

# 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.

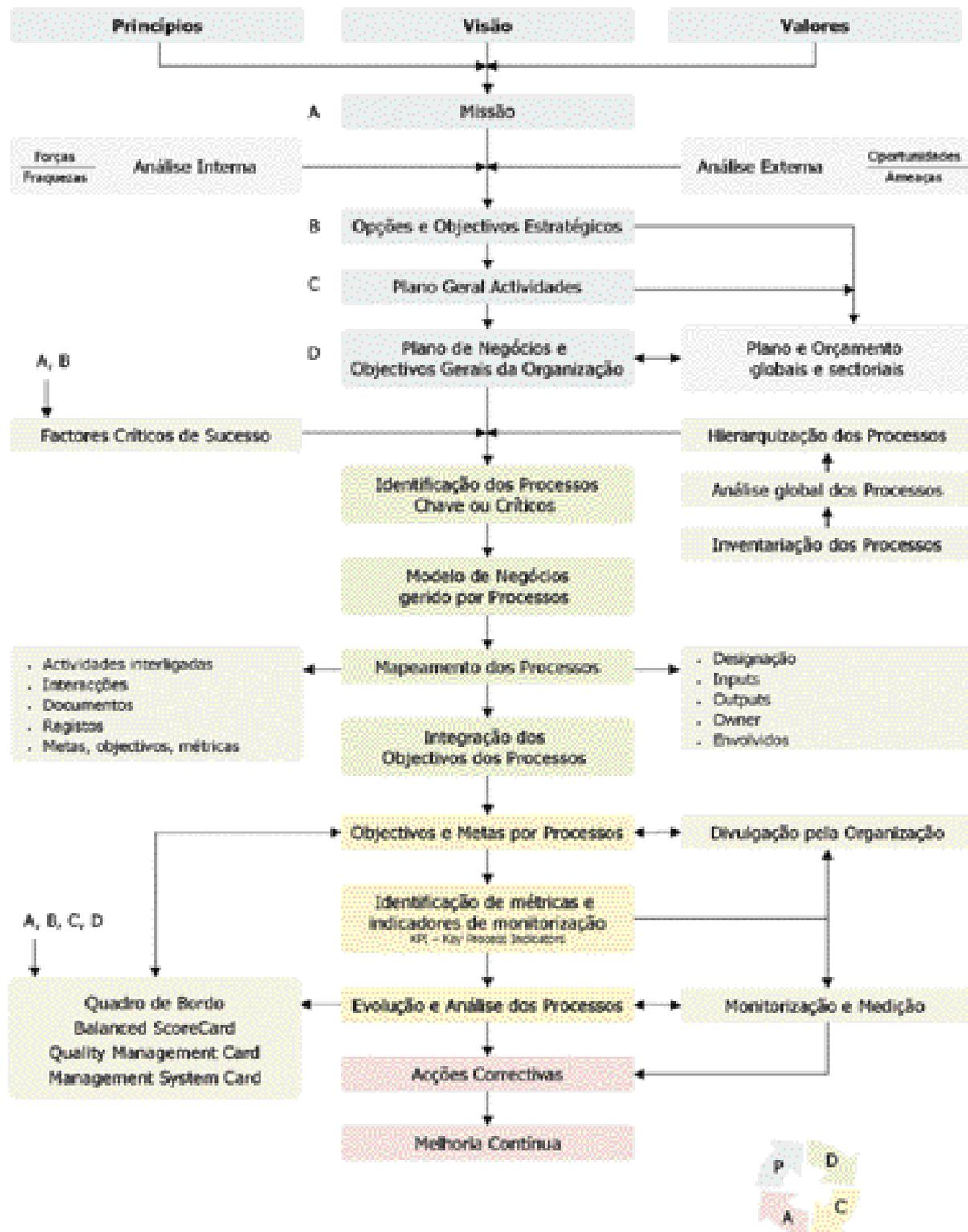
## Ligação com a estratégia

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-

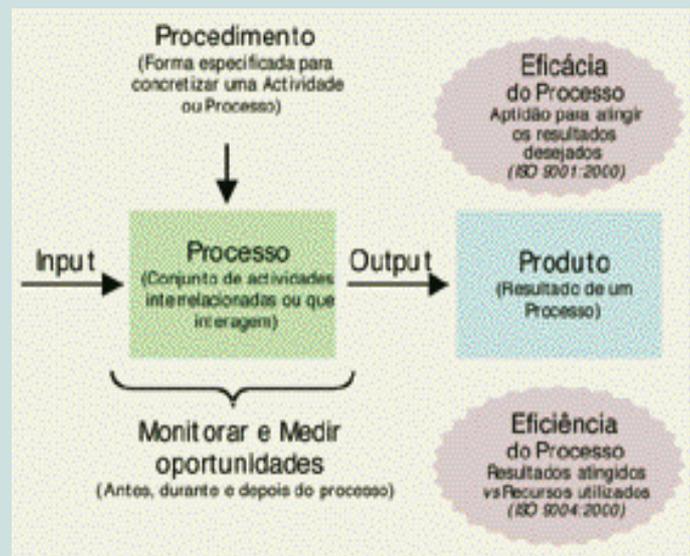


Figura 2



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.

Vejam, 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:

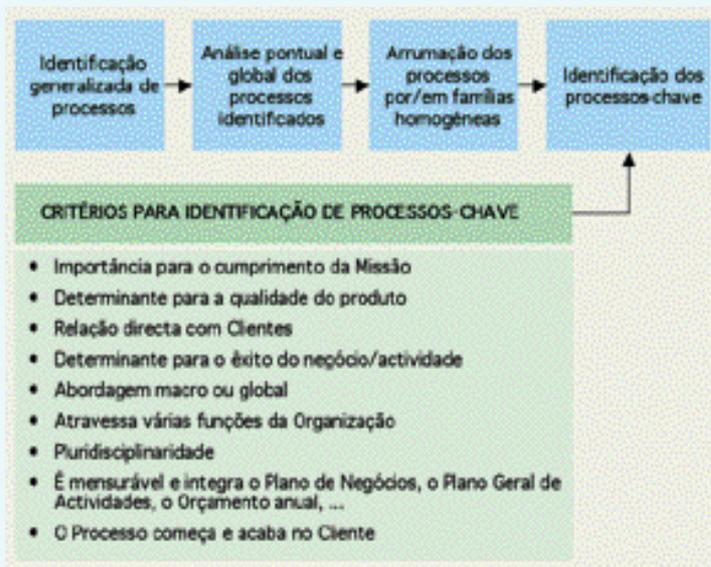


Figura 5

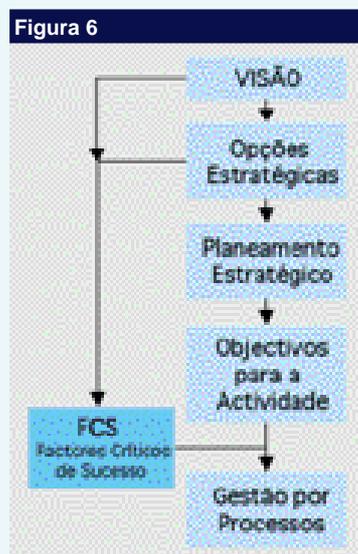
PROCESSOS	CRITÉRIOS DE ANÁLISE					Total
	Impacte no Cliente	Contribuição para a Estratégia	Impacte Financeiro	Impacte na Qualidade do Produto	Confidencialidade	
Recepção dos doentes	4	2	2	5	5	43
Recolha de amostras	4	2	5	5	5	46
Execução dos exames	3	5	5	5	1	41
Análise dos resultados	1	5	2	5	1	32
Tratamento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

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.



**BIBLIOGRAFIA**

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