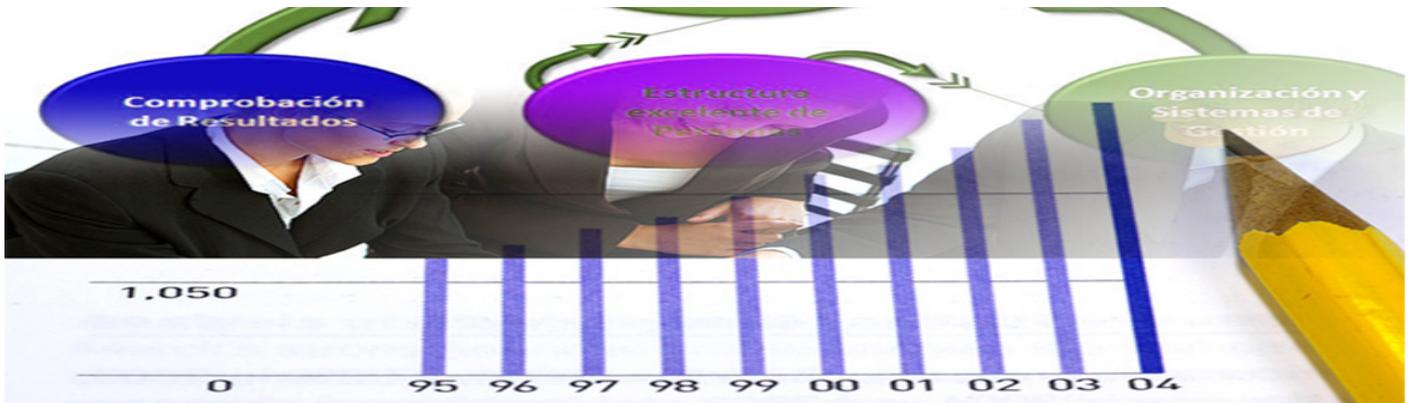


14.03 Análise, desenvolvimento e gestão de processos



Vantagens que a gestão por processos (GPP) supõe para as empresas excelentes e por que é especialmente útil nas organizações de saúde. Requisitos e passos a serem dados para sua implantação e como integrá-la de forma progressiva no sistema de gestão.

Autor: Oscar Moracho del Río

Sócio-Diretor Innovasalud

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

Moracho del Río, O. Análise, desenvolvimento e gestão de processos[Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; Traducción 2015 [consultado día mes año]. Disponible en: direccion url del pdf.



TEXTOS DE ADMINISTRACION SANITARIA Y GESTIÓN CLINICA
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD
is licensed under a Creative Commons
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada
3.0 Unported License.



Resumo

Neste tema, explica-se no que consiste a gestão por processos e as vantagens que supõe no sistema de gestão de qualquer organização. Está focada especificamente nas organizações de saúde, para as quais a incorporação desse sistema constitui um avanço radical no sentido de agregar uma melhoria contínua, o envolvimento dos profissionais e a melhoria dos resultados. É explicada a metodologia a ser seguida para a elaboração do mapa de processos e a descrição de cada um deles. São expostos os

critérios para a seleção de proprietários e equipes de processo e recomendações para sua constituição, formação e funcionamento. É explicada a sistemática a ser seguida pelas equipes de

processo na gestão, controle e melhoria dos mesmos, incorporando-se uma ampla bateria de ideias e ferramentas de melhoria. Por último, são comentados os requisitos para sua incorporação à gestão da organização e, de forma breve, suas possíveis interações e sinergias com outros sistemas e ferramentas utilizados no sistema de saúde.

Não são apresentados exemplos de implantação em organizações de saúde concretas, dada a limitada extensão do capítulo e a profusão de exemplos em reuniões e publicações científicas de fácil acesso para o leitor.

1. Introdução: A gestão por processos

1.1.- O que é um Processo?

1.2.- Gestão por processos

2. Descrição e representação de processos

a. Inventário de Processos

b. Mapa de Processos

c. Descrição de processos

3. Direcionamento de processos: Proprietários e equipes de processo

4. Gestão e melhoria de processos

5. Relação entre a GPP e outros sistemas e ferramentas de gestão

Referências bibliográficas

1- Introdução:

A gestão por processos

1.- O que é um Processo?

Os processos são cada uma das atividades que realizamos no dia a dia para efetuar os serviços que oferecemos ou os produtos que elaboramos. Podemos designar-lhes verbos, tais como: realizar intervenções cirúrgicas, atender uma urgência, limpar uma sala ou registrar uma anotação contábil. Fazemos isso muitas vezes e de forma repetitiva. Portanto, é fundamental elaborá-los e organizá-los da melhor maneira possível. Um processo é um "o que" se faz. Não tem existência real, mas é um conceito imprescindível para organizar o que fazemos, medi-lo e melhorá-lo.

Um processo é uma sequência de atividades nas quais intervêm pessoas, materiais, energia e equipamento, organizadas de forma lógica para produzir um resultado planejado e desejado.

Mais formalmente, um processo é uma sequência de atividades nas quais intervêm pessoas, materiais, energia e equipamento (recursos) organizadas de forma lógica para produzir um resultado planejado e desejado (exigências do cliente). O processo, portanto, tem que ter uma missão (o que tem que ser feito, para que tem que ser feito e para quem), agregar um valor após sua realização (caso contrário é melhor não o fazer), fronteiras claras e indicadores que nos permitam medir em que grau a missão está sendo cumprida.

As organizações podem ser vistas como um conjunto de pessoas fazendo coisas para outras pessoas. Uma organização de saúde, portanto, pode ser vista como um conjunto de profissionais (fornecedores do processo) que realizam atividades (processos) para outras pessoas (clientes, tanto externos quanto internos) com o objetivo de satisfazer suas necessidades. Os processos raramente são realizados de forma isolada e, por isso, uma organização pode ser visualizada como um conjunto de processos encadeados, cuja coordenação entre si é fundamental para trazer o maior valor agregado para o cliente final.

Por exemplo, na figura 1, são representados esquematicamente três processos entrelaçados para a realização de um diagnóstico com apoio radiológico. O serviço de admissão marca um horário (processo A) para o serviço de diagnóstico por imagem (cliente interno A). Esse cliente, por sua vez, faz o exame radiológico e o relatório (processo B) para um especialista (cliente interno B), que, por sua vez, realizará um diagnóstico que é comunicado ao cliente final ou pacientes (processo C). O sucesso e o valor agregado desse processo dependerão não apenas do processo C, mas da adequação e qualidade dos processos anteriores e da sua coordenação.

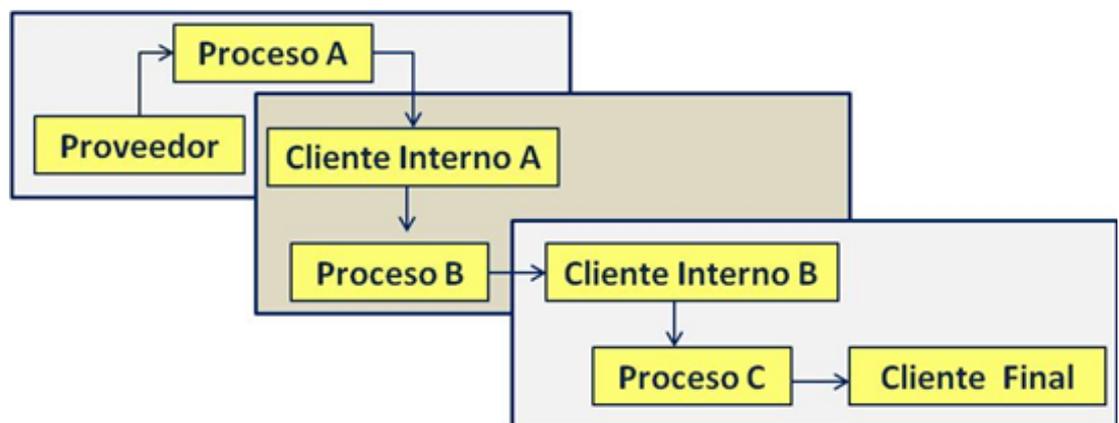


Figura 1- Processos coordenados para o cliente final

Deve-se fazer uma clara distinção entre um processo e um procedimento. Os procedimentos são as instruções operacionais para realizar um processo, ou seja, as instruções de uso de cujo acompanhamento o processo depende para ser realizado. Nas organizações de saúde costumam ser denominados protocolos, percursos clínicos ou procedimentos normalizados e, embora possam ser sumamente úteis para sistematizar e dar a conhecer a forma pela qual se realiza um processo, não podem ser administrados, mas sim realizados.

1.2. Gestão por processos

A gestão de uma organização consiste em atingir os resultados sobre objetivos formulados. Para isso, precisamos de um sistema de gestão, ou seja, regras de jogo compartilhadas que estabeleçam as prioridades nas decisões, designação de recursos, formas de organização entre os profissionais e os guias para o desenvolvimento do dia a dia na forma de realizar as atividades.

Tradicionalmente, os sistemas de gestão, especialmente nas empresas de produção, foram organizados ao redor de uma estrutura hierárquica, representada por um organograma, na qual os chefes e responsáveis têm que conseguir o máximo de produtividade de cada um dos profissionais sob sua responsabilidade. Nas organizações de saúde, esse esquema deu lugar a organizações hierarquizadas envolvendo estamentos (médico, enfermagem, administrativo) e especialidades médicas, o que gera graves disfuncionalidades para a realização dos serviços ao cliente e fortes resistências e tensões entre os profissionais, devido ao alto conhecimento técnico dos mesmos.

A gestão por processos é um sistema de organização empresarial diferente, baseado nos princípios da qualidade total (satisfação dos usuários/clientes, profissionais e sociedade, implicação ativa dos profissionais e melhoria continuada das atividades que são realizadas) e que está permitindo às organizações que o adotam uma eficácia e flexibilidade muito maior para otimizar os resultados, adaptar-se às novas exigências dos clientes e melhorar tanto a qualidade dos serviços oferecidos como a satisfação dos seus profissionais.

A GPP permite às organizações uma eficácia e flexibilidade muito maior para otimizar os resultados, adaptar-se às exigências dos clientes e melhorar tanto a qualidade dos serviços oferecidos quanto a satisfação dos seus profissionais.

Como está esquematizado na tabela 1, a GPP procura converter uma organização hierarquizada – com escassa autonomia de gestão por parte dos seus profissionais, e focada na sua gestão interna, produtividade individual e benefício –, em uma organização horizontal, com autonomia para a tomada de decisões a respeito de como coordenar-se entre os vários profissionais e funções para garantir a contribuição de todas as suas atividades com o objetivo de obter uma maior eficiência e satisfação do cliente.

Gestão hierárquica	Gestão por processos
Produtividade individual: “efetividade parcial”	Produtividade do conjunto: eficiência
Estrutura piramidal: “as decisões são tomadas pelo chefe”	Estrutura horizontal: gestores de processo
Orientação centrada no benefício para a empresa	Orientação ao cliente
Organização departamental	Organização horizontal e coordenada
Trabalhar mais	Trabalhar melhor

Tabela1 - Gestão hierárquica e Gestão por Processos

Os principais objetivos e valor agregado que a gestão por processos incorpora podem ser sintetizados em:

- Atingir um conhecimento exaustivo da organização por meio da identificação dos seus elementos de valor fundamentais e dos processos necessários para realizá-los.
- Conhecer profundamente as características dos seus processos e da coordenação necessária entre eles, para garantir sinergias e o sucesso da organização em seu conjunto.
- Identificar e aprofundar o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes da organização e de cada um dos seus processos.
- Estabilizar o desempenho e nível de consecução de cada processo para minimizar a variabilidade nas suas atuações e resultados.
- Identificar e favorecer a eliminação de atividades que não agreguem valor e, com isso, diminuir os custos supérfluos e de não qualidade, aumentando a eficiência da organização.

- Alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos de cada processo.
- Assegurar que os resultados conseguidos pela organização sejam muito superiores aos conseguidos por cada uma das suas partes ou processos.
- Dispor de um sistema de avaliação dos resultados por meio de indicadores consistentes e alinhados de forma coerente em um quadro de comando.
- Estimular e dar suporte ao trabalho em equipe, à criatividade e inovação nos profissionais para a gestão dos seus processos.
- Estabelecer uma potente metodologia e sistemática de melhoria contínua.
- Aumentar a participação e implicação dos profissionais por meio da delegação progressiva de responsabilidades para a sua gestão (*empowerment*).

O horizonte que se persegue é o de uma profunda mudança no operacional e na cultura da organização que, baseando-se no conhecimento, criatividade e envolvimento dos profissionais, permita estabelecer um sistema de gestão e medição que melhore de forma contínua os resultados e a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

A gestão dos processos deve girar sobre dois elementos coordenados:

- Sistemática rigorosa e contínua de acompanhamento, controle e melhoria dos processos.
- Aumento progressivo da responsabilidade dos gestores e das equipes de processo na gestão e melhoramento contínuo dos processos, por meio do desenvolvimento e crescimento dos profissionais e do trabalho em equipe.

A gestão dos processos deve girar sobre dois elementos coordenados: sistemática de acompanhamento, controle e melhoria dos processos e que gestores e equipes de processo assumam suas responsabilidades.

2.- Descrição e representação de processos

O primeiro passo para poder administrar os processos é identificá-los e conhecê-los. Para isso, deve ser cumprida uma série de etapas que consistem basicamente em realizar o levantamento dos processos, o mapa dos processos da organização e a descrição de cada um deles.

a) **Levantamento de Processos**

Consiste em identificar que processos temos que realizar na organização para poder conseguir cumprir a estratégia e a missão definidas. A lista, descrita como levantamento de processos, inclui informação sobre o nome do processo, tipo de processo, nível de agrupamento e sua missão. Também é conveniente acrescentar um código para organizar sua descrição posterior.

De acordo com a missão do processo, podem ser estabelecidos três tipos de processo:

- **Processos-chave:** São os processos que têm relação direta com o cliente e são realizados em tempo real, portanto, não admitem um controle de qualidade uma vez realizados. Se der errado, apenas podemos nos desculpar ou minimizar o erro, mas já está feito. Por isso, devemos organizar o processo antecipando o surgimento de possíveis problemas, de forma a evitar erros e garantir a qualidade. São a razão de ser da organização; no nosso caso, prestar assistência à saúde. Por exemplo, urgências, consultas externas ou hospitalização. Também podem ser chamados operacionais. São representados no centro do mapa.
- **Processos estratégicos:** São aqueles que estabelecem guias, sejam técnicas ou legais, como planos, normativas ou protocolos consensuados, de como fazer as coisas para a realização de cada um dos processos. Por exemplo, o planejamento estratégico, relações externas ou melhoramento contínuo. São representados na parte superior do mapa e também podem ser chamados processos de gestão.

- **Processos de suporte:** São representados na parte inferior do mapa e são aqueles que trazem os recursos imprescindíveis para a realização dos demais processos. Por exemplo, o sistema de informação, os abastecimentos ou a gestão da tecnologia.

Os processos podem ser chave, estratégicos ou de suporte.

Outra possível categorização pode ser realizada em função da importância para atingir a visão ou o sucesso da organização. Para isso, são identificados os **processos críticos** que, embora habitualmente costumem coincidir com os processos-chave, também podem ser estratégicos ou de suporte. Podem variar ao longo do tempo; por exemplo, a implantação de um novo sistema de informação pode ser um processo crítico para o sucesso da organização durante um período de tempo determinado.

Também é importante, na hora de realizar o levantamento e o mapa dos processos, o nível de desagregação que pretende ser alcançado. Os processos podem ser classificados, desse ponto de vista, em macroprocessos, processos e subprocessos (Figura 2). Os macroprocessos são os grandes agrupamentos de processos com um objetivo comum. Por exemplo, o planejamento estratégico é um deles, o qual, por sua vez, podemos desmembrar em processos relevantes, como a realização do plano estratégico, a elaboração do plano de gestão anual, o estabelecimento de objetivos para cada serviço, a avaliação ou a atualização do plano estratégico. Cada um desses processos, por sua vez, pode ser dividido em subprocessos. Por exemplo, a realização do plano estratégico pode ter etapas ou subprocessos, como a captação da informação, a identificação de objetivos ou a revisão do plano. Seguindo o desmembramento, pode-se chegar ao nível de descrição de atividades ou tarefas. Como sempre, o nível de detalhamento ao qual se deve chegar depende da organização da importância do processo. Salvo em alguns processos críticos, não convém passar do nível de subprocesso, já que poderíamos chegar à paralisia pela análise, sendo a utilidade para a gestão o elemento decisor final.



Figura 2 – Hierarquia de processos

O mapa de processos representa os processos da organização, sua categoria e as relações entre eles

b) **Mapa dos Processos**

A maneira mais gráfica e representativa de refletir os processos de uma organização e suas inter-relações é por meio do mapa de processos. Nele estão representados todos os processos realizados, as principais relações estabelecidas entre eles e se são processos estratégicos, chave ou de suporte. Estamos habituados aos mapas de estruturas hierárquicas das organizações (organogramas), mas indubitavelmente é muito mais funcional e explicativo de uma organização a representação do que se faz e em que ordem, o que acaba sendo chave para o cliente e para a estrutura do sistema de gestão. É importante destacar que os mapas devem ser aplicados a uma organização em seu conjunto, ao passo que, para cada um dos processos, são utilizados diagramas.

São utilizados vários convencionalismos para interpretar os mapas de processo:

- Cada macroprocesso ou processo é representado por meio de um retângulo ou "caixa".
- A leitura da cadeia de processos-chave é realizada da esquerda para a direita e vai seguindo o cliente. Tem um critério de transparência para facilitar sua leitura, ou seja, não necessariamente são percorridas todas as etapas e, se um processo não for utilizado, pula-se para o seguinte; por exemplo, não se representa uma seta da emergência para a alta diretamente.
- Para facilitar a compreensão, alguns processos são representados apenas com o nome do macroprocesso, em lugar de se ver as etapas internas ou processos, que às vezes são muito numerosos, como na hospitalização ou centro cirúrgico.
- As linhas descontínuas representam âmbitos de atuação, ou seja, âmbitos de referência com exigências cliente-fornecedor similares, e agrupam processos similares ou diferentes especialidades; por exemplo, "processo âmbito assistencial", que agrupa os processos de emergência, centro cirúrgico, consulta externa, internação e tratamento ambulatorial.

- Os processos-chave são representados no centro, os estratégicos na parte superior e os de suporte na parte inferior do mapa. Em alguns casos, pode ser útil fazer alguma exceção se o processo estiver muito relacionado; por exemplo, os sistemas de informação, que são de suporte, podem ser representados na parte superior, já que sua função principal é a de alimentar o planejamento estratégico e o controle de gestão para a tomada de decisões.
- Não é conveniente utilizar cores como elemento estético, já que é mais útil identificar cada tipo de processo com uma cor para visualizar de uma forma simples se se trata de um processo estratégico, chave ou de suporte.
- O mapa deve ser uma ferramenta que facilite a compreensão da organização, portanto, é necessário atingir um equilíbrio entre a exaustividade da informação e a clareza para sua compreensão. Nesse sentido, pode ser usada uma versão simplificada para sua difusão externa, na qual são representados apenas os macroprocessos (nível 0) e versões nas quais se identifique um maior número ou detalhamento de processos e/ou subprocessos para o nível diretor da organização (nível 0.1 ou 0.2).

Os mapas devem ser atualizados pelo menos anualmente ou quando há uma variação importante nos processos da organização, seja pela incorporação de algum processo novo, pela eliminação de outros ou mudanças que possam ser estabelecidas em suas relações. Por isso, é apropriado acrescentar sempre o número da versão do mapa e o ano de atualização no rodapé.

Na figura 3, apresenta-se um exemplo de mapa de processos em nível 0.1, no qual podem ser identificadas algumas das regras de interpretação descritas anteriormente.

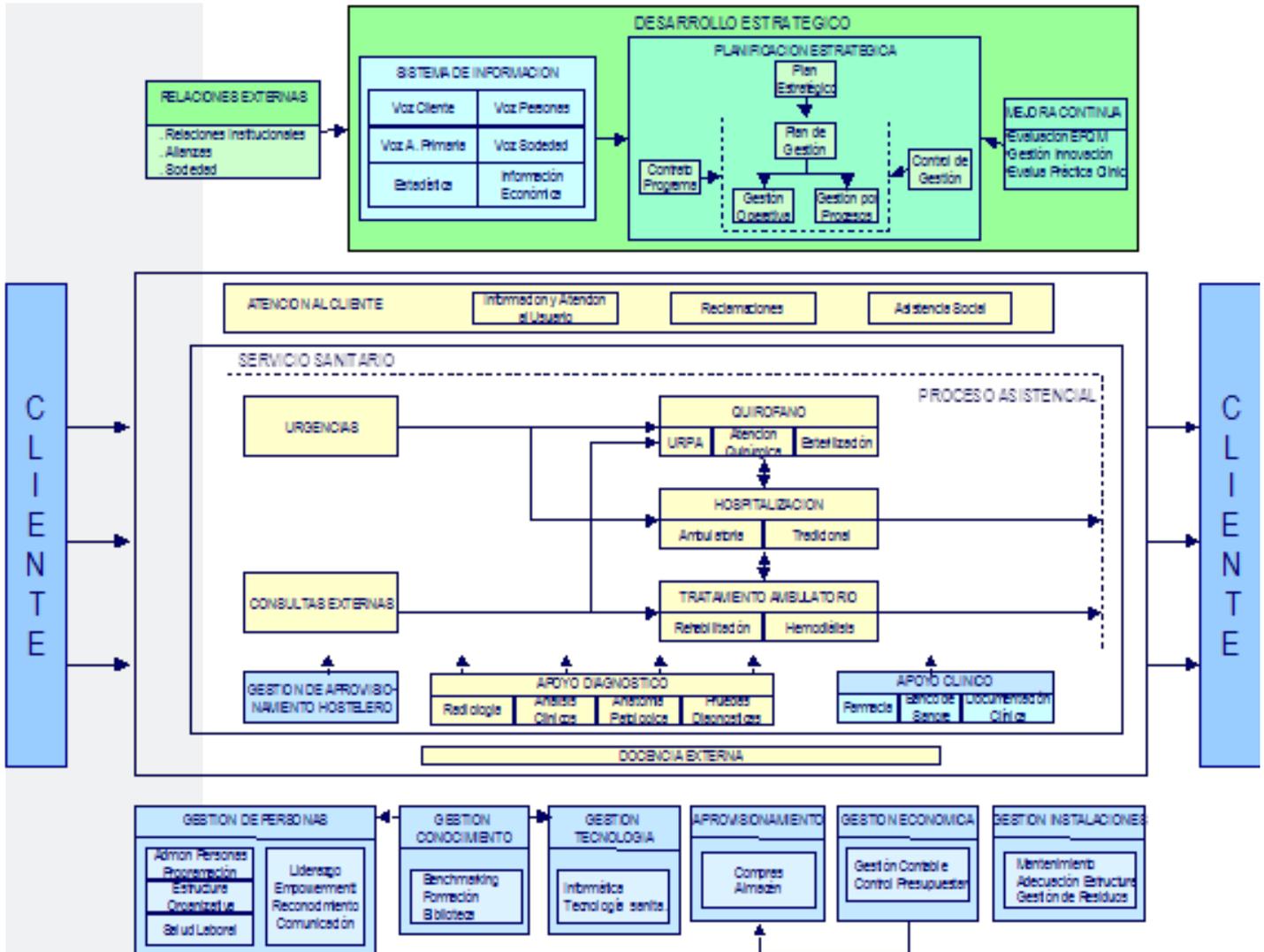


Figura 3 - Exemplo de mapa de procesos de um hospital (Hospital de Zumarraga ano 2006).

A elaboração do mapa de processos constitui um elemento muito importante de análise e reflexão em uma organização e deve ser considerado como tal. O mapa não é o território, mas ajuda a compreendê-lo e a administrá-lo.

c) Descrição dos processos

Para poder administrar um processo, é necessário conhecê-lo em profundidade e, pelo menos, com um nível de detalhamento suficiente para poder saber o que o processo tem que fazer, suas principais características e os indicadores que permitem medir se os objetivos propostos são atingidos.

Embora existam diferentes experiências e escolas que recomen-

dam diversos tipos de formato, características ou exaustividade na informação, a descrição dos processos deve ser realizada com um critério claro de utilidade para a gestão e deve-se adaptar às necessidades da organização e à importância do processo descrito. Pode ser inclusive conveniente partir de uma descrição simples, que permita começar a administrá-lo suficientemente, e ir enriquecendo-a à medida que se aprofunda na sua gestão e melhoria.

Em todo caso, existe um amplo consenso sobre os conteúdos mínimos que qualquer descrição de processo deve contemplar (Tabela 2).

ELEMENTO	CARACTERÍSTICA
IDENTIFICACIÓN	Nombre, tipo, nivel, código
PROPIETARIO	Responsable de la gestión
MISIÓN	Qué tiene que hacer
LÍMITES	Comienzo y fin
SUBPROCESOS	Partes relevantes
CLIENTES	Identificación, necesidades y expectativas
PROVEEDORES	Identificación y requerimientos
GUÍAS	Orientaciones para el proceso
RECURSOS	Identificación y necesidades
INDICADORES	Medición de los resultados
PROCEDIMIENTOS	Identificación y/o descripción
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	Diagrama IDEFØ/Diagrama de flujo

Tabela 2 - Elementos de descrição de um processo

- **Identificação:** Cada processo descrito deve estar claramente identificado por meio de um nome, tipo de processo (estratégico, chave ou suporte), nível de descrição (macro, processo, subprocesso) e costuma ser muito conveniente o estabelecimento de um código de identificação para possibilitar e facilitar seu tratamento informatizado.
- **Proprietário:** O proprietário ou gestor do processo é o responsável pelo seu controle e melhoria contínua, seja ele uma pessoa ou uma equipe de processo.

- **Missão:** É a razão de ser do processo. Uma definição adequada da missão deve responder às perguntas sobre o que o processo tem que fazer, para quem tem que fazer e para que tem que fazer. Também pode incorporar os atributos que afetem de forma importante os valores ou estratégias da organização, ou relações relevantes com outros processos, no sentido do que tem que trazer para eles e como.

A definição da missão é um aspecto de suma importância, visto que define a abrangência do processo, sua contribuição para a consecução da missão da organização e será a base principal para a obtenção de indicadores.

A modo de exemplo, apresenta-se a descrição da missão de um macroprocesso de internação: "Prestar atendimento à saúde de caráter agudo, de forma efetiva e segura em regime de internação, que satisfaça as necessidades do paciente quanto ao diagnóstico, tratamento, segurança e continuidade de cuidados e suas expectativas em relação ao trato e à informação. Dirige-se a pacientes que precisam de tratamentos ou cuidados que, por sua intensidade ou complexidade, não podem ser realizados no seu ambiente habitual, nem por seus familiares ou cuidadores, nem pelos dispositivos de assistência da Atenção Primária. Deve, igualmente, responder às exigências dos processos relacionados, especialmente bloco cirúrgico, hospital-dia e consultas externas".

- **Limites:** Definem claramente onde começa e termina o processo. O limite inicial são as entradas ou atividades que efetivam o processo, e o limite final, as saídas ou atividades que dão por concluído o processo. O objetivo principal de estabelecer os limites é o de estabelecer claramente a responsabilidades sobre sua gestão.

É conveniente realizar uma reflexão séria sobre os limites, já que têm uma incidência importante sobre as possibilidades de gestão. Por exemplo, se o limite inicial de um processo de atendimento no bloco cirúrgico começa com a entrada do paciente no centro cirúrgico para uma intervenção, seus responsáveis não poderão administrar a lista de chamada, a de espera ou a preparação do paciente, devendo, por isso,

A descrição dos processos deve compreender, pelo menos, sua missão, limites, clientes, fornecedores, recursos, guias e indicadores.

definir os requisitos que necessitam para outros processos. Em contrapartida, se o limite inicial é estabelecido no momento da indicação cirúrgica em consultas externas, fica estabelecido o controle sobre todo o trajeto do paciente, podendo-se inclusive marcar uma data para a intervenção no momento da consulta.

- **Subprocessos:** Todos os processos podem ser decompostos em fases para ser realizados. O critério para estabelecê-los é que sejam fases independentes, relevantes e que possam inclusive ser administradas de forma independente. Devem ser identificados os mínimos imprescindíveis e quase nunca devem ultrapassar o número de 8 a 10. É interessante fazê-lo, tanto para conhecer com maior profundidade o processo, quanto para identificar indicadores e/ou pontos críticos importantes de ser monitorados para garantir que o processo atinja os resultados esperados.
- **Clientes:** São os destinatários do processo, as pessoas e/ou processos que recebem os produtos ou serviços realizados pelo processo. Podem ser tanto internos (pessoas e/ou processos da mesma organização) ou externos, sendo habitualmente estes últimos os clientes finais. É, portanto, essencial identificá-los com clareza, bem como identificar as saídas que o processo tem que obter para eles.

A missão do processo é sempre, em última instância, satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Para isso, temos que identificá-las de forma clara, precisa e exhaustiva. Nós, profissionais, precisamente por sermos especialistas no serviço que prestamos, conhecemos as necessidades dos processos-chave, no caso das organizações de saúde. Em contrapartida, as expectativas são sempre subjetivas, baseadas habitualmente em experiências prévias, variáveis em cada cliente concreto e, portanto, a única forma de conhecê-las é identificando-as por meio de métodos de pesquisa social (questionários, entrevistas, grupos focais, etc.). Apesar de no caso do cliente externo essa identificação poder ser custosa, é relativamente simples realizá-la para pessoas ou processos internos, e é inevitável contrastá-la para garantir o sucesso do processo.

Claro que as necessidades e expectativas dos clientes constituem a principal fonte de identificação de indicadores de processo.

- **Fornecedores:** O termo fornecedor pode ser confuso, já que é identificado habitualmente com a provisão de recursos. Neste caso, refere-se às pessoas e/ou processos que desencadeiam o limite inicial do processo, ou seja, as entradas do processo. A importância da sua identificação radica no estabelecimento dos requisitos essenciais que devem ser cumpridos para garantir a correta realização do processo. Por exemplo, os fornecedores de um processo de consulta seriam o paciente e o médico que encaminhou, e os requisitos principais seriam o direito à assistência, a adequação do encaminhamento e a informação clínica e administrativa básica.
- **Guias:** Os guias constituem as indicações, estratégias, normativas, limitações, planos de melhoramento e/ou protocolos que um processo tem que seguir. Podem ser tanto limitativos (orçamento, objetivos, normativa, etc.) quanto orientadores (guias de prática clínica, recomendações de associações científicas, guias clínicos, etc.). Os requisitos que devem ser cumpridos para ser efetivos é que sejam claros, compreensíveis, conhecidos por todos os profissionais que realizam o processo e avaliáveis em seu cumprimento. É conveniente que sejam realizadas sínteses dos mesmos caso sejam muito extensos, como as normativas ou a evidência científica, e estejam facilmente disponíveis para consulta por qualquer profissional.
- **Recursos:** São as pessoas ou processos que trazem recursos (financeiros, materiais ou organizacionais) e que servem de apoio para permitir ou facilitar a realização do processo. É importante identificar quais deles são críticos para a realização do processo, com o intuito de estabelecer padrões, critérios e/ou requisitos de cumprimento com os provedores do recurso e monitorar seu cumprimento.
- **Indicadores:** São um eixo fundamental na GPP, já que permitem fazer um acompanhamento do que o processo está conseguindo e estabelecer, no caso, medidas corretivas.

Em função da sua finalidade, deverão ser estabelecidos:

- a) Indicadores finais: Permitem-nos conhecer em que grau está sendo atingida a missão do processo e a satisfação dos seus clientes.
- b) Indicadores de controle: Medem o grau de consecução dos subprocessos, pontos críticos intermediários de importância relevante ou indicadores-sentinela.

Em função das dimensões medidas, torna-se útil a seguinte classificação:

- a) Qualidade técnica: Medem o grau de consecução das necessidades do cliente nas diferentes dimensões de qualidade identificadas (efetividade, segurança, prazos, acessibilidade, adequação, etc.). Deverão ser estabelecidas pelos profissionais que realizam o processo, baseando-se na evidência científica disponível e nos padrões estabelecidos pelos serviços de saúde e/ou pelas associações científicas.
- b) Qualidade percebida: Deve-se medir a satisfação dos clientes em relação ao cumprimento das suas necessidades e expectativas. É obtida por meio de pesquisas de opinião, questionários ou grupos focais. Nos processos-chave, explora-se a satisfação do cliente externo e, no resto dos processos, a satisfação do cliente interno.
- c) Custo: Custos finais e/ou intermediários para a realização do processo.

Devem ser estabelecidos objetivos para os indicadores, derivados tanto da estratégia da organização quanto próprios da equipe de processo. Os objetivos asseguram o adequado direcionamento do processo, supõem um estímulo para a melhora e permitem estabelecer comparações para identificar as melhores práticas em outras organizações.

Para estabelecer o sistema de indicadores, devem ser escolhidos cuidadosamente em função da sua capacidade explicativa, sua rigorosidade técnica (especificidade,

sensibilidade, validade, eficiência, etc.) e a viabilidade da sua obtenção. Deve ser selecionado o número mínimo que traga a maior capacidade explicativa e, para isso, torna-se útil se perguntar o que podemos fazer diante de um determinado resultado. Igualmente, é importante estabelecer uma ficha indicativa (objetivo, fórmula, unidades, frequência de medida, fonte, responsável) e estabelecer o período no qual vai ser revisado o sistema.

De qualquer forma, é fundamental que os resultados cheguem aos responsáveis de forma regular, a tempo, em formatos claros e, se possível, atrativos e que estejam disponíveis para todos os profissionais do processo.

- **Procedimentos:** Também chamados protocolos, são as instruções operacionais de como deve ser realizado o processo. Não é imprescindível dispor deles para administrar um processo, embora possa ser recomendável em processos críticos, com alta variabilidade ou com alto rodízio de profissionais.

Um procedimento deve descrever as atividades a ser realizadas de forma sequencial, quem deve realizar cada atividade, como se deve fazê-las, em que momento e identificar a documentação associada. É importante estabelecer critérios de decisão nos pontos críticos, já que costuma ser habitual que tudo funcione bem até que surge um imprevisto e, nesses casos, convém estabelecer claramente a quem recorrer ou como agir.

A representação gráfica dos procedimentos é realizada por meio dos conhecidos diagramas de fluxo, que podem ser úteis para visualizar critérios de decisão ou atividades repetidas que não agreguem valor.

Em qualquer caso, os procedimentos que forem estabelecidos devem considerar sempre as necessidades dos clientes internos e/ou externos, e deve ser avaliado periodicamente o grau de cumprimento e sua efetividade.

- **Representação gráfica:** A representação de processos também não é imprescindível para administrá-los, mas

ajuda a compreendê-los e constitui um excelente suporte de difusão. Assim como para os procedimentos são utilizados os diagramas de fluxo, para representar processos a melhor ferramenta é constituída pelo IDEFØ (Integration Definition for Function Modeling). Como se pode ver na figura 3, os processos são representados por meio de uma caixa, com entradas à esquerda de requisição de serviço (fornecedores), que, depois de agregar valor por meio da realização do processo, sai à direita transformado em serviço prestado (cliente). Na parte superior, estão representados os guias que delimitam ou obrigam (protocolos, necessidades dos clientes, orçamentos, etc.) e, na inferior, os recursos necessários para a sua realização (matéria-prima, serviços externos, informação, etc.).

Essa metodologia de representação gráfica permite o estabelecimento de níveis cada vez mais detalhados para aprofundar-se no conhecimento do processo. Assim, no nível IDEF1, são apreciados os subprocessos e, no nível IDEF2, o detalhamento das entradas e saídas dos subprocessos. Nas organizações de saúde, não costuma ter utilidade prática a utilização de mais níveis de detalhamento, e os suportes informatizados em nível de usuário elementar podem ser suficientes para sua representação.

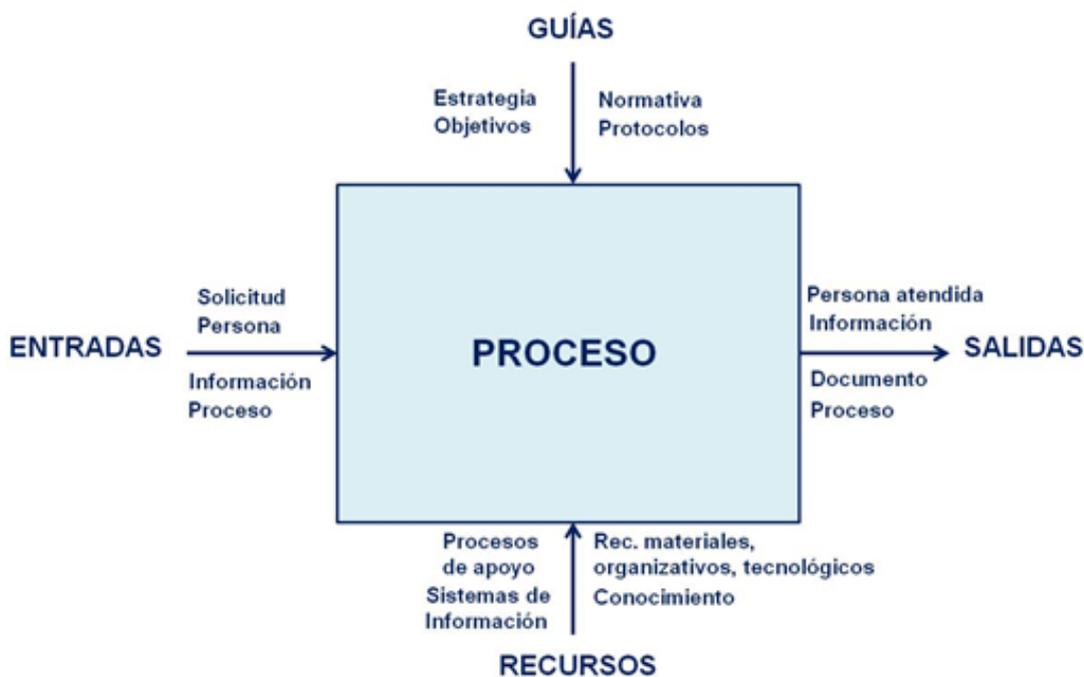


Figura 3.- Diagrama de processo IDEFØ

Os procesos são representados por meio de diagramas IDEF, e os procedimentos, por meio de diagramas de fluxo.

- **Regras gerais:** É conveniente que a descrição de processos finalize com um procedimento de validação por parte da equipe diretora, com o objetivo de comprovar a coerência da missão do processo com a da organização, bem como a validade e viabilidade dos indicadores selecionados. Também, a comprovação das entradas e saídas do processo pode permitir eliminar atividades redundantes ou que não agreguem valor. Por último, é conveniente a utilização de uma documentação e formatos unificados para a descrição de todos os processos.

3.- Direcionamento de processos: Proprietários e equipes de processo

a) Proprietário/gestor de Processo: O elemento fundamental nesta sistemática de gestão é o papel dos profissionais para administrar a melhoria contínua dos seus próprios processos. Cada processo deve ter um responsável, denominado indistintamente proprietário ou gestor, e que pode ser tanto uma pessoa quanto uma equipe, que tem a responsabilidade e a autonomia suficiente para melhorar de forma contínua os resultados do processo. Especificamente seu papel é:

- Assumir a missão, os objetivos e a responsabilidade do processo, assegurando sua efetividade e eficiência de forma estável.
- Descrever e/ou validar a correta definição, estruturação e organização do processo.
- Implantar e seguir a execução do processo.
- Manter a inter-relação com os demais processos, estabelecendo os requisitos adequados cliente-fornecedor e negociando, no caso, com os gestores de outros processos relacionados na sua consecução.
- Garantir que o processo esteja adequadamente documentado e a informação seja distribuída aos profissionais afetados.
- Realizar um acompanhamento e administrar os resultados do processo para melhorá-lo continuamente, agregando

mais valor na consecução da eficiência e satisfação do fechamento.

- Propor, priorizar e implantar as ações de melhoria.

Em uma organização hierarquizada, tem um papel diferente daquele do chefe. Nesse sistema, a chefia é reservada inicialmente às tarefas de programação dos recursos, de representação e disciplinares, podendo esse papel ser assumido progressivamente também pelo proprietário na medida que lhe seja delegado. O gestor não tem por que ser o chefe ou responsável pela unidade/serviço. No entanto, em um primeiro momento, pode ser conveniente oferecer o cargo seguindo a linha hierárquica para evitar resistências e permitir aos responsáveis exercer o *empowerment*. Para articular esse duplo papel na gestão, é chave o desenvolvimento coerente da liderança definida pela organização.

Para sua escolha, os proprietários e/ou os componentes da equipe devem responder, dentro do possível, às seguintes características:

- **Querer:** Assumir a responsabilidade para a melhoria é um ato voluntário e obviamente um requisito imprescindível. Além do compromisso com a missão, visão e valores da organização, devem ter uma boa predisposição para a mudança organizacional e de gestão e a capacidade para o trabalho em equipe. Ao se transformar em líderes da organização, seu perfil deve adaptar-se ao que tiver sido estabelecido pela direção em cada caso.
- **Saber:** Se algo não é conhecido não pode ser melhorado, portanto, os gestores devem ter um alto conhecimento do processo. Além disso, é conveniente ter uma formação específica para administrar, como ferramentas de resolução de problemas, sistemas de qualidade, técnicas de consenso, técnicas de reuniões e de trabalho em equipe.
- **Poder:** Deve ser delegada a autonomia necessária por parte da linha de comando para a tomada de decisões. É o conceito de *empowerment*, criando o ambiente adequado que possibilite aos profissionais tomar a responsabilidade sobre seu trabalho, de forma que, por si mesmos, possam

O elemento fundamental da GPP são os proprietários e equipes de processo.

tomar as decisões e iniciativas necessárias para a melhoria contínua dos resultados na organização. A direção deve fornecer às pessoas da equipe os recursos, a informação, a capacitação e o apoio necessários para a realização do seu trabalho, e contar com uma adequada orientação e *feedback*, especialmente nos momentos iniciais do seu desenvolvimento.

A equipe diretiva deve decidir se nomeia um único profissional, um responsável com uma equipe ou uma equipe de processo como gestor da mesma. A primeira hipótese poderia ser indicada em processos ou subprocessos muito específicos e/ou unipessoais. A equipe de processo é mais apropriada em processos complexos e/ou com um número importante de profissionais.

Em qualquer uma das hipóteses, é necessário realizar uma adequada formação e orientação, especialmente nas etapas iniciais da efetivação, suficiente para garantir a compreensão e capacidade de administração por parte do proprietário e/ou equipe de processo.

b) Equipe de Processo: Sempre que for possível ou exigido pelo processo, deve-se constituir uma equipe de processo. O gestor do processo pode ser a própria equipe, com um profissional que sirva de porta-voz, ou um profissional designado para tal função que conte com o apoio da equipe.

Uma equipe sempre pode conseguir mais que os profissionais individualmente, já que as tarefas complexas requerem conhecimentos complementares, especialmente nas organizações de saúde, nas quais a alta especialização, a complexidade dos serviços e a necessidade de coordenação são elementos diferenciais e críticos. Além disso, o desenvolvimento profissional demanda colaboração e aprendizagem coletiva.

Uma equipe é um pequeno número de pessoas, com habilidades e conhecimentos complementares (multidisciplinar) comprometida com um propósito comum e pelo qual se consideram mutuamente responsáveis. Deve existir um interesse compartilhado em obter um resultado e deve ser estabelecido um propósito desafiador, embora atingível.

Para sua seleção, podem ser considerados os mesmos critérios que para o gestor: alto conhecimento do processo e aptidões e atitudes adequadas. Adicionalmente, é importante a complementariedade da equipe, tanto em capacidades como em perfis profissionais, sendo sempre recomendável que estejam presentes todos os estamentos profissionais implicados no processo.

As equipes de processo têm um potencial muito maior do que cada um dos profissionais.

As equipes estáveis não deveriam ter mais do que 6 a 8 pessoas, embora, de forma pontual, conte com a contribuição de outros profissionais. Em alguns casos, podem ser incorporados às reuniões da equipe clientes ou fornecedores-chave, ou especialistas de processos relacionados, para aprofundar-se em questões específicas.

É importante que, desde a primeira reunião, seja elaborado um calendário anual de reuniões, estabelecidas as responsabilidades e distribuição interna de papéis, os critérios de decisão e comunicação, bem como o modelo de atas. Também deve dispor de objetivos claros e um roteiro de entrega, ou seja, um plano de trabalho, as tarefas definidas e tempo suficiente para reunir-se e trabalhar. Como nem tudo pode ser definido de antemão, a equipe deve estar atenta e dispor de critérios gerais de decisão e atuação para abordar a incerteza e as mudanças.

As equipes eficazes não são fáceis de construir. Não é a mesma coisa dispor de uma equipe que trabalhar em equipe. Um bom rendimento exige uma conjunção e desenvolvimento de capacidades individuais, reconhecimento mútuo e orientação para o resultado. É construído encaixando habilidades, emoções, compromissos e propósitos, foco, conquistas e recompensas. A equipe é desenvolvida com o tempo e aprende-se a ser equipe trabalhando em equipe.

A equipe deve passar progressivamente da colaboração entre eles ao compromisso mútuo, transformando progressivamente a liderança pessoal em capacidades coletivas.

4.- Gestão e melhoria de processos

O objetivo deste sistema de gestão é o de administrar e melhorar os resultados dos processos da organização de forma contínua.

A gestão de processos se baseia em um ciclo PDCA de melhoria contínua.

Podemos falar de gestão de processos, quando fazemos com um ou vários processos, e de gestão por processos quando esse se aplique a todos os processos da organização.

A ferramenta fundamental para a gestão dos processos é a sistemática de acompanhamento, revisão e melhoria do processo, e deve sustentar-se em uma aplicação sistemática do ciclo de melhoria contínua ou PDCA (Figura 4):

Planejar (P): Descrever o processo e estabelecer pautas de atuação e objetivos capazes de satisfazer as necessidades e estratégias da organização em relação à mesma, levando em consideração o valor agregado para os clientes internos e/ou externos.

Fazer (D): Assegurar que o processo é realizado de acordo com o planejado.

Controlar (C): Identificar as oportunidades de melhoria após as revisões periódicas dos resultados obtidos e as modificações no processo.

Melhorar (A): Priorizar, planejar e realizar as ações de melhoria selecionadas.

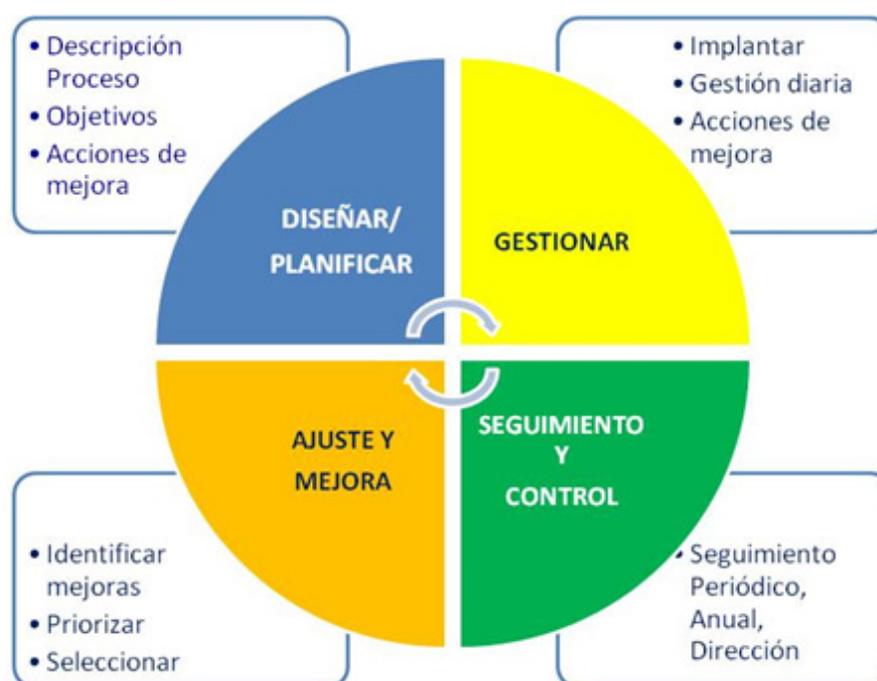


Figura 4.- Ciclo de melhoria dos processos

1- PLANEJAR/ELABORAR

O processo deve dispor de objetivos claros, atingíveis embora desafiadores, mensuráveis e conhecidos por todos aqueles que intervêm no mesmo. Os derivados dos objetivos estratégicos da organização são consensuados com a direção no início do ciclo de gestão. Também são acrescentados objetivos próprios da equipe como consequência do acompanhamento e revisões do processo.

A essa fase também correspondem as modificações e atualizações na elaboração do processo e o planejamento das ações de melhoria.

2- FAZER/ADMINISTRAR

Realizar as ações de melhoria projetadas e administrar o dia a dia do processo.

3- ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

O acompanhamento do processo constitui um elemento diferencial e imprescindível de gestão do mesmo, e é estabelecido em três níveis (Figura 5):

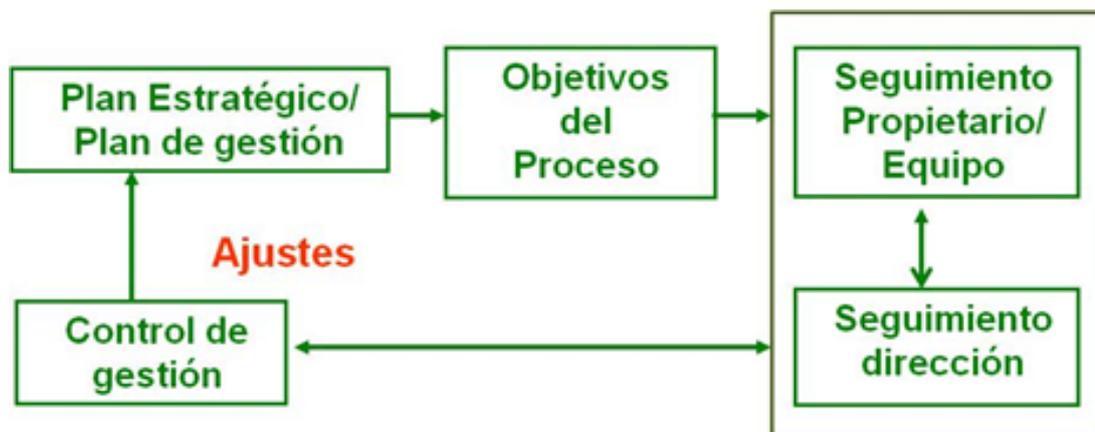


Figura 5.- Sistemática de acompanhamento e controle de processos

Cada uma destas etapas deve ser programada, contar com um mínimo e adequado suporte documental de apoio e as conclusões devem ser convenientemente comunicadas a todos os envolvidos.

O acompanhamento e controle por parte das equipes de processo e a direção são essenciais para sua gestão.

a) **Acompanhamento periódico por parte da equipe de processo:**

Deve ser estabelecida a periodicidade da sua realização em função da sua importância estratégica, complexidades ou variabilidade no tempo, devendo ser, no mínimo, mensal.

As reuniões de acompanhamento devem dispor de um calendário fixo anual, uma ordem do dia, convocação com a suficiente antecipação, distribuição prévia de documentação, quadro de comando de resultados e ata de acompanhamento de ações, embora tudo isso de forma sintética e buscando a operacionalidade na gestão. As reuniões devem ser operacionais e baseadas mais na tomada de decisões do que nas análises, portanto, sua duração não deveria ultrapassar 60 minutos em circunstâncias normais.

Nas reuniões, realiza-se um acompanhamento dos resultados obtidos no período, uma análise de causas, detecção de áreas de melhoria, planejamento e acompanhamento das ações elaboradas anteriormente.

Deverá ser estabelecida uma sistemática para a difusão dos resultados das decisões tomadas, para os profissionais ou processos interessados, bem como para a direção e/ou responsáveis envolvidos no processo. É conveniente a disponibilidade de uma Intranet e/ou e-mails para a intercomunicação entre os membros.

b) **Acompanhamento trimestral/anual da equipe de processo**

É conveniente uma revisão trimestral de maior duração, na qual seja revisado, de maneira mais exaustiva, o andamento do processo. Na tabela 3, apresenta-se um possível roteiro de revisão anual do processo. De toda forma, a revisão anual é imprescindível e nela, além de revisar e atualizar de forma completa o formato, as modificações e os resultados do processo, pode ser conveniente a realização de uma análise por meio da matriz DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas, Oportunidades).

A análise DAFO facilita a identificação de áreas de melhoria.

A análise interna, ou seja, a que depende exclusivamente do gestor e da equipe de processo, identifica os pontos fortes que deveriam ser mantidos e as oportunidades ou áreas que deveriam ser melhoradas. A análise externa, aquelas partes nas quais a equipe não tem influência direta, identifica os auxílios externos que convém manter ou potencializar e as barreiras com respeito às quais conviria estabelecer acordos, consensos ou parcerias para diminuir seu possível efeito negativo.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS: Cantidad, calidad técnica y coste
¿Disponemos de indicadores adecuados y suficientes para valorar y mejorar el grado de consecución de la misión del
¿Estamos midiendo los resultados de forma regular?
¿Se analizan de forma periódica los resultados?
¿Los resultados tienen una tendencia clara?
¿Se pueden identificar de forma clara las causas de la tendencia observada?
¿Cómo son las tendencias respecto a periodos anteriores?
¿Disponemos de objetivos claros y adecuados para los indicadores?
¿Cómo son los resultados respecto a los objetivos?
¿Hemos identificado los recursos y procesos de soporte necesarios para asegurar los resultados?
¿En qué medida se están cumpliendo los acuerdos con los procesos de soporte ?
¿Cómo son los resultados respecto a otras organizaciones ? ¿Disponemos de comparaciones externas de organizaciones
¿Qué podemos hacer para mejorar los resultados?
Valoración general del resultado y acciones de mejora identificadas
RESULTADOS EN CLIENTES (INTERNOS Y/O EXTERNOS): calidad percibida
ENCUESTA
¿Hemos identificado claramente a nuestros clientes?
¿Realizamos encuestas fiables y segmentadas a nuestros clientes?
¿Disponemos de nuevos resultados de la encuesta a clientes?
Los aspectos que recoge la encuesta ¿Incluyen en su totalidad los que condicionan su satisfacción?
¿Es recomendable la constitución de algún grupo focal para explorar expectativas?
El nivel de respuesta, ¿es el adecuado para establecer conclusiones válidas?
Valoración general del resultado
¿Estamos dando una respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de los clientes?
¿Cómo son los resultados respecto a los objetivos y a los de otras organizaciones ?
¿Hemos aprendido algo que no sabíamos?
RECLAMACIONES
¿Sabemos identificar claramente lo que es y supone una queja/reclamación?
¿Disponemos de un sistema de registro de quejas/reclamaciones y se registran sistemáticamente?
¿Disponemos de una sistemática de análisis y respuesta a las quejas/reclamaciones?
Valoración general del resultado
Motivos más frecuentes de quejas/reclamaciones
¿Qué vamos a hacer?
ACCIONES PREVENTIVAS
¿Hemos valorado los aspectos relevantes de riesgo que pueden afectar a la misión del proceso o subprocesos?
¿Se han establecido las acciones necesarias para prevenir los errores?
¿Se han implantado dichas acciones?
¿Hemos sabido valorar su eficacia?
Valoración general del resultado
ACCIONES DE CONTROL
De los análisis realizados sobre el proceso/subprocesos, ¿se deduce la necesidad de acciones de mejora?
Valoración general del resultado
Acciones de control identificadas en relación con el proceso/subproceso
ACCIONES DE SEGUIMIENTO DE REVISIONES PREVIAS
¿Se han realizado las acciones establecidas en la revisión anterior?
Estado de las acciones e incidencias
CAMBIOS QUE PODRÍAN AFECTAR AL PROCESO
¿Está previsto algún cambio en la organización que debamos tener en cuenta para la gestión del proceso?:
¿De qué forma estos cambios pueden llegar a afectar a la gestión del proceso?
¿Es necesaria alguna actuación especial sobre el proceso?
ANÁLISIS DAFO
Puntos Fuertes
Oportunidades
Ayudas
Barreras
Áreas de mejora
RESULTADO DE LA REVISIÓN
1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MEJORA
2. DECISIONES EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL PROCESO
3. ACCIONES DE MEJORA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS:
ACCIONES
INDICADORES
RECURSOS
RESPONSABLES
FECHAS DE EJECUCION

Tabela 3 - Revisão anual do processo

c) **Acompanhamento pela direção**

A autonomia de gestão inerente à gestão do processo não implica de nenhuma forma que a direção se desentenda da sua função de controle. Pelo contrário, é imprescindível o trabalho de orientação, direcionamento e apoio. Deve ser estabelecido um calendário pré-determinado de acompanhamento, habitualmente trimestral e anual, embora, em alguns processos e/ou no ponto de partida da equipe, possa ser mensal. A reunião é realizada com o responsável ou porta-voz da equipe e tem o mesmo roteiro de acompanhamento de resultados e ações de melhoria. Também é utilizado para transmitir possíveis novos direcionamentos, apoios ou limitações.

Se o número de processos administrados com essa sistemática for importante, convém realizar reuniões conjuntas de gestores de processos relacionados, nos quais se pode aprofundar na gestão das interfases entre os diferentes processos.

4- **AJUSTE E MELHORIA**

A melhoria do processo se estabelece por meio da efetivação das ações de melhoria selecionadas para sua realização. Além das ações de melhoria identificadas no acompanhamento do processo, existem inúmeras formas de melhorar o processo. Nas tabelas 4 a 8, relaciona-se uma bateria de ideias não exaustiva, que pode ser utilizada para identificar ações de melhoria, sendo recomendável a abordagem periódica de cada um dos itens ou de alguma das suas dimensões específicas. Por exemplo, pode ser muito útil, na melhoria dos processos assistenciais, a abordagem periódica de alguma das dimensões da qualidade (efetividade, segurança, adequação, informação, etc.). De qualquer forma, a necessidade de melhorar os resultados e o estímulo ao talento criativo e inovador dos envolvidos constituem o melhor impulso para a melhoria.

Dada a facilidade com a qual são identificadas áreas de melhoria, é conveniente dispor de critérios de priorização consensuados para selecionar as ações mais relevantes a ser implantadas. Esses critérios podem ser genéricos, do tipo grade de Hanlon.

Por exemplo, avaliar por meio de uma pontuação cada uma das ações em relação ao impacto no cliente ou na organização, a viabilidade e a autonomia para sua efetivação ou a margem de melhoria estimada. Nas organizações que utilizam um sistema estratégico do tipo Quadro de Comando Integral e que dispõem de objetivos estratégicos com peso relativo, esses mesmos objetivos deveriam marcar a orientação dessa priorização.

É recomendável não selecionar áreas de melhoria demais e que estas sejam limitadas e de alta relevância. Se se quer incorporar pequenas ações de fácil implantação e menor importância, podem ser delegadas a alguns membros da equipe de processo. Se se trata de áreas amplas ou projetos, devem ser desmembrados em ações intermediárias e, em alguns casos, pode ser conveniente o estabelecimento de testes-piloto em alguma das etapas. De qualquer forma, sempre devem ser documentadas, estabelecendo um prazo de execução, um responsável para sua realização ou acompanhamento e indicadores ou pontos críticos que permitam avaliar seu grau de execução.

O proprietário e/ou a equipe devem dispor da autonomia necessária para a tomada de decisões em todos os aspectos que afetem exclusivamente o processo. Caso as melhoras supunham investimentos ou despesa não aprovada previamente, ou uma modificação importante em outro processo, as ações deverão ser analisadas pelo escalão diretivo correspondente, devendo este responder dentro de um prazo curto e combinado, comunicando as razões e alternativas caso não forem aceitas.

Existe uma grande quantidade de ferramentas e metodologias para melhorar a gestão e os resultados dos processos.

ORIENTACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	
AJUSTES Y MEJORAS EN EL PROCESO	
Posibilidades	Observaciones
Ajustes para alcanzar el objetivo	Ajustes en la programación o realización del servicio para asegurar la consecución del objetivo
Acciones de mejora	Detección/priorización/puesta en marcha/seguimiento de planes o acciones de mejora del proceso
Registro y seguimiento de	Constituye una sistemática para facilitar su implantación efectiva
Mejoras en el seguimiento	Mejorar la sistemática, frecuencia, formas de convocatoria o preparación previa de las reuniones de control y mejora de procesos
Formación/seguimiento/ajuste de gestores y/o equipos	Formación, tutoría, apoyo y seguimiento a los gestores o componentes de los equipos de proceso. Como última opción, cambio de responsables o ajustes de personas en los equipos
Recursos externos	Identificar claramente los recursos necesarios y/o prioritarios para la realización del proceso, analizar su criticidad y asegurar su disponibilidad mediante acuerdos con los proveedores (personas o procesos)
Acuerdos con proveedores/otros procesos	Identificar, concretar, negociar y hacer un seguimiento de consecución de pactos con procesos o proveedores críticos para que el proceso consiga los resultados deseados
Recursos internos	Redistribución de recursos (lo más factible), aumento o disminución. Pueden ser tanto de personal, como materiales, organizativos o sistemas de información.
Auditorías de estabilización	Análisis de las causas de variabilidad en el resultado del proceso y detección de acciones de mejora, especialmente en procedimientos clínicos
Acciones preventivas	Acciones de mejora enfocadas a prevenir posibles errores en la realización del proceso
Automatización	Automatización de aquellas actividades repetitivas o protocolizadas, para mejorar la eficiencia y/o seguridad del proceso
Programas informáticos	Utilización, formación y desarrollo de programas informáticos para la gestión por procesos y/o programas de aplicación de procedimientos internos, y la utilización de las tecnologías de la comunicación son fuentes importantes de eficiencia y seguridad
Anticipar o simultanear pasos en el proceso	Al ser el proceso una sucesión de etapas encadenadas, la anticipación de algunas de las actividades o su realización simultánea, es una fuente muy importante para la mejora de los tiempos de ejecución y accesibilidad de cualquier proceso.
Rediseño	Diseñar el proceso o cada uno de los subprocesos comenzando a repensarlo de nuevo
Pruebas piloto	Puede ser conveniente la realización de pruebas piloto para evaluar, ajustar y capacitarse en la puesta en marcha de acciones de mejora de cierta complejidad o repercusión.

Tabla 4 - Ajustes e mejoras no processo

ORIENTACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	
PROFUNDIZAR CONOCIMIENTO DEL PROCESO	
Posibilidades	Observaciones
Formación/Capacitación	Formación para mejorar la capacitación de los profesionales implicados en la realización del proceso
Profundizar en el conocimiento del proceso	Mejorar la descripción de cada etapa del proceso para profundizar en su conocimiento y posibilidades de gestión
Incorporar nuevos atributos a la misión	La incorporación de nuevos atributos específicos a la descripción de la misión puede reorientar la gestión del proceso o facilitar la identificación de nuevos indicadores
Conocer mejor necesidades y expectativas del cliente	Siendo el principal objetivo del proceso su satisfacción, profundizar en el conocimiento de sus necesidades y expectativas será siempre una importante oportunidad de mejora
Encuestas	Realización o mejora de encuestas para captar la percepción del cliente
Mejorar/concretar/comunicar guías	Las guías necesarias para la correcta orientación del proceso (protocolos, planes, normativas, presupuestos, objetivos...) deben ser concretas, comprensibles, estar actualizadas y disponibles para todos los profesionales que realizan el proceso
Mejora de indicadores	Mejorar la identificación, definición, especificidad, sensibilidad, disponibilidad, formato, frecuencia, segmentación, automatización o presentación de los indicadores disponibles para la medición del proceso
Búsqueda y establecimiento de estándares o best-in-class	Identificación de estándares o resultados considerados como los mejores para utilizarlos como referencia e identificación de mejores prácticas que puedan utilizarse o adaptarse para mejorar los resultados del proceso
Experiencias de éxito	Identificación de experiencias de éxito dentro o fuera de la organización que puedan utilizarse para mejorar el proceso
Mejorar información al cliente	Aspecto prioritario y constante a mejorar en los procesos y subprocesos
Criterios de decisión ante imprevistos	Establecimiento de criterios generales consensuados ante imprevistos en la gestión del proceso. Cualquier situación no prevista supone así mismo una fuente importante de análisis y posible rediseño del proceso.
Identificación problemas	Identificación de problemas que potencialmente pueden afectar al desarrollo del proceso

Tabla 5 - Aprofundar o conocimiento do processo

ORIENTACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	
MEJORAS PROCEDIMIENTO	
Posibilidades	Observaciones
Mejorar procedimientos no clínicos	Mejora en el diseño, descripción, automatización, criterios de decisión y cualquier etapa en los procedimientos empleados para llevar a cabo el proceso o subproceso. Se pueden abordar dimensiones específicas del proceso (plazo, información, coste, efectividad...)
Mejora de procesos clínicos	Mejora en el diseño, descripción, automatización, criterios de decisión y cualquier etapa en los procedimientos empleados para llevar a cabo el proceso o subproceso. Puede ser útil el abordaje por separado de cada una de las dimensiones del proceso clínico
Vías clínicas/protocolos	Descripción del procedimiento clínico en formato de vías clínicas o protocolos de actuación en los que se describen de forma ordenada y estandarizada las actividades, controles y estamentos intervinientes en el proceso. Son aconsejables en patologías de alta prevalencia, curso clínico predecible y evidencia científica contrastada
Aplicación de guías clínicas o MBE	Identificación, difusión y aplicación de los mejores criterios disponibles, basados en la evidencia científica, para la realización del procedimiento clínico.
Conocimiento	Mejora del conocimiento aplicado a la realización del procedimiento en todas o cada una de sus etapas.
Efectividad	Actividades orientadas a mejorar la efectividad del proceso.
Eficiencia	Actividades orientadas a mejorar la efectividad del proceso al mínimo coste.
Adecuación	Actividades orientadas a mejorar la adecuación en el uso o aplicación del proceso a los pacientes.
Disponibilidad	Mejoras en la disponibilidad del servicio en lugar o tiempo.
Accesibilidad	Mejoras en la accesibilidad al servicio en lugar, tiempo o trámites para el paciente.
Seguridad	Mejoras en la seguridad en la aplicación del proceso para los pacientes, los profesionales o la sociedad.
Información	La información transmitida al paciente en cada uno de sus contactos con los profesionales, o la información disponible para otros procesos relacionados es un área de mejora permanente.
Trato	Mejora del trato al paciente en cualquiera de sus posibilidades (trato, puntualidad, hostelería, correos, responsabilidad, decisión informada...)
Medición procedimientos	Evaluación del grado de aplicación de los procedimientos y de sus resultados.

Tabela 6 - Melhorias de Procedimento

ORIENTACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	
SISTEMÁTICA DE GESTIÓN	
Posibilidades	Observaciones
Aplicar el ciclo PDCA	La aplicación sistemática del ciclo de mejora del PDCA debe ser una dinámica constante de la mejora
Comunicación	La mejora en la selección de mensajes, destinatarios, canales, frecuencia de la comunicación constituye una herramienta constante de mejora. Es importante comunicar los cambios en los procesos a los clientes internos
Participación	Facilitar e impulsar la participación de los miembros del equipo y/o de los departamentos en la gestión y mejora del proceso.
Empowerment	Delegar responsabilidades sobre etapas del proceso o subprocesos

Tabela 7 - Melhorias na sistemática de gestão

ORIENTACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	
HERRAMIENTAS DE MEJORA GENÉRICAS	
Posibilidades	Observaciones
5S (Cinco eses)	Sistemática para la mejora en el orden y organización de instrumentos, materiales o documentos (separar lo innecesario, situar lo necesario, suprimir suciedad, señalar anomalías, sistemática de mejora)
Análisis causal	Metodologías de análisis de causas para profundizar en el conocimiento y posibles alternativas para la mejora del proceso (espina de Ishikawa, cinco porqués, diagramas de relación...)
Priorización	Dada la cantidad de acciones de mejora que se pueden llevar a cabo y la limitación de recursos, es necesario utilizar criterios de priorización de las acciones para seleccionar las más adecuadas. Se puede utilizar cualquier sistema consensuado
Grupos focales	Utilización organizada de grupos de clientes (internos o externos) para explorar expectativas con respecto al proceso. También resultan útiles para identificar el efecto a corto plazo de los cambios realizados en el proceso.
Grupos de mejora	De forma coordinada con el gestor y/o el equipo de procesos se pueden establecer grupos de mejora para algún proyecto o área a desarrollar, y que se disuelven una vez conseguido su objetivo
Trabajo en equipo	Desarrollar de forma sistemática herramientas y habilidades que mejoren el trabajo en equipo
Técnicas de reuniones	Aplicar técnicas sistemáticas que hagan más eficientes y satisfactorias las reuniones (orden del día, información previa, tiempos de exposición, conclusiones, seguimiento, información, dinámica de grupos...)
Innovación, creatividad	Se debe estimular la innovación y la creatividad de los profesionales en todas las etapas y actividades de la gestión por procesos, mediante la creación de un ambiente y dinámica favorable y la utilización de técnicas específicas

Tabela 8 - Ferramentas de melhorias genéricas

5.- Relação entre a GPP e outros sistemas e ferramentas de gestão

A gestão por processos se enquadra no âmbito da gestão da qualidade total e da melhoria contínua. Nesse sentido, é totalmente compatível e útil, seja qual for o sistema de gestão e o tipo de organização no qual se aplique.

Assim, em um centro com uma estrutura **hierárquica clássica**, baseada em chefias de serviços, embora as equipes de processo não disponham de uma autonomia de gestão ampla, a GPP facilita a melhoria dos processos, com base em uma dinâmica de grupos de melhoria, e pode supor um passo prévio para uma mudança cultural que horizontalize a organização e permita um *empowerment* gradual aos profissionais. E também, obviamente, os objetivos de contratos de gestão ou contratos-programa estabelecidos com os serviços de saúde deveriam ser incorporados como objetivos de processo na organização.

Apesar de se tratar de um conceito com diferentes definições e graus de aplicação, a **gestão clínica** (*Clinical Governance*) faz parte do discurso organizacional em todos os serviços

A gestão por processos é totalmente compatível com qualquer ferramenta e sistemática de gestão de qualidade total.

de saúde e está sendo aplicada por um número crescente de organizações de saúde. Suas ideias e forças comuns são a consolidação da qualidade como prioridade na organização e um maior compromisso do profissional na tomada de decisões, não apenas clínicas, mas também de distribuição de recursos. Para seu desenvolvimento, precisa de um grau de responsabilidade e autonomia equilibrados, um método de aplicação da melhoria contínua, uma política clínica baseada na utilização de guias de prática clínica e padrões e uma metodologia de avaliação baseada na auditoria clínica e na avaliação de resultados. Como se confere claramente, a GPP não só contribui para a implantação dessas unidades organizacionais, mas também constitui um suporte essencial para isso e reforça de maneira evidente o desenvolvimento futuro das mesmas.

Os **Guias de Prática Clínica** (GPC) são utilizados para reduzir a variabilidade e melhorar a prática clínica, por meio da aplicação da medicina baseada em evidências de forma atualizada. Constituem um conjunto de recomendações desenvolvidas de forma sistemática para ajudar os profissionais e pacientes a tomar decisões sobre o atendimento à saúde mais apropriado e a selecionar as opções diagnósticas ou terapêuticas mais adequadas na hora de abordar um problema de saúde ou uma condição clínica específica. Nos últimos anos, e em especial a partir da publicação do instrumento AGREE e do trabalho de coordenação do GuíaSalud, melhorou-se notavelmente o rigor na sua elaboração e na difusão do seu uso. Na sistemática da GPP, supõem um valioso elemento a ser utilizado como guia do processo.

Os **percursos clínicos** são planos assistenciais que se aplicam a doentes com uma determinada patologia e que apresentam um curso clínico predizível. Definem a sequência, duração e responsabilidade ótima das atividades de médicos, enfermeiras e outros profissionais, para um diagnóstico ou procedimento particular, minimizando atrasos, melhorando o uso de recursos e a qualidade da assistência. Para sua elaboração, utiliza-se um consenso que identifica e estabelece as expectativas no atendimento ao doente, os acontecimentos críticos na duração apropriada da internação e os métodos de melhoria da qualidade e do custo-efetividade no seu atendimento. Supõem a versão operacional dos guias clínicos; os guias ou protocolos definem o atendimento e/ou cuidado que o paciente tem que

receber, ao passo que os percursos definem quando, como e em que sequência deve ser proporcionado o atendimento e/ou cuidado e especifica os objetivos de cada fase. Costumam ser desenvolvidos para procedimentos médicos de grande volume, alto risco ou alto custo, ou que demandem a cooperação de múltiplos profissionais. Os documentos contidos num percurso clínico são a matriz temporal, a folha de informação ao doente e/ou familiar, as folhas de verificação, folha de variações, a pesquisa de satisfação do doente e/ou familiar, os indicadores de medição e opcionalmente a folha de tratamento normalizado. Como se pode conferir, supõem a aplicação dos protocolos na GPP, levando em consideração alguns dos guias e requisitos para o paciente.

A **ISO 9000** constitui um conjunto de normas sobre qualidade e melhoria contínua, estabelecidas pela Organização Internacional de Normalização (ISO). Baseia-se na aplicação dos princípios da qualidade total e do enfoque baseado em processos à gestão de um processo ou de uma organização. Sua gestão é avaliada por um órgão externo credenciado, que, caso a considere de acordo com a norma, emite uma certificação externa temporária. Apesar de se aplicar a todo tipo de processos, no sistema de saúde é mais recomendável nos processos de apoio. A certificação externa pode supor um estímulo para a organização e ser um ponto de partida para uma GPP mais ambiciosa. As limitações na sua aplicação radicam no custo incorrido e na relativa facilidade com que pode ser obtida por meio de apoio externo, o que pode trazer uma falsa segurança de que a organização administra suficientemente bem seus processos e acabar ficando numa condição mínima mais estética do que estimulante para a melhoria contínua.

Os diferentes modelos de **credenciamento** propostos por associações científicas, privadas ou serviços de saúde, estabelecem padrões especialmente de estrutura, embora também de processo e de resultados, cujo cumprimento e verificação externa dão lugar a um credenciamento, licença ou reconhecimento. Sua utilização pode ser prescritiva, e todos os seus padrões podem ser utilizados como guias ou indicadores de processo ou subprocesso.

Dentre todos os modelos de gestão de qualidade total, o **Modelo**

de Excelência da EFQM¹ é o mais integrador e supõe um desafio que está sendo utilizado pelas empresas de sucesso para avançar de uma forma sistemática e inovadora para a melhoria contínua. É um âmbito de trabalho não prescritivo que reconhece que a excelência de uma organização pode ser alcançada de uma maneira sustentável por meio de diversos enfoques. É formado por nove critérios, por meio dos quais enuncia que “os resultados excelentes com respeito ao rendimento da organização, aos clientes, às pessoas e à sociedade são obtidos por meio de uma liderança que dirija e impulsione a estratégia, as pessoas da organização, as parcerias e recursos e os processos”.

A GPP é um dos eixos fundamentais do modelo e sua situação no centro da representação gráfica serve de elo entre os critérios-agente (o que se deve administrar) e os resultados obtidos. Por outro lado, os demais critérios constituem requisitos quase indispensáveis que permitem, facilitam e potencializam a GPP em uma organização. Todos os critérios de resultado (resultados em pessoas, clientes, sociedade e resultados-chave) são sustentados pela contribuição de diferentes processos, sem a qual seriam impossíveis de serem obtidos e cuja coordenação permite maximizar a eficiência da organização. Uma estratégia clara, realista e atualizada, baseada nas necessidades e expectativas dos seus grupos de interesse, é imprescindível para direcionar os esforços da organização e dos seus processos para a melhoria contínua dos resultados. A gestão das pessoas, das parcerias e dos recursos (materiais, organizacionais, tecnológicos e de conhecimento) supõem elementos críticos para efetivar a estratégia e poder administrar da forma mais eficiente os processos. E, finalmente, a liderança da equipe diretiva e de todos os líderes da organização (gestores de processo) constitui o lubrificante essencial para estimular o envolvimento dos profissionais, a inovação e a criatividade, além da ótima contribuição de cada um para o sucesso mantido da organização.

Para concluir, a gestão por processos é uma ferramenta sumamente potente para vertebrar a melhoria contínua, envolver os profissionais, direcionar os esforços para o cliente, maximizar a eficiência e melhorar de forma contínua os resultados em uma organização de saúde. Como qualquer outra ferramenta, para otimizar seu benefício, deve ser utilizada com um conhecimento prévio da mesma, de forma progressiva, mas decidida, com

¹ Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – European Foundation for Quality Management

coerência com os comportamentos e mensagens e com constância e continuidade na sua aplicação. No momento atual, em que a sustentabilidade de muitas organizações, dos sistemas de saúde e dos níveis do serviço de saúde alcançados é submetida a um futuro ameaçador, torna-se inadiável e indesculpável sua utilização, dada a efetividade demonstrada nas organizações nas quais foi implantada para melhorar de forma contínua os resultados de maneira eficiente.

Referências bibliográficas

1. *Guía para una gestión basada en procesos*. Fundación Instituto Andaluz de Tecnología. Bilbao, 2002. ISBN 84-923464-7-7. <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>
2. *Metodología IDEF*. <http://www.idef.com>
3. *EFQM Excellence Model*: <http://www.efqm.org>
4. *ISO 9001:2005*. AENOR.
5. Berger C. y Guillard S.: *Descripción gráfica de procesos*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), 2001. ISBN 84-8143-202-4
6. Moracho del Rio O. *Gestión por procesos en el Hospital de Zumarraga y Modelo Europeo de Excelencia: gestión y evaluación de la mejora continua*. *Rev Calidad Asistencial* 2000; 15(3): 142-150.