



GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO, INTERAÇÕES E GERENCIAMENTO

ALLAN EGON KERN

ABRIL DE 2013

Este documento é uma visão geral da apresentação.

Para compreensão e utilização dos conceitos, devem ser consideradas as explicações e comentários do docente.

AGENDA



- **Conceitos e definições**

- **Classificação dos processos institucionais**

GESTÃO DE OU POR PROCESSO?



- Gestão **DE** processos
 - Gestão isolada e visão parcial
 - Não há inter-relacionamento e não há cooperação
- Gestão **POR** processos
 - Gestão sistêmica e integrada
 - Coerência com as estratégias e objetivos
 - Elevada sinergia

GESTÃO DE PROCESSOS



- É planejar, acompanhar a sua execução e aperfeiçoar continuamente, tornando-os eficazes e efetivos.
- Leva em conta as necessidades e expectativas dos seus clientes internos e externos.
- Identifica problemas e as correspondentes ações de melhoria.

NECESSIDADE, EXPECTATIVA E DESEJO



- **NECESSIDADE:** é o que o cliente precisa.

Exemplo: alimentação.

- **EXPECTATIVA:** é o que o cliente espera do produto ou serviço.

Exemplo: sanduíche quente, macio, saboroso, etc.

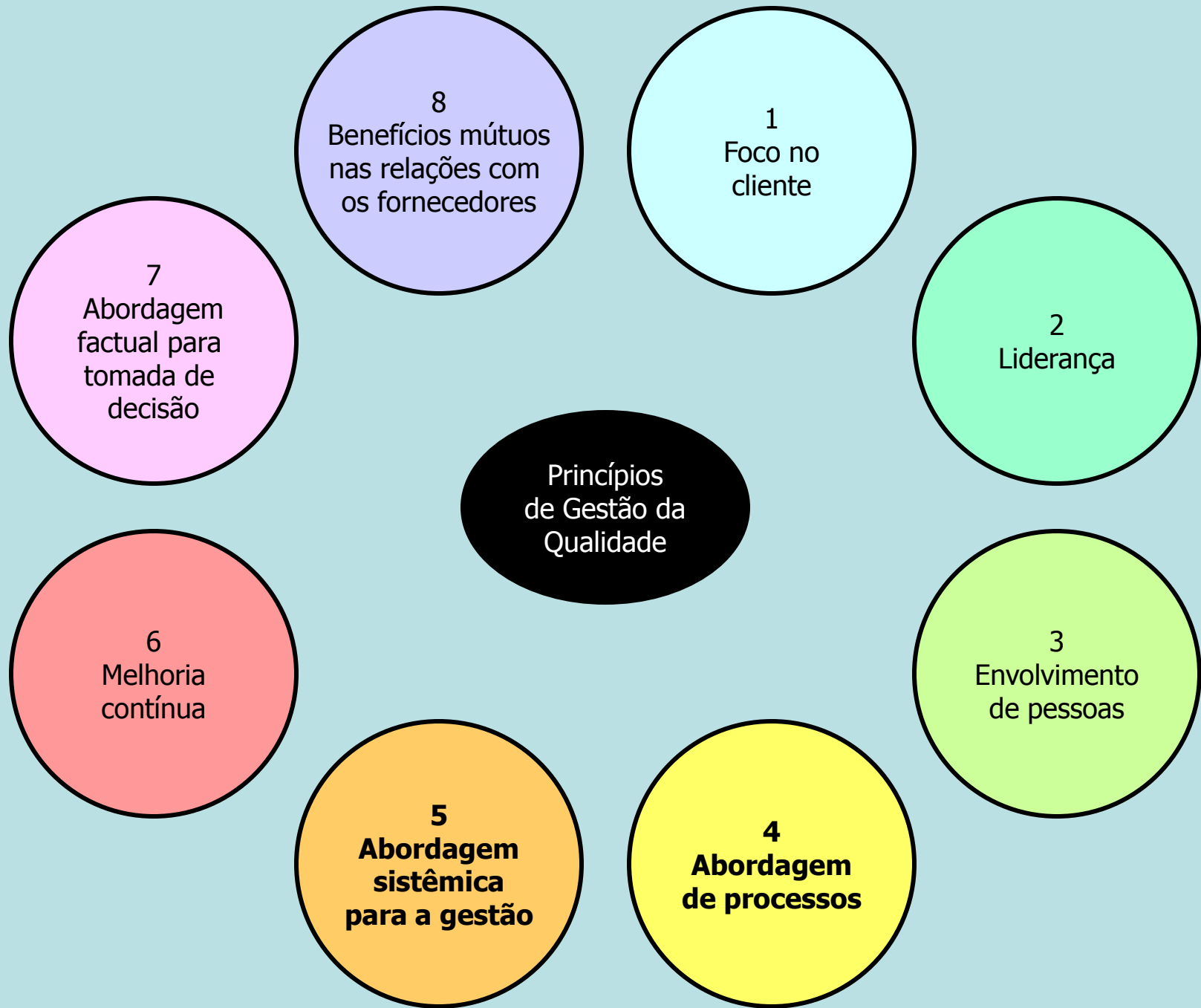
- **DESEJO:** é o que o cliente quer para satisfazer sua necessidade.

Exemplo: lanche, rodízio, pizza, etc.



Novo cinto de segurança reduz em **95%** os acidentes de trânsito



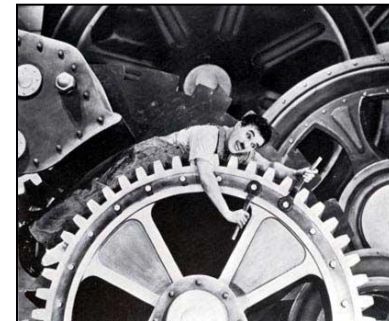


ABORDAGEM DE PROCESSOS



- **Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.**

Processos são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.



ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO



- Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

Em qualquer sistema existe a interdependência entre seus diversos componentes.



BENEFÍCIOS DA ABORDAGEM DE PROCESSOS



- **Identifica e implementa os processos necessários para as operações da organização;**
- **Estabelece as entradas e saídas de cada processo;**
- **Atribui responsabilidade e autoridade sobre cada processo;**
- **Mapeia as interações existentes entre os vários processos;**

BENEFÍCIOS DA ABORDAGEM DE PROCESSOS



- **Determina indicadores mensuráveis e objetivos para monitoração do desempenho dos processos;**
- **Aplica técnicas analíticas para determinar falhas potenciais nos processos;**
- **Utilizada como estratégias para o gerenciamento e melhoria dos processos.**

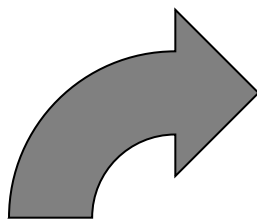
PROCESSO



- **É um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas/*inputs*) em produtos (saídas/*outputs*).**
 - Processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.
 - As técnicas de gestão de processos se iniciam com a compreensão de que processos possuem entradas/*inputs* e saídas/*outputs*.
 - Os insumos (entradas/*inputs*) para um processo são geralmente produtos (saídas/*outputs*) de outros processos.

UM “DELICIOSO” EXEMPLO...

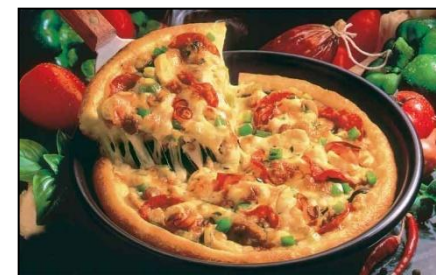
Entradas



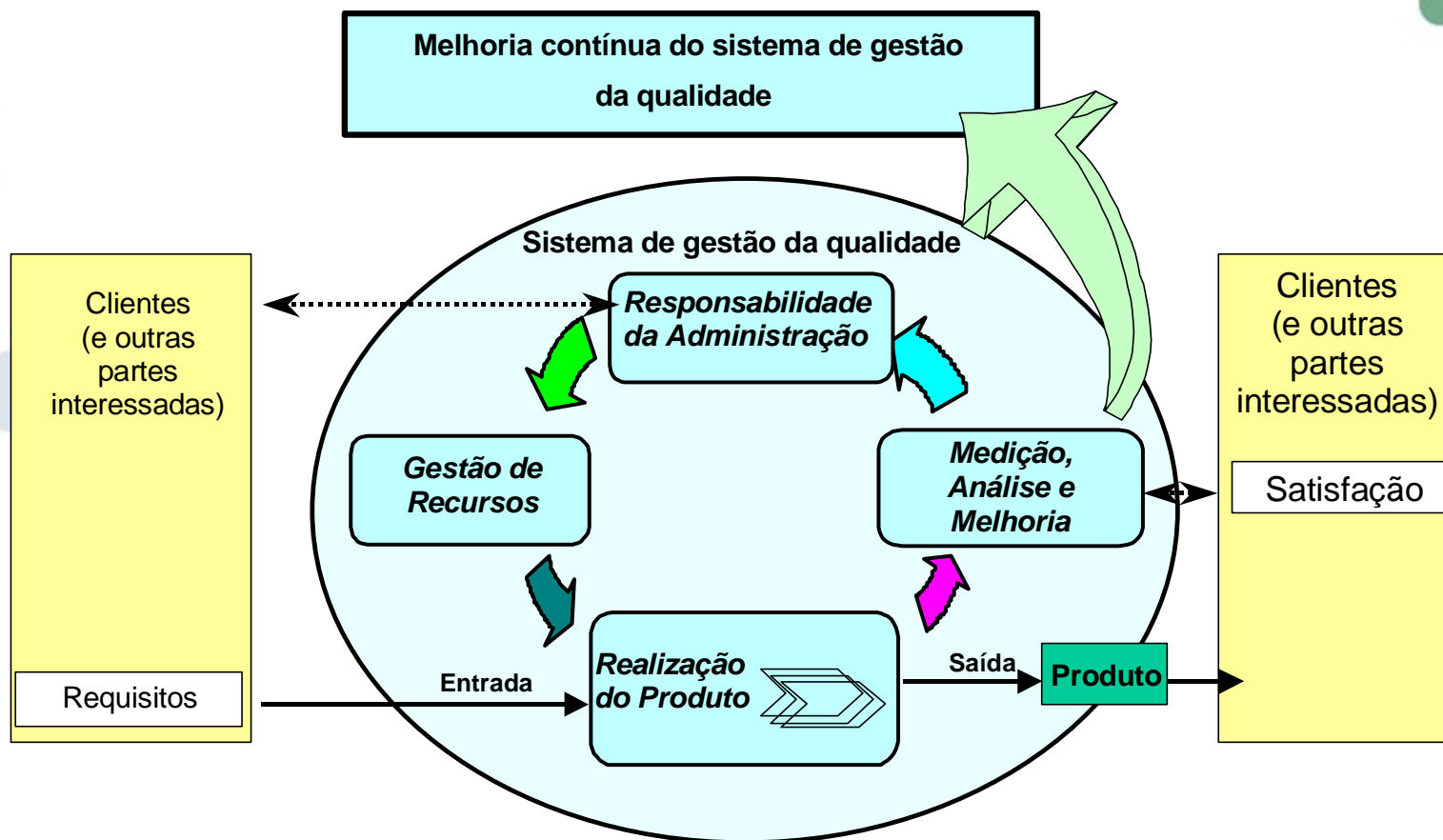
Processamento



Saída



ESTRUTURA DE PROCESSO

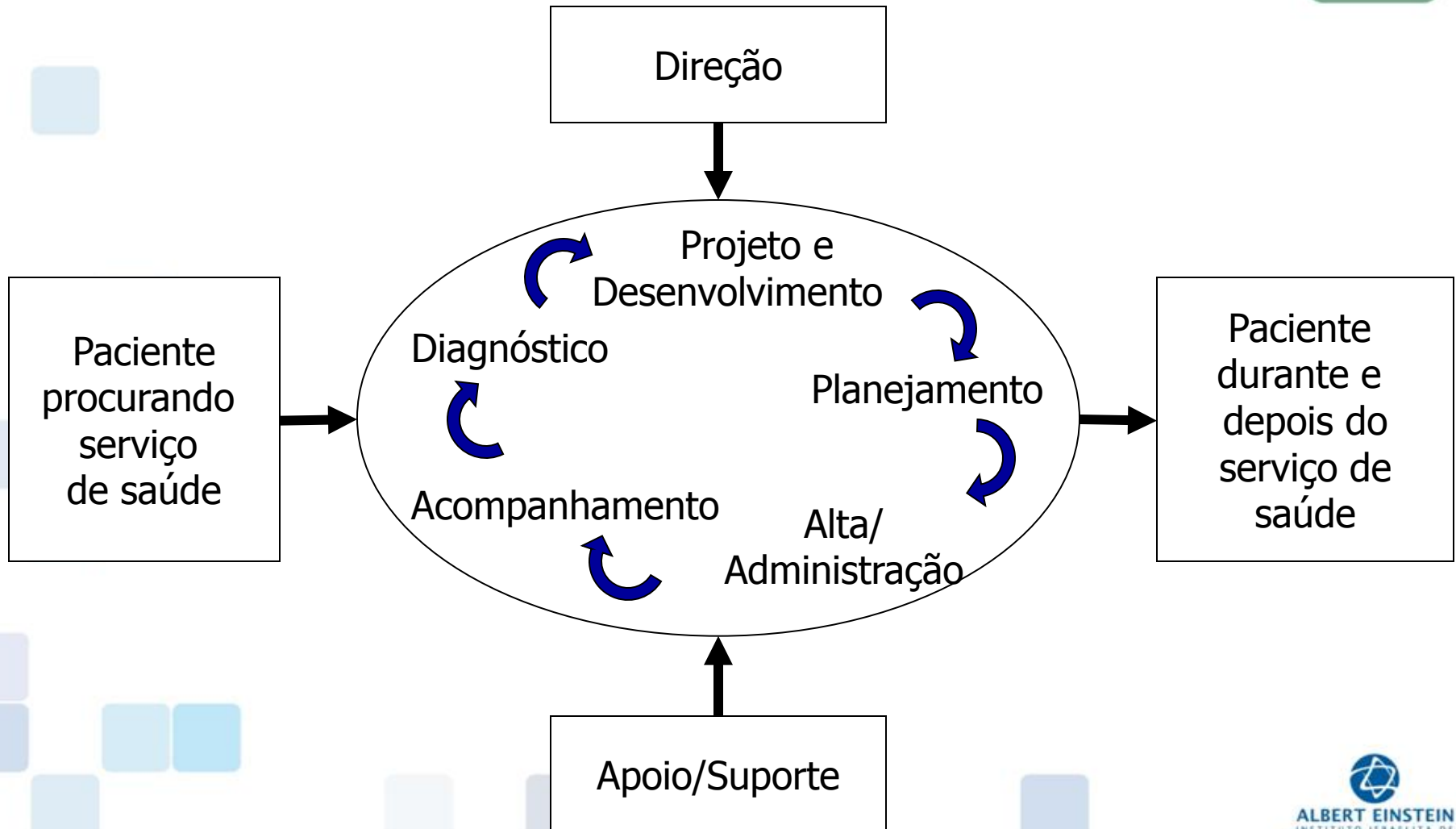


Legenda:

- Adição de valor
- ⋯ Fluxo de Informação

Nota: As informações entre parênteses não se aplicam à NBR ISO 9001

PROCESSOS EM SERVIÇOS DE SAÚDE



PRODUTO

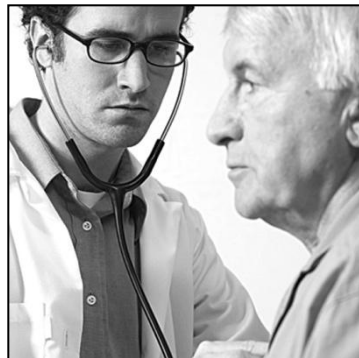


- **Resultado de um processo**
 - Intencional (produto planejado)
 - Não-intencional (ineficiência, desperdício, etc.)
- **Existem quatro categorias genéricas de produto**
 - **Serviços** (por exemplo: transporte);
 - **Informações** (por exemplo: programa de computador, dicionário);
 - **Materiais e equipamentos** (por exemplo: parte mecânica de um motor);
 - **Materiais processados** (por exemplo: lubrificante).

SERVIÇO



- **É o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível.**



TIPOS DE PRODUTOS



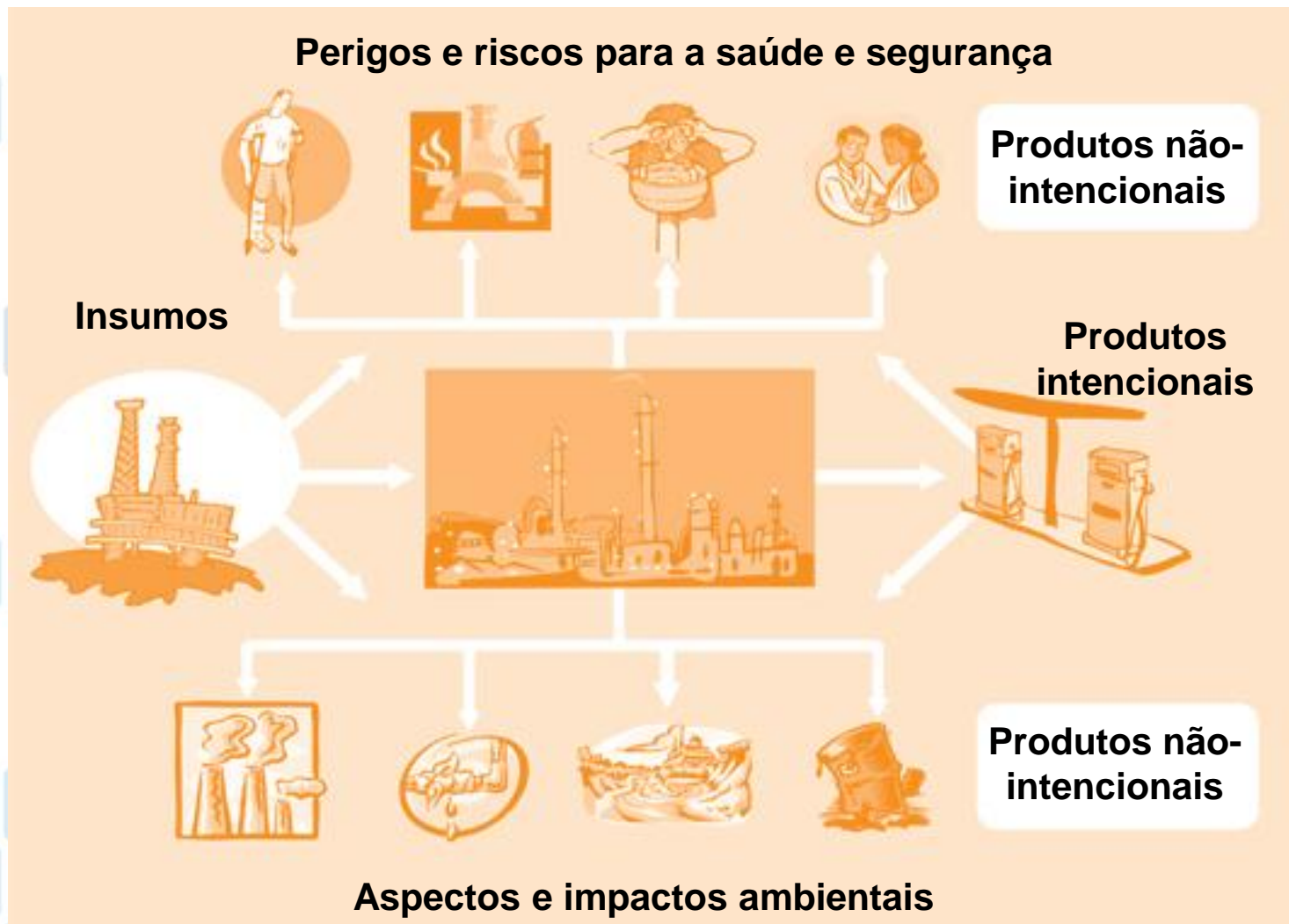
- **Produtos intencionais**

- Produto planejado, conforme, etc.
- São objetivos da organização, com os quais ela cumpre a sua Missão.

- **Produtos não-intencionais**

- Ineficiência, desperdício, riscos, etc.
- Não são parte da Missão.

TIPOS DE PRODUTOS



PROCESSOS E PRODUTOS



PROCESSOS	PRODUTOS
Atendimento em urgência e emergência	Hipótese diagnóstica
Atendimento cirúrgico	Cirurgia realizada
Tratamento intensivo	Paciente estabilizado
Assistência materno-infantil de alto risco	Tratamento materno-infantil
Atendimento ambulatorial	Assistência especializada

CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS



- **Processos Gerenciais** (ou de gestão)
- **Processos Primários** (ou processos fim ou processos principais do negócio)
- **Processos Estratégicos**
- **Processos de Apoio Administrativo e Infraestrutura**

PROCESSOS GERENCIAIS



- São os processos que existem para coordenar e melhorar os processos de apoio e os primários, formulando as estratégias, estabelecendo metas e procedimentos para facilitar o funcionamento da empresa.
- Estes processos não resultam em um produto ou serviço.
 - Exemplos: Diretoria Clínica, Diretoria Geral, Diretoria Executiva, Diretoria de Enfermagem, etc.

PROCESSOS PRIMÁRIOS



- **São os processos que se inter-relacionam com o cliente, no atendimento das suas necessidades, produzindo um produto ou serviço.**
- **São os processos que agregam valor diretamente para os clientes e cujas falhas são logo por eles percebidas.**
 - Exemplos: Assistência Farmacêutica, Assistência Nutricional, Atendimento Cirúrgico, Tratamento Intensivo, Atendimento ambulatorial, etc.

PROCESSOS ESTRATÉGICOS



- São os processos por meio dos quais uma organização gera benefícios para seus clientes e para o negócio da organização.
- Os atributos podem ser:
 - Custo / Lucro
 - Impacto / Qualidade
 - Resolutividade

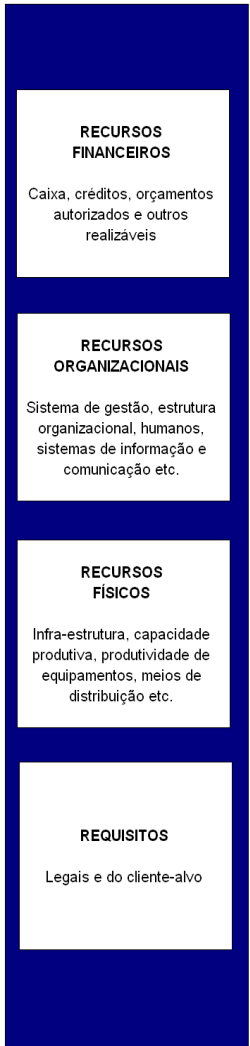
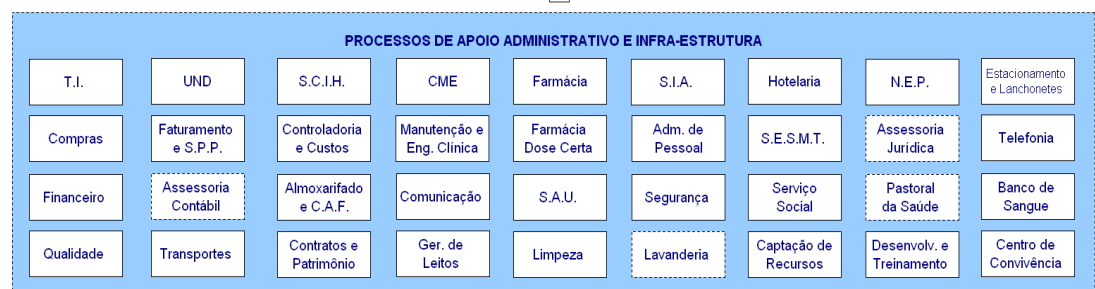
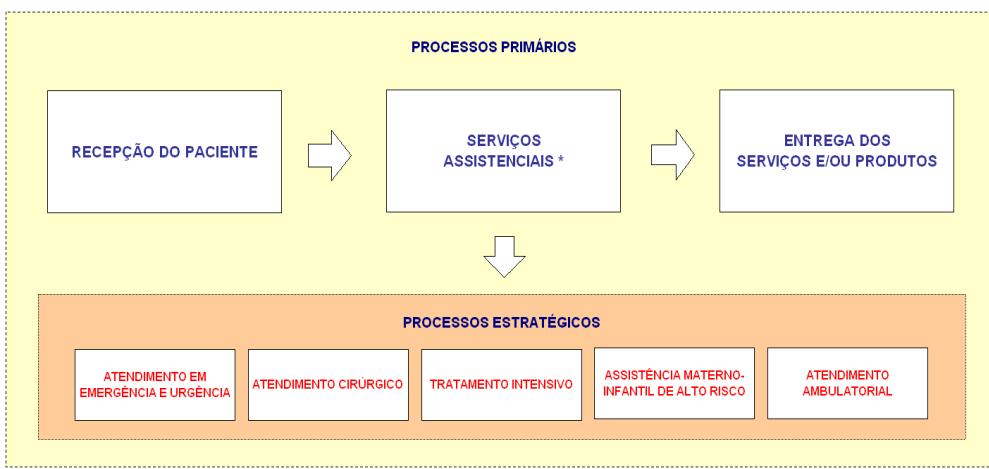
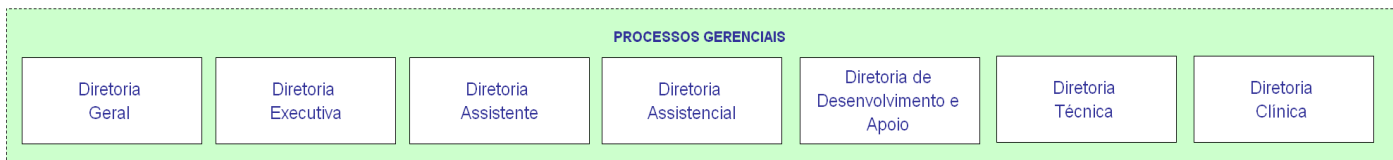
PROCESSOS DE APOIO ADMINISTRATIVO E INFRAESTRUTURA



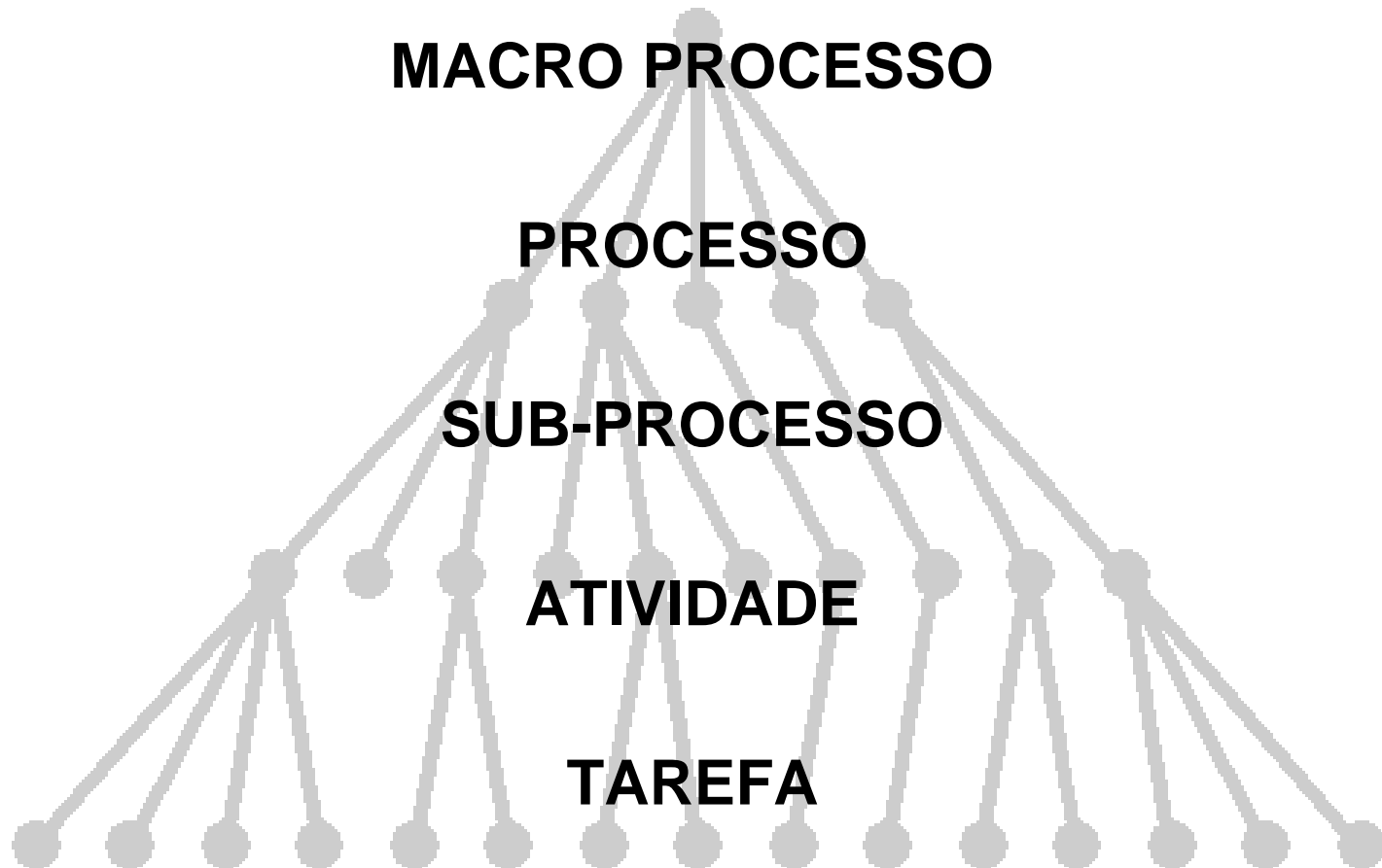
- São os processos que sustentam os processos primários na obtenção do atendimento e da satisfação das necessidades do cliente, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, *softwares*, recursos humanos e informações.
 - Exemplos: SCIH, RH, TI, SESMT, Qualidade, Compras e outros.

Um processo de apoio administrativo e infraestrutura pode ser "momentaneamente" estratégico.

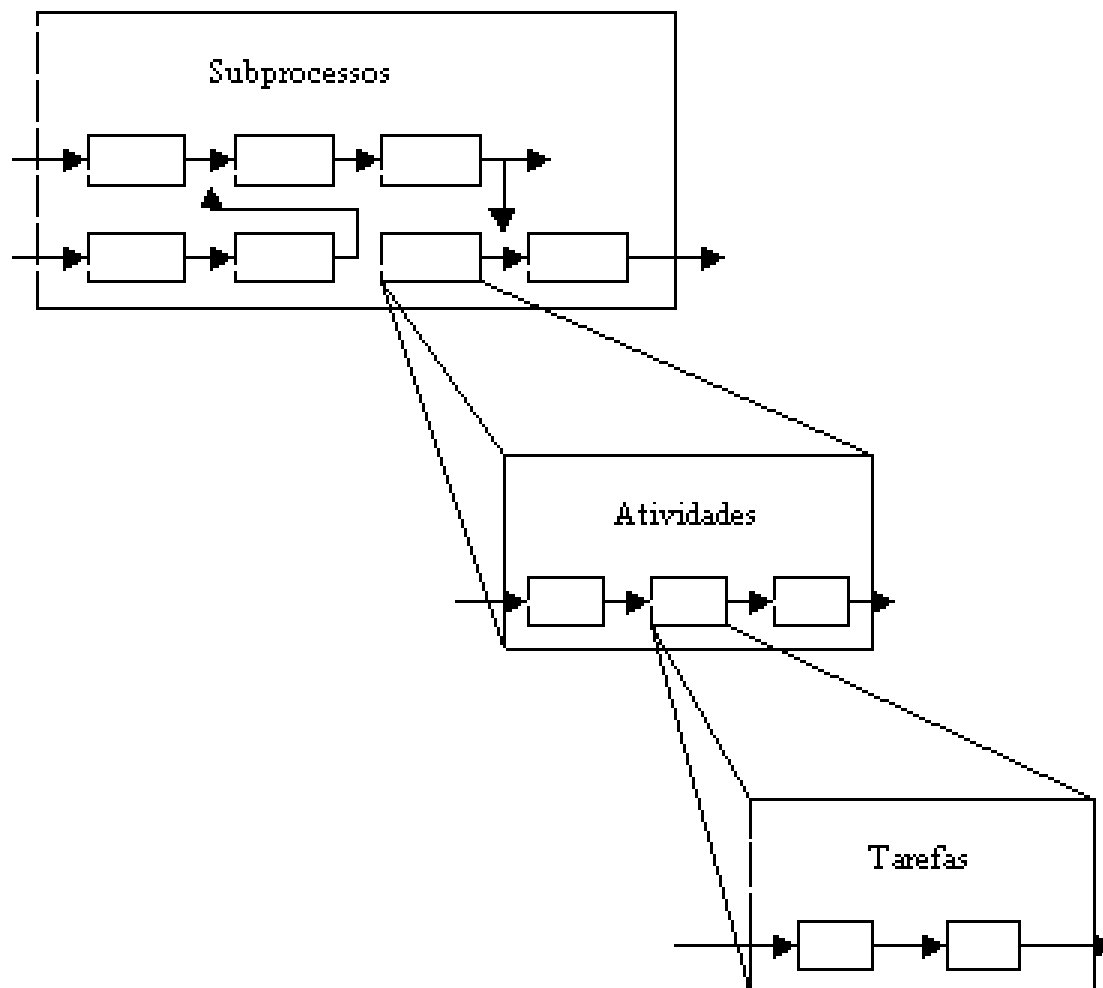
ANÁLISE DE MERCADO



HIERARQUIA DE PROCESSOS



HIERARQUIA DE PROCESSOS

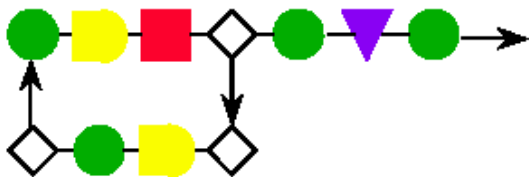


AS TRÊS VERSÕES DE UM PROCESSO...



Medição

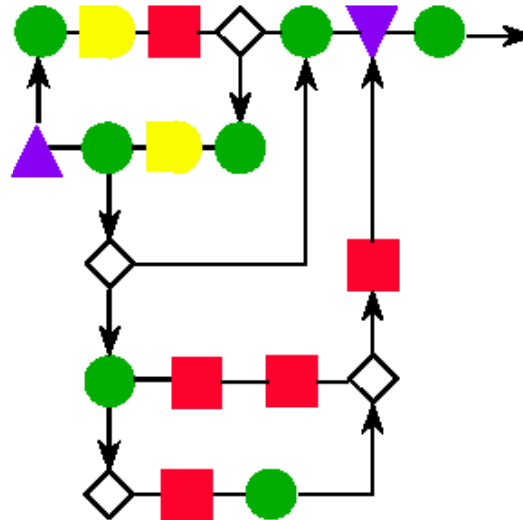
O que você *Acha* que é... O que *Realmente* é ...



Análise

Melhoria & Controle

Como você *Gostaria* que fosse...



ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO



- **Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir seus objetivos.**

Em qualquer sistema existe a interdependência entre seus diversos componentes.

CLIENTE



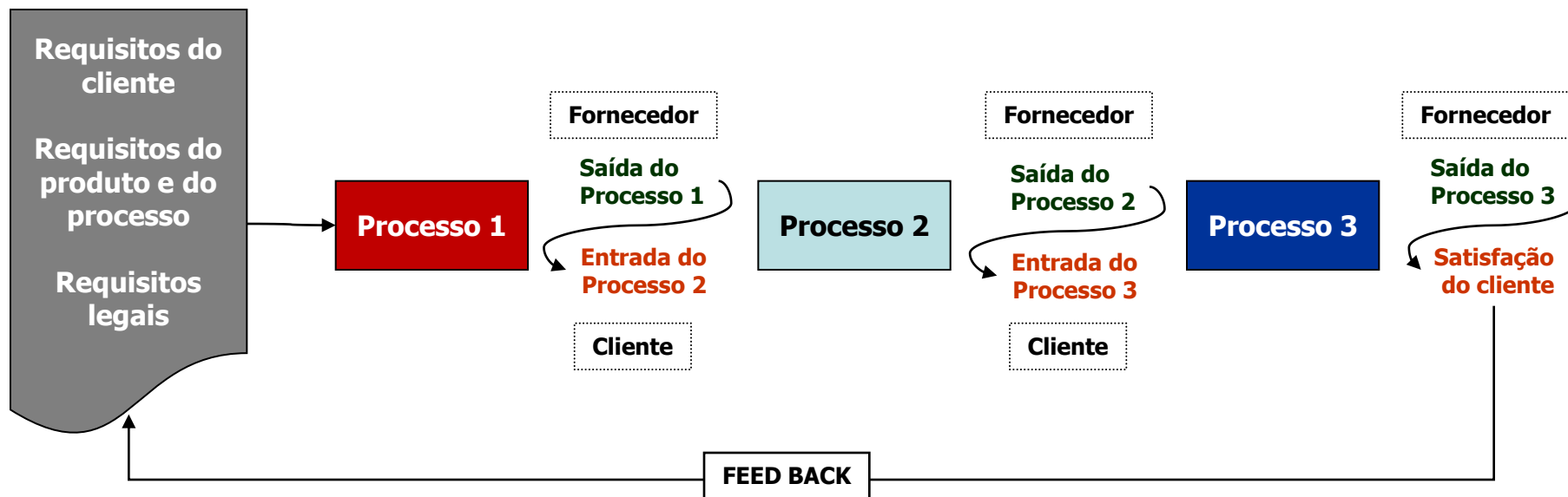
- **Organização ou pessoa que recebe um produto.**
- **Um cliente pode ser interno ou externo à organização.**
 - Exemplo: consumidor, usuário final, varejista, beneficiário e comprador.

FORNECEDOR



- **Organização ou pessoa que fornece um produto.**
- **Um fornecedor pode ser interno ou externo à organização.**
 - Exemplo: Produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou prestador de um serviço ou informação.

ABORDAGEM DE PROCESSO





MAPEAMENTO



- O mais importante elemento para a **abordagem de processo**, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo.
- O mapeamento permite:
 - Determinar e **focar o cliente**;
 - Eliminar atividades que não agregam valor; e
 - Reduzir a complexidade dos processos.

ASPECTOS A CONSIDERAR NO MAPEAMENTO



- A sequência e a interação dos processos claramente definidas e controladas.
- As entradas e as saída monitoradas.
- Os riscos identificados e gerenciados.
- A análise de dados realizadas.
- Os donos do processo identificados e com responsabilidade e autoridade.
- As necessidades e expectativas de partes interessadas gerenciadas.

PARTES INTERESSADAS



PACIENTES	<ul style="list-style-type: none">▪ Tratamento bem-sucedido▪ Qualidade e segurança▪ Curto período de internação▪ Facilidade de acesso▪ Respeito aos seus direitos
FORÇA DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none">▪ Remuneração e reconhecimento▪ Segurança ocupacional▪ Oportunidade de desenvolvimento
GOVERNO	<ul style="list-style-type: none">▪ Impacto na saúde da população▪ Gerenciamento efetivo▪ Redução de custos
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none">▪ Benefício mútuo▪ Continuidade▪ Relacionamento
SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none">▪ Comportamento responsável▪ Transparência e ética

PRINCIPAIS ETAPAS DO MAPEAMENTO



- Identificar o objetivo do processo, clientes, fornecedores e resultados esperados;
- Documentar o processo por meio de entrevistas e conversações;
- Transferir as informações para uma representação visual.

POR ONDE COMEÇAR?



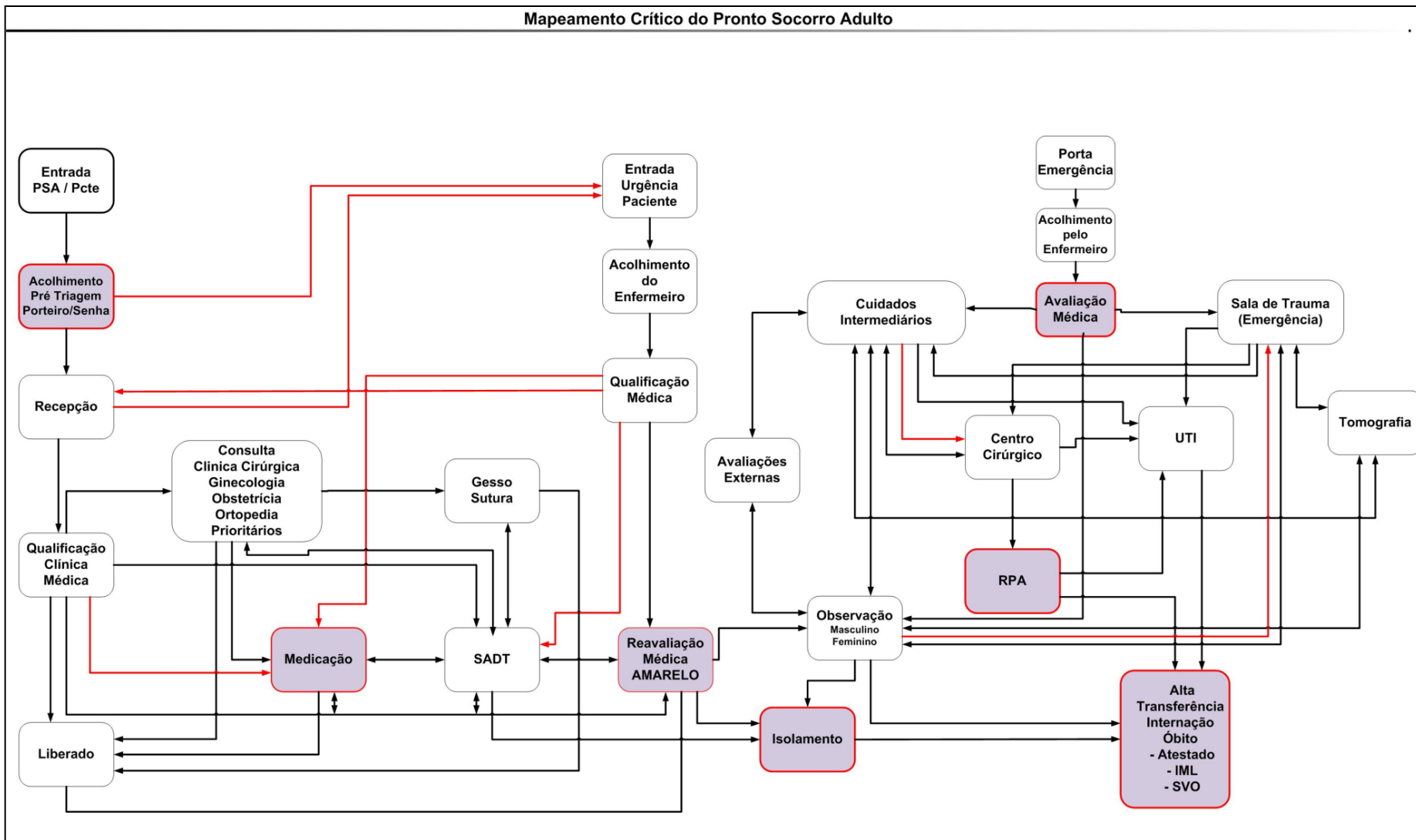
- Comece pelo processos mais **críticos** ou **processos-chave**!
 - **Processos críticos** são aqueles que têm impacto na realização das estratégias e das metas.
 - **Processos-chave** são os mais relevantes do ponto de vista da satisfação do cliente (interno ou externo).

FERRAMENTAS DIFERENTES PARA SITUAÇÕES DIFERENTES

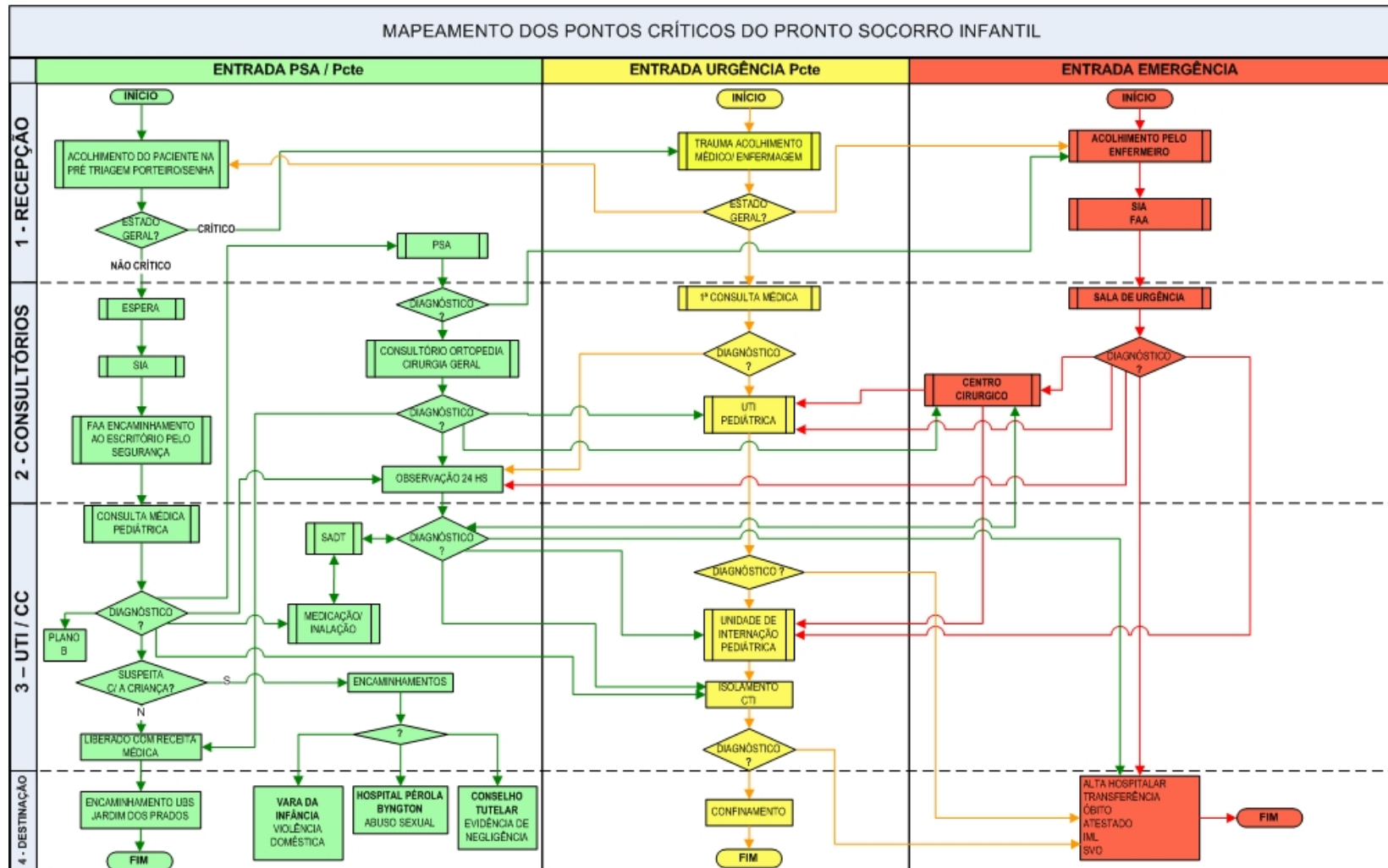


ESPAGUETE

Mapeamento Crítico do Pronto Socorro Adulto



FLUXOGRAMA



OS INDICADORES DESTE FLUXO ESTÃO DISPONÍVEIS ...

MAPA DE PROCESSO

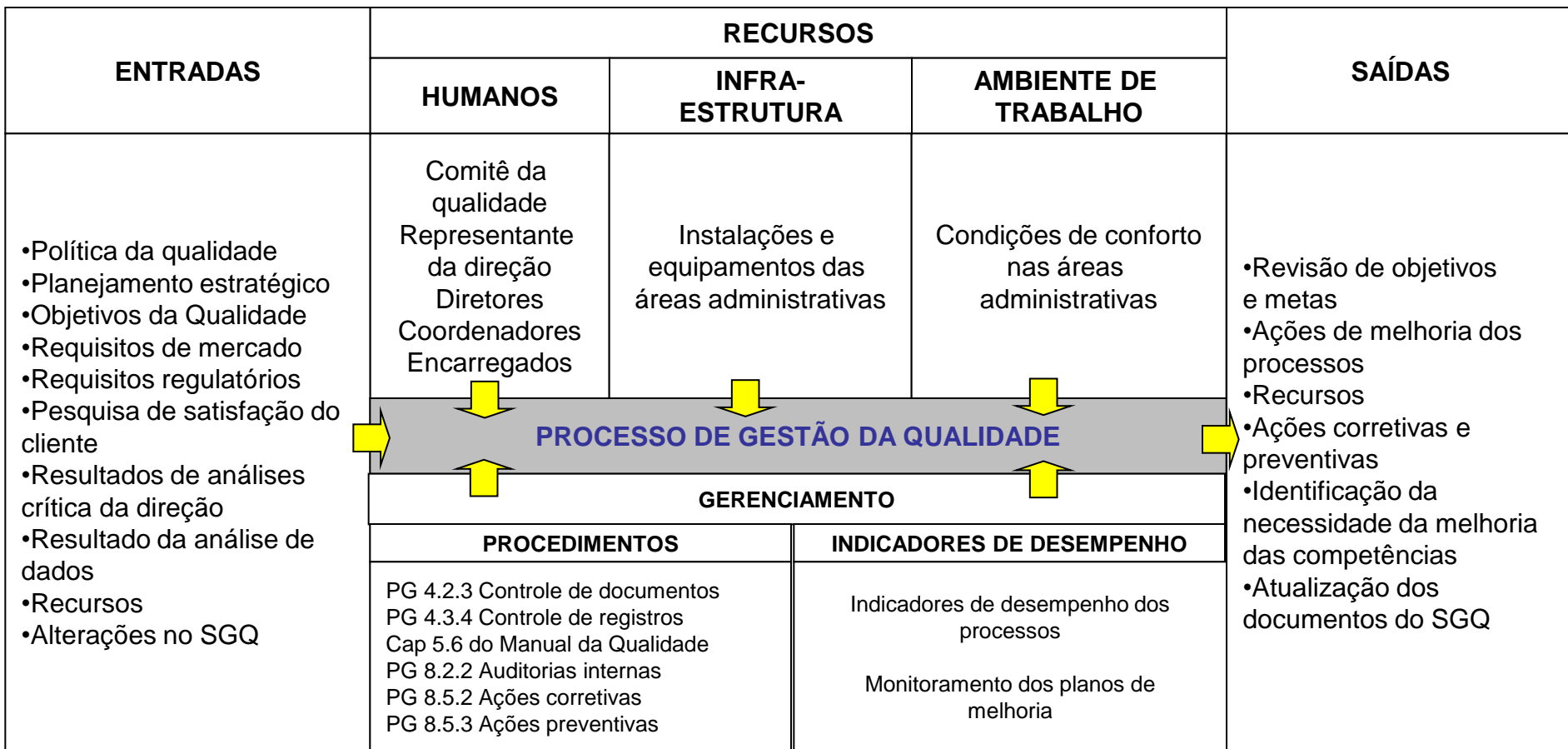
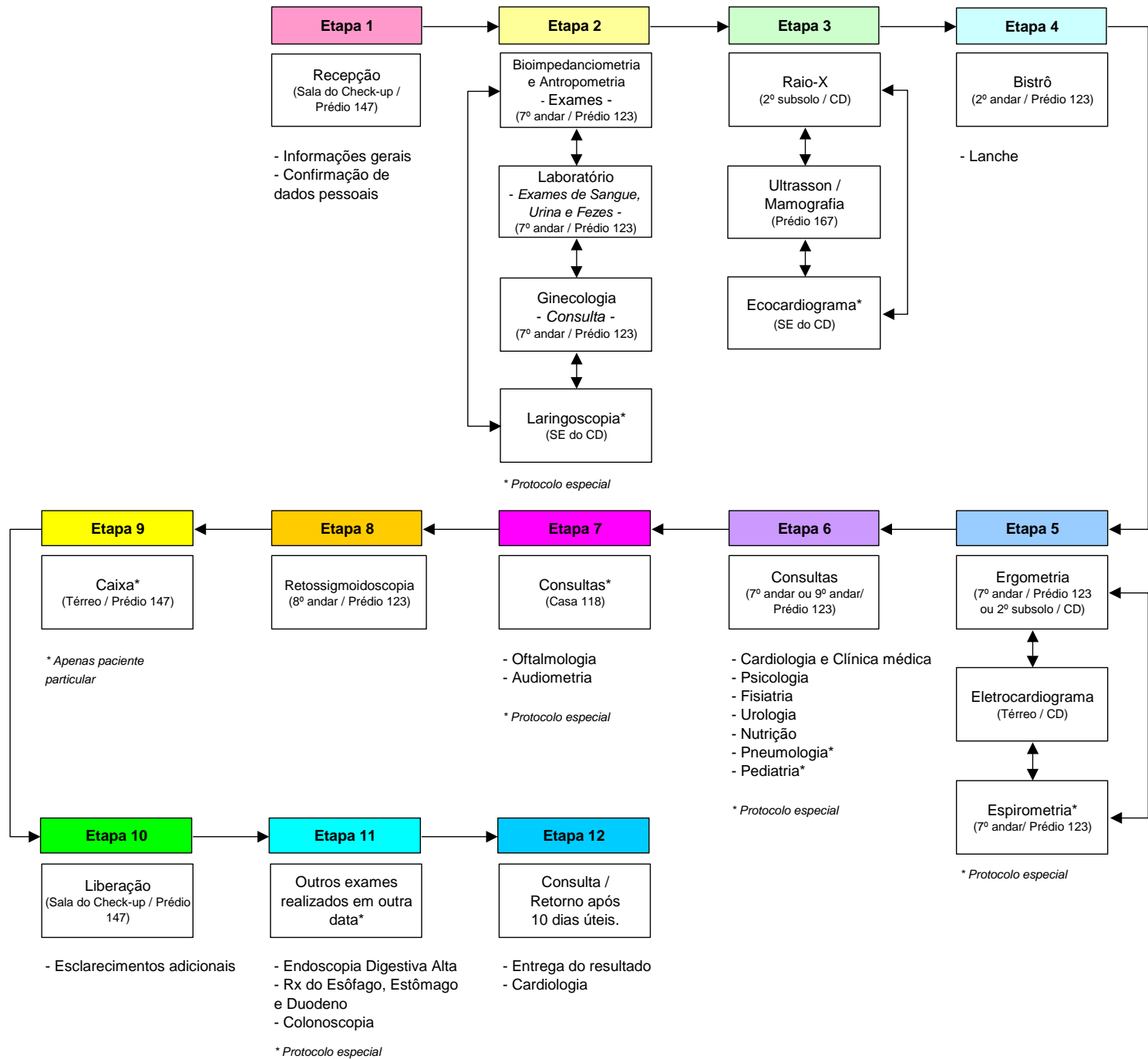


DIAGRAMA DE BLOCOS



SIPOC

DETALHAMENTO DE PROCESSOS - SIPOC

PROCESSO: Atendimento em Urgência e Emergência

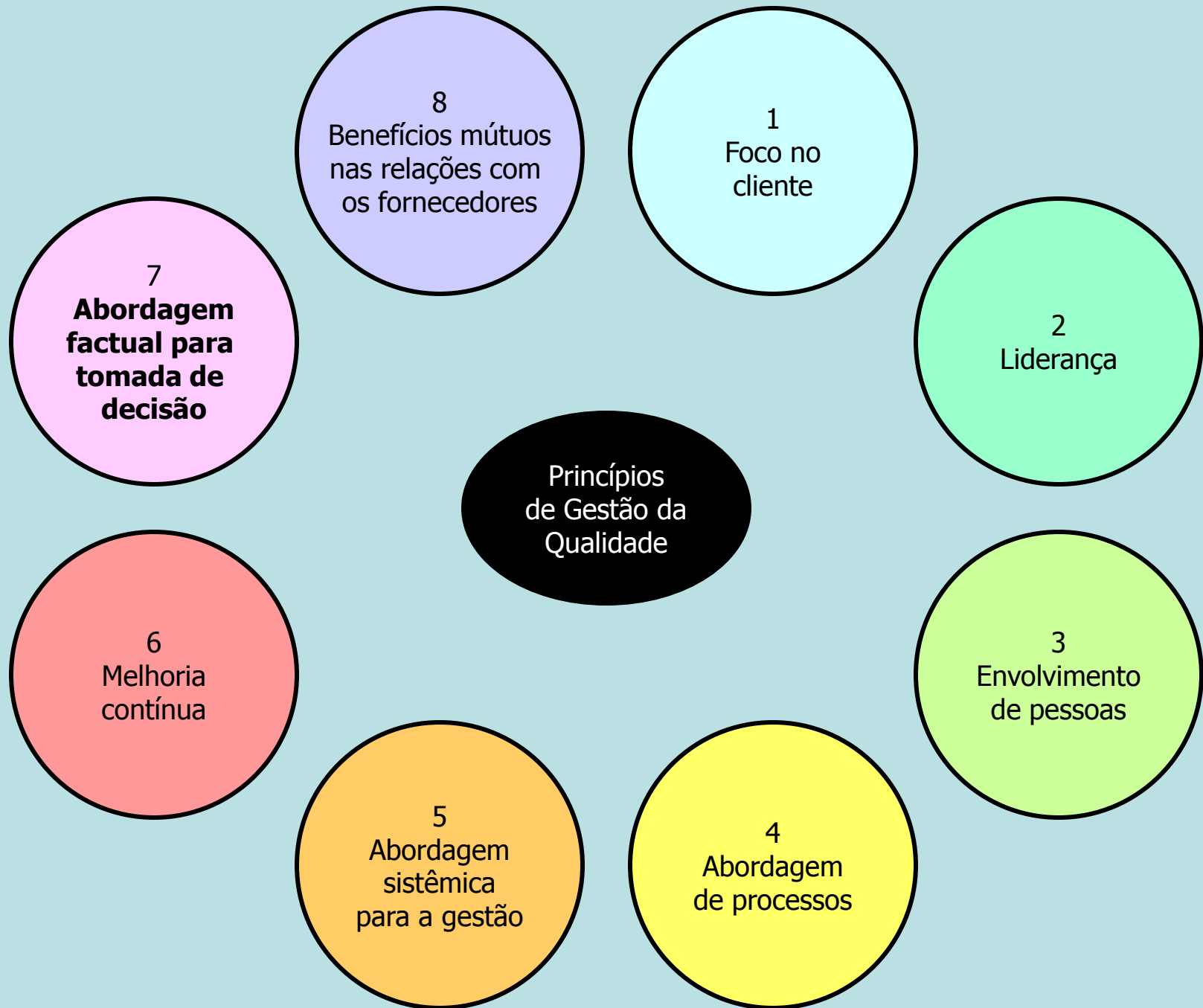
Rev.: 01

FORNECEDOR	ENTRADA	FLUXO DE ATIVIDADES	SAÍDA	CLIENTE
Anestesiologia	Procedimento anestésico; e Documentação e registros correspondentes aos procedimentos da assistência prestada.	Acolher / Recepcionar Qualificar Atender Saída	Hipótese Diagnóstica. Documentação e registros correspondentes aos procedimentos da assistência prestada.	Atendimento Ambulatorial
Central de Material e Esterilização	Rastreabilidade e disponibilização de materiais (semi-críticos e críticos) esterilizados ou desinfectados.			Atendimento Cirúrgico
Farmácia	Rastreabilidade e disponibilização de materiais médicos e medicamentos; Assistência Farmacêutica; Farmacovigilância; e Documentação e registros correspondentes aos procedimentos da assistência prestada.			Atendimento Materno-Infantil
Hotelaria	Disponibilização de enxoval limpo; Ambiente higienizado; Gestão de resíduos comum, reciclável e infectante; e Controle integrado de pragas.			Controladoria
				Faturamento
				Serviço de Prontuário de Paciente
				Serviços Técnicos Especializados
				Tratamento Intensivo
				Unidade Básica de Saúde
				Unidades de Internação

INDICADORES:

**DEFINIÇÃO, FICHA DE CONTROLE,
ANÁLISE CRÍTICA E PLANOS DE AÇÃO**





Princípios
de Gestão da
Qualidade

1
Foco no
cliente

2
Liderança

3
Envolvimento
de pessoas

4
Abordagem
de processos

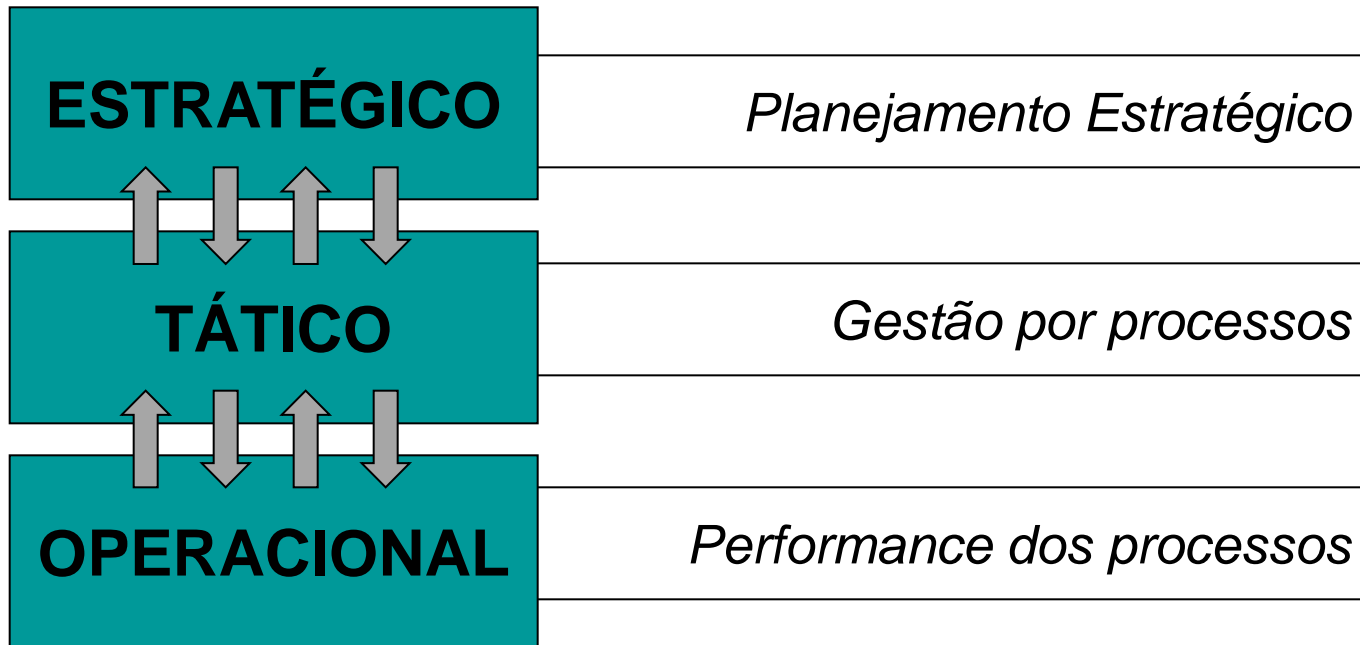
5
Abordagem
sistêmica
para a gestão

6
Melhoria
contínua

7
Abordagem
factual para
tomada de
decisão

8
Benefícios mútuos
nas relações com
os fornecedores

SISTEMA DE MEDIÇÃO



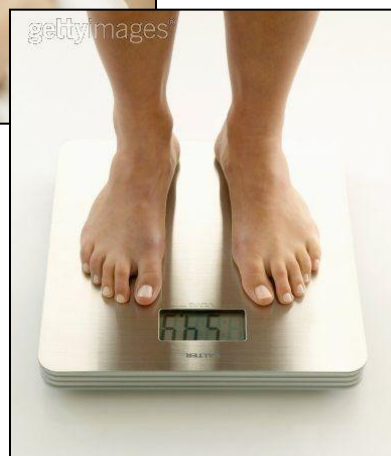
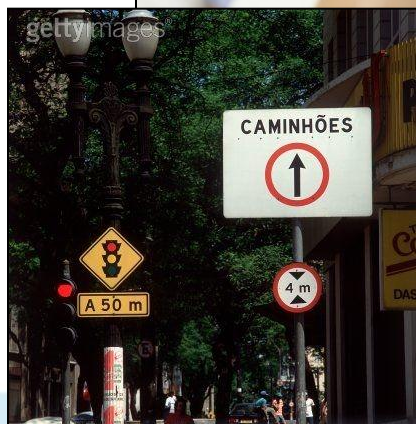
ABORDAGEM FACTUAL PARA TOMADA DE DECISÃO

ENSINO
EINSTEIN

- **Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.**

~~"ACHISMO"~~

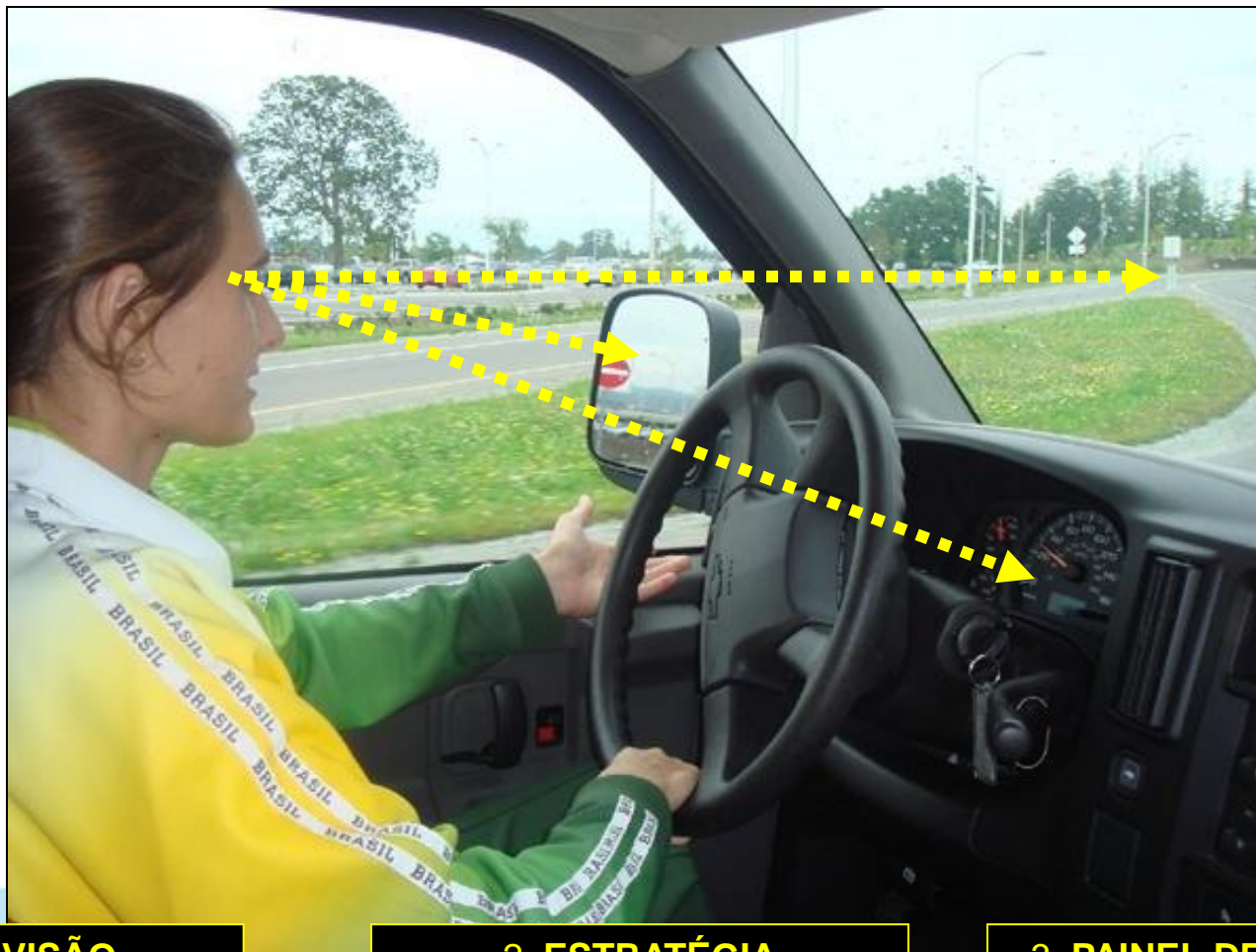
ABORDAGEM FACTUAL NO DIA-A-DIA



gettyimages®



O QUE PRECISAMOS PARA GERENCIAR DE FORMA ESTRATÉGICA E SISTÊMICA?



1. VISÃO

Onde queremos chegar?
O que queremos ser?


2. ESTRATÉGIA

Que direção seguiremos?
Quais são os objetivos?

3. PAINEL DE CONTROLE

Distância percorrida?
Consumo? Velocidade?

Acelerar ou frear



*"Quem não mede, não gerencia.
Quem não gerencia, não melhora."*

DEFINIÇÃO DE INDICADOR



- Uma medida usada para determinar, ao longo do tempo, o desempenho da estrutura, processos e resultados.
- São características numéricas utilizadas para acompanhar o desempenho ao longo do tempo.

TRILOGIA DE DONABEDIAN



- **ESTRUTURA:** a parte física, funcionários, equipamentos, móveis, etc.
- **PROCESSOS:** as atividades e rotinas assistenciais ligadas a um resultado.
- **RESULTADOS:** são as demonstrações dos efeitos e conseqüências do processo.

DEFINIÇÃO DE INDICADOR



- **Os indicadores, também denominados “indicadores de desempenho”, compreendem os dados que quantificam:**
 - as entradas (recursos ou insumos);
 - os processos;
 - as saídas (produtos);
 - o desempenho de fornecedores; e
 - a satisfação das partes interessadas.

DEFINIÇÃO DE INDICADOR DE DESEMPENHO



- É um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização.
- Para todos os principais indicadores devem ser estabelecidas metas desafiadoras, porém possíveis de serem alcançadas.
- Os indicadores são definidos para quantificar os resultados das ações e para estabelecer e valorar o cumprimento dos objetivos específicos e metas, diante da natureza e especificidade do processo.

META E OBJETIVO



- A meta é o valor que será trabalhado no momento, devendo ser revisto e alterado periodicamente, visando alcançar um objetivo.
- O objetivo é algo macro, que se pretende alcançar com o tempo e as melhorias implantadas nos processos.

METAS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Coerentes e realísticos, diante das estratégias, do potencial da organização, dos investimentos e das medidas adotadas.
- Exequíveis, diante da natureza do processo.
- Desafiadores, diante do comprometimento e da visão empreendedora dos colaboradores e gestores.
- Comparáveis com os mercados, de outros processos, ou de outras organizações concorrentes ou não.

PERFIL DO INDICADOR



1. **Perspectiva;**
2. **Objetivo estratégico;**
3. **Código;**
4. **Nome do indicador;**
5. **Por que medir;**
6. **Fonte de dados;**
7. **Forma de medição;**
8. **Frequência de medição;**
9. **Responsável pela medição;**
9. **Hipóteses chaves;**
10. ***Benchmarking*;**
11. **Direção de melhoria;**
12. **Responsável pelo resultado;**
13. **Resultado;**
14. **Análise;**
15. **Plano de Ação (Ações, Responsável, Prazo e Monitoramento).**

PERFIL DO INDICADOR DO HGP



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Cód.	Nome do Indicador	Por que medir	Fonte dos dados	Forma de Medição	Frequência de medição	Resp. Medição	Hipóteses Chaves (se aplicável)	Benchmarking
		1.1								
		1.2								

Dir. Melh.	Resp. Resultado	Result.	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Análise	Ações	Resp.	Prazo	Monitor.
↑		Meta																	
		Valor alcançado																	
↓		Monitor.																	

PONTOS DE VERIFICAÇÃO PARA SELEÇÃO DE INDICADORES



1. Reflete valor para a uma ou mais partes interessadas?
2. Tem relação (direta ou indireta) com pelo menos uma das estratégias?
2. Apresenta alinhamento ou inter-relação com outro(s) indicadores usados na organização?
3. Apresenta possibilidade de medição periódica?
4. Tem relação (direta ou indireta) com pelo menos um dos processos identificados no *Critério Processos* ou com os mecanismos do sistema de aprendizado? (ver requisito 1.2f)
5. Está claramente definido e é facilmente entendido nos diversos níveis em que será utilizado?
6. Tem características que possibilitam sua coleta com acuracidade?
7. Pode ser objetivamente mensurado?
8. Tem características que possibilitem sua apresentação em diferentes mídias e é de fácil interpretação?
9. Pode ser comparado com referenciais?

FATORES IMPORTANTES



- **Relevância:** importância do resultado para a avaliação global do item, considerando-se as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização.
- **Nível atual:** comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes.
- **Tendência:** comportamento ao longo do tempo.

INDICADORES RELEVANTES



- **Resultados estratégicos**
- **Resultados econômico-financeiros**
 - Liquidez / Rentabilidade / Prazo médio de estoque
- **Resultados relativos aos clientes e ao mercado**
 - Índice de Satisfação e Insatisfação / Elogios, sugestões e reclamações
- **Resultados relativos à sociedade**
 - Consumo de água, energia elétrica / Resíduos / Reciclagem

INDICADORES RELEVANTES



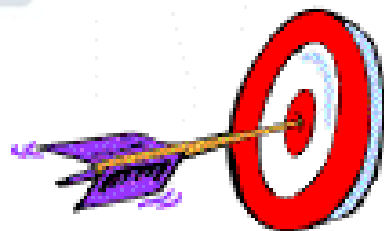
- **Resultados relativos às pessoas**
 - Promoções internas / Eficácia de treinamento / Qualidade de Vida / Acidentes
 - Absenteísmo / Rotatividade
- **Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio**
 - Taxas: mortalidade operatória / de cesáreas / de infecção / de cirurgia suspensa / Tempo médio de permanência por clínicas
- **Resultados relativos aos fornecedores**
 - Conformidade de produto / Pontualidade na entrega / Índice de desempenho

CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO

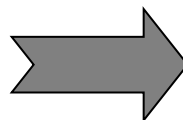


- **EFICÁCIA**

Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.



Planejado



Realizado

CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO



- EFICIÊNCIA**

Relação entre o resultado alcançado e os recursos usados.

Energia (Elétrica)		LAVADORA AUTOMÁTICA
Fabricante		
Marca		
Modelo/tensão (V)		
Mais eficiente		A
Menos eficiente		
CONSUMO DE ENERGIA (kWh/ciclo) (Programa de lavagem normal - água fria) (Programa de lavagem normal - água quente)		0,29 2,96
Eficiência de lavagem		0,82 0,91
Eficiência de centrifugação	A B C D E	A B C D E
Capacidade de lavagem (kg)		11,0
Consumo de água (L/ciclo)		183,0
<small>Equipamento Especificado Para Uso da Empresa Nacional de Conservação de Energia Lista de Máquinas de Lavar - RESPROS LAR</small>		
<small>INSTRUÇÕES DE INSTALAÇÃO E RECOMENDAÇÕES DE USO, LEIA O MANUAL DO APARELHO.</small>		
<small>IMPORTANTE: A REMOÇÃO DESTA ETIQUETA ANTES DA VENDA, ESTÁ EM DESACORDO COM O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR 81296900412-2</small>		



MAIS EFICIENTE



MENOS EFICIENTE

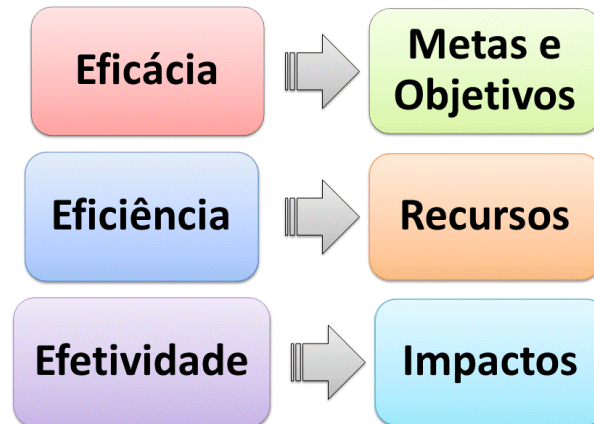
→ A letra indica a eficiência energética do equipamento / Veja a tabela correspondente na coluna ao lado

CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO

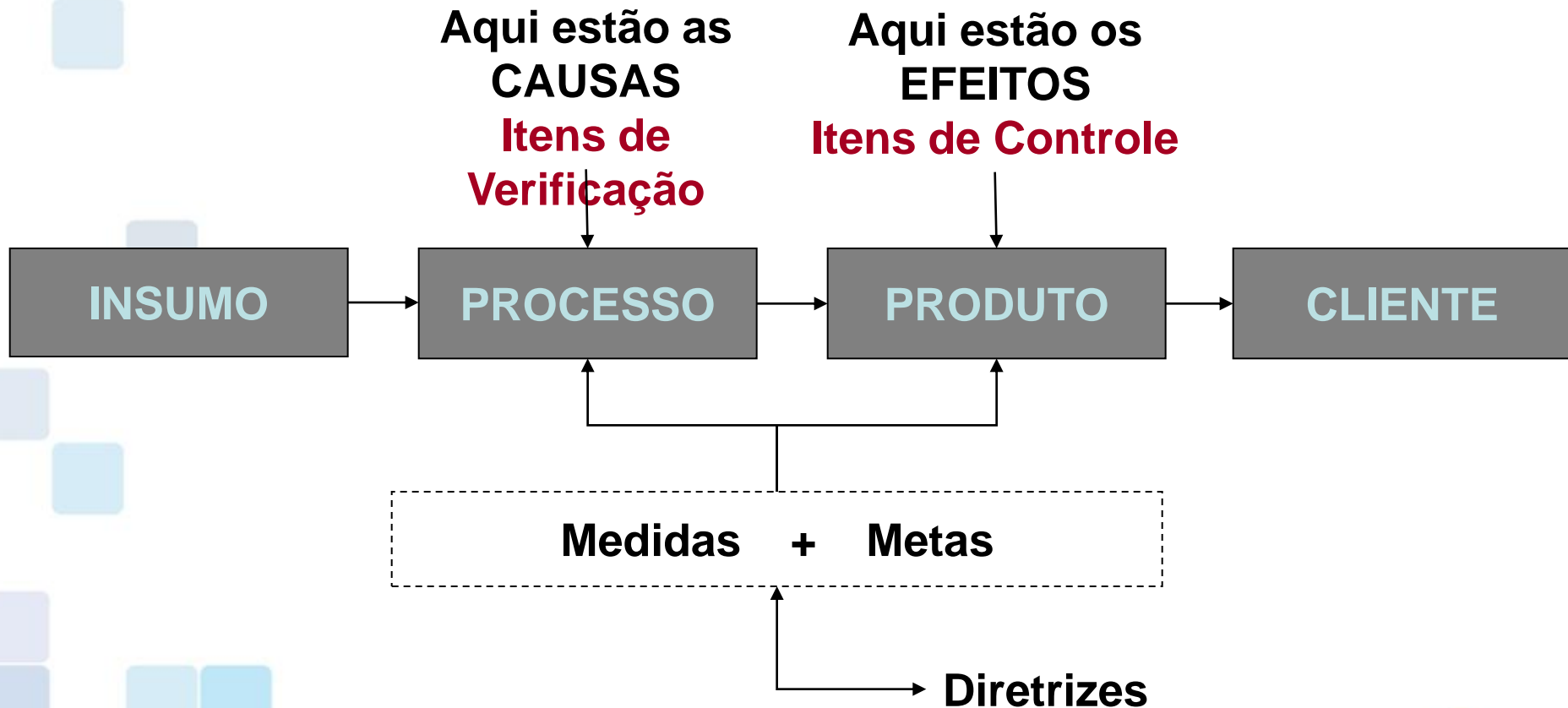


- **EFETIVIDADE**

Capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir objetivos e de forma social e ambientalmente correta.



CONTROLE DE PROCESSO



RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO



Financeiros;
Recursos Humanos;
Treinamentos;
Equipamentos;
Materiais; e
Custos.

Cumprimento
das atividades;
Condições ambientais.

Produtividade;
Custo unitário;
Fora do prazo;
Local errado;
Quantidade errada; e
Defeitos.

Reclamação de
Clientes;
Qualidade;
Satisfação; e
Atendimento.

INSUMO

PROCESSO

RESULTADO

IMPACTO

ITENS DE VERIFICAÇÃO

ITENS DE CONTROLE

Atuam nas **CAUSAS** do processo.
Também chamados de *drives* ou *leading* (*indicadores dos processos ou de suas entradas*)

Atuam no **EFEITO** do processo.
Também chamados de *outcomes* ou *lagging* (*indicadores que refletem o desempenho atual*)

OBRIGADO!



ALLAN EGON KERN

 **(11) 99398-4567**

 **allankern@yahoo.com**