



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JÉSSICA VIEIRA SALES

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO  
PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM HOSPITAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA - PB  
2019

JÉSSICA VIEIRA SALES

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO  
PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM HOSPITAL**

Trabalho de Conclusão de curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira.

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S163d Sales, Jessica Vieira.

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE  
MEDIÇÃO PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM HOSPITAL  
/ Jessica Vieira Sales. - João Pessoa, 2019.  
46 f. : il.

Orientação: Jailson Oliveira.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. Indicadores de monitoramento, Cadeia de Valor, Map.  
I. Oliveira, Jailson. II. Título.

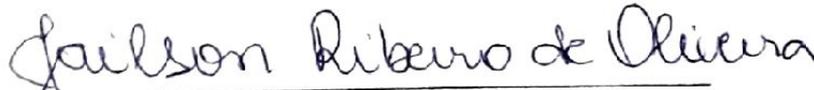
UFPB/BC

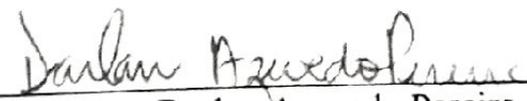
JÉSSICA VIEIRA SALES

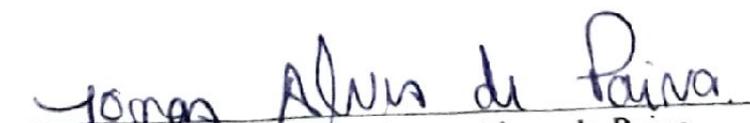
**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE  
MEDIÇÃO PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM  
HOSPITAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a coordenação do Curso de Engenharia de  
Produção em 29/05/2019, avaliado sob o conceito Aprovado pelos membros da banca  
examinadora:

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira  
Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jonas Alves de Paiva  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por sempre guiar meu caminho. Por todas as coisas boas e por mais essa vitória em minha vida. A toda a minha família que torceu por mim desde o início da minha jornada.

A todos os amigos que dividiram essa jornada da universidade comigo, especialmente às meninas da “espera de um milagre” que estiveram comigo durante toda a vida acadêmica. A todos os professores que tive durante o curso, obrigado por todo conhecimento passado. Vocês foram fundamentais para determinar o profissional que almejo ser.

Agradeço ainda minha gerente Vanessa Moreira, que confiou em meu trabalho e tanto me orientou com sua grande experiência como gestora e toda equipe de qualidade.

Em especial, ao meu nobre e respeitável **orientador acadêmico: Professor Msc. Jailson Ribeiro de Oliveira**, por toda atenção ao longo desse trabalho e por compartilhar seus conhecimentos comigo. Obrigado pela paciência, dedicação e confiança dedicadas a mim.

A todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para a conclusão desta etapa da minha vida.

SALES, Jéssica Vieira. **DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM HOSPITAL**. xx folhas. TCC (bacharelado em Engenharia de Produção). UPFB/CT, João Pessoa, 2019.

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas em um hospital particular, na área de Gestão da Qualidade e Processos. Com a competitividade vivida pelas instituições aliada a um cliente mais crítico e exigente, a busca pela excelência está sempre ocorrendo nas instituições. Observando o cenário atual da empresa foi visualizado uma oportunidade de melhoria no monitoramento de seus resultados. O objetivo principal do trabalho é montar uma estrutura para monitoramento do desempenho do hospital em seus diversos setores focado no fluxo do paciente. Elaborando uma cadeia de valor, determinando os processos críticos, revisando os processos em uma metodologia adaptada para as necessidades da organização, desenvolver os indicadores para monitoramento e painéis para visualização dos indicadores. Por meio de reuniões com os gestores, foi possível mapear os macroprocessos para elaboração da cadeia de valor bem como priorizar as revisões. Com os painéis de monitoramento houve um aumento na facilidade no acesso a informação para a tomada de decisão.

Palavras-chave: *Indicadores de monitoramento, Cadeia de Valor, Mapeamento de Processo*

SALES, Jéssica Vieira. **DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM HOSPITAL.** xx folhas. TCC (bacharelado em Engenharia de Produção). UPFB/CT, João Pessoa, 2019.

## **ABSTRACT**

*The present study aims to describe the activities developed in a private hospital, in the area of Quality and Process Management. With the competitiveness lived by the institutions allied to a more critical and demanding client, the search for excellence is always occurring in institutions. Observing the current scenario of the company was seen an opportunity for improvement in the monitoring of its results. The main goal of the work is to set up a structure for monitoring hospital performance in its various sectors focused on patient flow. Developing a value chain, determining the critical processes, reviewing the processes in a methodology adapted to the needs of the organization, developing the indicators for monitoring and panels for visualization of the indicators. Through meetings with managers, it was possible to map the macroprocesses for the elaboration of the value chain as well as to prioritize the revisions. With the monitoring panels there was an increase in the ease of access to information for decision making.*

**Key-words:** *Monitoring Indicators, Value Chain, Process Mapping*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Passos da gestão estratégica.....	17
Figura 2- Balanced scorecard (BSC).....	18
Figura 3- Cadeia de valor de Porter.....	22
Figura 4 - Cadeia de valor FNQ .....	23
Figura 5 - SIPOC .....	25
Figura 6 - Atividades desenvolvidas .....	28
Figura 7 - Cadeia de valor do hospital.....	33
Figura 8 - Adaptação do SIPOC .....	36
Figura 9 -Primeira aba do painel de indicadores do macroprocesso de atendimento de urgência .....	40
Figura 10 - Primeira aba do painel de marcadores do macroprocesso de atendimento de urgência .....	41

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Atributos para entendimento de processos .....	21
Quadro 2 - Ferramentas de mapeamento de processos .....	24
Quadro 3 - Lista de priorização .....	34
Quadro 4 - Medidas de desempenho .....	39

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Objetivos.....	14
1.1.1	Objetivo Geral .....	14
1.1.2	Objetivos Específicos .....	14
1.2	Justificativa .....	14
1.3	Estrutura do Trabalho .....	15
2.	APORTE TEÓRICO .....	17
2.1	Gestão estratégica .....	17
2.2	Gestão da Qualidade .....	19
2.3	Gestão por resultados.....	19
2.4	Gestão por processos.....	21
2.5	Cadeia de Valor.....	22
2.6	Mapeamento de processos .....	23
2.7	Indicadores de desempenho .....	25
2.8	Sistema integrado – BI.....	26
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	27
3.1	Classificação da Pesquisa .....	27
3.2	Fases da Pesquisa.....	28
4.	RESULTADOS .....	30
4.1	Caracterização da empresa.....	30
4.2	Diagnóstico .....	30
4.3	Execução.....	32
4.3.1	Cadeia de valor .....	32
4.3.1	Determinar os processos principais e críticos.....	34

4.3.2	Revisar os processos priorizados .....	35
4.3.3	Determinar as medidas de monitoramento do processo .....	38
4.3.4	Painel dos resultados monitorados .....	40
5.	CONCLUSÃO.....	42
	REFERÊNCIAS .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se, difusamente, que o aumento da competitividade no mercado contemporâneo, resultante dos processos de globalização da economia, surgiu com a necessidade de melhorar os indicadores das organizações, visando agregar valor no que tange a flexibilidade, desempenho, produtividade, qualidade e custo.

Discorrendo sobre as questões-chave citadas acima à flexibilidade ocorre no sentido de desenvolver-se e adaptar-se às constantes mudanças do mercado e necessidades dos clientes. No que tange à qualidade, como atitude gerencial, é importante ter eficiência nos processos e agregar resultados, eficaz e efetivamente (OLIVEIRA, 2005).

Em função da competitividade no mercado globalizado, as empresas foram obrigadas a desenvolver performances que deem suporte à obtenção de vantagens competitivas de longo prazo, a exemplo da flexibilidade – potencializando seus recursos e oportunidades, visando crescer de forma sustentável e rentável (TUBINO, 1999).

Sob esta ótica, as organizações empresariais passam a ser cobradas por resultados que beneficiem a sociedade, do ponto de vista sustentável, bem como sob o aspecto econômico. Nesse contexto, a necessidade de medição e avaliação do desempenho dos processos produtivos e/ou de serviços, com foco na melhoria dos indicadores de gestão das empresas, se tornou um pré-requisito na busca da produtividade. Somando-se disso, a exigência por maiores níveis de qualidade e menores custos, trouxe paralelamente inovações tecnológicas e as estratégias de planejamento e gestão.

Segundo Oliveira (2005) a respeito propriamente da produtividade das empresas em geral, insere-se como medida agregadora à gestão dos custos, do desempenho e flexibilidade, do amadurecimento da gestão pela qualidade é catalisadora do crescimento e sobrevivência no mercado.

A economia capitalista mundial vem sofrendo fortes modificações desde os anos 70, mais especificamente a partir da chamada crise do petróleo (OLIVEIRA, 2005). Assim, neste atual cenário de globalização da economia mundial, só sobreviverão no mercado organizações competitivas (PORTER, 1998, p. 104; HODGETTS, LUTHANS & SLOCUM JR, 2000). Nessa perspectiva de competitividade, é eminente a necessidade de se buscar atingir o melhor desempenho naquilo que se faz, de modo a alcançar a liderança e desenvolver práticas de gestão capazes de promover a melhoria.

O presente estudo – intitulado “DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DE UM HOSPITAL” visa, elaborar uma estrutura para monitoramento do desempenho do hospital em seus diversos setores com o intuito de melhorar a gestão por resultados da empresa.

Segundo Friedrich (2014) diante deste contexto, visando suprir as necessidades informacionais do empreendimento hospitalar, torna-se cada vez mais essencial propor e assumir uma gestão integrada da área hospitalar mapeando as suas atividades.

Torna-se oportuno mencionar que de acordo com o entendimento de Santos (2010) diante de uma abordagem de planejamento é necessário que sejam feitos alguns questionamentos que são considerados importantes, tais como: O que fazer? Como fazer? Quando fazer? Para quem? Para responder esses questionamentos é necessário que a organização tenha o discernimento de saber aonde quer chegar e de que maneira será feito. O “como fazer” está atrelado às estratégias metodológicas a qual a organização irá utilizar para obtenção dos resultados.

Respondidas essas questões chega-se à pergunta do “quando fazer”, para isso a empresa deverá saber qual o momento é mais apropriado para colocar em prática as estratégias anteriormente definidas, quanto à empresa gastará para implementação das estratégias é outra pergunta que deve ser definida bem como quem executará. Nesse aspecto a organização deve verificar quais pessoas e setores serão selecionados para execução das atividades e por fim questionar, “para quem“. Essa pergunta também é importante porque ela especifica para quem serão feitas as estratégias, ou seja, para os clientes/pacientes/usuário (SANTOS, 2010).

Segundo Ferreira et al. (2008) uma empresa que baseia-se em um sistema de gestão com indicadores, tende a possuir um ambiente mais seguro e controlado, já que medindo as performances através de indicadores gera-se visibilidade do desempenho das organizações e suas características de qualidade.

Por sua vez, de acordo com Paulo (2016) uma escolha equivocada -- no que refere a adotar um sistema de gestão de qualidade compromete toda a gestão da organização e para que a alta direção possa debater e definir os resultados, é preciso haver uma harmonização de entendimentos acerca do que pode ser reconhecido como tal, logo, ter o desempenho mensurado é essencial para tomadas de decisões.

Para Martins et al. (2010) um modelo ideal de gestão para resultados deve ser dinâmico no sentido de não se limitar apenas a definir e mensurar resultados. Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes).

Construir, gerenciar e administrar – dentro dos valores e práticas da Engenharia de produção -- implica em planejar dentro de critérios de razoabilidade técnica e também inovando tanto em termos metodológicos como procurando ofertar novidades estéticas, de conforto e de satisfação geral, mas sobretudo é preciso monitorar constantemente o andamento de cada empreendimento, fiscalizando, preventivamente inclusive, a qualidade da gestão e governança dos negócios (SILVA, SOUZA. 2013).

Dentro dessa perspectiva de planejamento estratégico operacional, este trabalho se propõe a analisar o processo de construção de uma estrutura para monitoramento do desempenho do hospital em seus diversos setores focado no fluxo do paciente da abordagem da gestão por resultados, considerando o modelo de governança e estruturas de coordenação e gestão, em face, portanto, dos principais desafios enfrentados, a fim de discutir as perspectivas para execução no âmbito institucional.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Desenvolver uma estrutura para monitoramento do desempenho do hospital em seus diversos setores, focando-se no fluxo dos pacientes de um empreendimento hospitalar sediado em João Pessoa, capital da Paraíba.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Como resultados da pesquisa, montar uma estrutura para monitoramento do desempenho do hospital em seus diversos setores focado no fluxo do paciente estabeleceu-se os seguintes objetivos:

- Elaborar a cadeia de valor
- Determinar os processos críticos e chaves
- Revisar o(s) processo(s) priorizado
- Determinar as medidas de monitoramento do processo
- Analisar os resultados das medidas de desempenho do processo

## **1.2 Justificativa**

O universo acadêmico reconhece as justificativas dos trabalhos científicos sob duas grandes ênfases: o envolvimento (justificativa pessoal) e a relevância (justificativa temática propriamente). Assim, quanto ao envolvimento, a autoria do presente estudo ocupa, já há dois anos, responsabilidades como assistente de qualidade em um hospital privado sediado em João Pessoa e, neste contexto, após a vivência prática, tem sido positivo e instigante poder assumir inúmeros desafios quanto aos processos de Gestão por Resultados,

contemplando todos os serviços prestados dentro do âmbito hospitalar difundido a partir do plano de qualidade da instituição, o qual compreende um plano de ações para promover um aprimoramento contínuo de todos os serviços prestados dentro do hospital, desde o atendimento até cirurgias de grande porte.

A área de qualidade monitora todos esses serviços e os riscos à segurança do paciente, e quando é identificado algo fora do padrão ou alguma oportunidade de melhoria, rapidamente são propostas melhorias.

Justifica-se também o estudo diante da relevância representada pelo mercado de assistência à saúde, que vem se tornando cada vez mais competitivo, onde o aumento de seus custos, alinhado as necessidades de atualização tecnológica e redução dos valores nos serviços prestados vêm se mostrando um paradoxo preocupante e desafiador para os gestores dessas organizações.

O estudo em questão beneficiará os setores envolvidos, pois descreve seu processo com um fácil entendimento e principalmente os gestores, que através dos indicadores poderão tomar decisões gerenciais. A sociedade terá também um ganho, pois quanto melhor for o desempenho nas áreas do hospital, melhor será o atendimento prestado ao paciente.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Esta seção apresenta de forma sucinta o conteúdo de cada capítulo de forma a assegurar o entendimento da sequência lógica utilizada nesse trabalho bem como seu inter-relacionamento.

No capítulo um é apresentado a situação do setor da saúde bem como a importância da gestão por resultados e o monitoramento dos processos, são apresentados os objetivos (geral e específicos) seguido da justificativa do trabalho.

No segundo capítulo contém a revisão bibliográfica sobre os seguintes assuntos: gestão estratégica, gestão da qualidade, gestão por resultados, gestão por processos, cadeia de valor, mapeamento de processos, indicadores de desempenho e sistemas integrados – BI.

No terceiro capítulo foi feita a classificação da pesquisa e são apresentadas as fases da pesquisa utilizadas para realização do trabalho.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos através dos métodos de procedimento estabelecidos no capítulo anterior.

E por fim, as conclusões e considerações finais do trabalho, bem como sugestões para futuras pesquisas, estão exibidas no capítulo cinco.

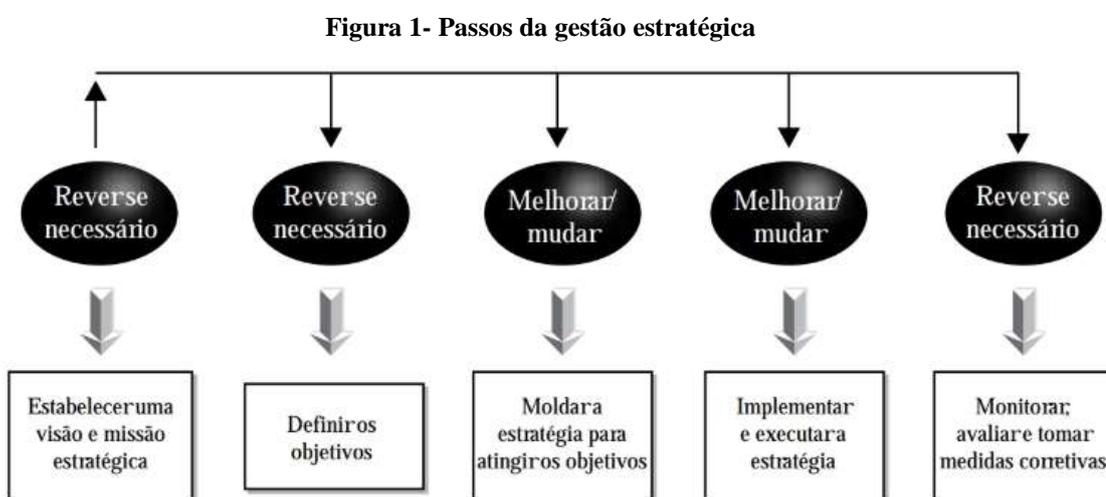
## 2. APORTE TEÓRICO

Este capítulo possui como temas de discussão gestão estratégica, gestão da qualidade, gestão por resultados, gestão por processos, cadeia de valor, mapeamento de processos, indicadores de desempenho e sistemas integrados – BI. Procurou-se apresentar o estado da arte destes temas para o embasamento dos resultados propostos a partir dos objetivos geral e específicos.

### 2.1 Gestão estratégica

Diante de uma abordagem de planejamento é necessário que sejam feitos alguns questionamentos que são considerados importantes, tais como: O que fazer? Como fazer? Quando fazer? Para quem? Para responder esses questionamentos é necessário que a organização tenha o discernimento de saber aonde quer chegar e de que maneira será feito. (SANTOS, 2010)

Para Serra et al. (2013), o processo de gestão estratégica é formado por vários passos, sendo uma junção de compromissos, decisões e ações para a organização atingir seus objetivos. Na Figura 1 abaixo é possível identificar os passos da gestão estratégica definido por Serra:



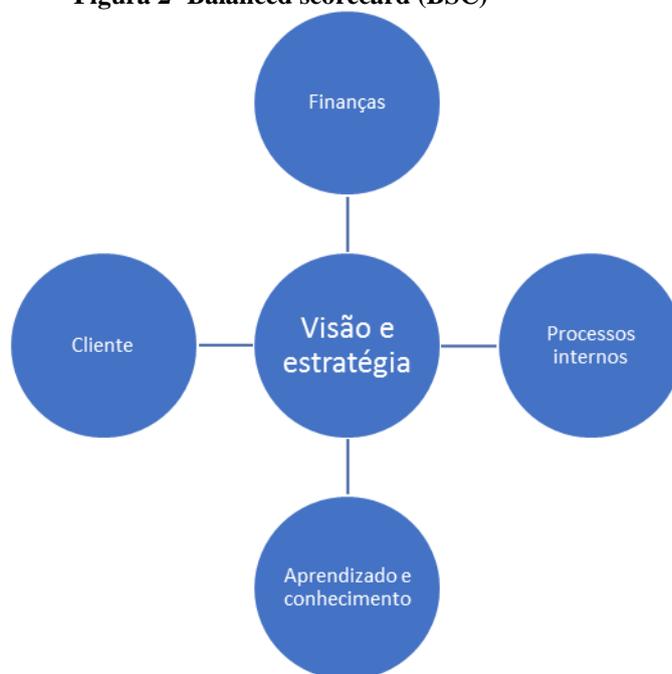
Fonte: Serra et al (2013)

Segundo Herrero (2005), no cenário atual das empresas é preciso medir a saúde estratégica da organização a longo prazo, levantando algumas perguntas para avaliar se a empresa está em uma posição de fortalecimento ou está enfraquecendo:

1. Dadas a missão e a visão de uma empresa, qual é a sua estratégia competitiva?
2. Tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
3. Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?
4. Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?

Para Kaplan e Norton (1997), entre o choque e a força para construir capacidades e aprimorar os mecanismos atuais do modelo tradicional de avaliação de desempenho surgem com um novo instrumento para medição que preserva as medidas financeiras tradicionais e acrescenta as perspectivas do cliente, dos processos e do aprendizado e crescimento: O Balanced scorecard (BSC), que procura responder a essas perguntas representado na Figura 2:

**Figura 2- Balanced scorecard (BSC)**



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para auxiliar na compreensão da estratégia do BSC por todos os colaboradores, Kaplan e Norton (1997) respondem à pergunta: Qual a minha estratégia? Criando uma

estrutura lógica a qual permite uma maneira uniforme de descrever a estratégia, colocando-a no papel. O mapa estratégico completo envolve as 4 perspectivas do BSC.

É válido salientar que se deve considerar a missão, visão e os objetivos da empresa pois os mapas estratégicos demandam este tipo de análise. O mapa estratégico é uma representação visual de onde a empresa quer chegar, dos seus objetivos estratégicos, oferecendo um melhor entendimento para todos (KAPLAN, 1997).

## 2.2 Gestão da Qualidade

Qualidade segundo o dicionário é uma propriedade que determina uma essência ou a natureza de um ser ou coisa. Já a ISO (*International Standard Association*) diz que "qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências". Segundo Maximiano (1995, p. 160):

A Qualidade é um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços. Esta mudança de filosofia significa a evolução para a era da qualidade total.

Ainda sobre definições de qualidade, Falcone (1989) diz que o conceito de qualidade está ligado à satisfação do consumidor. Com tudo isso, temos que qualidade é um termo subjetivo, porém sua gestão é de extrema importância. Hoje, a qualidade deixou de ser apenas um diferencial para empresas ou produtos e passou a ser um critério qualificador que é essencial para a sobrevivência da organização (OLIVEIRA, 2014)

Atualmente a qualidade não se limita apenas ao processo de fabricação, como acontecia antigamente, mas expande-se de forma a envolver toda a organização (CARPINETTI, 2016). Nesse meio empresarial competitivo, a satisfação do cliente é de extrema importância para a empresa, onde se busca fornecer qualidade sendo ao mesmo tempo produtivas, proativas e gerar rentabilidade (Healthcare it Philips, 2016).

## 2.3 Gestão por resultados

O termo Gestão por resultados (GpR) é uma variante da teoria da administração por objetivos de Peter Drucker, cuja uma das funções é orientar a tomada de decisão otimizando

assim o desempenho da organização. A GpR surgiu em um primeiro momento no setor privado conduzindo algumas importantes mudanças na forma de se pensar, em um contexto onde a demanda por serviços de qualidade começou a crescer e contribuiu com a reflexão da necessidade de melhoria da qualidade, eficiência e eficácia (PORTA; SANTOS; PALM. 2015).

Para Serra (2008) apesar de existirem muitas fontes que tratem da GpR, não existe uma definição única para o termo. Tratando-se, portanto, de um conceito muito amplo quanto à sua definição, à sua interpretação e ao seu uso, e essa diversidade do conceito também se observa na sua aplicação operacional, e que em prática a GpR segue suas próprias perspectivas.

Dando continuidade ao entendimento de GpR, Serra (2008) propõe uma definição que colhe os elementos comuns, que é caracterizada por promoção da qualidade dos serviços prestados aos clientes, mediante um processo de progressivo de melhorias.

Para Martins et al. (2010) um modelo ideal de gestão por resultados é dinâmico, não se limitando apenas a definir e mensurar resultados. Para ele gerir resultados significa defini-los a partir de um planejamento abrangente, alcançá-los mediante processos claros de efetivação, monitorá-los e testa-los a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes.

Neste contexto, gestão para resultados envolve um conjunto sistemático de ações que buscam: (Martins e Marini,2010).

- Formular resultados que satisfaçam às expectativas de forma realista, desafiadora e sustentável;
- Definir e alinhar esforços, capacidades e arranjos de implementação necessários para alcançá-los;
- Definir mecanismos e sistemáticas de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Serra (2007 apud PAULO. 2016) destaca quatro dimensões da Gestão por Resultados:

- 1) resultado como referência-chave para todo o processo de gestão;
- 2) atribuição de responsabilidades aos resultados pretendidos;
- 3) integração dos processos de gestão;
- 4) valorização de uma cultura organizacional com ênfase nos resultados, e não nos processos.

Embasada nessas características, a gestão por resultados tem a função de auxiliar as organizações na tomada de decisão em seu processo, com a finalidade de otimizar, garantindo que se alcance o desempenho, eficiência e eficácia desejada, além da obtenção dos objetivos de qualidade e a melhora contínua da organização.

## 2.4 Gestão por processos

Processo pode ser definido como o conjunto de atividades que geram valor obedecendo uma sequência lógica (HAMMER e CHAMPY, 1994). Para Salerno (1999), processo pode ser definido como uma cooperação de atividades diferentes com o intuito de atingir um objetivo comum, normalmente orientado para o cliente final.

O processo transforma entradas em saídas numa ordenação de atividades de trabalho. Independentemente do nível de organização da empresa, são os processos que permitem o trabalho (PAIN et al. 2009). E para um melhor entendimento os referidos autores definem a ação, os recursos de transformação e o objetivo em elementos centrais. Além dos elementos centrais existem atributos que contribuem para o entendimento dos processos, conforme ilustrado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.1:**

**Quadro 1** - Atributos para entendimento de processos

<b>Atributo</b>	<b>Finalidade</b>
Forma de coordenação	Centralizar as atividades desenvolvidas em cada área de organização.
Complexidade de atributos	Complementar a descrição do processo, podendo incluir objetivo, nível de detalhamento, etc. quanto mais atributos tem o processo, mais complexo se torna sua gestão, porém será melhor entendido. Variando em função da natureza do processo.
Tipo de propósito	Gerenciar, transformar/produzir um produto ou dar suporte a outros processos.
Criticidade/importância,	Agregar de valor que resulte em percepção pelo cliente. Orientar os critérios para priorização dos processos.
Maturidade	Relacionar os típicos níveis de maturidade. Podendo ser classificados em Processos ad hoc; Processos repetitivos; Processos normatizados; Processos mensurados; Processos geridos.

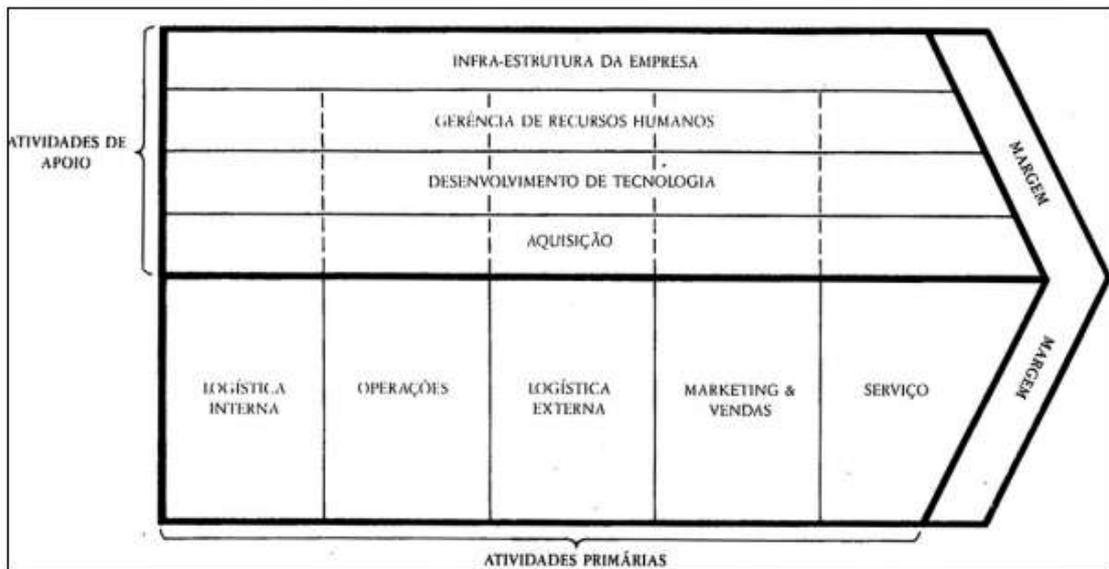
**Fonte:** Adaptado de Pain et al. (2009)

## 2.5 Cadeia de Valor

Para Porter (1986), uma organização é uma cadeia de valor com uma série de processos que interagem entre si. Essas atividades podem gerar mais ou menos valor ao produto final, e através da análise da cadeia de valor, é possível identificar quais são as atividades e processos que agregam mais valor (PORTER, 1989).

A cadeia de valor busca enxergar a organização como um conjunto de atividades ou processos que buscam gerar um valor para o cliente final. Essas atividades são descritas por Porter (1989) em dois grupos, conforme Figura 3 abaixo:

**Figura 3- Cadeia de valor de Porter**



**Fonte:** Porter (1989)

Enquanto as atividades primarias são aquelas ligadas ao processo de desenvolvimento e transferência para o cliente e as de apoio são o suporte para as primarias. A análise da cadeia de valor tem como objetivo subsidiar o processo de gerenciamento estratégico de uma empresa ajudando a identificar as atividades de maior potencial para as vantagens competitivas (HANSEN e MOWEN, 2001).

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) traz a cadeia de valor como um reflexo da forma como a organização organiza seus processos com o intuito de gerar valor para as partes interessadas. Nela deve-se identificar o negócio da organização, as partes interessadas a estrutura organizacional e os objetivos estratégicos da empresa.

As etapas definidas pela FNQ (2016) para a estruturação de uma cadeia de valor são:

- Definição da equipe de trabalho;
- Entender o modelo de negócio;
- Entender o modus operandis da empresa;
- Elaborar um esboço da cadeia de valor;
- Aprove a cadeia de valor.

Partindo dessas etapas surge o modelo proposto pela FNQ para estruturar uma cadeia de valor representado na Figura 4:

**Figura 4 - Cadeia de valor FNQ**



**Fonte:** FNQ (2016)

## 2.6 Mapeamento de processos

Hunt (1996) descreve o mapeamento de processos como uma ferramenta analítica para auxiliar na melhoria de processos ou implantar uma estrutura voltada para processos, sendo uma excelente ferramenta para facilitar o entendimento dos processos atuais; utilizado para descrever em fluxogramas e textos de apoio as atividades dentro do processo.

O mapeamento de processos é uma atividade importante em uma organização, pois proporciona “[...] o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down*, até o nível que permita sua perfeita compreensão

e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010, p. 65).

Soliman (1998) descreve 3 passos para realizar o mapeamento de processos: Identificação de produtos e serviços e de seus processos relacionados; a coleta de dados; e preparação e a transformação de dados para representação visual. Algumas ferramentas que tem o objetivo de auxiliar o mapeamento de processos estão descritas no Quadro 2:

**Quadro 2** -Ferramentas de mapeamento de processos

<b>Ferramenta</b>	<b>Conceito</b>	<b>Fonte</b>
SIPOC	Consiste num esquema onde são apresentados todos os elementos importantes do processo: <i>Suppliers</i> - fornecedores, <i>Inputs</i> - entradas, <i>Process</i> - processo, <i>Outputs</i> - saídas, <i>Customers</i> - clientes.	Taghizadegan (2006)
VSM	<i>Value Stream Map</i> ou mapeamento de fluxo de valor Consiste em um diagrama estruturado que documenta todos os passos dos processos envolvidos ao longo dos diferentes departamentos para a obtenção de determinado produto ou serviço	Graban (2009)
BPM	Visa mapear e melhorar os processos de negócio da empresa, através de uma abordagem baseada em um ciclo de vida de modelagem, desenvolvimento, execução, monitoração, análise e otimização dos processos de negócio	Baldam 24L 24L. (2007)
Fluxogramas	Utilizado para se registrar um processo de maneira compacta, por meio de alguns símbolos padronizados	Barnes (2004)

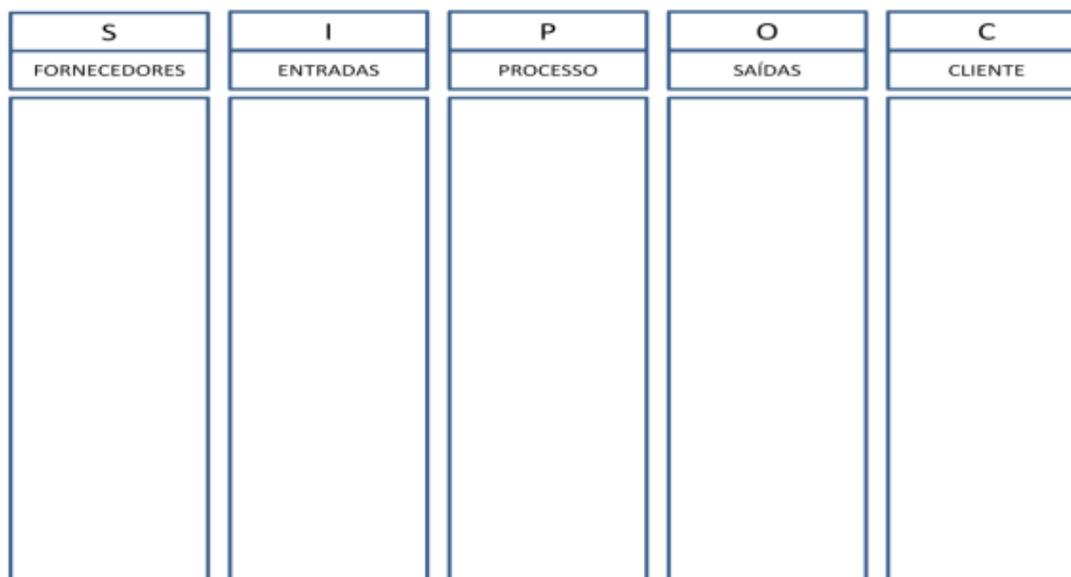
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Segundo Taghizadegan (2006) SIPOC consiste num esquema onde são apresentados todos os elementos importantes do processo: *Suppliers* - fornecedores, *Inputs* - entradas, *Process* - processo, *Outputs* - saídas, *Customers* - clientes. Sendo uma técnica útil para melhoria de processos.

**O SIPOC normalmente é representado em forma de tabela, com 5 colunas conforme Figura 5 - SIPOC**

5 abaixo:

Figura 5 - SIPOC



Fonte: Azevedo et AL (2016)

## 2.7 Indicadores de desempenho

As medidas de desempenho têm como objetivo auxiliar gestores a analisar e tomar ações para se obter resultados, por isso os indicadores devem ser fundamentados nos objetivos estratégicos a empresa (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Ferreira et al. (2008), uma empresa que se baseia em um sistema de gestão com indicadores, tende a possuir um ambiente mais seguro e controlado, já que medindo as performances através de indicadores gera-se visibilidade do desempenho das organizações e suas características de qualidade.

Ferreira et al. (2008) apontam que os indicadores de desempenho foram formulados como um instrumento administrativo a fim de evidenciar as tendências de sucesso ou fracasso das empresas, são ferramentas essenciais para acompanhar o desenvolvimento das empresas. São necessários que os indicadores estejam sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional para que se possa almejar a excelência operacional (KAPLAN, 1997).

## 2.8 Sistema integrado – BI

Os sistemas de informações podem ser ferramentas utilizadas para solucionar problemas dentro de uma organização, a medida que podem controlar suas operações, diminuir carga de trabalho das pessoas, diminuir erros, dentre outros e contribuir para a inteligência organizacional (REZENDE, 2005). A tecnologia da informação evoluiu para um papel estratégico dentro da organização para atender as necessidades de tomada de decisão (LAURINDO e ROTONDARO, 2008).

Reginato e Nascimento (2016) dizem que as ferramentas de BI - *Bussines intelligence*, serve de apoio aos sistemas das empresas, transformando os dados em informações uteis para a tomada de decisão, visualizando as principais informações em várias dimensões e indicadores de desempenho. Uma empresa busca, através das ferramentas de BI, acessar e integrar indicadores de performance e tendência com diferentes graus de sintetização, capazes de auxiliá-la na condução do negócio.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a execução da pesquisa científica faz-se necessário estruturá-la por meio de métodos específicos. Para Matias-Pereira (2016) o método científico pode ser entendido com o caminho para alcançar um objetivo. Neste capítulo é apresentada a forma de condução da pesquisa para que seja possível alcançar os objetivos traçados no capítulo 1. Além disso, será feito a classificação da pesquisa segundo sua finalidade, abordagem, objetivos e procedimentos.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Quanto aos fins (aplicabilidade) esta pesquisa tem como base tanto a pesquisa aplicada, pois tem como intenção a resolução de problemas reais, tanto quanto a pesquisa metodológica que, segundo Vergara (2016) está relacionada a procedimentos, modelos e formas para atingir um determinado fim.

A pesquisa pode ser classificadas como quantitativas ou qualitativas. A abordagem qualitativa descreve a complexidade do problema, analisando a relação entre variáveis e interpretando as particularidades do problema em questão com maior aprofundamento. (OLIVEIRA, 1997) Logo, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois seu objetivo é a elaboração de um processo de uma nova rotina administrativa dentro da empresa estudada, estruturando assim a forma de medição dos resultados.

Para Gil (1991) a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito. Se tratando dos objetivos a pesquisa em questão é considerada descritiva e exploratória já que tem o intuito de retratar as características da empresa estudada bem como dos processos a serem criados, relatando a importância de sua elaboração para a situação atual da empresa. A investigação descritiva mostra as características da população bem como pode realizar correlações entre variáveis e definir sua natureza. (VERGARA, 2016)

Em relação aos procedimentos este trabalho fez uso da pesquisa bibliográfica e dos estudo de caso. A pesquisa bibliográfica serviu como base para entendimento da situação geral além de fundamentar a pesquisa.

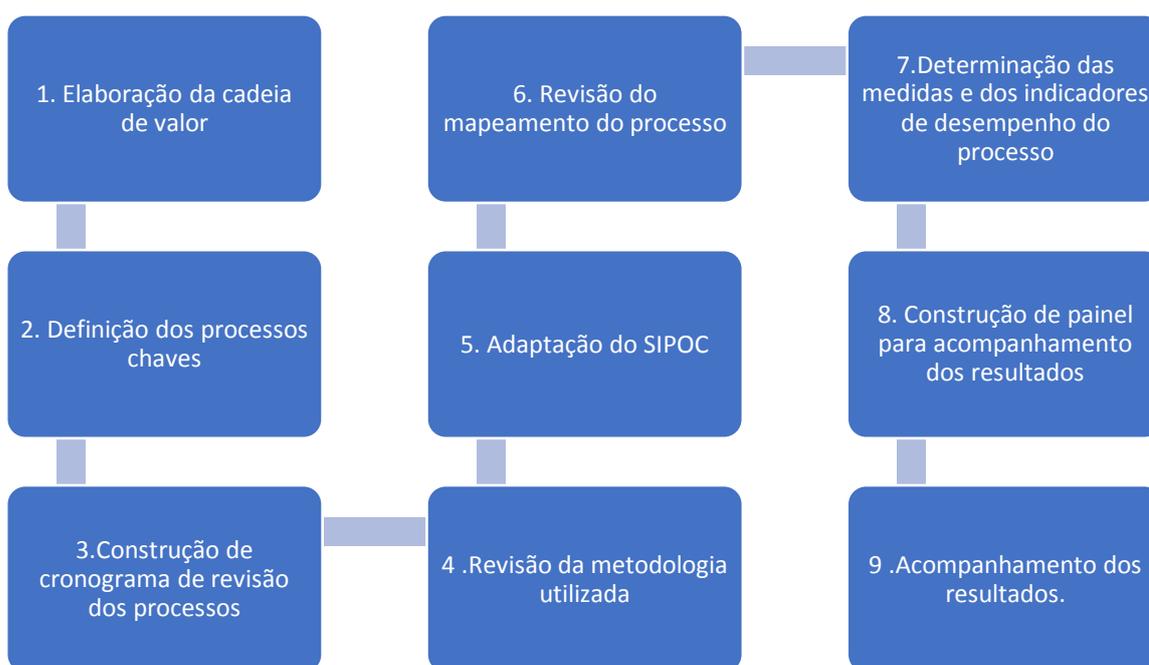
A referente pesquisa trata-se de pesquisa de campo onde foi utilizado a observação e entrevistas informais com os gerentes agentes dos processos para o entendimento da situação

vivenciada no momento. Trata-se de uma observação participante já que a pesquisadora é funcionária da empresa estudada.

### 3.2 Fases da Pesquisa

As fases da Pesquisa estão representadas na Figura 6 - Atividades desenvolvidas

**Figura 6 - Atividades desenvolvidas**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

Para melhor entendimento, as atividades da Figura 5 estão descritas a seguir:

1. A partir do planejamento estratégico do hospital, foi elaborado a cadeia de valor para os processos, de acordo os resultados esperados para o negócio.
2. A urgência foi definida como linha prioritária de cuidado, por ter se tornado a porta de entrada principal do hospital. Seguindo desse ponto foram definidos os processos estratégicos do hospital.
3. O cronograma de construção/revisão dos processos, foi definido de acordo com a prioridade definida de acordo com a linha de cuidado e os impactos nas interações de processo com a Urgência.
4. Foi necessária uma revisão da metodologia utilizada, para atender os pontos exigidos pela certificação de qualidade que o hospital está buscando, e ao mesmo tempo ser

uma ferramenta de fácil entendimento para os colaboradores da área de saúde. Além da participação da liderança, identificou-se a importância do envolvimento dos colaboradores no processo de revisão.

5. A ferramenta SIPOC foi adaptada para incluir as principais tarefas e os riscos associados das atividades.
6. Foi dado início a revisão dos processos, envolvendo as equipes e a liderança dos setores.
7. Com o mapa de processo revisado, foi identificado os principais pontos de monitoramento para garantir que o resultado esperado para o setor seja atingido.
8. Com o auxílio da ferramenta de BI, foi desenvolvido um painel de monitoramento dos resultados.
9. Os resultados podem ser monitorados diariamente através da ferramenta, e são apresentados e discutidos em reuniões quinzenais junto a diretoria do hospital.

## **4. RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta a caracterização da empresa que foi objeto de estudo da pesquisa e os resultados da aplicação da metodologia utilizada conforme o capítulo 3.

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada faz parte do setor da saúde suplementar, voltada a oferecer meios de tratamento e manutenção da saúde da população por meio de uma moderna estrutura e profissionais capacitados para a promoção da qualidade e segurança do paciente.

O hospital estudado foi aberto ao público em maio de 2016 nascendo de uma visão de um grupo de empreendedores que enxergam o crescimento da cidade e região aliado à necessidade de leitos hospitalares de alta qualidade. A visão do hospital é ser referência em saúde no Nordeste ao cumprir sua missão de “Oferecer a melhor experiência no cuidar das pessoas”. Seus principais valores são: ética, cooperação, qualidade com inovação, humanização, valorização do capital humano e responsabilidade socioambiental, atitude de dono e compartilhamento de conhecimento.

Oferece um grande número de especialidades médicas, contando com clínicos gerais, ortopedistas, cardiologistas, obstetras e pediatras 24h. Sua estrutura é composta de centro cirúrgico 24h, unidade de urgência, centro de diagnóstico e imagem (CDI) onde são feitos os exames de imagem, unidade de tratamento intensivo (UTI), maternidade, internação clínico e internação cirúrgico para os pacientes pós cirúrgicos que saíram do centro cirúrgico.

O hospital possui 2 anos e 11 meses de funcionamento ao público e tem sentido um ritmo crescente no aumento de demanda. A instituição conta com mais de 500 colaboradores do assistencial ao administrativo e de apoio.

### **4.2 Diagnóstico**

O hospital abriu em maio de 2016 com sua missão, visão e valores já definidos, porém o planejamento estratégico foi elaborado no fim de 2016 para o ano de 2017. Foi realizado um plano com o objetivo de alcançar sua visão em 2022.

Junto a abertura do hospital houve a implantação do escritório da qualidade, que identificou 142 processos e subprocessos que foram mapeados, antes da inauguração 100%

dos funcionários estavam treinados em seus respectivos processos. Em 2017 com um trabalho sempre voltado para melhoria contínua com base na experiência do paciente foi implantado a gestão de ocorrências, que a partir das interações de processos os colaboradores são orientados a notificar qualquer falha que ocorra na assistência com o paciente, ou quebra de acordo dos processos. A partir deste gerenciamento das ocorrências é possível identificar os gaps ou pontos de melhoria nos processos, gerando assim ações para melhoria contínua.

O planejamento estratégico foi desenhado para ser revisitado anualmente, para revisão de indicadores, marcos estratégicos e possibilidade de abertura de novos negócios. Foi realizado o estudo de mercado, fazendo uma análise SWOT para identificar os pontos fortes, os fracos, as ameaças e as oportunidades do negócio. A partir deste ponto foram definidos os objetivos e construído o mapa estratégico. Partindo do mapa estratégico foram estabelecidas as metas coletivas e realizado o cascadeamento dos indicadores descendo para a diretoria, gerência e coordenações.

Cada setor do hospital passou a ter um painel com 6 indicadores estratégicos de monitoramento contemplando as 4 perspectivas do mapa estratégico, sendo para as coordenações 1 indicador na perspectiva financeira, 1 de pessoas, 1 de mercado e 3 de processos. Já para as gerências e diretorias são 2 financeiros, 1 de pessoas, 1 de mercado e 2 de processos.

O monitoramento dos indicadores é realizado através de um sistema de informação, onde os responsáveis alimentam o painel com os resultados. Neste sistema é possível acompanhar o histórico do indicador e criar plano de ações para os resultados negativos. Mensalmente, de acordo com o calendário previamente estabelecido, é realizada reunião com os responsáveis por cada painel para apresentação dos resultados para a diretoria. Nestas reuniões também são discutidos os planos de ações propostos pelos coordenadores e gerentes.

Durante as reuniões de apresentação, foi identificada a necessidade de detalhar algumas áreas mais críticas do hospital, surgiram então alguns comitês com este intuito. Ao decorrer destes comitês, foi constatado vários pontos de melhoria e a necessidade de se olhar para os indicadores não só por setores, mas sim através do fluxo do paciente. Surgindo algumas necessidades de melhoria para nortear esta mudança. Dentre elas:

- Elaboração de uma cadeia de valor para identificar os processos críticos;
- Elaboração de visões de monitoramento de indicadores a partir do fluxo do paciente.

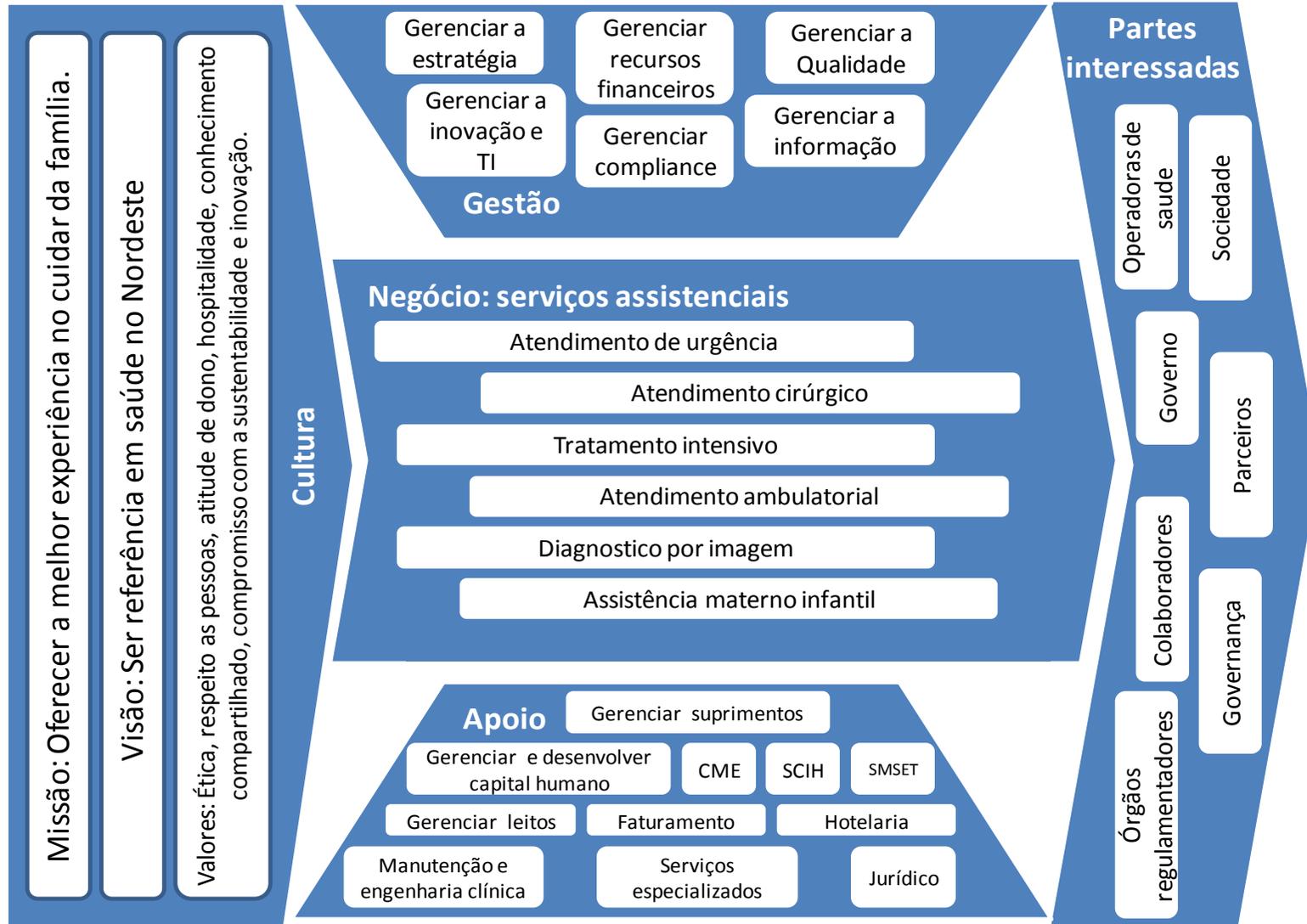
## 4.3 Execução

### 4.3.1 Cadeia de valor

O hospital já nasceu com um escritório de qualidade e com seus processos desenhados. Foi utilizado a ferramenta de fluxograma para mapear os processos, e com o auxílio do *software bizage* os processos foram desenhados. Com o constante crescimento do hospital, e a entrada no processo de certificação de qualidade Qmentum, que orienta e monitora os padrões de qualidade e segurança na saúde, foi visto a necessidade de se utilizar outras ferramentas para desenhar os processos de forma mais visual e de fácil compreensão para profissionais da área de saúde.

**Para que fosse possível a revisão dos processos, o primeiro passo foi elaborar uma cadeia de valor. cadeia de valor. Foi escolhido o modelo proposto pela FNQ, pelo fato de deixar visível todos os os macroprocessos gerenciados, de forma a identificar o fluxo de valor, partes interessadas, estrutura estrutura organizacional e os objetivos estratégicos da empresa, facilitando assim a compreensão de compreensão de maneira visual por todas as partes, resultando na Figura 7 - Cadeia de valor do hospital**

Figura 7 - Cadeia de valor do hospital



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### 4.3.1 Determinar os processos principais e críticos

Cada macroprocesso da cadeia de valor se subdivide em processos e subprocessos dentro do hospital. Partindo da cadeia de valor, foi possível visualizar os macroprocessos e determinar os processos principais e os processos críticos do negócio com o intuito de criar uma lista de priorização e cronograma de revisão dos processos.

Os processos principais, foram considerados os processos das 2 principais linhas de cuidado do paciente dentro do hospital: atendimento de urgência e atendimento cirúrgico. A decisão foi baseada levando em consideração o volume de atendimento destes dois tipos de pacientes. Levando em consideração a complexidade do processo e seu impacto durante o processo de certificação da Qmentum, a urgência e o diagnóstico por imagem foram considerados os processos críticos, urgência por ser a porta de entrada principal do hospital e a o CDI (centro de diagnóstico por imagem) ter uma enorme interação com todas as demais áreas do hospital. A determinação do processos principais e críticos também se baseou nos relatórios recebidos durante as avaliações do processo de certificação citado anteriormente.

A lista de priorização para a revisão dos processos ficou dividida pelos tipos de macroprocessos, priorizando os macroprocessos de negócio, seguido por apoio e gestão conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada.** abaixo:

**Quadro 3** - Lista de priorização

Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento de urgência</li> <li>• Atendimento cirúrgico</li> <li>• Diagnóstico por imagem</li> <li>• Tratamento intensivo</li> <li>• Assistência materno infantil</li> <li>• Atendimento ambulatorial</li> </ul>
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar leitos</li> <li>• Gerenciar suprimentos</li> <li>• CME</li> <li>• SCIH</li> <li>• Hotelaria</li> <li>• Manutenção e engenharia clínica</li> <li>• SESMET</li> <li>• Gerenciar e desenvolver capital humano</li> <li>• Faturamento</li> <li>• Serviços especializados</li> <li>• Jurídico</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar a estratégia</li> <li>• Gerenciar recursos financeiros</li> <li>• Gerenciar a inovação e TI</li> <li>• Gerenciar <i>compliance</i></li> <li>• Gerenciar a informação</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerenciar a Qualidade</li></ul> |
|--|---|

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

Para determinar a ordem de priorização dos macroprocessos de apoio e gestão, foram utilizados os relatórios e auditorias das visitas de acompanhamento da certificação de qualidade Qmentum. Onde foram identificadas as áreas que mais precisavam de pontos de melhorias em seus processos.

#### **4.3.2 Revisar os processos priorizados**

Além da necessidade de se revisar os processos, surgiu também a necessidade de envolver a equipe operacional nesta revisão, e como em sua maioria os colaboradores operacionais não são de áreas de gestão, se tornou imprescindível adaptar uma ferramenta de fácil entendimento.

Dentre as ferramentas utilizadas para mapeamento de processos, decidiu-se utilizar uma adaptação da ferramenta SIPOC.

Para atender aos requisitos da Qmentum era preciso incluir os riscos associados as atividades dentro do processo. Também era preciso que as equipes enxergassem e entendessem o processo de forma mais fácil. Decidiu-se então adaptar o SIPOC incluindo as necessidades do hospital Levando o SIPOC a ficar com o seguinte layout representado na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

**Figura 8 - Adaptação do SIPOC**

MICROSSISTEMA – XXX					
NEGÓCIO:		MISSÃO:		RESULTADO ESPERADO:	
FORNECEDORES	INSUMOS	MAPA DE PROCESSOS		PRODUTOS	CLIENTES
					
REGULAMENTAÇÃO		RECURSOS		INDICADORES	

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

Os processos e subprocessos contidos dentro de cada macroprocesso foram revisados e atualizados utilizando a ferramenta *Bizage* para desenhar os fluxogramas.

### 4.3.3 Determinar as medidas de monitoramento do processo

Para os macroprocessos de negócio, foram determinados 3 grupos de indicadores para monitoramento: Os indicadores estratégicos, que foram desdobrados do planejamento estratégico da empresa, e estão dentro das perspectivas do mapa estratégico, este grupo de indicadores é o grupo utilizado para pagamento de bônus, por isso a necessidade de se separar os grupos de indicadores.

O segundo grupo são os indicadores de resultado esperado e gerenciamento de risco, onde é aferido os indicadores determinados para medir o resultado esperado do macroprocesso e o risco inerente ao paciente dentro do processo para as áreas assistenciais. E o terceiro grupo são os marcadores, as medidas consideradas importantes para serem monitoradas dentro do processo e que interferem nos resultados esperados.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, será apresentado exemplos das medidas de desempenho para os macroprocessos de negócio:

**Quadro 4 - Medidas de desempenho**

<b>Grupo de indicadores</b>	<b>Escopo</b>	<b>Medidas (exemplo):</b>	
Estratégicos	Desdobrados do planejamento estratégico da empresa e utilizado para pagamento de bônus	Atendimento de urgência	Taxa de conversão de atendimentos
		Atendimento cirúrgico	Taxa de cirurgias que se iniciam sem atraso
		Tratamento Intensivo	Tempo de permanência em até 5 dias
		Atendimento ambulatorial	Taxa de atendimentos que iniciam sem atraso
		Diagnóstico por imagem	Taxa de exames de imagem agendados e realizados sem atraso
		Assistência Materno infantil	Adesão aos protocolos da obstetrícia.
Resultado esperado e gerenciamento de risco	Medir o resultado esperado do macroprocesso e o risco inerente ao paciente dentro do processo para as áreas assistenciais	Atendimento de urgência	% de pacientes com tomada de decisão em até 4 horas
		Atendimento cirúrgico	Taxa de reoperação
		Tratamento Intensivo	% de retorno em até 48 horas
		Atendimento ambulatorial	Incidência de eventos adversos
		Diagnóstico por imagem	% de liberação de laudos dentro do tempo
		Assistência Materno infantil	Alta conforme plano terapêutico.
Marcadores	Medidas consideradas importantes para serem monitoradas dentro do processo e que interferem nos resultados esperados	Atendimento de urgência	Quantidade de atendimentos por setor
		Atendimento cirúrgico	Adesão ao check-list de cirurgia segura
		Tratamento Intensivo	Adesão aos protocolos gerenciados
		Atendimento ambulatorial	Quantidade de atendimentos por setor
		Diagnóstico por imagem	Quantidade de exames por setor solicitante
		Assistência Materno infantil	Quantidade de partos por tipo

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

#### 4.3.4 Painel dos resultados monitorados

Definido os indicadores, foi desenvolvido um painel utilizando a ferramenta do BI para acompanhamento dos resultados. Como descrito anteriormente, no painel é apresentado os dados e os indicadores definidos durante a revisão dos processos.

Os painéis seguem o mesmo padrão para todos os macroprocessos, os grupos de resultado esperado e estratégicos são apresentados em um mesmo painel, onde é possível ver os resultados dos indicadores, como também os relatórios para de cada indicador. Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** está representado a 1º aba do painel desenvolvido para apresentar os indicadores do resultado esperado e do planejamento estratégico para o macroprocesso da urgência.

**Figura 9** -Primeira aba do painel de indicadores do macroprocesso de atendimento de urgência



**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

Para o grupo de marcadores, foi desenvolvido um outro painel, que possui diversos dados conforme necessidade de cada macroprocesso. Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a 1º aba do painel, contendo dados sobre os atendimentos por setor da

urgência, por classificação de risco, e tempos de atendimento. Nas abas seguintes contém outras informações e dados identificados como importantes para o monitoramento.

**Figura 10** - Primeira aba do painel de marcadores do macroprocesso de atendimento de urgência



**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

Os painéis podem ser acompanhados diariamente pela liderança, de acordo com a necessidade de cada setor, os resultados são apresentados e discutidos junto a diretoria, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, dependendo da necessidade.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa desenvolveu uma estrutura para monitorar o desempenho da instituição, considerando as expectativas dos envolvidos, as limitações da empresa e a possibilidade de revisão dos processos e melhoria contínua através dos indicadores.

Para isso, foi realizada a revisão de literatura abrangendo os pontos de gestão estratégica, da qualidade, gestão por resultados e por processos, bem como as ferramentas utilizadas para obtenção dos resultados: cadeia de valor, mapeamento de processos, indicadores de desempenho e sistemas integrados – BI. Também foram observados e coletados informações com os profissionais dos setores.

Após o levantamento das informações foi planejado as etapas de execução do projeto, observando as características estratégicas da empresa; executado o planejamento e com os indicadores de monitoramento verificando o desempenho dos setores.

As limitações nesta pesquisa foram encontrar literatura de processos aplicado a área hospitalar bem como seu acompanhamento. Outra dificuldade era lidar com a resistência a mudança dos colaboradores, que em vem de outras instituições de saúde que não possuem o mesmo modelo de gestão nem processos bem definidos.

Envolver as equipes operacionais na construção dos mapas de processo foi a forma encontrada para gerar menor impacto dentro das áreas e tentar diminuir a resistência a mudança.

Acredita-se que essa nova estrutura ajuda no acompanhamento, tomada de decisão e impacta na qualidade de assistência prestada ao paciente. E para a continuidade deste trabalho sugere-se que sejam estudados as estruturas de monitoramento de desempenho de outras instituições hospitalares.

## REFERÊNCIAS

BALDAM, R. de L. et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM** – business process management. 1. ed. São Paulo: Érica 2007

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004

FERREIRA, Mauro P. Ferreira; ABREU, Aline F. de Abreu; ABREU, Pedro F. de Abreu; TRZECIAK, Dorzeli Salete Trzeciak; APOLINÁRIO, Luiz Gonzaga; CUNHA, Alexandre d'Avila da Cunha. **Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica**. Prod. vol. 18 no . 2. São Paulo, 2008.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Gestão por Processos**. Cadernos de Excelência – Processos, 2016. Disponível em: < [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: 28/10/2017

GRABAN, M. **Lean Hospitals: Improving Quality, Patient safety, and Employee satisfaction**. New York: Taylor & Francis Group, 2009.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryane M. **Gestão de Custos, “Contabilidade e Controle”**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem pratica/** Emilio Herrero. - Rio de Janeiro: elsevier, 2005 3º reimpressão

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Giliolo. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARANHÃO, Mauriti ; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo Nosso de cada dia - Modelagem de Processos de Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010

OLIVEIRA, Jailson Ribeiro de. **Estudo sobre as limitações dos sistemas de medição da produtividade numa unidade industrial do setor cervejeiro**. 2005. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2005.

PAIM, Rafael, CARDOSO, Vinicius, CAULLIRAUX, Heitor, CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009

PORTER, Michael E.: **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M.. Um Estudo de Caso envolvendo Business Intelligence como Instrumento de apoio a Controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2007.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2003

SALERNO, M. S. - **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis**, São Paulo, Atlas, 1999

SANTOS, R. S., Marins, F. A. S., Alves, J. M., & Moellmann, A.H. A Real Application of Theory of Constraints to Supply Chain Management in Brazil. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, 2010

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Gestão estratégica: conceitos e casos.** São Paulo: Atlas, 2013.

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. **International Journal of Operations & Production Management.** 1998.

TAGHIZADEGAN, S. **Essentials of Lean Six Sigma.** Burlington: Elsevier, 2006.