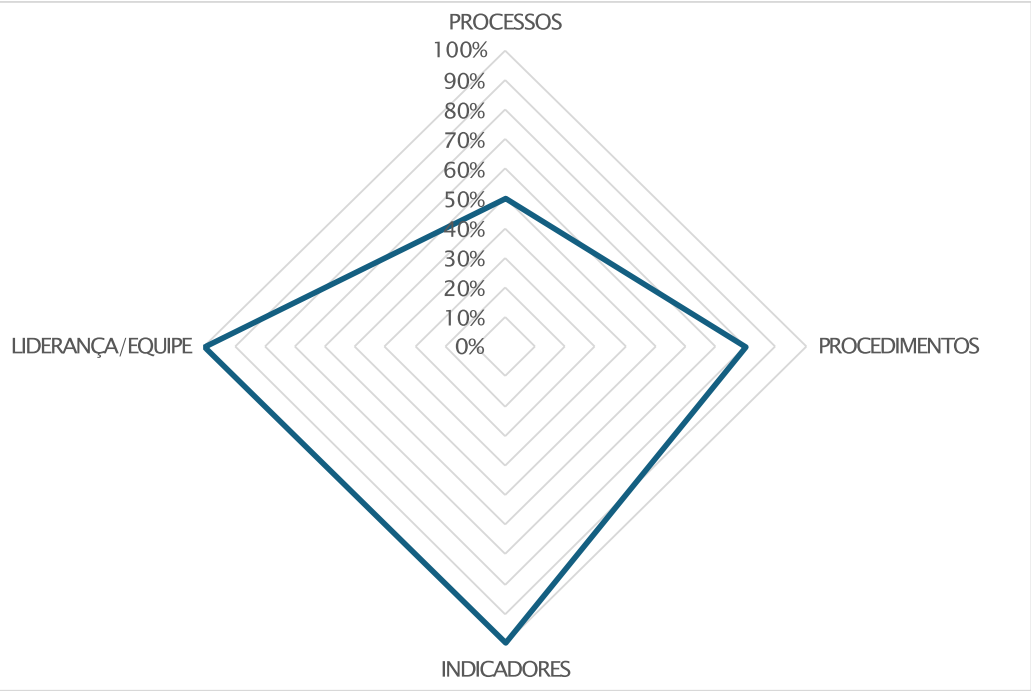
CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:

Os processos são aplicados em parte (60%), com definição parcial e onboarding moderado. Em contrapartida, os procedimentos estão bem elaborados (80%), com divulgação e prática generalizadas. O uso de indicadores é alto (87%), com presença de metas e ações sobre desvios. A equipe atinge 100%, evidenciando atuação estruturada, técnica e proativa. Esse conjunto favorece um processo maduro, estável e com bom desempenho.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	80%
INDICADORES	100%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO 83%



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	80%

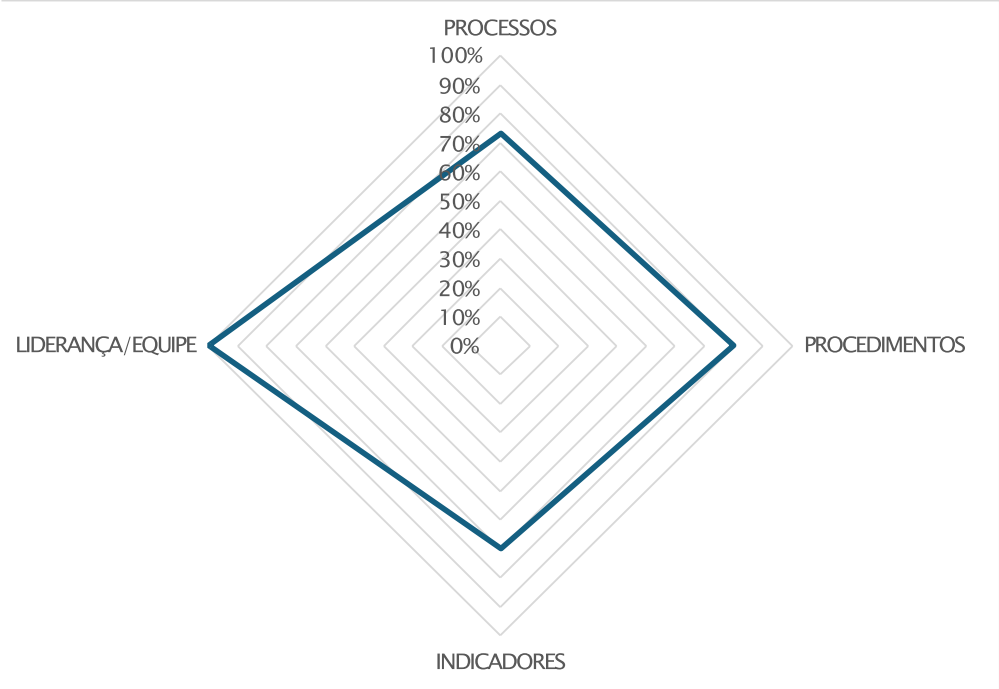
CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	100%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	100%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	100%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	100%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:
Os processos apresentam definição funcional (60%) e aplicação prática razoável. Os procedimentos são robustos (80%-100%), com documentação, divulgação e uso frequente. Os indicadores são sólidos (100%), e a equipe atua de forma altamente madura (100%). O processo demonstra plena operacionalidade com boa integração entre métodos, controle e comportamento da equipe.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	73%
PROCEDIMENTOS	80%
INDICADORES	70%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO	81%
-------------------	-----



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	73%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	80%

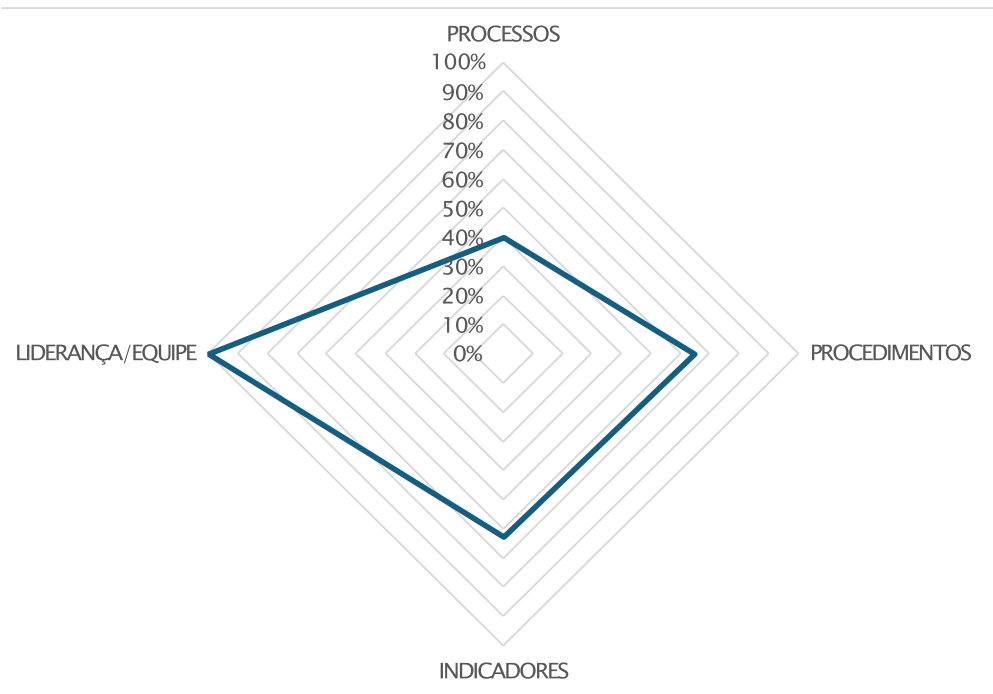
CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	60%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	70%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:
Processos são bem conhecidos (73%) e aplicados. Os procedimentos são fortemente estruturados (80%), com presença de padronização e clareza na execução. Os indicadores (70%) são utilizados, embora com espaço para maior consistência. A equipe opera com altíssima maturidade (100%), o que contribui para a estabilidade e eficiência do processo.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	40%
PROCEDIMENTOS	65%
INDICADORES	63%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO 67%



CRITÉRIOS

PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
	100%	40%

CRITÉRIOS

PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	30%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%
	100%	65%

CRITÉRIOS

INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	63%

CRITÉRIOS

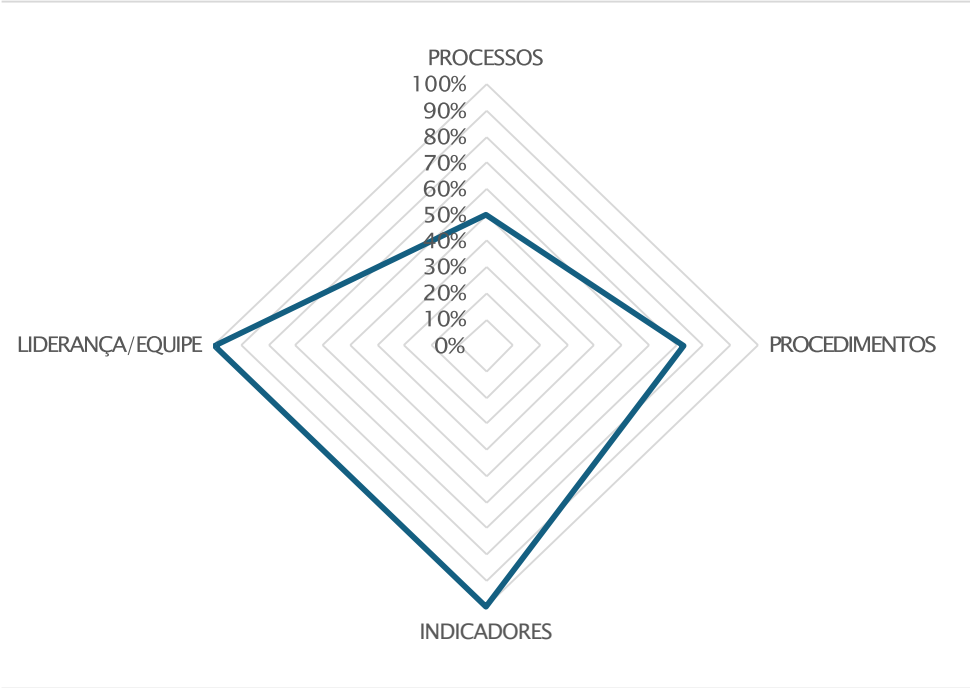
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:

Apresenta fragilidade nos processos estruturais: definição (30%), prática (40%) e onboarding (30%) indicam que o fluxo é executado com base em conhecimento tácito, sem padronização. Apesar disso, os procedimentos estão bem documentados e são amplamente praticados (66%). O uso de indicadores é positivo, com 63% de aproveitamento, o que indica que há sistemática de medição, embora possa não estar totalmente consolidada. A liderança e equipe alcançam 100%, demonstrando maturidade, proatividade e autonomia esse desempenho é o principal fator que sustenta o processo operacionalmente.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	73%
INDICADORES	100%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO 81%



CRITÉRIOS

PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
	100%	50%

CRITÉRIOS

PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%
	100%	73%

CRITÉRIOS

INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	100%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	100%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	100%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	100%

CRITÉRIOS

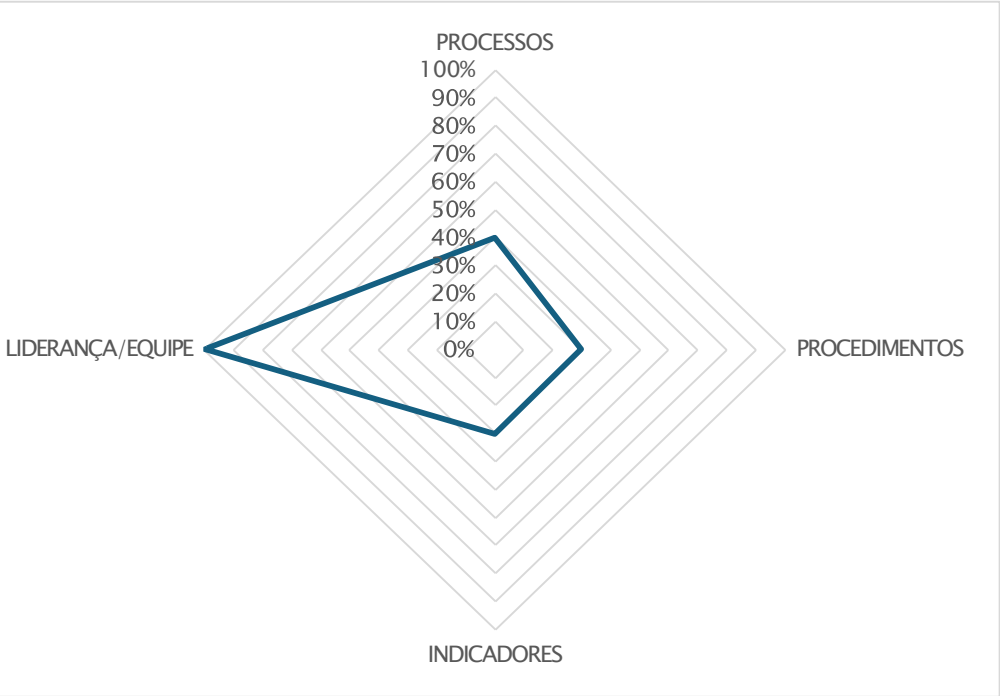
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	100%

Análise:

Processos parcialmente definidos (50%) e procedimentos amplamente aplicados (73%). Os indicadores estão completamente implementados (100%), indicando uso ativo de dados e controle de performance. A equipe também atua com excelência (100%). O processo mostra bom desempenho e estabilidade, mesmo com oportunidades de evolução na formalização dos fluxos.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	40%
PROCEDIMENTOS	30%
INDICADORES	30%
LIDERANÇA/EQUIPE	100%

MÉDIA DO PROCESSO 50%



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
100%		40%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	30%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	30%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%
100%		30%

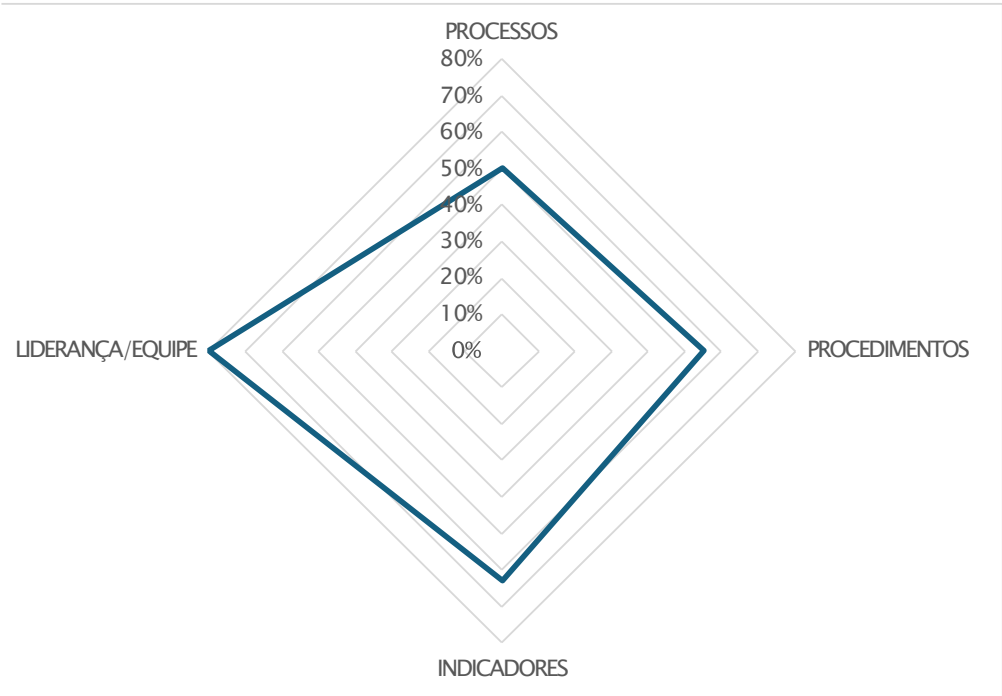
CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	30%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	30%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	30%
100%		30%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
100%		100%

Análise:
Este é o processo mais frágil do conjunto avaliado. Todos os critérios de processos e procedimentos registram apenas 30%, revelando ausência de definição, formalização e padronização. Os indicadores também atingem apenas 30%, indicando falta de estrutura de monitoramento. A única força está na equipe (100%), que executa o processo com base na experiência, compensando a inexistência de diretrizes claras. Trata-se de um processo altamente dependente do fator humano.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	55%
INDICADORES	63%
LIDERANÇA/EQUIPE	80%

MÉDIA DO PROCESSO	62%
-------------------	-----



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	30%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%
	100%	55%

CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	100%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	30%
	100%	63%

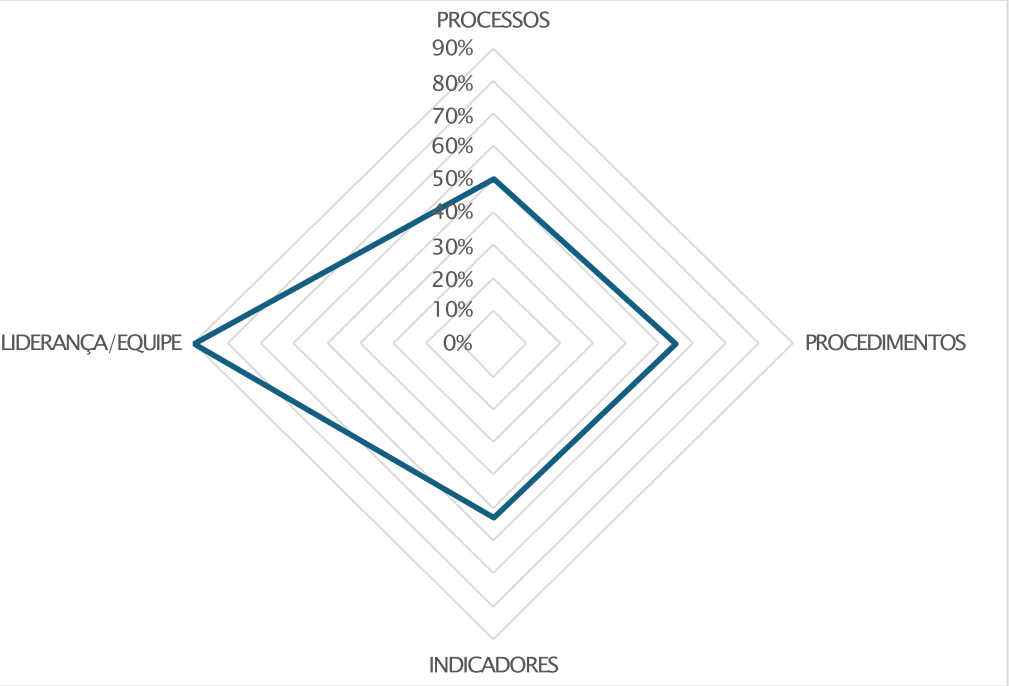
CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	60%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	60%
	100%	80%

Análise:

Processos apresentam formalização parcial (50%) e ausência de onboarding estruturado (30%). Os procedimentos seguem a mesma tendência (55%), o que evidencia certa sistematização, mas com limitações de acesso e divulgação. Indicadores aparecem com 63%, revelando práticas de monitoramento aplicadas de maneira ainda não estável. A equipe (80%) possui um bom grau de autonomia e desempenho, o que garante estabilidade operacional mesmo com infraestrutura metodológica incompleta.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	55%
INDICADORES	53%
LIDERANÇA/EQUIPE	90%

MÉDIA DO PROCESSO 62%



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	30%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	30%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	30%
	100%	55%

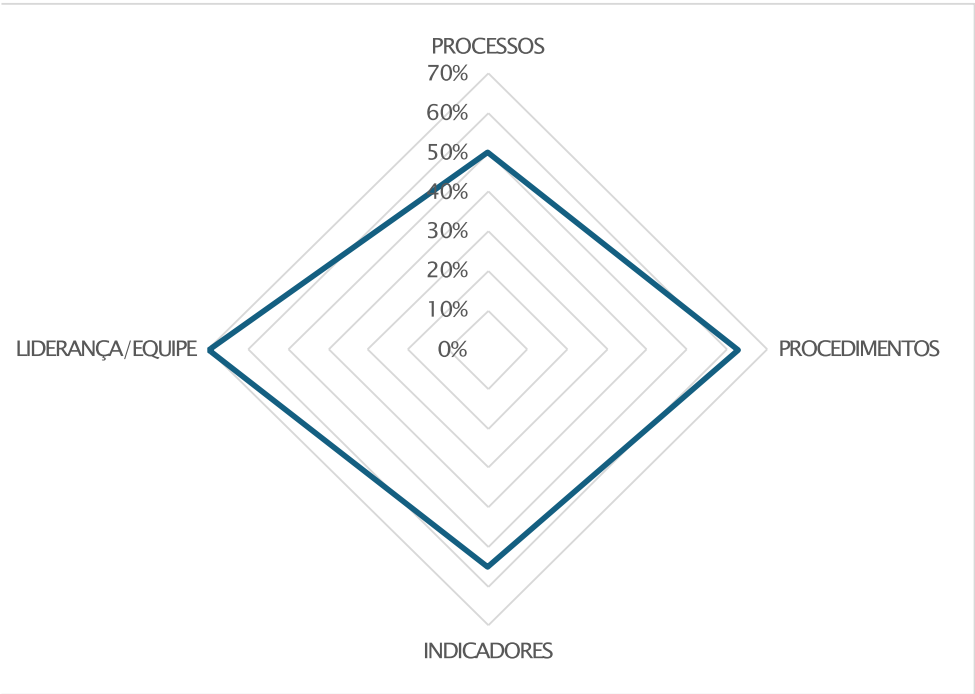
CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	60%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	30%
	100%	53%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	100%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	60%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	90%

Análise:
Processos são parcialmente definidos (50%) e o onboarding é limitado (30%). Os procedimentos estão razoavelmente estruturados (55%), mas ainda não são totalmente acessíveis ou aplicados uniformemente. A medição de indicadores é frágil (53%), refletindo variabilidade ou ausência de metas consistentes. A equipe atua com alto grau de maturidade (90%), garantindo execução adequada e estabilidade do fluxo.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	50%
PROCEDIMENTOS	63%
INDICADORES	55%
LIDERANÇA/EQUIPE	70%

MÉDIA DO PROCESSO	60%
-------------------	-----



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	50%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	63%

CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	100%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	30%
	100%	55%

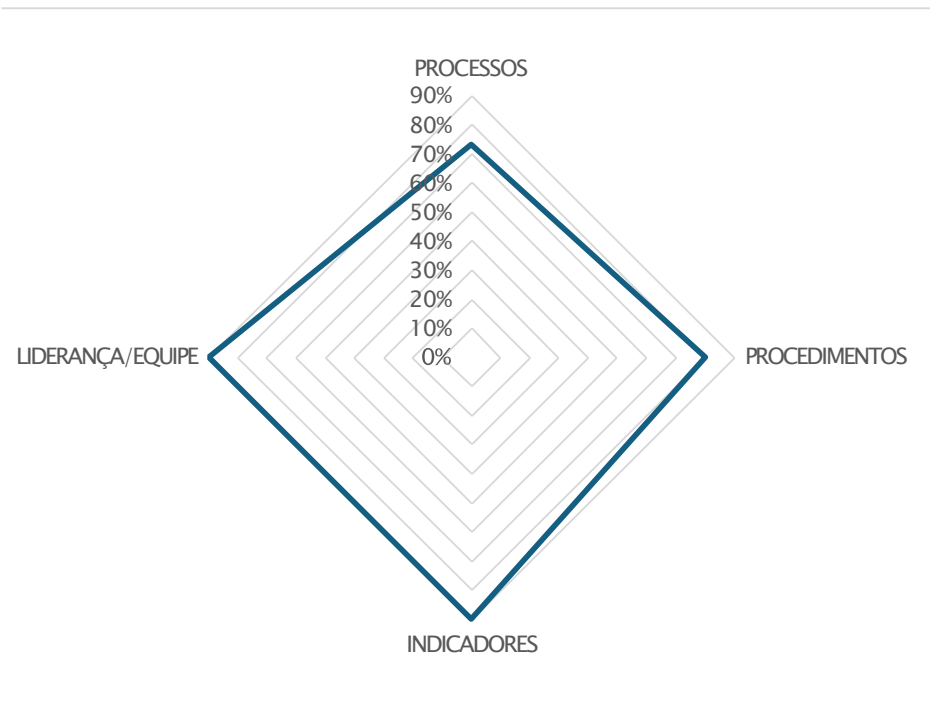
CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	60%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	60%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	60%
	100%	70%

Análise:

Os processos são frágeis (40%), com ausência de formalização e práticas pouco definidas. Os procedimentos atingem 63%, indicando alguma estrutura, mas ainda dispersa. Os indicadores (65%) são utilizados, mas com variabilidade. A equipe opera com eficiência intermediária (70%), o que assegura o funcionamento, mesmo com deficiências metodológicas.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	73%
PROCEDIMENTOS	80%
INDICADORES	90%
LIDERANÇA/EQUIPE	90%

MÉDIA DO PROCESSO 83%



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	60%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	73%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	60%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	100%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	100%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	80%

CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	60%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	100%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	100%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	90%

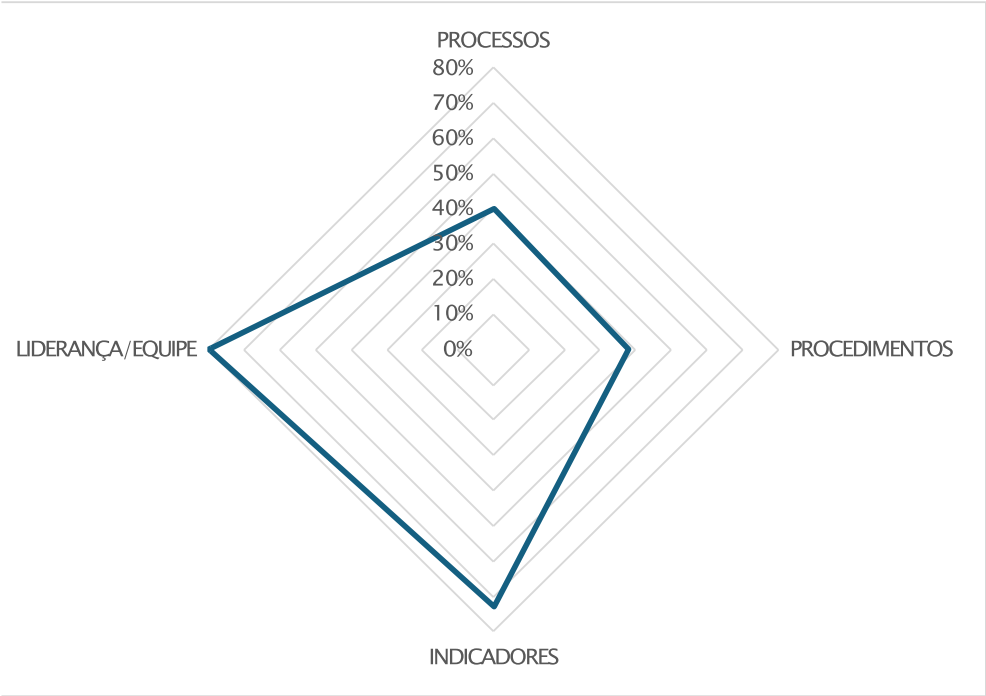
CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	60%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	100%
	100%	90%

Análise:

Apresenta alto nível de maturidade em todos os eixos. Os processos estão bem definidos (73%) e aplicados com clareza. Os procedimentos são fortemente estruturados (80%-100%), com boa divulgação e prática. Os indicadores estão plenamente implementados (90%), com rituais de gestão e ações corretivas. A equipe demonstra maturidade elevada (90%), sustentando um processo que combina estrutura técnica, controle e competência humana.

ITENS AVALIADOS	AVALIAÇÃO
PROCESSOS	40%
PROCEDIMENTOS	38%
INDICADORES	73%
LIDERANÇA/EQUIPE	80%

MÉDIA DO PROCESSO	58%
-------------------	-----



CRITÉRIOS		
PROCESSOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	100%	30%
ONBOARDING COM PROCESSO	100%	60%
	100%	40%

CRITÉRIOS		
PROCEDIMENTOS	ESCALA	AVALIAÇÃO
PROCEDIMENTOS ELABORADOS	100%	30%
DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO	100%	30%
REALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	100%	30%
ONBOARDING COM PROCEDIMENTOS	100%	60%
	100%	38%

CRITÉRIOS		
INDICADORES	ESCALA	AVALIAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES	100%	100%
MEDIÇÃO DOS INDICADORES	100%	30%
ANÁLISE DE DESVIOS	100%	60%
GESTÃO DOS INDICADORES	100%	100%
	100%	73%

CRITÉRIOS		
EQUIPE	ESCALA	AVALIAÇÃO
LIDERANÇA	100%	100%
FORMAÇÃO DO TIME	100%	60%
MATURIDADE DA EQUIPE	100%	100%
ATENDIMENTO PROATIVO	100%	60%
	100%	80%

Análise:

Os processos são frágeis (40%), e os procedimentos igualmente deficientes (38%), revelando falta de sistematização operacional. Apesar disso, os indicadores estão em uso (73%), sugerindo práticas de análise, mesmo que sem estrutura total. A equipe (90%) atua com bom desempenho, o que garante a execução das tarefas mesmo em um ambiente metodologicamente pouco definido.

Lista de dores organizacionais



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

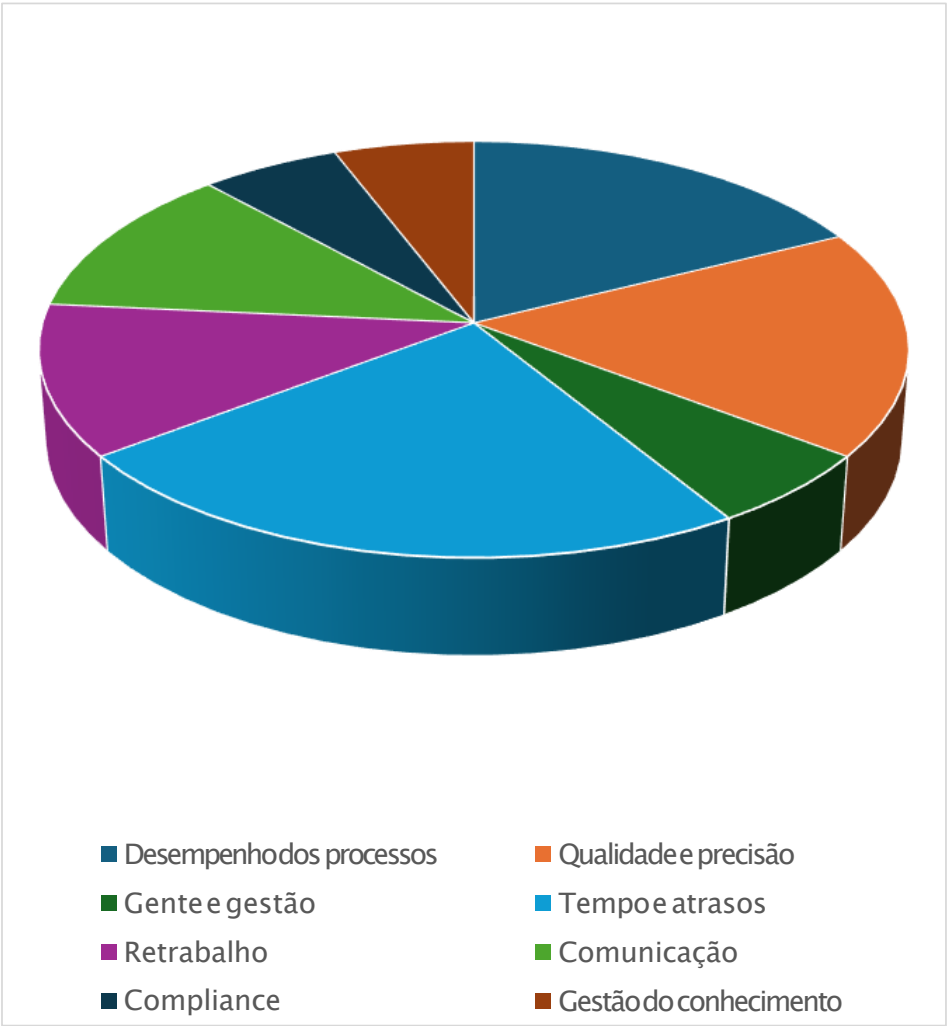
Por processo:	Quantidade
Recursos humanos	4
Financeiro	4
Marketing	4
Gestão de materiais e esterilização	2
Pós-atendimento	1
Atendimento clínico	2

Análise:

A análise das dores revela que Recursos Humanos, Financeiro e Marketing concentram os principais desafios, com falhas operacionais que impactam diretamente o desempenho e a eficiência. A dor mais comum é tempo e atrasos, indicando gargalos no fluxo entre áreas e dificuldades no cumprimento de prazos.

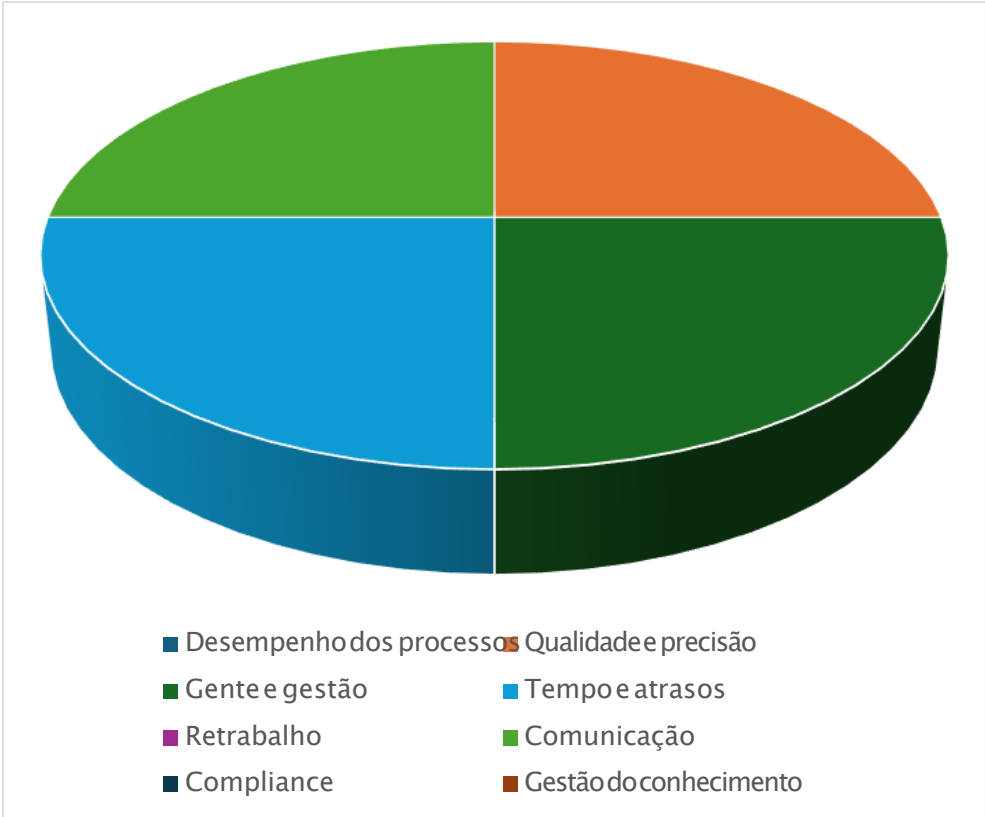
Também são recorrentes problemas de qualidade, retrabalho e comunicação, que afetam a produtividade e a experiência do cliente. Mesmo dores menos frequentes, como compliance e gestão do conhecimento, exigem atenção por seu impacto estratégico.

Os exemplos mostram que há tanto falhas estruturais quanto operacionais da desmotivação interna à má qualificação de leads e erros contratuais. O cenário reforça a necessidade de integração entre áreas, fortalecimento de processos e cultura de melhoria contínua para avançar com consistência.



Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	3
Qualidade e precisão	3
Gente e gestão	1
Tempo e atrasos	4
Retrabalho	2
Comunicação	2
Compliance	1
Gestão do conhecimento	1

Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	
Qualidade e precisão	1
Gente e gestão	1
Tempo e atrasos	1
Retrabalho	
Comunicação	1
Compliance	
Gestão do conhecimento	



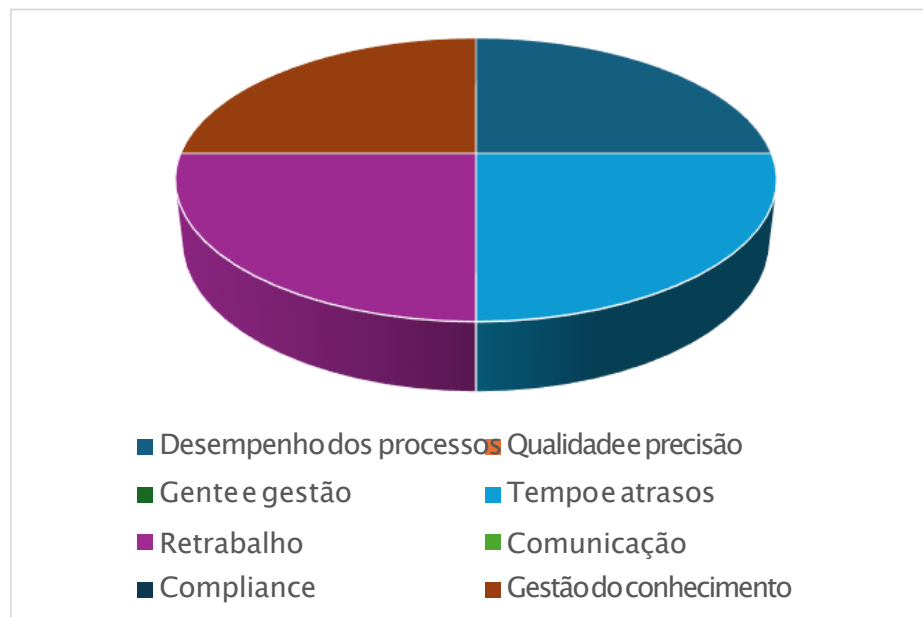
- Colaboradores desmotivados afetam o clima e o atendimento ao paciente
- Conversas paralelas e fofocas alimentam tensão entre turnos
- Atrasos em entregas individuais atrasam o andamento de processos internos
- Falta de atenção com uniformização gera sensação de desorganização

Análise:

No processo de Recursos Humanos, a dor central é o impacto negativo da desmotivação dos colaboradores no clima organizacional e na performance das entregas. A falta de motivação mina o engajamento, comprometendo a produtividade e gerando um efeito dominó dentro das equipes. Quando um colaborador está desmotivado, ele tende a realizar apenas o necessário, evitando envolvimento em decisões, projetos ou melhorias. Isso sobrecarrega os colegas mais comprometidos, provocando tensão interna e queda no espírito de equipe.

Além disso, essa postura passiva gera ruídos com a liderança, que muitas vezes não percebe ou não trata a causa do desânimo. A longo prazo, isso deteriora o ambiente de trabalho, compromete a retenção de talentos e dificulta a construção de uma cultura forte e positiva. Um colaborador que evita reuniões, cumpre prazos com baixa qualidade e se distancia dos demais não apenas afeta seus próprios resultados, mas também enfraquece o ritmo coletivo de entrega, gerando um ciclo de baixa performance e insatisfação mútua.

Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	1
Qualidade e precisão	
Gente e gestão	
Tempo e atrasos	1
Retrabalho	1
Comunicação	
Compliance	
Gestão do conhecimento	1



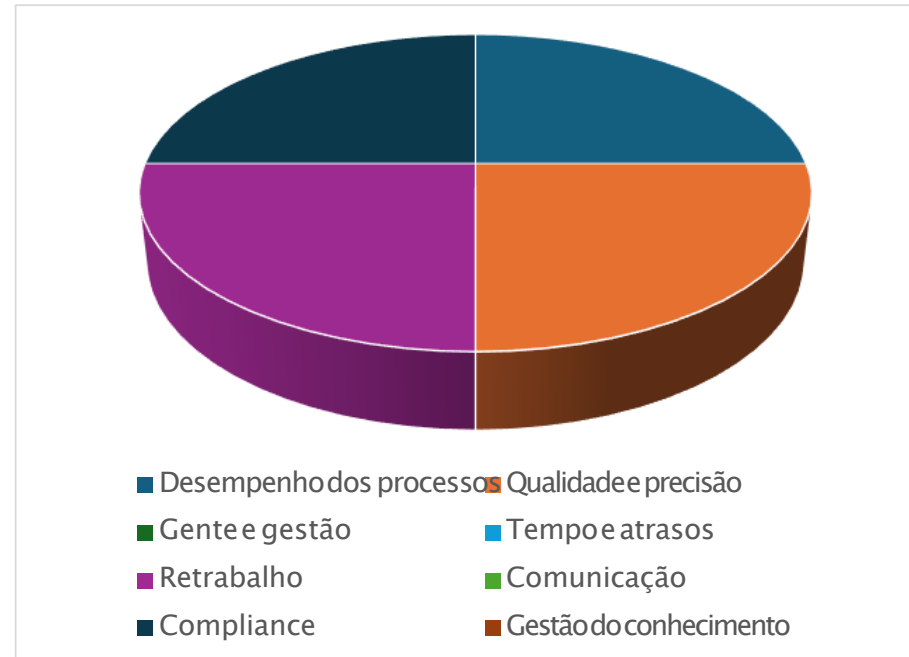
- Erros em contratos obrigam refazer acordos
- Dificuldade em identificar inadimplências travando ações corretivas
- Processos manuais prolongam tarefas simples
- Falta de Clareza no controle de despesas causando insegurança

Análise:

No processo financeiro, a dor evidenciada está nos erros em contratos que obrigam a refação de acordos já firmados. Esse tipo de falha quebra a confiança entre as partes envolvidas e compromete a imagem da empresa em relação à sua capacidade de gestão. Os contratos, por serem documentos formais e que regem obrigações legais e financeiras, demandam atenção rigorosa aos detalhes.

Quando um erro é identificado após a assinatura, há necessidade de renegociação, retrabalho administrativo e, em alguns casos, há até prejuízo financeiro ou jurídico. Esse retrabalho consome tempo de múltiplas áreas, paralisa processos dependentes e gera insegurança para o cliente ou fornecedor. Além disso, indica falhas nos fluxos de validação interna, revisão e responsabilização. Internamente, isso desgasta a equipe, que passa a operar sob tensão constante, temendo novas falhas, e tende a adotar processos mais lentos e burocráticos como tentativa de autoproteção, prejudicando o fluxo natural das entregas.

Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	1
Qualidade e precisão	1
Gente e gestão	
Tempo e atrasos	
Retrabalho	1
Comunicação	
Compliance	1
Gestão do conhecimento	



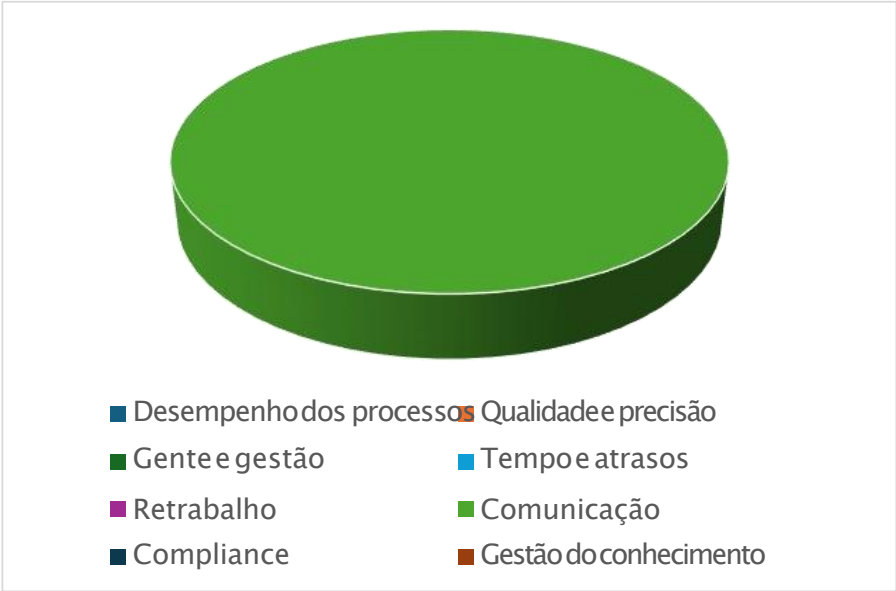
- Leads não preparados agendam e não comparecem
- Falta de entrosamento entre marketing e recepção
- Ausência de padronização visual em posts gera sensação de desorganização
- Regras de publicidade do CRO não respeitadas geram risco de multa

Análise:

No marketing, a dor gira em torno da qualidade dos leads gerados: muitos agendam atendimentos, mas não comparecem por não estarem preparados. Essa falha de qualificação compromete o tempo da equipe de vendas ou atendimento e gera frustração nos times envolvidos na conversão. Quando os leads não entendem exatamente o serviço, não reconhecem sua própria necessidade ou não estão em momento de decisão, o agendamento se torna um ruído e não uma oportunidade real.

O problema pode estar na comunicação das campanhas, na falta de filtros no funil ou em uma abordagem comercial antecipada. O resultado é uma agenda inflada de compromissos que não se concretizam, diminuindo a produtividade e a moral dos profissionais que lidam com esses contatos. Além disso, esse cenário distorce os indicadores de marketing e prejudica a análise de desempenho das campanhas, dificultando a tomada de decisão com base em dados confiáveis com outras áreas.

Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	
Qualidade e precisão	
Gente e gestão	
Tempo e atrasos	
Retrabalho	
Comunicação	1
Compliance	
Gestão do conhecimento	



Tentativas de reengajamento falham por mensagens genéricas

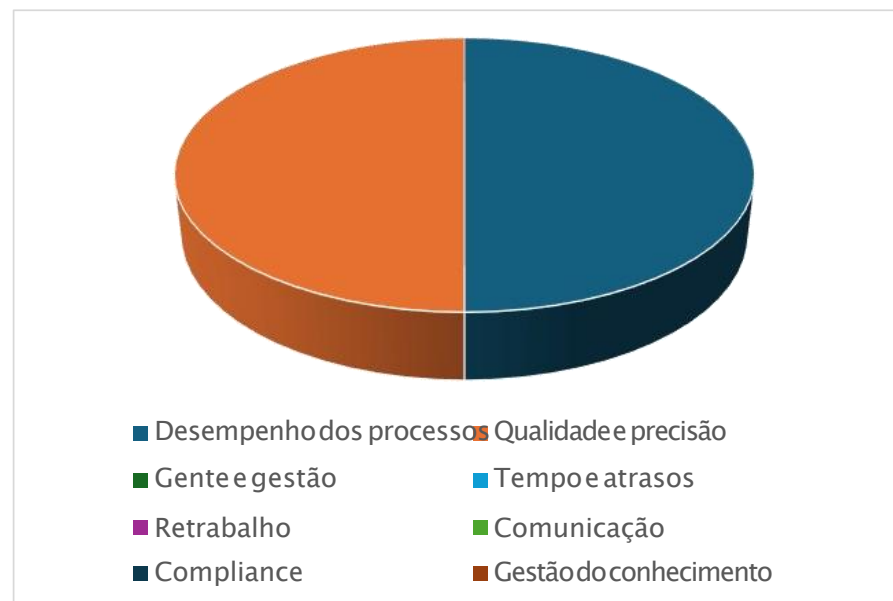
Análise:

No processo de pós-atendimento, a principal dor está nas tentativas de reengajamento com o cliente que falham devido ao envio de mensagens genéricas e à escolha inadequada do momento de contato. Essa abordagem, além de ineficaz, transmite desinteresse e automatismo, o que afasta o cliente em vez de reconectá-lo.

Quando o histórico do atendimento anterior não é considerado, o cliente percebe a comunicação como fria e desconectada de sua experiência real. Além disso, o momento em que a equipe realiza o contato é frequentemente mal planejado: se for muito cedo, o cliente ainda está processando informações; se for tarde demais, ele já tomou outra decisão.

Esse desalinhamento de timing somado à falta de personalização gera um ciclo de baixa resposta e pouca conversão, reduzindo significativamente a efetividade comercial do time. O tempo da equipe é desperdiçado e a imagem da marca é prejudicada pela sensação de descuido ou pressa. Em situações como essa, oportunidades valiosas se perdem não por falhas técnicas, mas por ruídos na construção do relacionamento.

Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	1
Qualidade e precisão	1
Gente e gestão	
Tempo e atrasos	
Retrabalho	
Comunicação	
Compliance	
Gestão do conhecimento	



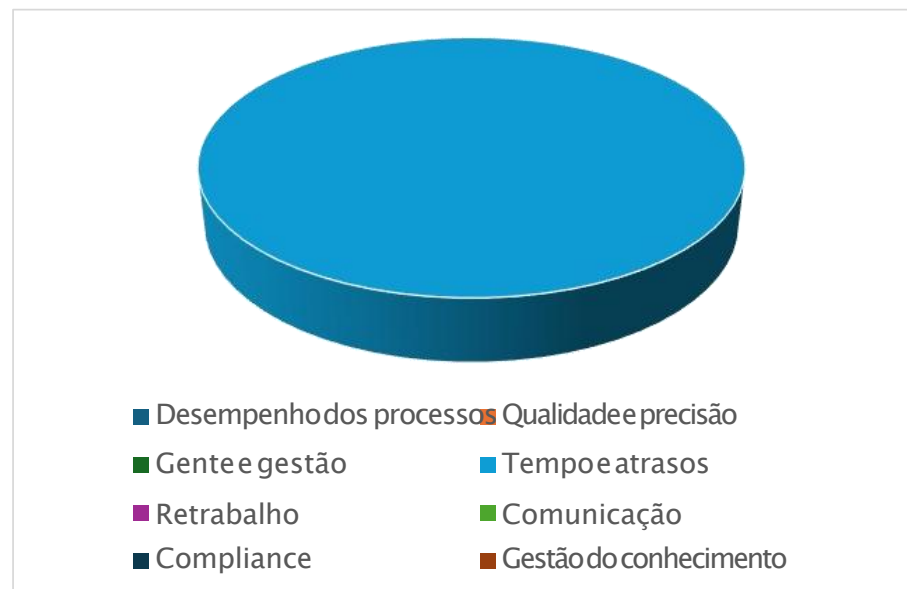
- Falta de previsibilidade nas reposições obriga compra emergenciais
- Contagem malfeita gera divergência entre estoque físico e sistema

Análise:

Nesse processo, a dor está na falta de previsibilidade para as reposições, o que obriga a equipe a operar constantemente sob urgência. A ausência de controle de estoque eficiente e de alertas preventivos gera interrupções em procedimentos que dependem da disponibilidade de materiais específicos, principalmente os esterilizáveis. Quando o insumo não está disponível no momento exato da necessidade, a operação precisa ser remarcada, pausada ou improvisada o que compromete a qualidade, a segurança e a confiança do cliente.

Essa imprevisibilidade gera estresse para as equipes operacionais, que precisam “apagar incêndios” ao invés de seguir um fluxo produtivo. Além disso, pode comprometer o cumprimento de metas e gerar custos adicionais com compras emergenciais. Em ambientes clínicos e cirúrgicos, onde o controle de materiais é essencial para a fluidez e segurança, esse tipo de dor tem impacto direto na reputação e na eficiência da operação.

Por tipo:	Quantidade
Desempenho dos processos	
Qualidade e precisão	
Gente e gestão	
Tempo e atrasos	2
Retrabalho	
Comunicação	
Compliance	
Gestão do conhecimento	



- Delays em radiografias interrompem o ritmo do atendimento
- Tempo curto entre atendimentos gera atrasos em cadeia

Análise:

O atendimento clínico sofre com delays em processos como a realização de radiografias, que interrompem o ritmo dos atendimentos e afetam a experiência do paciente. Quando há quebra de sequência nos procedimentos clínicos, o profissional precisa reorganizar sua agenda ou remanejar outros pacientes, gerando atrasos acumulativos. Para o paciente, a espera ou a necessidade de reagendar partes do atendimento gera frustração, insegurança quanto à qualidade do serviço e, muitas vezes, abandono do tratamento.

Internamente, isso compromete a produtividade da equipe, pois o tempo ocioso entre um atendimento e outro não é aproveitado e a jornada de trabalho se torna menos eficiente. Além disso, há desgaste na relação entre as áreas (clínica e suporte), já que as causas desses atrasos podem estar em problemas estruturais, como falhas em equipamentos, logística de exames ou indisponibilidade de profissionais. Essa dor revela um gargalo operacional crítico que afeta tanto o cliente final quanto os resultados internos.

MATRIZ GUT



Processo / Área	Problema Central Identificado	G	U	T	GxUxT
Marketing	Leads desqualificados, desperdício de recursos	5	4	5	100
Recursos Humanos	Desmotivação e clima organizacional comprometido	5	4	4	80
Controle de Estoque e Esterilização	Falta de previsibilidade, compras emergenciais	4	4	5	80
Financeiro	Erros contratuais e retrabalho	4	4	4	64
Atendimento Clínico	Delays em radiografias, atrasos em cadeia	4	4	4	64
Processos Gerais / Diagnóstico	Baixa formalização, dependência de conhecimento tácito	4	3	4	48
Pós-atendimento	Mensagens genéricas, falhas de reengajamento	3	3	4	36
Emissão de Receita/Atestado	Falta de padronização e indicadores frágeis	3	3	3	27

MATRIZ GUT



A análise da matriz GUT evidencia, de forma clara e hierarquizada, que os três processos mais críticos e prioritários para intervenção organizacional concentram-se nas áreas de Marketing (100 pontos), Recursos Humanos (80 pontos) e Controle de Estoque e Esterilização (80 pontos).

Essas áreas se destacam por apresentarem elevados níveis de gravidade (G), urgência (U) e tendência de agravamento (T), o que as posiciona como núcleos estratégicos de vulnerabilidade dentro da estrutura corporativa.

O Marketing desponta como o ponto mais crítico, ao registrar a pontuação máxima da matriz (100), resultado de ineficiências na qualificação de leads e no aproveitamento de recursos, comprometendo diretamente a geração de resultados e o retorno sobre investimento.

O Recursos Humanos, logo em seguida, demonstra um quadro de desmotivação e desgaste do clima organizacional, que impacta o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos fatores que, a médio prazo, ampliam custos e reduzem a eficiência operacional.

Por sua vez, o Controle de Estoque e Esterilização evidencia falta de previsibilidade e recorrência de compras emergenciais, revelando um processo de gestão essencialmente reativo, que aumenta desperdícios, riscos logísticos e pressões financeiras.

Em conjunto, esses três setores configuram um triângulo de interdependência estratégica, no qual falhas de planejamento e comunicação se retroalimentam, gerando reflexos diretos na performance global da organização.

A priorização desses processos, portanto, não se limita à correção de falhas pontuais, mas representa uma ação estruturante de reequilíbrio sistêmico, com potencial de restaurar a coerência entre planejamento, execução e controle pilares fundamentais para o amadurecimento organizacional.

Mapeamento de processos



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

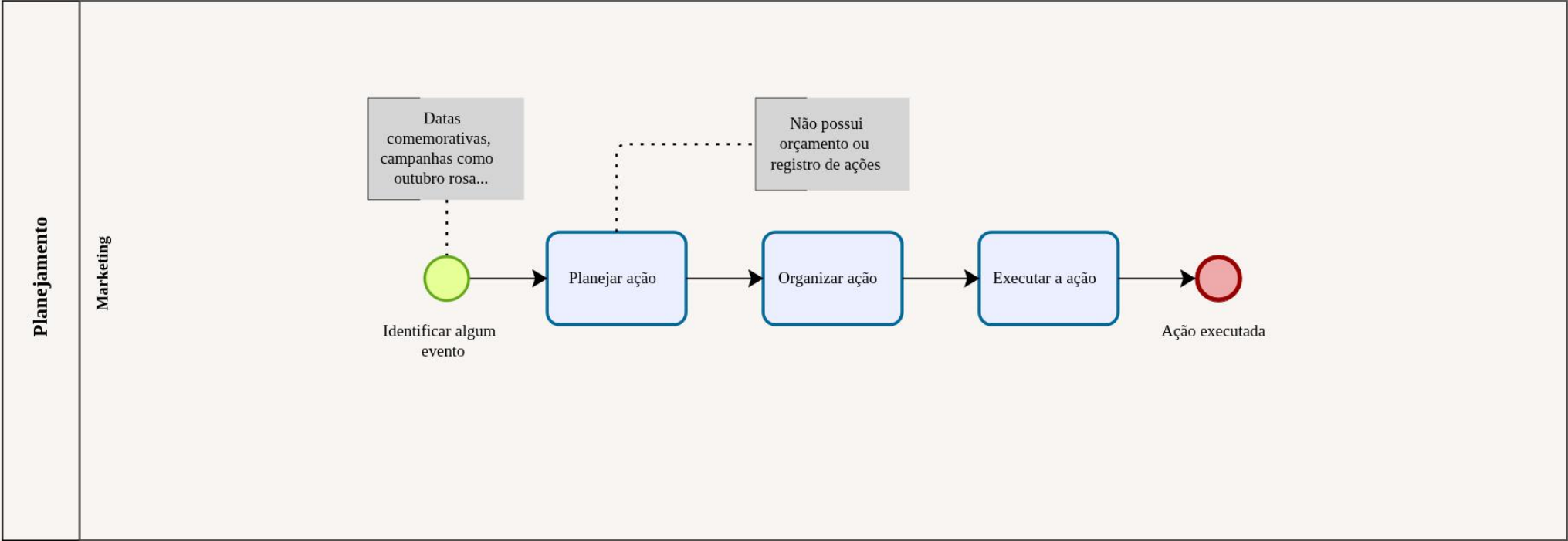
Marketing



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

			
MACROPROCESSO: Marketing	DATA: 23/09/2025	VERSÃO: 1	
SUBPROCESSO: Planejamento	DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente			



AS IS Planejamento de marketing

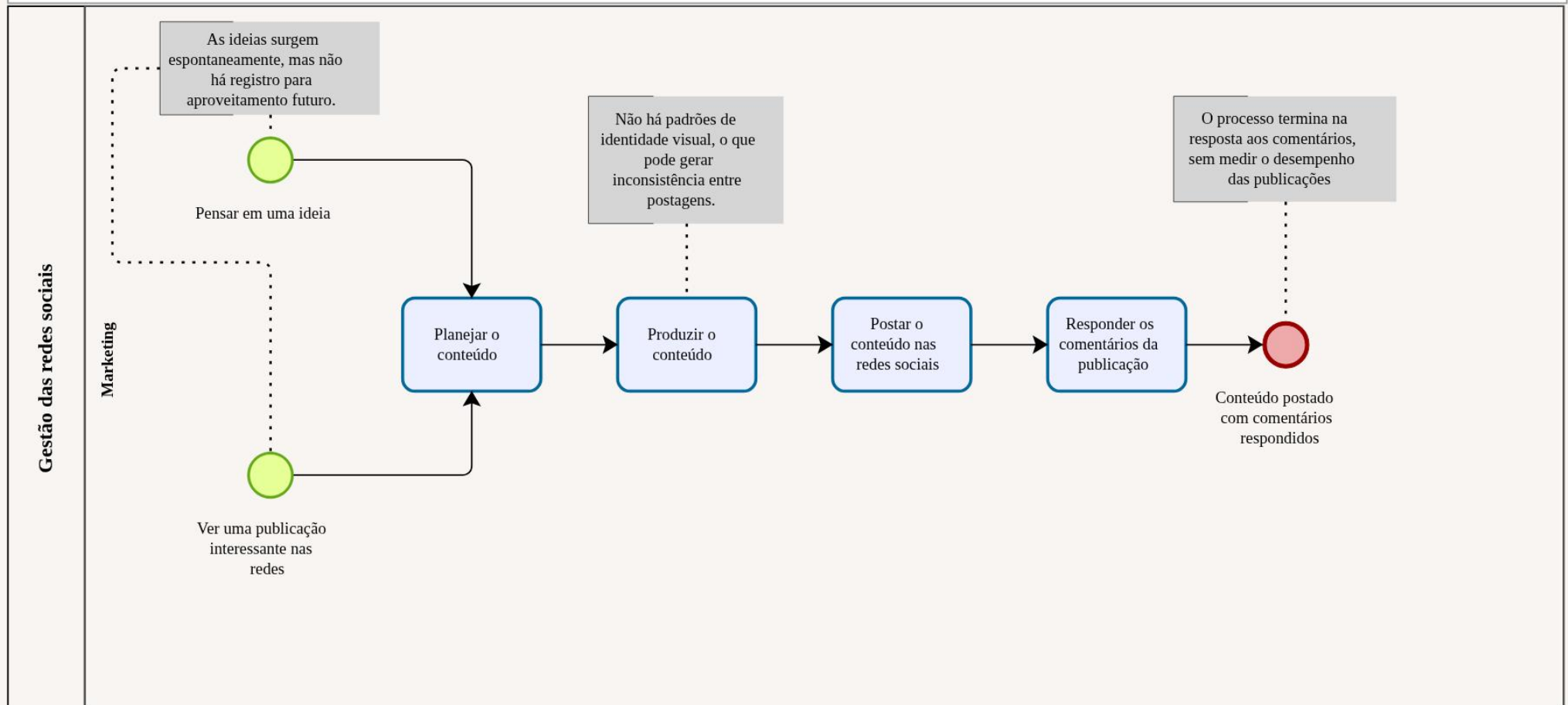


O processo atual de planejamento de marketing é predominantemente reativo, respondendo às demandas conforme surgem e sem um alinhamento estruturado ao longo do ano. As ações são planejadas de maneira pontual, sem um calendário prévio ou visão integrada das necessidades estratégicas da empresa. Isso faz com que o fluxo dependa mais de urgências do que de diretrizes organizadas.

Também se percebe que as decisões de marketing não seguem metas claras, nem estão necessariamente conectadas à identidade da marca ou ao público-alvo de forma consistente. A falta de parâmetros definidos limita o impacto das ações e reduz a capacidade de mensurar resultados, tornando o processo mais operacional do que estratégico. Esse cenário pode gerar desencontros entre intenção, execução e retorno esperado.

Além disso, não há um indicador formal que permita acompanhar o desempenho do planejamento ao longo do tempo. Sem métricas que evidenciem execução, atrasos ou desvios, fica difícil avaliar a efetividade das ações ou identificar oportunidades de melhoria. Assim, embora o processo atual funcione, ele opera com pouca previsibilidade e alinhamento estratégico o que abre espaço para evoluções que tornem o marketing mais planejado, mensurável e coerente com os objetivos organizacionais.

MACROPROCESSO: Marketing	DATA: 23/09/2025	VERSÃO: 1
SUBPROCESSO: Gestão das redes sociais	DESENHADO POR: Autores	
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente		



AS IS Gestão das redes sociais



O processo atual de gestão das redes sociais é conduzido internamente e funciona de forma operacional, com produção de conteúdos, postagens e acompanhamento básico feitos pela própria equipe de marketing. Embora as atividades essenciais estejam presentes, o fluxo não conta com especialização aprofundada em estratégias de engajamento, design ou tendências digitais, o que limita o potencial de alcance e consistência das publicações.

Além disso, percebe-se que o processo carece de maior alinhamento estratégico e divisão clara de papéis. A equipe interna acumula responsabilidades desde a criação até a execução das postagens, o que pode gerar sobrecarga e reduzir a qualidade do conteúdo. A ausência de uma estrutura definida para aprovações, ajustes e planejamento torna o fluxo mais reativo, sem uma linha editorial sólida que represente a identidade da marca de forma consistente.

Por fim, o processo não apresenta um objetivo formalizado nem indicadores específicos que permitam avaliar o desempenho das redes sociais. Sem métricas de engajamento ou critérios de sucesso, fica difícil medir resultados, identificar padrões e ajustar a estratégia. Dessa forma, embora funcional, a gestão atual opera de maneira limitada, com pouca profundidade técnica e sem mecanismos robustos de monitoramento, fatores que abrem espaço para uma gestão mais profissionalizada e orientada a resultados.

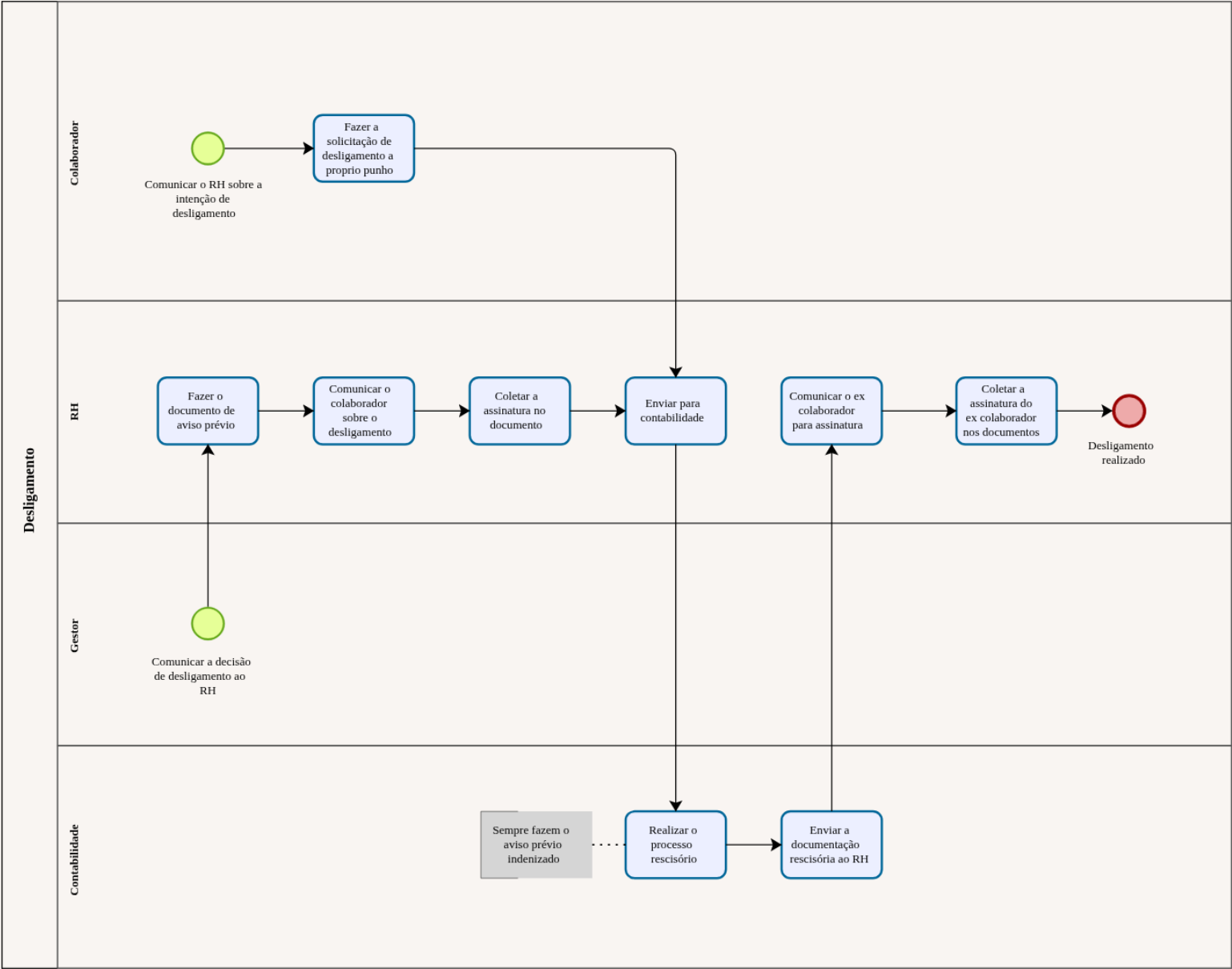
Recursos humanos



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

MACROPROCESSO: Recursos humanos			DATA: 22/09/2025	VERSÃO: 1
SUBPROCESSO: Desligamento		DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente				



AS IS Desligamentos

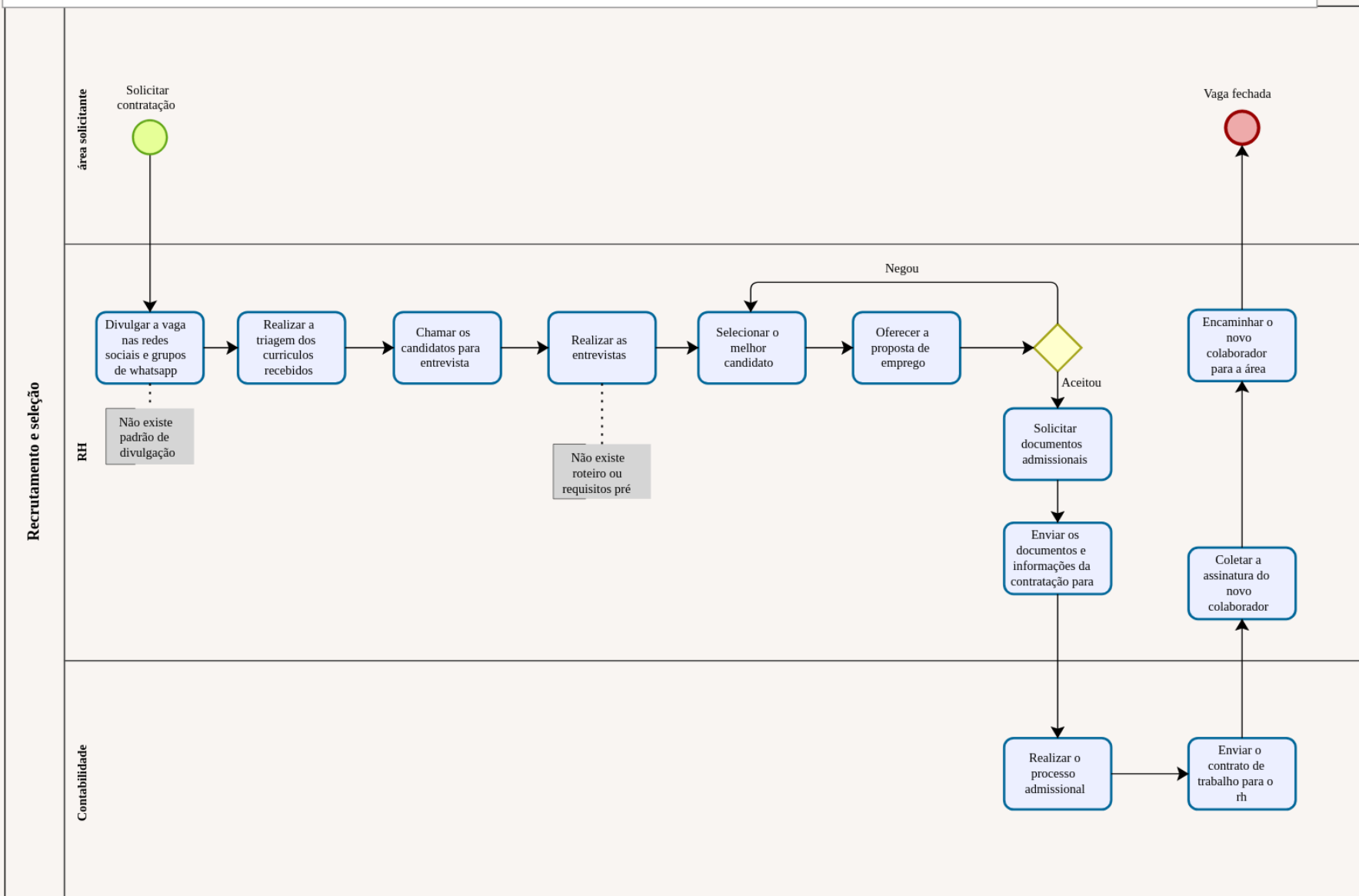


O processo de desligamento atual é funcional, mas bastante operacional, concentrando-se principalmente na execução de etapas administrativas entre Colaborador, Gestor, RH e Contabilidade. Embora o fluxo esteja organizado, ele não aprofunda a compreensão das causas do desligamento nem gera insumos estratégicos.

Também é perceptível que o RH assume quase todo o processo, garantindo conformidade, mas tornando o fluxo centralizado e pouco flexível. A prática frequente de aviso prévio indenizado indica uma operação orientada à agilidade, porém sem critérios claros para escolha das modalidades, o que impacta diretamente os custos.

Além disso, o processo não apresenta objetivos definidos nem indicadores que permitam acompanhar desempenho ou gastos relacionados. Essa ausência de direcionamento e mensuração limita o controle, a melhoria contínua e a visão estratégica sobre desligamentos, pontos que podem ser fortalecidos com ajustes futuros.

MACROPROCESSO: Recursos humanos		DATA: 22/09/2025	VERSÃO: 1	
SUBPROCESSO: Recrutamento e seleção		DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente				



AS IS Recrutamento e seleção

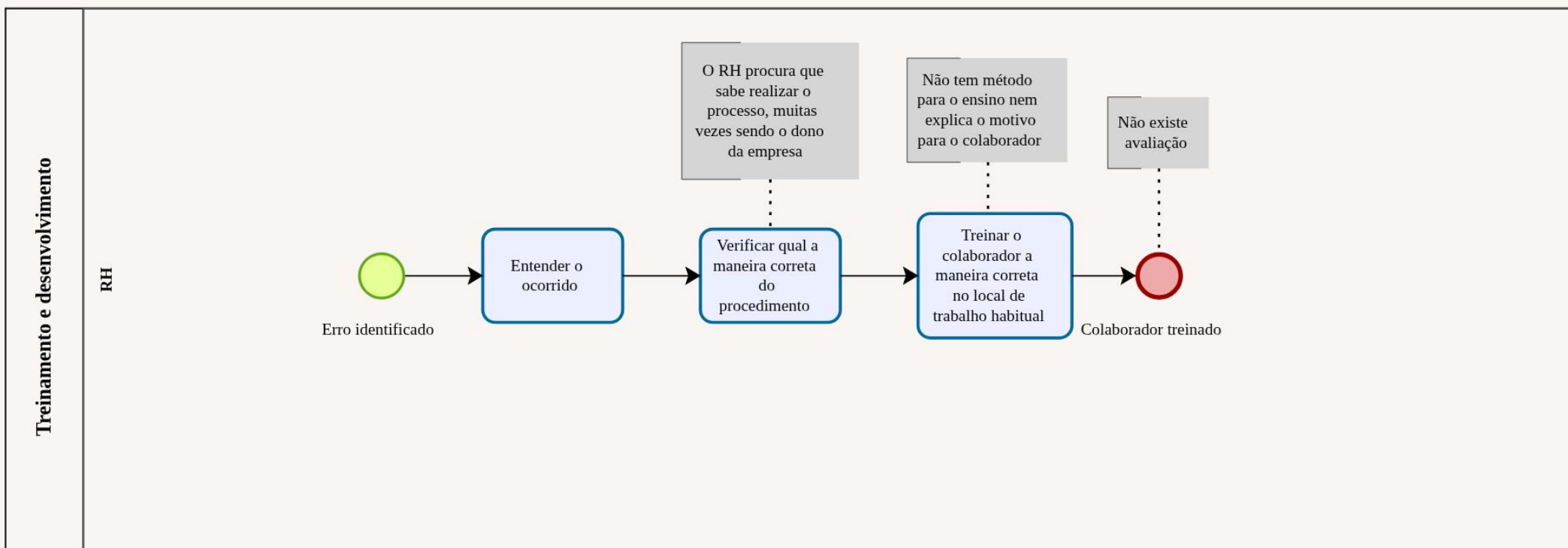


O processo atual de recrutamento e seleção apresenta etapas básicas para preenchimento de vagas, mas ainda funciona de maneira pouco estruturada e com forte dependência da prática individual do RH. A divulgação de vagas, entrevistas e seleção acontecem, porém sem padronização de materiais, métodos ou critérios claros, o que pode gerar variações na condução do processo e dificuldade para garantir consistência entre diferentes seleções.

Também é perceptível que o entendimento do perfil da vaga e dos requisitos técnicos nem sempre ocorre de forma aprofundada junto à área solicitante. Isso reduz a assertividade das contratações e pode resultar em candidatos desalinhados com as necessidades reais. Além disso, o processo de entrevistas tende a ser simplificado, sem roteiros estruturados ou etapas definidas que permitam avaliar competências de forma comparável entre os participantes.

Por fim, o processo não apresenta objetivos formalizados nem indicadores que permitam medir a qualidade das contratações, como desempenho no período de experiência. A ausência de métricas impede a gestão do resultado e dificulta identificar oportunidades de melhoria. Embora o fluxo atual funcione, ele opera de forma reativa e pouco padronizada, abrindo espaço para evoluções que tornem o recrutamento mais consistente, eficiente e alinhado à cultura organizacional.

			
MACROPROCESSO: Recursos humanos	DATA: 22/09/2025	VERSÃO: 1	
SUBPROCESSO: Treinamento e desenvolvimento	DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente			



AS IS Treinamento e desenvolvimento



O processo atual de treinamento e desenvolvimento é pouco estruturado e funciona de maneira majoritariamente reativa, sendo acionado apenas quando um problema ou erro acontece. Não há centralização nem registro sistematizado dos treinamentos já existentes, o que dificulta a reutilização de materiais, gera retrabalho e reduz a consistência na forma como o conhecimento é transmitido aos colaboradores.

Além disso, os treinamentos costumam ser aplicados de forma informal, sem padrão de conteúdo, sem metodologia definida e sem integração com os líderes das áreas. A ausência de um roteiro claro, exemplos práticos e etapas estruturadas compromete a efetividade do aprendizado e faz com que a aplicação varie de acordo com quem está treinando. Também não existe um ambiente controlado para abordagens sensíveis, o que pode gerar desconforto entre os colaboradores quando o treinamento ocorre após erros.

Por fim, o processo não apresenta objetivos formalizados nem indicadores de desempenho que permitam avaliar resultados, frequência de erros ou nível de desenvolvimento da equipe. Sem métricas e sem um calendário estruturado de capacitações, a prática atual não consegue antecipar necessidades nem acompanhar evolução. Assim, o fluxo de treinamento e desenvolvimento, embora existente, opera de forma dispersa, reativa e sem padronização.

Gestão de materiais



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

AS IS Esterilização



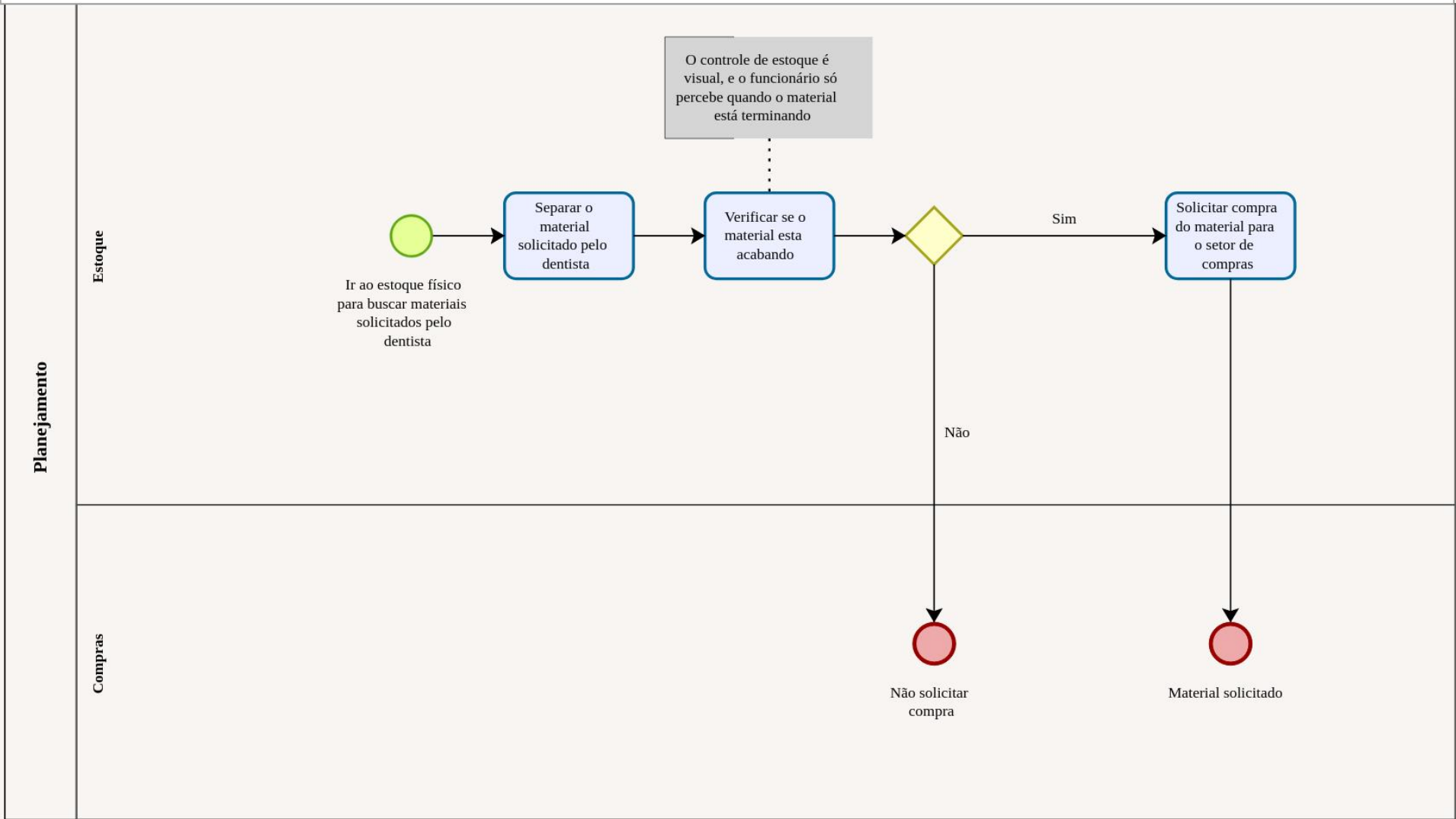
O processo de esterilização atual apresenta um fluxo básico e funcional, centrado na preparação dos materiais, selagem, organização das embalagens e operação da autoclave. Embora as etapas estejam claras, o foco é essencialmente operacional e não contempla orientações consolidadas que garantam padronização, o que pode gerar variações na forma de embalar, posicionar e processar os materiais.

Percebe-se também que o processo depende fortemente do conhecimento individual de quem executa as atividades. A ausência de instruções visuais ou diretrizes explícitas aumenta o risco de erros, como selagem inadequada ou posicionamento incorreto dos pacotes, o que pode comprometer a eficácia da esterilização e demandar retrabalho. Essa falta de padronização também dificulta identificar as causas de falhas quando um material precisa retornar ao ciclo.

Além disso, o processo não apresenta um objetivo formalizado nem indicadores de monitoramento, o que limita a capacidade de avaliar a qualidade e a eficiência da esterilização. A inexistência de métricas, especialmente relacionadas a retrabalho, impede uma visão clara sobre o desempenho do fluxo e seus pontos críticos. Assim, embora funcional, o processo atual oferece espaço significativo para aprimoramentos que reforcem padronização, segurança e controle de qualidade.

MACROPROCESSO: Gestão de materiais			DATA: 24/09/2025	VERSÃO: 1
SUBPROCESSO: Planejamento		DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente				





AS IS Planejamento de materiais



O processo atual de planejamento de materiais demonstra um fluxo básico voltado ao acompanhamento das necessidades e ao controle do estoque, mas ainda bastante operacional e dependente da observação direta dos níveis de itens. Embora haja etapas de verificação e reposição, o processo carece de critérios claros para definir quando comprar, quanto comprar e como prever demandas com maior precisão.

Também é possível perceber que grande parte das decisões depende da experiência do colaborador responsável, o que torna o processo suscetível a interpretações diferentes e maior risco de rupturas ou excessos de estoque. A ausência de parâmetros estruturados, como gatilhos automáticos ou níveis programados de reposição, impacta a consistência do controle e dificulta a previsibilidade das necessidades reais do negócio.

Além disso, o processo não apresenta um objetivo formalizado nem indicadores que permitam monitorar o desempenho do planejamento. Sem métricas, como rupturas mensais, é difícil avaliar falhas, identificar padrões ou antecipar problemas. Dessa forma, embora funcional, o processo atual opera de forma reativa e pouco padronizada, abrindo espaço para aprimoramentos que tragam maior precisão, eficiência e controle estratégico dos estoques.

AS IS Recebimento de materiais



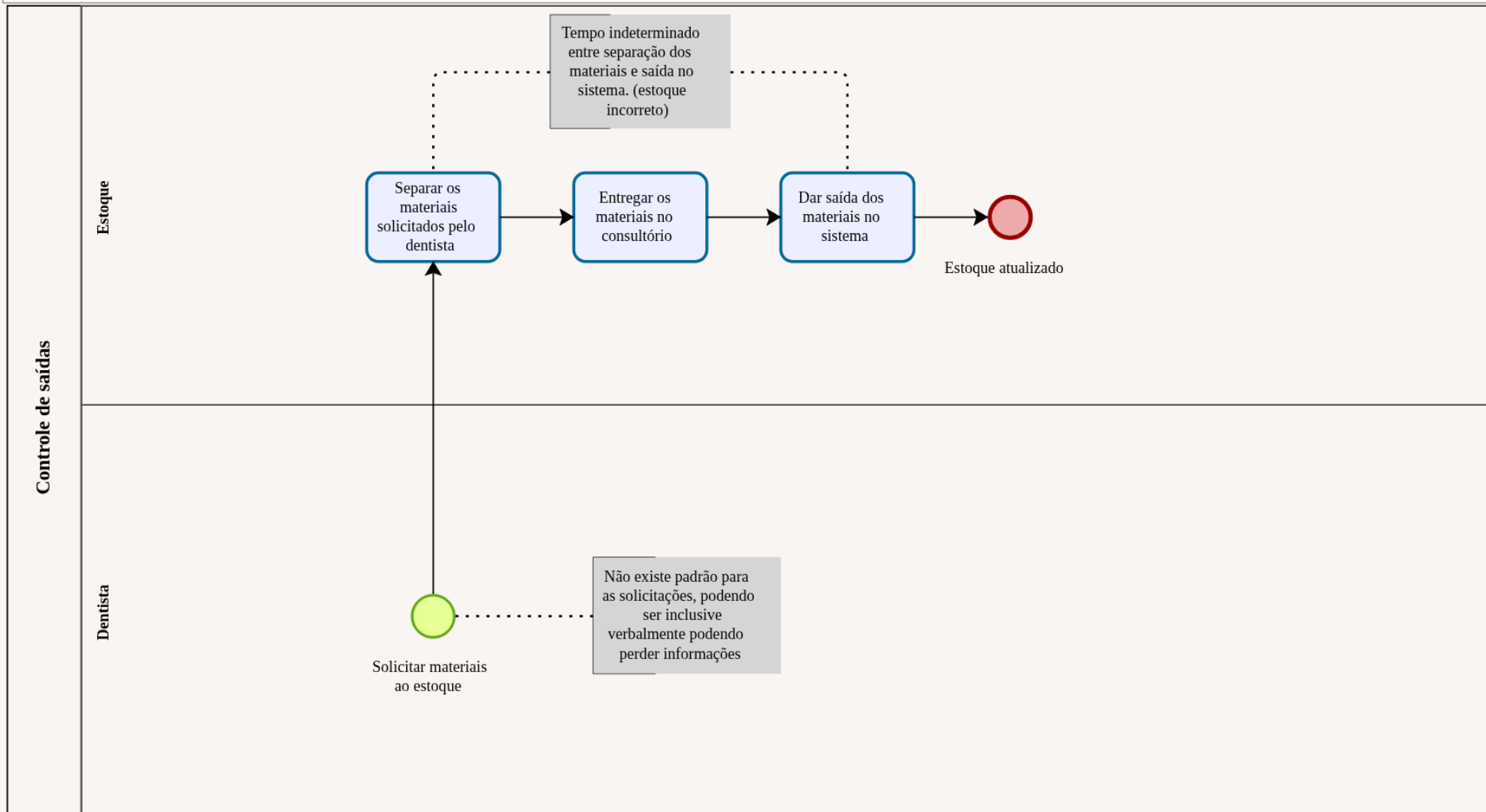
O processo atual de recebimento de materiais é funcional, porém pouco padronizado e altamente dependente da interpretação de quem executa as atividades. O fluxo contempla etapas de recebimento físico, conferência e encaminhamento, mas sem diretrizes claras sobre responsabilidades, critérios de conferência ou padrões de armazenamento, o que pode gerar inconsistências na forma como os materiais são tratados ao chegar na empresa.

Além disso, percebe-se que a conferência nem sempre ocorre de forma imediata ou integrada ao sistema, o que dificulta garantir precisão nas informações de estoque. A ausência de um fluxo bem definido para tratar divergências como materiais recebidos fora do padrão ou em quantidade incorreta aumenta o risco de atrasos, retrabalho e falta de rastreabilidade. Esse cenário impacta diretamente a agilidade e a confiabilidade dos registros internos.

Outro ponto importante é que o processo atual não possui objetivos formalizados nem indicadores que permitam avaliar a qualidade do recebimento, como o volume de não conformidades por período. Sem esses elementos, fica difícil monitorar falhas, identificar fornecedores problemáticos e medir a eficiência do processo. Dessa forma, embora operacionalmente funcional, o processo de recebimento ainda carece de estrutura, padronização e mecanismos de controle que permitam maior precisão e segurança.

MACROPROCESSO: Gestão de materiais			DATA: 24/09/2025	VERSÃO: 1
SUBPROCESSO: Controle de saídas		DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Inexistente				





AS IS Saída de materiais



O processo atual de saída de materiais ocorre de forma reativa, com solicitação feita no momento da necessidade e sem padronização clara sobre quais itens são requeridos para cada tipo de procedimento. Isso faz com que o estoque trabalhe sob demanda imediata, dificultando o planejamento, aumentando o tempo de resposta e gerando maior risco de atrasos ou falta de materiais nos consultórios.

Além disso, a ausência de uma comunicação estruturada entre recepção, estoque e dentistas faz com que parte das solicitações chegue de maneira dispersa ou informal, o que pode comprometer o registro correto das saídas no sistema. Quando o estoque só realiza o lançamento após a separação manual e sem previsibilidade, o controle fica menos preciso e o inventário pode não refletir a realidade em tempo hábil, dificultando a tomada de decisão.

Outro ponto observado é que o processo carece de objetivo formalizado e não conta com indicadores que permitam avaliar agilidade, acurácia ou volume de urgências. Sem métricas consolidadas, torna-se difícil medir a eficiência da operação, identificar gargalos e priorizar melhorias. Assim, embora operacionalmente funcional, o fluxo atual de saídas de materiais ainda trabalha sem padronização, sem antecipação de demandas e com pouco controle analítico, o que abre espaço para uma evolução significativa do processo.

Melhorias



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

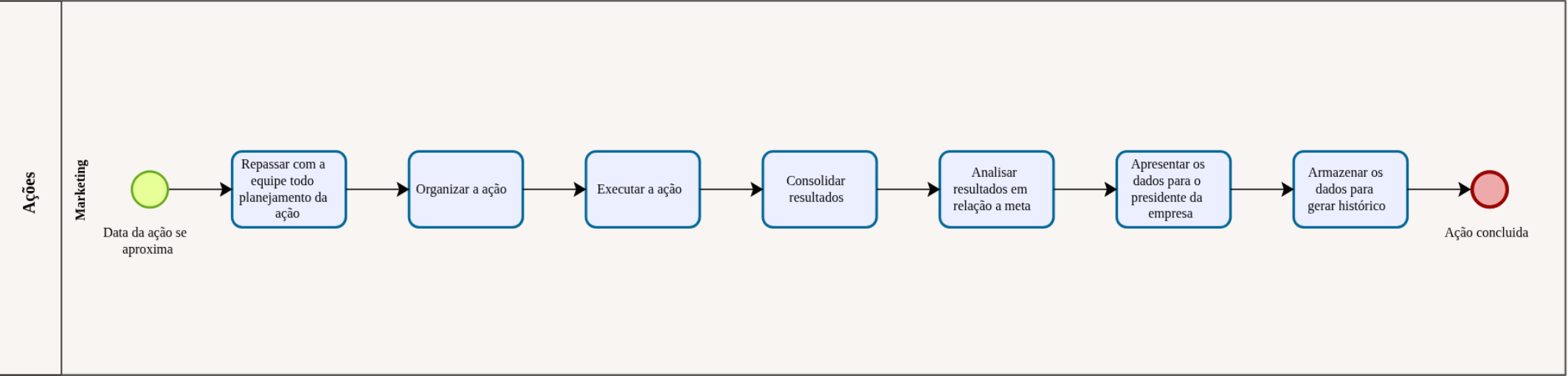
Marketing



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

			
MACROPROCESSO: Marketing	DATA: 14/10/2025	VERSÃO: 1	
SUBPROCESSO: Ações	DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Executar ações de marketing que gerem visibilidade, atraiam o público-alvo e apoiem os objetivos comerciais da empresa, com uso eficiente dos recursos			



To Be Ações de marketing



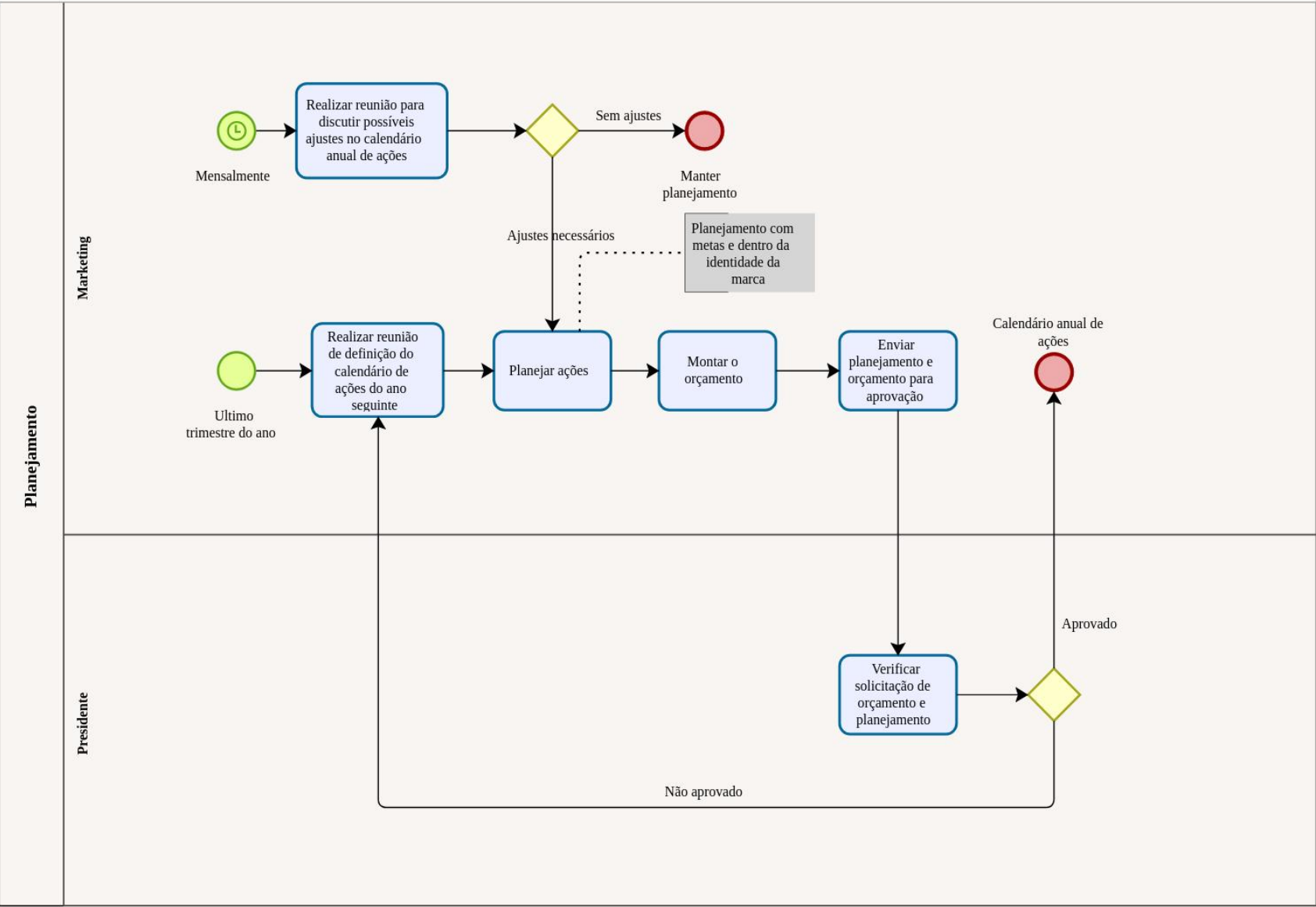
As melhorias propostas tornam o processo muito mais estruturado e estratégico ao incluir um objetivo claro que direciona todas as ações de marketing para geração de visibilidade, atração do público-alvo e suporte aos objetivos comerciais da empresa. A definição desse propósito dá coerência ao fluxo, orienta decisões e ajuda a alinhar expectativas entre marketing e alta gestão.

A consolidação e análise objetiva dos resultados representam um avanço importante, pois transformam as ações em iniciativas mensuráveis. Ao comparar o desempenho com metas previamente definidas, o processo deixa de ser apenas operacional e passa a gerar aprendizado contínuo, permitindo identificar acertos, falhas e oportunidades de aprimoramento. O registro dessas análises cria histórico e fortalece a qualidade do planejamento futuro.

Por fim, a apresentação sistemática dos dados ao presidente reforça transparência e tomada de decisão baseada em evidências. Para fortalecer esse monitoramento, sugere-se o uso do indicador "% de ações que atingiram a meta prevista", uma métrica simples, clara e diretamente conectada ao objetivo do processo. Assim, as melhorias propostas elevam o fluxo a um patamar mais profissional, orientado a resultados e alinhado ao posicionamento estratégico da empresa.

MACROPROCESSO: Marketing			DATA: 14/10/2025	VERSÃO: 2
SUBPROCESSO: Planejamento		DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Planejar ações de marketing alinhadas aos objetivos do negócio, otimizando recursos e orientando campanhas com foco em resultado				





To Be Planejamento de marketing

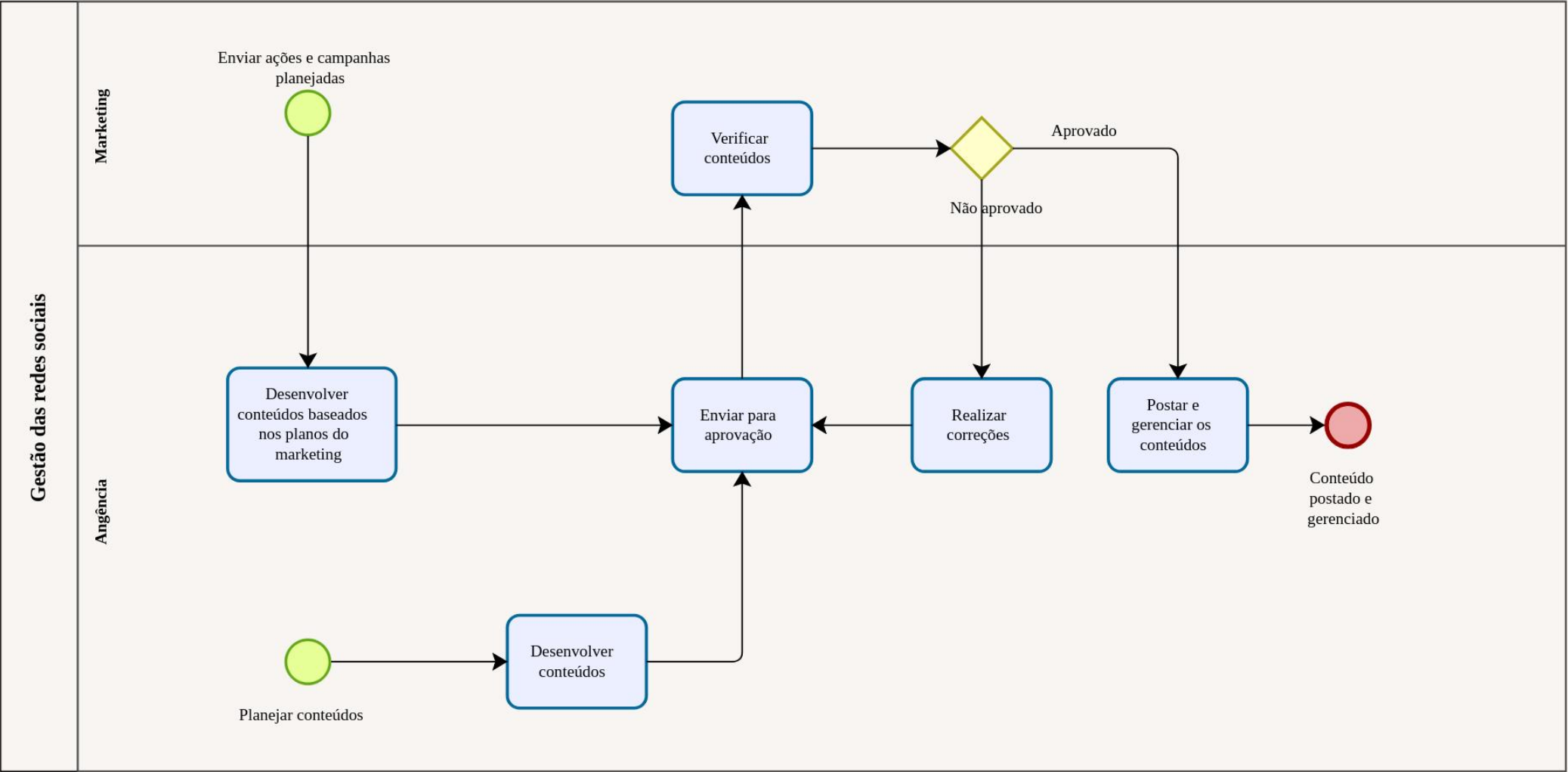


As melhorias propostas tornam o processo de planejamento de marketing mais estruturado e estratégico ao incluir a elaboração de um objetivo claro para o processo, que orienta todas as ações e garante alinhamento com a identidade da marca, o público-alvo e os objetivos da empresa. Esse direcionamento formal cria uma base sólida para a organização das atividades e fortalece a coerência das decisões de marketing.

A transição de um processo reativo para um processo proativo com a realização de uma reunião anual para definição do calendário de ações e orçamento, além de reuniões mensais para ajustes representa um avanço importante. Esse novo formato aumenta a previsibilidade, reduz urgências e possibilita uma atuação mais planejada e eficiente. A definição de metas para cada ação também contribui para maior clareza, priorização e foco nos resultados esperados.

Para acompanhar a efetividade desse novo modelo, sugere-se o uso do indicador “% de ações realizadas conforme o calendário anual”, que permite medir aderência ao planejamento, identificar desvios e avaliar a maturidade do processo ao longo do tempo. Dessa forma, as melhorias propostas fortalecem o posicionamento estratégico do marketing, aumentam a organização do fluxo e direcionam o time para resultados mais consistentes e previsíveis.

			
MACROPROCESSO: Marketing	DATA: 14/10/2025	VERSÃO: 2	
SUBPROCESSO: Gestão das redes sociais	DESENHADO POR: Autores		
OBJETIVO DO PROCESSO: Gerenciar a presença da marca nas redes sociais com consistência, promovendo engajamento, reforçando a identidade institucional e apoiando os objetivos de marketing			



To Be Gestão das redes sociais



As melhorias propostas elevam o processo de gestão das redes sociais a um nível mais profissional e estratégico ao incluir a elaboração de um objetivo claro: “Gerenciar a presença da marca nas redes sociais com consistência, promovendo engajamento, reforçando a identidade institucional e apoiando os objetivos de marketing.” Esse objetivo direciona o fluxo e garante que as ações reflitam a identidade e o posicionamento da empresa.

A terceirização da gestão das redes sociais para uma agência especializada traz maior qualidade na criação de conteúdo, design, linguagem e estratégias de engajamento. Com isso, a equipe interna de marketing passa a atuar de forma mais estratégica, focando apenas no envio das campanhas, no alinhamento institucional e na aprovação dos posts, garantindo que tudo esteja coerente com a marca. Essa divisão de responsabilidades aumenta a eficiência e reduz a sobrecarga interna.

Para monitorar a efetividade desse novo modelo, sugere-se o uso do indicador “engajamento médio por post”, que permite avaliar a reação do público, medir a relevância do conteúdo e orientar ajustes na estratégia quando necessário. Assim, as melhorias propostas tornam o processo mais qualificado, organizado e orientado a resultados, fortalecendo a presença digital da empresa.

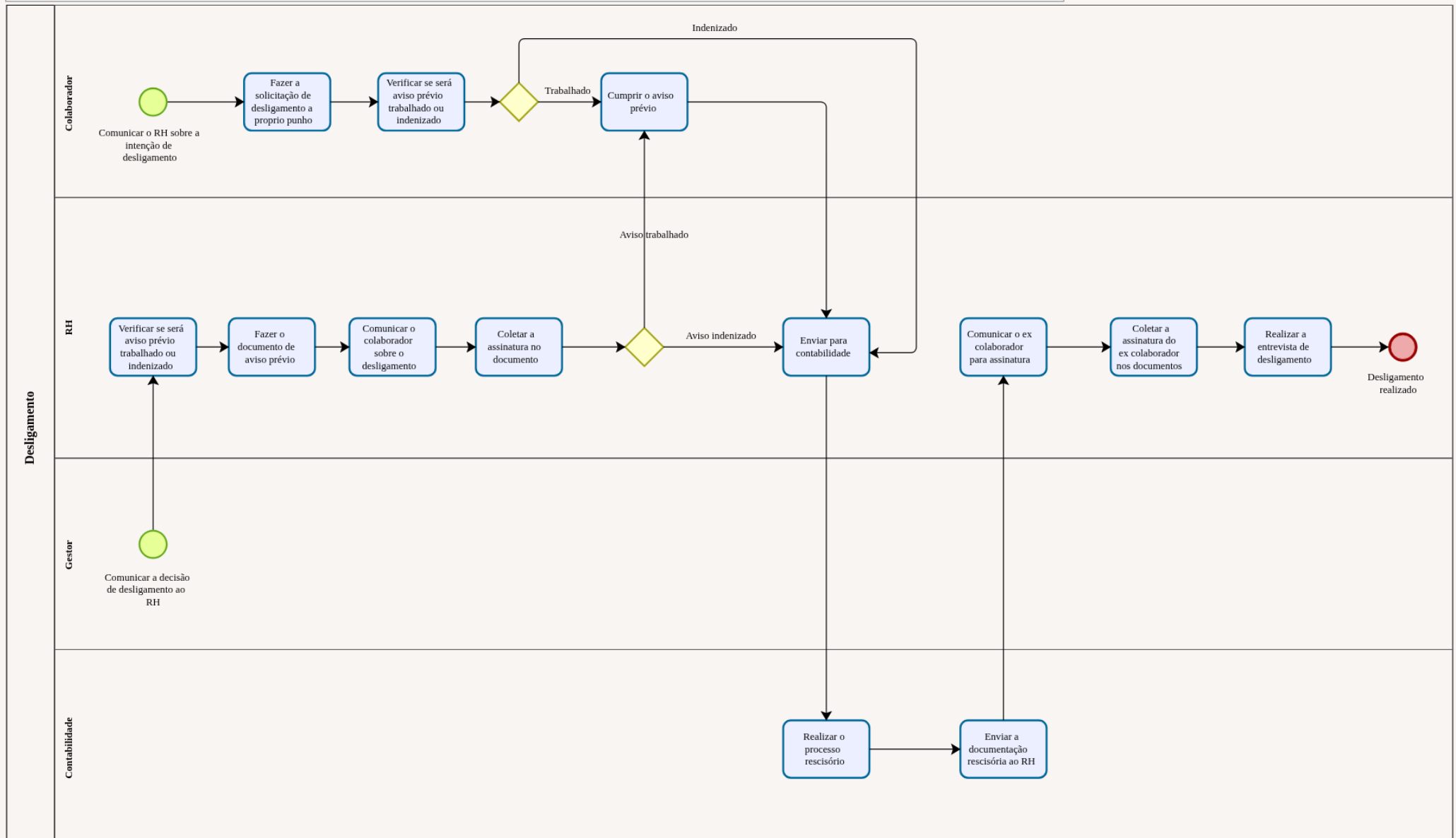
Recursos humanos



RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

MACROPROCESSO: Recursos humanos			DATA: 13/10/2025	VERSÃO: 2
SUBPROCESSO: Desligamento			DESENHADO POR: Autores	
OBJETIVO DO PROCESSO: Conduzir desligamentos de forma estruturada, respeitosa e conforme as normas legais, minimizando impactos organizacionais e garantindo a integridade do processo				



To Be Desligamentos



As melhorias propostas fortalecem o processo de desligamentos ao introduzir um objetivo claro que orienta toda a condução do fluxo, garantindo que ele seja estruturado, respeitoso e alinhado às normas legais. Esse direcionamento formal ajuda a padronizar expectativas, aumentar a transparência e reduzir riscos de condução inadequada, além de reforçar a importância de cuidar da imagem interna da empresa durante desligamentos.

A implantação da entrevista de desligamento traz uma camada importante de aprendizado organizacional, permitindo identificar motivos, padrões e oportunidades de melhoria nos ambientes de trabalho. Já a análise criteriosa sobre a possibilidade de adotar o aviso prévio trabalhado em casos adequados ajuda a tornar o processo mais equilibrado, contribuindo para redução de custos e para uma transição mais planejada quando o perfil do colaborador permite.

Para fortalecer o monitoramento e a tomada de decisão, sugere-se a utilização do indicador “custo com demissões”, que permite acompanhar impactos financeiros, avaliar tendências e apoiar escolhas futuras relacionadas ao processo. Assim, as melhorias propostas tornam o desligamento um fluxo mais profissional, humano e estrategicamente gerenciado, preservando tanto a empresa quanto o colaborador.

To Be Recrutamento e seleção

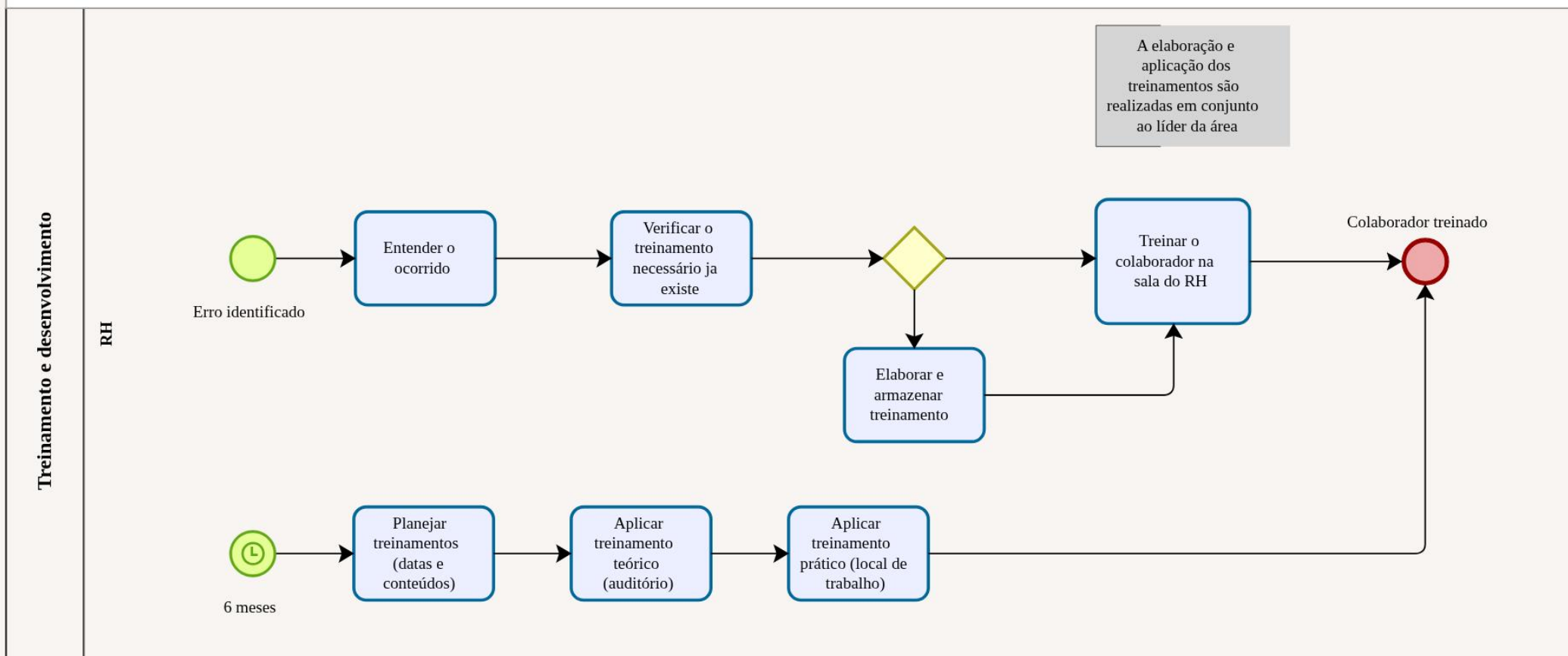


As melhorias propostas tornam o processo de recrutamento e seleção mais estruturado e alinhado às necessidades da empresa ao incluir a elaboração de um objetivo claro: “Atrair e contratar profissionais alinhados ao perfil e à cultura da empresa, dentro do prazo e com uso eficiente dos recursos.” Esse direcionamento estabelece critérios de qualidade para todo o fluxo e reforça a importância de contratações mais assertivas.

A criação de um fluxograma do processo, de um layout padrão para divulgação de vagas e a definição de etapas como o entendimento dos pré-requisitos junto à área solicitante e a padronização de um script de entrevista tornam o processo mais organizado, comparável e justo. A inclusão da segunda entrevista com o líder da área, após a triagem inicial do RH, aumenta a precisão da avaliação e a aderência ao perfil técnico e comportamental desejado. A entrega do manual do colaborador para novos contratados também fortalece o alinhamento inicial e a integração.

Para acompanhar a efetividade das contratações, sugere-se o uso do indicador “% de colaboradores aprovados no período de experiência”, permitindo avaliar a qualidade do processo seletivo, identificar falhas nas etapas de escolha e ajustar práticas quando necessário. Assim, as melhorias tornam o recrutamento mais profissional, padronizado e orientado à retenção e qualidade das contratações.

MACROPROCESSO: Recursos humanos			DATA: 13/10/2025	VERSÃO: 2
SUBPROCESSO: Treinamento e desenvolvimento			DESENHADO POR: Autores	
OBJETIVO DO PROCESSO: Desenvolver competências técnicas e comportamentais nos colaboradores, alinhadas às necessidades do negócio, com efetividade e uso eficiente dos recursos				



To Be Treinamento e desenvolvimento



As melhorias propostas tornam o processo de treinamento e desenvolvimento muito mais estruturado e alinhado à estratégia da empresa ao incluir a elaboração de um objetivo claro: “Desenvolver competências técnicas e comportamentais nos colaboradores, alinhadas às necessidades do negócio, com efetividade e uso eficiente dos recursos.” Esse objetivo orienta o fluxo e reforça o papel do treinamento como ferramenta de melhoria contínua e fortalecimento da equipe.

A criação de um sistema organizado de gestão de treinamentos em que o RH verifica se o conteúdo já existe, armazena todos os materiais em pastas, produz novos treinamentos quando necessário e utiliza um layout padrão com objetivo, exemplos reais e etapas teórica e prática aumenta a consistência e a qualidade das capacitações. A distinção entre treinamentos reativos (por erros identificados) e proativos (a cada seis meses), além da realização de feedbacks sensíveis em ambiente reservado, cria um processo mais humano, seguro e eficiente. A construção dos treinamentos em conjunto com os líderes e a validação pelo presidente fortalecem o alinhamento institucional.

Para acompanhar a evolução do processo, sugerem-se os indicadores “número de erros identificados por mês” e “% de colaboradores treinados no semestre”, que permitem avaliar tanto o impacto dos treinamentos quanto o nível de cobertura da equipe. Assim, as melhorias tornam o processo mais previsível, padronizado e orientado ao desenvolvimento real das competências necessárias ao negócio.

Gestão de materiais

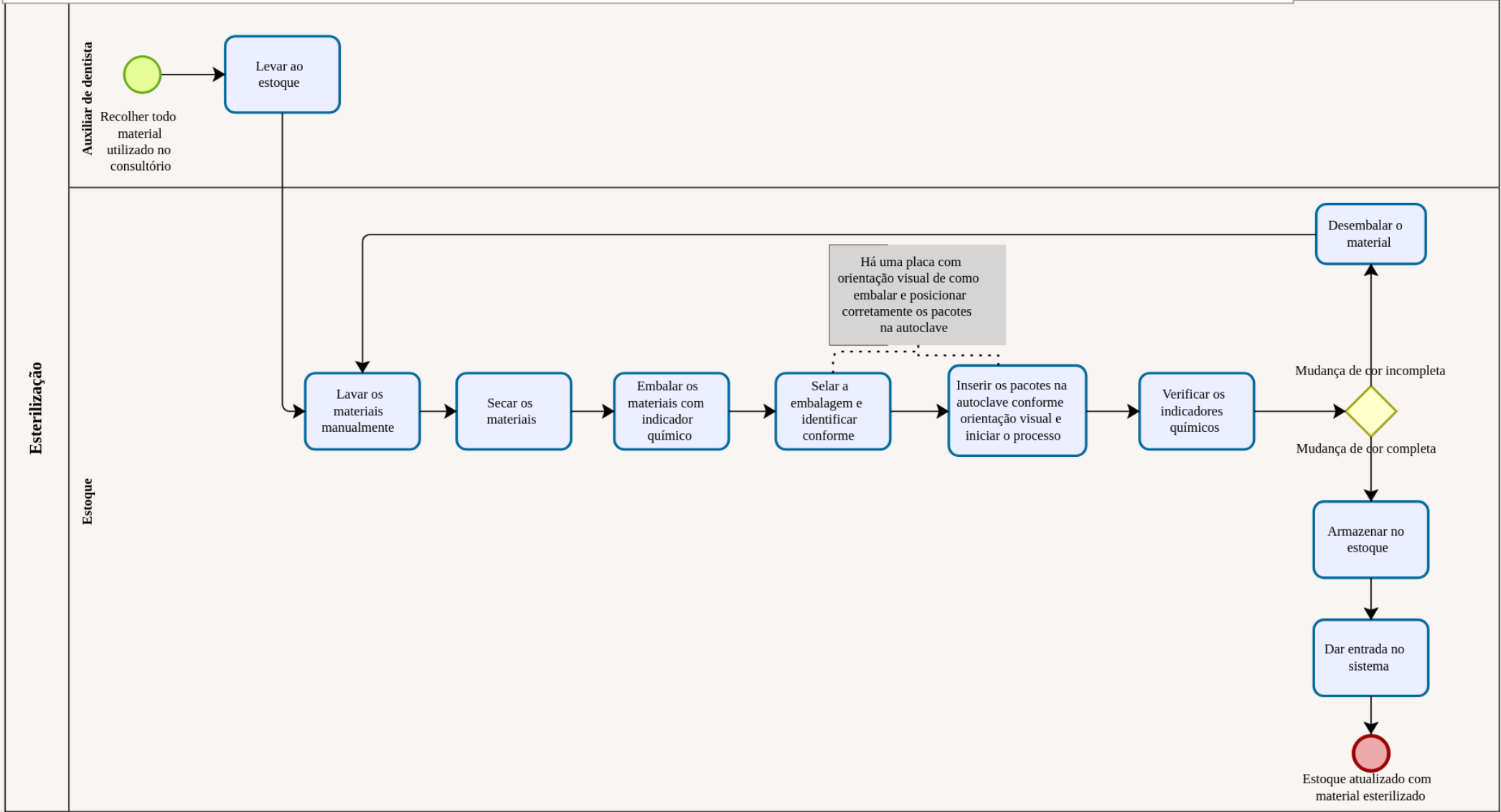


RISOS

ODONTOLOGIA
PREMIUM

MACROPROCESSO: Gestão de materiais			DATA: 15/10/2025	VERSÃO: 2
SUBPROCESSO: Esterilização		DESENHADO POR: Auto res		
OBJETIVO DO PROCESSO: Assegurar a esterilização adequada de materiais e instrumentais, garantindo sua disponibilidade em condições seguras de uso, conforme normas de biossegurança				





To Be Esterilização



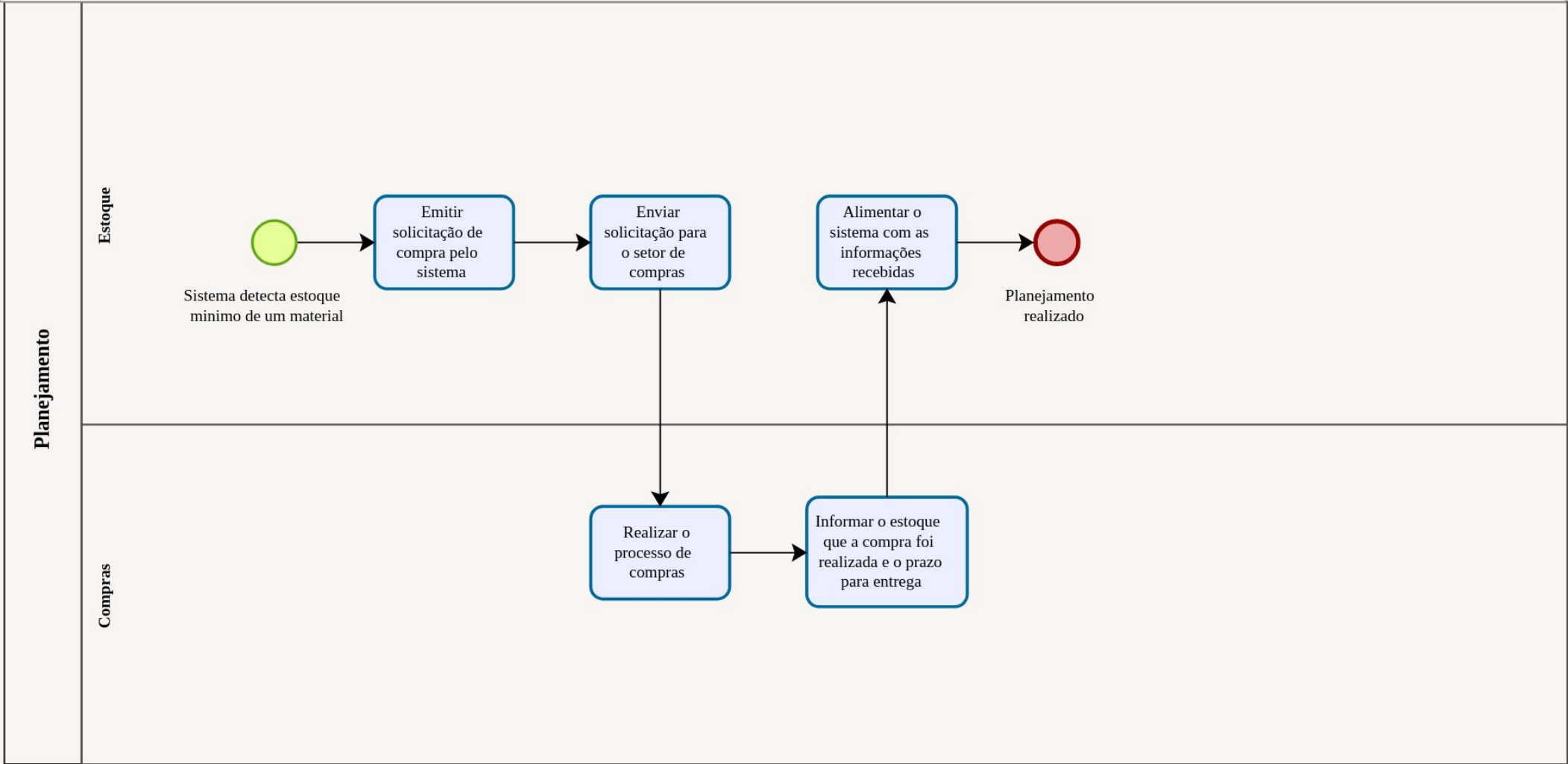
As melhorias propostas tornam o processo de esterilização mais seguro, padronizado e alinhado às normas de biossegurança, a partir da elaboração do objetivo do processo: "Assegurar a esterilização adequada de materiais e instrumentais, garantindo sua disponibilidade em condições seguras de uso, conforme normas de biossegurança." Esse enunciado dá direção clara ao fluxo, reforçando o foco em segurança e confiabilidade dos materiais utilizados.

A criação e fixação de uma placa com instruções visuais sobre como selar corretamente as embalagens e inserir os pacotes na autoclave em padrão seguro contribui diretamente para a padronização das etapas. Ao orientar o colaborador no próprio local de execução, a melhoria reduz a chance de erros operacionais, evita práticas inadequadas e diminui a necessidade de repetir ciclos de esterilização.

Para ampliar o controle do processo, sugere-se o uso do indicador "% de retrabalho de autoclave", monitorando quantos materiais precisam passar novamente pelo ciclo. Esse acompanhamento permite identificar causas de falhas, avaliar se as orientações visuais estão sendo efetivas e apoiar ações de melhoria contínua. Com isso, o processo passa a ser mais controlado, eficiente e alinhado ao objetivo definido.

MACROPROCESSO: Gestão de materiais	DATA: 15/10/2025	VERSÃO: 2
SUBPROCESSO: Planejamento	DESENHADO POR: Autores	
OBJETIVO DO PROCESSO: Garantir a disponibilidade de itens no momento certo, com níveis de estoque adequados, minimizando custos e atendendo às demandas do negócio com eficiência		





To Be Planejamento de materiais

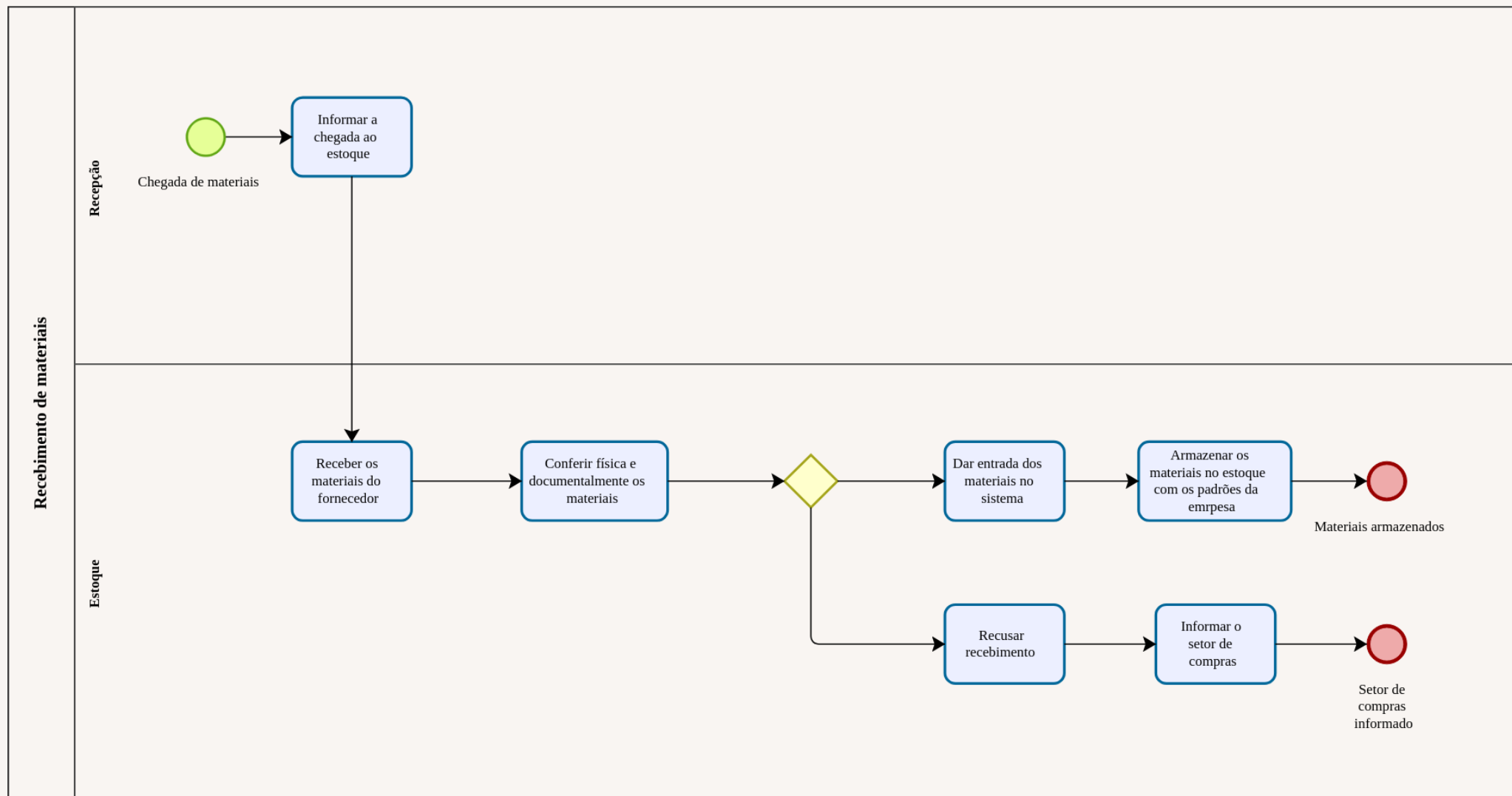


As melhorias propostas tornam o processo de planejamento de materiais mais estruturado e alinhado às necessidades operacionais ao incluir a elaboração do objetivo do processo: “Garantir a disponibilidade de itens no momento certo, com níveis de estoque adequados, minimizando custos e atendendo às demandas do negócio com eficiência.” Esse objetivo cria uma diretriz clara para orientar decisões e prioridades dentro da gestão de estoque.

A identificação, junto ao suporte do sistema já utilizado pela empresa, da funcionalidade de planejamento por método de mínimo e máximo, e a adoção desse recurso, representam um avanço importante. Esse modelo reduz a subjetividade nas reposições, traz maior previsibilidade, diminui riscos de falta e excesso de materiais e torna o processo mais padronizado e menos dependente da experiência individual do responsável.

Para fortalecer o monitoramento do processo, sugere-se o uso do indicador “quantidade de rupturas de estoque por mês”, que permite avaliar se os níveis definidos estão adequados, identificar falhas no planejamento e medir a efetividade da nova lógica de reposição. Dessa forma, as melhorias tornam o fluxo mais preciso, econômico e orientado à continuidade operacional.

		
MACROPROCESSO: Gestão de materiais	DATA: 15/10/2025	VERSÃO: 2
SUBPROCESSO: Recebimento de materiais	DESENHADO POR: Autores	
OBJETIVO DO PROCESSO: Receber e armazenar materiais com segurança e precisão, conferindo quantidades e condições conforme o pedido, garantindo rastreabilidade, integridade dos itens e disponibilidade para uso.		



To Be Recebimento de materiais



As melhorias propostas tornam o processo de recebimento de materiais mais organizado, seguro e alinhado às boas práticas de controle ao incluir a elaboração de um objetivo claro para o processo: “Receber e armazenar materiais com segurança e precisão, conferindo quantidades e condições conforme o pedido, garantindo rastreabilidade, integridade dos itens e disponibilidade para uso.” Esse objetivo estabelece a direção do fluxo e reforça a importância da confiabilidade na entrada de materiais.

Ao transferir as atividades de recebimento e conferência integralmente para o estoque, o processo ganha agilidade, precisão e maior controle das informações inseridas no sistema. A implementação de um padrão de armazenamento e a definição de um fluxo claro para tratar divergências em que o estoque notifica o setor de compras quando o material não chega conforme solicitado fortalecem a rastreabilidade e reduzem inconsistências. Essas medidas aumentam a segurança operacional e diminuem retrabalhos.

Para acompanhar a qualidade do processo, sugere-se o uso do indicador “% de materiais recebidos com não conformidades”, que permite monitorar erros, identificar padrões de falha e apoiar ações corretivas junto a fornecedores ou internamente. Assim, as melhorias propostas tornam o processo mais eficiente, padronizado e capaz de sustentar um controle de estoque confiável e alinhado às necessidades da empresa.

MACROPROCESSO:
Gestão de materiais

DATA:
01/10/2025

VERSÃO:
2

SUBPROCESSO:
Controle de saídas

DESENHADO POR:
Autores

OBJETIVO DO PROCESSO:

Atender solicitações de materiais com precisão e agilidade, garantindo a separação correta, o controle de saída e a disponibilidade dos itens nos consultórios odontológicos



Controle de saídas

Estoque



Dentista



To Be Saídas de materiais



As melhorias propostas tornam o processo de saída de materiais mais organizado, ágil e previsível ao incluir a elaboração de um objetivo claro: “Atender solicitações de materiais com precisão e agilidade, garantindo a separação correta, o controle de saída e a disponibilidade dos itens nos consultórios odontológicos.” Esse objetivo reforça o foco do processo em abastecimento eficiente e controle adequado do estoque.

A criação de um documento padronizado com os materiais necessários para cada tipo de procedimento permite que a recepcionista solicite os itens ao estoque no momento do agendamento. Com essa antecedência, o estoque passa a atuar de maneira mais planejada, preparando previamente os materiais, disponibilizando-os nos consultórios com maior agilidade e registrando a saída no sistema em tempo real. Além disso, a definição de um canal de urgência via WhatsApp garante resposta rápida quando faltar algum item inesperadamente.

Para monitorar a eficiência do processo, sugerem-se os indicadores “% de solicitações atendidas dentro do prazo combinado” e “quantidade de urgências atendidas via WhatsApp”, que permitem avaliar a confiabilidade do fluxo, identificar gargalos e medir a redução de demandas emergenciais ao longo do tempo. Assim, as melhorias tornam o processo mais padronizado, ágil e alinhado às necessidades operacionais da clínica.

5. Análise e discussão de dados

A presente etapa do trabalho tem por objetivo interpretar os dados obtidos por meio das entrevistas, observações e documentos internos, à luz dos referenciais teóricos utilizados. O diagnóstico foi estruturado com base nas seguintes ferramentas: arquitetura de processos, diagrama de escopo, análise comparativa de processos e lista de dores organizacionais. Essa sequência metodológica permitiu não apenas compreender o funcionamento atual da clínica RISOS Odontologia Premium, mas também identificar com precisão os pontos de fragilidade e oportunidade.

5.2 Arquitetura de Processos

A construção da arquitetura de processos teve como finalidade fornecer uma visão sistêmica da operação da clínica. Conforme Davenport (1994), a arquitetura é o elo entre estratégia e operação, e permite compreender como os processos se articulam para entregar valor ao cliente. O mapeamento realizado revelou uma estrutura segmentada em três níveis:

- Processos Primários: Atendimento clínico, Diagnóstico, Agendamento, Procedimentos e Pós-atendimento.
- Processos de Apoio: Marketing, Recursos Humanos, Controle de Estoque, Suporte Administrativo.
- Processos de Gestão: Planejamento estratégico, Análise de Indicadores, Gestão Financeira.

A análise demonstrou que esses processos não estão devidamente integrados. Há ausência de governança processual e baixa formalização dos fluxos. Por exemplo, a interface entre Marketing e Agendamento é falha, o que gera ruídos e desperdício de oportunidades de venda. A falta de processos horizontais entre áreas dificulta a continuidade do atendimento ao paciente e compromete a padronização da experiência.

Além disso, observou-se que as decisões são majoritariamente reativas e baseadas na experiência individual, em vez de estarem amparadas por um modelo de processos. Essa condição dificulta a replicabilidade das boas práticas e a escalabilidade da operação. A

ausência de mapeamento estruturado impede também o monitoramento de desempenho por fluxo, prejudicando a gestão por resultados.

5.3 Diagrama de Escopo

A ferramenta do diagrama de escopo foi utilizada para delimitar e detalhar processos-chave da clínica, como Agendamento, Recepção, Avaliação, Procedimentos Clínicos, e Pós-atendimento. De acordo com Rummmler e Brache (1994), a clareza sobre os limites, entradas, saídas e atores de cada processo é essencial para a melhoria contínua.

Os diagramas revelaram as seguintes falhas:

- Falta de critérios claros para entrada de dados: Exemplo disso é o marketing gerar leads não qualificados, que entram no processo de agendamento sem estarem prontos para a tomada de decisão.
- Desconexão entre processos consecutivos: Como na transição de avaliação clínica para proposta de tratamento e na comunicação entre atendimento e financeiro.
- Ausência de saídas formalizadas: O processo de pós-atendimento, por exemplo, não gera relatórios ou indicadores confiáveis de satisfação ou retorno do cliente.
- Sobreposição de papéis: Em setores menores, como RH e financeiro, há acúmulo de funções que prejudica o foco e a execução com qualidade.

A análise visual desses diagramas também facilitou o alinhamento entre equipes e gestores, pois expôs lacunas operacionais que antes eram percebidas de maneira subjetiva. Sua aplicação validou a necessidade de redesenho dos fluxos com maior rigor técnico.

5.4 Análise Comparativa dos Processos

A análise comparativa foi conduzida com base em quatro critérios: maturidade dos processos, padronização dos procedimentos, uso de indicadores e maturidade da equipe/liderança. Os dados revelaram um panorama de maturidade setorializada, onde poucas áreas apresentam excelência completa em todos os eixos.

- Processos: A maioria das áreas apresentou pontuações entre 40% e 50%, indicando práticas em operação, porém informais e não padronizadas. Exceções positivas incluem o setor Financeiro e Procedimentos Clínicos.

- Procedimentos: As áreas clínicas mostraram melhor desempenho (até 80%), enquanto setores como Marketing (38%) e RH (55%) evidenciam ausência de formalização.
- Indicadores: O uso de métricas é forte em setores como Financeiro e Plano de Tratamento (acima de 90%), mas falho em Avaliação Odontológica (45%) e Emissão de Atestado (30%).
- Liderança e Equipe: Este é o eixo mais desenvolvido, com praticamente todas as áreas entre 80% e 100%. A maturidade das equipes tem sido o principal sustentáculo da operação.

Essa análise permitiu não só identificar lacunas, mas também evidenciar onde estão as práticas mais maduras que podem ser replicadas internamente. Além disso, estabeleceu pontos de partida (Ponto A) e metas almejadas (Ponto B), permitindo o planejamento de ações de melhoria baseadas em dados.

5.5 Lista de Dores Organizacionais

A lista de dores foi construída a partir da escuta ativa dos colaboradores, da observação direta e da análise documental. Como enfatiza Harrington (1993), é impossível melhorar aquilo que não se entende e as dores são, justamente, o reflexo direto dos gargalos que afetam o desempenho da organização.

As principais dores mapeadas foram:

- RH: Desmotivação e queda de engajamento da equipe. Impacto no clima organizacional e na produtividade.
- Financeiro: Erros em contratos que geram retrabalho, desgaste com clientes e riscos jurídicos.
- Marketing: Geração de leads desqualificados, que consomem recursos sem converter em atendimento efetivo.
- Controle de Estoque: Falta de previsibilidade e reposição emergencial de insumos, afetando a rotina clínica.
- Pós-atendimento: Falhas na comunicação de reengajamento, com mensagens genéricas e fora de timing.
- Atendimento clínico: Atrasos em radiografias comprometem o fluxo dos atendimentos e impactam a jornada do paciente.

Essas dores foram priorizadas com base em três critérios: frequência, impacto operacional e impacto estratégico. Muitas delas têm origem em falhas de comunicação entre áreas, ausência de processos formalizados e inexistência de mecanismos de monitoramento contínuo.

5.5 Matriz GUT

A análise detalhada da matriz GUT permite compreender que as principais fragilidades organizacionais não são isoladas, mas interdependentes, configurando um sistema em que a deficiência de um processo intensifica as disfunções dos demais.

Os três setores de maior criticidade Marketing, Recursos Humanos e Controle de Estoque e Esterilização formam, portanto, o eixo central de instabilidade estrutural, cujo aprimoramento é determinante para a consolidação de uma gestão integrada, eficiente e sustentável (KANAANE, 2018; SLACK; BRANDON-JONES, 2021).

5.5.1 Marketing: Falhas de Estratégia e Desalinhamento com o Público-Alvo

O Marketing, com a pontuação máxima da matriz (100), representa o epicentro das ineficiências organizacionais. O problema central leads desqualificados e desperdício de recursos evidencia a ausência de processos analíticos e estratégicos de segmentação, comunicação e mensuração de resultados. Essa disfunção gera um ciclo de improdutividade: recursos financeiros são aplicados em campanhas pouco assertivas, a equipe comercial atua sem previsibilidade e o retorno sobre investimento (ROI) se torna volátil (KOTLER; KELLER, 2020; FALCONI, 2019).

Do ponto de vista gerencial, observa-se uma lacuna entre o planejamento estratégico e a execução operacional, caracterizada por ações de marketing desconectadas do público real e sem critérios claros de qualificação de leads. A ausência de indicadores como Custo por Lead (CPL), Taxa de Conversão (CVR) e Retorno sobre Campanha (ROAS) impede a tomada de decisão baseada em dados (SLACK; BRANDON-JONES, 2021; SANTOS; MARTINS, 2022).

Dessa forma, o marketing opera de modo reativo, priorizando a visibilidade em detrimento da efetividade um padrão que compromete tanto a reputação institucional quanto o desempenho financeiro. A correção desse quadro exige a implantação de uma gestão orientada a dados, com definição de personas, integração entre marketing e comercial, e utilização de ferramentas analíticas. Essas medidas alinham comunicação, público e resultado, transformando o setor de marketing em motor de inteligência estratégica e não apenas de divulgação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

5.5.2 Recursos Humanos: Clima Organizacional e Engajamento em Risco

Com 80 pontos na matriz, o Recursos Humanos emerge como o segundo ponto de vulnerabilidade crítica, revelando problemas de desmotivação e clima organizacional comprometido. Esse resultado reflete um ambiente interno marcado por baixa integração, carência de reconhecimento e fragilidade na comunicação intersetorial, o que afeta a produtividade e amplifica o turnover.

A ausência de práticas estruturadas de feedback, planos de desenvolvimento individual e programas de engajamento cria uma percepção de estagnação e falta de propósito, minando a coesão da equipe. Além disso, há um desalinhamento entre a imagem projetada externamente (via marketing) e a experiência interna do colaborador, gerando incoerência cultural fenômeno que, segundo Chiavenato (2014), reduz a confiança organizacional e impacta diretamente o desempenho coletivo.

Nesse contexto, o RH deve ser reposicionado como agente estratégico de cultura e pertencimento, e não apenas como gestor de rotinas trabalhistas. A implementação de pesquisas de clima regulares, programas de reconhecimento e capacitação de lideranças em comunicação empática são medidas que fortalecem o capital humano e restauram a motivação organizacional.

Ao transformar o RH em um pilar de engajamento e cultura, cria-se o ambiente necessário para sustentar as demais melhorias estruturais.

5.5.3 Controle de Estoque e Esterilização: Gestão Reativa e Falta de Planejamento

Com pontuação equivalente ao RH (80), o setor de Controle de Estoque e Esterilização representa o núcleo operacional da ineficiência. A ausência de previsibilidade e a ocorrência constante de compras emergenciais configuram um modelo de gestão essencialmente reativo e não planejado, que gera impactos diretos em custos, prazos e qualidade dos serviços prestados.

A análise demonstra que não há controle sistematizado de entradas, saídas e níveis de reposição, o que inviabiliza o cálculo de indicadores como giro de estoque, nível de ruptura e tempo de reposição média. Essa carência de dados impossibilita uma visão estratégica sobre consumo e demanda, aumentando a dependência de decisões emergenciais e a probabilidade de desperdícios. Além disso, a comunicação entre o estoque, o setor de compras e o financeiro é fragmentada, o que provoca atrasos e dificulta o controle de custos operacionais.

A solução envolve a implantação de sistemas simples de controle automatizado (planilhas integradas ou softwares ERP), definição de níveis mínimos e máximos de insumos,

e rotinas periódicas de inventário rotativo.

Essas ações trazem previsibilidade, reduzem desperdícios e fortalecem a sustentabilidade financeira e operacional.

5.5.4 Convergência Estratégica: Interdependência e Sinergia Sistêmica

A análise comparativa dos três setores evidencia que Marketing, RH e Estoque não apenas coexistem, mas se retroalimentam, compondo um ciclo interdependente de causa e efeito. A falha do marketing em gerar leads qualificados compromete o fluxo de trabalho, aumenta a pressão sobre o RH e eleva a demanda operacional do estoque. Da mesma forma, um RH desmotivado e desintegrado reduz a qualidade das entregas e o comprometimento das equipes, afetando diretamente a execução de campanhas e a gestão de materiais.

Por fim, um estoque mal planejado repercute em atrasos e custos, minando os resultados do marketing e o moral do time. Essa relação circular demonstra que a empresa opera sob uma lógica fragmentada, em que as áreas funcionam como silos independentes, e não como partes de um sistema orgânico. A intervenção, portanto, deve ocorrer de forma coordenada e transversal, buscando não apenas corrigir falhas setoriais, mas reconstruir o fluxo de integração entre processos, sustentando a evolução da maturidade organizacional.

5.5.5 Considerações Finais da Discussão

A decisão de priorizar ações sobre Marketing, Recursos Humanos e Controle de Estoque representa uma estratégia de reestruturação inteligente e sistêmica, que ataca as causas primárias da ineficiência organizacional. Esses três eixos comunicação, pessoas e suprimentos formam o tripé de sustentação da performance empresarial, e sua melhoria coordenada tem potencial para restaurar a coerência interna, reduzir desperdícios e elevar a eficiência global.

Sob a ótica da Gestão por Processos (BPM) e dos princípios da Melhoria Contínua (Kaizen), o movimento proposto não é apenas corretivo, mas transformacional:

visa substituir a cultura de reação pela cultura de prevenção, a improvisação pela padronização e a fragmentação pela integração. Em síntese, a análise demonstra que agir estrategicamente sobre esses três processos críticos é agir sobre o núcleo vital da organização promovendo um salto de maturidade, competitividade e sustentabilidade institucional.

5.6 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos permitiu compreender com profundidade como os fluxos funcionam atualmente na RISOS Odontologia Premium e quais melhorias foram estruturalmente propostas para cada área. A análise dos processos AS IS revelou um padrão comum: todos operam de maneira funcional, porém pouco estruturada, altamente dependente da interpretação individual dos colaboradores, sem padronização e sem indicadores que permitam acompanhar desempenho, eficiência ou qualidade. Essa condição se manifesta claramente nos setores de Recursos Humanos, Gestão de Materiais e Marketing, que embora executem suas rotinas, ainda atuam sob uma lógica reativa, com ausência de critérios formais, falta de previsibilidade e baixo nível de controle analítico.

No Recursos Humanos, o AS IS evidencia que os processos de desligamento, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento funcionam apenas em sua dimensão operacional. O desligamento segue etapas administrativas, mas não aprofunda causas, não gera insumos estratégicos e permanece centralizado no RH, sem flexibilidade e sem indicadores. O recrutamento e seleção, embora cumpra as etapas básicas, não possui padronização, critérios claros nem roteiros estruturados, o que dificulta a consistência e reduz a assertividade. Já o treinamento e desenvolvimento ocorre de forma majoritariamente reativa, sem registro organizado dos conteúdos, sem metodologia definida e sem indicadores que permitam acompanhar evolução ou impacto. Diante disso, o TO BE formulado torna o RH mais estratégico e estruturado: o processo de desligamento passa a ter objetivo claro, entrevista estruturada e análise mais criteriosa sobre modalidades de aviso prévio; o recrutamento se torna padronizado com layout de vagas, scripts de entrevista, segunda etapa com líderes e entrega do manual do colaborador; e o treinamento ganha organização centralizada de materiais, layout padrão, distinção entre treinamentos preventivos e corretivos e validação institucional, além de indicadores como erros mensais e percentual de colaboradores treinados. Esses elementos transformam o RH em uma área de desenvolvimento, cultura e alinhamento estratégico, reduzindo improvisos e aumentando a consistência das práticas.

No âmbito da Gestão de Materiais, o AS IS mostra que os processos de esterilização, planejamento de materiais, recebimento e saídas funcionam, mas de forma dispersa, sem padronização sólida e com alta dependência do conhecimento individual. A esterilização carece de instruções visuais e apresenta risco de variações na forma de embalar e posicionar materiais; o planejamento depende da observação manual dos níveis de estoque, sem critérios claros nem previsibilidade; o recebimento é pouco padronizado, sem fluxo formal para tratar divergências;

e a saída de materiais é inteiramente reativa, sem antecipação de demandas. No TO BE, cada um desses fluxos passa a adotar objetivos formais e ações estruturais: a esterilização incorpora instruções visuais fixadas no ambiente e passa a monitorar retrabalho de autoclave; o planejamento adota o método de mínimo e máximo, com uso do sistema já disponível para automatizar reposições; o recebimento transfere toda a operação para o estoque, cria padrão de armazenamento e fluxo de comunicação com compras para não conformidades; e a saída de materiais ganha listas padronizadas por procedimento, solicitações antecipadas pela recepção e registro imediato das retiradas, com indicador de urgências e cumprimento de prazos. Esses avanços tornam o setor mais previsível, organizado e alinhado às necessidades operacionais, reduzindo riscos de falta, retrabalhos e inconsistências.

Por fim, no Marketing, o AS IS demonstra que tanto o planejamento quanto a gestão das redes sociais operam de forma reativa, sem calendário anual, sem metas claras, sem linha editorial definida e sem indicadores para avaliar desempenho. No TO BE, o processo ganha um objetivo formal que direciona todas as ações, uma lógica estruturada com reuniões anuais e mensais, metas definidas previamente, acompanhamento sistemático dos resultados e apresentação formal ao presidente. O processo de redes sociais é profissionalizado por meio da terceirização para uma agência especializada, enquanto o time interno assume papel mais estratégico. O uso de indicadores como engajamento médio e percentual de ações realizadas conforme o calendário fortalece a mensuração, o alinhamento e a consistência da presença digital da marca.

Assim, o mapeamento integrado revela um movimento de transição essencial: os processos deixam de operar sob improviso, variabilidade e baixa previsibilidade e passam a funcionar com objetivos claros, padronização, uso de indicadores e maior comunicação entre áreas. O TO BE apresentado no arquivo redefine a atuação de Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Materiais a partir de práticas mais maduras, organizadas e monitoráveis, sustentando uma operação mais eficiente, segura e alinhada à estratégia institucional. Esse redesenho fortalece a coerência interna, reduz falhas operacionais e potencializa os resultados, consolidando as bases para a evolução da maturidade organizacional da RISOS.

6. Resultados esperados

A implementação das melhorias propostas no redesenho dos processos tende a gerar impactos expressivos e mensuráveis na dinâmica organizacional da RISOS Odontologia Premium. Isso ocorre porque os três setores priorizados Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Materiais representam, segundo a matriz GUT, os pontos mais críticos da estrutura atual, e suas fragilidades afetam diretamente a produtividade, a comunicação interna e a previsibilidade do negócio. Ao substituir fluxos reativos por práticas planejadas, padronizadas e orientadas por

indicadores, a clínica passa a operar com maior consistência, reduzindo desperdícios e fortalecendo sua capacidade de entrega.

No setor de Marketing, espera-se um avanço significativo na assertividade das campanhas, uma vez que o processo passará a trabalhar com metas claras, calendário anual e acompanhamento formal dos resultados. Esse novo formato tende a aumentar entre 40% e 60% a precisão das ações planejadas, reduzindo improvisos e ampliando o alinhamento com o público-alvo. Da mesma forma, a análise sistemática do desempenho das campanhas deve gerar uma redução estimada entre 20% e 35% no desperdício de recursos, eliminando ações que antes eram executadas sem diretrizes estratégicas ou mensuração de resultados. A terceirização da gestão de redes sociais, combinada com a atuação estratégica do time interno, tende a elevar o engajamento digital em aproximadamente 35% a 50%, já que o conteúdo passa a ser produzido por profissionais especializados e em sintonia com a identidade da marca. Além disso, campanhas mais bem estruturadas tendem a qualificar melhor os leads, aumentando a previsibilidade comercial e melhorando em torno de 30% a 45% o aproveitamento das oportunidades geradas pelo marketing.

Em Recursos Humanos, os impactos também serão substanciais. A padronização dos processos de desligamento, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento cria uma base mais sólida para fortalecer o clima organizacional e reduzir a desmotivação detectada no diagnóstico. A reorganização desses processos permite prever um aumento entre 20% e 30% no engajamento e no sentimento de pertencimento da equipe, já que o RH deixa de atuar apenas como órgão burocrático para assumir um papel estratégico de desenvolvimento. As contratações se tornam mais assertivas, graças à utilização de scripts padronizados, critérios claros e participação ativa dos líderes, o que pode elevar em 30% a 50% a precisão do recrutamento e reduzir admissões desalinhadas com a cultura da clínica. A estruturação do treinamento e a adoção de indicadores como percentual de colaboradores treinados e número de erros mensais devem reduzir retrabalhos entre 15% e 25%, ao mesmo tempo em que oferecem à equipe segurança e coerência no aprendizado. A análise mais criteriosa dos desligamentos, aliada à possibilidade de uso adequado do aviso prévio trabalhado, tende a diminuir entre 20% e 30% os custos decorrentes de demissões, tornando o processo mais equilibrado e estratégico.

A Gestão de Materiais, por sua vez, deve experimentar uma transformação ainda mais perceptível. O uso do método de mínimo e máximo, associado a padrões de recebimento, listas formalizadas de materiais e instruções visuais para esterilização, reduz drasticamente a imprevisibilidade que hoje caracteriza o setor. A adoção desse novo modelo pode diminuir as rupturas de estoque entre 40% e 60%, reduzindo atrasos nos atendimentos e eliminando a dependência de reposições emergenciais. A padronização das etapas de esterilização tende a reduzir em 25% a 40% os retrabalhos na autoclave, já que o processo deixa de depender da

experiência individual e passa a seguir instruções visuais claras. O recebimento centralizado no estoque, somado a critérios definidos de conferência, tende a aumentar a precisão do inventário entre 30% e 50%, garantindo maior confiabilidade nas informações registradas no sistema e fortalecendo o planejamento de compras. A antecipação das solicitações de materiais e o uso de listas por procedimento também aumentam a agilidade no atendimento aos consultórios, gerando uma melhora estimada entre 20% e 35% no tempo de resposta e reduzindo a quantidade de urgências que comprometem o fluxo clínico.

Quando considerados de forma integrada, os impactos nos três setores produzem um efeito sistêmico na operação da clínica. A padronização dos processos, aliada ao uso de indicadores e à redução da variabilidade, tende a diminuir entre 20% e 30% os retrabalhos gerais, elevando a eficiência operacional em aproximadamente 25% a 40%. Esse movimento também melhora a experiência do paciente, que passa a vivenciar atendimentos mais ágeis, ambientes mais organizados e menor ocorrência de falhas ou atrasos gerando uma evolução estimada entre 15% e 25% na percepção de qualidade. Além disso, ao reduzir a lógica fragmentada que predominava anteriormente, a RISOS fortalece sua coerência interna e cria uma base mais sólida para decisões estratégicas, sustentando um ciclo de melhoria contínua e aumentando sua competitividade no mercado. Assim, os impactos esperados ultrapassam a dimensão operacional e refletem uma mudança estrutural, consolidando uma gestão mais madura, integrada e orientada a resultados.

7. Considerações finais

O diagnóstico empresarial realizado na RISOS Odontologia Premium permitiu uma compreensão abrangente, técnica e estruturada sobre a maturidade dos processos organizacionais da clínica, revelando tanto pontos fortes quanto fragilidades que impactam diretamente seu desempenho operacional e estratégico. Por meio das ferramentas aplicadas arquitetura de processos, diagrama de escopo, análise comparativa, levantamento de dores, Matriz GUT e mapeamento AS IS e TO BE foi possível identificar que a empresa possui um capital humano qualificado, mas carece de formalização, padronização e integração entre seus fluxos internos.

O estudo evidenciou assimetrias significativas entre as áreas. Enquanto liderança e equipe se destacaram com níveis elevados de maturidade, autonomia e proatividade, os eixos de processos e indicadores apresentaram fragilidades estruturais claras. Em grande parte dos setores, os processos operavam de maneira tácita, dependentes da experiência individual dos colaboradores, o que gera inconsistência, retrabalho, baixa previsibilidade e perda de eficiência.

A ausência de padronização e de governança processual foi identificada como o principal fator que limita a escalabilidade e a consolidação da RISOS como referência em gestão

odontológica baseada em dados.

A análise das dores organizacionais permitiu visualizar que grande parte dos problemas decorre da falta de integração intersetorial e da insuficiência de ferramentas formais para orientar as atividades. Áreas como Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Materiais mostraram níveis críticos de urgência, gravidade e tendência, conforme revelado pela Matriz GUT. Esses setores formam o núcleo das fragilidades estruturais da organização, impactando diretamente o atendimento clínico, o tempo de resposta, o relacionamento com o cliente e a eficiência operacional.

O redesenho dos processos, representado pelos fluxos TO BE desenvolvidos, não apenas propôs melhorias específicas, mas estruturou uma visão de futuro alinhada às melhores práticas de Gestão por Processos (BPM). O novo modelo enfatiza padronização de rotinas, uso de indicadores, comunicação entre áreas e tomada de decisão orientada por evidências fatores essenciais para transformar a RISOS em uma organização mais madura, integrada e orientada à qualidade.

Ao final deste trabalho, conclui-se que a RISOS possui potencial significativo para elevar seu nível de excelência operacional. Para isso, é indispensável que a clínica implemente os fluxos mapeados, fortaleça a cultura de gestão baseada em dados e mantenha um ciclo contínuo de avaliação e melhoria de processos. A consolidação de rituais de gestão, a definição de metas claras e a institucionalização das práticas apresentadas são essenciais para sustentar o crescimento da organização e garantir a consistência na entrega de valor ao paciente.

Dessa forma, o diagnóstico aqui desenvolvido não se encerra como um produto estático, mas como um instrumento estratégico de transformação, capaz de orientar decisões, promover eficiência e fortalecer a competitividade da RISOS no mercado odontológico regional. A adoção das recomendações propostas representa um passo decisivo para a construção de uma gestão mais robusta, coerente e sustentável, consolidando a clínica como referência em excelência, inovação e profissionalização.

8. Referencias

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gestão de Processos Empresariais — BPM**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRANCO, Gabriela Musse. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/142502>. Acesso em: 03 maio 2025.

BRITO, R. P.; OLIVEIRA, J. H. C. **Gestão de processos de negócio: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin. **Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos**. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 90–127, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4656/465669358005/html/>. Acesso em: 03 maio 2025.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: uma seleção dos principais textos de gestão**. São Paulo: Nobel, 1999.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados**. São Paulo: INDG, 2019.

GONÇALVES, J. E. **Organização, processos e tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. **Os novos horizontes da administração: revolução nos conceitos e nas práticas gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMMER, M. **Beyond Reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives**. HarperBusiness, 1996.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. New York: HarperBusiness, 1993.

HAMMER, M.; STANTON, S. A. **How process enterprises really work.** *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p. 108–118, 1999.

HARRINGTON, H. J.; LOMAX, K. C. **Performance improvement methods: fighting the war on waste.** McGraw-Hill, 2000.

HARRINGTON, H. James. **Melhoria de processos empresariais: guia prático para aumento de desempenho.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. James. **Melhoria de processos empresariais: como melhorar continuamente os processos da sua empresa para torná-la mais eficaz, eficiente e adaptável.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

KANAANE, R. **Gestão Estratégica e Processos Decisórios.** São Paulo: Atlas, 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Harvard Business Press, 1996.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **The rational manager: a systematic approach to problem solving and decision making.** New Jersey: Princeton Research Press, 1981.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATTOS, Bianor Scelza. **Entrevista qualitativa: técnica e expertise.** São Paulo: Atlas, 2005.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 4, p. 823-846, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Arquitetura de processos.** Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/governanca-e-estrategia/gestao-de-processos-no-mpf/arquitetura-de-processos-1>. Acesso em: 03 maio 2025.

NEELY, A. D.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OLIVEIRA, R. N.; OLIVEIRA-JÚNIOR, O. B. **Honorários profissionais: sua importância no contexto do consultório odontológico.** *Revista Odontologia e Sociedade*, v. 1, n. ½, p. 51-54, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1996.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: Síntese Limitada, 2001.

ROTIBO, Fisayo. **Why data is the new oil**. TechRound, 2021. Disponível em: <https://techround.co.uk/news/why-data-is-the-new-oil/>. Acesso em: 03 maio 2025.

RUMMLER, George A.; BRACHE, Alan P. **Improving performance: how to manage the white space on the organization chart**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

SANTOS, J.; MARTINS, R. **Modelagem e Melhoria de Processos Organizacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A. **Administração da Produção**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

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

SOUZA, Daniel Henrique; OLIVEIRA, Marcos Vinícius. **Impactos da arquitetura de processos na produtividade organizacional: análise de resultados em empresas de grande porte**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 18, n. 3, p. 42–58, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5771/ra.2022.03>. Acesso em: 03 maio 2025.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

TERENCE, Luiz Carlos. **Planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático**. São Paulo: USP, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de escopo em projetos: guia prático**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Pesquisa Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

9. Apêndice

Roteiro de entrevista semiestruturada

Objetivo do instrumento:

O presente roteiro tem como finalidade orientar as entrevistas realizadas com os colaboradores e gestores da RISOS Odontologia Premium, com vistas à coleta de dados primários que subsidiem o diagnóstico empresarial. As perguntas foram organizadas por blocos temáticos para facilitar a fluidez da conversa e garantir a obtenção de informações abrangentes.

1. Identidade Organizacional

- Qual é a missão, visão e valores da RISOS Odontologia Premium?
- Quais são os serviços oferecidos atualmente?
- Quem é o público-alvo principal da clínica?
- Quais são os diferenciais competitivos da RISOS em relação aos concorrentes?
- Quais os objetivos da empresa para os próximos anos?

2. Estrutura Organizacional e Processos

- Quais são os principais processos realizados na clínica? (ex.: agendamento, atendimento, procedimentos clínicos, pós-atendimento, faturamento)
- Como cada processo acontece atualmente (passo a passo)?
- Quais setores ou departamentos existem formalmente? (ex.: recepção, administrativo, clínico)
- Quem é responsável por cada processo?
- Existem projetos ou mudanças recentes em andamento?

3. Padronização e Treinamento

- Existem procedimentos operacionais padrão (POP) formalizados? Quais?
- Como é feito o treinamento de novos colaboradores para cada função?
- Existem rotinas documentadas ou cada profissional realiza de forma diferente?

4. Integração e Comunicação Interna

- Como os processos se interligam? (ex.: o que depende de outro para acontecer)
- Existem fluxos de comunicação formal entre setores? Como eles acontecem?
- Como é feita a comunicação interna? Existem reuniões periódicas? São eficientes?
- Existem dificuldades de comunicação entre áreas ou entre líderes e liderados?
- Existem canais formais para feedback dos funcionários?

5. Ferramentas e Tecnologia

- Existem ferramentas ou sistemas utilizados para gerenciar os processos? (ex.: softwares de gestão odontológica, agendas digitais, prontuário eletrônico)

6. Gestão por Indicadores e Metas

- Quais indicadores de desempenho são utilizados atualmente? (ex.: tempo médio de atendimento, taxa de retorno de pacientes, taxa de cancelamento, satisfação do paciente)
- Como os dados de desempenho são coletados e analisados?
- Existem metas estabelecidas para os processos? Quais?
- Existe alguma comparação interna de desempenho entre colaboradores ou setores?

7. Histórico de Melhorias

- Já foram feitas tentativas de melhoria de processos? Quais? Qual foi o resultado?
- Quais clínicas ou modelos externos são considerados referência para a RISOS?

8. Dores e Desafios Operacionais

- Quais são os principais problemas enfrentados no dia a dia da clínica? (recepção, atendimento, comunicação, fluxo de caixa, etc.)
- Onde ocorrem mais falhas ou retrabalhos?
- Quais são as maiores reclamações dos pacientes?
- Quais problemas internos mais impactam o desempenho da equipe?
- Existem gargalos que causam atrasos ou esperas?
- A equipe sente falta de ferramentas ou recursos para trabalhar melhor?
- Que melhorias os próprios funcionários sugeririam?
- Se você pudesse resolver 1 problema agora, qual seria?

9. Cultura e Valores

- Como você descreveria a cultura organizacional da RISOS?
- Os valores da clínica são praticados no dia a dia?
- Há prioridades claras para atuação imediata?