

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**BPMN como Ferramenta de Análise e Melhoria Contínua: Um Estudo de
Caso no SGQ da Unimed João Pessoa.**

MARIALICE MARTINS DA SILVA FREITAS

João Pessoa

08/2025

MARIALICE MARTINS DA SILVA FREITAS

BPMN como Ferramenta de Análise e Melhoria Contínua: Um Estudo de Caso no SGQ da Unimed João Pessoa.

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Pamela Adelino Ramos Albertins

João Pessoa

08/2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F875b Freitas, Marialice Martins da Silva.
BPMN como Ferramenta de Análise e Melhoria Contínua:
Um Estudo de Caso no SGQ da Unimed João Pessoa. /
Marialice Martins da Silva Freitas. - João Pessoa,
2025.
38 f. : il.

Orientação: Pamela Adelino Ramos Albertins.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Modelagem de Processos de Negócios - BPMN. 2.
Gestão de Processos. 3. Melhoria contínua. I.
Albertins, Pamela Adelino Ramos. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluna: Marialice Martins da Silva Freitas

Trabalho: BPMN como Ferramenta de Análise e Melhoria Contínua: Um Estudo de Caso no SGQ da Unimed João Pessoa.

Área da pesquisa: Produção e Operações.

Data de aprovação: 21/08/2025

Banca examinadora

Pamela Adelino Ramos Albertins
Professor orientador

Arturo Rodrigues Felinto
Avaliador 1

Jose Jorge Lima Dias Junior
Avaliador 2

À minha mãe, que me ensinou sobre liderança,
resiliência e empatia muito antes da faculdade
de Administração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a dádiva da vida e a força para persistir nessa trajetória.

À minha família, minha base e maior inspiração: minha mãe, mulher exemplar, que sempre me motivou a ser a minha melhor versão e me mostrou a força que carregamos dentro de nós; meu marido, companheiro de todas as horas, que esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis e também nos mais felizes desta enriquecedora experiência acadêmica; minha irmã, sempre presente, que nunca deixou de me lembrar o quanto sou especial e no orgulho que tens por mim; meu irmão, que me ensinou o valor de fazer pausas, estar reunidos e aproveitar os momentos leves da vida, recarregando as energias; e minha avó, minha querida “voinha”, com seu abraço acolhedor, que me inspira a continuar, mesmo diante das dificuldades. Família, obrigada por todo apoio, por acreditarem em mim e me incentivarem a seguir em frente. Ter vocês ao meu lado foi essencial para que eu pudesse concluir mais essa etapa da minha vida.

Agradeço também a todas as pessoas que conheci na faculdade e que contribuíram para que eu me tornasse uma profissional melhor. Em especial, à Camilly Lima, Amanda Muniz, José Pereira Neto, Rafaella Rodrigues e Mércia Santos, vocês foram fundamentais na minha formação.

Sou grata aos meus professores, em especial à professora Pamela Albertins, minha orientadora, que sempre esteve disposta a me ajudar e me guiou para que essa etapa fosse concluída com êxito. Sua dedicação e liderança foram essenciais para o meu aprendizado e crescimento.

Agradeço às minhas gestoras e meus colegas da Unimed João Pessoa, que me concederam todo apoio e suporte necessário para realização desse estudo e, por fim, agradeço à coordenação do curso de Administração da UFPB pela orientação e apoio durante toda a minha jornada acadêmica.

*Só se pode alcançar um grande êxito quando
nos mantemos fiéis a nós mesmos.*

(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

A modelagem de processos é uma ferramenta estratégica para identificar falhas e otimizar fluxos operacionais. Este estudo teve como objetivo analisar como a modelagem utilizando a notação BPMN pode contribuir para a melhoria do processo de tratamento de Não Conformidades (NCs) no Sistema de Gestão da Qualidade da Unimed João Pessoa. A metodologia baseou-se no ciclo PDCA, com etapas de diagnóstico, entrevistas, análise de causas, plano de ação, execução, verificação e padronização. Os resultados mostraram que o modelo de acompanhamento vigente apresentava fragilidades, como limitações nos canais de cobrança e ausência de validação das respostas dadas. Para mitigar esses problemas, foram implementadas três melhorias: alteração dos prazos de tratativa, inclusão de um campo de análise da resposta no sistema e uma nova régua de cobrança com múltiplos canais. As ações resultaram na redução média de 21% nas NCs duplicadas e no aumento da tratativa dentro do prazo, de cerca de 53% para 74%, no mês de julho de 2025. O estudo reforça a utilidade da modelagem de processos como ferramenta prática e teórica, contribuindo para a qualidade e a padronização em ambientes organizacionais, especialmente no setor da saúde.

Palavras-chave: Modelagem de Processos de Negócios - BPMN; Gestão de Processos; Melhoria contínua.

ABSTRACT

Process modeling is a strategic tool for identifying flaws and optimizing operational flows. This study aimed to analyze how modeling using BPMN notation can contribute to improving the Nonconformity (NC) handling process within Unimed João Pessoa's Quality Management System. The methodology was based on the PDCA cycle, with stages of diagnosis, interviews, root cause analysis, action plan, execution, verification, and standardization. The results revealed that the current monitoring model had weaknesses, such as limitations in billing channels and a lack of validation of responses. To mitigate these issues, three improvements were implemented: changing the processing deadlines, adding a response analysis field to the system, and a new billing rule with multiple channels. These actions resulted in an average 21% reduction in duplicate NCs and an increase in on-time processing from approximately 53% to 74%, in July/2025. The study reinforces the usefulness of process modeling as a practical and theoretical tool, contributing to quality and standardization in organizational environments, especially in the healthcare sector.

Keywords: Business Process Modeling (BPMN); Process Management; Continuous Improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do processo de BPM	15
Figura 2: Elementos da notação de BPMN	16
Figura 3: Processo de abertura e tratativa das NCs (antes).	25
Figura 4: Processo de acompanhamento das NCs (antes).	25
Figura 5: Processo de abertura e tratativa das NCs (depois).	27
Figura 6: Processo de acompanhamento das NCs (depois)	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metodologia do estudo.	19
Quadro 2: Plano de ação para melhoria do processo.	27
Quadro 3: Aplicação das <i>OKR's</i> na melhoria do processo.	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM.....	14
2.2. Modelagem de Processos de Negócio - BPMN.....	15
2.3. Análise e Transformação: AS/IS e TO/BE.....	17
3. MÉTODO.....	19
3.1. Organização e processo estudado.....	20
3.2. Coleta de dados.....	21
3.3. Ferramenta de modelagem e de plano de ação.....	23
4. RESULTADOS.....	24
4.1. AS/IS - Modelagem do Processo atual.....	24
4.2. TO/BE - Modelagem do Processo futuro.....	26
4.3. Aplicação de OKR's no Processo de Tratamento de Não Conformidades.....	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	33
APÊNDICE B – PROCESSO DE ABERTURA E TRATATIVA DAS NCS (ANTES).....	34
APÊNDICE C – PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DAS NCS (ANTES).....	35
APÊNDICE D – PROCESSO DE ABERTURA E TRATATIVA DAS NCS (DEPOIS).....	36
APÊNDICE E – PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DAS NCS (DEPOIS).....	37

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário empresarial cada vez mais ágil e desafiador, a busca por aperfeiçoamento contínuo se torna um diferencial estratégico. Nesse ambiente, as organizações têm investido com mais foco na análise e no controle de seus fluxos de trabalho, visando otimizá-los e adaptá-los às exigências do mercado (Zairi, 1997). Essa postura contribui diretamente para o aumento da produtividade, por meio da redução de desperdícios e da geração de valor (Lee; Dale, 1998). Surge, então, a Gestão de Processos de Negócio como um conceito relevante, voltado para a melhoria do desempenho organizacional por meio da aplicação de metodologias e ferramentas específicas aos processos empresariais.

De certa forma, embora não seja possível determinar com precisão a origem do conceito, é consenso que diversas observações empíricas sobre a dinâmica dos processos de trabalho contribuíram significativamente para o desenvolvimento do Business Process Management (BPM). De modo geral, o BPM, ou Gerenciamento de Processos de Negócio, em tradução literal, tem como propósito central a melhoria contínua dos processos operacionais, buscando identificar oportunidades de otimização, reduzir custos e elevar a qualidade dos serviços prestados (Van Der Aalst, 2013). Ao integrar estratégias, pessoas e tecnologias, o BPM fortalece a capacidade organizacional de adaptação frente às mudanças do mercado e promove uma gestão mais eficiente e orientada a resultados.

Na prática, uma das linguagens de modelagem mais utilizadas para representar diferentes tipos de processos organizacionais é a BPMN – Business Process Model and Notation, ou "Modelo e Notação de Processos de Negócio" (Santos *et al.*, 2019). Trata-se de uma metodologia que emprega símbolos e ícones padronizados para representar, de forma visual, as atividades e os fluxos de trabalho em uma organização. Por meio da criação de diagramas claros e estruturados, a BPMN permite mapear todas as etapas de um processo de maneira organizada, facilitando a compreensão, análise e melhoria dos processos (Santos *et al.*, 2019).

Além disso, a notação BPMN facilita a padronização, análise e melhoria dos processos organizacionais ao oferecer uma estrutura visual clara para mapear e acompanhar as atividades. Com a modelagem e automação, é possível identificar falhas, eliminar redundâncias e alinhar os processos aos objetivos da empresa (Ko *et al.*, 2009). Entre os principais benefícios estão o aumento da eficiência, maior controle, melhor qualidade e mais agilidade nas operações.

Considerando a relevância do tema, esta pesquisa utilizou a notação BPMN para modelar um processo da área responsável pela gestão dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) da Unimed João Pessoa. Embora a organização adote práticas de gestão consideradas maduras, a análise contínua de seus processos permanece essencial, especialmente quando indicadores revelam oportunidades de melhoria. Com base nisso, o estudo teve como foco a compreensão dos processos realizados no SGQ e o mapeamento daquele identificado como mais crítico: o processo de tratamento de Não Conformidades (NC). O objetivo foi identificar

falhas e promover maior eficiência em sua execução. A proposta busca contribuir para o aperfeiçoamento das operações organizacionais por meio de uma abordagem estruturada e alinhada aos princípios da melhoria contínua.

Este artigo está dividido em cinco seções: a primeira apresenta o tema, a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos; a segunda traz o referencial teórico; a terceira descreve a metodologia utilizada; a quarta analisa os resultados; e a quinta apresenta as considerações finais, resumindo as principais conclusões derivadas da análise realizada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de avançar com os pontos centrais deste estudo, é fundamental esclarecer os conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio. Para isso, a próxima subseção apresenta as principais definições e características relacionadas ao BPM.

2.1. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM

É válido destacar que o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) tem como principal finalidade impulsionar a melhoria contínua dos processos organizacionais. Por meio de uma abordagem sistemática, o BPM visa identificar oportunidades de otimização, reduzir custos, eliminar desperdícios e elevar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Van Der Aalst, 2013). Além disso, contribui para alinhar os processos aos objetivos estratégicos da organização, promovendo uma gestão mais eficiente, integrada e orientada para resultados (Lee; Dale, 1998). A adoção dessa prática proporciona maior visibilidade e controle sobre as atividades da empresa, facilitando a tomada de decisões e estimulando a inovação nos fluxos de trabalho.

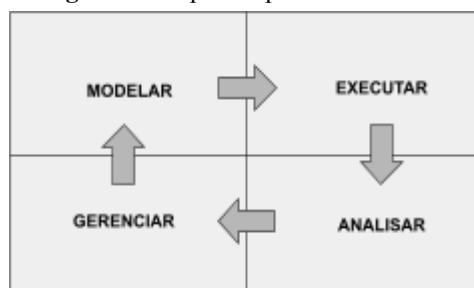
De acordo com Nyland (2023), o BPM consiste em uma abordagem estruturada que utiliza diferentes métodos para analisar, modelar, implementar, monitorar e aprimorar continuamente os processos organizacionais, para alcançar melhores resultados e gerar valor para o negócio. Além disso, por se tratar de uma disciplina abrangente e em constante evolução, o BPM adapta-se às mudanças nos papéis organizacionais, nas regras, estratégias e metas da empresa.

Segundo Van Der Aalst (2013) o BPM representa um compromisso contínuo com a melhoria dos processos organizacionais, o que significa que sua aplicação não se encerra com a modelagem inicial ou a implementação de um sistema. Pelo contrário, os processos devem ser constantemente monitorados e ajustados, já que mudanças no ambiente interno ou externo podem exigir adaptações e levantar novas necessidades de análise. Para ele, o BPM se divide em 4 etapas:

- a) **Modelar:** Consiste em criar representações dos processos, geralmente por meio de diagramas, para compreender, analisar ou preparar a execução dos fluxos de trabalho.
- b) **Executar:** Refere-se à aplicação prática do modelo criado, utilizando-o para orientar e dar suporte à realização dos processos em situações reais, com o auxílio de sistemas ou recursos organizacionais.
- c) **Analisar:** Envolve o estudo do desempenho do processo com base nos modelos e nos dados gerados durante sua execução (registros de eventos), permitindo identificar gargalos, falhas ou oportunidades de melhoria.
- d) **Gerenciar:** Abrange as demais ações voltadas à manutenção e adaptação dos processos, como ajustes operacionais, redistribuição de recursos ou gerenciamento de um portfólio de modelos inter-relacionados.

Dessa forma, a Figura 1 a seguir demonstra visualmente quais são as quatro etapas principais do processo BPM e como estas estão interligadas, reforçando o ciclo da melhoria contínua:

Figura 1: Etapas do processo de BPM



Fonte: Adaptado de Van Der Aalst (2013).

Após a compreensão dos conceitos e etapas do BPM, é fundamental reconhecer que sua aplicação efetiva depende do uso de metodologias e ferramentas específicas. Nesse contexto, a próxima subseção explora as definições e principais características da notação BPMN, amplamente utilizada para apoiar a modelagem e gestão de processos de negócio.

2.2. Modelagem de Processos de Negócio - BPMN

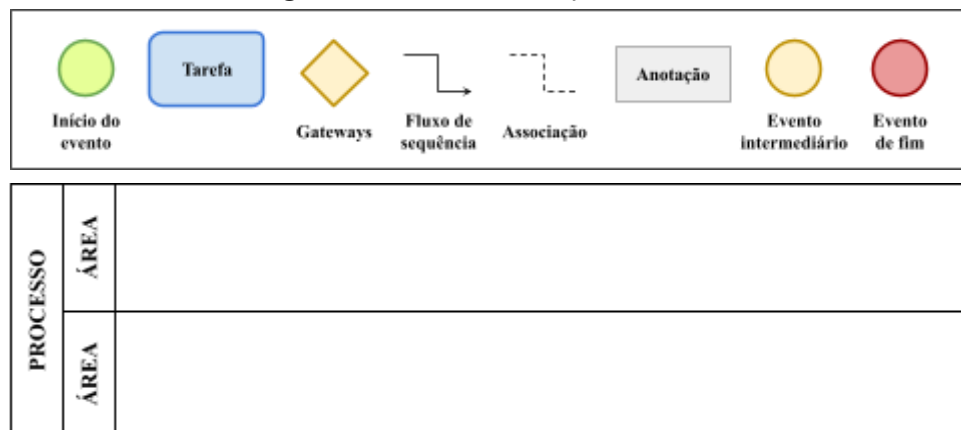
Para viabilizar a aplicação do BPM, uma das principais ferramentas utilizadas é a BPMN (*Business Process Model and Notation*), uma notação gráfica padronizada que utiliza símbolos específicos e regras definidas para representar, de forma clara e visual, os processos executados em uma organização. Além disso, a notação BPMN é amplamente aplicada e adaptável às particularidades de cada organização ou processo (Nyland, 2023), como mostram os estudos de Leite *et al.* (2024), que a usaram em ensaios de radiocomunicação restrita (RF); Cosmo *et al.* (2023), que a aplicaram em uma coordenação de curso de ensino superior público; e Feliciano *et al.* (2023), que mapearam a contribuição dos Núcleos de Gerenciamento de Processos de Negócio (NUPROCs) de Santa Catarina para a Gestão do Conhecimento (GC). Esses exemplos demonstram a versatilidade da BPMN, destacando seu potencial para otimizar processos em diversos setores e impulsionar a melhoria contínua da gestão.

De forma geral, a modelagem de processos pode ser realizada por meio de diversos softwares especializados, sendo o *Bizagi Modeler* um dos mais utilizados. Fundado em 1989 por Gustavo Gómez — profissional formado em Ciências da Computação com experiência em engenharia de software na Europa e na Colômbia — o *Bizagi* (acrônimo de *business agility*, ou agilidade nos negócios) foi criado com o propósito de ajudar empresas a desenvolverem processos mais eficientes. Trata-se de uma ferramenta que permite o desenho de fluxos de trabalho utilizando as simbologias padronizadas da notação BPMN, facilitando a visualização, análise e melhoria dos processos organizacionais.

Na literatura sobre o tema, destaca-se o livro *Fundamentals of Business Process Management* de Dumas *et al.* (2013), que aborda o BPM como uma disciplina que enfrenta o desafio de consolidar e integrar as diversas abordagens existentes. Esta obra é uma das principais contribuições para esse desafio, oferecendo uma visão atualizada e organizada do estado do BPM, trazendo clareza e consistência a abordagens que, frequentemente, foram desenvolvidas de forma isolada. Ao longo do livro, os autores apresentam conceitos essenciais, e, especialmente no capítulo 3, detalham os símbolos utilizados na BPMN, por meio de explicações e exercícios, abordando desde os mais simples até os mais complexos.

Com base nas explicações de Dumas *et al.* (2013), os processos de negócio são compostos por eventos (representam ocorrências pontuais, como o recebimento de um relatório) e por atividades (correspondem a ações com determinada duração, como a análise desse relatório). Esses elementos se relacionam de forma lógica ao longo do processo, sendo a sequência a conexão mais elementar entre eles, ou seja, um elemento ocorre após o outro. Dessa maneira, os três componentes fundamentais da notação BPMN são: eventos, atividades e fluxos de sequência. Há diversos outros elementos utilizados para um desenho de processo, no entanto, a Figuras 2 a seguir ilustra alguns dos símbolos básicos que serão utilizados neste estudo.

Figura 2: Elementos da notação de BPMN



Fonte: Adaptado de Dumas et al. (2013).

- **Início do evento:** É o ponto inicial de um processo, marcando quando ele começa e pode ser acionado por um acontecimento, uma ação do usuário ou iniciar sem nenhuma condição específica.
- **Tarefa:** Ações a serem realizadas durante o fluxo de um processo. Podem ser ações automáticas (direto pelo sistema), manuais (apenas o indivíduo) ou mistas (o indivíduo executa em um sistema).
- **Gateway (decisões):** Controlam o fluxo de sequência de um processo, isto é, eles representam pontos de decisão, divergência, convergência e sincronização em um processo, visto que as atividades e os eventos nem sempre são realizados de forma sequencial, por vezes, ocorrem ramificações no fluxo do processo.

- **Fluxo de sequência:** É um elemento de conexão que define a sequência das atividades em um processo. Ele liga dois pontos do fluxo, indicando que uma atividade só começa depois que a anterior for concluída.
- **Associação:** É um tipo de conexão usado para mostrar a relação entre elementos do diagrama. Ele liga um objeto de fluxo a um artefato, como um dado ou uma anotação, indicando que existe uma associação entre eles.
- **Anotações:** São usados para complementar o processo com informações adicionais, oferecendo mais detalhes sobre atividades ou fluxos principais.
- **Evento intermediário:** Representa um momento do processo em que algo ocorre, como o recebimento de uma mensagem, o cumprimento de uma condição ou a passagem de um tempo. Esses eventos podem ser interruptivos, quando interrompem a atividade em andamento, ou não interruptivos, quando não a interrompem.
- **Evento de fim:** Simboliza o encerramento de um processo ou subprocesso, indicando que ele atingiu seu ponto final.
- **Pools (Processo):** Um *pool* representa um processo específico e funciona como um agrupador que pode conter um ou mais subprocessos. Ele é fundamental para visualizar a colaboração entre diferentes participantes, permitindo distinguir claramente as responsabilidades e interações entre as partes envolvidas no fluxo de processo.
- **Lanes (Área ou pessoa):** As *lanes* (também chamadas de Raias) são utilizadas para estruturar/separar as atividades de um processo conforme os papéis, departamentos ou responsáveis envolvidos. Essa organização facilita a visualização das responsabilidades de cada parte e contribui para a identificação de gargalos, falhas de comunicação ou possíveis atrasos na execução das tarefas.

Em geral, após a compreensão dos fundamentos do BPM e da notação BPMN aplicada à modelagem de processos e sua simbologia, torna-se indispensável avançar para as etapas de análise e transformação. A seguir, serão apresentados os conceitos que orientam a elaboração dos modelos *AS/IS* (representa a situação atual do processo) e *TO/BE* (projeção de como será o processo - ideal).

2.3. Análise e Transformação: *AS/IS* e *TO/BE*

Como parte das etapas de melhorias de um determinado processo, tem-se a análise e o mapeamento de um processo como ele está (*AS/IS*) e como ele será (*TO/BE*), permitindo assim que seja compreendido todo o funcionamento atual do processo, identificados os gargalos e propostas de melhorias e a projeção de como se espera que o processo seja.

É notório que muitas organizações não compreendem a necessidade de se analisar o processo atual, acreditando que é preciso reformular tudo do zero, sem considerar as regras, as lições aprendidas e os pontos positivos que o processo atual possui (BPM CBOK, 2013). Dessa forma, a etapa de entender o processo atual (*AS/IS*) é o básico para se iniciar uma melhoria de processo. Nessa etapa, são levantadas informações, documentos e práticas existentes, com o intuito de verificar o grau de alinhamento do processo com os objetivos

organizacionais. Além disso, busca-se identificar suas atividades, resultados obtidos, restrições e falhas que afetam o desempenho.

Com base nisso, compreendendo como o processo é realizado, quem são os envolvidos e os recursos necessários, segue-se para a próxima etapa: identificação de melhorias. Ao conhecer todas as tarefas e as partes interessadas em determinado processo, pode-se utilizar de ferramentas da qualidade para analisar a situação-problema e estabelecer possíveis melhorias a serem realizadas. Conforme Gallegos (2023), uma das ferramentas comumente utilizadas é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe ou Método dos 6 Ms, que visa identificar as causas de um problema (efeito), separando-as em 6 perspectivas: mão de obra, método, máquina, meio ambiente, medida e material.

Após a aplicação de ferramentas para compreender a(s) causa(s) do problema, é realizada a estruturação do processo futuro (*TO/BE*). Essa etapa consiste em identificar oportunidades de melhoria e evolução nos processos existentes, estabelecendo novas atividades, regras, padrões e até indicadores chaves de desempenho (*Key Performance Indicator - KPIs*) que orientem a transformação do processo em direção ao seu funcionamento ideal. Utiliza-se de ferramentas para mapear e demonstrar visualmente como o processo deverá ficar após a implementação das melhorias e quais os ganhos que a organização terá com a otimização do processo (BPM CBOK, 2013).

Por fim, compreendendo como o processo é, quais seus gargalos e como ele deverá ficar, segue-se para a etapa de plano de ação. Para isso, pode-se utilizar de ferramentas para definir as ações, responsáveis, prazos e demais informações relevantes. Sendo assim, segundo Gallegos (2023), uma destas metodologias é a *5W2H*, que utiliza de sete perguntas fundamentais para estruturar e orientar a execução das atividades voltadas à implementação das melhorias no processo. A sigla representa: "*What*" (o que será feito), "*Why*" (porque será feito), "*Where*" (onde ocorrerá), "*When*" (quando será realizado), "*Who*" (quem será responsável), "*How*" (como será executado) e "*How Much*" (qual será o custo envolvido).

A próxima seção apresenta o método da pesquisa, descrevendo o tipo de investigação, seus objetivos, abordagens e justificativas, além de contextualizar a organização estudada e os critérios adotados para coleta e análise dos dados.

3. MÉTODO

Esse estudo foi iniciado em 2024, com as etapas 1, 2, 3, 4 e 5 e dada continuidade em 2025 com as demais etapas, apresentadas no Quadro 1 a seguir. Ademais, esta pesquisa visa analisar o processo de tratamento de Não Conformidades no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Unimed João Pessoa, utilizando a notação BPMN para modelar e propor melhorias no processo.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para aplicação prática em uma realidade organizacional específica. Além disso, é classificada como descritiva, uma vez que tem como finalidade a descrição detalhada de um fenômeno, contribuindo para a sua melhor compreensão.

Por se concentrar na investigação de uma situação real e contextualizada, a pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso, tendo como foco as práticas de gestão da qualidade de uma operadora de plano de saúde. A abordagem adotada é qualitativa, considerando o interesse em interpretar significados, percepções e padrões observados ao longo da análise (Medeiros, 2012).

De modo geral, semelhante ao MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) e ao ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), a metodologia deste estudo estruturou-se conforme Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Metodologia do estudo.

Ciclo	Etapas	Objetivo	Descrição	Período
P	1	Identificação do problema.	Analisar o percentual do não tratamento dentro do prazo e o volume de NCs.	2º quadrimestre/2024
	2	Observação direta no local, entrevistas e análise documental.	Reconhecer características relevantes da situação.	
	3	Análise das causas através do Ishikawa.	Levantar causas potenciais do tratamento fora do prazo e do alto volume de NCs.	
	4	Elaboração do plano de ação por meio do 5W2H.	Propor ações para mitigar as causas identificadas.	
D	5	Execução do plano de ação.	Colocar em prática as ações propostas.	Início no 2º quadrimestre/2024 e término no 1º quadrimestre/2025
	6	Acompanhamento do plano de ação através das OKR's.	Monitorar o progresso e alinhar os resultados ao objetivo definido.	
C	7	Verificação de resultados.	Avaliar a eficácia do plano na resolução do problema.	1º quadrimestre/2025

A	8	Padronização do processo.	Padronizar processo para evitar recorrências.	1º quadrimestre/2025
	9	Análise de problemas remanescentes e reinício do ciclo.	Garantir a melhoria contínua.	2º quadrimestre/2025

Fonte: Elaboração própria. (2025).

3.1. Organização e processo estudado

A organização estudada foi a Unimed João Pessoa, uma cooperativa de trabalhos médicos. Fundada em 1971, carrega consigo 53 anos de atuação e liderança no setor de saúde suplementar da Paraíba. Atualmente, conta com mais de 1,7mil médicos cooperados e mais de 175mil clientes, possuindo a rede de assistência médico-hospitalar mais completa do Estado.

Além disso, ao analisar a perspectiva interna, a Unimed-JP possui mais de 2mil colaboradores qualificados para atender ao seu público e executar suas funções com presteza, tomando como base a filosofia ‘jeito de cuidar’ do Sistema Unimed. No entanto, como toda e qualquer organização que preze por um crescimento com qualidade, a Unimed-JP utiliza de metodologias de melhoria contínua para entregar o melhor para seus stakeholders.

De tal forma, para que sua atividade principal seja executada com total eficiência, é importante analisar os processos internos e buscar constantemente formas de inovação. Para isso, vamos estudar uma das principais atuações do Núcleo de Planejamento e Gestão - NPG, setor responsável por impulsionar a gestão estratégica, promovendo integração e alinhamento com foco em resultados.

Com base nisso, o NPG utiliza metodologias e ferramentas de administração para acompanhar e assegurar o alcance dos objetivos da instituição. Esse setor é dividido em 4 pilares essenciais: Planejamento Estratégico - planeja, dissemina e monitora a estratégia da Unimed JP; Projetos - planeja, gerencia e presta conta dos projetos da instituição; Processos - monitora práticas de gestão da qualidade e gere a melhoria de processos internos; Inteligência de Negócio - transforma dados em informações para tomada de decisão.

Como produtos do Planejamento Estratégico, tem-se o mapa estratégico, visão que desdobra os objetivos da Unimed JP em perspectivas e em diretrizes que ilustram onde a organização almeja estar a longo prazo. Conectada às atividades do pilar de Processos, destaca-se a perspectiva de “Processos Internos”, mais precisamente na diretriz de “Atestar as boas práticas em gestão corporativa e em saúde”. Nesse contexto, a área de Processos exerce um papel fundamental como elo entre a estratégia e a execução, garantindo que as rotinas operacionais estejam alinhadas aos objetivos institucionais.

Ademais, é por meio da padronização, análise e melhoria contínua dos processos que se torna possível promover eficiência, assegurar a conformidade com as boas práticas e sustentar os diferenciais competitivos da organização. Assim, a gestão por processos não

apenas viabiliza a execução das diretrizes estratégicas, mas também contribui ativamente para o alcance sustentável da visão de futuro da Unimed JP.

Em suma, o pilar de Processos é responsável por monitorar as práticas de gestão, melhorar os processos e gerir o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ. Uma das atividades principais desse pilar e o objeto desse estudo é o tratamento das Não Conformidades - NCs da operadora, uma tarefa realizada por todas as áreas da instituição que evidencia quando um item ou procedimento não atende a um requisito, ou critério previamente definido, seja de origem interna (manuais, políticas, etc.) ou externa à organização (normas, leis, resoluções normativas, etc.). Essa prática é essencial para a estratégia organizacional, pois permite identificar falhas, promover melhorias estruturadas e garantir que a operação esteja sempre alinhada aos objetivos estratégicos da Unimed JP.

3.2. Coleta de dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas três técnicas complementares:

- a) **Observação direta:** com o intuito de captar informações sobre o funcionamento real do processo a partir da vivência e percepção do pesquisador;
 - i) Desde o segundo quadrimestre/2024, buscou-se analisar como os setores realizavam a tratativa das NCs, objetivando identificar características relevantes para o estudo.
 - ii) Observou-se que apenas cerca de 53% das Não Conformidades eram tratadas dentro do prazo estabelecido, além da recorrência de NCs em intervalos curtos de tempo, um fator preocupante que contribui diretamente para o aumento do volume total de ocorrências.
- b) **Entrevistas semiestruturadas:** realizadas com colaboradores diretamente envolvidos no processo de tratamento de Não Conformidades. Esse tipo de entrevista proporciona flexibilidade na condução do diálogo e aprofundamento nas informações obtidas. Ademais, o Apêndice A contém as perguntas utilizadas nas entrevistas.
 - i) Durante o segundo quadrimestre/2024, foram conduzidas entrevistas com quatro colaboradores, para identificar as possíveis causas do não tratamento das NCs dentro do prazo estabelecido, bem como compreender os fatores que contribuem para o alto volume de recorrências.
 - ii) Em relação às tratativas realizadas fora do prazo, os colaboradores relataram que o tempo disponível para responder às NCs era, em muitos casos, insuficiente. Destacaram que algumas não conformidades demandavam a colaboração de outros setores ou dependiam de informações adicionais de outros colaboradores, o que dificultava o cumprimento dos prazos estabelecidos. Essa situação era especialmente crítica para as NCs classificadas como de maior impacto, que contavam com um prazo de apenas três dias corridos para resolução, como frequentemente ocorria com o setor Financeiro.

- iii) Em relação ao alto volume de NCs repetidas, uma colaboradora do setor de Atendimento ao Cliente relatou que sua equipe frequentemente realizava novas aberturas de Não Conformidades para situações que não haviam sido resolvidas de forma satisfatória. Isso ocorria porque, uma vez respondida pelo setor de origem, a NC é automaticamente encerrada pelo sistema, impossibilitando que o setor relator retome ou reforce a solicitação original. Segundo o relato, em muitos casos, a área de origem não compreendia adequadamente o conteúdo da Não Conformidade ou apresentava uma resposta genérica, sem solução efetiva para o problema identificado. Como consequência, tornava-se necessário repetir a notificação, em alguns casos, mais de uma vez, gerando retrabalho e contribuindo para o aumento do volume de NCs registradas.
- c) **Análise documental:** que consistiu na avaliação de documentos internos da organização relacionados ao processo em estudo, como procedimentos, instruções de trabalho e relatórios de não conformidades.
- i) Desde o segundo quadrimestre/2024, foram realizadas as leituras dos documentos e relatórios da instituição. A Unimed dispõe de documentos normativos que orientam a condução do processo de Não Conformidade (NC). Um deles descreve os procedimentos necessários para a abertura, análise e tratativa das NCs, estabelecendo diretrizes claras para garantir a padronização e a eficácia do processo. Além disso, há um documento específico que regula o processo de RAC – Reuniões de Análise Crítica, realizadas periodicamente com os setores que apresentam maior criticidade em relação ao tratamento de NCs e ao desempenho de indicadores. Essas reuniões visam promover a análise conjunta de causas, revisar planos de ação e reforçar o compromisso com a melhoria contínua.
 - ii) O documento que orienta a tratativa das NCs apresenta um conteúdo detalhado, com regras e pontos de atenção que auxiliam o colaborador a compreender como o processo deve ser conduzido. No entanto, sua estrutura textual não favorece uma visualização clara do fluxo do processo e nem facilita a identificação de gargalos ou causas de ineficiência. Nesse sentido, a modelagem de processos surge como uma ferramenta complementar essencial, por permitir uma representação gráfica do processo, facilitando a análise crítica, o entendimento intersetorial e a identificação de oportunidades de melhoria de forma mais objetiva e acessível.
 - iii) Foram emitidos relatórios contendo dados sobre as NCs, para analisar o tempo médio de tratativa conforme o tipo de impacto (maior ou menor), bem como identificar os principais motivos de abertura, a fim de mapear os processos-chave responsáveis pelo alto volume de registros. Além disso, buscou-se verificar se as situações relatadas pela colaboradora do setor de Atendimento ao Cliente também ocorriam em outras áreas. A análise confirmou que as NCs repetidas estavam, em maioria, associadas a respostas insuficientes por parte do setor de origem ou a classificações incorretas como "não procedente", o que levava o setor relator a reabrir a NC para o mesmo problema.

Esses dados reforçam a necessidade de revisão no processo de tratativa, com foco na qualidade das respostas e no alinhamento entre os setores envolvidos.

3.3. Ferramenta de modelagem e de plano de ação

A modelagem dos processos foi conduzida utilizando o software *Bizagi Modeler*, ferramenta amplamente reconhecida por sua compatibilidade com a notação BPMN. O *Bizagi* foi utilizado desde a etapa do *AS/IS* (processo atual) até a etapa *TO/BE* (processo futuro), permitindo não apenas representar com clareza o fluxo de atividades, mas também tornar o processo mais visível e compreensível para todos os envolvidos.

Essa abordagem possibilitou identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria, servindo como base sólida para a tomada de decisão e para o redesenho do processo com foco em eficiência e alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

Para apoiar a fase de melhoria contínua, aplicou-se a ferramenta *5W2H*, uma metodologia de planejamento e gestão que visa detalhar ações de forma estruturada, respondendo às perguntas-chave: *What* (o que será feito), *Why* (por que será feito), *Where* (onde será feito), *When* (quando será feito), *Who* (quem será responsável), *How* (como será feito) e *How much* (quanto custará). Isto contribuiu para transformar as ideias de melhoria em ações claras e justificativas plausíveis, garantindo que os esforços fossem direcionados de maneira assertiva.

A próxima seção apresenta os resultados da pesquisa, estruturados em quatro partes: a modelagem do processo atual; a modelagem do processo futuro; a aplicação da ferramenta *5W2H* para melhoria contínua do processo; e o acompanhamento das ações por meio de *OKR's*.

4. RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos ao longo da pesquisa, iniciando-se com a descrição e modelagem do processo atual, etapa fundamental para compreender o cenário existente antes das propostas de melhoria.

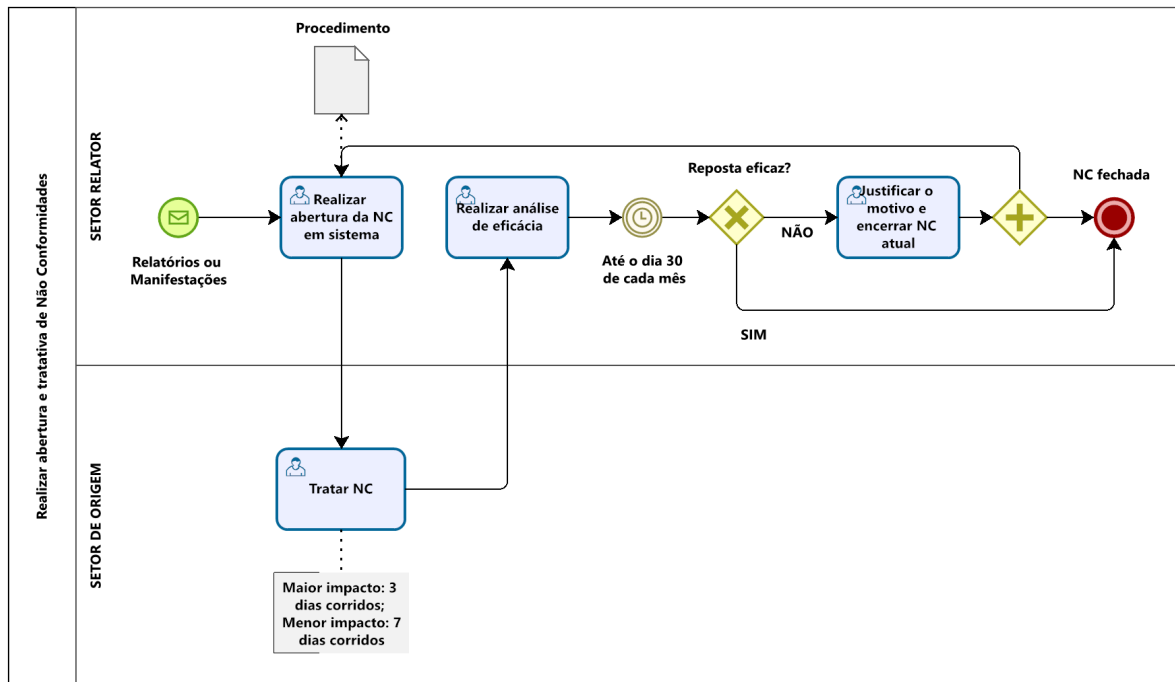
4.1. *AS/IS* - Modelagem do Processo atual

O processo de tratamento de Não Conformidades (NCs) segue um fluxo estruturado: inicialmente, um colaborador identifica uma quebra de requisito entre processos — seja por falha na interação entre setores ou por manifestação de clientes, internos ou externos. Em seguida, ele realiza o registro da NC no sistema, direcionando-a ao setor de origem do problema, descrevendo o ocorrido e referenciando o documento que formaliza o acordo violado.

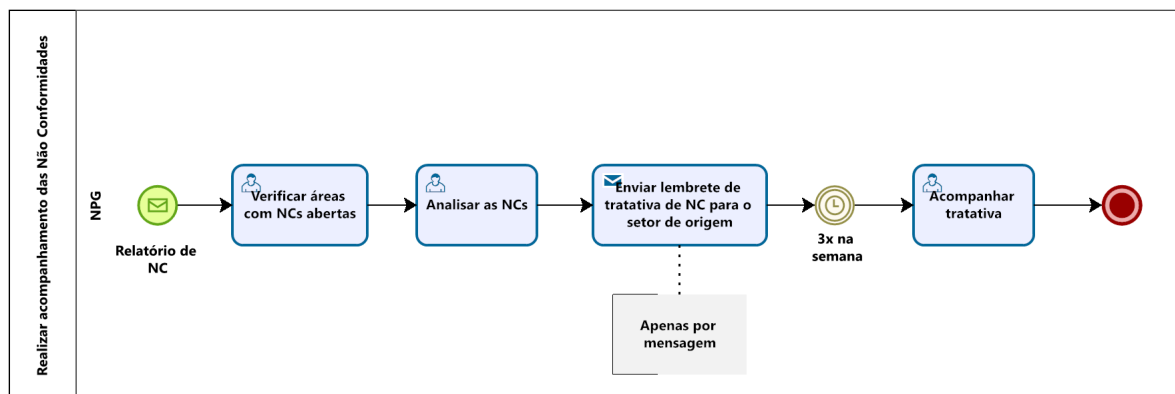
O setor de origem então possui prazos definidos para a tratativa: 3 dias corridos para NCs classificadas como de maior impacto (aquelas que afetam diretamente a marca, o cliente, o beneficiário ou o cooperado) e 7 dias corridos para NCs de menor impacto (situações que não se enquadram como de maior impacto). O setor de origem também define se procede ou não a NC e, após a tratativa, o setor relator avalia a eficácia da solução apresentada e o processo é formalmente encerrado no sistema.

A área de Processos avalia o comprometimento dos setores com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) por meio de um indicador específico. A partir da análise de relatórios e da recorrência de alegações sobre falhas nos processos, além do frequente não atingimento das metas devido ao tratamento das NCs fora do prazo, tornou-se necessário investigar mais profundamente as possíveis causas do problema.

Para isso, recorreu-se ao uso de ferramentas da qualidade, como a modelagem de processos, visando identificar gargalos e propor melhorias que permitissem ao fluxo do processo operar de forma mais eficiente e alinhada aos requisitos do SGQ. Dessa forma, ao utilizar a ferramenta de modelagem de processos, tem-se o desenho do processo conforme as Figuras 3 e 4 a seguir:

Figura 3: Processo de abertura e tratativa das NCs (antes).

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do estudo. (2025).

Figura 4: Processo de acompanhamento das NCs (antes).

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do estudo. (2025).

Conforme relatado pelos setores, foi possível identificar que a abertura de novas NCs ocorre com frequência para situações em que as respostas anteriores não foram eficazes, o que contribui diretamente para o alto volume de registros com motivos repetidos. Além disso, verificou-se que, no modelo atual de acompanhamento adotado pelo NPG, há apenas um canal formal de lembrete sobre a necessidade de tratativa: uma mensagem via *WhatsApp*, além da notificação automática gerada pelo sistema apenas no momento da abertura da NC. Como essa notificação é enviada apenas uma vez e nem todos os colaboradores acessam o sistema diariamente, torna-se evidente que o acompanhamento ativo e a reiteração de lembretes por parte da área de Processos são fundamentais para assegurar o cumprimento dos prazos e a efetividade das tratativas.

No entanto, o lembrete é feito apenas por mensagem, o que limita os canais de comunicação e aumenta o risco de que o processo ocorra de forma equivocada ou seja negligenciado. A ausência de um sistema estruturado de acompanhamento, com múltiplos pontos de controle e alerta, dificulta a visibilidade dos prazos e compromissos assumidos, especialmente em setores com alta demanda operacional. Diante disso, torna-se necessário diversificar os meios de notificação e instituir mecanismos formais de monitoramento contínuo, de modo a garantir maior aderência dos setores ao processo de tratativa das NCs e contribuir para a redução de reincidências e atrasos.

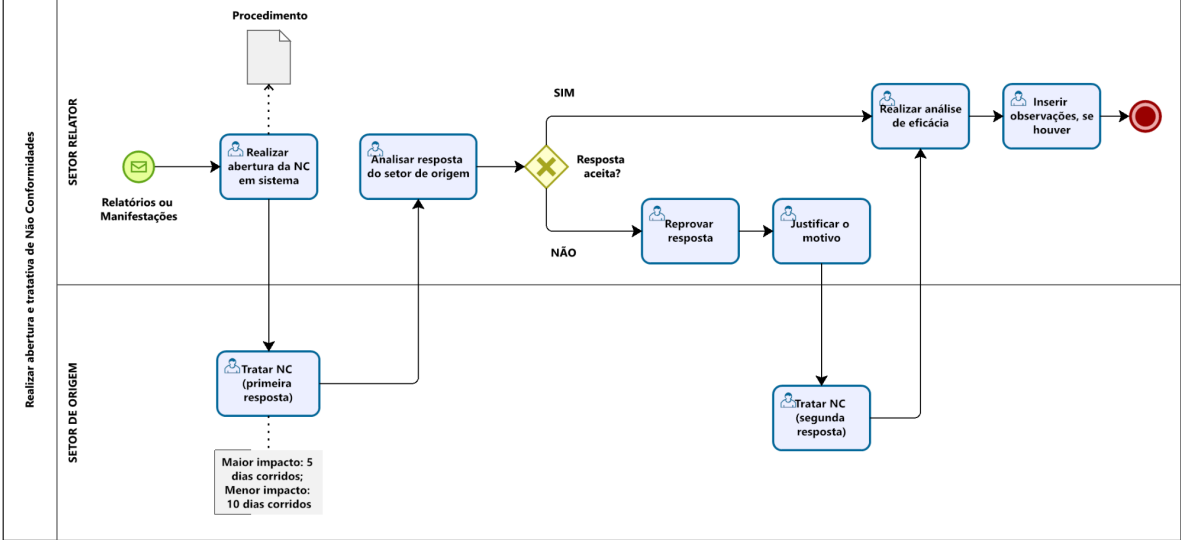
A próxima seção apresenta a modelagem do processo futuro, etapa fundamental para definir melhorias, otimizar recursos e alinhar o fluxo de trabalho aos objetivos estratégicos da organização.

4.2. TO/BE - Modelagem do Processo futuro

Após a identificação dos gargalos no processo, realizou-se uma nova modelagem do processo, resultando nas Figuras 5 e 6 a seguir. Estas demonstram que:

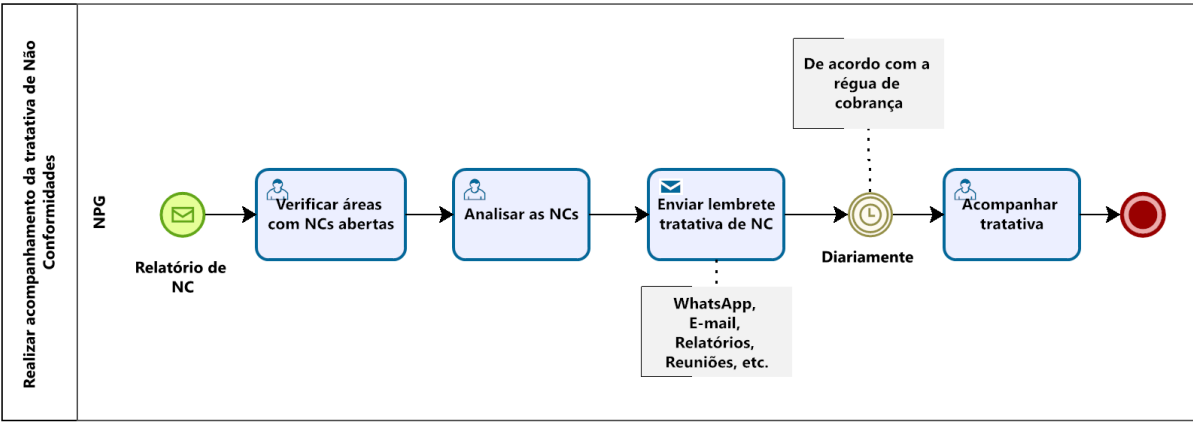
- a) O prazo para tratativa das NCs foi alterado para 5 dias corridos (maior impacto) e 10 dias corridos (menor impacto), visando proporcionar maior tempo hábil para que os setores possam conduzir as tratativas de forma adequada, reduzindo atrasos e promovendo maior efetividade na resolução das não conformidades.
- b) O sistema utilizado pela instituição contém o campo “análise da resposta do setor de origem”, funcionalidade que possibilita ao setor relator avaliar se a tratativa apresentada foi adequada. Em caso de reprovação, o colaborador insere uma justificativa e a NC retorna ao setor de origem para nova resposta, sem a necessidade de abrir um novo registro para o mesmo motivo. Essa melhoria no fluxo contribuiu diretamente para a redução média de 21% na abertura de NCs repetidas, otimizando o processo e diminuindo o retrabalho entre os setores.
- c) Foi instituída uma nova régua de cobrança, na qual a área de Processos do NPG passou a realizar acompanhamentos diários das tratativas de NCs, utilizando diferentes meios de comunicação. Essa abordagem visa evitar a negligência no cumprimento dos prazos por falta de acompanhamento contínuo ou por limitações nos canais utilizados, garantindo que as equipes envolvidas sejam devidamente notificadas e apoiadas durante todo o processo.

Figura 5: Processo de abertura e tratativa das NCs (depois).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do estudo. (2025).

Figura 6: Processo de acompanhamento das NCs (depois).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do estudo. (2025).

Para execução das melhorias citadas anteriormente, utilizou-se a ferramenta de 5W2H para elaboração do Plano de ação, conforme Quadro 2 a seguir. Este foi elaborado pela autora deste trabalho desde 2024 a 2025 e aprovado e executado pela organização em 2025:

Quadro 2: Plano de ação para melhoria do processo.

<i>What</i> (O quê?)	<i>Why</i> (Por quê?)	<i>Who</i> (Quem?)	<i>When</i> (Quando?)	<i>Where</i> (Onde?)	<i>How</i> (Como?)	<i>How much</i> (Quanto?)
Redefinir prazos das NCs	O prazo atual não está sendo atingido constantemente	NPG	2024	Sistema e documentos do processo	Alteração dos prazos no sistema e revisão do	Sem custo adicional

					documento	
Incluir etapa de análise da resposta do setor de origem no sistema	Parte do volume das NCs é devido às duplicadas das NCs tratadas erradas	NPG	2024	Sistema e documentos do processo	Ativação do campo no sistema e revisão do documento	Sem custo adicional (campo já existente em sistema)
Implementar nova régua de cobrança	Ampliar meios de acompanhamento e notificação	NPG	2024	Núcleo de Planejamento e Gestão	Alinhamento da equipe e padronização da nova rotina de cobrança	Sem custo adicional
Verificar adesão das áreas às melhorias realizadas	Identificar se as melhorias foram eficazes e as possíveis adequações a serem realizadas	NPG	Atividade a ser realizada mensalmente, após implementar as melhorias	Sistema e na organização	Relatórios emitidos em sistema e entrevistas com colaboradores	Sem custo adicional
Atualizar documentos que tratam do processo	Padronizar o processo para prevenir falhas recorrentes.	NPG	2025	Sistema e documentos do processo	Revisão de conteúdo nos documentos existentes.	Sem custo adicional

Fonte: Elaboração própria. (2025).

A aplicação da ferramenta *5W2H* é essencial para garantir que ações de melhoria sejam executadas de forma estruturada, objetiva e alinhada aos objetivos da organização. Ao detalhar o que será feito, a metodologia proporciona clareza e engajamento entre os envolvidos no processo. Além disso, o acompanhamento contínuo dos resultados permite avaliar a eficácia das ações implementadas, identificar possíveis ajustes ao longo do percurso e assegurar que os esforços gerem realmente os impactos esperados, promovendo a melhoria contínua e a consolidação de uma cultura organizacional orientada à qualidade.

A próxima seção apresenta a aplicação de *OKR's* no processo de tratamento de não conformidades, etapa essencial para estabelecer metas claras, monitorar resultados e assegurar que as ações corretivas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

4.3. Aplicação de OKR's no Processo de Tratamento de Não Conformidades

Com base na ferramenta *5W2H* e como parte da estratégia de melhoria do processo de tratamento de Não Conformidades (NCs), foi realizado o acompanhamento das ações por meio da metodologia de *OKR's* (*Objectives and Key Results* – Objetivos e Resultados-Chave), adotada pela instituição. Essa metodologia auxilia as organizações na definição de metas claras e mensuráveis, além de possibilitar o monitoramento contínuo do progresso em relação a essas metas. A Unimed João Pessoa utiliza um sistema específico para esse acompanhamento. Assim, o Quadro 3 apresenta como a metodologia foi aplicada no contexto deste estudo.

Quadro 3: Aplicação das *OKR's* na melhoria do processo.

Objetivo	Aprimorar a metodologia de análise das NCs
Resultado-Chave 1	Estruturar 100% a metodologia de análise das NCs
Resultado-Chave 2	Treinar 100% dos facilitadores de gestão sobre a nova metodologia de NCs
Resultado-Chave 3	Enviar, até o final de cada mês do quadrimestre, 1 relatório ao gestor da área de maior impacto quantitativo.

Fonte: Elaboração própria. (2025).

Como resultado, as mudanças sugeridas para a melhoria dos processos foram bem-sucedidas, proporcionando também novos *insights* para aprimoramentos em outras etapas e pilares trabalhados pela área de Processos, reforçando a importância da prática da melhoria contínua.

De forma geral, os resultados alcançados demonstram que a análise detalhada do processo atual, aliada à modelagem do fluxo futuro, ao uso estruturado do *5W2H* e ao acompanhamento sistemático por meio das *OKR's*, proporcionou ganhos significativos na eficiência e na efetividade do tratamento de Não Conformidades. O processo foi otimizado e resultou em melhoras concretas nos indicadores de desempenho — como a redução do tempo médio de resolução de Não Conformidades e a queda na reincidência de registros, indicadores monitorados sistematicamente pela organização.

As alterações implementadas, como a inclusão de etapas adicionais de análise no sistema, reduziram a reincidência de registros duplicados, otimizaram a comunicação entre setores e ampliaram o controle sobre prazos e responsabilidades. Além de atender aos objetivos específicos desta pesquisa, essas melhorias criaram uma base sólida para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à qualidade, ao desempenho e à melhoria contínua, contribuindo para a sustentabilidade e evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a modelagem de processos, utilizando a notação BPMN, pode apoiar a análise e a melhoria do processo de tratamento de Não Conformidades (NCs), no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Unimed João Pessoa, visando aprimorar a eficiência e a eficácia do processo. A partir dessa proposta, foram mapeados os principais gargalos que comprometiam o cumprimento dos prazos e favoreciam a reincidência de NCs, especialmente aquelas relacionadas a respostas ineficazes ou incompletas por parte dos setores responsáveis.

A análise revelou fragilidades no modelo de acompanhamento vigente, com destaque para a limitação dos canais de cobrança (restritos a uma única mensagem via *WhatsApp* e à notificação automática do sistema), o que dificultava o engajamento dos colaboradores e o cumprimento dos prazos. Além disso, foi observada uma alta taxa de reincidência de NCs, motivada, principalmente, pela ausência de uma etapa formal de avaliação da resposta dada pelo setor de origem.

Com base nesses achados, a modelagem do processo foi revisada e três melhorias principais foram implementadas: a redefinição dos prazos de tratativa (para 5 dias corridos em NCs de maior impacto e 10 dias para as de menor impacto), a ativação do campo "análise da resposta do setor de origem" no sistema e a adoção de uma nova régua de cobrança diária, utilizando múltiplos canais de comunicação. Essas ações resultaram em ganhos concretos para a instituição, como a redução de cerca de 21% nas NCs duplicadas e um aumento da taxa de tratativas dentro do prazo, de 53% para aproximadamente 74%, no mês de julho de 2025, promovendo maior fluidez, efetividade e controle no processo.

Do ponto de vista prático, os resultados demonstram o potencial da modelagem de processos como ferramenta de diagnóstico e intervenção em fluxos críticos dentro do SGQ, contribuindo para a gestão da qualidade e para o alinhamento organizacional. Já no âmbito teórico, a pesquisa reforça a relevância da integração entre ferramentas de qualidade (como o *5W2H*, *PDCA* e *BPMN*) e a prática institucional, principalmente em organizações da área da saúde suplementar, onde a conformidade com normas e processos é estratégica.

Apesar dos avanços, a pesquisa enfrentou limitações. Como o volume de NCs ainda é elevado frente à capacidade atual de avaliação do Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG), não foi possível propor ações mais robustas de automação ou ampliação da triagem. No entanto, considerando o nível de maturidade da instituição em relação à gestão de processos, as melhorias já implementadas representam um avanço significativo.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se investigar o impacto dessas mudanças na cultura organizacional e na percepção dos colaboradores sobre a qualidade do processo. Além disso, estudos que explorem o uso de inteligência artificial para triagem automatizada de NCs ou a integração do SGQ com outros sistemas, podem contribuir para o fortalecimento contínuo da gestão da qualidade na organização.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK V3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 3. ed. 2013.
- COSMO, A. F.; FERNANDES, S. C.; ESTEVES, S. H. S.; SANTOS, M. M. A.; FREITAS, S. D. D.; MARQUES, C. A. N.. **Gerenciamento de processos de negócios para potencializar a gestão acadêmica: uma pesquisa-ação**. Revista de Gestão e Tecnologia, v. 13, p. 1–16, 2023. DOI: 10.22279/navus.v13.1806.
- DUMAS, M.; LA ROSA; M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. 1. ed. Heidelberg: Springer, 2018. DOI: 10.1007/978-3-642-33143-5
- FELICIANO, A. M.; ARAÚJO, T. S.; VIEIRA, G. M.; SILVA, A. O. **Contribuições do gerenciamento de processos de negócios para a gestão do conhecimento em instituições públicas de Santa Catarina**. Revista Científica Multidisciplinar, v. 4, n. 7, p. e473542, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i7.3542.
- GALLEGOS, R. A. P. **Ferramentas de gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book.
- KO, R. K. L.; LEE, S. S. G.; LEE, E. W. **Business process management (BPM) standards: a survey**. Business Process Management Journal, v. 15, n. 5, p. 744–791, 2009. DOI: 10.1108/14637150910987937.
- LEE, R. G.; DALE, B. G. **Business process management: a review and evaluation**. Business Process Management Journal, 1998. v. 4, n. 3, p. 214–225. DOI: 10.1108/14637159810224322
- LEITE, I.; BITTENCOURT, N.; ARANTES, M.; PEREIRA, T. **Modelagem do processo de ensaio de radiocomunicação restrita utilizando notação BPMN**. Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 25, p. 20, 2024. DOI: 10.57209/e-locucao.v1i25.589
- MEDEIROS, M. **Pesquisas de abordagem qualitativa**. Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 14, n. 2, 2012. DOI: 10.5216/ree.v14i2.13628.
- NYLAND, J. **Process management: modern management approach**. Research, Society and Development, v. 12, n. 2, p. e1812239906, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i2.39906
- SANTOS, J. P.; RAMOS, P.; FARINHA, J.; MORO, S. **Business processes modelling and diagnosis**. Business Information Review, v. 37, p. 38–51, 2019. DOI: 10.1177/0266382119891604.

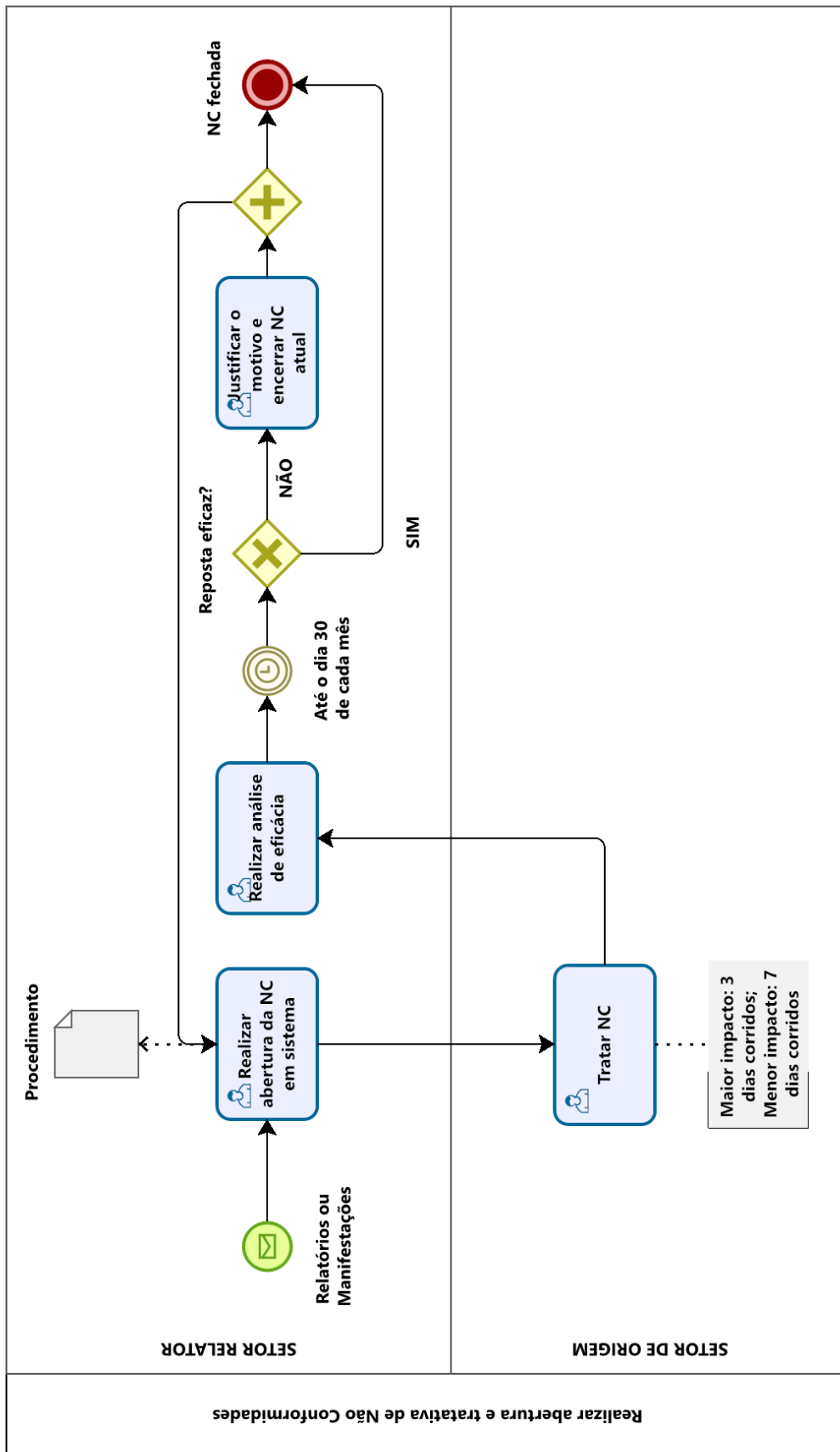
VAN DER AALST, W. M. P. **Business Process Management: a comprehensive survey.** Hindawi Publishing Corporation, v. 2013, n. 1, p. 1–37, fev. 2013. DOI: 10.1155/2013/507984.

ZAIRI, M. **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness.** Business Process Management Journal, v. 3, n. 1, p. 64–80, 1997. DOI: 10.1108/14637159710161585.

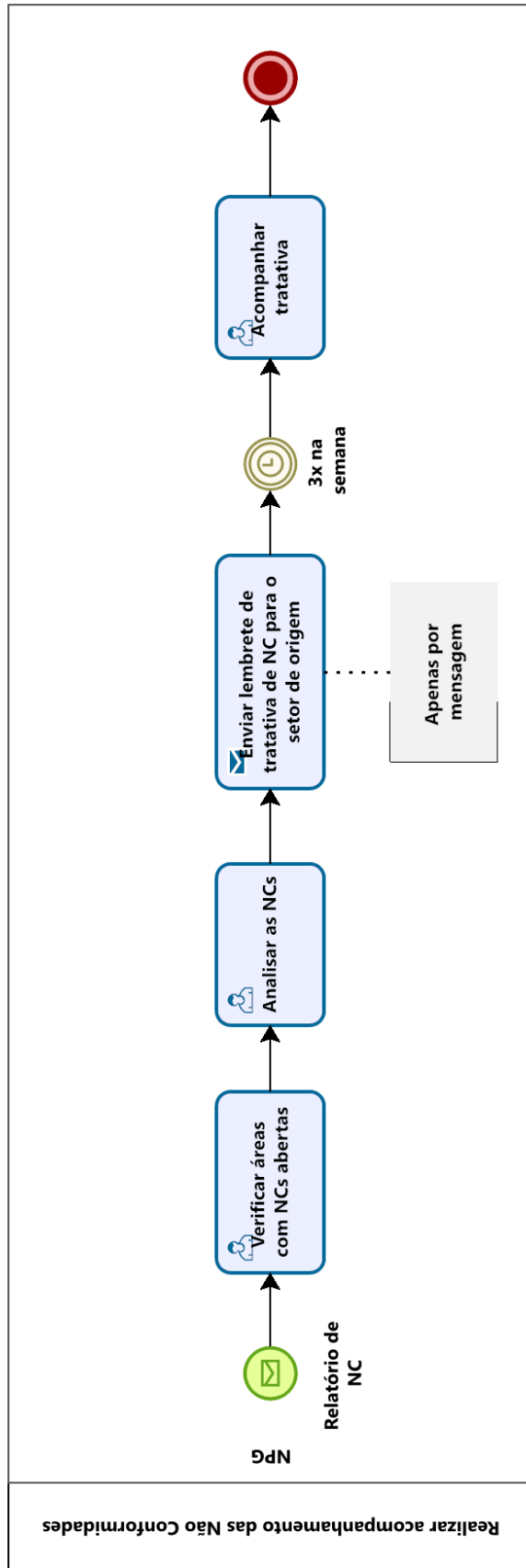
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1. Como você avalia o atual processo de abertura e tratamento das Não Conformidades?
2. Quais pontos você considera mais críticos nesse processo?
3. Na sua opinião, os prazos atuais das NCs são suficientes para tratativa?
4. Na sua experiência, quais são as principais dificuldades encontradas para cumprir os prazos definidos para a tratativa das NCs?
5. Você acredita que o prazo para tratar as Não Conformidades influencia a qualidade das soluções que são apresentadas? Por quê?
6. Como você percebe a comunicação entre os setores envolvidos no processo de tratamento das NCs?
7. Para você, o que poderia ser melhorado na comunicação entre esses setores?
8. Como você avalia os documentos e orientações disponíveis para a abertura e tratamento das Não Conformidades? Eles são claros e suficientes para que você consiga seguir o processo corretamente?
9. Você acredita que a notificação via *WhatsApp* e a notificação automática inicial do sistema são suficientes para garantir o acompanhamento das NCs? Por quê?
10. Na sua perspectiva, quais são os impactos que o atraso no tratamento das NCs tem sobre o desempenho da sua área e sobre a organização como um todo?

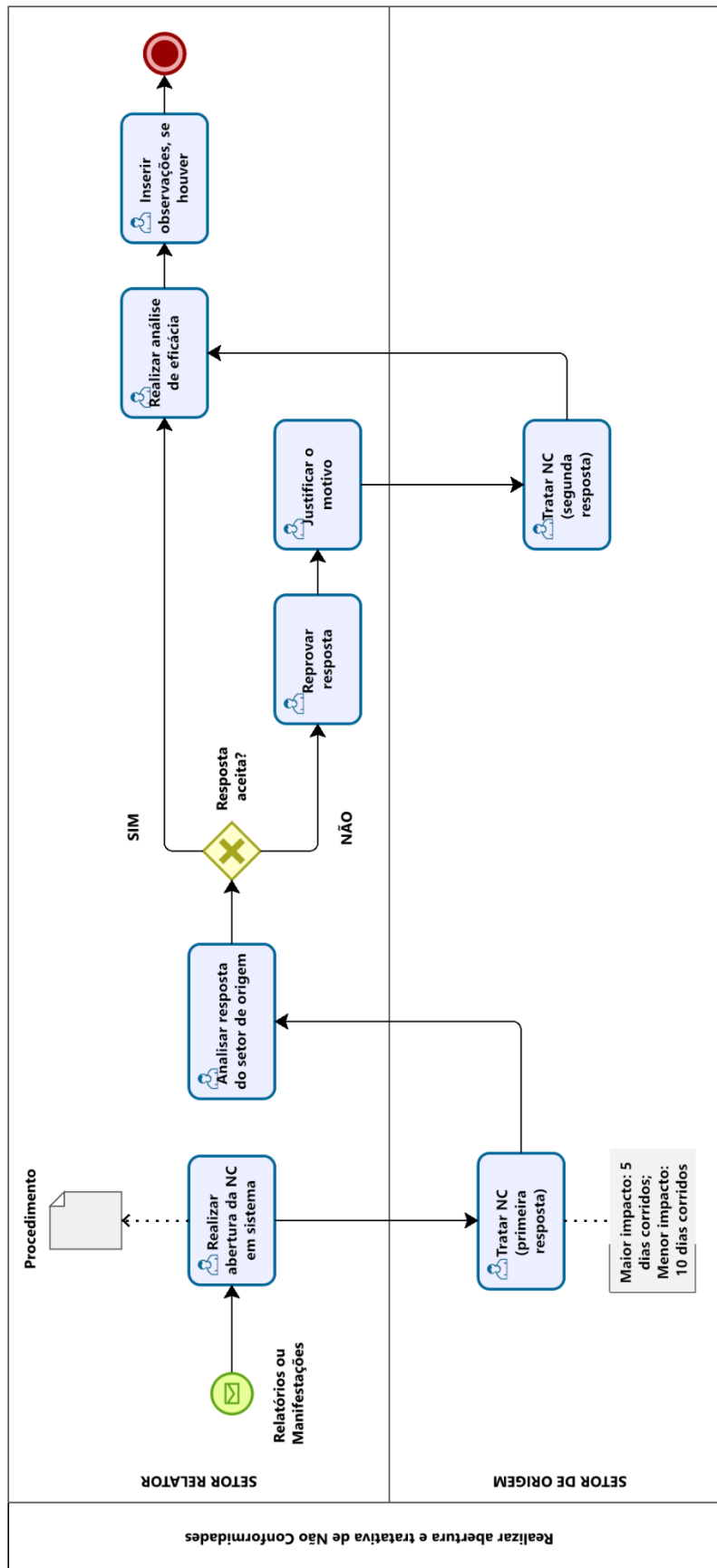
APÊNDICE B – PROCESSO DE ABERTURA E TRATATIVA DAS NCS (ANTES)



APÊNDICE C – PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DAS NCS (ANTES)



APÊNDICE D – PROCESSO DE ABERTURA E TRATATIVA DAS NCS (DEPOIS)



APÊNDICE E – PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DAS NCS (DEPOIS)

