

Gestão de Processos na Saúde

Prof. Marcelo Marinho Aidar
Marcelo.Aidar@fgv.br

1

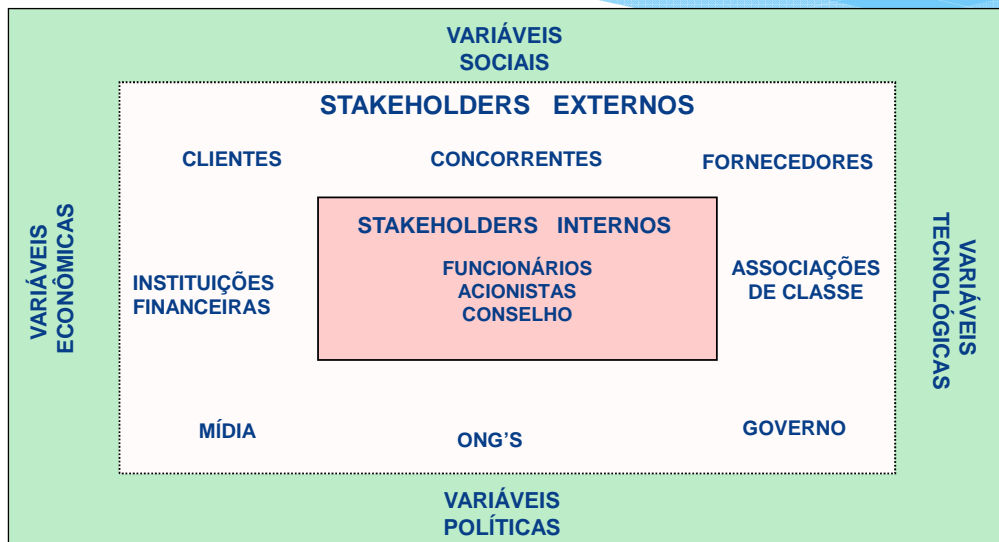
Gestão de Processos

Identificação, mapeamento, redesenho e
aprimoramento dos processos

2

O Ambiente de Negócios e os Stakeholders

AMBIENTE DE AÇÃO INDIRETA



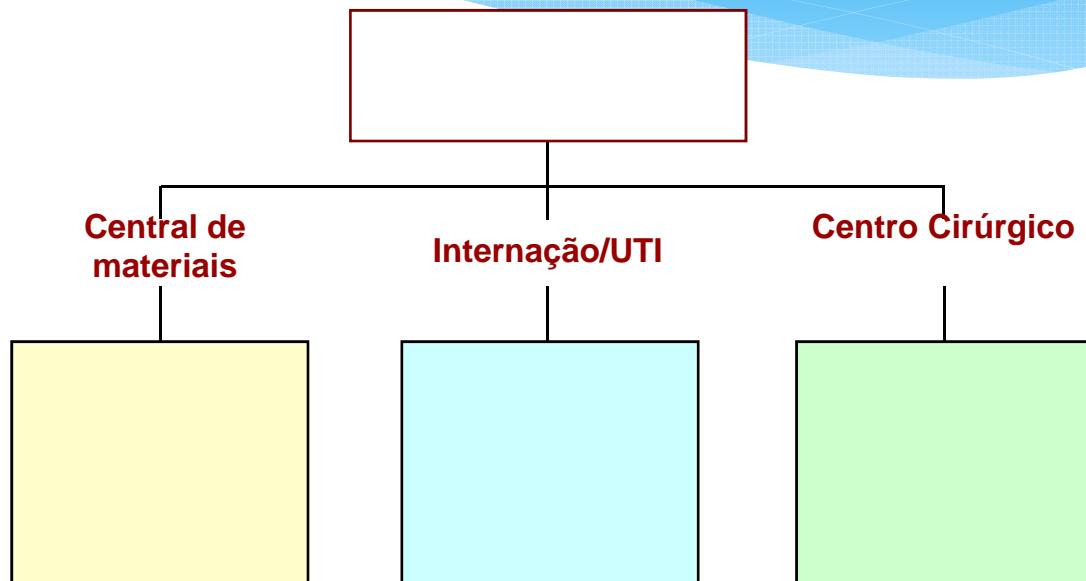
Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

O Hospital e seu Ambiente de Negócios



Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

A Visão Tradicional (Vertical) da Organização



Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

A Visão Tradicional (Vertical) da Organização

Não apresenta ...

1. Seus CLIENTES.
2. Seus PRODUTOS E SERVIÇOS.
3. Seu FLUXO DE TRABALHO.

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

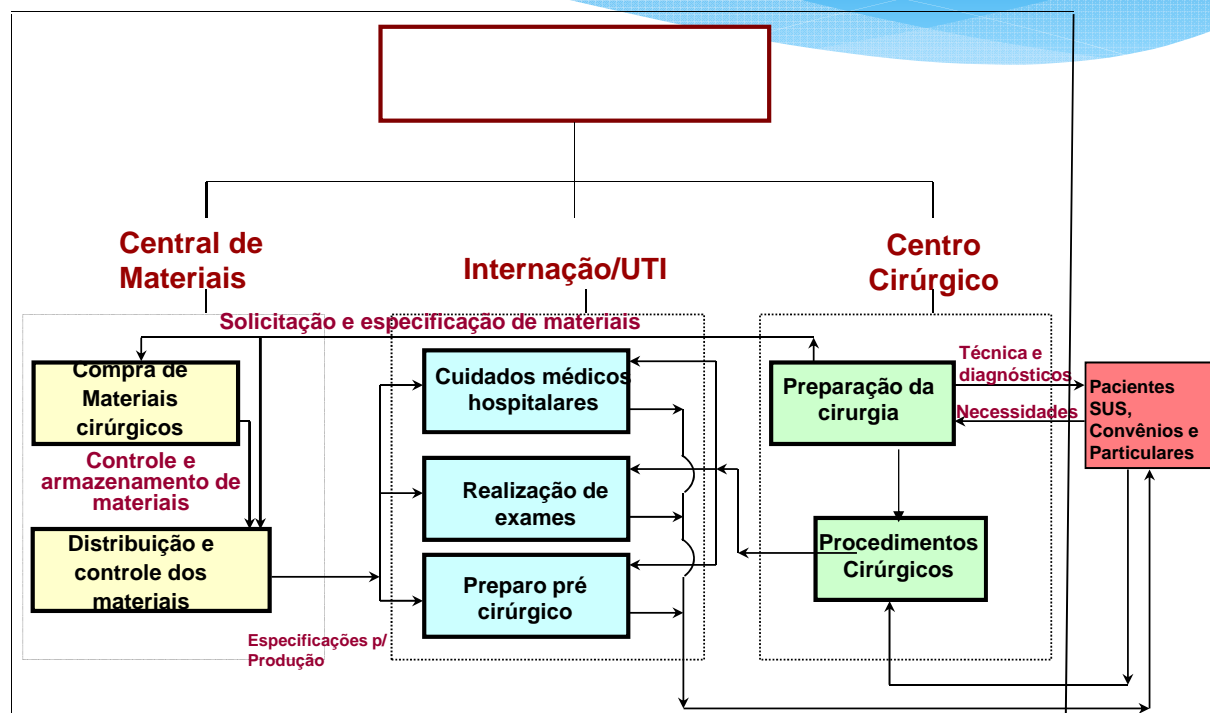
A Visão Tradicional (Vertical) da Organização

Mostra ...

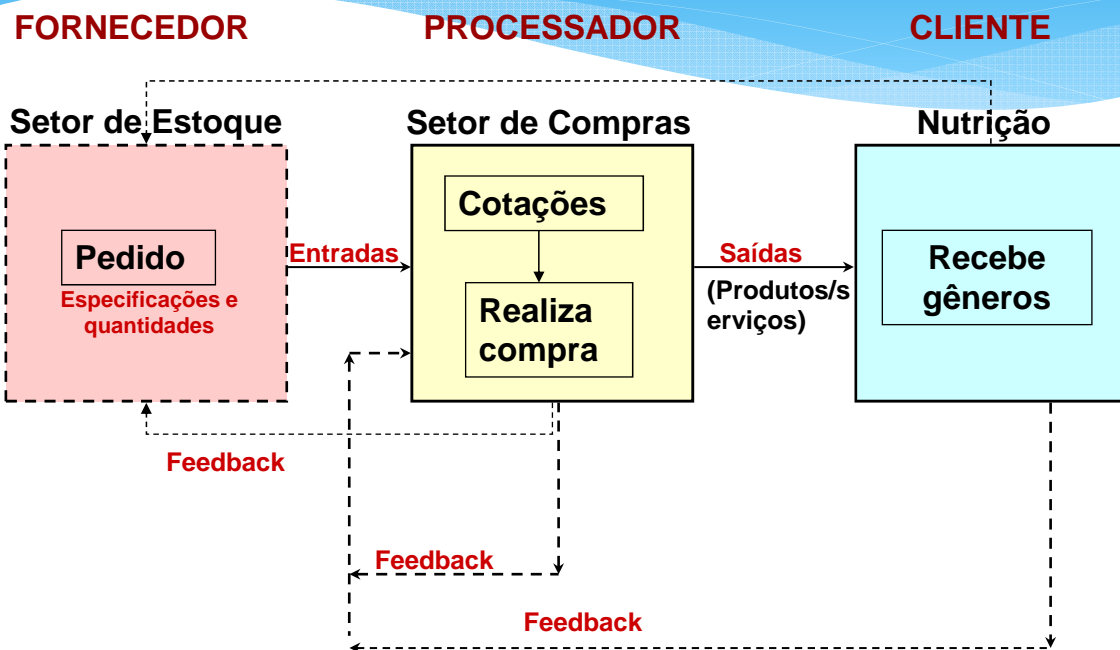
1. As pessoas que foram agrupadas para a eficiência operacional.
2. Os relacionamentos verticais.

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

A organização horizontal



Visão Sistêmica dos setores e colaboradores



Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

A visão sistêmica (Horizontal)

“As maiores oportunidades de melhoria no desempenho estão nas interfaces funcionais - naquele ponto em que o bastão é passado”

Rummler & Brache

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

Aperfeiçoando e Gerenciando os Processos

“Não melhorar o desempenho do processo implica em não melhorar o desempenho da organização”

“Não gerenciar os processos de maneira efetiva é não gerenciar efetivamente os negócios”

Rummler & Brache

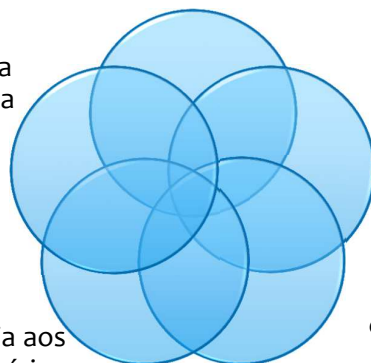
Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

Premissas para um modelo por Processos

Clareza estratégica.

Preocupação com a inovação e melhoria contínua.

Poder e autonomia aos gerentes e funcionários.



Disciplina estratégica e foco no desenvolvimento dos recursos humanos.

Mercado competitivo → busca de eficiência nos processo e eliminação de desperdícios.

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

Passos para a Melhoria dos Processos

1. Identificar a Questão Crítica do Negócio
2. Selecionar o Processo Crítico
3. Selecionar Líder e Membros da Equipe
4. Treinar Equipe
5. Desenvolver Mapa Atual
6. Identificar Fios Desligados
7. Analisar Fios Desligados
8. Desenvolver Mapa Ideal
9. Estabelecer Medidas
10. Planejar Mudanças
11. Implementar Mudanças

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

1. Identificar a Questão Crítica do Negócio

Questão Crítica de Negócio

Objetivo mensurável com base em um problema ou oportunidade potencial ou atual que tenha impacto na organização como um todo.

- * Aumentar a rotatividade dos leitos
- * Aumentar o nº de clientes de convênios e particular
- * Aumentar a satisfação do paciente ambulatorial
- * Faturar 100% dos procedimentos
- * Reduzir tempo dos procedimentos de Compras

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

2. Selecionar o Processo Crítico

Aumentar a rotatividade dos leitos

Internação de Clínica

Aumentar o nº de clientes de convênios e particular

**Relacionamento com Médicos
Relacionamento com Operadoras**

Aumentar a satisfação do paciente ambulatorial

Assistência ambulatorial

Faturar 100% dos procedimentos

Gerenciamento de conta hospitalar

Reduzir tempo dos procedimentos de Compras

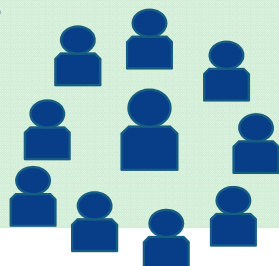
Pregão

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

3. Selecionar Líder e Membros da Equipe

Composição da Equipe:

- por um líder (dono do processo) e
- um representante de cada função envolvida nos processos críticos

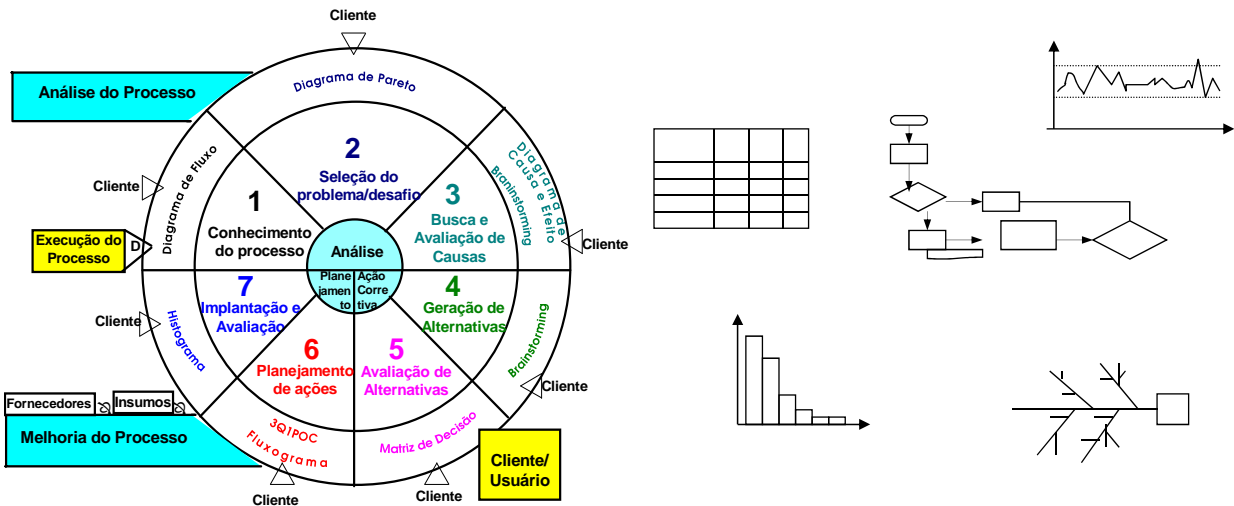


Características da equipe:

- Compreender detalhadamente pelo menos uma das funções que contribuem para o processo;
- Capacidade de enxergar o quadro geral;
- Criatividade para visualizar melhores modos de fazer as coisas;
- Capacidade de trabalho em equipe;
- Disponibilidade para participar de reuniões.

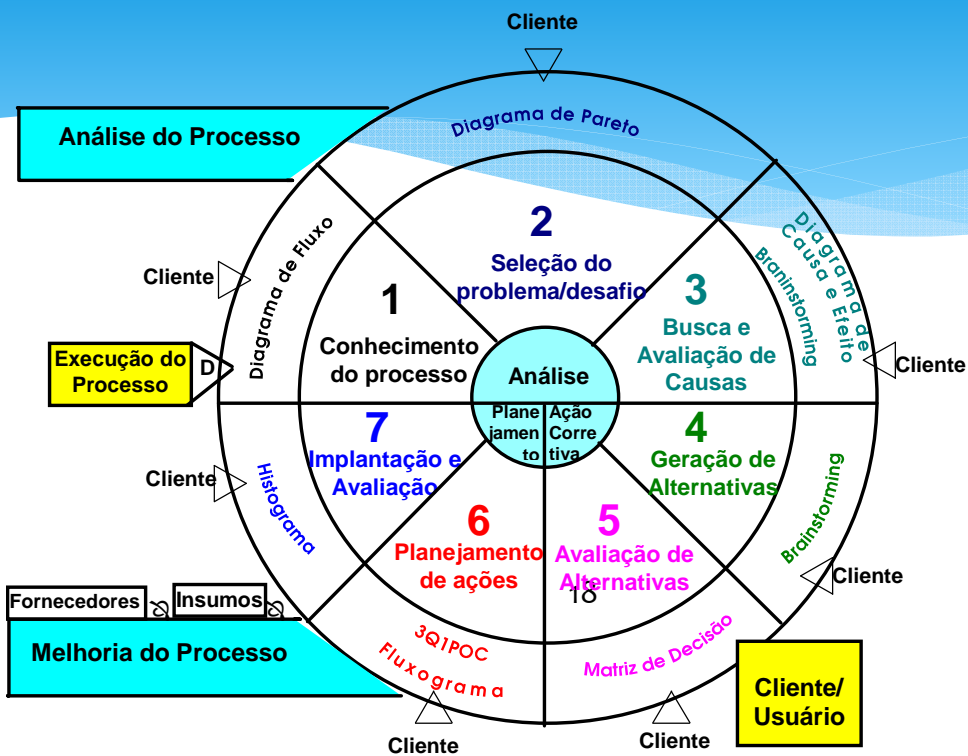
Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

4. Treinar Equipe na Metodologia de Melhoria dos Processos



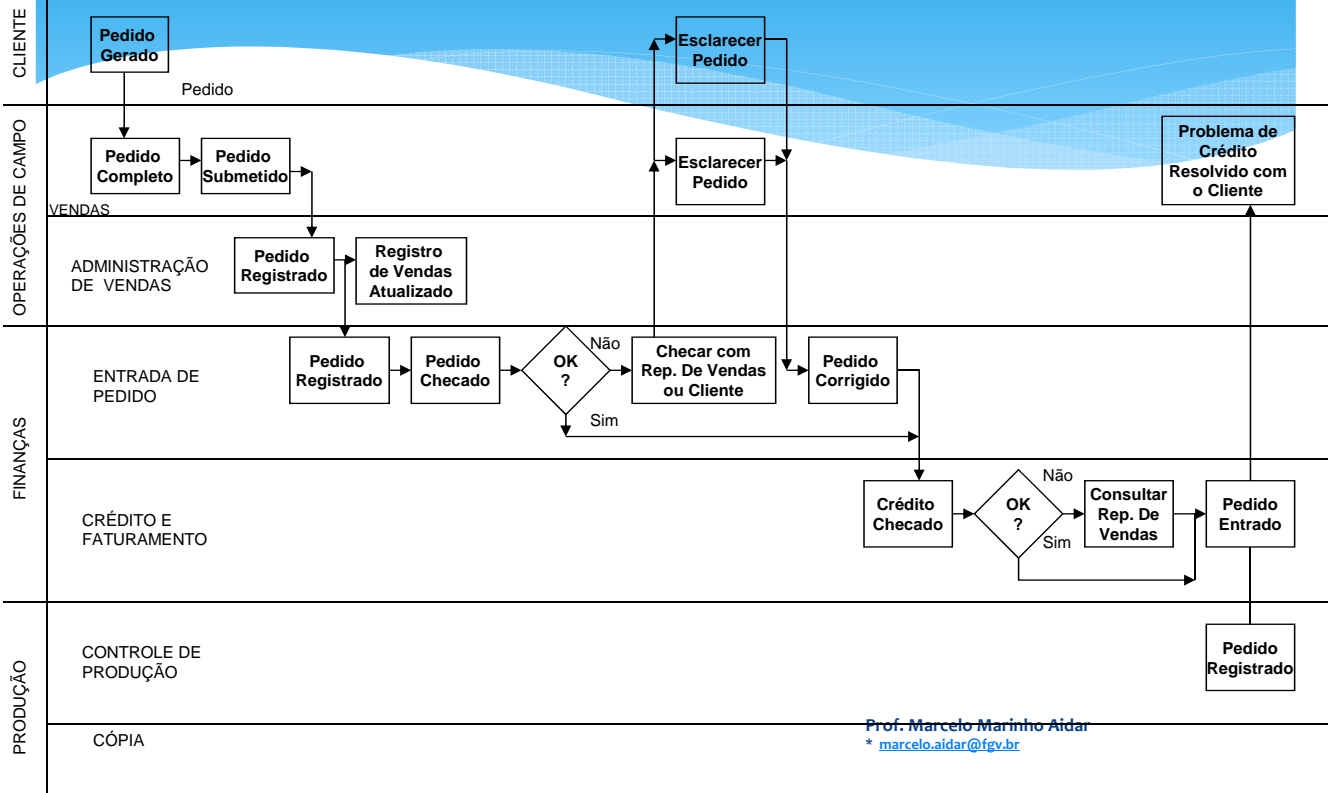
Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

MAMP - Método para Análise e Melhoria de Processos

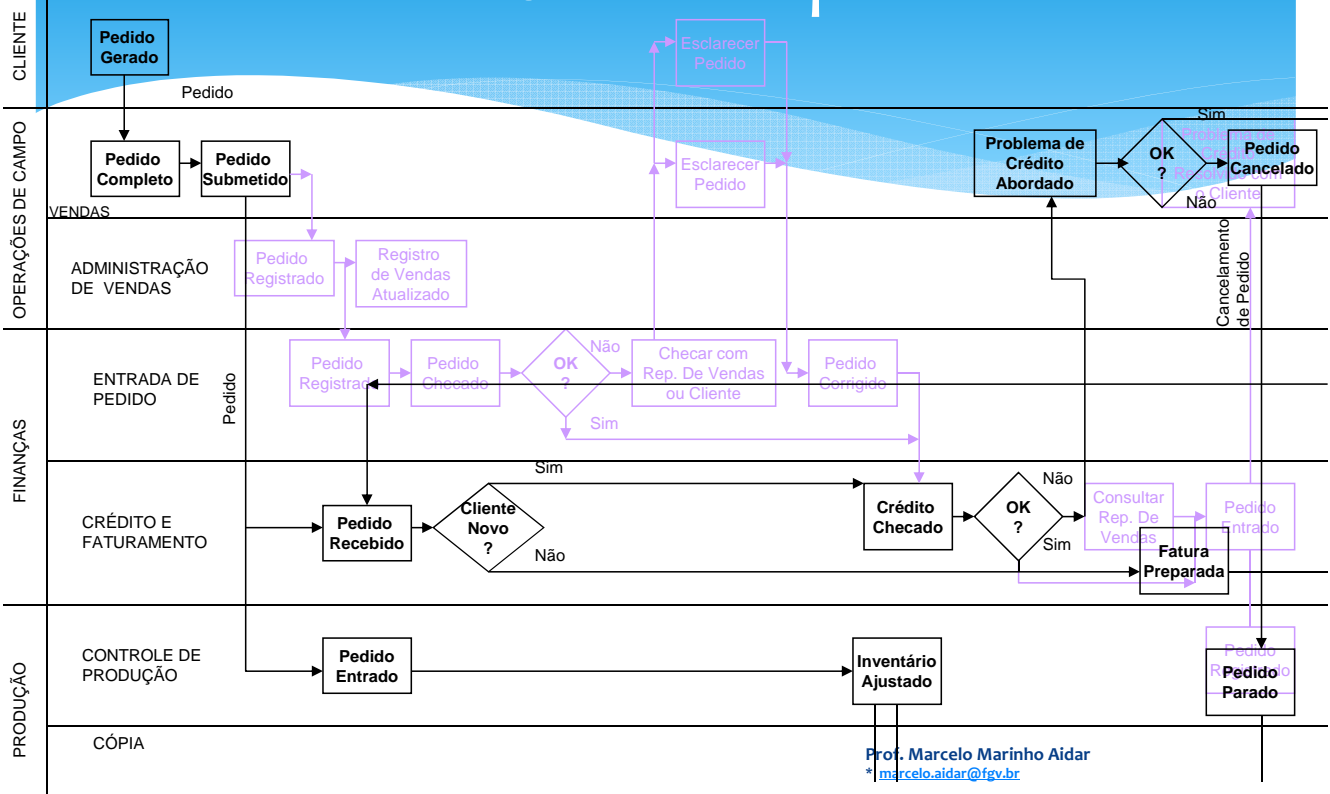


Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

5. Desenvolver Mapa Atual



Desenvolver Mapa Ideal



6. Identificar Fios Desligados

Entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam afetar a Questão Crítica do Negócio (QCN).

Algo que influencia negativamente a eficácia e a eficiência de um processo ou sistema

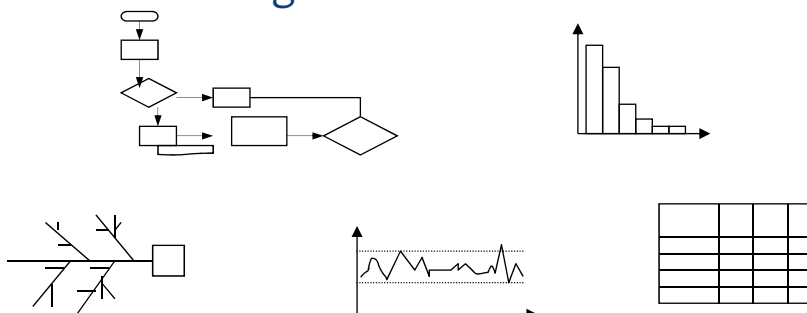
O Mapa de Relacionamentos e o Mapa de Processos possibilitam a identificação dos “fios desligados”

Identificar falhas ou ineficiência de uma etapa do processo.

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

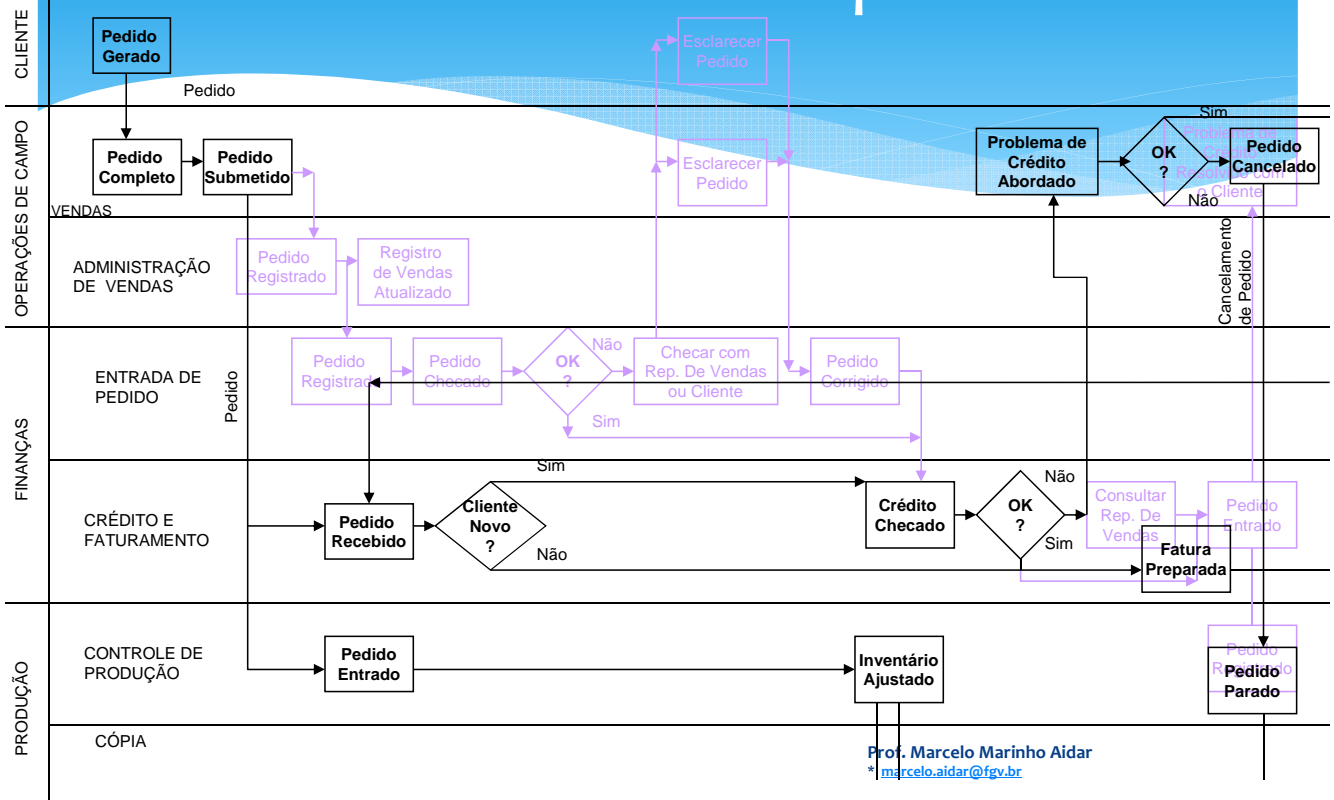
7. Analisar Fios Desligados

A Equipe de Processo, com ajuda das ferramentas de solução de problemas e melhoria de processos aprendidas, identifica as causas dos “fios desligados”.

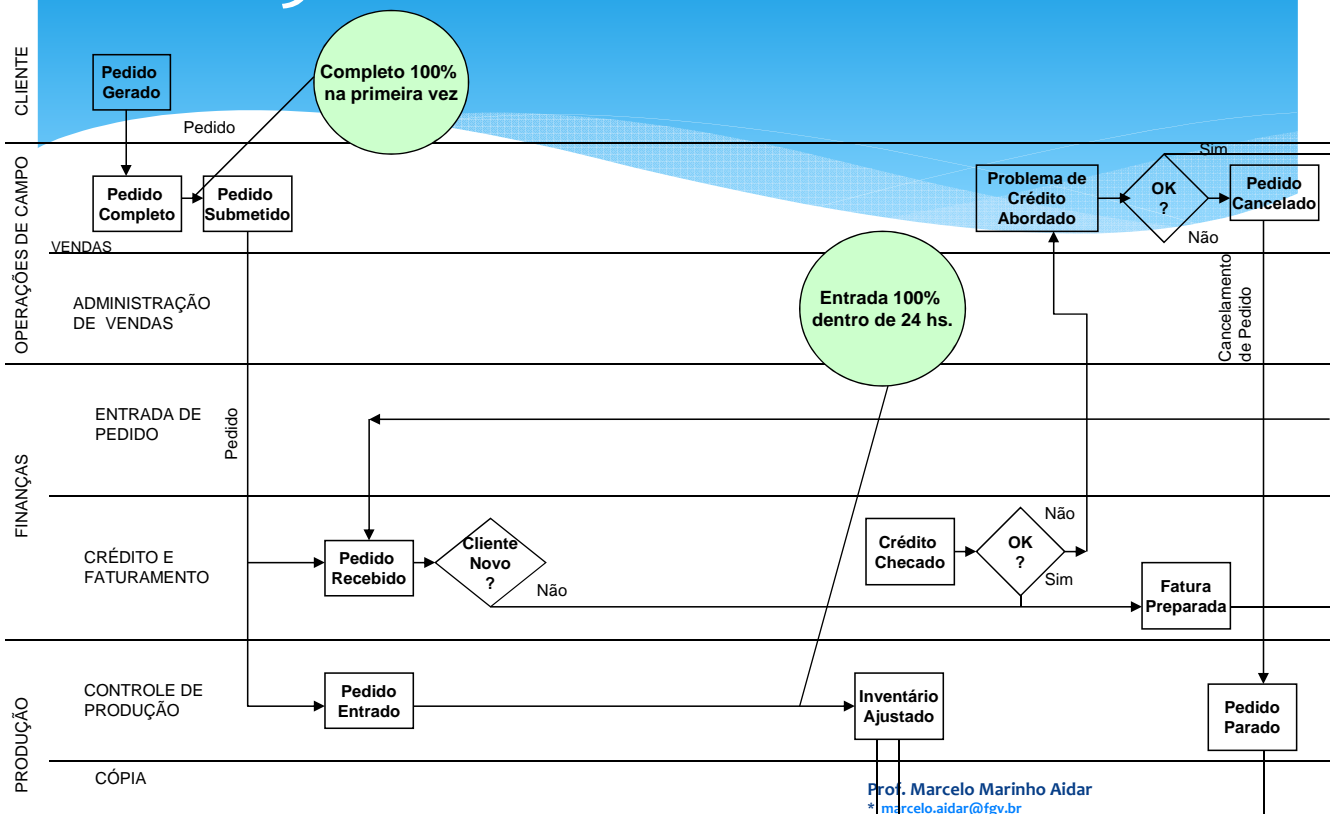


Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

8. Desenvolver Mapa Ideal



9. Estabelecer Medidas



10. Planejar Mudanças

- * Recomendações para:
 - * Criação, eliminação ou modificação de cargos
 - * Programas de Treinamento
 - * Definição ou modificação dos sistemas de recompensa
 - * Estabelecimento de recursos adicionais

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br

11. Implementar Mudanças

O tempo para a realização destas mudanças dependerá de fatores como:

- A natureza e a magnitude da QCN;
- Os outros objetivos associados ao aperfeiçoamento do processo;
- A complexidade do processo;
- O estágio de documentação, medição e gerenciamento do processo.

Prof. Marcelo Marinho Aidar
* marcelo.aidar@fgv.br