

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
***CAMPUS* CERRO LARGO**
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JEISON LOURENÇO DA ROSA CANTINI

**A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DO PROCESSO ADMINISTRATIVO EM UMA
CLÍNICA DE FISIOTERAPIA, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CERRO
LARGO– RS.**

CERRO LARGO

2023

JEISON LOURENÇO DA ROSA CANTINI

**A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DO PROCESSO ADMINISTRATIVO EM UMA
CLÍNICA DE FISIOTERAPIA, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CERRO
LARGO– RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

CERRO LARGO

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Cantini, Jeison Loureço da Rosa

A Organização Funcional do Processo Administrativo em uma Clínica de Fisioterapia, Localizada no Município de Cerro Largo - RS / Jeison Loureço da Rosa Cantini. -- 2023.

47 f.

Orientador: Doutorado em Desenvolvimento Regional (UNISC) Carlos Eduardo Ruschel Anes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2023.

1. Organização funcional, estruturação, processos, clínica de fisioterapia. I. Anes, Carlos Eduardo Ruschel, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

JEISON LOURENÇO DA ROSA CANTINI

**A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DO PROCESSO ADMINISTRATIVO EM
UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CERRO
LARGO - RS"**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
09/02/2023

BANCA EXAMINADORA:

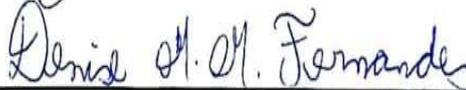


Prof.^o Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS

Orientador



Prof.^o Louise de Lira Roedel Botelho – UFFS



Prof.^o Denise Medianeira Mariotti Fernandes - UFFS

RESUMO

O presente trabalho apresenta como temática a estrutura organizacional em uma clínica de fisioterapia, ferramenta de organização que auxilia na eficiência estrutural e funcional da empresa. Assim, o principal objetivo é compreender a influência do estudo da Estrutura Organizacional, no processo administrativo de uma clínica de fisioterapia de Cerro Largo/RS. Para alcançar o principal objetivo procurou-se verificar a estrutura organizacional atual da clínica de fisioterapia; caracterizar o processo administrativo da clínica de fisioterapia; estabelecer relações entre a estrutura organizacional e o processo administrativo de uma clínica de fisioterapia, e sugerir um modelo de estrutura organizacional para uma clínica de fisioterapia de Cerro Largo – RS. Como sustentação teórica foi abordado os conceitos de administração e organização, a evolução dos modelos de estruturação e sistemas organizacionais, e a formalização do processo administrativo das organizações. A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, utilizando-se das técnicas de coleta de dados a partir da observação não participante, e da análise documental. Para tratamento e análise dos dados, foi utilizado o instrumento de análise de conteúdo. Como resultados foi possível identificar a estrutura organizacional da clínica, identificando os principais serviços prestados pela empresa, os setores administrativos e como transcorrem as relações entre funcionários e clientes. Com isso, realizou-se uma sugestão de organograma a respeito dos setores e serviços da empresa, o que objetiva estabelecer uma organização mais eficiente, pois a divisão de funções auxilia na não sobrecarga dos funcionários, acarretando na eficiência dos setores. Também, efetuou-se uma sugestão de fluxograma à clínica, que compreende o atendimento ao cliente, favorecendo os níveis de excelência profissional, pois a comunicação, atenção e preocupação enriquecem o atendimento ao cliente, além de melhorar o quesito de organização de atendimento. Verificou-se que a estrutura organizacional é eficaz como ferramenta de organização, que resulta em atendimento de qualidade aos clientes que necessitam dos serviços prestados pela clínica de fisioterapia.

Palavras-chave: Organização funcional. Estruturação. Processos. Clínica de fisioterapia.

ABSTRACT

The present work presents as a theme the structure organizational in a physiotherapist clinic, an organizational tool that supports the structural and functional efficiency of the company. The main objective of the study is to understand the influence of the study of organizational structure, in the administrative process of a physical therapy clinic in the city of Cerro Largo/RS. In order to achieve the main objective, the current organizational structure of the physical therapy clinic was reviewed; the administrative process of the physical therapy clinic was characterized; relationships between the organizational structure and the administrative process of a physical therapy clinic were established, and a model of organizational structure for a physical therapy clinic in Cerro Largo, RS, Brazil was proposed. As a theoretical support, the concepts of administration and organization, the evolution of models of structuring and organizational systems, and the formalization of the administrative process of organizations were discussed. The research is classified as qualitative and descriptive, using data collection techniques of non-participant observation and document analysis. The content analysis tool was used for data processing and analysis. As a result, the organizational structure of the clinic was possible to identify, identifying the main services provided by the company, the administrative sectors and the nature of the relationship between employees and clients. A proposal was made for an organizational chart of the company's sectors and services, aiming at creating a more efficient organization, since the division of functions helps to avoid overburdening employees, thus increasing the efficiency of the sectors. Also, a proposal of a flow chart has been made for the clinic, which includes the customer service, promoting the levels of professional excellence, because communication, attention and concern enrich the customer service, besides improving the organization of the customer service. The conclusion is that the organizational structure is effective as a tool for organization, which results in quality care for clients who need the services provided by the physiotherapy clinic.

Keywords: Functional organization. Structuring. Processes. Physiotherapist clinic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Estrutural.....	9
Figura 2 - Organograma circular ou radial.....	9
Figura 3 - Organograma funcional (a).....	10
Figura 4 - Organograma funcional (b).....	10
Figura 5 - Organograma estrutural - funcional.....	11
Figura 6 - Organograma matricial (em matriz)	11
Figura 7 - Agrupamento por funções (Departamentalização Funcional)	12
Figura 8 - Símbolos para a construção de fluxogramas.....	15
Figura 9 - Fluxograma sintético.....	16
Figura 10 - Fluxograma de bloco.....	16
Figura 11 - Fluxograma vertical.....	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura dos objetivos, categorias e referências.....	24
Quadro 2 - Cronograma de atividades.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	TEMA.....	8
1.2	PROBLEMA	9
1.3	OBJETIVOS.....	9
1.3.1	Objetivo geral	9
1.3.2	Objetivos específicos.....	9
1.4	JUSTIFICATIVA	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES: ASPECTOS CONCEITUAIS	11
2.2	A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ESTRUTURAÇÃO E SISTEMAS ORGANIZACIONAIS	14
2.3	A FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DAS ORGANIZAÇÕES	19
2.4	CARACTERIZAÇÃO DAS CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA: ORIGENS E SERVIÇOS DE SAÚDE PRESTADOS.....	24
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	CLASSIFICA-SE COMO PESQUISA QUALITATIVA.....	26
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3	ANÁLISE DE DADOS	28
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1	ESTRUTURA ATUAL DA CLÍNICA	31
4.2	FLUXOGRAMA ATUAL DA EMPRESA	33
4.3	RELAÇÕES ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA	35
4.4	PROPOSTA DE UM NOVO FLUXOGRAMA PARA A CLÍNICA	38

5 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
Apêndice A – Tópicos de observação.....	47
Apêndice B – Documentos para analisar.....	48

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objeto de estudo a estrutura organizacional no processo administrativo de uma clínica de fisioterapia, localizada no município de Cerro Largo- RS. Essa ordenação de dados será formada por ferramentas que irão facilitar a análise e obtenção de resultados. Conforme Ballesteros – Alvarez (2011, p. 41), que destaca o termo “análise”, a qual não se refere somente às coletas de informações, mas também uma conexão através da estrutura organizacional e o ambiente de trabalho.

Para um estudo sobre a estrutura organizacional torna-se necessário analisar as funções realizadas, seus cargos, as atividades desempenhadas, bem como o organograma e fluxograma da empresa. Segundo Follet (*apud* ARAUJO, 2011), é necessária a busca da integração social entre as pessoas e a coordenação das atividades desenvolvidas nesse meio. Ainda, a autora comenta sobre os princípios que tratam da evolução da teoria das organizações, no qual se destacam o planejamento e o processo contínuo da coordenação que são indispensáveis para uma notável organização, afinal, os integrantes desta devem estar comprometidos com o trabalho a todo instante, de forma que haja motivação mútua dentro do ambiente, tendo em vista que decisões conjuntas tem grandes impactos no futuro da organização. Diante disso, temos a conceituação de Estrutura Organizacional, entendida como

[...] o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2011, p. 69).

Nesse sentido, uma ferramenta eficiente nas organizações é o organograma, que apresenta inúmeros pontos positivos e tem como um dos objetivos a observação dos pontos ocultos dentre os funcionários que estão engajados nessa estrutura operante. Assim, esse processo está inteiramente ligado à organização da empresa, garantindo evolução e eficiência no desenvolvimento do trabalho.

Diante dessas considerações, entende-se que toda empresa deve procurar organizar suas funções. Portanto, em uma clínica de fisioterapia, essa visão não é diferente, pois há atividades voltadas a diversos setores, que perpassam os procedimentos técnicos da área da fisioterapia, afinal, contemplam também atribuições relacionadas ao processo administrativo do

empreendimento. Com esse olhar, percebe - se a importância deste estudo, o qual será desenvolvido em uma clínica de fisioterapia, localizada no município de Cerro Largo/RS.

Posto isso, compreende-se que é de suma importância que sejam desenvolvidos estudos que comprovam a eficiência da estrutura organizacional, que avaliam os métodos utilizados e apresentam explicações acerca do funcionamento, bem como formas de desenvolver os processos que permeiam nesse meio.

A clínica de fisioterapia, o objeto de estudo deste trabalho, presta diversos serviços relacionados à pilates, massagens estéticas, fisioterapia, Reeducação Postural Global (RPG), auriculoterapia, reabilitação pélvica, microfisioterapia, micropigmentação e nutricionista. Além disso, o público-alvo, ou seja, os clientes, são pessoas de todas as faixas etárias, como crianças, adultos, até pessoas com idade mais avançada, acometidas por traumas físicos, que necessitam de um auxílio para manutenção de saúde física e/ou mental.

Em relação ao município selecionado para a pesquisa, Heuser (2017) enfatiza que o município de Cerro Largo/RS, possui uma população de 13.289 pessoas, de acordo com o último censo realizado no ano de 2010. Ademais, está dentro da região do Corede Missões, com aproximadamente 253.782 habitantes, com 25 municípios integrantes, tendo uma densidade demográfica de 19, 7 hab/km² (BRASIL, 2020).

O envolvimento entre a estrutura organizacional com uma clínica de fisioterapia, se dá através de um melhoramento nos setores que precisam de atenção, a estrutura organizacional, é uma das principais ferramentas a ser seguida conforme planejado, esse planejamento acontece com as pessoas que querem inovar e expandir o seu negócio. A clínica de fisioterapia, juntamente com os cargos a serem observados, serão adequados pontualmente para que os resultados positivos possam ser mais claros.

Enfim, o presente projeto abordará os conceitos relacionados à estrutura organizacional em uma clínica de fisioterapia no município de Cerro Largo/RS. Nas próximas seções, serão apresentados os aspectos voltados à temática, problema de pesquisa e objetivos propostos para o estudo.

1.1 TEMA

O tema que norteia a pesquisa refere-se à Estrutura Organizacional no processo administrativo de uma clínica de Fisioterapia no Município de Cerro Largo/ RS.

1.2 PROBLEMA

Em que medida o estudo da estrutura organizacional influencia o processo administrativo de uma clínica de fisioterapia de Cerro Largo/RS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho consiste em compreender a influência do estudo da Estrutura Organizacional, no processo administrativo de uma clínica de fisioterapia de Cerro Largo/RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a estrutura organizacional atual da clínica de fisioterapia.
- b) Caracterizar o processo administrativo da clínica de fisioterapia.
- c) Estabelecer relações entre a estrutura organizacional e o processo administrativo de uma clínica de fisioterapia.
- d) Sugerir um modelo de estrutura organizacional para uma clínica de fisioterapia de Cerro Largo – RS.

1.4 JUSTIFICATIVA

A temática escolhida justifica-se pela importância de refletir acerca da estrutura organizacional e os impactos positivos nas organizações empresariais que adotam esse formato de trabalho, no ambiente de trabalho e, principalmente, os sujeitos que atuam em conjunto nesse meio. Portanto, é importante frisar que a estrutura organizacional pode ser aplicada quando a empresa observa situações que prejudicam o ambiente profissional e os funcionários que ali realizam seus serviços, pois diante da utilização de seus métodos é possível observar, analisar e aplicar meios de aprimoramento partindo de adaptações no espaço interno da organização. Nesse sentido, com o ambiente profissional bem estruturado é notável o impacto positivo no

fluxo de trabalho, além da obtenção de resultados que sinalizam evoluções na instituição, acarretando em um atendimento eficaz para/com o público.

Desse modo, é fundamental a realização do presente estudo que consiste em avaliar a estrutura organizacional em uma clínica de fisioterapia no município de Cerro Largo -RS, a segmentação de funções estabelecidas para cada colaborador, ou seja, as atribuições voltadas ao determinado cargo que exerce no local de trabalho. Outrossim, é imprescindível observar e analisar caso algum funcionário não está sendo sobrecarregado em certas funções estabelecidas dentro da instituição. Além disso, o organograma e o fluxograma podem ser ferramentas eficientes, pois permitem a organização das equipes e tarefas dentro de uma organização.

As clínicas de fisioterapia na qual tem como propósito o bem estar das pessoas em geral, cujo trabalham o dia todo com a mesma função, podendo gerar algumas situações inesperadas referente a sua saúde, as pessoas que estão envolvidas na universidade, sendo estudantes, professores, funcionários, muitas vezes o serviço se torna cansativo e desanimador. Os (as) fisioterapeutas são pessoas que podem ajudar em diversas funções que o corpo não quer obedecer fisicamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste segmento serão apresentadas questões que estão relacionadas à estrutura organizacional desse projeto. Em um primeiro momento, serão analisados alguns aspectos idealizadores da teoria clássica da administração, assim como, conceitos e organizações administrativas, versando uma discussão sobre os significados e fundamentações da administração. Consequente, o segundo momento está referido a evolução conceitual dos modelos estruturais, ou seja, os organogramas. Nesse ínterim, salienta-se as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, que estão amplamente ligadas às formas de desenvolver as atividades nas organizações e que advém, principalmente, das ferramentas tecnológicas desenvolvidas e inovadas neste percurso.

Ainda, em um terceiro momento, será apresentado o meio em que ocorreu o processo de execução formativo das organizações administrativas que serão estudadas e analisadas ao longo do desenvolvimento do trabalho. Assim, o enfoque será voltado à caracterização das clínicas de fisioterapia, de modo a apresentar a origem e serviços que oferecem, em especial a clínica selecionada, localizada no município de Cerro Largo, na região das Missões, Estado do Rio Grande do Sul.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES: ASPECTOS CONCEITUAIS

Ao discorrer sobre a administração, é importante ressaltar a sua importância em todas as esferas e proporções de serviços, pois nesse meio, metas são estabelecidas e executadas. Ademais, ao olhar para o percurso histórico, percebe-se que por muito tempo os seres humanos eram vistos como máquinas em suas primeiras organizações. Nesse contexto, alguns estudiosos evidenciam a diversidade das organizações no que concerne a sua estruturação, ainda que não apresentem objetivos semelhantes (ARAÚJO, 2011).

Ainda na conceituação e definição de administração, Daft (1998, p .6) afirma que “organização é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.” No entanto, essas práticas são aplicadas em organizações, aliada a essa concepção, Lacombe destaca que a “organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns” (2008, p. 13). Assim, se estabelece o ponto central de uma organização: atingir objetivos, no entanto, apesar de parecer uma tarefa simples, demanda tempo, planejamento, estrutura e cooperação entre os organizadores.

Ademais, é fundamental o olhar para as evoluções que ocorrem no meio empresarial, diante disso, em relação às técnicas de evolução, aponta-se que elas exigem ações absolutamente modernas da administração, as quais são enfatizadas por vários autores, como: Henry Ford, nascido em Springwells Township, Michigan nos Estados Unidos (1863-1947); Henri Fayol, nascido Istambul, Turquia (1841-1925); Max Weber, nascido Erfurt, Alemanha (1864-1920); e, Frederick Winslow Taylor nascido em , Germantown, Filadélfia, Pensilvânia, EUA. (1856-1915).

Todos apresentaram contribuições significativas para a administração. O primeiro citado, Henry Ford, é reconhecido por estar relacionado a linha de montagem móvel, gerando muitos avanços da linhagem Ford. O primeiro princípio que Ford criou foi a fabricação de peças não distintas em uma quantidade grande, esse princípio tem como característica o padrão dos produtos, esse método recebeu o nome de controle de qualidade, tendo mais simplicidade, limitando o número de peças produzidas (MAXIMIANO, 2012).

Logo, o segundo princípio que foi importante para a administração, é a especialização do trabalhador, referindo-se a segmentos que dividem os serviços dos funcionários, sendo que cada operário tem uma função dentro da empresa dependendo da área que é mais dominada por cada funcionário. Ford inovou, adotando o “dia do trabalho”, onde o trabalhador deveria ter carga horária de 8 horas, duplicando o salário dos funcionários. Esse processo não foi visto com bons olhos aos seus concorrentes, pois o entendimento de Ford era que seus funcionários poderiam comprar o produto que eles fabricavam, sendo que essa ideia é importante no mundo atual (MAXIMIANO, 2012).

A colaboração para a administração de Henry Fayol, destaca os cargos de direção da empresa, os gestores e diretores da organização tem a responsabilidade de organizar os objetivos que a empresa focaliza, obter resultados positivos para serem ativos no mercado. Fayol pressupõe que o funcionamento administrativo deve estar em todos os cargos da organização, não apenas em cargos de escalão mais elevado dentro da organização. Segundo Fayol, as principais funções do administrador são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (MARQUES, 2018).

Segundo Maximiano (2012) o cientista da administração Max Weber, criou o tipo ideal de burocracia, a qual retrata os fundamentos da organização formal do mundo real. O tipo ideal de burocracia é composto por formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade na qual Weber se refere é de que as empresas se organizem em relação ao estatuto expresso, denominando leis que definem os direitos e deveres dos membros que fazem parte do mesmo. Logo, a impessoalidade é caracterizada como as pessoas detêm o poder de ter autoridade de

acordo com os serviços que estão sendo praticados por elas, o que importa é o cargo exercido por ela e não a pessoa. Já o profissionalismo, se designa a cargos que são oferecidos aos funcionários, no qual oferecem atividades profissionais, com salários regulares em troca de seus serviços.

O idealizador de maior importância para a administração é Frederick Winslow Taylor, que transformou a administração da eficiência do serviço em informação da vivência pessoal (MAXIMIANO, 2012). Taylor, considerado o “pai da administração científica”, tendo destaque na escola clássica das organizações, reitera os quatro principais itens da administração.

O primeiro é definido, como: (I) melhoria e ajustamento das ferramentas que são usadas para a fabricação dos produtos. Assim, estabelece que a empresa deve ter cuidado com as ferramentas utilizadas, pois são uma das partes principais do trabalho e que estão diretamente ligadas aos resultados obtidos, portanto, precisam ser ajustadas e receber melhorias sempre que necessário. Posteriormente, temos: (II) preparação adequada para os funcionários novos com exclusão dos que rejeitam a mudança. Depois, em relação aos colaboradores da empresa, é enfatizado: (III) ajustamento dos funcionários que foram recrutados e remuneração adequada pelos trabalhos realizados. Nesse item, vê-se a necessidade de olhar para o funcionário, valorizá-lo e remunerá-lo de forma adequada, pois é necessário que o trabalhador seja estimulado a desenvolver seus serviços de forma eficiente, ademais, é imprescindível que ele receba os seus direitos. Seguindo essa linha, temos: (IV), o ponto é o compromisso dos funcionários com o trabalho e revisão dos serviços feitos. Diante disso, percebe-se que é preciso haver uma ligação entre o empregado e o empregador, contexto em que ambos cumprem os seus deveres e tenham os seus direitos assegurados, por isso, cada um deve estar ciente de suas obrigações visando a evolução da empresa (ARAUJO, 2011).

Sendo assim, para o cumprimento de princípios como esses, enfatiza-se a estrutura organizacional, que almeja compreender os objetivos e os resultados esperados da empresa. A gestão dos funcionários é uma função essencial na obtenção de resultados positivos, na qual é essencial conceber treinamentos adequados aos funcionários, que são os colaboradores que apresentam os resultados esperados pela organização (OLIVEIRA, 2011).

Por conseguinte, o entendimento mais adequado para o processo é a criação de grupos de atividades no interior da empresa, visando a organização voltada às atividades dos colaboradores. Nesse cenário, segundo Ballestero-Alvarez (2011), o padrão é que os funcionários mais capacitados, de acordo com o planejamento, gerenciam as funções propostas com os demais operários, junto com diversas características. No entanto, quando esse planejamento não apresenta resultados eficientes no andamento das atividades, recomenda-se a

contratação de pessoas capacitadas nesses serviços, designando as primeiras tarefas, de modo a coordenar os processos que devem ser desenvolvidos na estrutura organizacional.

2.2 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ESTRUTURAÇÃO E SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Ao longo dos anos, com as mudanças no mundo do trabalho e, principalmente, nas organizações, devido a globalização, surgiu a necessidade de aprimorar ferramentas e modelos que constituem a estrutura organizacional. Em meio a esse cenário de inovações, considera-se às ferramentas tecnológicas como fortes aliadas, pois permitem a melhoria em diversas esferas no âmbito empresarial.

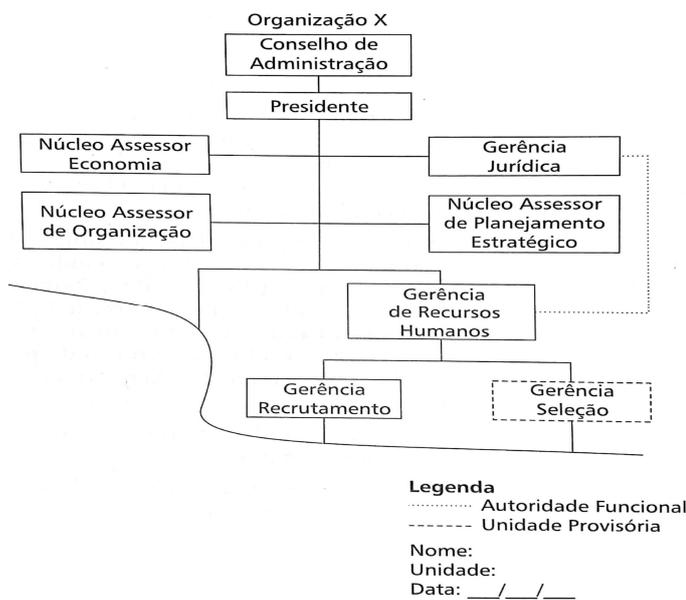
Nessa perspectiva, as empresas devem estar atentas às novas tendências, portanto, é necessário ter um olhar crítico perante os fatos históricos. Assim, Araujo discorre acerca de autores da Teoria Clássica, enfatizando que eles foram os primeiros a evidenciar e buscar entender sobre a estrutura organizacional, na qual buscam relacionar a “escola de recursos humanos, as abordagens estruturalista, sistêmica e contingencial. E é certo que a nova gestão de processos ‘pertence’ às abordagens sistêmica e contingencial, ou seja, as mais próximas aos nossos tempos” (2011, p. 5).

Concomitante a isso, Maximiano (2004, p.112) também traz explicações acerca da estrutura organizacional, ao apontar que ela “define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupo. A estrutura organizacional é representada por um gráfico chamado organograma”. Diante dessa colocação, é perceptível a menção de um dos pontos mais importantes dessa estrutura: o organograma. Afinal, é através dele que são identificados os elementos constitutivos de uma empresa.

De acordo com Araujo (2011, p. 166) existem determinados tipos de organogramas, podendo ser citados alguns, por exemplo, o organograma estrutural, o qual caracteriza vários tipos de empresas classificadas. Esse organograma pode ser representado por retângulos, no qual cada retângulo representa um cargo, podendo estar na vertical como na horizontal.

O organograma estrutural pode ser entendido como, a autoridade funcional, é uma autoridade de cargos no qual o poder que um titular tem sobre as outras funções. Os diretores funcionais tem uma elevação nos cargos fazendo com que administrem as funções da organização, esse controle pode haver concepções divergentes (ARAUJO, 2011).

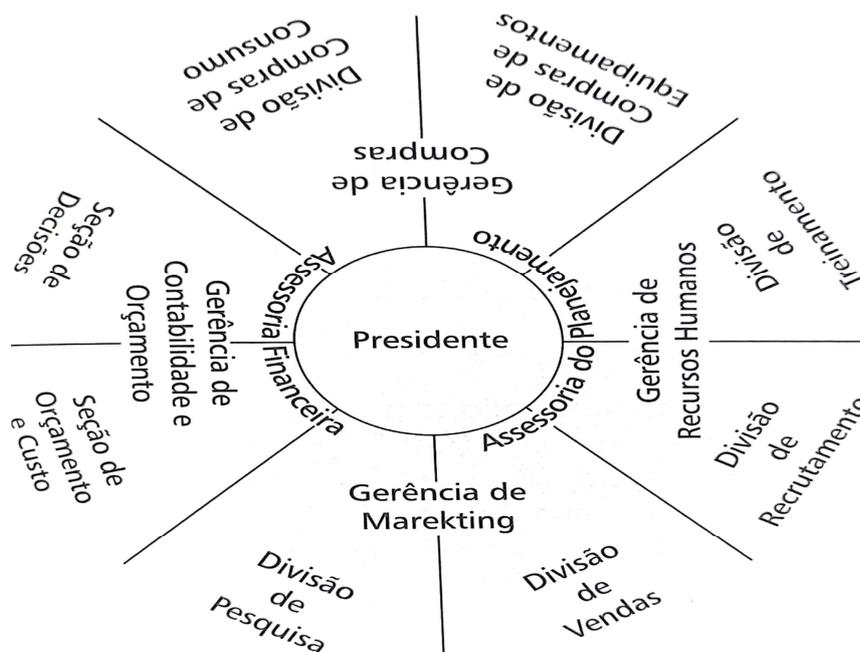
Figura 1 - Organograma Estrutural



Fonte: ARAUJO, 2011. p. 167.

O organograma circular ou radial, apresenta uma aparência agradável, reduzindo a probabilidade de conflitos dentro da organização, por outro lado, as linhas transversais são complicadas de se compreender (ARAUJO, 2011).

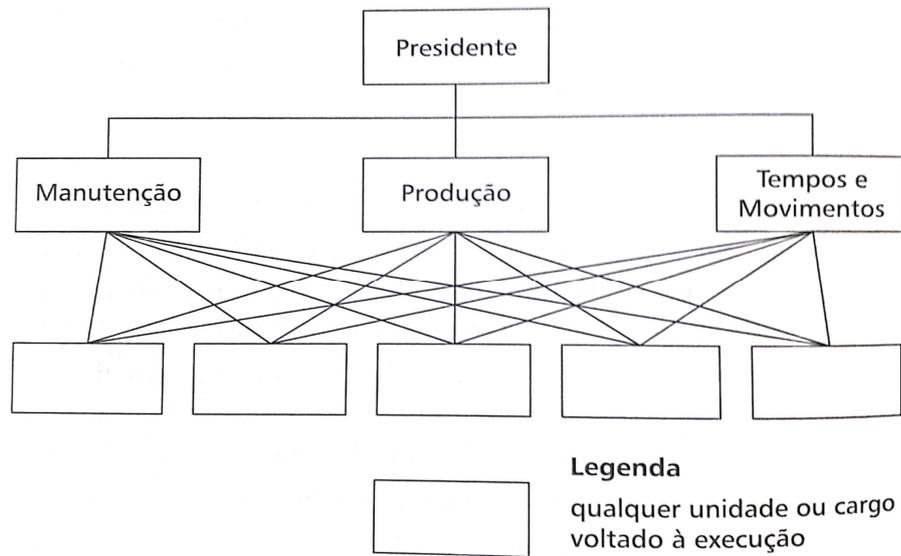
Figura 2 - Organograma circular ou radial



Fonte: ARAUJO, 2011. p. 169

O organograma funcional, não é apenas um gráfico e sim demonstra o cotidiano da empresa. O operário tem várias funções, no entanto ele deve estar ciente que as suas tarefas devem ser executadas e logo após passar para as outras tarefas que tem dentro da organização, seguindo a ordem de cada gerente ou chefe que dará as instruções adequadas (ARAUJO, 2011).

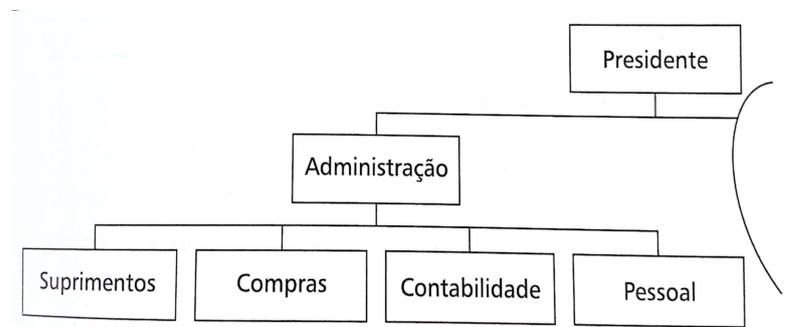
Figura 3 - Organograma funcional (a)



Fonte: ARAUJO, 2011. p. 170.

Esse organograma funcional (b), é fundamental em organizações de pequeno porte, no qual refere-se às funções fundamentais da empresa, ou as funções que são de maior necessidade a se fazer no momento (ARAUJO, 2011).

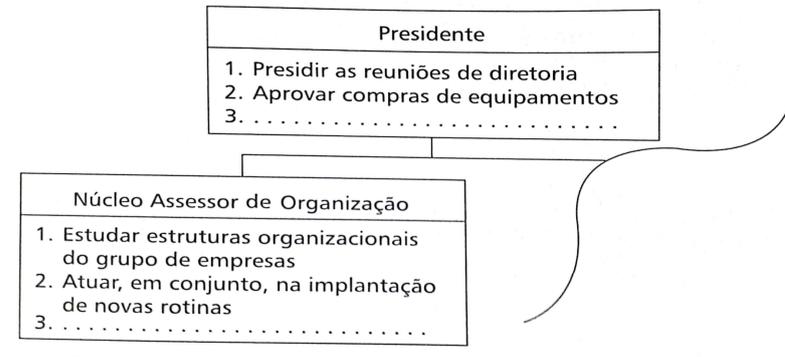
Figura 4 - Organograma funcional (b)



Fonte: ARAUJO, 2011. p. 171.

O organograma estrutural funcional se caracteriza, nas suas funções básicas de cada cargo tem a realizar dentro da organização, se tirarmos os retângulos o organograma torna-se um modelo estrutural (ARAUJO, 2011).

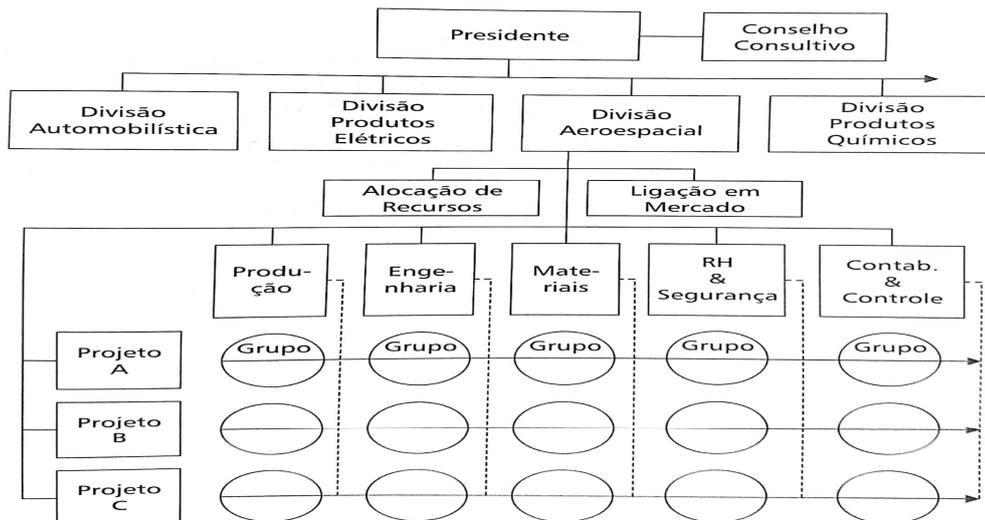
Figura 5 - Organograma estrutural - funcional



Fonte: ARAUJO, 2011. p. 172.

O organograma matricial (em matriz), é indicado principalmente na formação de projetos para a organização, pode-se dizer que esse organograma se dá através de planejamentos estabelecidos pelas organizações, esse organograma é o conceito mais recente de elaboração (ARAUJO, 2011).

Figura 6 - Organograma matricial (em matriz)



Fonte: ARAUJO, 2011. p. 173.

Desse modo, a estrutura contempla as atividades especificadas, apresentando os diferentes níveis e categorias em uma empresa, dos mais baixos até os mais altos, portanto, essa

organização permite que cada funcionário tenha a sua função especificada e se desenvolva conforme o planejamento.

Dentre os distintos tipos de estrutura organizacional temos, inicialmente, a estrutura funcional, caracterizada por apresentar uma divisão das atividades desenvolvidas na empresa, considerando as habilidades e especialidades. Assim, percebe-se, nessa departamentalização, vantagens referentes a utilização de adequada de recursos, controle e organização da administração, resultando em uma boa coordenação das funções, ademais, em relação às vantagens dos funcionários, vê-se a possibilidade de crescimento na carreira, pois todos esses aspectos são estudados e analisados. Nesse modelo, é importante salientar a hierarquia que, geralmente, é associada às desvantagens existentes. Pois, é comum que os planejamentos feitos e decisões tomadas aconteçam somente no topo, havendo uma desigualdade em relação aos demais departamentos, além da falta de comunicação entre os setores e departamentos (DAFT, 1998).

Ainda, conforme Chiavenato (1999, p. 238), essa departamentalização “é aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalteradas por longo tempo.” Assim, é uma estrutura eficiente para empresas que não costumam apresentar flexibilidade em seus serviços e que se preocupam com a estrutura interna.

Figura 7- Exemplo de estrutura de agrupamento por funções.



Fonte: CHIAVENATO, 1999.

No entanto, existem diversas abordagens de departamentalização que podem ser citadas, como, a departamentalização divisional, definida por Daft (1998), como o agrupamento de atividades que se fundamenta no resultado organizacional, assim, a seleção considera as habilidades e tarefas desempenhadas pelo funcionário, no entanto, apesar das possíveis diferenças existentes entre eles, desenvolvem o trabalho voltado ao mesmo produto, região geográfica ou até mesmo realizam serviços aos mesmos clientes.

Em empresas maiores, é preciso uma estrutura que considere sua dimensão, como por exemplo, a estrutura por produtos/serviços que, segundo Chiavenato (1999, p. 238) “é muito encontrada em empresas de larga escala e com multi linhas de produtos/serviços”. Ademais,

nessa departamentalização, visa-se autonomia para o desenvolvimento dos diferentes serviços prestados, além disso, por abranger diferentes setores e tarefas que sofrem alterações constantes, é imprescindível mencionar a contribuição da tecnologia nessa estrutura, como importante ferramenta, principalmente por facilitar o desenvolvimento de estratégias.

Portanto, percebe-se que para a seleção de uma estrutura organizacional, é necessário avaliar a empresa como um sistema: os funcionários, as funções, habilidades, serviços e produtos, garantindo que a estrutura selecionada seja a ideal, gerando resultados positivos para a organização. Os sistemas são fundamentais para uma organização, no qual pode auxiliar em algumas informações dentro da empresa, que não estão sendo visualizadas perfeitamente pelos seus superintendentes.

Conforme Oliveira (2011) o sistema é formado por várias funções estabelecidas, dentro da organização na qual, tem um propósito para alcançar determinado objetivo, esses sistemas podem interferir diretamente com os resultados de uma empresa ou uma conclusão estabelecida dentro da organização. O ambiente dentro ou fora de uma organização, pode interferir diretamente com os sistemas na qual estão sendo estudados.

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer alguns benefícios para a organização, podendo ser citados alguns, (I) redução de custos de determinada operação. (II) determinada melhoria nos serviços estabelecidos. (III) aprimoramento da organização em situações não esperadas. Esses aprimoramentos conseguem ser efetivados, se todos os integrantes se dedicarem e se comprometerem com a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Araujo (2011, p. 54) apresenta dois tipos de sistemas de informação, o sistema (a) e (b), no qual o sistema (a), está voltado à tomada de decisões, no qual questiona quem aplicou esse conjunto de dúvidas sobre a empresa. Logo o sistema (b), visa a obtenção de informações sobre os cargos que são estabelecidos pelos funcionários da organização, podendo apresentar as funções estabelecidas por cada cargo e cada funcionário dentro da empresa.

2.3 A FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, com as novas demandas que surgem nas organizações, é importante olhar para o ambiente de trabalho, a estrutura e as instalações, pois se tratam de aspectos que estão relacionados ao processo administrativo, portanto, percebe-se a relação existente entre o ambiente e a produtividade dos colaboradores que ali desempenham seu trabalho, produzindo materiais e serviços.

Assim, é de suma importância falar sobre o fluxo bem organizado de materiais e pessoas no ambiente que, segundo Goes (2016, p.11) “é imprescindível para evitar gastos desnecessários com mão-de-obra, produtos, matéria prima, energia elétrica e outros recursos essenciais ao funcionamento de uma fábrica”. Portanto, esse cuidado com o fluxo evita movimentações e gastos desnecessários.

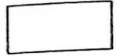
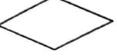
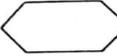
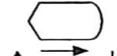
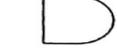
Uma técnica muito usada nos dias de hoje é a ferramenta dos fluxogramas, pois há alguns anos atrás tinha-se muitos problemas em relação à organização na empresa, principalmente na organização dos papéis de maior importância da empresa, que não tinham nenhum controle da situação. Seus clientes exigiam uma resposta no atendimento, o qual ocorria lentamente, levando ao atraso dos pagamentos de seus funcionários. Os gerentes, naquela época, não suportavam os conhecimentos e fundamentos do chamado “Sistemas Organização e Métodos (O&M)”, sendo uma parte fundamental desse método o fluxograma, que, no início da sua implementação nas empresas, não foi bem recebida, até que as mesmas pudessem concluir que essa ferramenta poderia organizar os documentos essenciais da sua empresa com maior eficácia (CRUZ, 2011).

Conforme Oliveira (2011), os organogramas tem algumas vantagens, que podem ajudar a empresa, podendo citar algumas como; (I) exibição dos componentes que estão sendo realizados na empresa, (II) probabilidade de apresentar pensamentos administrativos diferentes, (III) probabilidade de perceber um método administrativo, tanto positivo como negativo para a empresa, (IV) possibilitar levantamentos e diagnósticos, de métodos eficientes, sendo o mais simples até o mais complexo, (V) proporciona um estudo rápido e fácil, sobre os pontos fracos e fortes dos métodos administrativos (OLIVEIRA, 2011).

Na formulação do fluxograma é comum a aplicação de algumas perguntas, na qual é fundamental, para que o analista esteja certificado que todas as fases foram relacionadas no estudo. Os símbolos utilizados no fluxograma, tem como propósito a elaboração, da origem processo e destino dos dados, em cada caso existe um ajustamento nesses símbolos que são representados pela empresa. Esses símbolos são necessários para o esclarecimento ou a interpretação dos dados administrativos (OLIVEIRA, 2011).

Os símbolos dos fluxogramas podem ser vistos na figura – 8, no qual existem variedades de símbolos, mas na maioria das vezes não são utilizados todos eles.

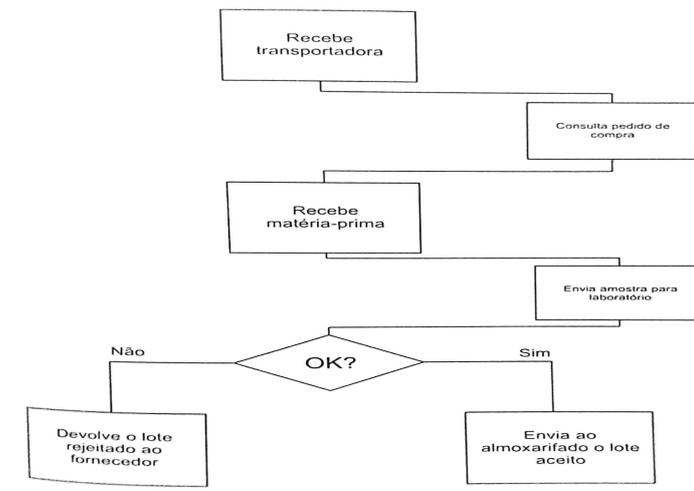
Figura 8 - Símbolos para a construção de fluxogramas

	PROCESSO		CARTÃO PERFURADO
	OPERAÇÃO MANUAL		DOCUMENTO
	DECISÃO		FITA MAGNÉTICA
	MODIFICAÇÃO DE PROGRAMA		ARQUIVO OFF-LINE
	PREPARAÇÃO		ENTRADA MANUAL
	TERMINAL		INPUT/OUTPUT
	CONECÇÃO DE PÁGINAS		MEMÓRIA PRINCIPAL
	DISPLAY		DISCO MAGNÉTICO
	DIREÇÃO DO FLUXO		OPERAÇÃO AUXILIAR
	ANOTAÇÃO		SUB-ROTINA
	TERMINAL		CONEXÃO
	ESPERA		ARQUIVO ON-LINE
	FITA PERFURADA DE PAPEL		SORT
	"OU"		OPERAÇÃO
	JUNÇÃO		
	TAMBOR MAGNÉTICO		

Fonte: CRUZ, 2011. p. 139.

O fluxograma sintético, refere-se para caracterizar genericamente uma determinada organização, das funções estabelecidas. Esse fluxograma pode ser usado principalmente, quando é preciso ter apenas um conhecimento de um conjunto de trabalho (CRUZ, 2011).

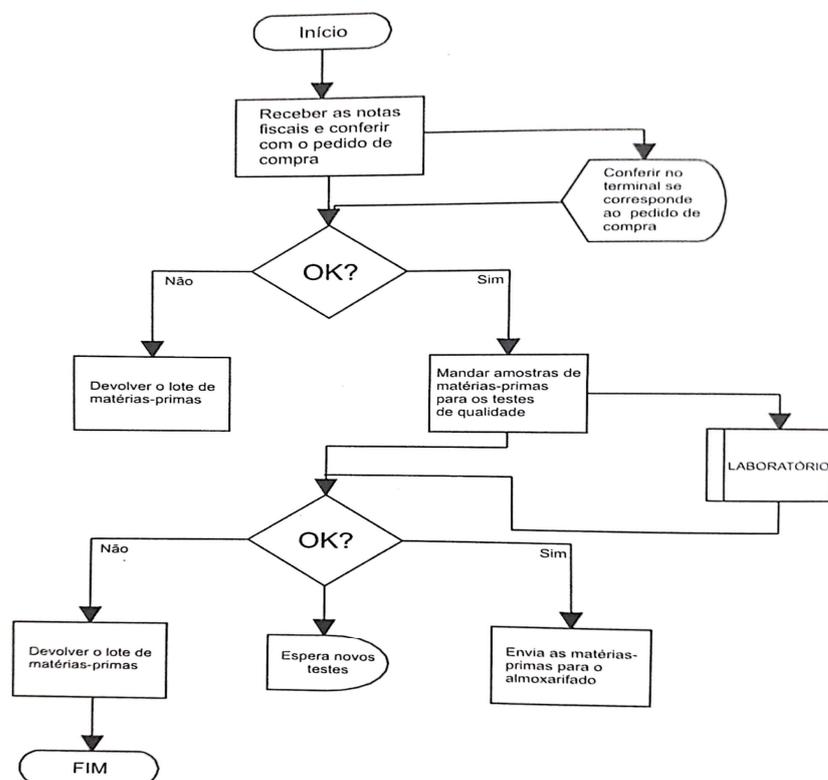
Figura 9 - Fluxograma sintético



Fonte: CRUZ, 2011. p. 141.

O fluxograma de bloco é muito parecido com o fluxograma sintético, pois ele mostra uma análise resumida. As diferenças entre eles podem ser, o fluxograma de bloco, obtêm se o processo está sendo, positivo ou negativo, as etapas podem ser registradas dentro dos símbolos, pode exibir fluxo alternativo quando houver (CRUZ, 2011).

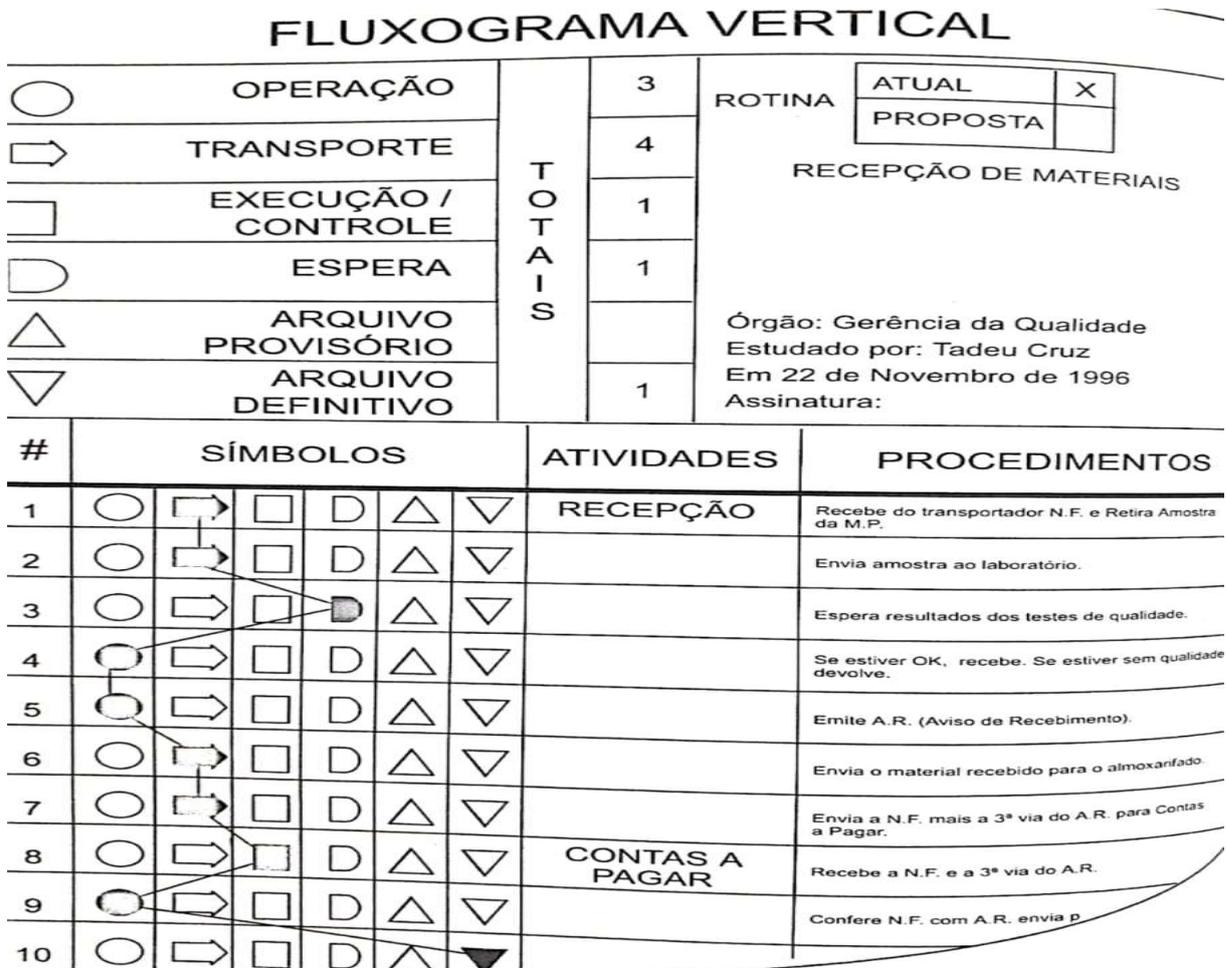
Figura 10 - Fluxograma de bloco



Fonte: CRUZ, 2011. p. 142.

O fluxograma vertical, foi criado por um engenheiro chamado Michael Addison, é um instrumento importante nas organizações que queiram verificar e analisar a rotina, a diferença do fluxograma vertical para os outros, é que ele é impresso, facilitando o preenchimento (CRUZ, 2011).

Figura 11 - Fluxograma vertical



Fonte: CRUZ, 2011. p. 144.

Segundo Oliveira (2011) o fluxograma vertical, é capaz de apresentar uma maior clareza na apresentação, destaca-se uma facilidade de poder ser lido pelos indivíduos que irão utilizá-lo. O fluxograma vertical como se refere, ele traz colunas verticais no qual são colocados os símbolos.

O organograma e o fluxograma são ferramentas que dentro da organização devem ser respeitadas por todos os funcionários, na qual tem como função a distribuição de tarefas dos funcionários, além disso fica claro o nível que todos os funcionários tem dentro da empresa, dentro desse nível na empresa nota-se também os gerentes que administram as funções que

deverão ser cumpridas dentro da organização. Dentro dessa temática se encaixa a clínica de fisioterapia que será abordada no próximo conteúdo.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA: ORIGENS E SERVIÇOS DE SAÚDE PRESTADOS

Neste tópico serão discutidos aspectos relacionados aos primórdios da fisioterapia, assim como os serviços de saúde prestados ao público alvo e seu desenvolvimento frente as tecnologias. Também será ressaltado a importância da qualidade dos serviços prestados diante da satisfação dos clientes.

Os autores Donabedian e Oms (1992, 1981, *apud* TRONCHIN; MELLEIRO; MOTA, 2006) ressaltam que, no contexto da saúde, a qualidade é definida por fatores bem distintos em comparação com outras áreas e abordagens. Estes fatores são: características específicas para definir níveis de excelência profissional, eficiência na utilização de recursos, minimização dos riscos ao usuário e satisfação por parte dos clientes.

Serapioni (2009) afirma que o interesse pela avaliação da qualidade em serviços de saúde iniciou em decorrência da crise fiscal do Estado Social somado à necessidade de diminuição das despesas públicas. É consenso entre as autoridades envolvidas no sistema de saúde que o investimento em qualidade certamente abre possibilidades para um gerenciamento mais eficiente e eficaz dos recursos. Além disso, outro fator que tem contribuído para o desenvolvimento da avaliação da qualidade dos serviços de saúde, é a insatisfação de pacientes/clientes explicitado em forma de queixas e autenticado por meio de processos judiciais.

As afirmações de Serapioni são respaldadas pelo Programa Nacional de Avaliação de Serviços de Saúde – PNASS (2007, p. 09):

Historicamente a qualidade da assistência à saúde tem sido determinada por meio do julgamento individual dos profissionais envolvidos. No entanto, as pressões da sociedade, os altos custos da assistência, bem como a necessidade de promover a equidade de acesso aos recursos, estão direcionando os esforços das instituições públicas no sentido de buscar evidências objetivas de que os serviços de saúde estão sendo providos, de maneira eficiente, enquanto mantém e melhoram a qualidade do cuidado ao paciente. A busca da qualidade da atenção dos serviços de saúde deixou de ser uma atitude isolada e tornou-se hoje um imperativo técnico e social. A sociedade está exigindo cada vez mais a qualidade dos serviços prestados, principalmente por órgãos públicos. Esta exigência torna fundamental a criação de normas e mecanismos de avaliação e controle da qualidade assistencial (SERAPIONI, 2007, p. 09).

Mirshawka (1994) definiu os três tipos de qualidade no serviço de saúde, os quais se encontram intimamente entrelaçados, embora dirigidos a segmentos distintos: (I) a qualidade clínica; refere-se à equipe de saúde, sendo determinada pelos médicos, enfermeiras e outros provedores do serviço de saúde. Engloba conceitos de saúde pública como morbidade (índice de doentes em uma comunidade), mortalidade e taxas de infecção hospitalar. Em contrapartida, pesquisas com pacientes e outros clientes indicam que, para eles, a qualidade deve ser totalmente voltada para a satisfação das expectativas do paciente. Ao descrever (II) qualidade voltada para o cliente; termos como atenção, cuidado, comunicação, preocupação, empatia, etc., ganham destaque, em detrimento de aspectos técnicos da prestação do serviço. No item (III), qualidade econômica ou orientada para as finanças. Esse é um componente relativamente novo da qualidade nos serviços de saúde, pois leva em conta, também, os aspectos financeiros da qualidade. Para Mirshawka (1994, p. 39), "quando a atenção é excessiva, ela não resulta em melhor qualidade, mas apenas em custos maiores; portanto, o excesso de atenção só é mais caro, não correspondendo a aumento de qualidade, constituindo-se em um desperdício".

A satisfação do paciente é o indicador de qualidade em serviços mais reconhecido por instituições de saúde. No entanto é preciso que se considere diversos aspectos, produtos de um *feedback* do paciente, e que possibilitem apurar níveis de satisfação com maior exatidão. Estes aspectos envolvem diversas dimensões: técnica, interpessoal, social e moral. Tomando-se tais cuidados torna-se possível utilizar a satisfação do paciente, inclusive como medida de desempenho. Além disso, deve-se considerar a íntima associação existente entre satisfação e fidelidade, ponto fundamental nos aspectos de conquista e manutenção de clientes (MARLEY et al., 2004, citado por ARROYO; OLIVEIRA, 2007).

Logo, se a clínica de fisioterapia analisar o indicador de satisfação do cliente poderá ter acesso ao *feedback* dos clientes e, assim, considerar melhorar os aspectos negativos e afirmar seus pontos positivos, visando a evolução da organização e eficiência dos atendimentos/serviços prestados.

3 METODOLOGIA

Nesse conteúdo será apresentado a metodologia na qual refere-se à aplicação da pesquisa, sendo apresentada a identificação da pesquisa, a realização da coleta de dados, a análise dos materiais e os processos éticos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a abordagem do problema este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, de modo que, a exploração qualitativa é uma ferramenta não estruturada no qual o aspecto estrutural possibilita identificar os conhecimentos do grupo analisado.

De acordo com Vieira e Zouain (2005), pesquisa qualitativa tem como característica a explicação dos processos que são compreendidos, além disso, a linguagem dos envolvidos é muito importante para a obtenção adequada dos resultados, para os exploradores. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é um método que permite que sejam realizadas interpretações estruturadas, da clínica, sem depender de medidas numéricas, é uma forma menos estruturada pois não depende de questionários com auto resposta.

As características quando são argumentadas na pesquisa qualitativa, conforme Creswell (2007, p.186), refere-se aos materiais obtidos através de observações e análise dos respectivos dados, podem ser pesquisados através de ambientes internos e externos em uma organização, assim, permite a análise dos resultados acerca das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na organização. Ainda, segundo o autor, a preocupação maior se refere à estratégia obtida na organização e não sobre o produto que será oferecido aos seus clientes. Outro aspecto a ser mencionado, é que a observação como processo de coleta de dados é feita através de treinamentos dos indivíduos que irão observar o trabalho que está sendo feito.

Para uma obtenção adequada da pesquisa qualitativa, geralmente, é necessário destacar alguns aspectos fundamentais, nesse meio, podem ser citados pontos como: (I) confiabilidade; no propósito de mostrar conclusões positivas para a empresa (II) qualidade no que está sendo proposto; essa característica pode ser explicada como ferramenta, como as ideias chegam ao cliente, tendo que ser ideias claras, que todos possam estar cientes do que está sendo proposto, (III) convicção das decisões; detalhamento cuidadoso na metodologia, explicitando adequadamente cada etapa que será realizada na pesquisa (IV) significância das questões presentes nas pesquisas; tendo cuidado, sobre o que vai ser extraído dos textos de outros autores, para não cometer nenhuma violação (GODOY, 2005).

Segundo Gil (2002), o objetivo dessa exploração pode ser caracterizado como uma exploração descritiva. A definição adequada nessa pesquisa se atribui como determinada descrição dos objetivos, no qual é esperado obter o máximo possível de informações sobre os participantes dessa análise. Segundo Mattar (2005), essa pesquisa descritiva, pode ser referida como a realidade que sucede no cotidiano da empresa.

Por fim, sobre a formalização dos métodos científicos da pesquisa, consiste em um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o método de estudo de caso está ligado com a estratégia da pesquisa, não sendo simplesmente um atributo, mas refere-se a uma estratégia da pesquisa geral.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi efetuada através de observações da clínica, com o pesquisador presente na empresa. A observação documental serviu como suporte, das observações realizadas durante o tempo proposto neste trabalho. Portanto, o objetivo é identificar a estrutura organizacional atual da clínica. Estes dados foram de suma importância para a execução dos objetivos do projeto, pois irão sustentar a posterior análise de dados.

Diante disso, de acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), a coleta de dados deve ser um procedimento bem esclarecedor, abrangendo princípios estabelecidos durante a pesquisa, deixando compreensível as informações que foram coletadas. O foco principal da pesquisa está voltado aos argumentos propostos no estudo deliberado.

Para Gil (2012) o plano de instrumentos de coleta de dados, proporciona uma análise eficaz e viável para alcançar os objetivos pretendidos. Dessa forma, o plano de coleta de dados será realizado através de observação não participante, sendo um roteiro bem estabelecido pelo observador.

Inicialmente, foi realizada uma observação não participante do ambiente da clínica, observando como funciona a divisão de trabalho entre os funcionários, tendo como objetivo identificar a estrutura organizacional da clínica de fisioterapia. De acordo com Mintzberg (1979) os objetivos das estratégias na organização, correspondem às tarefas que são organizadas dentro da empresa, na qual fica evidente cada função que é estabelecida aos funcionários.

A observação não participante, refere-se ao processo em que o papel do observador é notar os objetivos que estão sendo analisados na empresa, não interagindo com o público, mas observando cada etapa que os funcionários apresentam para a empresa, essa observação pode

ser chamada como simples, com isso o observador tem dificuldades de acessar os dados, só com a observação do espaço observado (GIL,2008).

Com essa dificuldade encontrada na observação, essa pesquisa também contemplou uma observação nos documentos do espaço analisado, podendo ficar evidente e completo a obtenção dos resultados esperados. Assim, Lüdke e André (1986) nos trazem um pouco sobre a análise documental, a qual é uma ferramenta usada para complementar informações obtidas por outras técnicas estabelecidas pelas autoras. A análise documental tem como finalidade obter informações concretas, em que comprovam a questão já pesquisada.

Assim, a coleta de dados será proporcionada em uma mesma ocasião, sendo realizadas durante a segunda quinzena de setembro e a primeira quinzena de outubro, sem que haja constrangimento entre as partes, devido ao tempo curto em que será efetivada a observação.

Para se ter conhecimento da área de trabalho e a movimentação realizada durante as atividades, também para analisar quais melhorias terão que ser realizadas no arranjo físico da organização, será determinada a análise de documentos da clínica de fisioterapia. Caso o fluxo de pacientes se elevar, a observação da clínica será interrompida e será retornada em outro momento acordado por ambas as partes.

As observações foram realizadas na clínica de fisioterapia, no município de Cerro Largo – RS. A coleta de dados foi realizada durante a segunda quinzena de setembro de 2022, circunstância em que foram feitas anotações em relação ao que era observado.

A pesquisa tem um papel fundamental para os administradores, por possibilitar a análise do ambiente de trabalho e as funções que são obtidas em cada cargo da organização, devendo ser bem claro nos seus afazeres, para a obtenção de resultados positivos dentro da empresa.

Em relação aos dados a serem observados, é possível citar: a carga horária de cada profissional, bem como a disposição de pacientes na agenda; os serviços de administração, como recursos humanos, finanças e *marketing* da clínica de fisioterapia; as fichas de avaliação dos pacientes, a fim de determinar quais são as idades e quanto utilizam da fisioterapia ou outro serviço prestado.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados da pesquisa foram organizados na 1ª quinzena de outubro até a 1ª quinzena de dezembro de 2022, a análise por meio da ferramenta de análise de conteúdo.

Segundo a autora Bardin (2016) a análise de conteúdo, foi desenvolvida há cerca de quarenta anos, nos Estados Unidos, naquela época os jornalistas utilizavam frequentemente esta ferramenta para vastas análises. A análise de conteúdo foi criada para que as ideias propostas, em algum trabalho científico, sejam entendidas pelo autor e pelas pessoas que irão ler sobre o assunto. A análise de conteúdo tem como propósito um conjunto de técnicas das comunicações visando a obtenção de procedimentos sistemáticos e objetivos, permitindo a conclusão dos resultados

A análise de conteúdo em relação ao campo, pode ser tratada como um leque de informações, podendo ter conhecimentos de outros projetos, fazendo ajustamentos para que fique ideal ao trabalho que está sendo proposto no estudo. A inferência de conteúdo, trata-se sobre como a análise de comunicação foi evidenciada, sendo que a inferência, propõe o porquê aquele tema foi escolhido e o que ele pode nos ajudar (BARDIN, 2016).

A análise foi estruturada por meio do Quadro 1, o qual foi organizado de forma que fosse mais compreensível para o observador. Estes dados, depois de organizados, foram projetados em um organograma no qual foi elaborado pelo autor, dentre as diferentes opções apresentadas no referencial teórico deste projeto. No Quadro 1 são exibidos os pontos que foram analisados durante a pesquisa, a qual realizou-se através de observação e pesquisa documental. Os pontos respondidos tem relação com os objetivos específicos do trabalho, exibindo pontos como a “estrutura organizacional” e o “processo administrativo”.

Quadro 1 - Estrutura dos objetivos, categorias e referências

Objetivos	Categorias	Referências
Verificar a estrutura organizacional atual da clínica de fisioterapia.	Estrutura Organizacional	Maximiano (2004)
Caracterizar o processo administrativo da clínica de fisioterapia.		Araujo (2011)
Estabelecer relações entre a estrutura organizacional e o processo administrativo de uma clínica de fisioterapia.	Processo Administrativo	Oliveira (2011)
Sugerir um modelo de estrutura organizacional para uma clínica de fisioterapia de Cerro Largo – RS.		Cruz (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação à análise e a descrição dos resultados, tais ocorreram entre a 1ª quinzena de novembro até a 2ª quinzena de dezembro de 2022. Logo em seguida as considerações e redação final da pesquisa ocorreram entre a 2ª quinzena de dezembro de 2022 até a 1ª quinzena de março de 2023, logo após foi realizada a entrega e apresentação do trabalho para a banca, no qual ocorreu na 1ª quinzena de março de 2023. Logo após, foram realizados os ajustes finais e a entrega final do trabalho de curso, que será realizada na 1ª quinzena de março e na 2ª quinzena de março de 2023.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No capítulo a seguir, serão apresentados os resultados que foram coletados por meio de observação e análise dos dados realizados na clínica de fisioterapia, localizada em Cerro Largo – RS, cuja descrição do roteiro se encontra no apêndice A e B. Os resultados estão fragmentados em: organograma e fluxograma atual da clínica; relações entre estrutura organizacional e o processo administrativo da clínica; e sugestão de um aperfeiçoamento do organograma e fluxograma para a clínica.

4.1 ESTRUTURA ATUAL DA CLÍNICA

A clínica de fisioterapia, conta com serviços essenciais para a obtenção dos melhores resultados, dispondo de pessoas capacitadas e com alto comprometimento em atender bem seus clientes. A clínica conta com uma líder (a proprietária), a qual tem o controle de todas as ações dentro da empresa, envolvendo as finanças, o marketing e demais decisões, passando pela aprovação ou exclusão da proprietária da clínica de fisioterapia. De acordo com Lima (2012, p. 40) “os líderes devem possuir habilidades específicas que muito o ajudarão no desenvolvimento de suas atividades em projetos. A capacidade de motivação, gerenciamento de conflitos, formação de equipes, delegação, entre outras características”, pois a boa liderança é fundamental para a resolução de problemas e desenvolvimento de soluções assertivas e eficientes.

Em relação à estrutura organizacional, a empresa não possui organograma formal. Diante desta circunstância, os dados foram obtidos por meio de observação na empresa. Assim, a clínica de fisioterapia possui um organograma estrutural de acordo com a Figura 12, a qual consta todas as atividades que geram lucros à clínica de fisioterapia.

Figura 12 – Organograma funcional atual da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O organograma funcional retrata melhor as divisões da empresa por seções, mostrando que há uma categorização essencial na clínica de fisioterapia, pois as classes mostradas na Figura 12 representam os setores que existem na organização atual. Estes setores estão ligados principalmente com a direção, sendo comandados pela líder da empresa.

Analisando a Figura 12, os principais serviços prestados pela clínica de fisioterapia, são: pilates; fisioterapia; Reeducação Postural Global (RPG); ozonioterapia; microfisioterapia; micropigmentação; e nutrição.

O pilates tem como função manter o controle da mente e do corpo, pois, basicamente, o ser humano tem de se mover, coordenando o seu corpo, a sua mente e seu equilíbrio. Esses exercícios podem ser feitos tanto no solo quanto em aparelhos, sendo praticados para a estabilização da pelve, o controle do abdome, com intenção de obter melhor mobilidade nas articulações, reforçando e alongando membros superiores e inferiores, assim, melhorando a flexibilidade e auxiliando na postura adequada (MARÉS, *et al*, 2012).

No que se refere a fisioterapia, Portugal (2021) comenta que tal usufrui de recursos essenciais para quem sofre de algum tipo de inflamação no corpo. A reabilitação é feita principalmente com terapia quente, terapia fria, estímulo elétrico, massagem e acupuntura, as quais são ferramentas fundamentais no uso da fisioterapia.

Já a técnica de RPG ajuda no equilíbrio entre o corpo humano e as forças musculares, tendo o objetivo de restituir a capacidade da movimentação ideal e a correção de uma boa postura. O Portal Onconguia aponta a eficácia desta técnica “em razão de que os músculos estão ligados a outras funções do nosso corpo que trabalham em conjunto, pois a tratamento dos músculos não é realizada somente em determinado local, mas em regiões do corpo que possam afetar e envolver o sistema muscular como um todo” (ONCONGUIA, 2012).

Com relação à técnica natural de ozônio-terapia, a mesma consiste na aplicação de ozônio medicinal em regiões do corpo, como agente terapêutico, tendo eficiência no tratamento de doenças, feridas e dores. Conforme o site Agita o ozônio-terapia se adequa em tratamentos estéticos, como em estrias, celulites e definição do corpo. Essa prática é regulamentada e inserida no SUS (AGITA, 2021).

A microfisioterapia é indicada para problemas psicológicos (depressão, ansiedade, etc) e físicos (dores no corpo, fibromialgia, rinite, sinusite, etc), conforme o site ClivaleMais a técnica consiste em detectar a causa da doença ou dos sintomas do paciente, e assim, fazer com que o corpo reconheça o invasor e possa, após o estímulo da palpação, iniciar o processo de eliminação e autocura do organismo (ClivaleMais, 2022).

Já a micropigmentação envolve majoritariamente a estética, pois a técnica é realizada a quem deseja ter as sobrancelhas mais cheias e bem definidas. Conforme o site Além do olhar esse procedimento utiliza um instrumento elétrico para aplicar tinta nas falhas da sobrancelha, ajudando a delinear-las, porém a micropigmentação não é permanente, é necessário retocá-la periodicamente (Além do olhar, 2022).

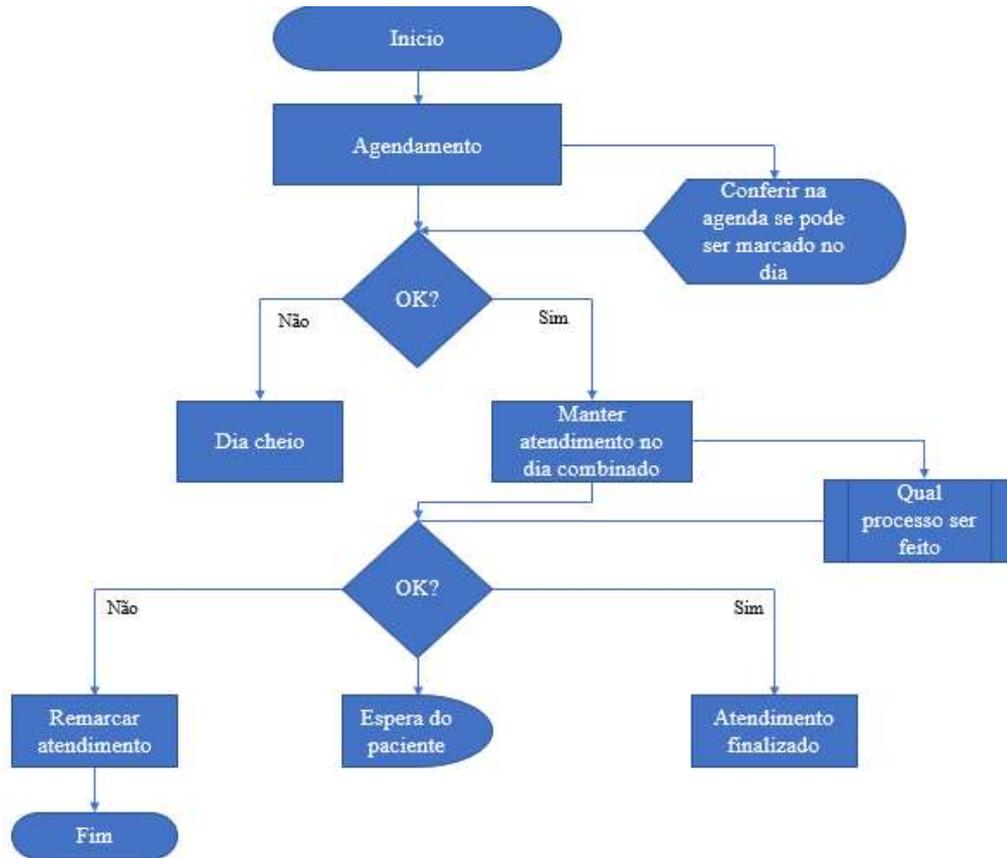
No entanto, os serviços de nutricionista podem envolver tanto a estética quanto a saúde e bem estar das pessoas, segundo o site Unimed do Brasil a “nutrição é a Ciência que estuda as relações entre os alimentos e nutrientes ingeridos pelo ser humano e possíveis estados de saúde e doença” (Unimed do Brasil). Assim, o(a) nutricionista pode sugerir a suplementação de nutrientes através da alimentação, sendo que o paciente requer uma dieta restrita (por opção ou necessidade), em função de objetivos específicos particulares.

No caso da empresa pesquisada, verificou-se que essa departamentalização apresentada no organograma (Figura 12) evidencia qual seção tem responsabilidade pela área da empresa e a tomada de decisões. Portanto, todas as funções constituem seções funcionais interrelacionadas que demandam de uma constante comunicação para que as operações e procedimentos realizados fluam de maneira adequada na clínica de fisioterapia.

4.2 FLUXOGRAMA ATUAL DA EMPRESA

Diante da análise realizada da estrutura organizacional evidenciada por meio do organograma que apresenta a hierarquia, para em entendimento dos processos, uma forma eficiente de verificação do fluxo de serviços é através do fluxograma. Como a empresa não dispõem de um fluxograma descrito observou-se as tarefas e constatou-se que, sendo um empreendimento com poucas pessoas para se dividir as tarefas, essas funções podem sobrecarregar os funcionários que estão envolvidos na execução dos trabalhos que são disponíveis ao público. Logo, na Figura 13, nota-se a atividade que existe em um agendamento ao cliente que a clínica de fisioterapia oferece atualmente.

Figura 13 – Fluxograma da empresa estudada.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme o fluxograma de blocos, é perceptível no fluxo dos processos da empresa, os atendimentos diariamente são oferecidos a maioria por meio de agendamentos via *whatsapp*, ligação telefônica, ou até mesmo presencialmente com as pessoas que estão diariamente na clínica.

Como nota-se na Figura 13, o atendimento pode levar em dois caminhos, dependendo da agenda se estiver muito cheia para a semana, o paciente deve esperar alguns dias para poder ser atendido. No entanto, se a agenda estiver vaga durante a semana esse paciente pode ser encaminhado diretamente ao atendimento, tendo o procedimento adequado ao cliente. As sessões variam em torno de 45 minutos a 1 hora, podendo ser atendido no mesmo instante até 5 pessoas por colaborador que fazem parte da clínica de fisioterapia. Após o término de cada sessão acontece um novo agendamento, fazendo com que o cliente possa desfrutar dos aparelhos que são oferecidos, e a melhoria da saúde física e mental de cada cliente que necessita desse procedimento de tratamento.

A espera de cada paciente tem de ser uma espera rápida, tendo no máximo uma semana, obtendo uma eficácia e rapidez em cada atendimento dos clientes que precisam fazer

procedimentos fisioterapêuticos, a equipe da clínica de fisioterapia, tem como característica o acolhimento e bom humor em cada paciente que necessita dos serviços prestados, obtendo a aproximação entre a equipe que está atendendo com o cliente. Dessa maneira, ao desenvolver a identificação do passo a passo dos processos, possibilita uma simplificação e uma melhoria das atividades da clínica.

4.3 RELAÇÕES ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

Uma estrutura organizacional eficiente se torna importante para a devida estruturação qualificada, organizando as funções dos funcionários e os cargos que exercem. De acordo com Rosa (2016) as instituições de saúde, em especial as clínicas de fisioterapia, enfrentam grandes desafios na elaboração da estrutura organizacional, a fim de garantir a qualidade dos seus serviços.

Assim, o processo de elaboração de uma estrutura organizacional pode ser acompanhado de alguns indicadores estruturais, tendo em vista o atual cenário da empresa, zelando futuras mudanças e priorizando a organização satisfatória, tanto no interior quanto no exterior da instituição. A adoção de novas práticas para a gestão de processos, privilegiam atividades que notadamente agreguem valor para os clientes, pois considerar a expectativa e a satisfação destes, auxilia na melhora da prestação dos serviços na área da saúde, essencialmente na fisioterapia.

Em relação à qualidade percebida em uma estrutura organizacional é possível afirmar que esta está ligada ao nível de satisfação do cliente, ou seja, a satisfação do cliente é primordial nesse contexto. Outrossim, o resultado alcançado também é medido pelas expectativas e percepções dos clientes, nesse caso, quando o resultado atinge as expectativas do público-alvo – o cliente, temos resultados positivos, no entanto, esse processo mostra que diversos fatores estão incluídos na análise da satisfação.

Os benefícios de um trabalho ou serviço desenvolvido em uma organização se estende ao meio social, gerando diversos impactos para a sociedade, sendo um deles o desenvolvimento econômico. Dessa forma, é imprescindível que o cliente/ paciente tenha uma experiência positiva, atingindo níveis de satisfação em relação ao ramo em que a empresa trabalha. Nesse contexto, as organizações que desenvolvem serviços de saúde, como o objeto de estudo deste trabalho, as clínicas de fisioterapia, representam uma atividade fundamental para o bem estar das pessoas, exigindo competência por parte dos profissionais que desempenham essa função,

além disso, outros fatores são importantes para o alcance de satisfação do paciente para sua reabilitação, como o espaço, a organização e o acolhimento.

Diante disso, na concepção de Koontz e O'Donnell (1997), as atividades em uma empresa devem ser supervisionadas e orientadas pela direção, de forma que os passos a serem traçados estejam alinhados com o intuito de enfrentar os desafios postos e alcançar êxito, assim, a empresa necessita de um espaço em que os integrantes, ou seja, a direção e os colaboradores visam os mesmos objetivos, cabe à direção apresentar os caminhos para a ação a ser desenvolvida.

Para que isso ocorra, é função do administrador oportunizar condições para que os colaboradores da empresa desempenhem seu papel de forma positiva em sua organização, pois através da liderança e organização os funcionários serão estimulados no desenvolvimento das suas atividades, por isso é fundamental que a equipe trabalhe em conjunto.

Ademais, na estrutura organizacional há a necessidade de avaliar as possíveis adaptações exigidas pela empresa, pois assim como o cenário social, político e econômico sofre mudanças, também ocorre nas empresas, diante disso, cabe aos organizadores buscar métodos, equipamentos e maneiras de analisar e adaptar conforme necessário, visando a evolução do negócio (HAMPTON, 1991).

Assim, ao falar sobre a estrutura organizacional de clínicas de fisioterapia é importante salientar que a inclusão de um administrador é algo fundamental e benéfico para este ramo pois resulta em um melhor atendimento para os pacientes que usufruem dos serviços, no entanto, tal inclusão exige diversas mudanças na empresa.

Na teoria voltada à força de mudança em uma organização, é enfatizado que as mudanças que ocorrem podem ser ocasionadas por fatores do ambiente externo, interferindo no funcionamento da organização, por isso, o ambiente interno deve estar preparado para lidar com esses fatores na execução de suas atividades, sendo essa considerada também uma força de mudança (STONER, 1999).

Estes fatores apresentam cada vez mais incertezas para as organizações, pois se tratam de condições ambientais cada vez com mais instabilidade, podendo ser citadas algumas delas; condições econômicas, ascensão da tecnologia, necessidade de inovação, questões voltadas à legislação e o governo, tais fatos podem sofrer e gerar alterações profundas, exigindo adaptação e reorganização por parte da empresa, segundo Hampton (1991).

Nesse meio, Chiavenato (1999) defende que o desenvolvimento organizacional ocorre por meio da alteração de conjunto de hábitos, técnicas e relações de cada organização, modificando assim a cultura do ambiente, já o clima organizacional está relacionado ao meio

interno, ou seja, como as tecnologias utilizadas, a estrutura, as metas, atitudes e regulamentos adotados neste ambiente.

4.3 PROPOSTA DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A CLÍNICA

Uma nova estrutura organizacional pode trazer muitos benefícios à empresa, tendo a oportunidade de atualização no mercado competitivo na atualidade. A inovação é essencial para as empresas que desejam competir em alto nível no mercado, que é tão almejado.

As mudanças e a evolução das empresas, se dá conforme a empresa investe com recursos para o melhoramento. Portanto, algumas melhorias oportunizam conciliações de cargos, podendo desencadear em mudanças excelentes na empresa, no atendimento e nos serviços prestados, os quais estão envolvidos no projeto de melhoria da organização.

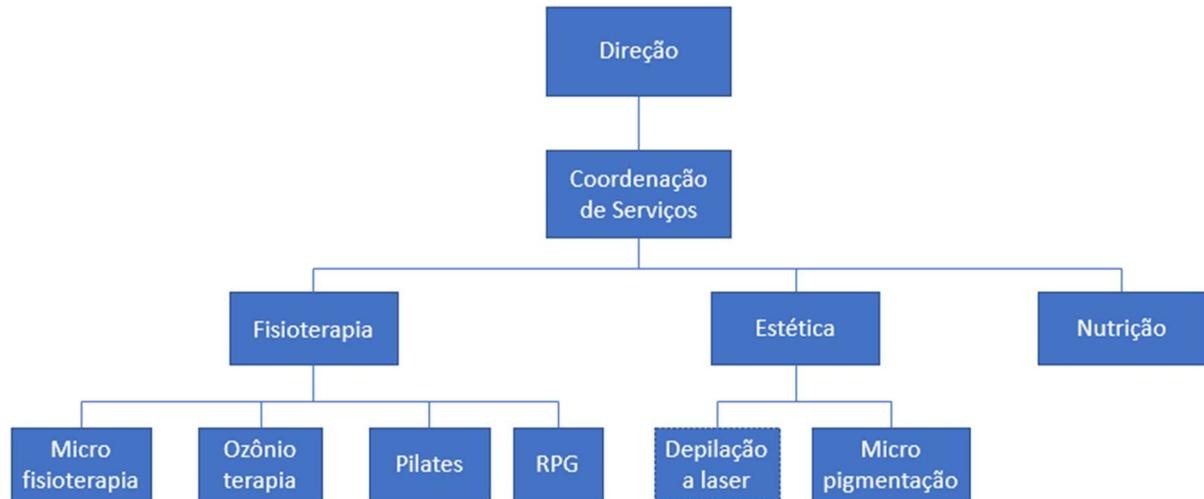
Conforme Muniz et al. (2013) a estrutura organizacional tem como principal foco da empresa, a realização dos objetivos estabelecidos e a organização de cada cargo. O avanço da clínica de fisioterapia ocorre pela estrutura organizacional, que pode ser definida nos cargos da empresa. As divisões dos cargos devem ocorrer proferindo a satisfação e o atendimento ao cliente, sendo que esse processo necessita de boa condução por parte da direção e coordenação da empresa.

Como mencionado anteriormente, a clínica de fisioterapia não possuía um organograma definitivo, sendo que foi estabelecido um organograma de acordo com a figura 12 apresentada anteriormente, o qual foi construído através das observações e dos dados analisados. Assim, foi recomendado que o organograma antecedente fosse exposto aos clientes, servindo de base, para que os clientes pudessem contemplar.

Entretanto, o organograma sugestivo da clínica de fisioterapia foi criado através da análise e pesquisa dos dados dispostos anteriormente, fazendo parte da metodologia de Araújo (2011). Conforme a metodologia de Araújo (2011), mencionada anteriormente, o organograma pode ter 5 modelos de elaboração, sendo estrutural, circular ou radial, funcional (a), funcional (b), estrutural - funcional e matricial. Em concordância com a observação da clínica de fisioterapia, constatou-se que o organograma que melhor adequa-se a clínica de fisioterapia é o organograma estrutural.

A partir da análise dos resultados da estrutura organizacional da clínica de fisioterapia foram obtidas as principais atividades a serem desenvolvidas pelas equipes de trabalho de forma independente, resultando em um novo organograma estrutural para a clínica (Figura 14).

Figura 14 - Sugestão de um novo organograma estrutural.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Um organograma estrutural bem esclarecido, pode conter informações diretas, apenas observando pode-se ter informações que evidenciam as funções delineadas à cada cargo proposto.

O organograma estrutural tem como principal característica a divisão ideal de cada cargo e cada função estabelecida durante o cotidiano dos funcionários da clínica de fisioterapia. Porém, no que concerne à rotina da empresa, não se trata apenas de um gráfico ilustrativo, pois o funcionário deve ter consciência que deve terminar suas tarefas e após iniciar as demais atividades propostas a ele.

O modelo de organograma sugerido para a clínica de fisioterapia, condiz com o cenário estabelecido através da análise dos resultados. As mudanças observadas no organograma estrutural são: (I) o acréscimo de um cargo, que seria a coordenação de serviços, fazendo um elo entre a direção e as principais funções estabelecidas na clínica de fisioterapia; (II) as funções subdivididas entre os cargos de fisioterapia, estética e nutrição, sendo que dentro destes cargos existem outros serviços que fazem parte de suas respectivas áreas.

4. 4 PROPOSTA DE UM NOVO FLUXOGRAMA PARA A CLÍNICA

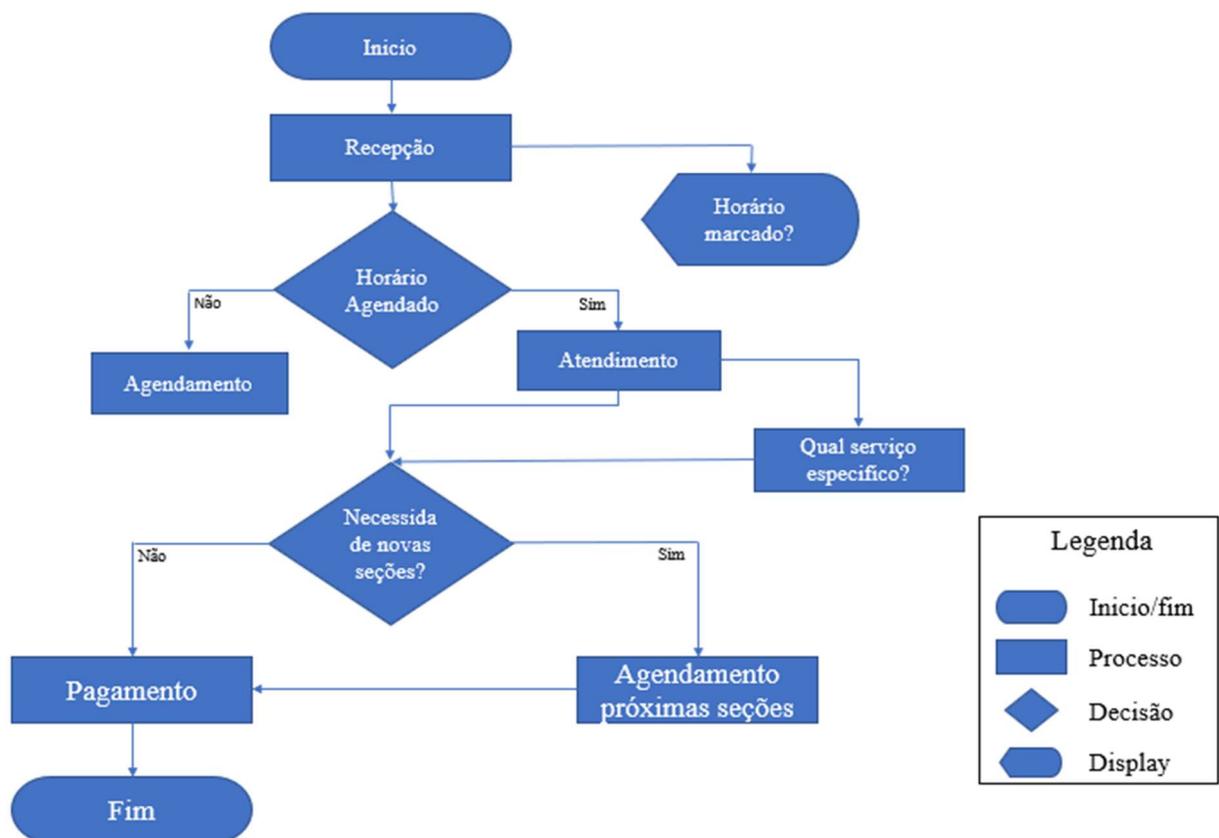
A proposta de melhoramento no fluxograma da empresa se deu sobre o atendimento dos clientes, o fluxograma mais coerente para a representação dos dados coletados foi o fluxograma de blocos, o qual tem como função obter diversas informações aos diretores de empresas que

necessita de informações sobre o fluxo de clientes que são atendidos durante um determinado período.

O fluxograma de blocos por compreender funções estabelecidas dentro de um sistema, também é utilizado para compreender um ciclo dentro da empresa, sendo o início, seguimento e a saída de um determinado resultado esperado. O fluxograma de blocos permite a visualização dos dados em forma de esboços geométricos, representando um fluxograma consistente com os dados que são necessários.

A proposta de melhoria para a clínica de fisioterapia ao atendimento aos pacientes são modificações a qual fica evidenciado o entendimento de pacientes e funcionários que atendem diariamente as pessoas que passam pela clínica de fisioterapia. O fluxograma de blocos é sugerido pela fácil identificação das pessoas, a sugestão de um novo fluxograma de blocos para a clínica de fisioterapia é exibida na figura 15.

Figura 15 - Sugestão de um novo Fluxograma de blocos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O fluxograma de blocos sugerido à clínica de fisioterapia é de fácil entendimento, tendo toda a recepção ao cliente, um processamento de análise na agenda da clínica, até uma resposta final, que poderá ser realizada nas sessões ou ocorrerá em um outro momento. Esse

ordenamento no atendimento dos pacientes, pode ser feito por redes sociais ou até mesmo presencialmente na clínica de fisioterapia.

O fluxograma se adequa a funções do organograma, os quais têm como função a organização de funções dentro das empresas, essas funções auxiliam no bom desenvolvimento de um processo a ser seguido, sendo mostrado ao público toda a capacidade de atendimento e cargos que a clínica de fisioterapia oferece aos seus clientes.

Com o desenvolvimento da clínica de fisioterapia, essas modificações irão ocorrer normalmente, visando a organização dos processos, melhorando seus procedimentos, de acordo com a direção da clínica de fisioterapia, objetivando a satisfação dos seus clientes.

Dessa maneira, se a clínica realizar algumas alterações no processo ela poderá obter maior agilidade em seus serviços prestados, sem sobrecarga de trabalho da direção e dos colaboradores da clínica de fisioterapia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa observou-se o processo administrativo de uma clínica de fisioterapia localizada em Cerro Largo/RS, afim de inteirar-se da estrutura organizacional da clínica de fisioterapia, sugerindo adequações e aspirando evoluções no ambiente de trabalho dos atendentes da clínica de fisioterapia, aprimorando a execução dos serviços de atendimento ao cliente.

Com base na observação realizada na clínica de fisioterapia, compreendeu-se que os cargos da clínica teriam potencial de organização através de um organograma funcional. Dessa forma, a melhoria na organização dos cargos da empresa abordou a divisão de funções estabelecidas na organização, sendo compreendidas pela direção, coordenação de serviços e funcionários.

A sugestão de uma estrutura organizacional para a clínica de fisioterapia, a qual está se desenvolvendo no mercado, é fundamental ter um organograma e um fluxograma a ser seguido, essas ferramentas são essenciais para ter uma organização adequada e uma ideia fundamentada para todos os cargos exercidos dentro da clínica de fisioterapia. Essa organização de cargos auxilia na tomada de decisões da direção da clínica de fisioterapia, podendo ser evidente os fatos que ocorram dentro da organização.

Em relação ao atendimento ao cliente, elaborou-se um fluxograma de blocos sugestivo, com intuito de desenvolver o atendimento aos clientes da clínica de fisioterapia, assim, o atendimento deve ocorrer de forma cordial, criando vínculos com os pacientes, gerando maior satisfação dentre os clientes, conseqüentemente, criando fidelidade por parte do cliente perante aos serviços prestados pela clínica, pois a satisfação dos clientes é um indicador de qualidade. Ainda, é aceitável utilizar a (in)satisfação dos clientes como medida de desempenho da empresa, compreendendo aspectos que favorecem a clínica ou que necessitam de adequações.

Retomando aos objetivos iniciais do trabalho, é possível salientar que os mesmos foram alcançados, pois verificou-se a atual estrutura organizacional da clínica de fisioterapia e sugeriu-se um novo organograma e fluxograma para a empresa, objetivando o avanço organizacional da mesma.

A estrutura organizacional bem desenvolvida proporciona tranquilidade a todos os indivíduos envolvidos nessa estruturação, havendo uma direção ideal a ser seguida por todos os envolvidos na clínica de fisioterapia. Essa transparência passada aos pacientes ocasiona um maior entendimento entre a organização e clientes.

Desse modo, a partir do estudo desenvolvido na clínica de fisioterapia, ficou evidente

que a estrutura organizacional influencia na eficiência da empresa, sendo na organização de tarefas ou cargos, e colaborando na distribuição de tarefas aos funcionários da clínica de fisioterapia.

Por fim, o trabalho desenvolvido poderá servir de referência a em outras pesquisas futuras sobre estrutura organizacional em uma clínica de fisioterapia. Afinal, os resultados obtidos ao longo dessa pesquisa, auxiliará em subsídios propostos nesse trabalho de pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGITA Pirenópolis. **Descubra 5 benefícios da Ozonioterapia que podem mudar sua vida.** Goiás. 2021. Disponível em: <https://www.agitapirenopolis.com.br/ozonioterapia-32424#contato>. Acessado em: 30 jan. 2023.

Além do olhar. **Você sabe a diferença entre micropigmentação e microblading?**. São Paulo. 2022. Disponível em: <https://ateliemalemdoolhar.com.br/voce-sabe-qual-a-diferenca-entre-micropigmentacao-e-microblading/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão de qualidade total, reengenharia. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARROYO, Cristiane; OLIVEIRA, Sonia. **Qualidade de serviços de assistência à saúde: o tempo de atendimento da consulta médica.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GOL-A2489.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos:** abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. ed. 70. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. **População.** IBGE. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cerro-largo/panorama>. Acesso em: 19 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

ClivaleMais. **Microfisioterapia.** 2022 Disponível em: <https://www.clivalemais.com.br/saiba-mais/artigos>. Acesso em: 18 jan. 2023.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAFT, Richard. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

- FERREIRA, Lázaro. **Como montar uma clínica de fisioterapia**. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.ficms.com.br/web/biblioteca/35.pdf> . Acesso em: 12 jul. 2022.
- GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio. **Metodologia do ensino superior**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GODOY, Arilda. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. v. 3. Recife. 2005.
- GOES, Evandro: GOMES. **Proposta de layout em uma empresa de médio porte do setor metalomecânico da cidade de Maringá – estado do Paraná**. 2016. Acesso em: 14 jul. 2022.
- HAMPTON, David. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: 1991.
- HEUSER, Emanuel. **Fundação de Economia e Estatística**. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. 2017. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/sobre-a-fee/acesso-a-informacao/>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- KOONTZ, Harold.; O'DONNELL, Chris. **Princípios de administração**. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'orsi. 4. ed. São Paulo: Pioneira, v.2, p. 827 , 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. ver. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2022.
- LIMA, Josimar Alves. **Liderança e tomada de decisão na organização**. Universidade do Oeste da Santa Catarina. Santa Catarina: 2012. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1968.
- MARQUES, Marcus. **Conheça Henry Fayol e seus princípios de gestão**. Home Blog Estratégias de Negócio. 2018. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/conheca-henri-fayol-seus-principios-gestao/>. Acesso em: 06 jul. 2022.
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração urbana à revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARÉS, Gisele et al. **A importância da estabilização central no método Pilates: uma revisão sistemática**. v.25. Curitiba. 2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/fm/a/Wh4SCMwKZy69fyrXRvcPCDH/?format=pdf&lang=pt>.
Acessado em: 30 jan. 2023.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs: PrenticeHall, 1979.

MIRSHAWKA, Victor. **Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MUNIZ, Júlio Cesar et al. **Funções administrativas aplicadas na gestão de clínicas de fisioterapia particulares da cidade de Fortaleza**. 2013. Fortaleza. Disponível em: <https://interfaces.unileao.edu.br>. Acesso em: 30 jan.2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ONCONGUIA. **Reeducação Postural Global (RPG)**. 2012. Disponível em: <http://www.oncoguia.org.br/conteudo/reeducacao-postural-global-rpg/181/22/>. Acesso em: 18 de jan. 2023.

PORTUGAL. Salvador. **Fisioterapia (FT)**. Nova Iorque, 2021. Disponível em: <https://www.msmanuals.com/ptbr/casa/fundamentos/reabilita%C3%A7%C3%A3o/fisioterapia-ft>. Acesso em: 18 jan. 2023.

ROSA, Eduardo. **Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços: o caso de uma clínica de fisioterapia**. Porto Alegre. 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149192/001004715.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 jan. 2023.

SERAPIONI, Mauro. **Avaliação da qualidade em saúde: a contribuição da sociologia da saúde para a superação da polarização entre a visão dos usuários e a perspectiva dos profissionais de saúde**. v. 23. Rio de Janeiro: Rev. Saúde em Debate, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/tede/1032/3/2008%20-%20Jocelio%20de%20Souza%20Maciel.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

SERAPIONI, Mauro. **Avaliação da qualidade em saúde. Reflexões teórico-metodológicas para uma abordagem multidimensional**. Revista crítica de ciência sociais. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/343>. Acesso em: 17 jul. 2022.

SIGNIFICADOS. Significado de Autonomia. 2011. Disponível em: <https://www.significados.com.br/autonomia/#:~:text=A%20pessoa%20aut%C3%B4noma%20%C3%A9%20algu%C3%A9m,%C3%A9%20a%20condi%C3%A7%C3%A3o%20da%20profiss%C3%A3o>. Acesso em: 07 dez. 2022.

STONER, James. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

THOMÉ, Débora. **Fisioterapia. Mercado competitivo e em crescimento. [S.1.]: O dia online**. Disponível em: <http://www.ficms.com.br/web/biblioteca/35.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

TRONCHIN, Daisy; MELLEIRO, Marta; MOTA, Nancy. **Indicadores de qualidade de enfermagem: uma experiência compartilhada entre instituições integrantes do**

Programa de Qualidade Hospitalar. v.30. São Paulo: Rev. O Mundo da Saúde, 2006.
Disponível em: http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/35/indicadores_qualidade.pdf.
Acesso em: 14 jul. 2022.

Unimed do Brasil. **Biblioteca Virtual em Saúde.** Disponível em:
<https://bvsmms.saude.gov.br/nutricao-4/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

VIEIRA, Marcelo; ZOUAIN, Deborah. **Pesquisa qualidade em administração - Teoria e prática.** v. 11. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/vsscPvSCtNH3pNkQPJKfd9K/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jul. 2022.

VIANA, Georgia et. al. **Fisiotherapy espaço de saúde e bem estar.** São Paulo, 2009.
Disponível em: <https://xdocs.com.br/doc/fisioterapia-plano-de-negocio-wvo9myl3xp8j>.
Acesso em: 11 jul. 2022.

VOSS, Christopher; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. **Case research in operations management. International Journal Of Operations & Production Management.** v. 22.
Alemanha: Copyright, 2002.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e método.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – TÓPICOS DE OBSERVAÇÃO

Durante a visita ao espaço Camila Bohn – Fisioterapia e Pilates, serão observados alguns pontos no ambiente de trabalho. Esta observação servirá para analisar os dados, que foram propostos nesse trabalho.

- Estrutura organizacional da empresa.
- Arranjo físico atual da empresa.
- Os fluxos de trabalho/atividades realizadas pela empresa.
- Carga horária de cada funcionário.

APÊNDICE B – DOCUMENTOS PARA ANALISAR

Os documentos que serão analisados, durante a observação dos dados, estão citados abaixo.

- Documentos Gerenciais
- Agenda dos funcionários
- O sistema de registro de informações.