



## **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DE ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE**

**O USO DA GESTÃO DE PROCESSOS NA UNIDADE CERVICO FACIAL DO HU-UFJF: A BUSCA POR MELHORIA CONTÍNUA E REDUÇÃO DE CUSTOS.  
FREDERICO CAMARGO CAVALCANTE  
ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> MARIA TERESA BUSTAMANTE TEIXEIRA**

### **1) Apresentação**

A gestão do sistema de saúde no Brasil é um desafio de proporções superlativas. O status adquirido após a Constituição Federal de 1988, onde é descrito que a saúde é um direito de caráter universal e gratuito, evidencia que a manutenção do sistema é dependente de diferentes fatores. O artigo 196 da Constituição exemplifica tal afirmativa:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Dentre os fatores mais importantes destacam-se os relacionados ao financiamento. Demarch (2011) ressalta que apesar da expansão da cobertura do sistema de saúde apresentar um aspecto positivo, os gestores preocupam-se em demasia com a sua “sustentabilidade econômico-financeira e política, bem como sua efetividade técnica e o impacto na saúde populacional”.

Dessa forma, é fundamental uma abordagem integrada entre os conhecimentos assistências e gerenciais para buscar eficiência no sistema de saúde. Conforme Demarch (2011): “tal integração é capaz de orientar as ações no sentido de desenvolver competências, adequar conhecimento científico e tecnológico, bem como trazer inovações em políticas e impactos positivos na saúde dos indivíduos”.

Atualmente diversas são as ferramentas de gestão que auxiliam as instituições de saúde e gestores a prestarem e manterem um serviço de qualidade a população. Uma ferramenta que proporciona resultados expressivos de melhoria é a gestão de processos. Demarch (2001) diz que: “o conceito de processo agrupa as diversas perspectivas dos elementos citados, por meio de dois parâmetros: processo



como fluxo de trabalho para produção de algo de valor e como coordenação das ações, ligado a fatores de trabalho em equipe e colaboração”.

Processos são definidos como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Em uma organização são executados inúmeros processos em um dia de trabalho, o que demanda um constante controle e aplicação de melhorias. “A identificação e o mapeamento destes processos apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, permitindo-se um planejamento adequado das atividades, a definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis.” (Conselho Nacional do Ministério Público, 2013).

O uso da gestão de processos, abordando-se o mapeamento e a modelagem, é um instrumento essencial para a introdução de mudanças, com o intuito de melhorar a qualidade da assistência e seu gerenciamento.

O presente projeto tem o objetivo de introduzir a gestão de processos em uma Unidade Assistencial do HU-UFJF, Unidade Cervico Facial, o que proporcionará melhorias nas atividades lá desenvolvidas.

## **2) Justificativa**

O HU-UFJF iniciou a utilização da gestão de processos em suas atividades em 2015 com a chegada da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), a qual assumiu sua gestão por meio de um contrato administrativo. De 2015 até 2017, a maioria dos processos mapeados está ligada à Gerência Administrativa, atividade meio do hospital. A atividade fim do hospital que é a assistência à saúde e o ensino iniciaram o mapeamento de seus processos no final de 2017 buscando alinhar-se com o planejamento estratégico com Hospital.

A atual realidade econômico-financeira do HU é preocupante. Existe escassez de recurso financeiro para custeio das atividades e também para investimento de capital. Formas de incrementar a receita do hospital passam por diversas frentes, como a renegociação do contrato com o gestor municipal de saúde. Porém, sem o



estudo dos processos que são realizados hoje no hospital, o incremento de receita pode não surtir o efeito esperado.

Diante desse cenário, pretende-se utilizar o mapeamento de processos em uma Unidade assistencial do HU com o intuito de conhecer quais os processos realizados, identificar gargalos e possibilidades de melhorias, padronizar atividades e melhorar desempenho.

Esse projeto tem a intenção de servir como base para que as demais Unidades assistenciais do hospital apliquem o conceito da gestão de processos em suas rotinas. A implantação da gestão de processos proporcionará ao HU uma saída apropriada para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde, melhoria da eficiência e redução de custos.

### **3) Objetivo Geral**

Implantar a gestão de processo na Unidade Serviço Facial do HU-UFJF.

### **4) Objetivos Específicos**

Mapear e modelar os principais processos da Unidade Serviço Facial do HU-UFJF.

Identificar os recursos utilizados em cada processo da Unidade.

Identificar possíveis pontos de melhoria nos processos da Unidade.

Monitorar as atividades desenvolvidas na Unidade.

### **5) Metodologia/Detalhamento do projeto**

A Unidade Serviço Facial do HU-UFJF é composta pelos seguintes serviços assistenciais: Oftalmologia, Otorrinolaringologia, Cirurgia Bucomaxilofacial e Cirurgia Craniomaxilofacial. Os serviços desempenham suas atividades em ambas as unidades do HU, Santa Catarina e Dom Bosco. São realizados processos ambulatoriais, como consultas e exames diagnósticos, e processos hospitalares,



cirurgias com ou sem internação. Logo, existem diversos processos a serem mapeados dentro das atividades da Unidade, desde como deve ser realizada a consulta oftalmológica até as etapas de pré, per e pós-operatório.

Nesse sentido, as etapas para se atingir os objetivos propostos são:

1) Elencar em conjunto com os profissionais da Unidade Cervico Facial os processos desenvolvidos.

Serão elencados os processos desenvolvidos na Unidade para identificar os que devem ser primeiramente mapeados. Dessa forma inicia-se o mapeamento pelos processos que na visão do grupo são mais importantes.

2) Mapear os processos desenvolvidos na Unidade

Na gestão de processos é essencial identificar como o processo é realizado na atualidade. Dessa forma, identifica-se melhor os pontos a serem melhorados.

3) Identificar os insumos utilizados em cada processo

Relacionar os insumos utilizados nos processos da Unidade será de grande importância para abordar a redução de custos na Unidade. A identificação dos insumos é facilitada com o processo mapeado.

4) Identificar os gargalos dos processos

Essa etapa é primordial no aprimoramento do processo mapeado na etapa 2). A identificação dos pontos que apresentam dificuldades de execução ou que demandam um tempo maior é de fácil identificação quando o processo esta mapeado.

5) Propor melhorias nos processos

Esta etapa consiste na modelagem do processo, ou seja, é quanto o processo passa por aprimoramentos e melhorias. O grupo da Unidade deverá se envolver para encontrar soluções de ganho de produtividade e redução de custo.

6) Monitorar os processos

Os processos mapeados e modelados serão monitorados constantemente para verificar se novas melhorias devem ser aplicadas e se os funcionários estão realmente seguindo o que esta no papel.

Será utilizado o software de modelagem de processos *Bizage Modeler* e a notação BPM para a elaboração dos fluxogramas de processo.

## 6) Resultados Esperados

Melhoria na gestão da Unidade Cêrvico Facial.

Melhoria nos processos de trabalho desenvolvidos, com redução do tempo para realizar as tarefas e ganho de qualidade.

Mensuração do custo dos processos desenvolvidos na Unidade.

Proporcionar uma gestão do conhecimento eficaz.

## 7) Cronograma

O cronograma das etapas para a execução do projeto é detalhado no quadro abaixo.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
Item	Atividade	Período (mês)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elencar em conjunto com os profissionais da Unidade Cêrvico Facial os processos desenvolvidos.	X											
2	Mapear os processos desenvolvidos na Unidade		X	X	X	X	X	X	X				
3	Identificar os insumos utilizados em cada processo		X	X	X	X	X	X	X				
4	Identificar os gargalos dos processos									X	X		
5	Propor melhorias nos processos											X	X

Atenta-se o fato de que a etapa de monitoramento dos processos é realizada de forma contínua e iniciada após as propostas de melhorias implantadas.



## 8) Referências

BRASIL. **Constituição Federal. 1988.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>.

Acesso em: 10 jan. 2018.

Bittar, O. J. N. V. Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde.

**Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 46, n.1, jan./mar. 2000.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-42302000000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-42302000000100011)>. Acesso em: 18 fev. 2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Metodologia de Gestão de Processos.** Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs. Versão 2/2013.

Disponível em:

<[http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc\\_processos/metodologia\\_cnmp.pdf](http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc_processos/metodologia_cnmp.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2018.

DEMARCHI, Tatiana Magalhães. Gestão por processos como ferramenta da qualidade em um hospital-maternidade público do município de São Paulo. **Revista de Administração em Saúde**, v. 14, n. 54, jan./mar. 2012. Disponível em:

<[www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p\\_ndoc=267&p\\_nanexo=297](http://www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=267&p_nanexo=297)>.

Acesso em: 18 fev. 2018.

Lima, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP.** 2006. 176 f. Dissertação (mestrado profissional). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2006.

Malagón-Londoño, Gustavo. **Administração hospitalar.** 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.