

GESTÃO POR PROCESSOS

ABORDAGEM INDISPENSÁVEL NA SAÚDE

As empresas ou organizações de topo abordam a definição da estratégia empresarial com recurso a ferramentas que ajudam a desdobrá-la por todos os processos da organização, garantindo, assim, que esses processos e as equipas que os gerem estão, de uma forma muito clara, alinhados e envolvidos com a estratégia da empresa e portanto contribuindo positivamente para o seu desenvolvimento e para a sua manutenção. Este é, pois, um assunto de interesse geral, incluindo para as organizações de saúde, visto só com o envolvimento e contribuição de todos, com o suporte e orientação da gestão de topo, ser possível obter os tão desejados resultados e um sistema de medida que realmente ajude a gerir, tomar e acompanhar as decisões importantes para se atingirem os resultados esperados e desejados.

Numa altura em que, mais do que nunca, a preocupação se centra em atingir eficazmente os resultados e gerir eficientemente os recursos disponíveis de uma organização, torna-se necessário analisar as questões relativas à sua gestão e monitorização e, portanto, ao que se deve medir, como esta medição se relaciona com a estratégia e com os processos das organizações e, por fim, com que ferramentas se pode gerir e manter os sistemas de medida. A evolução dos actuais sistemas de gestão da qualidade e a sua aproximação aos sistemas de excelência empresarial contribuíram de forma positiva para esta abordagem.

Porquê medir?

Sem medição não se saberá como estamos, logo não saberemos como actuar

Nos princípios da gestão da qualidade difundidos pela EFQM (European Organisation for Quality) e que são utilizados como base para os critérios de excelência empresarial e para os próprios sistemas de gestão actuais é afirmado que a **"abordagem à tomada de decisões deve ser baseada em factos"**, ou seja, as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informação. Sem a informação objectiva de qual é o estado actual, as decisões serão sempre tomadas por sensibilidade, que apesar de importante em algumas organizações, só por acaso trará os resultados pretendidos. No alto mar, para estabelecermos o rumo para o nosso destino, temos que conhecer a nossa posição actual e o nosso objectivo. Nas organizações a situação é semelhante, sem sabermos onde estamos não sabemos definir para onde queremos ir e muito menos como vamos lá chegar.

Claro que no mundo actual esta informação pode e deve ser obtida automaticamente através de um sistema de informação, pensado e planeado à medida da empresa, o que se conseguirá mesmo sem recorrer a ferramentas informáticas muito desenvolvidas. É relativamente fácil com uma folha de cálculo criar um quadro de indicadores do estado do sistema de gestão da organização.

O que medir?

O que se mede é o que se obtém

Os indicadores de desempenho das organizações não podem, apesar da sua importância, basear-se unicamente nos indicadores financeiros. A qualidade, a satisfação dos utentes, a inovação, a rapidez da resposta, a eficácia e eficiência da resposta reflectem a condição económica de uma organização e a sua perspectiva de crescimento de um modo mais completo e sustentado que unicamente os indicadores financeiros. Por outro lado, as empresas assentam cada vez mais a sua actividade em equipas multidisciplinares e orientadas por processos.

Os sistemas de indicadores tradicionais dão informação à gestão de topo dos resultados da organização, mas não dão informação às equipas sobre o trabalho que desenvolvem. Nas empresas excelentes, os sistemas de medida dão informação às equipas, gestoras dos diferentes processos, sobre as tarefas ou actividades que contribuem para um dado resultado e assim as equipas sabem quando necessitam de corrigir ou quando estão no caminho correcto. As equipas são, portanto, o principal veículo para colocar no terreno os objectivos definidos e devem, por isso, estar envolvidas na criação do sistema que vai medir a forma como o seu trabalho está a ser desenvolvido e os seus resultados.

De um modo geral, podem considerar-se quatro linhas condutoras quando uma equipa desenha o seu mapa de indicadores:

– A preocupação principal de um sistema de medição deve ser a de dar informação às equipas e não à gestão de topo.

O sistema de medida deve ser uma ferramenta para as equipas saberem quando devem adoptar medidas correctivas e deve também dar informação à gestão para quando é necessária a sua intervenção nos problemas em que a equipa não tem capacidade de resolver sozinha. O melhor sistema de medida falha se for utilizado para controlar o trabalho das equipas. Um sistema de medida não são só as medidas, mas o modo como elas são utilizadas.

– Uma equipa verdadeiramente envolvida deve ser o elemento principal no desenho do sistema de medição.

Os melhores elementos para definirem o sistema de medida são os elementos que tiram proveito dessa medição, no entanto, as equipas não devem trabalhar isoladamente, sendo necessário o envolvimento da gestão de topo para garantir que o sistema de medida é consistente com a estratégia da organização e homogéneo.

– Porque uma equipa é responsável por processos de valor acrescentado que cruzam toda a organização, devem ser criadas medidas que acompanham esses processos.

As equipas devem criar sistemas de medida que suportem a sua

missão, ou não conseguirão explorar a sua capacidade para executar o processo de uma forma eficaz e eficiente, tirando assim maior proveito das suas competências.

– Cada equipa deve ter, no máximo, uma mão cheia de indicadores.

Atendência da gestão de topo seguindo o princípio de que "o que é medido é efectuado" leva a que se colectem cada vez mais indicadores, fazendo com que os elementos das equipas utilizem mais tempo a recolher dados e a monitorizar as actividades do que a gerir o seu processo. As equipas passam mais tempo a discutir a mecânica da medição do que a discutir o que fazer para atingir objectivos. Tentar gerir uma equipa sem um adequado sistema de medida é o mesmo que guiar um carro sem "tablier" ou painel de bordo. Devemos ter a quantidade de gasolina, velocidade e temperatura do motor para gerirmos a viagem até ao nosso destino, sendo que a restante informação é supérflua.

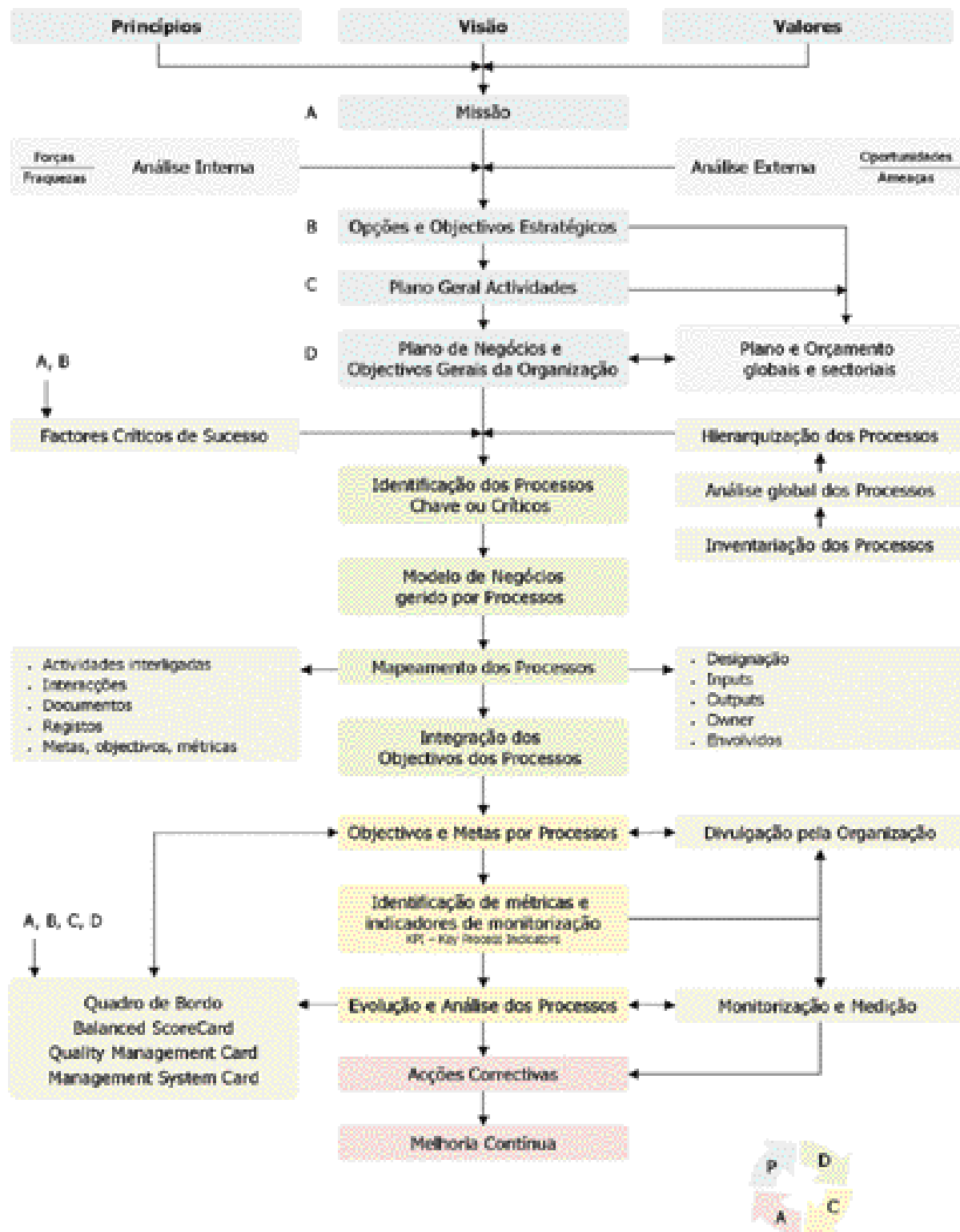
Ligação com a estratégia

Um sistema de medição deve ter uma ligação clara e efectiva à estratégia da organização e, portanto, com os aspectos que a gestão de topo ou administração considera essenciais para o futuro da organização, caso contrário, ter-se-á sempre um conjunto de números, não raras vezes, de difícil leitura, que não diz nada e que não mede o que realmente interessa.

O conjunto de indicadores que realmente interessa mede o cumprimento dos objectivos quantificados, definidos e pensados pela gestão de topo, com o envolvimento das equipas gestoras dos processos, de acordo com estados actual e futuro pretendidos. Ou seja, analisando o estado actual e em função de para onde queremos chegar, tendo em consideração as restrições e potencialidades internas e as ameaças e oportunidades externas, as organizações estabelecem os grandes objectivos, a sua estratégia. Estes objectivos deverão ser quantificáveis e portanto sujeitos a uma métrica e respectiva meta que servirão de indicador da viagem a percorrer – Estamos longe? Estamos a ir pelo caminho correcto? O que temos de fazer para lá chegar?...

Numa óptica de gestão, o levantamento e mapeamento dos processos-chave estará directamente relacionado com a estratégia e com os objectivos

Figura 1 - Modelo conceptual para desenvolvimento da abordagem estratégica de uma organização



Numa óptica de gestão, o levantamento e mapeamento dos processos-chave estará directamente relacionado com a estratégia e com os objectivos estabelecidos que dela decorrem.

estabelecidos que dela decorrem. Assim, e de forma esquemática, apresenta-se na Fig. 1 um normal modelo conceptual para desenvolvimento da abordagem estratégica de uma organização.

Gestão por processos

A abordagem por PROCESSOS sugerida pela norma ISO 9001:2000 criou alguma dúvida sobre os suportes para a identificação das denominadas actividades críticas, chave ou principais que servirão de suporte ao Sistema de Gestão por Processos a desenvolver dentro de uma organização.

É seguramente importante atentarmos na definição de PROCESSO e na representação esquemática trans-

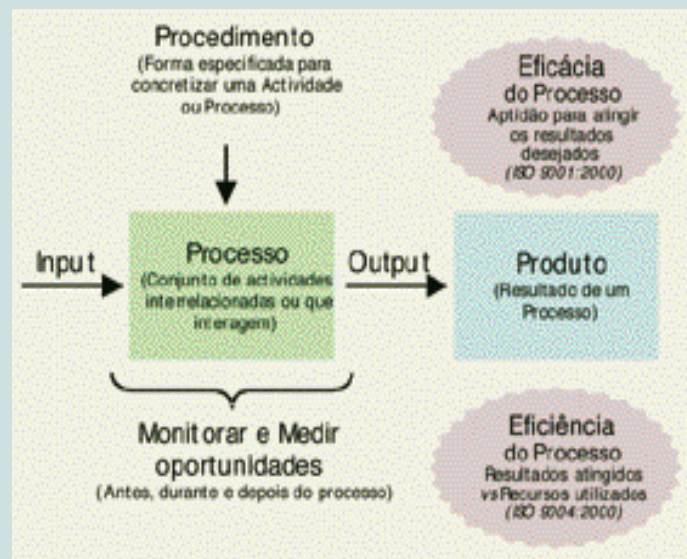


Figura 2

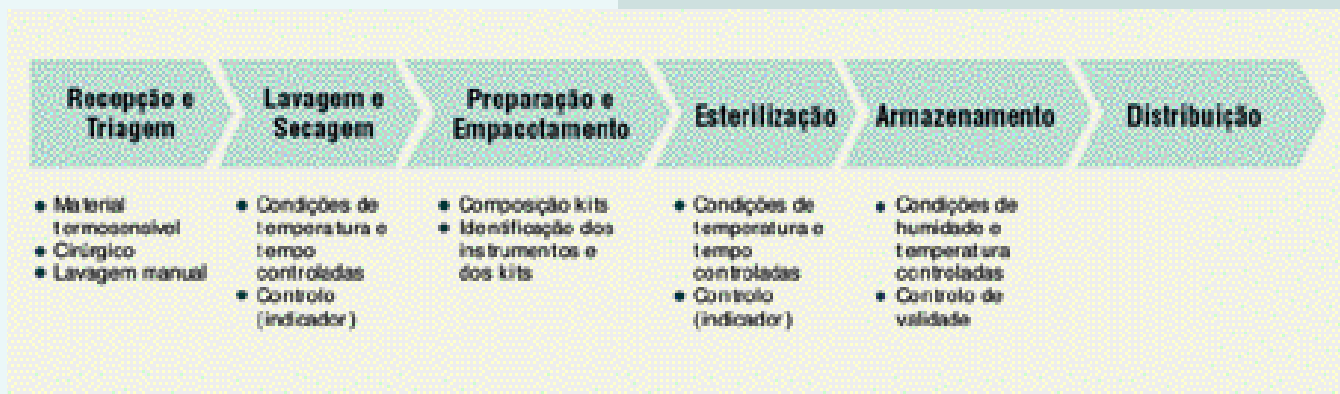


Figura 3

mitida no documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R (Fig. 2), tomando sempre em consideração que:

- um produto é o resultado dum conjunto interligado ou sequenciado de actividades;
- uma actividade utiliza recursos e gere-os de modo a transformar *inputs* em *outputs*;
- uma organização que identifica e gere um sistema de processos que se relacionam e interagem potencia ou traduz a denominada "Abordagem por Processos".

Assim, qualquer organização desenvolve um conjunto de ACTIVIDADES interligadas para, transformando *inputs* tangíveis ou intangíveis, disponibilizar o seu produto ou serviço para a sociedade.

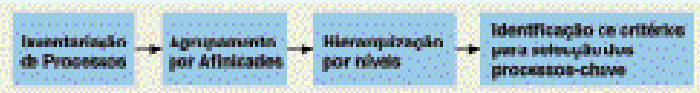
Vejamos, a título de exemplo, um processo – conjunto de actividades – de um serviço de esterilização de uma unidade hospitalar. O processo de "do mercado à consulta", desdobrando-se da forma esquemática que se reproduz na Fig. 3.



Figura 4

Convirá também tomar em consideração a composição-tipo de um processo (Fig. 4), no sentido de identificar a sua completa estrutura e detalhe, porque só assim todas as potencialidades da Gestão por Processos poderão ser levadas a crédito da organização e da gestão da empresa.

Conferindo o objectivo deste artigo técnico – que critérios para a identificação dos processos principais numa organização – seria importante seguir um fluxo de etapas:



Podemos ainda apresentar um maior detalhe das etapas acima descritas, processando-as segundo o quadro seguinte e considerando sempre as notas seguintes:

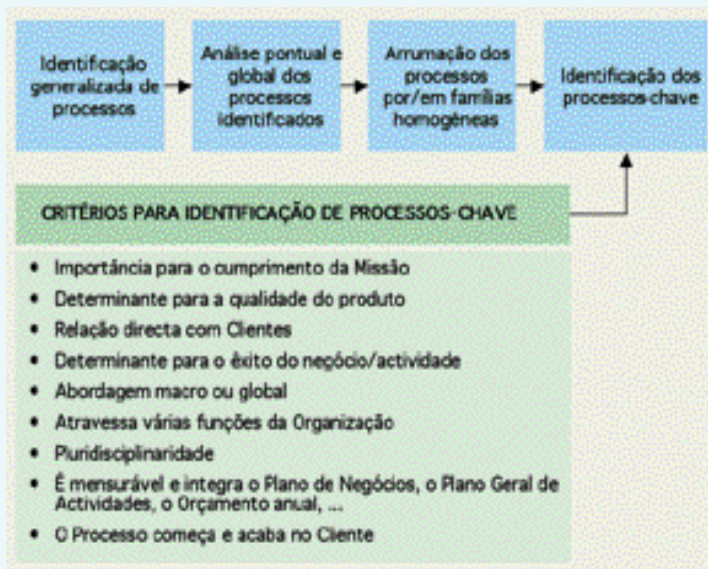


Figura 5

| PROCESSOS | CRITÉRIOS DE ANÁLISE | | | | | Total |
|-------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------|-------|
| | Impacte no Cliente | Contribuição para a Estratégia | Impacte Financeiro | Impacte na Qualidade do Produto | Confidencialidade | |
| Recepção dos doentes | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 43 |
| Recolha de amostras | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| Execução dos exames | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 41 |
| Análise dos resultados | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 32 |
| Tratamento de dados | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 33 |
| Serviço ao doente | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 30 |
| Peso do Critério | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | |

O enfoque principal que deve ser tido em conta na identificação dos processos será sempre o êxito da organização para com a sua visão/missão e obviamente para com os seus objectivos estratégicos. Por exemplo, a missão de um hospital central é a de "disponibilizar cuidados de saúde aos seus clientes/utentes, utilizando de forma adequada, produtiva e racional os recursos que tem ao seu dispor". É, pois, importante que cada organização identifique os processos principais, também denominados de chave ou críticos; assim, a identificação dos critérios que presidem à fixação daqueles também é um passo igualmente importante. Todo o trabalho pluridisciplinar é relevante nesta fase, potenciando a globalização da análise.

Na selecção dos processos-chave podemos ainda considerar que os critérios têm pesos ou impactes diferentes e, nesse caso, esta situação pode ser repercutida com tal. Como exemplo dos pontos anteriores e também deste, apresenta-se uma matriz (Fig. 5), que desenha todos os condicionalismos afirmados nesta secção. Neste exemplo, para uma entidade de diagnósticos complementares, foram considerados seis processos-chave e também identificados cinco critérios de análise, de avaliação, para hierarquização dos respectivos níveis de importância daqueles processos.

Para finalizar, vamos considerar uma abordagem estratégica (Fig. 6), introduzindo conceitos e práticas de que as organizações se vêm servindo no sentido de compatibilizar a gestão por processos com as suas opções estratégicas que derivam da visão para a actividade ou negócio.

Este assunto não se esgota com estas considerações, mas pensamos ter contribuído para o objectivo de potenciar ferramentas e metodologias que ajudam a garantir que as instituições tenham os seus processos críticos identificados e perfeitamente alinhados com a estratégia definida.

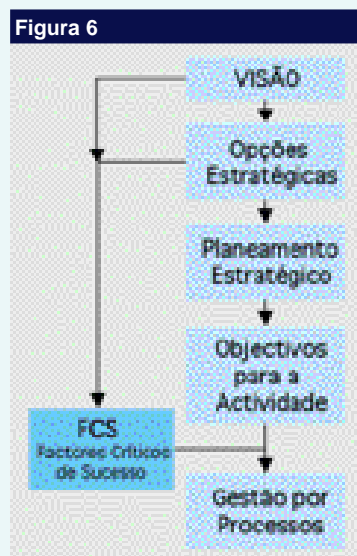


Figura 6

BIBLIOGRAFIA

Excellence One ToolBook – EFQM
 Measuring Corporate Performance – HBR
 Measuring Business Performance – Mick Broadbent
 NP EN ISO 9000:2000
 NP EN ISO 9001:2000