

UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE DA FAMÍLIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Joana Souza^a, Pedro Senna^b, Aluisio Monteiro^c

^a Pós-Graduada em Saúde Pública pela UERJ. joanaangelica.souza@gmail.com

^b Mestre em Engenharia de Produção pela PUC-Rio. CEFET/RJ. pedro.sennaveira@gmail.com

^c Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ. CEFET/RJ. monteiro.aluisio@gmail.com

Informações de Submissão

Joana Souza, endereço: Rua Barão de Mesquita 205, Apto 702, Tijuca – Rio de Janeiro - RJ - CEP: 20540-001.

Recebido em: 11/10/2014

Aceito em: 22/11/2014

Publicado em: 01/12/2014

Palavras-chave

Clínica da Família. Gerenciamento de Processos de Negócios. Melhoria de Processos

Keywords

Family Healthcare Clinic, Business Process Management, Process Improvement

Resumo

Neste trabalho foram aplicadas técnicas baseadas nos quadros conceituais da Engenharia de Processos de negócios ao serviço de Assistência Farmacêutica (SAF) da clínica de saúde da família Ana Maria Conceição dos Santos Correia (CF AMCSC). Estas técnicas foram utilizadas para entender, mapear e melhorar processos, buscando propor a melhoria dos fluxos que envolvem o atendimento ao usuário do SAF da referida clínica e a melhoria dos processos em termos de eficiência, eficácia e qualidade. A metodologia utilizada na realização desse estudo foi a execução das duas primeiras etapas do BPM (*Business Process Management*) no SAF da CF AMCSC, o que envolve a definição dos processos chave para o SAF, modelagem do processo atual (*as is*), a análise crítica do processo modelado e a modelagem do processo futuro (*to be*). Para modelagem foi utilizado o *software aris express*, e neste, a metodologia do EPC (*Event-Driven Processes Chains*). A pesquisa gerou como proposta o redesenho do processo de reposição do estoque da farmácia dispensação, além de rastreamento dos medicamentos próximos ao vencimento através de cadastro eletrônico.

Abstract

This work aimed to apply Business Process Engineering based techniques of in the Pharmaceutical Assistance Service (PAS) of the Family Health Clinic Ana Maria Conceição dos Santos Correia (FHC AMCSC). These techniques were used to understand and map key processes, in order to propose efficiency, effectiveness and process quality improvement of the offered services to the PAS's users. The used methodology includes applying to the PAS FHC AMCSC the first two stages of the BPM (Business Process Management), which includes defining key processes, modeling current process (*as is*), critical analysis of modeled process and modeling the future process (*to be*). In order to support modeling, were used *aris express* and its EPC methodology (*Event - Driven Processes Chains*). The research proposal has generated as a result, the redesign of the process called pharmacy dispensing stock replenishment, as well as drug's due date electronic tracking.

1 INTRODUÇÃO

A Assistência Farmacêutica (AF) tem por objetivos assegurar o acesso da população à farmacoterapia de qualidade, contribuir para o uso racional de medicamentos e oferecer serviços farmacêuticos aos usuários e à comunidade. Constitui componente essencial nos serviços e programas de saúde e precisa ser realizada plenamente em toda a rede assistencial para contribuir de maneira efetiva para transformar o investimento em medicamentos em incremento de saúde e qualidade de vida da população. (BRASIL, Ministério da Saúde. Cadernos de Atenção Básica, nº 27, 2009). Para isso, é necessário que a estrutura física e de recursos humanos da farmácia seja compatível às suas funções de promoção, prevenção e recuperação da saúde. É essencial contar também com ações de capacitação para romper o paradigma estabelecido da Farmácia enquanto almoxarifado de medicamentos, direcionando-o para sua função social de assistência à saúde. Para romper este paradigma, faz-se necessário implementar ferramentas de gestão bem sucedidas utilizadas por grandes empresas.

As técnicas da Engenharia de Processos de Negócios, ou BPM (*Business Process Management*), são referenciadas e aplicadas largamente em empresas de diversos segmentos. Entretanto, no segmento da saúde pública, técnicas formais de gestão raramente são aplicadas. Os motivos da não aplicação são diversos, como por exemplo, a grade curricular das graduações na área da saúde que não oferece aos profissionais de saúde um embasamento teórico em técnicas de gestão. Com isso os profissionais envolvidos no cuidado e na gestão da saúde não utilizam estas ferramentas por desconhecimento ou pela descrença que o estudo e planejamento dos processos possam agregar valor aos serviços prestados, aos usuários e à sociedade.

Cabe ressaltar, que trabalhos como Chircu et al. (2013), Gogan et al. (2013) apresentam aplicações de BPM à saúde, no entanto, não foram encontrados trabalhos que proponham modelagem e melhoria de processos relativos à gestão dos estoques de medicamentos.

Assim, a presente pesquisa aplica técnicas baseadas nos quadros conceituais da Engenharia de Processos de Negócios ao serviço de Assistência Farmacêutica de uma Clínica de Saúde da Família.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico são apresentados os conceitos que servem como arcabouço conceitual para o trabalho desenvolvido. Nota-se que há uma dificuldade de encontrar trabalhos que tratem simultaneamente de quadros conceituais da Engenharia de Processos de Negócios aplicada às organizações de saúde. Entre os principais trabalhos encontrados, pode-se citar Chircu *et al.* (2013) que consiste em um estudo de caso desenvolvido em um hospital localizado nos Estados Unidos. Os autores aplicam uma perspectiva pertinente ao BPM para analisar impactos de um processo de administração de medicamentos e transferências de pacientes. O estudo mostra como as transferências de pacientes podem levar a erros de medicação, por exemplo, por falhas na transferência de informações dos pacientes.

Gogan *et al.* (2013) fizeram uma revisão de literatura, também sobre processos de transferências de pacientes e oferecem mais uma contribuição dos quadros conceituais do BPM para a melhoria de tais processos. Trabalhos de pesquisa mais recentes abordam a gestão de processos de negócios inserida como uma ferramenta do *Lean Six-Sigma* ou do *Lean Healthcare*, onde é explorada amplamente a cadeia de valor do paciente como um processo de negócio.

2.1 Gestão organizacional e Gestão da Assistência Farmacêutica

O conjunto de metodologias conhecido como BPM, tem sido utilizados para analisar processos relacionados às organizações de saúde (HELFBERT, 2009; BERTOLINI *et al.*, 2011). A gestão das organizações envolve ações de coordenação, controle, acompanhamento, avaliação, priorização e apoio à execução do trabalho desdobrados do entendimento da percepção da natureza dos processos, da estrutura organizacional, da lógica de coordenação e da divisão do trabalho, dos direitos de decisão e, ainda, da natureza dos objetivos que são processados pela organização (PAIM *et al.*, 2009). Nesse contexto, considera-se processo de negócio como a transformação de inputs em outputs (MONTEIRO, 2014).

2.2 Gerenciamento de Processos de Negócios

Para Vom Brocke *et al.* (2014) o BPM envolve uma importante área de pesquisa que tem amadurecido consideravelmente. Monteiro (2014) ressalta que o que tal maturidade está associada à utilização de sistemas de gestão de processos de negócios, ou BPMS (*Business Process Management Systems*) que automatizam processos organizacionais que se aplicam a

todo tipo de organização. O mesmo autor ressalta a aplicação na área da saúde que seria a automação do processo de atendimento do paciente, após a análise e melhoria da cadeia de valor do mesmo em uma maternidade localizada no Rio de Janeiro, onde os sub processos de recepção, internação, cirurgia, berçário e hospedagem da paciente podem ser mapeados, avaliados, automatizados e controlados, gerando ganhos para a organização.

O gerenciamento de processos de negócios tem relação com a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios, podendo adicionalmente incluir o controle executivo, administrativo e supervisorio desses processos (BALDAM *et al.*, 2007).

Segundo Chopra *et al.* (2010), o sucesso de qualquer organização – de manufatura ou serviço, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos - depende da sua capacidade de atrair e reter clientes. Isso acontece sempre que a organização consegue fornecer aos seus clientes produtos e/ou serviços que satisfaçam as suas necessidades, desejos e expectativas.

Todas as organizações têm processos que produzem e fornecem produtos para satisfazer as necessidades dos clientes. Esses processos transformam entradas em saídas por meio de recursos de capital e trabalho. Esta transformação envolve um fluxo de trabalho através de uma rede de atividades realizadas pelos recursos disponíveis. As saídas de produtos resultantes podem ser bens físicos, serviços prestados, ou ambos (CHOPRA *et al.*, 2010).

2.2.1 Ciclo de gerenciamento de Processos de Negócios

O ciclo de vida do gerenciamento de processos é a trajetória de identificação, mapeamento, monitoramento, execução e controle do mesmo e para isso considera-se que os processos se relacionam entre si através de processos interfuncionais. Através de processos de negócio interfuncionais as empresas podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas, corroborando para o aumento da capacidade em atrair e reter clientes pela satisfação de suas necessidades, desejos e expectativas. Na organização dos processos o desperdício, o retrabalho e os gargalos operacionais se tornam mais visíveis, proporcionando agilidade na execução das melhorias (MONTEIRO, 2014).

Sob o ponto de vista proposto por Baldam *et al.* (2007) o ciclo de gerenciamento de processos de negócios, consiste nas seguintes etapas:

- a) planejamento do BPM: Sua finalidade é definir quais as atividades do BPM contribuirão para o encontro das metas organizacionais.
- b) modelagem e otimização dos processos: Relacionar as informações referentes ao processo atual (*As Is*) ou sobre uma proposta de processo futuro (*To Be*), documentar um processo, utilizar metodologias para melhorar processos,

redesenhar processos, fazer simulações, entre outros.

- c) execução de processos: atividades como treinamentos, que garantirão a implementação e realização dos processos, monitoria, acompanhamento do processo implantado.
- d) controle e análise de dados: controle geral do processo e suas atividades relacionadas, que pode ser feito por meio de indicadores, *Balanced Scorecard*, métodos estatísticos e etc.

Os processos de negócio devem, portanto ser geridos e otimizados continuamente através da Gestão de Processos de Negócios das empresas, que representa um conjunto de práticas e soluções feitas para atender a demanda com maior controle, integração e transparência nos processos de toda empresa. Segundo Monteiro (2014) o BPM se divide nas seguintes etapas: modelagem e simulação, execução e controle e otimização, mostrados na Figura 1:



Figura 1 – Ciclo de Vida de um Processo de Negócio. Adaptado de AuraPortal.
Fonte: Elaborado pelos Autores

Os benefícios mais expressivos do BPM para a área de saúde são: a melhoria da Rentabilidade; a Redução das Perdas; a Diminuição dos Custos; o Cumprimento dos Prazos acordados com os clientes; Melhoria no Alinhamento Estratégico e Foco no Negócio (MONTEIRO, 2014).

Com o BPM surge a abordagem sistêmica com ênfase em juntar e não mais em separar processos, integrá-los através inclusive de ferramentas de tecnologia da informação (BPMS). O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos. Não mais em cargos individualizados,

separados e confiados, mas no trabalho conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares (MONTEIRO, 2014).

No entanto, para autores como Schmiedel *et al.* (2013), ainda há problemas culturais para implementação do BPM que podem atrasar e até mesmo inviabilizar a ação de melhoria organizacional, para isso faz-se necessário investimento em capacitação dos colaboradores a fim de que possam entender seus processos, deficiências e por fim a aplicabilidade da metodologia de gestão.

2.2.2 Planejamento do BPM

Na etapa de planejamento, são definidos os processos chave para a organização e são levantados os seus pontos fracos, sendo identificadas oportunidades (novas abordagens, produtos, serviços) que possam ser fornecidas aos clientes pela organização. Os processos serão preparados a fim de permitir a sua entrega (PAIM *et al.*, 2009). Para Von Brocke e Rosemann (2013) já há um consenso dos fatores a serem considerados na implementação do BPM, por exemplo, para Rosemann e De Bruin (2005), entre os construtos essenciais para a implementação estão alinhamento estratégico, métodos de governança, tecnologia de informação, pessoas e cultura.

Todo processo pode ser inovado, mesmo que aparentemente não apresente problemas (PAIM *et al.*, 2009). Os processos que merecem atenção devem ser classificados em ordem de prioridade e as diretrizes e especificações básicas desejadas a partir do planejamento. Também é muito importante que tais fatores sejam considerados em uma abordagem holística de BPM (HAMMER, 2007; TRKMAN, 2010).

Na etapa de planejamento também são pensadas as tarefas necessárias à implantação. É importante assegurar o comprometimento da alta gestão, apoiando as iniciativas de gestão de processos (PAIM *et al.*, 2009; PAIM, 2007; PINHO *et al.*, 2011).

3.2.3 Modelagem de Processos

A modelagem de processos é essencial para o conhecimento da situação atual de uma organização ou serviço, a ABPM (*Association of Business Process Management Professionals*, 2009 apud Von Brocke *et al.*, 2013), estabelece as atividades que compreendem as práticas gerenciais em BPM, são elas, planejamento, análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e controle e refinamento das práticas. A partir da

modelagem, é possível comparar a realidade ao que foi delineado na estratégia, identificar os pontos de falha e traçar planos para a ação.

São finalidades dos Modelos de Processos de Negócios segundo Baldam et al. (2007):

- a) discutir e compreender os processos;
- b) apoiar a melhoria contínua (análise de eficiência e eficácia);
- c) simular alternativas;
- d) treinar operadores;
- e) especificar os sistemas de informação que deverão suportar o negócio.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método básico seguido para a realização da presente pesquisa envolve a busca bibliográfica de conceitos que norteiam o tema central abordado. Este método de trabalho, concebido a partir da proposta original de Yin (2005), é organizado em 3 (três) macro etapas: 1- Definição e Planejamento; 2- Preparação e Desenvolvimento; 3- Análise e Conclusão.

Na primeira etapa é realizada uma busca bibliográfica para encontrar artigos nacionais e internacionais que apresentem base conceitual para o tema central da pesquisa. Em seguida, é realizada a leitura de artigos, livros e publicações que contemplam os conceitos envolvidos na pesquisa resultando em um alinhamento em torno do objeto em estudo e elaboração do referencial conceitual base da pesquisa.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso é uma ferramenta que permite que o pesquisador se antecipe a possíveis proposições teóricas através da coleta e análise de dados, pois se trata de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Portanto, na etapa posterior de preparação e desenvolvimento é apresentado um estudo de caso real onde a aplicação da metodologia BPM é feita com objetivo de propor melhorias em um processo chave.

Por fim, na última etapa de análise e conclusão é realizada análise final qualitativa mais aprofundada sobre os benefícios da aplicação destes métodos de análise em iniciativas de melhoria com características peculiares.

4 ESTUDO DE CASO

A metodologia utilizada na realização desse estudo consistiu na execução das duas primeiras etapas do BPM no Serviço de Assistência Farmacêutica da CF AMCSC.

A etapa do BPM realizada primeiramente nesse trabalho foi o planejamento do BPM, que envolve a definição dos processos chave para o SAF, levantamento dos seus pontos fracos e das suas oportunidades de melhoria. Após, foi realizada a modelagem do processo atual (*As is*), a análise crítica do processo modelado e a modelagem do processo futuro (*To be*), sendo então feitas as considerações a respeito da melhoria do processos escolhido.

A metodologia utilizada no desenvolvimento desse trabalho é a EPC (*Event-Driven Processes Chain*). O EPC foi escolhido por ser uma notação simples, semelhante aos fluxogramas, e por ser uma técnica voltada para a modelagem de processos essencialmente baseada no controle de fluxos de atividade e eventos e suas relações de o que se adapta bem à realidade do SAF da CF AMCSC.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi escolhido para modelagem o processo: Repor o estoque da Farmácia dispensação. Esse processo foi escolhido por ser essencial ao funcionamento basal do SAF. Há outros processos de grande importância como o recebimento de medicamentos e sugestões para a implantação de novos processos, como o registro das intervenções farmacêuticas realizadas diariamente, porém, são tratados como possibilidade de estudos futuros.

5.1 Repor o Estoque da farmácia dispensação

Neste processo, utiliza-se para controlar o estoque Fichas de prateleira. Fichas de Prateleira em papel, que são documentos ordenados em um fichário que contém o nome do medicamento, a data e caráter da movimentação (entrada, saída, perda ou doação) e a quantidade movimentada.

A **Figura 2** mostra o fluxograma do processo:

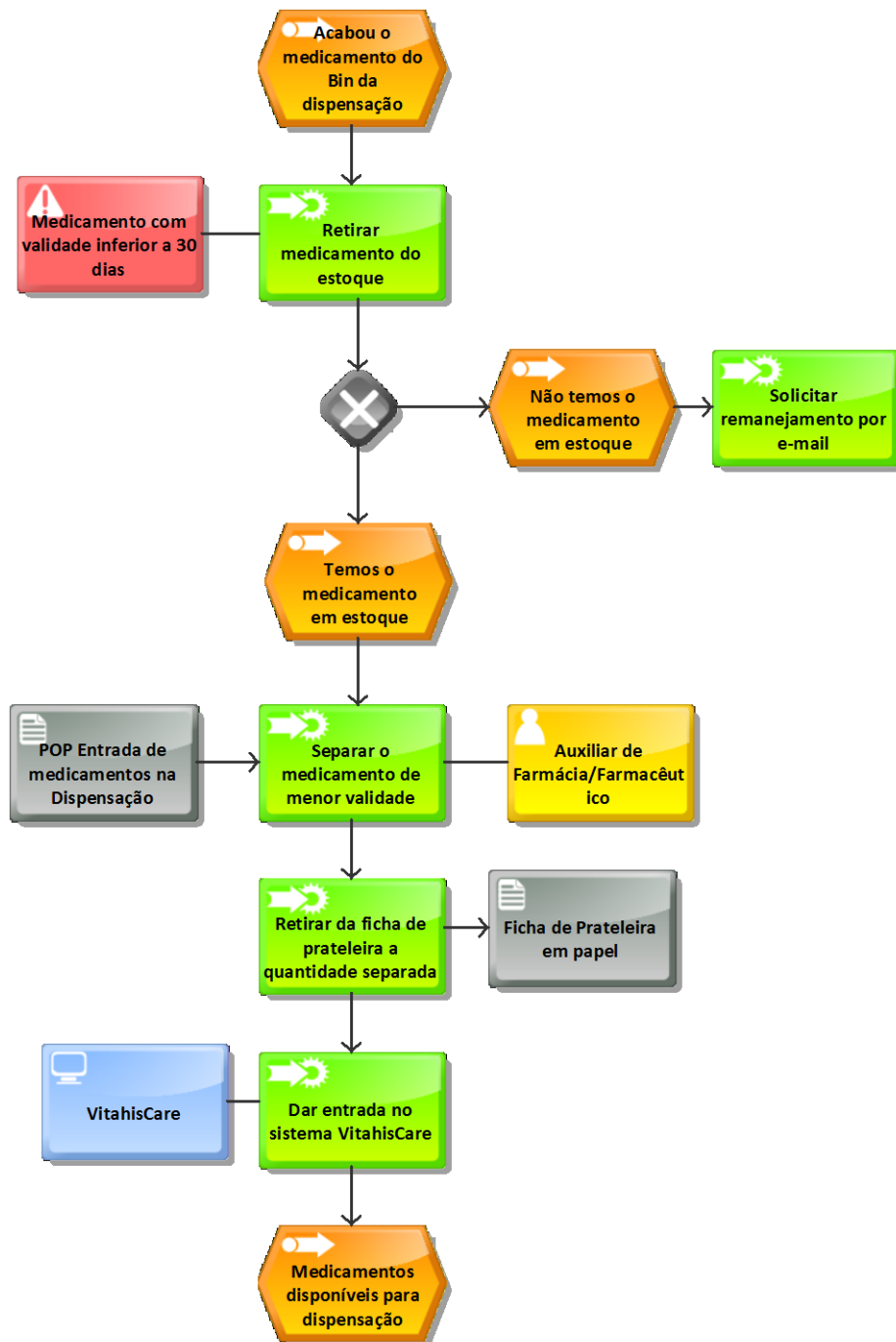


Figura 2 - Repor estoque da farmácia dispensação
 Fonte: Elaborado pelos Autores

As fichas de prateleira têm como benefício o fácil manuseio, porém são ineficientes no controle efetivo do estoque, pois não contém todas as informações necessárias, como o lote e a validade dos medicamentos. A ficha não auxilia no controle do risco desse processo. A proposta de melhoria seria que as fichas fossem substituídas por um cadastro eletrônico de todos os medicamentos em uma planilha Excel. Quando os medicamentos fossem retirados do

estoque, essa planilha seria atualizada imediatamente pelo profissional que retirou o medicamento do estoque. O acesso ao estoque deve ser restrito aos funcionários do setor farmacêutico e auxiliar de farmácia.

Possuindo os prazos de validade de todos os medicamentos do estoque registradas na planilha, é possível rastrear com facilidade os medicamentos próximos ao vencimento, com quantidade superior ao seu consumo até a sua validade expirar ou com quantidade inferior ao seu consumo até o próximo recebimento programado (por um aumento no consumo ou não recebimento na última entrega, por exemplo). Então, aplicando filtros à planilha, facilmente localiza-se itens para realizar ou solicitar remanejamento, evitando perdas e desabastecimento, ou seja, prejuízos na imagem da instituição para o cliente final. Planilhas bem estruturadas como base de dados também permitem a criação de documentação para prestação de contas ao Ministério Público.

Outra possibilidade de melhoria, a fim de evitar perdas, seria o estabelecimento de uma rotina mensal de checagem da planilha de posição de estoque, para a procura de medicamentos próximos ao vencimento. Atualmente, por não existir qualquer registro a respeito da validade, o que é feito é a checagem de todos os medicamentos do estoque. Isso acarreta uma perda de tempo e, também é possível que no meio de tantos medicamentos, algum acabe não sendo checado e há o risco de algum medicamento estar vencido.

Sendo assim, a modelagem *To be* do processo “Repor o estoque da Farmácia dispensação” ficaria conforme demonstrado na **Figura 3**.

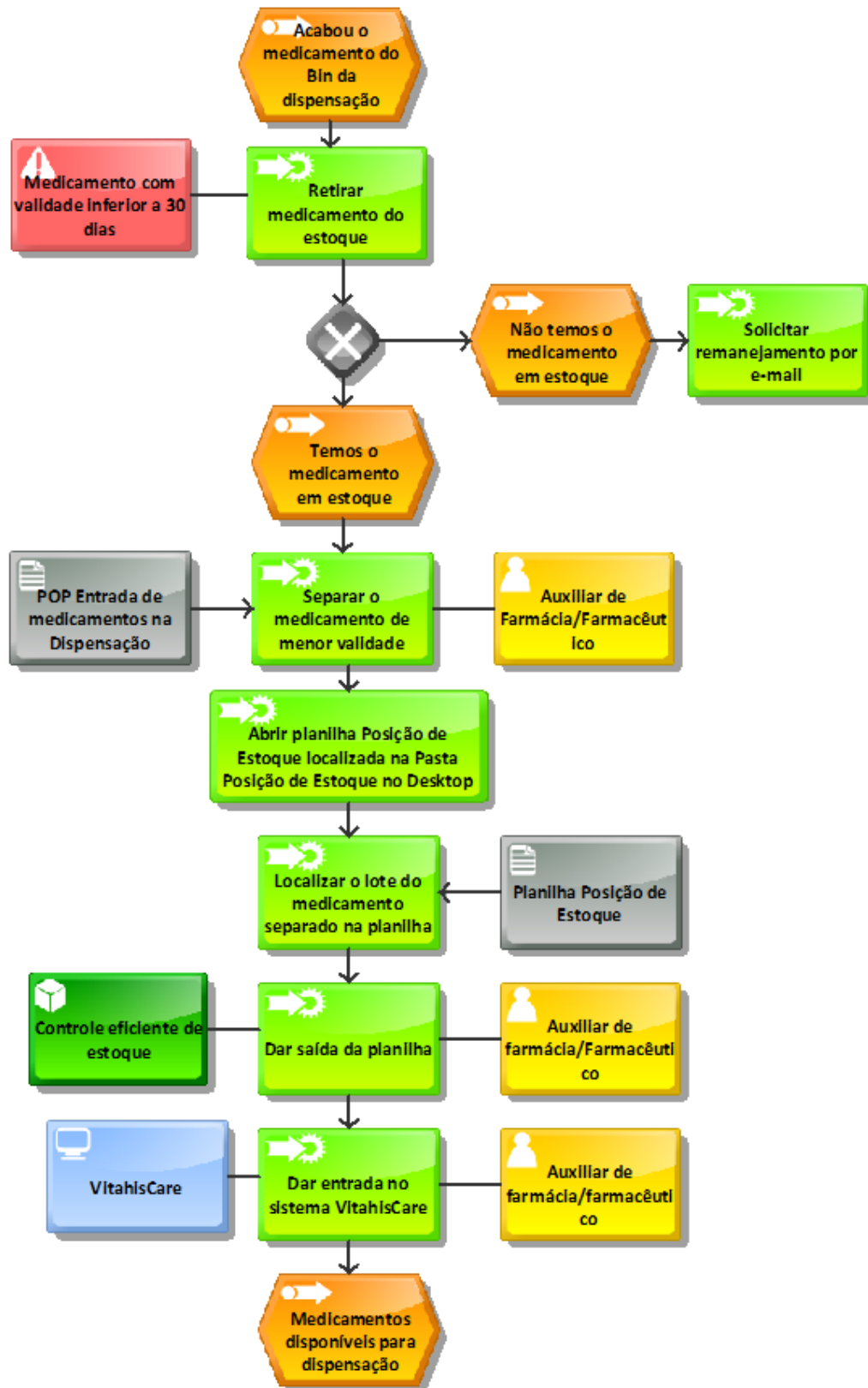


Figura 3 - Versão futura (To be).
 Fonte: Elaborado pelos Autores

A sugestão de melhoria ao processo consiste na criação de Planilha eletrônica com a posição de estoque, pois, é a solução que se mostra viável dentro da governabilidade da gestora desta SAF. Porém, no processo remodelado, há um retrabalho. É dada a saída do estoque e a entrada na dispensação, pois, os sistemas de informação não são unificados. Isso gera desperdício de tempo e aumenta o tempo de fila do usuário do serviço, pois, tais reabastecimentos da dispensação ocorrem a todo o momento e todas as atividades do processo devem ser realizadas para que ao final seja alcançado o produto desejado, que é possuir um eficiente controle de estoque.

Uma sugestão para a melhoria na eficiência e rapidez desse processo seria se o sistema de informação utilizado na CF AMCSC, *VitahisCare*, permitisse a criação de dois subsistemas: Farmácia estoque e Farmácia dispensação, onde a saída de medicamentos para o paciente ocorresse somente do sub estoque Farmácia Dispensação e a entrada de medicamentos ocorresse somente através da Farmácia Estoque. A existência de dois sub estoques melhora o controle de estoque, pois diminui o número de movimentações na maior quantidade de medicamentos da farmácia, que é o Estoque, diminuindo assim os erros e facilitando a realização de inventários rotativos (já que só é possível fazer o inventário de algo que não está sendo movimentado).

6 CONCLUSÕES

A grande quantidade de etapas necessárias para que o medicamento possa chegar ao paciente correto, no momento necessário e na dose e quantidade adequada ao usuário, aumenta o tempo de espera na fila. É difícil a compreensão do usuário do serviço a respeito da necessidade de tantas etapas para o recebimento do medicamento e da corresponsabilidade do SAF com a prescrição no momento da dispensação. A visão histórica da Farmácia enquanto “almoxarifado de medicamentos” contribui para este cenário.

A exigência do CPF para a saída do medicamento no nome do usuário, a existência do cadastro do usuário no sistema e a verificação da apresentação, dose, nome do medicamento, tempo de tratamento na prescrição e a necessidade de todas as saídas serem registradas no sistema, são exemplos de etapas indispensáveis. Porém, após inúmeros procedimentos pelos quais os usuários passam na clínica, eles desejam, mais do que rapidamente, receber o seu medicamento e ir para casa.

Neste sentido, vislumbra-se a relevância deste estudo, pois apesar de tantas serem as etapas demandadas, há a possibilidade da melhoria dos processos envolvidos, e com isso espera-se que haja a melhoria do atendimento ao usuário.

Na Clínica da Família, conta-se com uma boa estrutura de armazenamento dos medicamentos e com a disponibilidade de computadores e acesso à internet. Utiliza-se o sistema de TI *VitahisCare*, que possui funcionalidades e dificuldades, cuja discussão foge ao escopo desse trabalho. Suas dificuldades infelizmente levam ao retrabalho, pois acaba sendo necessário elaborar formas complementares para o gerenciamento do serviço. A necessidade do retrabalho também ocasiona desperdício de tempo, que poderia ser utilizado em outras atividades, como por exemplo, as de cunho assistencial e de educação permanente dentro da unidade de saúde.

A qualificação da assistência farmacêutica é necessária para que seja possível alcançar a diretriz prioritária da Política Nacional de AF, que é promover o acesso e o uso racional de medicamentos. Por isso é necessário que mudanças e melhorias nos processos da Assistência Farmacêutica sejam priorizados e se tornem parte dos planejamentos anuais das unidades de saúde, buscando o conhecimento dos farmacêuticos envolvidos, tentando entender e atender às suas necessidades, seja de TI, recursos humanos, ou estruturais. Contando com o apoio de sua gestão imediata e da gestão superior, que deve compreender que mais que o fornecimento de medicamentos, a população necessita de atenção e suporte para o uso correto. No ato de dispensar, o farmacêutico informa e orienta o paciente sobre o uso adequado do medicamento, sendo assim, o profissional capacitado para fornecer este cuidado.

Para que melhorias possam acontecer, a capacitação do RH e conscientização a respeito da importância da organização e produção de serviços que atendam às necessidades da população (MARIN *et al.*, 2003), e da responsabilidade que o seu cargo impõe, é fundamental.

Este estudo modelou, analisou e propôs melhorias a processos chave do SAF e com isso, alcançou seus objetivos. Assim, deixa como contribuição os modelos dos processos, que podem ser utilizados como matrizes de aprendizado e capacitação para funcionários do serviço. A implantação das melhorias sugeridas e sua análise ficarão como proposta para trabalhos futuros. Por fim, ressalta-se a importância de um trabalho interdisciplinar deste porte, mostrando como as ciências administrativas tem muito a acrescentar na melhoria dos processos em organizações de saúde.

Após ampla pesquisa, entrevistas, observação e análise entende-se que o modelo BPM (*Business Process Management*) é aplicável ao caso estudado outra ferramenta de análise

recomendada é a análise de processo de negócio ou BPA (*Business Process Analysis*), que requer que se considere de forma explícita as necessidades dos clientes. O BPA ajuda a estruturar definição dos problemas da empresa de forma a poder identificar e atacar suas causas básicas. E provê uma base para melhorar a qualidade, reduzir o tempo de ciclo e custos. Nesse contexto, podemos afirmar que a utilização de uma metodologia sólida de gerenciamento de processos para a coleta de dados, análise e proposição de soluções é fundamental como fator crítico de sucesso para a Clínica da Família.

7 REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M. e SOBRAL, V. **Gerenciamento de processos de negócio**. 1 ed. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2007.

BERTOLINI, M.; BEVILACQUA, M.; CIARAPICA, F.E. e GIACCHETTA, G. Business process re-engineering in healthcare management: a case study. **Business Process Management Journal**, Vol. 17, No. 1, p. 42-66, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde/Conselho Nacional de Saúde. Resolução 338, de 06 de maio de 2004. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Departamento de Atenção Básica. Cadernos de Atenção Básica**, 27. Brasília: Ministério da Saúde, P. 84-96, 2009.

CHIRCU, A. M.; GOGAN, J. L.; BOSS, S. R. e BAXTER, R. Medication errors, handoff processes and information quality A community hospital case study. **Business Process Management Journal**, Vol. 19, No.2 , pp. 201-216, 2013.

CHOPRA, S.; ANUPINDI, R.; DESHMUKH, Sudhakar D.; MIEGHEM, Jan A. V.; ZEMEL, E.. **Managing Business Process Flows**. Prentice Hall, 2010.

CLINICA DA FAMILIA ANA MARIA CONCEIÇÃO DOS SANTOS CORREIA: **Regimento interno**, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE. **Coleção Progestores: Para entender a gestão do SUS**, 7. 1. Ed. 2007.

GOGAN, J. L.; BAXTER, R. J.; BOSS, S. R. E CHIRCU, A. M. Handoff processes, information quality and patient safety A trans-disciplinary literature review. **Business Process Management Journal**, Vol. 19, No. 1, p.70-94, 2013.

HAMMER, M. The process audit, **Harvard Business Review**, Vol. 85, No. 4, p. 111-123, 2007.

HELFERT, M. Challenges of business processes management in healthcare: experience in the Irish healthcare sector, **Business Process Management Journal**, Vol. 15, No. 6, p. 937-952. 2009.

MARIN, N.; LUIZA, V.L.; OSORIO-DE-CASTRO, C.G.S. e MACHADO-DOS-SANTOS, S. **Assistência Farmacêutica para gerentes municipais**. Rio de Janeiro. OPAS/OMS, 2003.

MONTEIRO, A. Gerenciamento de Processos de Negócios, Teoria das Restrições e BPM. **Apostila da Disciplina Sistemas Integrados de Gestão**, CEFET-RJ Uned NI, 2014.

MONTEIRO, A., CATALDO, E., **Avaliação e Proposta de Gestão de Processos para Venda de Circuitos Digitais**. Enegep, 2010.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. e CARDOSO, R. Process Management Tasks: A conceptual and practical views, **Business Process Management Journal**, Vol. 14 No. 5, p.694 – 723, 2007.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R. **Gestão de processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre. Bookman, 2009.

PINHO, B. R.; MIRANDA, G. B.; PAIM, R. e SENNA, P. A aplicação de métodos de análise de investimentos para mensuração de ganhos em iniciativas de melhorias de processos. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Belo Horizonte, 2011.

ROSEMANN, M. e DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. **13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005)**, May 26-28, Regensburg, 2005.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J. e RECKER, J. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. **Business Process Management Journal**, Vol. 19, No. 52, p.292-317, 2013.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management, **International Journal of Information Management**, Vol. 30, No. 2, pp. 125-134, 2010.

VOM BROCKE, J. E ROSEMANN, M. Business process management, in Straub, D.W. and Welke, R.J. (Eds), Encyclopedia of Management, **Management Information Systems**, 2013.

VOM BROCKE, J. E.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, T.; TRKMAN, P.; MERTENS, W. e VIAENE, S. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, Vol. 20, No. 4, p. 530-548, 2014.

YIN, R. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**, ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.