



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO EGAS MONIZ

MESTRADO INTEGRADO EM MEDICINA DENTÁRIA

**GESTÃO DE PROCESSOS EM CONSULTÓRIOS MÉDICO
DENTÁRIOS**

Trabalho submetido por

Fabio Luis Lorenski Pasta

para a obtenção do grau de Mestre em Medicina Dentária

setembro de 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO EGAS MONIZ

MESTRADO INTEGRADO EM MEDICINA DENTÁRIA

GESTÃO DE PROCESSOS EM CONSULTÓRIOS MÉDICO DENTÁRIOS

Trabalho submetido por

Fabio Luis Lorenski Pasta

para a obtenção do grau de Mestre em Medicina Dentária

Trabalho orientado por

Prof. Doutor Rui Relvas

Setembro de 2021

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente à Universidade Egas Moniz pela oportunidade de passar por novos desafios pessoais e profissionais, que somaram muitas novas e boas experiências, as quais contribuíram muito à minha profissão e jamais serão esquecidas.

Agradeço muito ao orientador, Professor Doutor Rui Relvas, pela confiança, pelo apoio e pelos grandes ensinamentos.

À minha esposa Gabriela, que me faz sentir que com seu amor e apoio, tudo será possível.

Aos meus filhos Santiago e Mathias, que são grandes guerreiros e que, com certeza, serão grandes homens.

Agradeço aos meus pais que construíram uma base de valores e ensinamentos que refletem em tudo o que sou hoje.

Um grande obrigado a todos os funcionários, professores e médicos, da Cooperativa Egas Moniz, Instituto Superior Ciências da Saúde Egas Moniz e Escola Superior Ciências da Saúde Egas Moniz.

“Wherever the art of Medicine is loved, there is also a love of Humanity.”

— **Hippocrates**

RESUMO

Para montar um consultório médico dentário, é preciso mais do que ser um excelente médico dentista. Um consultório de sucesso necessita de práticas que sejam estrategicamente planejadas para manterem os níveis de qualidade de atendimento, que vão desde o primeiro contato do paciente com o consultório, até o pós tratamento.

Pode-se encontrar na literatura variadas definições de processo. O autor Pall em 1987 conceituou o processo como sendo um conjunto de órgãos lógicos de pessoas, materiais, energia, tecnologia, informações e processos, trabalhando integrados, objetivando gerar um resultado que vai de encontro aos objetivos da empresa. Os autores Hammer e Champy (1994) definiram um processo empresarial como um conjunto de funções e atividades a serem realizadas ordenadamente com o foco em aumentar o valor agregado do serviço ou produto a um público alvo.

Drucker (1975), referência global no setor de administração e liderança, conceitua a eficiência como fazer certo o que precisa ser feito, e a eficácia em fazer o que precisa ser feito da maneira certa. Para uma organização, uma maior eficácia só pode ser alcançada se todas as partes interdependentes e envolvidas em agregar valor para o paciente estiverem conscientes de seu papel e bem geridas, assim com as interações entre as partes. "Sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades." (Churchman, 1972).

Independente da área de atuação e sector, a maioria das organizações possuem rotinas e processos que integram as pessoas e suas atividades para os objetivos em comum. A gestão de processos busca incorporar rotinas que buscam a excelência, melhora da comunicação e satisfação do paciente.

Objetivo:

Este projeto de dissertação tem como objetivo principal discutir a importância da implementação de processos em um consultório de medicina dentária, e seu impacto no sucesso.

Palavras-chave: Liderança, Melhoria de processos, Serviços e Gestão de Processos.

ABSTRACT

To set up a dental doctor's office takes more than being an excellent dentist. A successful office needs practices that are strategically planned to maintain quality levels of care, ranging from the patient's first contact with the office, to post-treatment.

Various definitions of process can be found in the literature. Pall (1987) explains the process as “the logical organization of people, materials, energy, equipment, information and procedures in work activities aimed at producing a certain final result (work product). For Hammer and Champy (1994), a business process is a set of activities carried out in a sequence, with the objective of producing a good or service that has value for a specific group of customers.

For Drucker (1975), efficiency consists of doing things right and effectiveness in doing things right. For an organization, greater effectiveness can only be achieved if all the interdependent parties involved in adding value to the customer are understood and managed as well as the interactions between those parties. "System is a set of coordinated parts to accomplish a set of purposes." (Churchman, 1972).

Regardless of the area of activity and sector, most organizations have routines and processes that integrate people and their activities towards common goals, as mentioned. Process management seeks to incorporate routines that seek excellence, improve communication and patient satisfaction.

Objective:

This dissertation project has as main objective to discuss the importance of implementing processes in a dental practice, and its impact on success.

Key words: Leadership, Process Improvement, Services and Process Management.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	9
I. INTRODUÇÃO.....	11
II. DESENVOLVIMENTO.....	15
1. GESTÃO DE PROCESSOS.....	15
1.1 Pessoas.....	22
1.2 Tecnologia.....	23
1.3 Processos.....	26
2. BPM.....	28
2.1 Modelagem/Mapeamento.....	30
2.2 Planear.....	32
2.3 Executar.....	33
2.4 Verificar.....	33
2.5 Agir.....	34
3. LIDERANÇA.....	34
4. EMPREENDEDORISMO.....	38
III. CONCLUSÃO.....	43
IV. BIBLIOGRAFIA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA.....	32
Figura 2 - Caminho a competitividade.....	39
Figura 3 - Os 5 E's para o sucesso – Excelência técnica.....	43
Figura 4 - Os 5 E's para o sucesso – Empreendedorismo.....	44
Figura 5 - Os 5 E's para o sucesso – Excelência em serviços.....	45
Figura 6 - Os 5 E's para o sucesso – Estilo.....	45
Figura 7 - Os 5 E's para o sucesso – Empatia.....	46

ÍNDICES DE ABREVIATURAS

GC – Gestão do Conhecimento

BPM - *Business Process Management*

TQM - *Total Quality Management*

DNA - *DeoxyriboNucleic Acid*

ABPMP – Association of Business Process Professionals

I. INTRODUÇÃO

O Sucesso na carreira de médico dentista vai além do desenvolvimento técnico. O mercado de trabalho para o médico dentista é cada vez mais competitivo. Uma abordagem empreendedora, onde a gestão cumpre um papel de suma importância, será necessária para sustentar a prática da clínica do médico dentista.

Em Portugal, diferentemente as outras especialidades médicas, os consultórios de medicina dentária, são em sua maioria consultórios e clínicas de gestão privados. Isto nos faz perceber que os próprios médicos dentistas, que gerem os seus consultórios, possuam, ou deveriam possuir, conhecimentos de gestão empresarial.

Embora a formação do profissional de saúde seja eminentemente acadêmica e voltada para o bem-estar do paciente, quando este começa a exercer a prática em clínicas ou consultórios também precisa ter habilidade de gerenciamento (Lagioia et al., 2008),.

A literatura ligada à gestão em odontologia e qualidade dos serviços odontológicos ainda é incipiente se comparada a outras (Bahadori et al., 2015), tais como a gestão hospitalar.

Uma clínica odontológica possui as mesmas características de qualquer organização (Sam & Bonnick, 2011) e, como tal, realiza as mesmas atividades normalmente presentes nas organizações, como contabilidade / escrituração , recursos humanos, compra e armazenamento de materiais e mercadorias, suporte ao cliente, execução de contas a pagar e a receber, etc. que necessariamente precisam de gestão estratégica para garantir a continuidade do negócio e crescimento no mercado.

O pensamento que predomina na área odontológica refere-se à melhoria dos serviços técnicos odontológicos, tais como a formação do bom profissional capacitado, ou ao surgimento de novas tecnologias ou inovações.

Alguns autores como Henry Mintzberg, falam que a gestão é, acima de tudo, uma prática que deve combinar a habilidade (fruto óbvio da experiência) com arte (que decorre da efetiva capacidade pessoal em compreender os fenômenos sobre as quais se atua) e também com a ciência (que suporta o dote analítico aplicado).

A busca pelo aumento da eficiência em um sistema produtivo, com métodos documentados, data desde os estudos de Taylor. Outro autor, Fayol, contribuiu para melhorar o modelo com seus estudos sobre divisão do trabalho, centralização das decisões e caracterização das funções do administrador, partindo assim na busca por sistemas perfeitos. Igualmente, Ford apresentou a ideia da produção contínua, padronização de produtos, máxima utilização de linhas produtivas e melhorias na divisão do trabalho. Por sua vez, Sloan propôs uma menor e mais descentralizada divisão do trabalho, monitoramento de indicadores financeiros e produtivos, agrupamento funcional de unidades especializadas e dissociação do processo produtivo da demanda.

O que se precisa é de homens comuns que tenham vontade de gerir e o entusiasmo necessário para mobilizar os outros para a atividade a levar a cabo (Carvalho, 2008). O autor ressalta também que de facto, uma das principais vantagens que a área da medicina tem perante a gestão é que os seus profissionais trabalham direta e exclusivamente com o cliente.

Diferentemente da gestão hospitalar e mais ainda da indústria, de onde surgiu a gestão estratégica, a gestão em medicina dentária é escassa e incipiente e precisa de atenção para sobreviver (Bahadori et al., 2015). A literatura enfatiza fatores que afetam a qualidade dos serviços odontológicos. A maioria é direcionada aos aspectos comportamentais esperados do profissional, como suas habilidades ou empatia por exemplo (Bahadori et al., 2015; Prasad & Varatharajan, 2011); às análises da percepção do paciente quanto à qualidade do serviço ou à verificação dos motivos das queixas dos pacientes. No entanto, a maioria dos autores não leva em consideração nem a gestão estratégica nem a organização pela gestão. No entanto, a literatura específica mostra que a gestão é o caminho para atingir os objetivos, não importa quais eles sejam.

Todas as práticas e processos na área de gestão, são resultados das necessidades e objetivos de cada organização (Kotter, 2009). “Os médicos dentistas são treinados para diagnosticar, tratar, e prevenir as doenças e condições relacionadas com os dentes e cavidade oral”, sendo assim, tem a urgência de adquirir o mais rápido possível competências clínicas e científicas, faltando assim, tempo para a formação adicional em gestão (Barber et al., 2011).

O conceito sobre o empreendedorismo, reforça a importância de entender e aplicar os novos conceitos sobre o lado empresarial na prática dentária, pensando particularmente na importância da qualidade, da criatividade e da inovação, tendo em foco o fator mais importante, a satisfação das necessidades dos doentes/utentes. A gestão e o empreendedorismo veem o mercado da medicina dentária, como um ambiente cada vez mais competitivo (Willcocks, 2012). São de suma importância as experiências na prática da gestão em medicina dentária, vendo as mudanças no mercado muito rápidas e dinâmicas, sendo assim, nem sempre possível, serem validados com estudos na literatura.

Os finalistas em medicina dentária, em sua maioria, entram no mercado de trabalho sem nenhuma experiência de gestão, o que os leva a associar-se a outros profissionais ou tornar-se proprietários de pequenos negócios o que requer um conjunto de aptidões, no setor de gestão. (Barber et al., 2011).

A maioria dos médicos dentistas que saem das universidades, não se sentem preparados para iniciar e gerir um consultório de medicina dentária.

O autor Willcocks em 2012, cita que há a necessidade de fazer nascer o empreendedor nestes jovens finalistas, pois passam ao mercado de trabalho com o dever de desenvolver a comunicação, a gestão, sua capacidade de entendimento do negócio, o pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas, enfim, todos os elementos que devem estar presentes num líder, considerando sempre a inovação, e a gestão de toda a competição existente (Willcocks, 2012).

Atualmente, o mercado de medicina dentária em Portugal, apresenta se cada vez mais competitivo, e atualmente cada vez mais com condições económicas globais instáveis. A procura de inovação, novas tecnologias e novos métodos, passa a ser uma questão de sobrevivência, necessitando sempre aperfeiçoar seus processos e buscar de forma contínua melhorias de desempenho.

A realização desta revisão narrativa, compreende em uma revisão de literatura sobre a influência da gestão de processos nas clínicas de Medicina Dentária. Este trabalho poderá trazer novos dados acerca da gestão e mapeamento dos processos das clínicas médico-dentárias, trabalhos e estudos que existem em pouca quantidade em Portugal.

II. DESENVOLVIMENTO

1. Gestão de Processos

O conceito de processo tem muitas definições de diversos autores, e que pode ser entendido como uma sequência de procedimentos realizados de forma organizada, transformando assim as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado neste produto ou serviço (Rotondaro, 2012); ou como um conjunto de procedimentos com uma ou mais entradas que gerar um ou mais resultados que representem valor para o cliente interno ou externo (Hammer; Champy, 1994); ou como um grupo de processos que estão em ordem e integrados, com o foco em um determinado propósito produtivo, de onde produtos e / ou serviços e / ou informações serão gerados no final (Oliveira, 2014). Gonçalves (2000) escreveu: é impressionante a variedade de processos que encontramos em uma organização. São as necessidades de uma empresa, que levam ao desenvolvimento das práticas e procedimentos na área de gestão (Kotter, 2009).

Outros dos principais autores da administração contemporânea, definiram processos como:

- “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa” (Harrington, 1991);
- “uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isso estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente” (Rummler & Brache, 1995);

- “local onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas, a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável” (Beretta et al., 2002);
- “uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas” (Davenport, 1993).

Qualquer que seja o procedimento ou processo realizado nas organizações, serão estes parte de algum processo empresarial. A gestão de processos é organizada de acordo com os recursos que a empresa tem para oferecer, para trabalharem em direção aos resultados objetivados pelos seus clientes (Harrington, 1991). Autores como Adair e Murray conceituam o processo, como um conjunto de procedimentos executados, os quais devem ser padronizados sequencialmente com objetivo de gerar um resultado favorável, que pode ser um bem ou um serviço. A consequência final do processo é sempre direcionado ao doente/utente, que avaliará esse resultado.

A gestão de processos é uma visão gerencial com características de uma série de outras visões, como Administração Científica (Taylor, 1990), Sistema Just-in-Time (Ohno, 2011), Reengenharia de Processos de Negócios (Hammer; Champy, 1994), Teoria da Restrições e Sistema de Gestão da Qualidade (Teixeira et al 2019). Divide o processo em três grandes categorias hierárquicas: macroprocessos, processos e subprocessos (Oliveira, 2014; Franco & Merhy, 2003).

As empresas começaram a buscar a melhoria dos processos, originalmente em 1911, após o autor Frederick Winslow Taylor publicar seu livro *Principles of Scientific Management*. Taylor argumenta em sua obra que para poder avaliar os resultados da empresa, deve-se simplificar os estudos de tempos, e ter como rotina a experimentação sistemática para encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, e assim poder monitorá-la. Frederick Taylor relacionou, pioneiramente, a organização do trabalho como científico e racional. Em sua obra literária, o autor evidencia que para eliminar grande parte dos problemas e dificuldades que surgem com a gestão dos trabalhadores, deve-se

definir claramente as funções e responsabilidades dos gestores e trabalhadores, estabelecendo regras e processos para cada indivíduo da organização.

A história ao longo dos anos, mostra que normalmente as empresas ignoram seus processos, o que é um erro, pois ganhariam muito ao se dedicarem a conhecê-los melhor. As empresas foram, por muitos anos, geridas com foco nas metas estabelecidas para cada uma das áreas funcionais, mas hoje a definição das metas e objetivos das empresas são determinados em cima dos processos essenciais, que constituem um nível fundamental para a avaliação de desempenho da organização (Rummler & Brache, 1995).

Diferentes setores como administração de empresas, e sobretudo na Engenharia de Produção, conceberam as principais técnicas e conceitos sobre a gestão de processos, mais particularmente no setor do gerenciamento operacional (Armistead et al., 1995).

Foi na Revolução Industrial, em meados do século 18, que surgiu a necessidade de dividir o trabalho em atividades sequenciais, e foi onde surgiu a divisão do trabalho feita pela mecanização. Um grande exemplo está na obra *Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, que é um sólido livro dividido em dois volumes com mais de mil páginas, que foi publicado em 1776 por Adam Smith. Esta obra relata a incrível experiência da fabricação de alfinetes dividida em 11 operações.

A gestão de processos pode trazer um diferencial de fato para uma clínica médico dentária. O objetivo de fazer uma boa gestão de processos é, de integrar sua equipa, seus sistemas e seus processos, onde tudo estará alinhado a estratégia da organização, o que poderá fazer com que ela se transforme na escolha do doente/utente. A gestão de processos tem como objetivos reduzir os custos, reduzir tempo em cada processo, aumentar a qualidade em cada processo, proporcionar melhores resultados a organização e aumentar a satisfação dos doentes/utentes.

O autor Michael Porter cita que deve-se olhar com cautela para o controlo dos custos, o que ele chama de o paradoxo da saúde. Quando o maior objetivo da empresa está no controlo dos custos, maior é a sua tendência para subirem. Para Porter, a melhor forma de reduzir custos é através de uma política de melhoria de qualidade, medida em termos de resultados.

No que diz respeito aos processos, estes normalmente produzem resultados que não são perceptíveis aos clientes externos, porém são essenciais para uma excelência na administração da empresa. Já a gestão dos processos gerenciais, deve ser realizadas pelos gestores, para dar suporte aos demais processos empresariais (Gonçalves, 2000).

Os processos organizacionais e gerenciais são imprescindíveis, pois são onde são tomadas as decisões, podendo ser verticais ou horizontais. Os processos verticais estão relacionados ao planeamento e ao orçamento empresarial, e estão ligados à organização dos recursos escassos. Já os processos horizontais estão projetados com apoio no fluxo de trabalho. O objetivo principal de ter esta definição e segmentação, é o aumento da produtividade (Derek, 1990; Gordon, 1993).

Função e estrutura são duas realidades inseparáveis na empresa. Relativamente à função, na dimensão horizontal da empresa (organismo/organização), alguns autores identificam a seguinte trilogia básica (Mintzberg, 1982):

- Função principal, é a que diz respeito à principal atividade fundamental da empresa, a que constitui a sua razão de ser, o seu objetivo específico.
- Funções complementares, aquelas que, com a função principal, interessam sobretudo às "operações da empresa".
- Funções gerais, respeitam à empresa no seu conjunto e caracterizam-se "por registarem factos ou resolverem problemas relativos, indistintamente, a qualquer das outras funções ou, inclusivamente, a si próprias".

Na dimensão vertical da empresa define-se um tipo e grupo de funções (Chiavenato, 2002):

- Administração - colocada no primeiro nível, “procura adequar, em cada momento, os recursos aos fins essenciais da empresa. Fixa objetivos e planos gerais, faculta meios, coordena sectores assegurando a coerência entre eles, avalia resultados”.
- Direção – esta relacionada com a função de coordenação ou de condução técnica de serviços ou grupos de serviços e de controlo do seu funcionamento, podendo ser:
 - 1- Direção funcional, mais abrangente e com responsabilidades de coordenação de vários serviços ou áreas de atividades;
 - 2- Direção operacional, mais sectorial, responsável pela condução das atividades e pelo respectivo controlo.
- Chefia - responsabiliza-se pela execução.

Corroborando, Cury (2018) apresenta, apesar da existência de diversas classificações de processos, a perspectiva de Rummler e Brache que conceituam três tipos de processos e os definem do seguinte modo:

- Processos com foco no consumidor: planeamento e desenvolvimento de processos de produtos ou serviços, direcionados para um cliente externo à organização.
- Processos administrativos: processos imprescindíveis à empresa, onde são gerados procedimentos, mas que são invisíveis aos olhos dos consumidores externos, sendo, porém, essenciais a efetividade dos negócios.
- Processos de gerenciamento: processos gerados para a toma de decisão dos gestores na intenção de apoiar os processos de negócio.

No século XX algumas organizações perceberam que o conhecimento é um bem tão ou mais importante que os outros para o seu sucesso, e começou a se desenvolver um conceito chamado gestão do conhecimento que é uma área interdisciplinar. Para Servin e De Brun (2005), o conceito gestão do conhecimento trata da utilização das informações e do conhecimento para atingir os objetivos da organização, tendo por objetivo gerar uma vantagem competitiva. A GC, pelo que se entende, apareceu por primeira vez em 1991 nas páginas de *The knowledge-creating company*, o qual é um artigo de Ikujiro Nonaka publicado na *Harvard Business Review*, onde em 1995 deu seus fundamentos para o lançamento de um livro homônimo (*Criação de conhecimento na empresa*, da

editora Campus) escrito pelo mesmo autor e por Hirotaka Takeuchi. Na edição coreana do mundialmente conhecida livro *A Nova Riqueza das Nações*, Sveiby (1998) descreve que esta perspectiva da gestão do conhecimento teve três origens. Uma delas foi na América do Norte, com informação e inteligência artificial, outra no Japão com a criação do conhecimento e a inovação, e a terceira na Suécia com a estratégia e a mensuração.

O conceito gestão do conhecimento trouxe um novo olhar ao setor da administração. Em uma de suas definições, foi descrito como sendo um grupo ordenado de processos que visa a criação, disseminação e o uso do conhecimento, para seu sucesso nas metas e resultados da organização (Davenport; Prusak, 1998). Dalkir & Liebowitz (2011) cita a gestão do conhecimento como sendo a organização intencional e sistemática do conhecimento das pessoas de uma empresa, da tecnologia, e dos processos organizacionais, a fim de desenvolver valor agregado a seus produtos e serviços, pela e inovação do conhecimento.

A gestão do conhecimento pode ser dividida em três pilares: processos, pessoas e tecnologia (Servin; De Brun, 2005; Rababah et al, 2013; Dalkir et al. 2021). O primeiro pilar, processos, são os fluxos de procedimentos de uma organização no setores de processamento, auditorias, mapas, avaliação de conhecimento e plano de melhoria, os quais auxiliam no processo de gestão e entrega aos gestores informações de que precisam e quando precisam. O segundo pilar, pessoas, está focado pela realização da gestão de processos, e que será executado por toda a equipa envolvidas e ativas, e em todos os níveis de operação, onde seus princípios estão em um trabalho coletivo e profissional. O terceiro pilar, a tecnologia, ajuda a conectar as pessoas e as conectá-las com informações e dados que precisam. Estes três pilares podem ser considerados beneficiadores ou obstáculos ao uso efetivo das práticas de gestão do conhecimento e gestão de processos, sendo, por muitos autores, o elemento pessoas é mais importante dos três, entendendo-se este é o elemento criador do conhecimento.

Esta tríade necessita sempre ter um foco nas pessoas, assim as organizações conseguem desenvolver de uma cultura propícia à gestão do conhecimento por meio das pessoas, onde estas necessitam ser apoiadas pelos processos certos e que podem ser

suportados por meio de tecnologia apropriada (Servin; De Brun 2005). Para Servin e De Brun (2005) é este conceito de gestão do conhecimento que necessita estar sempre focado em torno destes 3 três pilares, e afirma assim que, para iniciativas terem sucesso, dever ser ponderada a influência da cultura, dos valores e dos comportamentos, como aspecto particular do elemento pessoas, além da importância e necessidade de buscar processos apropriados e tecnologias certas.

Servin e De Brun (2005) cita também que processos e as tecnologias são pilares os quais podem agregar muito valor à empresa, trabalhando a redução de custos, tempo e esforços das pessoas, para que assim, estas compartilhem conhecimento e informações necessárias para alcançar os objetivos de gestão do conhecimento.

A Gestão do conhecimento para Dalkir (2013), é a operação coordenada intencional e padronizado do conhecimento das pessoas de uma empresa, da tecnologia, dos processos e estrutura organizacional, com o objetivo de agregar valor, pela reutilização e inovação do conhecimento gerado.

É um factor estratégico de sucesso, o uso do conhecimento pelos profissionais em uma organização (Serrano & Fialho 2003). a Gestão do Conhecimento deve ter sempre um olhar para um processo, que aumenta o valor e a acessibilidade da informação do conhecimento da organização, para atingir a uma mais grande produtividade e sucesso nos negócios (Loureiro, 2003).

Alcançar o equilíbrio dos elementos, processos, pessoas e tecnologia, não é tarefa fácil. Para uma organização alcançar este objetivo, precisa alcançar um equilíbrio entre a gestão, liderança e motivação, para através do conhecimento construir um processo contínuo de aprendizagem e refinamento do pensamento sistêmico, fazendo com que as pessoas, processos e tecnologias sejam partes interdependentes que trabalham em conjunto. Assim, qualquer que seja a mudança que ocorra em alguma das partes, acarretará, necessariamente, um efeito sobre as outras, onde um líder/gestor fará com que suas ações isoladas estejam devidamente integradas e ter um objetivo comum, resultando na sinergia das três partes, fazendo com que a entrega final tenha mais valor.

1.1. Pessoas

O primeiro elemento da tríade são as pessoas, que são responsáveis por tornar o planejamento de processos em realidade. As pessoas da organização impactam diretamente em qualquer processos e no uso das tecnologias. Croson et al. (2013) apontam que muitos teóricos da administração pararam para avaliar o comportamento humano e relacionar diretamente com a gestão de processos. As pessoas em uma empresa precisam ser lideradas, treinadas e motivadas em direção dos objetivos estratégicos.

Gino e Pisano (2008), após uma profunda análise das obras sobre processos e operações, afirmam que, o fator humano tem direta influência no desempenho das tarefas, atividades ou operações.

O treinamento das pessoas são primordiais, pois em última instância, são detentoras do conhecimento. Além de um padrão de processos, será preciso um processo de treinamento e motivação destas pessoas para melhoria contínua dos processos internos, fazendo-os ver as vantagens e os objetivos da organização,

Entendemos então, que temos que trabalhar com a autonomia das pessoas em realizar suas tarefas, deixando liberdade para descobrir novas e melhores maneiras de realizá-las. Para isso deve-se deixar a disposição os adequados sistemas de armazenagem e conhecimento. Além disso deve-se prover constante capacitação e motivação a realizar os processos. Um ponto muito importante ao gestor é o de prover uma remuneração que deixe o trabalhador comprometido com a organização (Loureiro 2019).

O líder e gestor da empresa necessita contínua atenção ao fato de que as decisões tomadas pelas pessoas podem afetar toda a organização. É por isso que sua motivação é muito importante, pois o que não pode acontecer é perder esses talentos para a concorrência, juntamente com tudo que aprenderam.

As pessoas devem ter conhecimento dos processos e dos objetivos de cada um deles. Assim terão a capacidade de executá-los e de ter o raciocínio necessário para poder melhorá-los continuamente. Mas isto somente é possível quando a organização dispor de tecnologias adequadas para assim, dar suporte a aos procedimentos. Somente as pessoas

podem fazer com que as informações, coleta dos dados e experiências positivas e negativas de cada processo, se transformem em conhecimento, disseminando estes dados nas organizações, construindo com isso um patrimônio e em um ativo que precisa ser preservado.

1.2. Tecnologia

Para Carvalho (2008), é de suma importância a associação da implementação das soluções tecnológicas à transformação organizacional, mas também afirma que é uma das barreiras é a gestão da mudança de mentalidade dos clínicos, pois são resistentes à implementação dos sistemas de informação.

Napoletano, em 2006, conceituou os três “i’s” da implementação necessárias para que seja efetiva o uso de novas tecnologias na Medicina Dentária. Estes três “i’s” são a informação, a incorporação e a implementação. O factor tempo é um ponto muito importante ser considerado, durante a implementação e integração da tecnologia na rotina de uma organização médico dentária.

Conclui Napoletano que o elemento mais importante é, sem dúvida, a informação, pois se faz necessária em todo trajeto de qualquer processo, pois está antes, durante e após a integração de uma determinada tecnologia, e é obtida a partir da investigação.

A incorporação introduz totalmente a tecnologia, ou se une a uma tecnologia que já existe e que será mantida na organização, ou seja, para incorporar uma tecnologia, precisa-se de treinamento de todos indivíduos envolvidos com esta tecnologia para garantir que esta tecnologia está acessível e em perfeito funcionamento.

Para o sucesso do uso da tecnologia é necessário o terceiro componente, que é a implementação. O preparo e ajuste desta tecnologia deve ser executado para que esteja à disposição no seu correto e perfeito funcionamento, devendo seguir um planeamento, para que todas as pessoas responsáveis ao seu uso, consigam integrar a tecnologia com sucesso, e na direção da estratégia da empresa.

A tecnologia possibilita o compartilhamento, registo e organização do conhecimento de maneira estruturada.. A tecnologia auxilia também no processo de disseminação deste conhecimento de uma maneira clara e rápida, e guarda o conhecimento com segurança e confiabilidade.

Além disso a tecnologia permite a organização do mapeamento das competências dos indivíduos, conhecimento este necessário para a execução de cada tarefa, com base nos conhecimentos adquiridos. Também auxilia na criação de uma unidade corporativa virtual e promove o suporte tecnológico adequado para o correto mapeamento de processos e sua modelagem.

Segundo Serrano e Fialho (2003), a tecnologia foi um elemento imprescindível para que houvesse o crescimento da economia mundial, da globalização, da inovação e a elasticidade crescente dos mercados. O autor Neves (2020), descreve que com a tecnologia foi possível criar uma arquitetura da informação, a qual foi desenvolvida através de um processo de decisão, organização de dados, fluxo de informação e também por uma infraestrutura de hardware e software. Todo este fluxo de construção foi baseado na gestão dos processos de negócio, que são influenciados por diversas variáveis como os utilizadores, os recursos financeiros, o mercado em que a organização está e os meios tecnológicos que apresenta, entre outras.

Ter um sistema de tecnologia nas empresas não faz com que, necessariamente, se tenha uma vantagem competitiva em relação ao mercado empresarial. A tecnologia é de acesso a todas as organizações, mas o que sim produz uma vantagem competitiva é o quão sabiamente essa tecnologia pode ser utilizada na condução das organizações (Sousa, 2000).

Atualmente toda organização que busque facilitar a análise, tratamento e síntese da informação, precisa necessariamente da tecnologia, pois é indispensável ao negócio e desempenha um papel importante na Gestão do Conhecimento, além de permitir a acessibilidade a um número quase infinito de destinatários (Sousa, 2000).

A gestão de processos empresariais sofreu uma enorme evolução ao utilizar a tecnologia, pois ela influenciou tanto a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo. Sem a tecnologia seria praticamente impossível, após a padronização dos processos, conseguir colher dados e indicadores de produtividade e eficiência, pois o processo segue a uma ordem estrita de atividades, guiada pela sua tecnologia característica ou pela própria logística do trabalho.

Durante o fluxo de trabalho de um processo, este pode ser executado de forma linear ou não, dependendo da tecnologia empregada na sua execução. Quando estes processos são executados em paralelo, ou sem obedecer uma ordem pré determinada, são chamados de não-lineares. A tecnologia influencia a execução destes processos desde mudanças na forma de realização do trabalho de cada indivíduo, até em como as empresas trabalham juntas em processos entre as organizações, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais (Gonçalves & Gomes, 1993).

Por causa disso, a tecnologia é considerada a ferramenta do redesenho de processos por excelência (Gonçalves et al., 1995). O uso da tecnologia para a melhoria dos processos se inicia pela definição da prioridade de tratamento, dedicando inicialmente aos processos prioritários e mais importantes para os objetivos estratégicos da organização, com o esforço necessário de forma a garantir um resultado realmente importante para o negócio da empresa.

1.3. Processos

A melhoria dos processos na gestão das empresas, exige que estes sejam vistos pelo ponto de vista do cliente/utente, para em seguida fazer o redesenho de seus processos de negócios. Rotineiramente as empresas tradicionais sempre tiveram a atenção voltadas para si mesmas, pensadas em função de uma visão que objetivava a sua própria realidade interna e seus objetivos internos. Para desenvolver uma estrutura baseada nos processos necessita-se, em princípio, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (Davenport, 1994) e empregar novos padrões organizacionais e de negócios (Gonçalves, 1998).

Os processos então começam a ser pensados e priorizados nas organizações de forma mais enfática, passando assim a ver alguns procedimentos, antes menosprezados, como importantes. As empresas passam assim a buscar o conhecimento nas atividades internas, buscar conhecimento externamente (benchmarking), documentar e registrar o conhecimento. Após isso se faz o compartilhamento do conhecimento com equipas, fazendo um planeamento de treinamento e melhoria contínua da empresa como um todo, atualizando assim o conhecimento e aplicando as melhorias necessárias nas atividades.

Para conseguir o equilíbrio entre pessoas, processos e tecnologias, necessita-se de muito empenho, trabalho e foco por parte dos gestores e líderes. Os benefícios serão muitos:

- Transformar dados em informação e informação em conhecimento.
- Sistematizar o uso desse conhecimento em novas práticas e vantagens competitivas.
- Fazer com que a informação e o conhecimento sejam acessíveis a todos.
- Determinar as melhores práticas e tecnologias e compartilhar com a empresa.
- Criar uma memória organizacional de todos os “ativos de conhecimento” da organização.
- Por fim, aumentar a competitividade da empresa.

A gestão de processos é extremamente útil, pois por meio dela é possível localizar pontos negativos e propor melhorias para mitigar ou eliminar percalços, tudo a partir de informações coletadas por meio de mapeamento de processos.

O parâmetro de qualidade é a percepção do doente/utente. O Marketing é seu poderoso aliado, pois é a Ciência que identifica tanto o consumidor quanto suas necessidades (Kotler & Keller, 2006).

Ao utilizar técnicas como mapeamento de processos, os médicos dentistas poderão ajustar e projetar suas clínicas médico dentárias para alcançar ganhos potenciais por meio de processos mais bem desenvolvidos e adequados, orientados para o utente/doente. As empresas sempre procuram oferecer seus produtos ou serviços de modo que atendam ao que o cliente espera, o que pode aumentar as chances de repetição e recomendação (Silva & Nof, 2015).

No olhar de um cliente/utente, o serviço de saúde é um tipo de serviço que deve ser considerado e realizado de acordo com a situação atual de saúde de cada indivíduo em particular, e que deve ser construído com o profissional de saúde. O que importa não são simplesmente os equipamentos para diagnóstico, o hospital, o tipo de medicação, nem tampouco a *expertise* do profissional, (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Atualmente as organizações tem uma maior preocupação com a experiência do cliente/utente, tendo um foco e preocupação em proporcionar aos clientes/utentes, e entregar uma experiência de serviço única. A ideia de experiência do cliente, que se dedica a representar a relação entre doente/utente e prestador de serviço (Meyer & Schwager, 2007; Silva & Nof., 2015), considera a percepção subjetiva do cliente para avaliar a possibilidade de recomendação. A experiência do doente/utente é uma construção holística que representa um resultado diretamente ligado à relação entre o doente/utente e o prestador de serviço (Meyer & Schwager, 2007).

2. BPM

“*Business Process Management* (BPM) configura-se em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas” (Oliveira, 2010). Existe um ajuste ocidental das melhores práticas de gestão que se desenvolveu a princípio da produção japonesa Hurwitz e Hurwitz (2009).

Existem várias definições para a melhoria contínua, Caffyn et al., (1996) tem uma definição simplista, como sendo um processo, em toda a organização, direcionado na inovação gradual e crescente. Já outros autores definem a melhoria contínua como um sistema de melhoria de processos e serviços, sempre em pequenos avanços Toledo & Neves (2020). Segundo Hurwitz e Hurwitz (2009), BPM é uma forma de gestão atual para crescer e gerir processos de negócio. Para outro autor como o Davenport (1994) é simplesmente a diferenciação entre melhoria contínua e inovação, sendo extensamente aconselhado as empresas de serviços a união das duas.

A gestão por processos tem o foco na melhoria contínua, resultando em primor operacional nos processos empresariais, gerados pela eficiência e eficácia da gestão de processos. O resultado esperado de todo este trabalho é gerar um crescimento de resultados em direção aos objetivos estratégicos da empresa.

A gestão de processos sofreu três grandes evoluções culturais através da historia, segundo os autores Smith e Fingar (2007). Na década de 50 os autores Deming e Juran iniciaram um conceito chamado Gestão de Qualidade Total (TQM Total Quality Management), onde o objetivo estava na busca pela eficiência na execução das tarefas, padronizando os processos e analisando-as por meio de ferramentas estatísticas. Nos anos 90 ocorreu uma segunda transformação, onde foi introduzido por Davenport e Hammer o conceito da reengenharia dos processos. O objetivo desta proposta estava em ganhar produtividade e redução de custos, através do redesenho e alteração dos processos já existentes por melhores práticas, resultando assim, na otimização dos resultados da empresa. A terceira e mais atual evolução cultural da gestão de processos foi após o

lançamento do livro “Business Process Management: The Third Wave” de Howard Smith e Peter Fingar. A nova abordagem procurou superar as deficiências que as anteriores apresentaram. O objetivo está em proporcionar vantagens competitivas através de uma melhoria e transformação contínua e a busca por inovações.

Os autores do livro que trouxeram esta terceira evolução cultural de gestão de processos Howard Smith e Peter Fingar, em 2007, abordaram que o desenho e a implementação da metodologia BPM, irão exercer um alto controle da produtividade destes processos, garantindo que estes estejam em direção a estratégia operacional da empresa. A metodologia BMP reflete uma nova forma de gerir as operações de negócio, indo assim além das estruturas funcionais tradicionais (ABPMP, 2013).

Em 2010, o pedagogo Orlickas, traz um ponto de vista sobre a implementação da governança corporativa guiada pelos processos mapeados e otimizados, onde necessita assim, de tecnologias e ferramentas adequadas. O pedagogo e autor enfatiza que para ter uma competitividade das organizações no mercado, é preciso otimizar e manter os processos mapeados, possibilitando, quando necessário, uma fácil tomada de decisões e reduções de custo.

O Business Process Management possibilita o ganho de vantagens competitivas às empresas e reconhece a importância estratégica de seus processos. Para Orlickas (2010), o BMP proporciona uma fácil identificação do gestor, nas oportunidades de melhora contínua de cada serviço prestado ao cliente/utente, através de indicadores de resultados. O guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio ABPMP (2013) define a gestão de processos de negócio com o foco gerencial em integrar as estratégias e os objetivos da empresa em direção as expectativas e necessidades do doente/cliente.

Uma organização, ao decidir utilizar-se da modelagem BPM, deve fazer o mapeamento dos seus processos, pois somente assim será planejado o objetivo e meta do projeto, onde o que importa é definir com clareza quais são o plano e método a serem executados (Cruz 2008). Somente desta maneira se pode começar a metodologia BPM. O mapeamento dos processos auxilia o estudo mais específico e profundo do processo, criando um modelo de seu funcionamento.

2.1. Modelagem/Mapeamento

Segundo Mário J. Carvalho, a prática de uma liderança organizacional competente pressupõe a preservação da memória das organizações pela realização de um efectivo mapeamento do genoma organizacional, como forma de registrar, preservar e desenvolver as melhores práticas e opções estratégicas. O mapeamento e o novo desenho dos processos fazem com que a empresa os centralize, com o objetivo de agregar valor aos serviços oferecidos pela organização ao doente/utente. Os processos de negocio no sector de serviços tem início e fim nos consumidores (Gonçalves, 2000).

O mapeamento de processos faz a organização identificar todas as rotinas de uma empresa, através do estudo de seus procedimentos, entendendo assim quais são os processos com maior geração de valor à empresa. Isto facilita aos gestores a tomada de decisões em seus processos e define em qual deles deverão trabalhar. Sendo assim, existe grande aplicabilidade de gestão por processo em clínicas medico dentárias a partir do mapeamento de seus processos. Tachizawa e Scaico (1997) ressaltam que é de vital importância a organização e padronização para estarem de acordo com os propósitos e objetivos da empresa, e que esses processos tenham caminhos lógicos e fluentes para que tais objetivos sejam alcançados.

O autor Cunha et al. (2016), relata que as empresas se estão beneficiando muito com a implementação do mapeamento de processos, ou modelagem, e que após a padronização das medidas que fortaleçam o monitoramento e controle de seus processos, a levam a trilhar o caminho da qualidade total e das melhores práticas de gestão, o que entregando excelentes resultados as organizações. A modelagem permitirá que as organizações estruturem um fluxo de procedimentos a serem realizados e a análise das causas e efeitos entre essas atividades e processos. Após isso a organização pode analisar e, cada vez mais, aplicar a melhoria contínua de seus processos.

Valle & Oliveira (2011) e o guia ABPMP (2013) observaram que para o sucesso, os processos devem ser sempre estudados e analisados de forma constante, com o objetivo

de avaliar a sua eficiência e integridade, podendo assim, promover a transformação dos mesmos.

A gestão por processos nos traz um novo olhar sobre a gestão de negócios, no qual o foco está na melhoria contínua e constante através da organização e otimização dos processos, os quais envolvem todas as atividades e fluxos de trabalho relevantes à organização, e que têm o objetivo de alcançar resultados consistentes seguindo em direção ao planejamento estratégico.

Durante anos muitos autores descreveram diversos olhares para os ciclos de vida dentro da BPM. Dentro destas propostas, em sua maioria, existia um início e fim de forma cíclica, havendo assim a repetição das atividades em suas fases, uma continuidade. Por isso são chamados de ciclos de BPM (Baldam et al., 2007). O guia ABPMP (2013) após analisar os muitos tipos de ciclo de vida de processos, concluiu que a maior parte dos ciclos podem ser classificados pelo ciclo básico PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming. Para os autores Shiba, Graham e Walden (1997), não há processo que não possa ser melhorado continuamente quando aplicada a proposta do ciclo PDCA.

Primeiramente se planea a melhoria, observando e analisando o cenário atual. Desenha-se a implementação das soluções, e após isso, com todas informações obtidas se analisa o resultado e suas causas, e a começar o ciclo novamente. Atualmente o ciclo PDCA é uma das formas mais utilizadas para a melhoria contínua.



Figura 1 – Ciclo PDCA.

2.2. Planear (PLAN)

A primeira fase é a planear. Fase na qual serão feitas, em cima dos objetivos desenhados na estratégia da empresa, quais processos precisam ser elaborados para o

alcance destes objetivos. A fase Planejamento (P-Plan), irá identificar os processos do BMP, estabelecer quais serão as metas e objetivos da empresa, analisar quais são as falhas, e quais são os planos e processos onde se requer intervenção imediata.

A fase Plan irá analisar as falhas e possíveis correções, por meio de ações que serão executadas no plano de ação da fase seguinte. Nesta fase serão definidos os processos fundamentais, identificados os pontos negativos e onde estão as possíveis melhorias. Após isto serão elencados quais serão os processos a serem melhorados por ordem de prioridade e feita a comunicação à equipa. A gestão de processos aqui planejará o plano de ação e o objetivo de cada processo estudado e determinará quais dados devem ser coletados e quais são os padrões de informações a serem obtidos. (Valle & Oliveira, 2011; ABPMP, 2013).

2.3 Executar (DO)

É na fase executar que será colocado e testado em ação o processo de acordo com o que foi planejado na fase anterior. Nesta fase será feito o treinamento da equipa, treinamento com os equipamentos e tecnologia relacionados a este processo, acompanhamento e monitoramento da execução (Baldam et al., 2007).

Aqui se executam todos e cada um dos processos. O treinamento da equipa envolvida em cada um deles é essencial para que todos indivíduos que fazem parte deste certo processo estejam de acordo e aptos para sua realização. “Todos os envolvidos são treinados em procedimentos que tem como base as metas estabelecidas, realizam as atividades e colhem dados.” (Vieira Filho, 2014).

2.4 Verificar (CHECK);

O objetivo da fase CHECK, é fazer a análise após a execução, pois com os dados coletados, pode-se aferir qual foi o desempenho deste certo processo. Para chegar a um diagnóstico sobre a sua efetividade, se analisam fatores como o custo, o tempo despendido

e o resultado alcançado. Assim será comparado com o planejamento feito na fase PLAN. “Essas medições são colocadas em prática para monitorar o desempenho do processo em relação a tempo, custo, capacidade e qualidade” (ABPMP, 2013). Após esta análise, todos os pontos positivos e negativos do processo devem ser identificados e registrados, para que a ação seja feita na fase seguinte.

2.5 Agir (ACT).

Esta fase tem o objetivo de avaliar a eficiência dos processos realizados na fase anterior. A partir desta avaliação deve-se decidir se este processo construído e realizado deverá ser padronizado e implementado pela organização ou se este processo deverá ser corrigido e reincorporado ao ciclo PDCA para que seja otimizado e direcionado aos objetivos da empresa de forma satisfatória.

Concluimos que a padronização dos processos é primordial para o sucesso de sua gestão, pois com ela se determinam responsabilidades e funções de cada indivíduo que faz parte do processo, tendo como objetivo a melhoria contínua, com um aumento de produtividade, caminhando em direção aos objetivos da organização.

3. LIDERANÇA

Ao longo dos anos, a liderança vem recebendo diferentes definições, como analisaram Bowditch e Buono (2006). Segundo Kotler em 1992, “a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos”(pp. 41-43). O autor Dubrin et al. (2006), afirma que a “[...] liderança envolve influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização” (p. 264).

Liderança pode ser definida como a aptidão que uma pessoa tem de fazer com que a equipa trabalhe em direção aos objetivos de uma organização, através de treinamento, persuasão e motivação. Ponto único e de suma importância é que a equipa aceite e siga este indivíduo como seu líder (Silva, 2016). Como disse Drucker (2004), a liderança aliada à motivação dentro das organizações é essencial e de suma importância como fator de vantagens competitivas. Segundo Carvalho (2008):

Mobilizar, motivar e comprometer grupos de seguidores no processo de contínua mudança das organizações e estruturas também exige à liderança o efetivo conhecimento das ferramentas universalmente utilizadas para a definição e execução do respectivo plano estratégico, que não se confundem com as vulgares técnicas orçamentais e previsionais de controlo e gestão. (p. 94)

O autor traça um comparação entre o exercício de autoridade, o patrão, e o da liderança, onde :

1. O patrão gera o medo, mas o líder confiança;
2. O patrão encontra culpados, o líder corrige os erros;
3. O patrão sabe tudo, o líder faz perguntas;
4. O patrão faz trabalho e exercício enfadonho, o líder fá-lo motivante;
5. O patrão só está interessado nele, o líder interessa-se pelo grupo.

Líderes incentivam à constante mudança e adaptação a novos patamares. Um bom líder traz segurança para o futuro da organização, no rendimento das equipas e no desempenho ideal da empresa (Ulrich, 2015). Um líder deve estar aberto à inovação, com olhar atento, criatividade e devoção, pois somente assim poderá trazer resultados positivos aos doentes/utentes, aos acionistas e à empresa (Popa, 2012).

Para uma organização atuar no mercado de forma perfeita, é necessário que esta tenha um bom líder, pois este trará resultados mais positivos, confiança aos investidores, uma equipa produtiva e um aumento do consumo por parte dos doentes/utentes (Ulrich, 2015). Para uma boa gestão por processos, precisa-se de um trabalho em equipa e que seja criado um processo contínuo de treinamento e motivação dos indivíduos, pois o elemento “pessoas” é o núcleo dos processos da organização (Willaert, 2007).

O autor Maximiano em 2012 definiu a liderança como “[...] o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ou é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”. Esta descrição de Maximiano sobre liderança nos faz perceber que um bom líder, através da inspiração, motivação e treinamento dos indivíduos, fará com que a equipa trabalhe de maneira positiva em direção aos objetivos da organização.

A relação entre liderança e performance organizacional é um fator importante para o crescimento das organizações eficazes, pois para a evolução de uma organização é a liderança que tem de ser analisada e adaptada (Popa, 2012).

Segundo Carvalho (2008), “o médico, na sua qualidade indeclinável de líder, precisa de conhecer as ferramentas, sistemas e metodologias básicas para saber utiliza-las estrategicamente” (p. 35). Para o autor, a liderança clínica tem, assim, de coincidir com a liderança funcional e gestonária, o que não determina por isso o fazer ou mesmo o saber fazer. Mas sim o saber o que se quer e como atingir os objetivos, ou seja, seguindo em direção à visão estratégica.

O que evidencia o papel do líder para atender à demanda das organizações é a aliança das competências técnicas e interpessoais, permitindo dar ênfase à importância da liderança, trabalho em equipe e motivação do grupo administrativo e clínico. Liderança e motivação são temáticas que passam por evoluções contínuas nos estudos gerenciais em decorrência de estudos pesquisas e debates na comunidade empresarial, pois segundo Voltolini (2011), toda organização deve ter líderes eficientes que motivem seus liderados.

Assim entendemos que a liderança pode ser assumida, no âmbito da Medicina Dentária, como uma estratégia de intervenção no desenvolvimento e estímulo de comportamentos “saudáveis” em saúde oral. Sob o olhar de Kwasnicka (2014), liderança é descrita “como um fenômeno complexo”. O autor ressalta que para liderar, é necessário

desenvolver a capacidade de inspirar os indivíduos, seja ela no trabalho ou na comunidade. Já Goleman (2015), ressalta que a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três fatores: o número cada vez maior de equipas, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter os talentos.

O autor Drucker (2008), diz que a liderança, é uma questão de como ser, e não como fazer. Maramaldo (2000) define que “liderança é conseguir os resultados necessários através da melhor utilização das mentes das pessoas” (p.201), o que vai de acordo com o pensamento de Drucker. De acordo com Drucker (1996), o líder deve possuir algumas competências fundamentais, tais como:

- 1 - Convicção: entusiasmo e o compromisso que o líder demonstra por sua visão;
- 2 - Caráter: afirmação da honestidade, integridade, respeito e mudança;
- 3 - Cuidado: se preocupar com o bem estar profissional e pessoal dos liderados;
- 4 - Coragem: defender as crenças dos liderados quando válidas, desafiar convenções, admitir erros e mudar o próprio comportamento;
- 5 - Compostura: manifestação coerente de reações emocionais;
- 6 - Competência: habilidades tangíveis (técnicas funcionais) e intangíveis (interpessoais).

Assim, o líder de uma clínica médico dentária, poderá obter a confiança dos seus colaboradores, trazendo resultados positivos aos seus liderados, o que refletirá em um comportamento positivo nos atendimentos aos doentes/utentes, seja clínico ou administrativo. Resultados estes, que serão dificilmente atingidos, caso não se tenha a motivação da equipa.

Segundo Carvalho (2008) “Mas por outro lado, o médico tem também de deixar de fingir que nasceu enciclopedicamente ensinado, nomeadamente em termos de ferramentas e metodologias de gestão” (p. 34).

Segundo Chiavenato (2005), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A gestão sobre as equipas, exige uma eficaz liderança e uma contínua

motivação da equipa, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Ferreira (2016), define motivação como “resultado da interação entre a pessoa e a situação” (p.13). Ainda sobre o olhar do autor, cada elemento da equipa, pode passar por diferentes momentos na organização, podendo estar mais motivado, ou menos motivado, dependendo de cada circunstância.

Segundo Robbins (2005) a motivação como peça integrante do processo organizacional é um requisito essencial e indispensável de modo a atingir os objetivos das organizações e do trabalho. Para Drucker (2004) a habilidade de longo prazo que um líder tem para influenciar seus liderados está apegada a credibilidade, integridade e confiança.

A liderança e a motivação são aspectos essenciais para o sucesso das organizações. Uma liderança adequada leva a uma maior motivação, o que por sua vez conduz a melhores resultados. Segundo Kwasnicka (2014), a estrutura de uma organização fornece a base técnica pela qual a liderança e motivação são exercidas.

O autor Goleman (2015) defende que o líder de uma equipe precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos ao seu redor, pois os líderes definem estratégias; motivam e criam uma missão.

4. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo e o marketing são instrumentos administrativos de muita importância para a evolução do médico dentista em sua clínica. O marketing não é apenas a propaganda, e sim tem uma proposta de organizar produtos e serviços para que sejam interessantes a um público alvo, determinado no planeamento estratégico.

O empreendedorismo, por sua vez trata de um conjunto de atitudes e ideias de uma pessoa ou grupo que trata de transformar ideias visionárias em ações.

O planeamento é de vital importância dentro da gestão empresarial, pois possui conceitos muito maiores do que somente organizar números e adequar informações, passando assim, a ser um modo de gerir estrategicamente, fazendo um controle de riscos ambientais e podendo assim, desenvolver muita competitividade no mercado e mais resultados organizacionais, sendo a função que indica os resultados a serem consolidados pela organização (Oliveira, 2009).



Figura 2 – Caminho a competitividade.

As funções administrativas orientam as organizações e também os profissionais autônomos para o futuro, criando assim condições de crescimento sustentado. É fundamental o conhecimento das quatro funções administrativas, como sendo base para o sucesso de qualquer empresa: planeamento, organização, liderança e controle (Thomson, 2005). O autor Maximiano (2009) cita que “a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado” (p. 15).

Segundo Carvalho (2008):

O conceito de empreendedorismo organizacional aplicável às unidades de saúde pressupõe, assim, vectores de funcionamento já conhecidos e dominados em algumas práticas do dia-a-dia mas nem sempre valorizados: a livre assunção do risco do empreendimento, a busca nunca acabada nem satisfeita da oportunidade de desenvolver a atividade e uma propensão natural e intrínseca para a mudança e a inovação. (p. 100)

Uma organização de serviços trabalha com produtos intangíveis. Oferece produtos que normalmente são consumidos no momento em que são produzidos, e no momento da compra do consumidor, fornecendo assim, um valor agregado.

Os serviços de saúde oferecem aos consumidores um produto com uma característica mais emocional e mais subjetiva, envolvendo a saúde do doente/utente naquele momento. Em medicina dentária existe sempre um desafio, que requer dos profissionais estratégias para oferecer ao consumidor segurança e confiança durante o serviço e para após a entrega, alcançando assim o objetivo mais importante: a satisfação do paciente/utente.

Em seu livro os Princípios da Administração Científica, Frederick Taylor pioneiramente, faz uma argumentação sobre a relação da organização dos processos como racional e científico. O estabelecimento de técnicas e regras para organizar a equipa em cada processo da empresa é de suma importância, pois define com exatidão as responsabilidades de cada pessoa da equipa, sendo ela trabalhadora ou gestora (Derek, 1990).

Segundo Carvalho (2008), “a arte extrema e nuclear da previsão em gestão é, assim, um exercício de intuição, convicção e mobilização, centrado numa liderança assumida através da expressão da respectiva visão empresarial” (p. 59). O autor também afirma que as organizações de saúde estão centradas na atenção do doente/utente, pois, pelo progressivo e imparável acesso à informação não controlada nem condicionada pelo doente, este tem cada vez a capacidade de intervir e decidir na escolha de fornecedores e prestadores de serviço.

O Planeamento estratégico será uma base importante para o médico dentista empreendedor. Ele trabalha aumentando a percepção da qualidade do serviço e isso se faz aplicando as melhores práticas no atendimento ao doente/utente. O objetivo é a fidelização dos clientes. Atualmente há uma mudança em relação às organizações, o que faz com que seja necessária uma atenção importante no aspecto emocional, especialmente no ramo da saúde (Tracey & Phillips, 2007).

Um ponto importante a ressaltar no empreendedorismo e liderança na saúde é a inovação, que causa uma mudança intrínseca no processo de evolução organizacional. Carvalho (2008) diz que a inovação é um processo de criação, introdução, materialização de uma tecnologia, processo ou produto/serviço novos numa organização ou no mercado, o que altera a configuração da organização para chegar mais perto dos objetivos da organização.

Para a inovação nascer e se desenvolver na organização, sua gestão deve estar focada em três áreas fundamentais: identificar exaustivamente as suas vulnerabilidades antes da avaliação da capacidade disponível para alavancar a mudança de estrutura; fixar como meta central do processo de inovação a eficiência máxima em termos de custos, diversificando proveitos e promover o controlo eficaz de todos os factores de risco, minimizando assim a possível influência de variáveis exógenas ao processo (Carvalho, 2008).

O autor Boyett em 1996 sugeriu que, tão importante quanto a gestão empreendedora de processos, são o bem estar de cada elemento da equipa e o ambiente de trabalho. Organizações onde sejam contemplados estes pontos, oferecem uma redução significativa nos níveis de stress da equipa (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005). Segundo Willcocks, uma empresa obtém uma grande vantagem competitiva em comparação a seus concorrentes no sector da medicina dentária ao desenvolver habilidades de gestão e empreendedorismo (Willcocks, 2012).

O processo de fazer mudanças dentro de uma organização, leva tempo e possivelmente causa cansaço da equipa. Conclui Carvalho (2008) que “com o apoio dos sistemas de valores da organização e a articulação de todos os recursos disponíveis,

procura-se conceituar a vantagem competitiva detida através de processos criativos e flexíveis de planeamento com o objetivo de criar o futuro” (p. 109).

III. CONCLUSÃO

Estabelecer uma clínica dentária de sucesso requer muito mais do que um grupo de excelentes profissionais atualizados com as melhores técnicas e práticas da profissão, é também necessário um forte impulso empreendedor e bom conhecimento das disciplinas inerentes ao mundo dos negócios.

Pode-se resumir ao que chamaremos o conjunto das 5 E 's: Excelência técnica, Empreendedorismo, Excelência em serviços, Estilo e Empatia.

No século 21, a tecnologia e a informação são praticamente *commodities* e, por estar ao alcance de todos, deixaram de ser uma vantagem competitiva para ser apenas ferramentas necessárias à sobrevivência.



Figura 3 – Os 5 E's para o sucesso – Excelência técnica

Excelência técnica

1. Equipamentos

Continuada atualização das novas tecnologias. Tão importante quanto estar sempre atento ao que surge de novo, é saber analisar a real necessidade de aquisição, entendendo o que os pacientes e os colaboradores de cada especialidade desenvolvida

pela clínica necessitam. Por exemplo, tão importante como decidir adquirir um equipamento de óxido nitroso, é entender em que situações ele será usado, por quem, para que pacientes e como comunicar-lhes a nova aquisição e seus benefícios aos pacientes.

2. Profissionais

Técnicos que além de conhecimento e prática tenham a capacidade de se comunicar de forma clara e segura com os pacientes e projetar uma imagem de competência profissional. E estabelecer com eles uma relação de real parceria, onde todos caminhem juntos, para a mesma direção.



Figura 4 – Os 5 E's para o sucesso – Empreendedorismo

Empreendedorismo

Continuada procura de soluções criativas para desenvolver o negócio. Estar sempre atento às, cada vez mais frequentes, mudanças tecnológicas. Entender as novas formas de comunicação que vão surgindo e chegar até o seu paciente da maneira que ele prefere (email, redes sociais, blogs, site). Perceber as necessidades dos utentes, as necessidades da equipa e encontrar novos caminhos para satisfazê-las.



Figura 5 – Os 5 E's para o sucesso – Excelência em serviços

Excelência em serviços

Recepção competente e amigável, sempre disposta a fazer os pacientes sentirem que são a razão de ser da clínica. Limpeza impecável. Ambiente agradável. Pontualidade.



Figura 6 – Os 5 E's para o sucesso – Estilo

Estilo

Imprimir consistentemente uma personalidade para o negócio, que vá perfeitamente de encontro ao perfil de seus pacientes. Através dos elementos gráficos a partir da marca, logotipo, material de comunicação e decoração.



Figura 7 – Os 5 E's para o sucesso – Empatia

Empatia

Após ter cumprido com os requerimentos das primeiras 4 E 's, que são mandatórios e conhecidos por todos os competidores, fica então a pergunta: Onde procurar vantagem competitiva? E a única resposta plausível é procurar nas pessoas.

A empatia é o caminho das pedras. Utentes/Pacientes devem sentir que os profissionais que os atendem se importam com eles. A empatia deve estar firmemente impressa no DNA de uma clínica de sucesso. Deve ser o sentimento evidente de toda a equipa e ser o pilar da satisfação dos clientes.

Clientes satisfeitos são um fator preponderante no crescimento do negócio. É muito importante entender o que é que os pacientes procuram e orientar a personalidade da clínica a satisfazer esses desejos. Um paciente com dor seguramente busca, antes

demais nada, a solução de seu problema. Mas ser recebido com um sorriso, com uma genuína preocupação pelos seus medos, com disposição para explicar os procedimentos que serão feitos e com paciência para sanar quaisquer dúvidas, certamente farão com que a experiência seja muito mais leve e agradável. E possivelmente, essas atitudes serão mais lembradas do que qualquer desconforto inerente ao tratamento realizado.

Tão importante quanto para os pacientes, é a empatia voltada aos integrantes da clínica. Entender seus desejos, suas expectativas em relação ao trabalho, seus anseios, seus medos, criando um ambiente de trabalho colaborativo, onde as conquistas e o trabalho bem realizado são elogiados é essencial. A remuneração salarial é importante, mas a satisfação e realização profissional são indispensáveis para construir uma equipa coerente e competente.

Afortunadamente, o caminho ético e de cuidado com o fator humano, é o melhor caminho para o negócio. Um caminho onde todos ganham. Sem exceção.

IV. BIBLIOGRAFIA

ABPMP – Association of Business Process Professionals. (2013). BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. (400 p.).

http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf Acesso em: 01 Ago. 2017

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a New Direction? *Leadership*, 1(1):51-71. <https://doi.org/10.1177/1742715005049351>

Armistead, C., Harrison, A., & Rowlands, P. (1995). Business process re-engineering: lessons from operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, p. 46.

Bahadori, M., Raadabadi, M., Ravangard, R. and Baldacchino, D. (2015). Factors affecting dental service quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 28 No. 7, pp. 678-689. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-12-2014-0112>

Baldam, R., L., Valle, R., Pereira, H., Hist, S., Abreu M. & Sobral V. (2007). *Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM – Business Process Management*. (2ª.ed). Érica, p. 144.

Barber, M., Wiesen, R., Arnold, S., Taichman, R,S,, & Taichman LS (2011). Perceptions of business skill development by graduates of the University of Michigan *Dental School*. *J Dent Educ*. 75(4):505-17. PMID: 214602

Beretta, V., Lobato, J. F. P., & Mielitz Netto, C. G. (2002). Produtividade e eficiência biológica de sistemas de produção de gado de corte de ciclo completo no Rio Grande de Sul. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 31, 991-1001.

Bowditch, J. L.& Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional*. (6ª ed). LTC, p.179.

Boyett, I. (1996), The public sector entrepreneur - a definition, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 36-51. <https://doi.org/10.1108/09513559610119546>

- Caffyn, S., Bessant, J., & Gilbert, J. (1996). Learning to manage innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(1), 59-70.
- Carvalho, M. J. (2008). *Gestão e Liderança na Saúde – uma abordagem estratégica*. Vida Econômica,
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria geral da administração*. Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Elsevier Editora .
- Churchman, C. W. (1972). *Introdução à Teoria dos Sistemas*. Ed. Vozes
- Croson, R., Schultz, K., Siemsen, E., & Yeo, M. L. (2013). Behavioral operations: the state of the field. *Journal of Operations Management*, 31(1-2), 1-5.
- Cruz, T. (2008). *BPM & BPMS-Business Process Management & Business Process Management Systems*. Brasport.
- Cunha, D. E., Rizzetti, D. M., da Costa Schlosser, A. L., & de Moura, G. L. (2016). Padronização de processos em uma instituição pública de ensino superior brasileira. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(1), 1-21.
- Cury, A.(2018). *Organização e métodos: uma visão holística (9ªed)*. Atlas
- Dalkir, K.& Liebowitz, J. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Dalkir, K., Oliveira, M., & D., Gardoni, (2021). Concept maps collaborative creation in product lifecycle management. *Proceedings of the Design Society*, 1, 721-730.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information*. Boston: HBS Press.
- Davenport, T. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. (5ªed). Campus.
- Davenport, T.& Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
- Derek, S. (1990). *Organization theory selected readings (3rd ed)*. Penguin.

- Drucker, P. F. (1975). *Administração: responsabilidades, tarefas, práticas*. Pioneira
- Drucker, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Futura
- Drucker, P., & Karlgaard, R. (2004). Leadership. *The new economy and Shakespeare. Management Today*, 20(3), 6.
- Drucker, P. F. (2008). *Managing oneself*. Harvard Business Review Press.
- Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership* (2nd ed). John Wiley & Sons
- Ferreira, P. I. (2016). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. LTC.
- Franco, T. B., & Merhy, E. E. (2003). O Uso de Ferramentas Analisadoras para Apoio ao Planejamento dos Serviços de Saúde: O caso do serviço social do Hospital das Clínicas da UNICAMP. *Hucitec*.
- Gino, F., & Pisano, G. (2008). Toward a theory of behavioral operations. *Manufacturing & Service Operations Management*, 10(4), 676-691.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., & Johnston, F. (2015). *Mindful leadership: Emotional intelligence collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
- Gonçalves, J. E. L. & Gomes, C. A. (1993). A tecnologia e a realização do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 1
- Gonçalves, J. E. L., Dreyfuss, C., Loebel, E., Abreu, F. D. S., Cunha, L. E. D. A. D., & Donadio, M. (1995). Reengenharia das empresas: passando a limpo. In *Reengenharia das empresas: passando a limpo* (pp. 216-216).
- Gonçalves, J. E. L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 2.
- Gonçalves, J., E., L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19
- Gordon, J., R. (1993). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Prentice Hall.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Campus

- Harrington, H., J. (1991). Improving business processes. *The TQM magazine*.
- Harrington, H. J. (1994). *Business process improvement*. Association for Quality and Participation.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2009). The romance of the follower: Part 3. *Industrial and Commercial training*.
- Kotler, G. (1992). Approaches to change. *Training & Development*, 46(3), 41-43.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Defining marketing for the 21st Century. *Kotler, Philip and Kevin Lane. Marketing Management 12e*. New Jersey: Prentice Hall, 3-31.
- Kotter, P. (2009). Proceedings of the 18th ACM conference on Information and knowledge management. Pages 1915–1918. <https://doi.org/10.1145/1645953.1646264>.
- Kwasnicka, E. L. (2014) Introdução à administração (6ªed). Atlas
- Lagioia, U. C. T., Ribeiro Filho, J. F., Falk, J. A., Libonati, J. J., & Lopes, J. E. D. G. (2008). 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. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19, 77-90.
- Loureiro, L. (2003). *Gestão do conhecimento*. Editora Centro Atlântico.
- Loureiro, L. F., & Vaz, T. (2019). Remuneração e carreira como fatores motivacionais no processo de gestão de pessoas.
- Maramaldo, D. (2000). *Teoria da competitividade total: Conceituação e prática*. Alínea
- Maximiano, A. C. A., & Trad, S. (2009). Seis sigma: Fatores críticos de sucesso para sua implantação. *Revista de administração contemporânea*, 13, 647-662.
- Maximiano, A. C. A., & Yugue, R. T. (2012, June). Contribution to the research of project complexity and management processes. In *2012 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)* (pp. 668-673). IEEE.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.

Napoletano D. (2006). The 3i's of technology integration. *Dental Economics*. 96(8):86-8.

Neves, M. E. (2020). *Aplicação de um modelo de maturidade em gestão de processos de negócio na Companhia Energética de Minas Gerais* (Doctoral dissertation, Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento).

OHNO, K. (2011). The optimal control of just-in-time-based production and distribution systems and performance comparisons with optimized pull systems, *European Journal of Operational Research*, Volume 213, Issue 1, Pages 124-133,ISSN 0377-2217, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.03.005>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221711002165>

Oliveira, C., Lima, R., Andre, T., & Reijers, H. A. (2009, October). Modeling and analyzing resource-constrained business processes. *2009 IEEE international conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 2824-2830).

Oliveira, D. S. D., (2010). Planejamento de Sistemas de Informação utilizando BPM e BSP-Estudo de caso em um comércio varejista de Materiais de Construção de pequeno porte.

Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. Atlas

Orlickas, E. (2010). *Modelos de gestão: Das teorias da administração à gestão estratégica*. IBPEX.

Paladini, E. P., & Carvalho, M. M. D. (2012). *Gestão da qualidade: Teoria e casos*. Campus.

Pall, G. A. (1987). *Quality process management*. Prentice-Hall.

Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 3(1), 123-127.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Prasad, B.,M., & Varatharajan, D. (2011). Using dental care resources optimally: quality-efficiency trade-offs in a competitive private market. *Int J Health Care Qual Assur*. 24(4):284-99. <https://doi.org/10.1108/09526861111125598>. PMID: 21938974.

- Rababah, O. (2013). Utilizing knowledge management in education: The case of the university of Jordan. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, v. 8, n. 1.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ªed). Pearson Prantice Hall.
- Rohner, P. (2012). Achieving impact with clinical process management in hospitals: An inspiring case. *Business Process Management Journal*.
- Rotondaro, R. G. (2012). Gerenciamento por Processos. In: Carvalho, M.; Paladini, E. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Editora Elsevier.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass, Inc
- Sam, F. E., Bonnicksen, A. M. (2011). Office computer systems for the dental office. *Dent Clin North Am*. 55(3):549-57. doi: 10.1016/j.cden.2011.02.010. PMID: 21726689.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2003). *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. FCA- Editora Informática
- Servin, G. & De Brun, C. (2005). *ABC of knowledge management*. Specialist Library
- Sveiby, K. E. (1998). *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba*.
- Shiba, S., Graham, A. & Walden, D. (1997). *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Artes Médicas
- Silva, J. R., & Nof, S. Y. (2015). Manufacturing service: from e-work and service-oriented approach towards a product-service architecture. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 1628-1633.
- Silva, A. (2016). No What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 8, 8, 1–5.
- Smith, H. & Finger, P. (2007) *Business process management: the third wave*. Meghan-Kiffer Press.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do conhecimento*. Editora RH.
- Tachizawa, T. & Scaico, O. (1997) *Organização flexível: Qualidade na gestão por processos*. Atlas

Taylor, C. N., Bryan, C. H., & Goodrich, C. (1990). *Social assessment: Theory, process and techniques*. Centre for Resource Management.

Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., Latan, H., de Oliveira, J. H. C., Freitas, W. R. D. S., & Teixeira, T. B. (2019). The importance of quality management for the effectiveness of environmental management: evidence from companies located in Brazil. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1338-1349.

Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of consumer psychology*, 15(1), 77-91.

Toledo, G. M., & das Neves, J. M. S. (2020). Uso do mapeamento de processos para melhoria da dimensão custo: Estudo de caso em empresa da construção civil. *RETEC-Revista de Tecnologias*, 13(2).

Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning and Education*. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.25223465>

Valle, R., & Oliveira, S. B. D. (2011). Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). In *Análise e modelagem de processos de negócios: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)* (pp. 207-207).

Vieira Filho, G. (2014). *Gestão da qualidade total: Uma abordagem prática*. Alinea.

Voltolini, R. (2011). *Conversas com Líderes Sustentáveis*. Editora Senac.

Ulrich, D. (2015). *The leadership capital index: Realizing the market value of leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., & Deschoolmeester, D. (2007). The process-oriented organisation: a holistic view developing a framework for business process orientation maturity. *International conference on business process management* (pp. 1-15).

Willcocks, S. (2012). The entrepreneurial role in primary care dentistry. *British Dental Journal*. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2012.177>

