

OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CONTROLADORIA DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Gabriel Rodrigues da Silva¹

Vidigal Fernandes Martins²

RESUMO

A discussão acerca da gestão por processos se evidenciou logo após o início do século XX, quando as organizações passaram a reconhecer a importância de gerir seus processos ao longo do tempo. Atualmente é uma ferramenta essencial para gestão das entidades. Este trabalho tem como objetivo a identificação dos benefícios provenientes da implantação da gestão por processos em uma entidade hospitalar. Realizou-se um estudo de caso no setor de controladoria do Hospital de Clínicas de Uberlândia da Universidade Federal de Uberlândia (HCU-UFU), utilizando uma metodologia qualitativa, descritiva e documental. O responsável pelo setor de Controladoria e Custos do HCU-UFU foi entrevistado, também foram coletados documentos elaborados pelo setor para melhor fundamentação. Foi possível, então, identificar as principais mudanças e benefícios advindos da implantação da gestão por processos, sendo eles a padronização dos processos, redução de riscos de erros e maior agilidade na execução das atividades.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Benefícios. Entidades Hospitalares. Controladoria. Hospital Universitário.

ABSTRACT

The discussion of process management was evident soon after the beginning of the twentieth century, when organizations recognize the importance of managing your processes over time. Currently is an essential tool for managing entities. This study aims to identify the benefits from the implementation of process management in a hospital entity. It was performed a case study in the Controllershship area of the Uberlândia Clinical Hospital Federal University of Uberlândia (HCU-UFU), using a qualitative, descriptive and documentary methodology. The responsible for Controllershship and Costs sector of HCU-UFU was interviewed, were also collected documents prepared by the sector for better reasons. It was then possible to identify major changes and benefits from the implementation of process management, namely the standardization of processes, reduction the risk of errors and greater agility in the execution of activities.

Keywords: Business Process Management. Benefits. Hospital Entities. Controllershship. University Hospital.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis – FACIC/UFU – gabrielrs12@gmail.com

² Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia – UFU; Cátedra 17 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis – vidigalgv@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios globalizados é um cenário altamente competitivo, que obriga as organizações empresariais a desenvolverem processos mais ágeis e flexíveis, de forma que estes possam buscar sua sobrevivência de forma sustentável. Nesse sentido, os benefícios da gestão por processos fazendo uso de um estudo de caso no setor de controladoria de um hospital universitário, pode mostrar o papel essencial para suprir essa necessidade.

A discussão acerca da gestão por processos, se evidenciou logo após o início do século XX, quando as organizações passaram a reconhecer a importância de gerir seus processos ao longo do tempo. Abandonou-se então a visão centrada em departamentos com setores individuais, para adotar uma visão mais estendida, nivelada, na gestão por processos.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é identificar e avaliar se houveram benefícios após a implantação da gestão por processos no setor de controladoria de um hospital universitário. Quanto aos objetivos específicos, o trabalho pretende: (a) realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema; (b) fazer um levantamento dos processos desenvolvidos pela controladoria de um hospital universitário federal; (c) entrevistar o gestor; e (d) identificar se houveram benefícios advindos com a implantação da gestão por processos.

A gestão e gerenciamento por processos, podem impulsionar ao benefício da gestão em organizações de saúde, como por exemplo, em hospital universitário. Exercendo um controle financeiro com a ajuda da controladoria, sendo um setor importante para o departamento financeiro da instituição.

Complementando, quanto à importância da gestão por processos e relevância de discussão do tema, deve-se entender que a incorporação de tarefas por parte dos estabelecimentos está aumentando, dando lugar a transformações internas e externas. Essa junção tem influência na constituição dos processos, como estão planejados, declarados, provados ou traçados. E conseqüentemente, há alterações consistentes na gestão dos processos que realmente funcionam no cotidiano, auxiliando na geração de aprendizado acerca das ações da organização.

Recentemente, as organizações estão se empenhando para considerar os processos. A gestão por processos está em andamento rumo ao crescimento para aprimoramento destes, retribuindo às transformações que acontecem constantemente em sua esfera de atuação e para estabelecer o sistema produtivo face à concorrência.

O artigo mostrará como o estudo poderá ser importante para a área de Ciências Contábeis e áreas afins, com a ajuda de autores como Burmester (2013), Costenaro (2005), Farias (2017), Gonçalves (2000), Lagioia (2007), Oliveira et al. (2008), dentre outros; apresentando pesquisas reais que possam complementar a pesquisa.

A aplicação da gestão por processos pode trazer diversos impactos dependendo de como foi realizada a sua implantação. Este trabalho se respalda em concentrar nos pontos positivos identificados na sua implantação em uma determinada entidade, apresentando quais são os benefícios da gestão por processos em entidades hospitalares.

Portando, são vários os pontos favoráveis a implantação da gestão por processos, apontando para o aperfeiçoamento do nível de desempenho da empresa, com a contribuição da controladoria que acarretará na identificação de informações que poderão diminuir a complexidade das etapas a partir deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão por processos

Em uma definição geral, processos são os conjuntos de ações contínuas e sequenciadas, realizadas para o alcance de um objetivo determinado. Processo é um fluxo de trabalho que possui entradas (*inputs*), resultados (*outputs*) claramente definidos e diversos processamentos sequenciados, logicamente interdependentes. (GONÇALVES, 2000)

Qualquer ação ou realização de um conjunto de ações que adota um *input* está dando entrada num processo e acrescentando significado fornecendo um *output* que está relacionado aos dados resultantes de um processo a um determinado cliente. Um processo, se trata de um conjunto de aplicações feitas numa sucessão coerente e racional, com a direção voltada na produção de um bem ou serviço significativo para um conjunto exclusivo de clientes. (GONÇALVES, 2000)

Entendido o conceito de processos, faz-se necessário um esclarecimento quanto ao termo gestão por processos, que envolve um conjunto ou exemplo de gestão organizacional, dirigido para administrar organizações centradas nos processos. Uma instituição, ao escolher esse tipo de gestão precisa a princípio, analisar a melhor maneira de colocar em prática os negócios, considerando as partes críticas e decisivas, e diante delas identificar como um todo,

examinar, declarar de forma comprovativa e melhorar ao longo do que for necessário os processos. (OLIVEIRA et al., 2008)

É de suma importância também entender o conceito de gestão por processos relacionando-se aos processos das instituições de saúde. Não é possível que exista um produto ou serviço sem que este tenha processos, pois é por meio dos processos empresariais que eles são gerados. Sendo assim, com relação às instituições de saúde, não é diferente, os produtos e serviços gerados por elas possuem processos e, devido à sua complexidade precisam de uma adequada gestão. (GONÇALVES, 2000)

Nos últimos anos, as unidades hospitalares brasileiras passam por mudanças na área administrativa, tornando importante obter-se um maior conhecimento dos processos que envolvem os hospitais em geral. Isso enfatiza a relevância de uma análise sobre os benefícios proporcionados da aplicação da gestão por processos, juntamente com seu gerenciamento. (LAGIOIA et al., 2007)

2.2 Gerenciamento por processos

O gerenciamento por processos pode ser definido como o conjunto de ferramentas para identificação, controle e melhoria das atividades desempenhadas na empresa. Devendo-se estabelecer prioridade na melhoria contínua, especialmente nas atividades que agregam valores aos produtos e/ou serviços acessíveis pela entidade. (MARTINS et al., 2012)

Isso significa que a utilização do gerenciamento por processos não se aplica, necessariamente, a todas as atividades desempenhadas nas entidades, mas deve focar principalmente nos processos e conjuntos para atender a demandas mais importantes de um bem ou serviço, não desprezando a interdisciplinaridade que pode ser necessária em determinadas circunstâncias.

Alguns benefícios podem ser proporcionados, como a melhoria de eficiência, ao se eliminar ou reduzir processos que geram custos aos produtos e não contribuem para a satisfação por parte do que adquire o serviço, tornando a empresa mais competitiva e eficaz, tendo um resultado positivamente esperado. (MARTINS et al., 2012)

2.3 Benefícios da gestão por processos

A aplicação da gestão por processos nas empresas pode proporcionar alguns benefícios, como a redução da complexidade dos processos trazendo uma melhor compreensão de cada etapa. Essa melhoria, como várias outras, podem se enquadrar como melhoria de eficiência, pois agilizam a execução das atividades. (MARTINS et al., 2012)

Pode-se conjecturar, de uma forma geral, e observando os fatores já citados que, com uma adequada implementação, a gestão por processos pode proporcionar os benefícios de melhor padronização, aumento da eficiência das atividades e delineamento na redução dos riscos dos processos.

A padronização pode ser classificada como um benefício que traz mais qualidade nas entregas, ou seja, eficácia, ou mesmo eliminação de riscos, mas pode também ser um fator importantíssimo para que a entidade adquira alguma certificação que por exemplo, a diferencie no mercado. Devido a essa relatividade de conceitos, após o estudo da entidade em questão poderá ser obtida uma melhor visão acerca dos benefícios da gestão por processos.

Em um maior detalhamento, corroborando com o que já foi citado, há de se considerar que o custo/benefício provenientes podem mostrar resultados esperados, como por exemplo, a uniformização da compreensão a respeito do modo de trabalho por meio do uso dos modelos de processo para a disposição das partes de uma percepção análoga do negócio. Progresso do movimento de informações frente ao reconhecimento nos modelos de processo e como resultado, o crescimento do recurso prescritivo das resoluções de automação. Unificação dos processos levando-se em consideração os elementos que formam um sistema para que possa haver entre eles, conformidade. (PAIM et al., 2009)

Pontos principais como indicadores de desempenho, projeto organizacional, métodos de informação, dentre outros, podem proporcionar uma melhoria da gestão organizacional; aumentando o conhecimento teórico e prático dos processos, estendendo a objeção e a prudência direcionada para o desenvolvimento. E também a diminuição da duração e custos dos processos, no âmbito relacionado aos gastos e finanças. Já que com isso há uma redução no trâmite de produtos e elevação da produtividade dos colaboradores. (PAIM et al., 2009)

Sabendo dos benefícios que uma boa gestão em saúde pode significar dentro de um hospital, profissionais da área, tem em mente que o exercício do trabalho assistencial tem que ser feito com competência e princípios. Atualmente o conhecimento dos processos deve passar

pelas várias áreas que compreendem uma instituição hospitalar, a fim de gerar eficiência e qualidade nos serviços. (LORENZETTI, 2016)

Portanto, esse tipo de mudança mostra que os processos assistenciais têm propósito institucional, e que devem passar pela elaboração de práticas que envolvam protocolos previsíveis. Com atualizações tecnológicas disponíveis, facilitando o atendimento de qualidade e o serviço interdisciplinar, fazendo com que a área financeira e conseqüentemente, as outras áreas, principalmente a de internação que é o local de maior demanda por cuidados e detalhes a serem percebidos, possam manter a comunicação, para atender a sociedade. (LORENZETTI, 2016)

2.4 Gestão por processos em organizações de saúde

Por serem entidades com muitas atividades e procedimentos de considerável risco, os processos nas organizações de saúde devem ser geridos para melhor controle e evolução contínua. Os processos nas organizações de saúde precisam ser avaliados na sua efetividade, eficácia, eficiência, produção, produtividade e qualidade. A gestão por processos pode ser a ferramenta perfeita para controle e melhoria desses possíveis indicadores. (BITTAR, 2000)

A gestão de processo também tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Contudo, para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem ser bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas o que permite, por conseguinte, implantações no menor intervalo de tempo e custos possíveis. (PAIM et al., 2009)

Os hospitais são exemplos clássicos de organizações e de problemas gerenciais desprovidos de atenção, sendo assim, a aplicação da gestão por processos é essencial para uma melhor gestão da entidade, devido a essa complexidade. Quanto maior for a complexidade da coordenação dos trabalhos através do sistema produtivo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos. (MARINHO, 2000; PAIM et al., 2009)

Essa capacidade tem sido vista atualmente como uma forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, de certa forma proporcionando paridade e/ou vantagem competitiva. A gestão por processos torna-se então essencial para a evolução das instituições de saúde. (PAIM et al., 2009)

Ela estabelece a distinção entre outros setores que fazem parte de hospitais e empresas. De modo geral, o que é executado em uma instituição, seja ela qual for, é de se esperar que seja feito também em hospitais. A gestão da qualidade envolvendo a chefia, a elaboração de planos, a otimização dos lucros, a controladoria, o relacionamento com os cidadãos e a cautela no aprimoramento para se obter bons resultados, devem ser levados em consideração como em qualquer instituição. (BURMESTER, 2013)

A qualidade em hospitais está ligada a orientação de práticas com visões reais e precisas. Sendo necessário compreender como um todo o desenvolvimento do sistema de qualidade, não sendo prerrogativa de uma pessoa ou grupo, mas uma tomada de decisões corretas para com toda a organização. (BURMESTER, 2013)

No contexto hospitalar, a excelência na gestão da instituição de saúde e na gestão de projetos está na pluralidade de técnicas oferecidas, especificando as prioridades a serem analisadas. Existe o método Lean Six Sigma (LSS), que trabalha a gestão, e está a cada dia, sendo incorporado nas organizações, dando ênfase na melhoria de processos que já existem, reduzindo custos e aperfeiçoando esses processos. Já que em muitos casos, há carência no auxílio financeiro, mas este problema pode ser sanado a partir de práticas eficientes. (FARIAS, 2017)

A tomada de decisões deve agir como um auxílio para melhorar o modo como gestores lidam com o *trade-off*, isto é, com as escolhas, analisando os pontos positivos e negativos, implicando em se ajustar para beneficiar algo sem causar prejuízo a outro, influenciando de modo satisfatório no desenvolvimento da instituição. (FARIAS, 2017)

Objetivando trazer benefícios para melhor eficiência e controle dos processos institucionais, a implantação de gestão por processos torna-se uma ferramenta fundamental e introdutória para um histórico contábil gerencial eficaz, produtivo e de qualidade dentro das entidades hospitalares.

Todavia, o estabelecimento de normas de gestão de projetos em hospitais não é conhecido pela maioria das pessoas ligadas ao gerenciamento financeiro. Em boa parte dos hospitais, vistos como instituições fundamentadas em processos, não atingiram ainda um desenvolvimento, uma maturidade no gerenciamento de projetos. O que deve ser revisto de maneira clara, exprimindo o que é relevante. (FARIAS, 2017)

2.5 Hospital universitário e controladoria

Em uma definição tradicional, hospital universitário é uma instituição que se caracteriza por ser um prolongamento de um estabelecimento de ensino em saúde, promovendo treinamento universitário na área de saúde. Deve também ser reconhecido oficialmente como hospital de ensino, que no caso desse estudo é o Hospital de Clínicas de Uberlândia da Universidade Federal de Uberlândia (HCU-UFU), estando submetido à supervisão das autoridades competentes, propiciando atendimento médico de maior complexidade. (MEDICI, 2001)

De maneira geral, a controladoria pode ser entendida como o órgão da empresa que tem a função de controlar, essencialmente, os fatores financeiros da organização. A controladoria objetiva a identificação, definição, discussão e análise do volume das diversas informações disponíveis para subsidiar a tomada de decisões pelos gestores, propiciando controles confiáveis e constantes. (COSTENARO, 2005)

Os processos executados pela controladoria são permeados de situações de alta complexidade, uma vez que deve contemplar a funcionalidade e operacionalização dos diversos setores entidade hospitalar, exigindo então que o *controller* (gerente de controladoria), além de ter o domínio dos processos específicos da controladoria, esteja ciente das demais atividades e processos correlacionados aos desempenhos da instituição hospitalar. (COSTENARO, 2005)

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A estrutura metodológica deste estudo está baseada em Martins (2009). Caracterizando-se pela abordagem qualitativa, por não apresentar dados numéricos e descritiva por descrever as mudanças advindas após o processo de implantação da gestão por processos.

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de uma entrevista, que ainda segundo Martins (2009, p. 88), é “técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente”. Neste caso, foi entrevistado o responsável pela controladoria do HCU-UFU.

Como instrumento auxiliar, para a análise dos dados foram utilizados documentos elaborados pelo setor de controladoria do hospital, por isso, também pode-se caracterizar o estudo como uma pesquisa documental, pois conforme Martins (2009, p. 55), a pesquisa

documental é “característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências”. Neste caso, os documentos servem para evidenciar as informações obtidas na entrevista.

A entrevista realizada foi definida como semiestruturada, pois, conforme definido por Martins (2009), o trabalho foi desenvolvido por meio de um roteiro, com certa liberdade, em que o entrevistador procurou conhecer as mudanças ocorridas no ambiente da controladoria do hospital universitário.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Hospital de Clínicas de Uberlândia (HCU) foi inaugurado em 26 de agosto de 1970, com constituição em 1988, em Uberlândia, sendo o único hospital público regional com porta de entrada aberta 24 horas para todos os níveis de atenção à saúde. A unidade hospitalar pertence à Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e foi construído como unidade de ensino para o ciclo profissionalizante do curso de Medicina da extinta Escola de Medicina e Cirurgia de Uberlândia.

De acordo com o site do próprio hospital, o HCU-UFU é o único hospital público de referência para média e alta complexidade, prestando atendimento para uma população de quase três milhões de pessoas de 86 municípios do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba, sendo o maior hospital prestador de serviço pelo Sistema Único de Saúde de Minas Gerais.

A controladoria do HCU, na estrutura do hospital, faz parte da Diretoria Geral, sendo subordinada à Diretoria Administrativa. A área de Controladoria e Custo responde diretamente à sua diretoria e é composta atualmente por dois Analistas de Controladoria e Custos (denominação da função).

O objetivo geral da controladoria do hospital é fornecer informações gerenciais para as áreas como o financeiro, custos, contabilidade, diretorias e atender as demandas das áreas nas solicitações de informações específicas de acordo com suas necessidades. Interagindo com os setores para melhores planejamentos e decisões.

O entrevistado para o trabalho foi o funcionário João Batista e Silva. Ele trabalha no setor de Controladoria e Custos desde 1993, possuindo considerável experiência na função.

Segundo ele, no período anterior à 2001 os processos executados pela controladoria eram praticamente todos manuais. Fazia-se necessário receber formulários impressos de várias áreas e consolidá-los em um sistema simples de planilhas para envio das informações aos gestores.

Todo o conhecimento estava concentrado no único funcionário do setor na época, que contou apenas com o auxílio de um estagiário durante um curto período. A consolidação das informações, para execução das atividades de controladoria, segundo o entrevistado, demorava no mínimo uma semana desde o recebimento da solicitação, manipulação dos dados até seu envio ao solicitante.

O tempo para a execução dos processos era ainda maior se fossem percebidas inconsistências nas informações. Isso sempre exigia investigações morosas pessoalmente nas áreas e verificação manual de muitas informações e relatórios de difícil acesso. A própria identificação de erros era dificultada pela necessidade de cálculos frequentes, sendo necessário realizar a verificação de várias planilhas anteriores.

Na percepção do entrevistado, a implantação da gestão por processos teve início em 2001, quando vários professores da UFU iniciaram trabalhos no hospital. Segundo ele, os professores Adolar Ferreira de Faria, Ernando Antônio dos Reis e Vidigal Fernandes Martins tiveram mais contato nos processos da controladoria.

Ele destacou os trabalhos do professor Adolar, que realizou uma consultoria para a área de Controladoria e Custos, verificando todos os processos e, assim, puderam ser discutidas e implantadas as mudanças necessárias, para que houvesse um equilíbrio financeiro e econômico dentro da instituição.

Dentro deste mesmo período, as principais mudanças ocorridas foram a implantação dos dois sistemas para extração das informações da controladoria, criação do “Manual Prático do Sistema de Custeio Hospitalar” e a contratação do segundo analista de controladoria e custos; a fim de transformar com qualidade os setores envolvidos.

Com a entrevista foi possível identificar que os principais benefícios da gestão por processos vão de encontro com o que foi mencionado no referencial teórico. E segundo João Batista e Silva, verificando-se os cenários apresentados, ou seja, a situação anterior e a posterior a implantação da gestão por processos, foram possíveis identificar benefícios provenientes das principais mudanças realizadas. Sendo eles a padronização dos processos, maior agilidade na execução das atividades e redução dos riscos de falhas nos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a implantação da gestão por processos proporcionou ao HCU-UFU uma estrutura organizacional, tendo como foco beneficiar a instituição não só no setor de controladoria, mas conseqüentemente em vários outros setores. Os principais benefícios identificados foram a padronização dos processos, redução de riscos de erros e maior eficiência na execução das atividades, benefícios que vieram de encontro com os identificados no referencial teórico.

Com a análise dos processos existentes na consultoria do professor Adolar foi identificada a necessidade de um maior detalhamento das informações financeiras, como os custos separados de refeição (café da manhã, almoço, jantar e ceia), roupa lavada e leitos de Unidade de Terapia Intensiva (UTI). A análise separada desses custos permitiu que os relatórios da controladoria fossem mais assertivos, reduzindo os riscos em erros na tomada de decisão pelos gestores. Outro exemplo, pertinente à redução desses riscos foi o detalhamento por setores quanto aos custos do uso de gás medicinal e material consignado que eram alocados totalmente a apenas um setor.

A automatização da maioria dos processos da controladoria nos sistemas Sismat e Siafi na geração das informações proporcionou maior agilidade na execução dos trabalhos. A consolidação das informações, que antes demorava cerca de no mínimo, uma semana de trabalho, com os sistemas se faz possível gerar em um dia de trabalho.

Sem a necessidade de consolidações manuais, o risco de falha humana é menor, pois o sistema gera as informações necessárias direto na fonte das informações. Em vários relatórios já é calculada também a média de cada informação, permitindo que se identifique mais facilmente e rapidamente alguma inconsistência de valores.

O próprio sistema de Intranet implementado pelo hospital também agiliza os processos realizados pela controladoria, assim como o sistema de *Business Intelligence* (BI), *QlikView*. Na Intranet, por exemplo, é possível conferir o horário de trabalho e a quantidade de funcionários de um setor para facilitar a identificação de inconsistências quanto à folha de pagamento. Já no *QlikView* pode-se extrair relatórios de receitas e despesas também para comparação e melhor análise dos dados. Isso reduz o risco na geração de informações erradas nos relatórios.

O documento de apoio Manual Prático do Sistema de Custeio Hospitalar, criado para realização dos processos da controladoria, permitiu uma maior padronização das atividades da área e facilitou o entendimento das ações a serem realizadas. Como o conhecimento estava concentrado em apenas um analista, existia, por exemplo, o risco de falhas na execução dos processos em caso de ausência do funcionário, como afastamento ou férias.

No sistema de Intranet do HCU-UFU também é possível a verificação de vários processos do hospital, como o processo de lançamento de faturamento, o que contribui ainda mais para uma maior padronização e agilidade na execução dos processos. O estudo de caso, revelou que o conhecimento dos processos melhorou também a percepção crítica do responsável pelo setor de controladoria, o que facilitou que ele mesmo identificasse maneiras mais fáceis de executar seu trabalho.

Recomenda-se então, que seja realizado um estudo mais abrangente quanto aos impactos gerais da gestão por processos, bem como das etapas de sua implantação, para um melhor entendimento do tema, tornando mais claro e evidente o conhecimento de dados para que se possa controlar de modo eficaz o setor de controladoria do Hospital de Clínicas de Uberlândia.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista de Contabilidade e Finanças**. N. 41, p. 21-37, maio-ago/2006.

BITTAR, Olímpio J., Nogueira. Produtividade em hospitais de acordo com alguns indicadores hospitalares. **Revista Saúde Pública**. São Paulo, v. 30, n. 1, p. 53-60, 1996.

_____. Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde. **Revista da Associação Médica Brasileira**. São Paulo, v. 46, n. 1, p. 40-52, 2000.

BURMESTER, Haino. **Gestão da qualidade hospitalar**. ISBN 978-85-02-20190-3, 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013, 296 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=nYVnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gestao+por+processo+em+hospitais&ots=9AbPuuZXCX&sig=8l9iNqdjiehCfpyXeUgqII7BZVE&redir_esc=y#v=onepage&q=gestao%20por%20processo%20em%20hospitais&f=false>. Acesso em 18 de fev. 2013.

CAPUANO, Ethel Airton. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1031-1052, 2005.

COSTENARO, Antônio Cezar Noronha; BRONDANI, Gilberto. A controladoria em instituições hospitalares. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Vol. II, n. 2, jun-nov/2005.

FARIAS, Diego Carlos; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais.

Revisão Ciênc. Saúde, colet. 22 (6) jun/2017. Disponível em:

<https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232017000601895&script=sci_arttext>

Acesso em 6 de jul. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HCU-UFU. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.hc.ufu.br/pagina/institucional>>.

Acesso em 18 de fev. 2012.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; et al. A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD**, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

LORENZETTI, Jorge; GELBCKE, Francine Lima; VANDRESEN, Lara. Tecnologia para gestão de unidades de internação hospitalares. **Texto & Contexto -**

Enferm., Florianópolis, v. 25, n. 2, ISSN: 0104-0707, 2016. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072016001770015>>. Acesso em 6 de jul. 2019.

MARINHO, Alexandre. Estudo de eficiência em alguns hospitais públicos e privados com a geração de rankings. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 145-158, 1998.

_____. **Hospitais universitários**: indicadores de utilização e análise de eficiência. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. Hospitais Universitários: avaliação comparativa de eficiência técnica. **Revista de Economia Aplicada**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 315-349, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Vidigal Fernandes; et al. Gestão econômica e gestão de processos: em busca da melhoria contínua. **Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas**. N. 9, p. 87-96. 2012.

MEDICI, A. C. Hospitais universitários: passado, presente e futuro. Banco interamericano de Desenvolvimento, Washington, D. C. **Revista da Associação Médica Brasileira**. V. 47, n. 2, p. 149-156. 2001.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso de; et al. Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 132-153, abr/2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 de fev. 2013.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Altemar Sales de. Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca de agilidade em serviço. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1 p. 172 - 194, jan-abr/2012, ISSN 1679-1827. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21854/18397>>. Acesso em: 18 de fev. 2013.

PAIM, Rafael; et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009, 328 p.

SIMÃO, Alberto; et al. **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. Elo Group, abr/2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-1208.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20_Gestao%20por%20Processos_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf>. Acesso em: 20 de fev. 2013.

SPANHOL, Greicy Kelli; et al. As tecnologias da informação como suporte a melhoria dos processos de produção de notícias. **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354, jul/2009. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/10094>>. Acesso em 18 de fev. 2013.