

APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA CLÍNICA DE CIRURGIA PLÁSTICA: UM ESTUDO DE CASO

Cabral, A. F. G¹; Lima, M. X. V. F¹; Resende, V. H. M¹; Valadão, E. T. M¹

¹Escola Politécnica e de Artes

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Goiânia, Goiás - Brasil

RESUMO: O objetivo deste estudo foi aplicar a ferramenta mapeamento de processos na área de gestão de pessoas de uma clínica de cirurgia plástica estética situada em Jataí – GO, para então identificar gargalos e propor melhorias voltadas à efetividade das contratações e melhor desempenho de pessoal. A metodologia baseou-se no levantamento organizacional, reunião de *Makigami* com os colaboradores e no mapeamento do processo atual (*As Is*) utilizando notação BPMN. Com base nas informações levantadas, foram identificados seis gargalos: concentração excessiva da liderança, ausência de critérios padronizados para contratação, falta de integração voltada à cultura organizacional, ausência de treinamento inicial formal, inexistência de documentos norteadores de atividades e falta de acompanhamento de desempenho com *feedbacks* contínuos. Para priorizar esses gargalos, foi aplicada a Matriz GUT, que apontou como mais críticos a ausência de critérios de recrutamento e a falta de treinamento formal. A partir disso, foram elaboradas propostas de melhoria, como a contratação de consultoria externa especializada em recrutamento e seleção e a criação da Semana de Integração do Novo Colaborador. Conclui-se que o mapeamento de processos se mostrou eficaz, pois, permitiu identificar falhas que comprometem diretamente a eficiência da gestão de pessoas. Para estudos futuros, sugere-se aplicar o processo ideal proposto (*To Be*) e mensurar seus impactos na performance e retenção dos colaboradores.

Palavras-chave: BPMN, Gestão de Pessoas, Desempenho Organizacional, Setor de Estética.

ABSTRACT: The objective of this study was to apply process mapping to the people management practices of a plastic surgery clinic located in Jataí, Goiás, in order to identify bottlenecks and propose improvements aimed at enhancing hiring effectiveness and staff performance. The methodology was based on organizational data collection, a Makigami workshop with employees, and mapping of the current process (*As Is*) using BPMN notation. Based on the information collected, six bottlenecks were identified: excessive leadership centralization, lack of standardized hiring criteria, insufficient integration into the organizational culture, absence of formal onboarding training, lack of activity-guiding documents, and inadequate performance monitoring with continuous feedback. To prioritize these issues, the GUT Matrix was applied, which highlighted the absence of recruitment criteria and the lack of formal training as the most critical. Based on this, improvement proposals were developed, such as hiring an external consultancy specialized in recruitment and selection, and implementing a New Employee Integration Week. It was concluded that process mapping proved to be an effective tool, as it enabled

the identification of failures that directly affect the efficiency of people management. For future research, it is recommended to implement the proposed ideal process (To Be) and measure its impact on employee performance and retention.

Keywords: BPMN, People Management, Organizational Performance, Aesthetics Sector.

1. Introdução

A busca por bem-estar e valorização da imagem pessoal tem transformado a área da estética em um dos segmentos mais dinâmicos da economia brasileira. Mais do que uma tendência cultural, a crescente procura por procedimentos estéticos e cirurgias plásticas reflete mudanças no comportamento do consumidor, na relação com o autocuidado e no avanço de tecnologias acessíveis. Esse movimento impulsionou o Brasil a possuir o quarto maior mercado global de procedimentos estéticos, com um total de 34 milhões de procedimentos realizados anualmente [1].

Com o aumento da demanda, clínicas especializadas em estética passaram a enfrentar novos desafios administrativos, sendo a gestão de pessoas um dos principais, uma vez que, à medida que o atendimento se torna mais exigente e personalizado, cresce a necessidade de uma equipe bem preparada, engajada e alinhada aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, as práticas de gestão de pessoas não podem ser tratadas de maneira isolada, mas sim integradas aos processos organizacionais [2]. A suposta ausência de processos formalizados aliada a existência de falhas nos fluxos de informação e na definição das atribuições dos colaboradores motivou a realização deste estudo, cujo intuito é promover maior organização interna e otimização da gestão de pessoas.

O presente trabalho foi realizado em uma clínica de cirurgia plástica, tendo como objetivo geral compreender e analisar os processos relacionados à gestão de pessoas. Assim, os objetivos específicos são: mapear os processos relacionados à gestão de pessoas, identificar os principais gargalos existentes e, por fim, propor melhorias que otimizem o desempenho de pessoal da clínica em estudo.

2. Referencial teórico

O setor de estética no Brasil vem apresentando crescimento expressivo. Em 2000, foram realizadas cerca de 390 mil cirurgias plásticas, número que saltou para aproximadamente 2 milhões em 2022, colocando o país entre os líderes globais do segmento [3][4]. A tendência é de expansão contínua, com projeções de crescimento de até 6% até 2028 e receita estimada em 9,8 bilhões de dólares até 2030 [5] [6].

Goiás se destaca nesse cenário, ocupando a terceira posição nacional em número de procedimentos, com 175 mil cirurgias registradas em 2013. Goiânia, sua capital, concentra uma das maiores proporções de cirurgiões plásticos por habitante no país, devido à tradição local, estrutura cirúrgica de ponta e custos mais acessíveis em comparação a grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro [7][8].

Diante desse ambiente competitivo, a gestão de pessoas assume papel estratégico. Trata-se de um conjunto de práticas voltadas para atrair, desenvolver, engajar e reter talentos, alinhando os objetivos organizacionais às necessidades dos colaboradores [2][9][10]. Essas práticas são operacionalizadas por meio de subsistemas de gestão de pessoas interdependentes. Nesse estudo, destacam-se os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e integração e gestão de desempenho, que envolvem, respectivamente, a escolha de candidatos alinhados ao perfil da organização, a adaptação dos novos colaboradores à função e à cultura institucional, e o acompanhamento contínuo por meio de metas e feedbacks [9]. Além disso, a Teoria da Cadeia de Lucro do Serviço reforça que colaboradores satisfeitos tendem a oferecer um atendimento de melhor qualidade, aumentando a fidelização dos clientes e a lucratividade das empresas [11][12][13].

Nesse contexto, a gestão por processos (BPM) surge como ferramenta essencial. Ela permite mapear, organizar e otimizar atividades internas, promovendo eficiência, padronização e melhor comunicação entre setores. Seu principal objetivo é garantir que as atividades sejam realizadas da maneira mais eficiente possível, reduzindo desperdícios, retrabalhos e gargalos, além de assegurar a padronização das rotinas operacionais. Isso resulta em ganhos como aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos serviços e maior satisfação dos clientes [14]. A utilização da notação BPMN facilita o entendimento

dos fluxos de trabalho, enquanto a aplicação do BPM em Recursos Humanos contribui para tornar processos como recrutamento, treinamento e avaliação mais ágeis e eficazes [15] [16].

Portanto, a integração entre gestão de pessoas e gestão por processos é importante para sustentar o crescimento e a qualidade dos serviços prestados no setor de estética. E a adoção de ferramentas de apoio à tomada de decisão é fundamental para garantir eficiência organizacional, pois permite resolver problemas com mais agilidade e basear as ações em dados concretos e alinhados ao planejamento estratégico da empresa [17]. Serão abordadas, neste estudo, duas ferramentas de apoio amplamente utilizadas: o *Makigami* e a Matriz GUT.

O *Makigami* é uma metodologia japonesa que detalha os processos administrativos e de serviços em grandes rolos de papel, facilitando a visualização dos fluxos de informação, a identificação de desperdícios e a proposição de melhorias, de forma simples e visual. Já a Matriz GUT apoia na definição de prioridades, avaliando os problemas segundo os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência, permitindo que as ações sejam focadas no que gera maior impacto para a organização [18][19].

Conclui-se que a integração entre gestão de pessoas, o mapeamento de processos e as ferramentas de apoio configura uma estratégia eficaz para aprimorar a organização e a qualidade dos serviços em clínicas de estética, oferecendo base teórica para a análise proposta neste trabalho.

Destaca-se, finalmente, que na literatura encontra-se, facilmente, diversos exemplos práticos e ilustrativos da aplicação de todas essas ferramentas.

3. Materiais e Métodos

Este estudo foi realizado em uma clínica de cirurgia plástica estética de médio porte¹, situada na cidade de Jataí, no estado de Goiás, durante o período de fevereiro a junho de 2025. A clínica em estudo possui uma estrutura administrativa enxuta, com equipes multidisciplinares que atuam em diferentes áreas, incluindo atendimento ao paciente, enfermagem, recepção e suporte administrativo. Essa pesquisa teve como foco o

¹ De acordo com a classificação da ANVISA, uma empresa de médio porte é aquela cujo faturamento anual é igual ou inferior a R\$ 20 milhões e superior a R\$ 6 milhões.

mapeamento dos processos da área de gestão de pessoas, e suas etapas estão detalhadas nos tópicos seguintes.

3.1. Diagnóstico organizacional e levantamento de dados

Inicialmente realizou-se o levantamento de dados para a construção do organograma da clínica e das atividades realizadas por cada colaborador. As informações foram coletadas de forma não estruturada, por meio de uma reunião com o diretor-presidente da instituição, que detalhou a estrutura organizacional e as responsabilidades de cada setor. Posteriormente, foi elaborada a proposta de descrição dos cargos e funções dos colaboradores, com base no modelo disponibilizado por Nardi, B. [20].

Ainda nesta etapa, realizou-se uma reunião com a aplicação da ferramenta *Makigami*, a qual foi realizada no dia 22/04/2025, nas dependências da clínica, durou cerca de 40 minutos e contou com a participação de 4 colaboradores diretamente envolvidos nas atividades analisadas, entre eles: a recém contratada gestora corporativa e seu antecessor - o qual estava na clínica para finalizar a transição de cargo - a coordenadora comercial, a coordenadora financeira e a secretária. A condução da atividade foi realizada pelo autor deste estudo, contando com apoio de um auxiliar para as anotações e a administração do tempo. Para a reunião, enviou-se um convite individual aos colaboradores, via aplicativo de mensagens instantâneas, explicando a importância da sua participação para a compreensão do processo (Apêndice A).

3.2. Mapeamento do processo atual (*As Is*) e identificação de gargalos

Ainda na reunião com o diretor presidente, foram levantadas, também, informações referentes a realização de cada tarefa, assim como responsabilidades e fluxo das mesmas. Desta forma, elaborou-se o desenho do mapeamento do processo atual (*As Is*) da gestão de pessoas da clínica, utilizando a notação BPMN.

3.3. Propostas de melhoria e mapeamento do processo ideal (*To Be*)

Para esta etapa utilizou-se a matriz GUT, na qual, por meio de notas atribuídas pelo autor do trabalho em conjunto com o diretor presidente, foi possível classificar os gargalos, identificando aqueles de maior urgência e importância no processo estudado. Esta ferramenta foi utilizada pois facilitou a priorização dos gargalos encontrados, a fim de otimizar a resolução dos mesmos.

funcionamento da empresa: diretor-presidente, coordenador financeiro e secretária. A Tabela 1 apresenta, de forma resumida, essas atribuições.

Tabela 1 - Atividades exercidas pelo diretor presidente, coordenador financeiro e secretária

Cargo	Responsabilidades e Atribuições
Diretor Presidente	Atuação como cirurgião plástico da equipe, supervisão geral de todas as atividades da clínica, incluindo o acompanhamento direto da atuação da gestora corporativa. Também é responsável pela revisão das movimentações financeiras e decisões estratégicas relacionadas à operação da clínica.
Coordenador Financeiro	Controle de contas a pagar e a receber; gestão de fluxo de caixa; cotações e negociações; controle de inadimplência e cobrança; precificação e margem de lucro; planejamento financeiro e relatórios; relacionamento com banco e instituições financeiras; controle de Ponto; RH e contabilidade.
Secretária	Atendimento e recepção; agendamento de consultas, retornos e procedimentos; acompanhar o pós-atendimento; aplicar estratégias para incentivar indicações; atuar de forma ativa nas redes sociais, principalmente no <i>instagram</i> ; converter seguidores em leads no <i>whatsapp</i> .

A descrição primária desses cargos mostrou que, em muitos casos, as funções exercidas ultrapassam ou não correspondem exatamente às responsabilidades previstas, indicando sobreposição de atividades, lacunas na definição de papéis e nos fluxos de informações.

Como exemplo disso, tem-se o fato de o coordenador financeiro tratar de questões relacionadas a recursos humanos, como banco de horas e documentação pessoal, e o fato de a secretária tratar de questões relacionadas ao comercial, como a prospecção de clientes via *internet*.

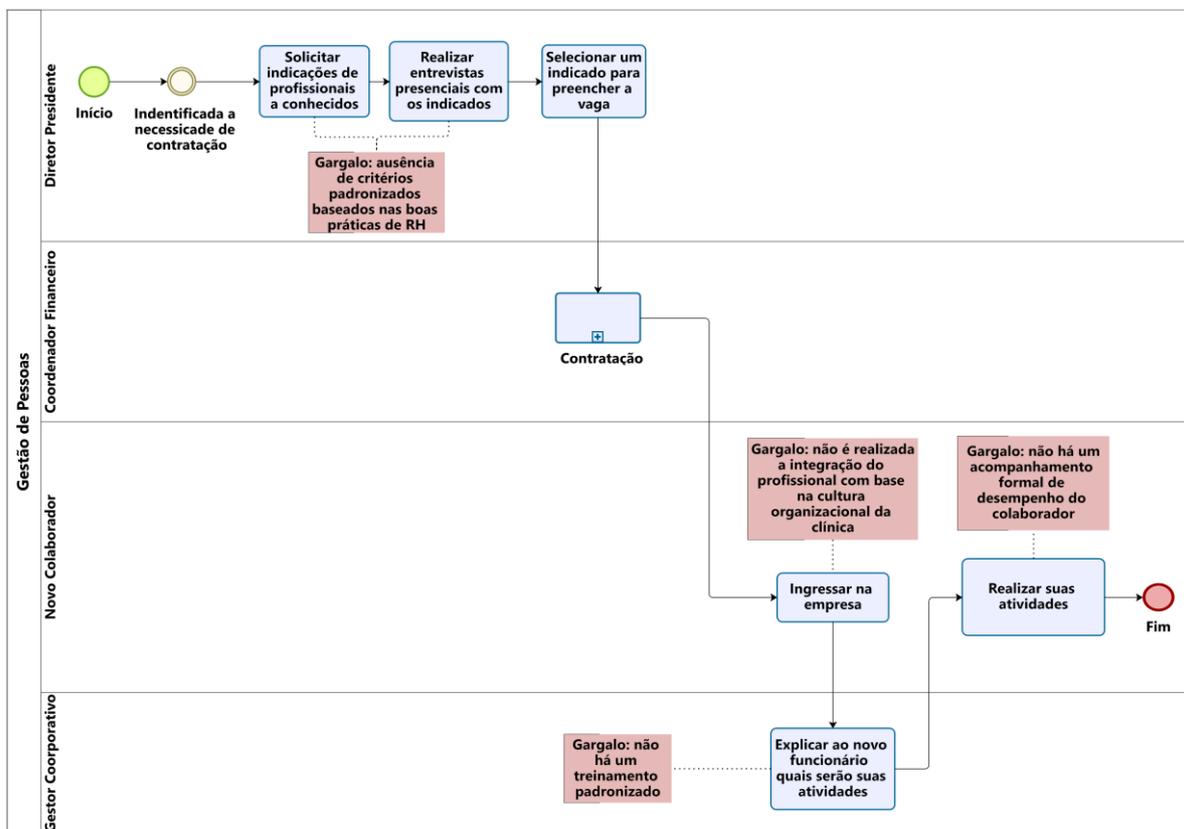
No Apêndice B pode ser visualizada uma sugestão de como pode ser estruturada a descrição de cargos e funções de acordo com o modelo citado no tópico 3.1.

O processo de gestão de pessoas se inicia com o diretor-presidente identificando a necessidade de contratação. Em seguida, são solicitadas indicações de profissionais a conhecidos, sem critérios padronizados definidos, o que configura o segundo gargalo do processo. A seleção ocorre por meio de entrevistas presenciais, também realizadas pelo diretor presidente sem o apoio de um profissional de Recursos Humanos, o que limita a análise técnica e comportamental dos candidatos. Após a escolha do indicado, a contratação é formalizada pelo setor financeiro, e o colaborador dá início ao seu contrato

de trabalho. Segundo Bohlander e Snell [22], a ausência de critérios estruturados no recrutamento e seleção compromete a efetividade do processo, podendo resultar na admissão de profissionais desalinhados com os requisitos do cargo, os objetivos estratégicos da empresa e seus os valores organizacionais, o que impacta diretamente no desempenho, na rotatividade e na cultura da empresa.

O mapeamento “As Is” da gestão de pessoas na clínica pode ser observado na Figura 2, já acompanhado da identificação de gargalos, com o objetivo de facilitar a compreensão visual do processo.

Figura 2 - Mapeamento "As Is" da Gestão de Pessoas



Observam-se outros dois pontos críticos logo após a admissão: não há um processo estruturado de integração voltado à incorporação da cultura organizacional da clínica ao novo profissional, nem um programa de treinamento inicial padronizado, fazendo com que o novo colaborador comece suas funções sem o devido alinhamento ao propósito da clínica e sem as orientações necessárias à correta prática de suas atividades. De acordo com Schein [23], a socialização organizacional — que envolve o processo pelo qual um novo membro aprende os valores, normas e comportamentos esperados na empresa — é

fundamental para que o colaborador se identifique com a cultura vigente. Quando essa etapa é negligenciada, os indivíduos tendem a operar com base em suposições próprias, o que compromete a coesão, o engajamento e a eficácia organizacional. Por fim, não há um acompanhamento formal de desempenho ou desenvolvimento do colaborador.

Após a análise do mapeamento, analisou-se também as informações resultantes do *Makigami* (fotos da reunião no Apêndice C). Esta contribuiu para ratificar os gargalos previamente identificados e trouxe à tona outras lacunas apontadas pelos próprios colaboradores. Dentre elas destacam-se:

- A inexistência de documentos norteadores de atividades (como por exemplo Procedimentos Operacionais Padrão - POPs), manuais e instruções formais, e uma descrição clara de cargos e funções, o que faz com que o conhecimento técnico e prático esteja restrito à experiência individual de cada funcionário. Essa fragilidade compromete a continuidade dos processos, especialmente em casos de desligamentos ou afastamentos.
- A falta de reuniões formais de *feedback*, que, quando ocorrem, estão limitadas às primeiras semanas de trabalho.

4.2. Propostas de melhoria e mapeamento do processo ideal (*To Be*)

Os gargalos identificados foram priorizados (pelo autor do estudo, juntamente com o diretor presidente) na matriz GUT, ilustrada na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados da Matriz GUT para os gargalos identificados no processo de gestão de pessoas da clínica de cirurgia plástica

MATRIZ GUT					
Gargalos	Priorização			G x U x T	Classificação
	G	U	T		
1. Concentração excessiva da liderança	4	3	4	48	5°
2. Ausência de critérios padronizados para contratação	5	5	5	125	1°
3. Falta de integração voltada à cultura organizacional	4	4	5	80	3°
4. Não realização de treinamento inicial formal	4	5	5	100	2°
5. Ausência de documentos norteadores	4	3	4	48	4°
6. Falta de acompanhamento de desempenho e <i>feedback</i>	3	3	4	36	6°

Com base na Matriz GUT, foram definidas as seguintes propostas de melhoria:

- Para tornar o processo de recrutamento e seleção mais eficaz, recomenda-se a contratação de uma empresa especializada em RH. Em Jataí (GO), há algumas empresas em gestão de pessoas que oferecem serviços nessa área, incluindo recrutamento e seleção. Essas empresas podem auxiliar na definição de critérios claros e alinhados às necessidades da clínica, reduzindo contratações desalinhadas e o índice de turnover, o qual não é medido formalmente, mas é percebido pelo diretor presidente.
- Propõe-se a criação da Semana de Integração do Novo Colaborador, uma ação estruturada, com duração de cinco dias, obrigatória para todos os novos integrantes da equipe. Essa proposta une três pontos críticos: a ausência de integração voltada à cultura organizacional, a inexistência de treinamentos formais por setor e a falta de documentos norteadores de atividades. A Tabela 3 apresenta como será o cronograma dessa ação.

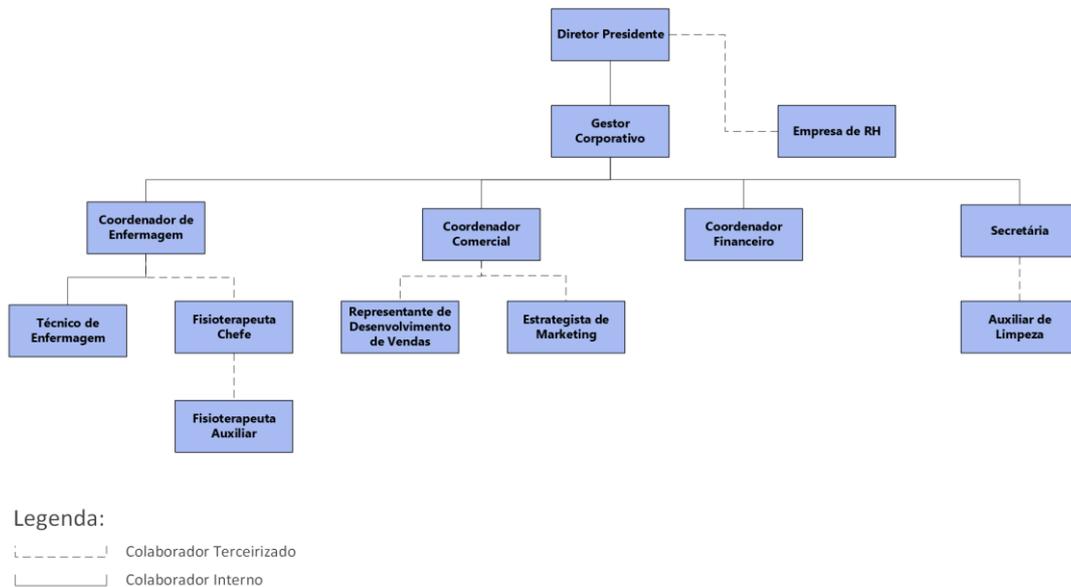
Tabela 3 - Cronograma da semana de integração do novo colaborador

Dia	Atividade	Responsável	Objetivo
1°	Apresentação institucional da clínica	Gestor corporativo	Orientar as práticas organizacionais e alinhar o colaborador ao propósito da instituição
2°	Imersão nos setores da clínica	Coordenadores de cada setor	Entender o funcionamento e as interações entre as áreas, promovendo uma visão sistêmica e colaborativa do trabalho
3°, 4° e 5°	Treinamentos técnicos específicos do setor em que o novo colaborador atuará	Coordenador do setor do novo colaborador	Iniciar as atividades com domínio das rotinas, protocolos e responsabilidades do cargo

Para a apresentação institucional, será necessário que a clínica elabore formalmente elementos estratégicos, como missão, visão e valores, o que atualmente não se encontra definido. Já para viabilizar a etapa de treinamento específico, é necessário que a clínica desenvolva materiais de apoio por setor, incluindo orientações práticas, procedimentos padronizados com documentos complementares, além de uma matriz de treinamento para a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores.

- Para reduzir a concentração da liderança, recomenda-se a reorganização da estrutura organizacional, como exposto na Figura 3

Figura 3 - Organograma Reestruturado

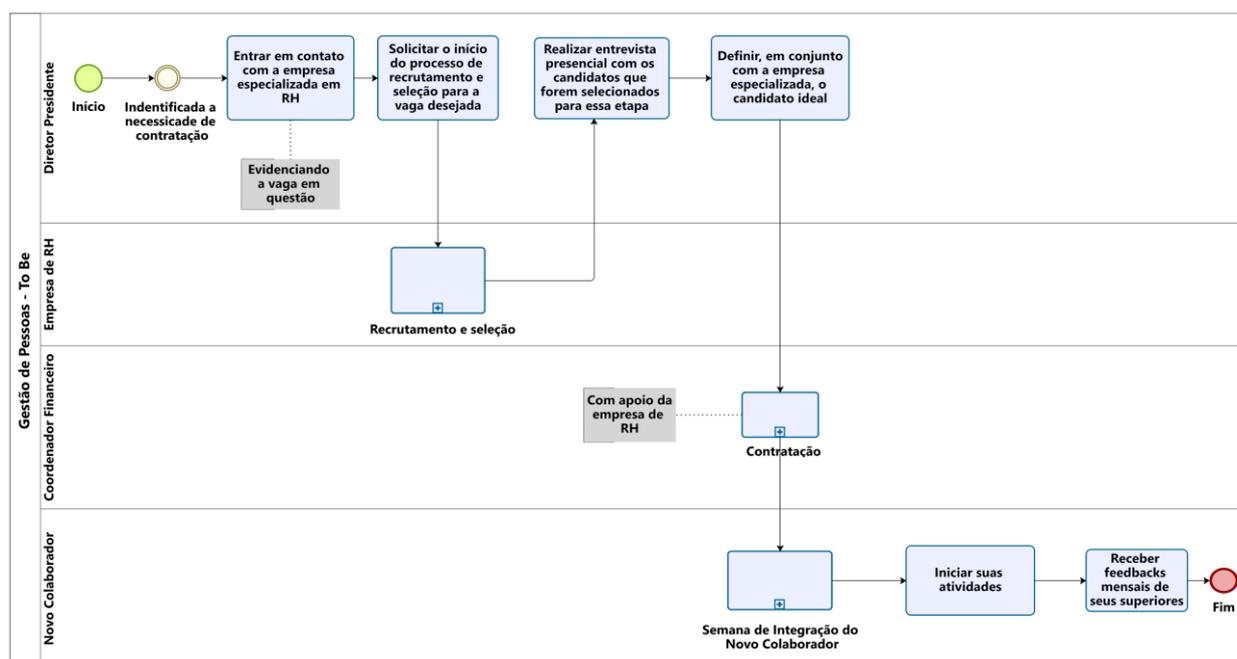


Com a nova configuração, os coordenadores passarão a supervisionar diretamente suas respectivas equipes, incluindo colaboradores terceirizados, o que diminui a sobrecarga sobre o gestor corporativo. Essa redistribuição foi realizada sem a necessidade de contratação de novos colaboradores, aproveitando a estrutura já existente da clínica — com exceção da parceria com uma empresa especializada em RH.

Sugere-se, também, a implantação de *feedbacks* e avaliações mensais, promovendo o desenvolvimento contínuo e o alinhamento entre expectativas individuais e institucionais. Como método de avaliação de desempenho, recomenda-se a utilização da *Matriz Nine Box*, que permite cruzar o desempenho atual com o potencial de desenvolvimento de cada colaborador, facilitando a identificação de talentos, necessidades de capacitação e oportunidades de crescimento dentro da clínica.

A Figura 4 expõe o processo “*To Be*” da gestão de pessoas, ou seja, como seria esse processo com as melhorias já implementadas.

Figura 4 – Mapeamento “To Be” da Gestão de Pessoas



O processo “To Be” de gestão de pessoas visa tornar o fluxo de admissão, integração e acompanhamento de colaboradores mais estruturado, técnico e eficiente. A principal inovação é a parceria com uma empresa especializada em RH, que assume o recrutamento e a seleção com critérios mais claros e alinhados ao perfil desejado, reduzindo erros de contratação e aliviando a sobrecarga do diretor-presidente. Após a contratação, o novo colaborador participa da Semana de Integração, com foco na cultura organizacional, conhecimento dos setores e treinamentos específicos. Por fim, o processo se encerra com o início das atividades e o recebimento de *feedbacks* mensais, promovendo desenvolvimento contínuo. Espera-se que esse novo modelo melhore a assertividade das contratações, aumente o desempenho de pessoal e fortaleça o alinhamento interno da equipe.

5. Conclusão

Com base nesse estudo, conclui-se que foi possível compreender a gestão de pessoas da clínica de cirurgia plástica analisada e, com o mapeamento de processos, identificar falhas relevantes em seu processo, principalmente relacionadas à ausência de critérios estruturados para recrutamento, integração e capacitação de novos colaboradores. O BPMN se mostrou uma ferramenta eficaz, pois permitiu identificar, de forma visual e

sistemática, os gargalos que comprometem a eficiência, a padronização e a continuidade dos fluxos de trabalho da instituição.

A aplicação da Matriz GUT como ferramenta de priorização dos gargalos identificados foi fundamental para direcionar as propostas de melhoria, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência. A análise confirmou que as falhas mais críticas estavam concentradas na fase de admissão, sendo necessário reestruturar os critérios de seleção e a forma como os novos colaboradores são preparados e integrados ao ambiente organizacional.

A implementação das ações propostas — como a contratação de uma empresa especializada em recrutamento e seleção, o desenvolvimento de materiais de treinamento por setor e a criação da Semana de Integração do Novo Colaborador — poderá ser essencial para melhorar a assertividade das contratações, melhorar o desempenho de pessoal, padronizar processos e promover o alinhamento dos colaboradores à cultura e aos objetivos da clínica. Em síntese, o trabalho proporcionou um diagnóstico claro das falhas atuais e apresentou soluções consideradas viáveis, adaptadas à realidade da clínica.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação prática do processo ideal proposto (*To Be*), com monitoramento dos seus impactos ao longo do tempo, especialmente no que se refere à retenção de talentos, desempenho das equipes e fortalecimento da cultura organizacional. Outro aspecto a ser considerado é a medição do índice de *Turnover*².

6. Referências Bibliográficas

1. ABIHPEC. Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. 2023. Disponível em: <https://abihpec.org.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/> Acesso em: 15 mar. 2025.
2. DRG BRASIL. Como a gestão da qualidade aliada à gestão de pessoas pode beneficiar sua organização. Disponível em: <https://www.drgbrasil.com.br/valoremsaude/como-a-gestao-da-qualidade-aliada-a-gestao-de-pessoas-pode-beneficiar-sua-organizacao>. Acesso em: 25 mar. 2025

² Turnover é um indicador que mede a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, a frequência com que colaboradores deixam seus cargos e são substituídos por novos.

3. FOLHA DE S.PAULO. Cirurgia plástica deixa de ser tabu para homens. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/corpo/ult557u6.shtml>. Acesso em: 25 mar. 2025.
4. ISAPS. 2021 Global Survey Press Release. 2021. Disponível em: <https://www.isaps.org/media/hdmi0del/2021-global-survey-press-release-portuguese-latam.pdf> Acesso em: 15 mar. 2025.
5. VALOR. Número de procedimentos estéticos disparam em todo o mundo. 7 out. 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2024/10/07/numero-de-procedimentos-esteticos-disparam-em-todo-o-mundo.ghtml> Acesso em: 15 mar. 2025.
6. GRAND VIEW RESEARCH. Aesthetic Medicine Market Size & Trends Report, 2023. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-aesthetics-market>. Acesso em: 25 mar. 2025
7. O POPULAR. Goiás é 3º em cirurgia plástica. Disponível em: <https://opopular.com.br/cidades/goias-e-3-em-cirurgia-plastica-1.644821>. Acesso em: 25 mar. 2025
8. CREMEGO. CREMEGO na mídia: cirurgia plástica. Disponível em: <https://www.cremego.org.br/noticias/cremego-na-midia-cirurgia-plastica>. Acesso em: 25 mar. 2025
9. CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.uniscd.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf> Acesso em: 15 mar. 2025.
10. SÓLIDES. Guia completo de gestão de pessoas: o que é, importância e como aplicar na empresa. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/guia-completo-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 24 mar. 2025.
11. EHL. Service Profit Chain. 2021. Disponível em: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-profit-chain> Acesso em: 15 mar. 2025.
12. HBR. Putting the Service Profit Chain to Work. 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> Acesso em: 15 mar. 2025.
13. ANJOS BUSINESS. A importância da fidelização de clientes na área da estética. 2023. Disponível em: <https://anhosbusiness.com.br/a-importancia-da-fidelizacao-de-clientes-na-area-da-estetica/> Acesso em: 15 mar. 2025.

14. ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. 2021. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf Acesso em: 15 mar. 2025.
15. OMG. Business Process Model and Notation. 2021. Disponível em: <https://www.omg.org/bpmn/> Acesso em: 15 mar. 2025.
16. SEATH, I. Process Management in HR. 2009. Disponível em: <https://ianjseath.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/05/process-management-in-hr.pdf> Acesso em: 15 mar. 2025.
17. MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5. ed. 2013. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf. Acesso em: 17 mar. 2025.
18. DMAIC.COM. Key Steps in Creating a Makigami Diagram. Disponível em: <https://www.dmaic.com/makigami-diagram/>. Acesso em: 18 mar. 2025.
19. DAYCHOUM, M. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvGbac. Acesso em: 18 mar. 2025
20. NARDI, Bruno. Elabore descrição de cargos e otimize a avaliação de desempenho. Disponível em: <https://encr.pw/k76BL>. Acesso em: 18 maio 2025.
21. CHIAVENATO, Idalberto; COSTA, Martha Monteiro da. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Manole, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2346/1/Idalberto-Chiavenato-Comportamento-Organizacional-pdf.pdf>. Acesso em: 04 maio 2025
22. BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Disponível em: https://aida.pt/wp-content/uploads/2025/03/132_ADMINISTRACAO-DE-RECURSOS-HUMANOS_0000.pdf. Acesso em: 04 maio 2025
23. SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/431173728/Edgar-shein>. Acesso em: 04 maio 2025



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
GABINETE DO REITOR

Av. Universitária, 1069 • Setor Universitário
Caixa Postal 86 • CEP 74605-010
Goiânia • Goiás • Brasil
Fone: (62) 3946.1000
www.pucgoias.edu.br • reitoria@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO nº 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

A estudante Ana Flávia Garcia Cabral do Curso de Engenharia de Produção matrícula 2022.1.0037.0008-3, e-mail 20221003700083@pucgo.edu.br, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do Autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA CLÍNICA DE CIRURGIA PLÁSTICA: UM ESTUDO DE CASO**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto(PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 25 de Março de 2025.

Assinatura do autor: _____

Ana Flávia Garcia Cabral

Nome completo do autor: Ana Flávia Garcia Cabral

Assinatura do professor-orientador: _____

Nome completo do professor-orientador: Maria Ximena Vazquez F Lima