

COLEÇÃO

Enfrentamento de doenças
crônicas não transmissíveis no
Sistema Único de Saúde:

**ESTRATÉGIAS PARA
GESTORES DE SAÚDE**

Gerenciamento dos processos na Atenção Primária à Saúde: uma gestão de alto desempenho



RENOB-MG

Rede para Enfrentamento da Obesidade e
Doenças Crônicas em Minas Gerais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável
Av Peter Henry Rolfs, s/n – Campus Universitário
Viçosa – MG CEP: 36570-900
Site: <http://www.ippds.ufv.br/>
E-mail: renob@ufv.br

A coleção **Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde** pode ser acessada, na íntegra, no site do RENOB-MG (www.renobmg.ufv.br) e do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (www.ippds.ufv.br).

ORGANIZAÇÃO

Helen Hermana Miranda Hermsdorff
Pablo Murta Baião Albino
Samilla Nunes Rezende Rodrigues

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Millena Luiza Souza e Santiago

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Editora Asa Pequena

FOTO DA CAPA

Rodrigo Carvalho

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Grifo Consultoria

Ficha catalográfica elaborada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa

G367
2022 Gerenciamento dos processos na atenção primária à saúde [recurso eletrônico] : uma gestão de alto desempenho / Helen Hermana Miranda Hermsdorff, Pablo Murta Baião Albino, Samilla Nunes Rezende Rodrigues, organizadores ; Millena Luiza Souza e Santiago, elaboração de conteúdo – Viçosa, MG, 2022.
1 cartilha eletrônica (42 f.) : il. color. – (Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde : Estratégias para gestores de saúde ; n. 3).

Disponível em: <https://www.renobmg.ufv.br/repositoriocientifico/>.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-00-45838-1

1. Saúde pública – Administração. 2. Cuidados primários de saúde 3. Controle de qualidade. I. Hermsdorff, Helen Hermana Miranda, 1979-. II. Albino, Pablo Murta Baião, 1977-. III. Rodrigues, Samilla Nunes Rezende, 1995-. IV. Santiago, Millena Luiza Souza e, 1999-. V. Rede para o Enfrentamento da Obesidade em Minas Gerais. VI. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável.

CDD 22. ed. 362.1

Bibliotecária responsável: Bruna Silva CRB6/2552



Este trabalho é disponibilizado nos termos da Licença Creative Commons Atribuição-Não-Comercial-Sem-Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). É permitido o download e o compartilhamento, desde que citada a fonte; não é permitida nenhuma alteração ou utilização para fins comerciais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais pelo apoio para realização da formação de gestores e profissionais de saúde para o cuidado de indivíduos com doenças crônicas não transmissíveis no âmbito da Atenção Primária, possibilitando o aprimoramento do manejo dessas doenças. Prestamos agradecimento também aos gestores e profissionais que participam do curso, visando a melhoria da qualidade da atenção ofertada em seus respectivos municípios.

A presente coleção foi produzida mediante apoio da Coordenação-Geral de Alimentação e Nutrição do Ministério da Saúde juntamente com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, mediante chamadas públicas (CNPq/MS/SAS/DAB/CGAN nº 421098/2018-0 e CNPq/MS/SAPS/DEPROS nº 442317/2020-4) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES - Ministério da Educação - código 001).

PREFÁCIO

O Brasil, nas últimas décadas, tem vivenciado um avanço muito rápido no número de pessoas com excesso de peso ou obesidade, além de outras doenças crônicas como dislipidemias, diabetes, hipertensão e doenças cardiovasculares. A Atenção Primária à Saúde é um espaço fundamental para a prevenção e o cuidado integral de pessoas nessa condição de saúde. Desse modo, quando ampliamos a capacidade de gestão dos estados e dos municípios, bem como a organização no processo de trabalho, os resultados relativos ao manejo dessas doenças no âmbito do Sistema Único de Saúde são mais efetivos.

Nesse contexto, o projeto Rede para Enfrentamento da Obesidade e Doenças Crônicas em Minas Gerais (RENOB-MG) tem como objetivo propiciar a construção de uma rede organizada e qualificada para a atenção à saúde, bem como a excelência em gestão para o gerenciamento dessas condições em Minas Gerais, a partir de ações de diagnóstico, formação, gestão, avaliação e monitoramento – envolvendo atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Para tanto, nossa equipe elaborou duas coleções de livros digitais – *Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde* e *Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para profissionais de saúde* – para capacitar, consolidar e enriquecer o trabalho desenvolvido pelos profissionais de saúde e gestores da Atenção Primária à Saúde no cuidado da obesidade e no cuidado integral da pessoa que vive com essa e outras doenças crônicas, tais como diabetes e hipertensão arterial sistêmica.

Desejo que o conteúdo apresentado nesta coleção voltada para gestores propicie e fomente o cuidado da obesidade e de doenças crônicas associadas, de maneira mais humanizada e resolutiva, no seu território de atuação.

Boa leitura!

Helen Hermana Miranda Hermsdorff
Coordenadora do RENOB-MG

APRESENTAÇÃO

Boas-vindas aos leitores do nosso livro digital sobre **Gerenciamento dos processos na Atenção Primária à Saúde: uma gestão de alto desempenho**, que faz parte da coleção *Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde*.

A gestão por processos é um conjunto de práticas que visa o aperfeiçoamento contínuo dos processos de uma organização. Compreender as suas etapas, bem como as ferramentas para colocá-la em prática, é fundamental para que os gestores públicos de saúde possam aplicá-la à realidade de cada município e suas respectivas demandas.

Nesse contexto, o presente livro digital tem como objetivo fornecer aos gestores de saúde conhecimento acerca da gestão por processos, suas etapas e metodologias, além da apresentação de exemplos relacionados a área da saúde, proporcionando a maior aplicabilidade dos conceitos.

Espero cumprir com os objetivos do RENOB-MG de contribuir no gerenciamento, no manejo e no cuidado das pessoas com obesidade e outras doenças crônicas, somando forças entre sociedade, órgãos e instituições em prol da melhoria da qualidade da saúde pública no Brasil!

A autora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. GESTÃO POR PROCESSOS	10
2.1. O que são processos?	10
2.2. O que é e por que implementar a gestão por processos?	11
2.3. Implementação da gestão por processos	14
3. ANÁLISE E REVISÃO DE PROCESSOS	16
3.1. Mapeamento de processos	17
3.1.1. Escolha do processo a ser estudado	17
3.1.2. Detalhamento do processo	18
3.1.3. Análise do processo atual	19
3.2. Revisão dos processos e adoção de melhorias	21
4. FLUXOGRAMA	22
4.1. O que é e para que serve o fluxograma?	22
4.2. Elaboração dos fluxogramas	24
5. IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	29
5.1. A importância do Procedimento Operacional Padrão (POP) e da Instrução de Trabalho (IT)	31
5.1.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)	32
5.1.2. Instrução de Trabalho (IT)	34
5.1.3. Diferença entre POP e IT	35

5.1.4. Estrutura básica.....	35
5.1.5. Elaboração dos POP e IT.....	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

Lista de figuras

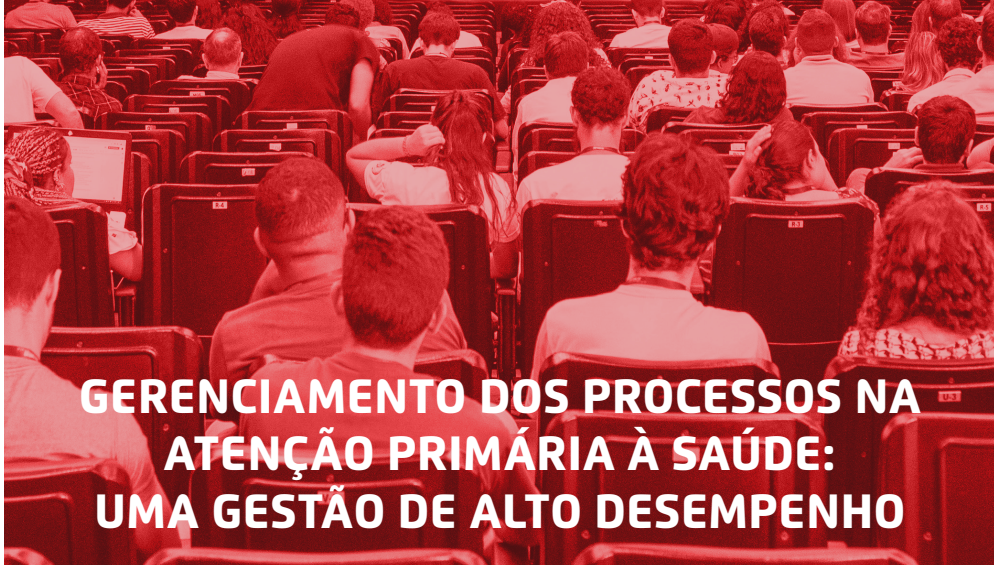
Figura 1: Representação de um processo.	10
Figura 2: Inputs e outputs de um processo.	11
Figura 3: Visão por processos x Visão funcional.	13
Figura 4: Etapas para a implementação da gestão por processos.	16
Figura 5: Etapas do mapeamento de processos.	17
Figura 6: Fluxograma de atendimento.....	19
Figura 7: Etapas da reestruturação de processos.....	21
Figura 8: Fluxograma proposta de projeto.	23
Figura 9: Simbologia dos fluxogramas.	25
Figura 10: Exemplo de um fluxograma de acidente de trabalho.	28
Figura 11: Etapas da implantação dos novos processos.	29
Figura 12: Exemplo de POP para retirada de ponto.	33
Figura 13: Exemplo de IT de lavagem simples das mãos.	34
Figura 14: Hierarquia da documentação do sistema de gestão da qualidade.	35
Figura 15: Modelo de cabeçalho.	36

Lista de quadros

Quadro 1: Atitude interrogativa no levantamento e na análise das informações.....	20
---	----

Lista de siglas e abreviaturas

APS	Atenção Primária à Saúde
IT	Instrução de Trabalho
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
RENOB-MG	Rede para o Enfrentamento da Obesidade em Minas Gerais
SUS	Sistema Único de Saúde



GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

1. INTRODUÇÃO

Em um panorama de globalização, ambientes dinâmicos e busca acelerada por aumentos de qualidade e produtividade, as organizações procuram se adaptar aos cenários nos quais estão inseridas, fazendo uso de diversas técnicas existentes com o objetivo de otimizar e melhorar o seu desempenho. Atualmente, espera-se que os colaboradores tenham uma visão global da organização e, sobretudo, tenham objetivos claros e bem definidos para otimização dos processos e maior sinergia (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008).

Nesse contexto, a gestão por processos surge como uma metodologia consolidada nas organizações públicas, que possibilita aos gestores visualizar as transformações organizacionais, além de servir de base para a melhoria contínua a partir da eliminação de etapas desnecessárias e da consequente redução dos custos de produção (LOPES; BEZERRA; 2008). A gestão por processos pode ser desempenhada por todos os servidores de forma contínua e requer conhecimento, análises, mudanças e monitoramento das rotinas de trabalho. Para isso, é necessária a conscientização e o empenho de todos os colaboradores.

Nesse sentido, a figura do líder é de suma importância, uma vez que tem papel principal no gerenciamento das atividades, no fomento de um ambiente participativo e transparente, assim como na avaliação da qualidade do trabalho. Tendo isso em vista, o presente material aborda os principais aspectos referentes à gestão por processos no âmbito da Atenção Primária à Saúde (APS).

O enfoque voltado à APS é devido a atuação do RENOB-MG, que tem a finalidade de formar gestores e profissionais da saúde com foco na prevenção, diagnóstico e

tratamento da obesidade e outras doenças crônicas, como a diabetes e a hipertensão. Diante disso, frente à experiência adquirida pela equipe do projeto e à evidência da importância de fomentar uma gestão de alto desempenho na APS, no sentido de definir bem os processos e buscar pela melhoria contínua da organização, neste material são apresentadas ferramentas práticas que podem ser aplicadas no dia a dia, a fim de melhorar a atuação dos coordenadores e gestores.

Para facilitar a leitura, o texto foi dividido em cinco seções, além desta introdução. A primeira aborda a **gestão por processos**, seguida da **análise e revisão de processos**, do **fluxograma** e da **implementação e gerenciamento de processos** e, por fim, das **considerações finais**.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

2.1. O que são processos?

A palavra processo vem do latim *procedere*, verbo que sugere ação de avançar. Significa, também, método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para se atingir um objetivo, ou seja, os processos podem ser compreendidos enquanto ações tomadas com o intuito de alcançar uma meta (GOMES, 2017).

Segundo Oliveira (2006), processo é um conjunto organizado de tarefas sequenciais que apresentam relação lógica entre si, que visa atender e superar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos de uma organização.

De acordo com a norma ISO 9000:2000, conforme mostrado na **Figura 1**, processo é o conjunto de atividades interrelacionadas que transformam as entradas, que são insumos, em saídas, sendo o produto o resultado dessa modificação (ABNT, 2004).

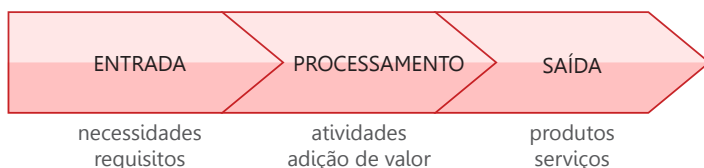


Figura 1: Representação de um processo.

Fonte: Elaboração própria.

No presente material, iremos conceituar os processos enquanto um agrupamento de atividades realizadas em uma sequência lógica, que resultam em produtos (bens ou serviços) que têm valor para a população. Sendo assim, para uma organização funcionar de maneira eficaz, é preciso identificar e gerenciar diversas atividades interligadas, que formam um processo.

2.2. O que é e por que implementar a gestão por processos?

A gestão por processos surgiu diante da necessidade de eliminar o que não agrega valor ao produto/serviço, ou seja, eliminar do processo produtivo todas as etapas: *inputs* (entradas) que não acrescentam valor ao produto final, que é chamado de *output* (saídas). A **Figura 2** retrata o que são os inputs e os outputs de um processo.

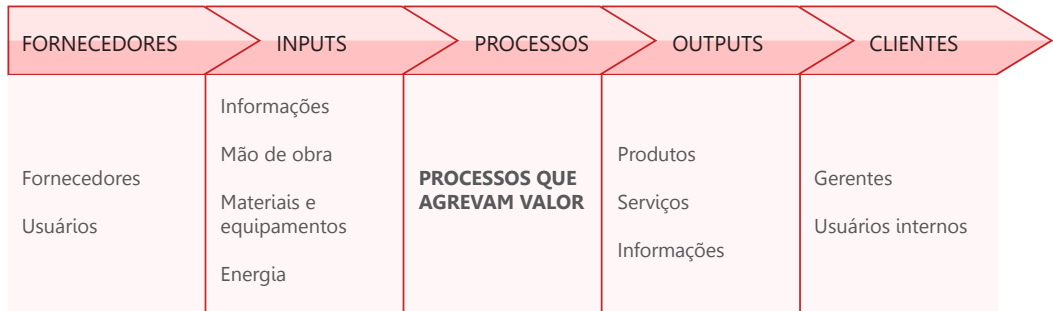


Figura 2: Inputs e outputs de um processo.
Fonte: Elaboração própria.

Para facilitar o entendimento, antes de aprofundarmos sobre as ferramentas e metodologias de aplicação da gestão por processos, faz-se necessário um estudo sobre seu conceito. Segundo Rotondaro (2006), a gestão por processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos de maior impacto na satisfação dos clientes de uma organização. Na saúde pública, podemos considerar os **usuários** dos serviços ofertados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) no lugar dos clientes, dado serem estes os impactados e beneficiados.

Além disso, segundo Paim et al. (2009), esse padrão de gestão consiste na utilização de teorias que objetivam a melhor ordenação e gerenciamento dos processos das organizações. Sendo assim, a organização deve planejar, identificar e controlar seus processos com base em estratégias, de modo a trazer para a organização avanços por meio da melhoria de seus processos.

Desse modo, uma instituição pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, contemplando as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas, principalmente, de seu público. Nesse modelo de gestão, a tendência não é separar a organização de maneira funcional, mas sim, integrar os diferentes processos. Nessa gestão há mudanças na estrutura organizacional, priorizando o gerenciamento dos processos e não mais apenas o funcional (PAIM et al., 2009).



SAIBA MAIS!

Para saber mais sobre estrutura organizacional, confira nosso livro digital **Estrutura organizacional da Atenção Primária à Saúde: uma gestão para resultados**. Clique aqui para acessar.



FIQUE LIGADO!

Gestão por processos x Gestão funcional

Nesse momento, torna-se necessária a diferenciação da gestão por processos e a gestão funcional, visto que a gestão funcional estrutura a organização a partir de suas áreas, que, em conjunto, contribuem para a geração de valor do processo. Sendo assim, a gestão funcional foca nos setores e é por meio deles que é medido o desempenho da organização. A gestão por processos, por sua vez, estrutura a organização com foco nos processos geradores de valor, que geralmente envolvem mais de uma área funcional da organização.



NA PRÁTICA!

Exemplificando: Em uma Unidade Básica de Saúde (UBS) que adota a gestão funcional, mede-se separadamente o desempenho do departamento de compras de medicamentos e do departamento de pessoal. No entanto, esses dois departamentos estão envolvidos nos processos que geram valor à organização, como no atendimento à população. Para melhor entendimento, a **Figura 3** representa esse exemplo.

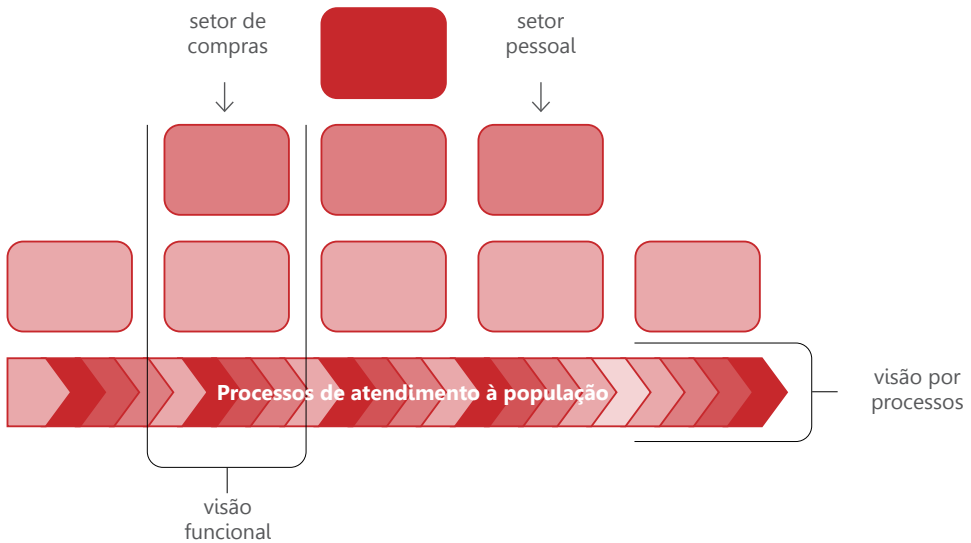


Figura 3: Visão por processos x Visão funcional.

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez que executar as tarefas com excelência não acarreta necessariamente na satisfação do usuário, a gestão funcional apresenta uma desvantagem em relação a gestão por processos. A explicação para isso é que grande parte dos problemas que ocorrem nos setores públicos se deve à incompreensão ou mal gerenciamento das interações entre os departamentos, que são as áreas funcionais.

Dessa forma, por focar no desempenho global da organização (seus processos), a gestão por processos é adequada para organizações que necessitam de uma interação com seu público e que possuem demandas que necessitam de agilidade na entrega de seu produto final, seja ele um bem ou um serviço. Percebe-se, portanto, que a gestão por processos, além de auxiliar na tomada de decisão, possibilita à organização atuar com eficiência e eficácia, uma vez que proporciona:

- Gerenciamento e melhoria de processos críticos a partir dos indicadores de desempenho;
- Atenção concentrada nos processos, com foco no produto final;
- Clareza sobre os deveres, as responsabilidades e a contribuição dos colaboradores.
- Aumento da interação e uma conseqüente harmonia entre os processos;

**SAIBA MAIS!**

Os papéis e responsabilidades dos colaboradores se tornam mais claros quando se tem suas atribuições e seus deveres bem definidos. Uma ferramenta útil nesse processo, é a descrição de cargos, fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Para saber mais, acesse nosso livro digital **Estrutura organizacional da Atenção Primária à Saúde: uma gestão para resultados**. Clique para acessar.

**GLOSSÁRIO**

Eficácia significa alcançar os objetivos propostos; já a **eficiência** é o uso correto dos recursos, sem desperdícios

A necessidade de gestão por processos surge, dentre outros fatores, da preocupação com a imagem da organização perante a sociedade cada vez mais exigente. Por sua vez, as atividades bem definidas permitem acompanhar com transparência as etapas de um processo, aumentando sua credibilidade, principalmente, se considerado uma sequência de atividades importantes que demandam tempo.

2.3. Implementação da gestão por processos

A implementação da gestão por processos proporciona uma sinergia entre as diversas áreas de uma organização, descentralizando o poder, aumentando a rapidez de respostas, os resultados e a flexibilidade (GOMES, 2017). Por consequência dessa interação, a organização consegue se adequar às mudanças de forma mais rápida, mas, em contrapartida, a implementação dessa metodologia deve ser feita gradualmente, uma vez que provoca grandes mudanças institucionais.

A verdade é que não existe uma regra de como deve ser feita a implementação da gestão por processos. Segundo Gonçalves (2000, p. 16) “entender como funcionam os processos é importante para determinar como eles devem ser gerenciados

para a obtenção do máximo resultado”. Isso significa que o entendimento dos processos é em uma etapa essencial para a adoção de mudanças, pois nenhuma equipe ou administrador pode mudar o que não é compreendido, visto que é preciso ter um porquê para que a mudança seja colocada em prática.

Na gestão por processos, para visualizar inteiramente os processos e auxiliar na sua compreensão, utiliza-se o mapeamento e a modelagem de processos, “ferramenta gerencial e de comunicação essencial para líderes e organizações que querem promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos” (TEIXEIRA, 2013, p. 1). Além disso, depois de realizado o mapeamento e melhoria dos processos, é necessário que se utilize ferramentas que padronizem e documentem os processos da organização.

Implementação da gestão por processos em organizações públicas

No setor público, principalmente nas instituições de saúde, a gestão de processos é utilizada para proporcionar melhoria na qualidade dos serviços prestados. A sociedade vem se tornando cada vez mais exigente e atenta às ações que auxiliem na gestão de organizações públicas, para que as necessidades de toda a comunidade sejam atendidas e os recursos públicos sejam bem administrados.



“Para poder tornar-se verdadeiramente orientadas à população, as organizações do setor público necessitam em primeiro lugar e acima de tudo reorientar sua cultura, o que significa alinhar as prioridades do órgão com as da população” (LINS; MIRON, 2009, p. 49).

A **Figura 4** mostra as etapas necessárias para a implementação da gestão por processos, a qual perpassa quatro etapas principais, que serão abordadas nos tópicos seguintes.

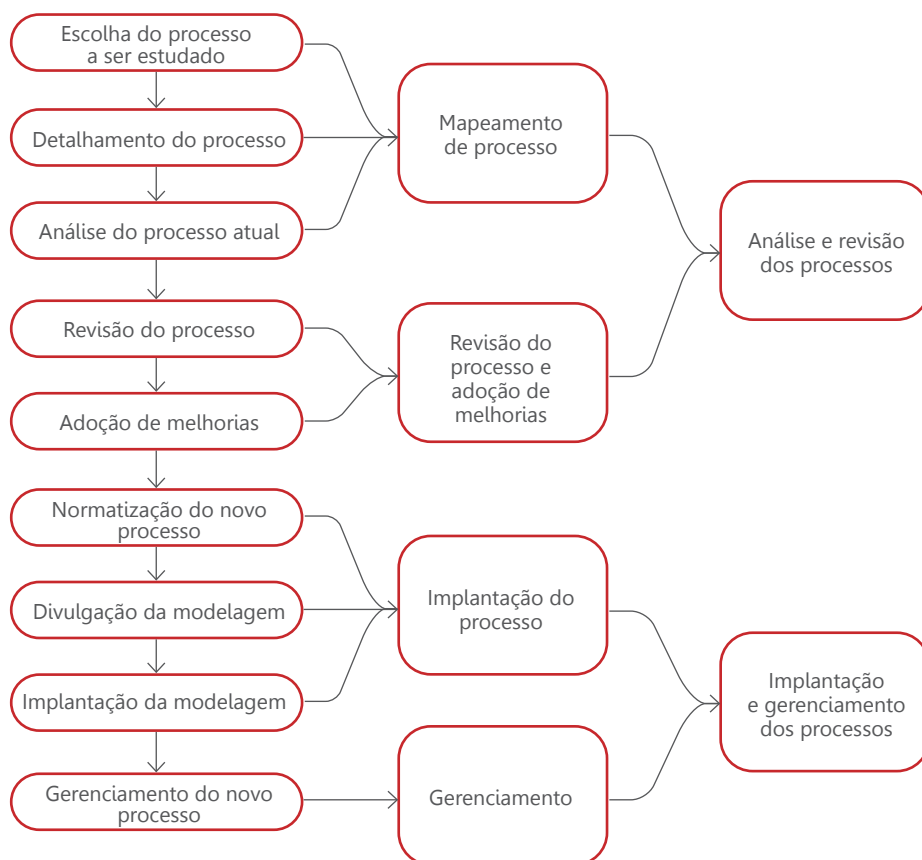


Figura 4: Etapas para a implementação da gestão por processos.

Fonte: Elaboração própria.

3. ANÁLISE E REVISÃO DE PROCESSOS

A primeira etapa da implementação da gestão por processos em uma organização consiste na **análise e revisão dos processos**. Todo processo organizacional precisa ser projetado, melhor dizendo, precisa ser definido a partir da análise das atividades a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos. Uma vez que um processo está em execução, ele precisa continuamente ser revisado para verificar se está atendendo aos objetivos propostos com eficiência e eficácia.

A análise dos processos dentro de uma organização é uma atividade importante da gestão, uma vez que permite identificar as falhas e traçar um padrão de realiza-

ção de determinada atividade. Assim, é possível aumentar a produtividade da organização, diminuir os custos e o tempo de execução, ordenar melhor cada atividade, aumentar a eficiência do processo, entre outros.

Essa primeira etapa da implementação da gestão por processos é dividida em outras duas etapas: **mapeamento de processos** e **revisão de processos e adoção de melhorias**. A seguir, abordaremos cada uma delas.

3.1. Mapeamento de processos

O **mapeamento** representa a apresentação gráfica dos processos, o que proporciona uma visualização clara e possibilita um estudo aprofundado sobre os mesmos, auxiliando na identificação de pontos críticos e implementação de melhorias. Assim, mapear um processo é importante para o entendimento dos componentes de um sistema, uma vez que facilita a análise de sua eficácia e a descoberta de inconformidades.

O mapeamento dos processos é a primeira etapa da implementação da gestão por processos, e é dividido em três subetapas: **escolha do processo a ser estudado**, **detalhamento do processo** e **análise do processo atual**, conforme mostrado na **Figura 5**.

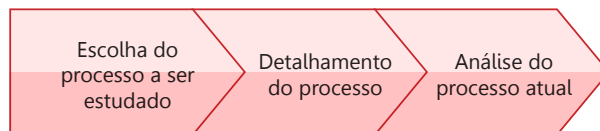


Figura 5: Etapas do mapeamento de processos.

Fonte: Elaboração própria.

3.1.1. Escolha do processo a ser estudado

O ponto de partida para a análise de processos é a identificação do processo que precisa ser revisado, ou seja, o processo que apresenta inconformidades. Para isso, é de suma importância dois aspectos principais: **escuta da equipe** e o **acompanhamento e monitoramento**.

Por meio da **escuta da equipe**, é possível identificar na fonte, quer dizer, junto àqueles que estão envolvidos com o trabalho, o que tem dado certo e errado. Por vi-

venciarem a prática, essas pessoas terão contribuições importantes no que tange as sugestões de melhorias e identificação de questões invisíveis ao gestor ou àqueles que não lidam diariamente com a atividade.

Outro fator predominante e indispensável é o **acompanhamento e o monitoramento**. É de suma importância contar com um sistema que possibilite a verificação periódica do andamento das atividades, a fim de identificar dificuldades antes que se tornem grandes problemas. Para isso, uma sugestão é a utilização do método PDCA, o qual parte de quatro premissas: planejar, executar, checar e agir.



SAIBA MAIS!

Por se tratar de um método robusto e que contempla a utilização de diversas ferramentas em cada uma de suas quatro etapas, no presente material não iremos abordar o PDCA. No nosso livro digital **Planejamento: estratégias e ferramentas aplicadas à saúde pública**, você poderá se aprofundar sobre o assunto. Clique aqui para acessar.



3.1.2. Detalhamento do processo

Nessa etapa, as informações necessárias para a análise do processo são agrupadas. Dentre as informações estão os documentos, as atividades, os recursos, o custo e o tempo gasto no processo em questão, assim como os fatores críticos e a tecnologia da informação utilizada no mesmo. Sendo assim, essa segunda subetapa se refere à realização do mapeamento, do desenho de como o processo se encontra estruturado, entendendo como as atividades são feitas e como estão inter-relacionadas.

Para isso, deve-se realizar a coleta das informações por meio de entrevistas com os envolvidos nos processos que se deseja mapear. É necessário que os responsáveis por cada processo forneçam, com detalhes, as informações de como são realizadas as atividades no cotidiano. Para essa etapa, Cruz (2009) define pontos a serem avaliados para se adquirir o conhecimento específico sobre os processos, quais sejam:

- a) ponto de início e fim do processo;
- b) atividades que ocorrem;

- d) relação entre as etapas do processo;
- e) recursos utilizados e seus custos;
- f) tempo de realização;
- g) responsáveis pelas tarefas; e
- h) pontos de tomada de decisão.

De posse das informações, as mesmas devem ser documentadas e transformadas em um desenho que representa o **fluxo do processo**, da maneira em que ele ocorre, etapa por etapa, até sua finalização. Para isso, tem-se o **fluxograma**, que é um gráfico que demonstra a sequência operacional de um processo e que caracteriza o trabalho realizado, o tempo necessário, o responsável pela execução das tarefas e como o trabalho flui entre os envolvidos no processo (OLIVEIRA, 2006). Essa ferramenta, demonstrada pela **Figura 6**, tem o objetivo de representar graficamente um processo, a fim de facilitar sua visualização e posterior análise.

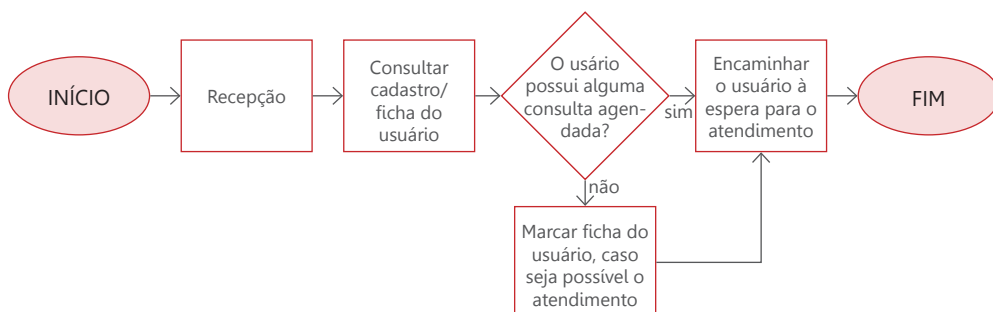


Figura 6: Fluxograma de atendimento

Fonte: Elaboração própria.



FIQUE LIGADO!

Abordaremos mais sobre os fluxogramas, no tópico 4.

3.1.3. Análise do processo atual

Após reunir as informações, deve-se, então, analisar o processo. Isso quer dizer que todas as suas partes precisam ser exploradas, a fim de identificar pontos críticos, as causas de tais problemas e mapear oportunidades de melhorias. Nessa

etapa, deve-se examinar minuciosamente todas as etapas, avaliando se é preciso alterar a sequência das etapas e se as mesmas estão sendo executadas da maneira mais eficiente.

Nesse sentido, com a finalidade de averiguar se o que está sendo feito é o mais conveniente, Cruz (2009) definiu as seguintes questões a serem analisadas:

- motivo da existência de cada tarefa do processo;
- existência de atividades inúteis que não agregam no processo;
- existência de atividades que podem ser eliminadas, alteradas ou agrupadas em uma única atividade; e
- necessidade de alteração da sequência de operações.

D'Ascensão (2001) apresentou perguntas que devem ser realizadas tanto na fase de detalhamento, quanto na fase de análise do processo. No **Quadro 1**, a primeira coluna se refere às questões que devem ser analisadas e respondidas durante o levantamento das informações necessárias para a análise do processo, ou seja, na fase de detalhamento do processo. A segunda coluna, por sua vez, se refere ao estudo que deve ser feito no momento da análise das informações, que é a fase de análise dos métodos utilizados no processo atual.

Quadro 1: Atitude interrogativa no levantamento e na análise das informações

No levantamento das informações	Na análise das informações
O que é feito	O que deveria ser feito?
Como é feito	Como deveria ser feito?
Quando é feito?	Quando deveria ser feito?
Onde é feito?	Onde deveria ser feito?
Quem faz?	Quem deveria fazer?
Para quem é feito?	Para quem deveria fazer?
Por que é feito?	Por que deveria ser feito?
Qual o volume de trabalho?	Qual deveria ser o volume de trabalho?
Qual o custo?	Qual deveria ser o custo?

Fonte: Adaptado de D' Ascensão (2001).

Após responder a essas perguntas, reunir todas as informações necessárias e realizar a análise, passamos para o momento de reestruturação do processo, que será descrito na sequência.

3.2. Revisão dos processos e adoção de melhorias

Após a análise do antigo processo, é necessário redesenhá-lo, redefinir seus objetivos e montar um novo fluxograma para cada atividade, passando, então, para a segunda etapa da implementação da gestão por processos, a qual consiste na **revisão dos processos e adoção de melhorias**, conforme descrito na **Figura 7**.

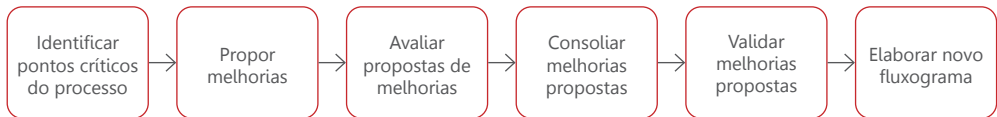


Figura 7: Etapas da reestruturação de processos.

Fonte: Elaboração própria.

A fase de reestruturação das tarefas pode ser entendida como a parte central da gestão por processos. Dessa forma, os processos mapeados anteriormente, bem como sua análise, devem ser apresentados para os colaboradores envolvidos nesses processos, de forma a permitir a identificação de dificuldades, as limitações, os pontos críticos e as atividades improdutivas e desnecessárias. Com todo o levantamento de informações em mãos, é possível identificar em qual parte há dificuldades e como elas podem ser solucionadas, isto é, como o processo pode ser reestruturado de modo a torná-lo mais efetivo.

As propostas de melhorias devem, então, ser avaliadas e consolidadas em conjunto com os colaboradores envolvidos. É preciso que os colaboradores avaliem a viabilidade das sugestões e as complementem da melhor forma, para depois serem validadas e incluídas no modelo de processo desenhado (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008). Com o redesenho feito, deve-se elaborar o novo fluxograma do processo. Essas transformações, quando bem-feitas, permitem que os colaboradores de cada setor recebam os processos redesenhados de forma mais eficiente, o que possibilita que a organização faça mais com menos e empregue os recursos maximizando os resultados que eles podem oferecer.

É importante frisar que uma reestruturação bem-sucedida impulsiona os resultados e permite experimentar alterações significativas no padrão de estruturação dos processos. Com uma estrutura mais adequada às necessidades da organização, é possível se obter ganhos em diversos aspectos, especialmente nos relacionados às condições para responder oportunamente às exigências do mercado e da população.

4. FLUXOGRAMA

Como visto no tópico anterior, as organizações buscam mecanismos que possibilitem o aperfeiçoamento de seus processos, a fim de aumentar a eficácia e eficiência dos mesmos. Nesse sentido, pode-se destacar a modelagem. Trataremos aqui, por ser a mais utilizada, de uma ferramenta de modelagem aplicada à representação gráfica de processos: o **fluxograma**.

4.1. O que é e para que serve o fluxograma?

O fluxograma pode ser entendido como a representação gráfica que, utilizando de símbolos, apresenta a sequência de um trabalho, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo (OLIVEIRA, 2005).

De modo geral, essa ferramenta objetiva a representação, de forma clara e condensada, dos processos de uma organização por meio de formas geométricas. Assim, o fluxograma contribui na análise e na melhoria dos processos, além de proporcionar a padronização dos métodos utilizados na realização de determinada atividade.

Visto que o redesenho de um processo objetiva a sua otimização, a padronização do processo baseada em seu redesenho acarretará a otimização do uso dos recursos da organização, a agilidade do processo e, principalmente, a previsibilidade de seus resultados, uma vez que a organização seguirá aquilo que foi planejado. A **Figura 8** mostra um exemplo de fluxograma.

Cury (2015) aponta que o fluxograma é uma importante ferramenta para promover a melhoria dos processos, pois proporciona o entendimento do funcionamento interno e os relacionamentos entre os mesmos. Dessa forma, o fluxograma permite, então, por meio do registro dos processos, a identificação de gargalos e de pontos de melhorias em áreas/setores que precisam ser aperfeiçoados. Além disso, o fluxograma tem sua importância pelo fato de propiciar o desenvolvimento de uma disciplina mental, uma vez que detalha como uma atividade é efetivada e como ela realmente deveria ser, demonstrando os pontos em que as regras não estão sendo cumpridas. Isso condicionará a realização de todas as atividades propostas, a fim de que todo o processo se torne um hábito para os envolvidos (HARRINGTON, 1993).

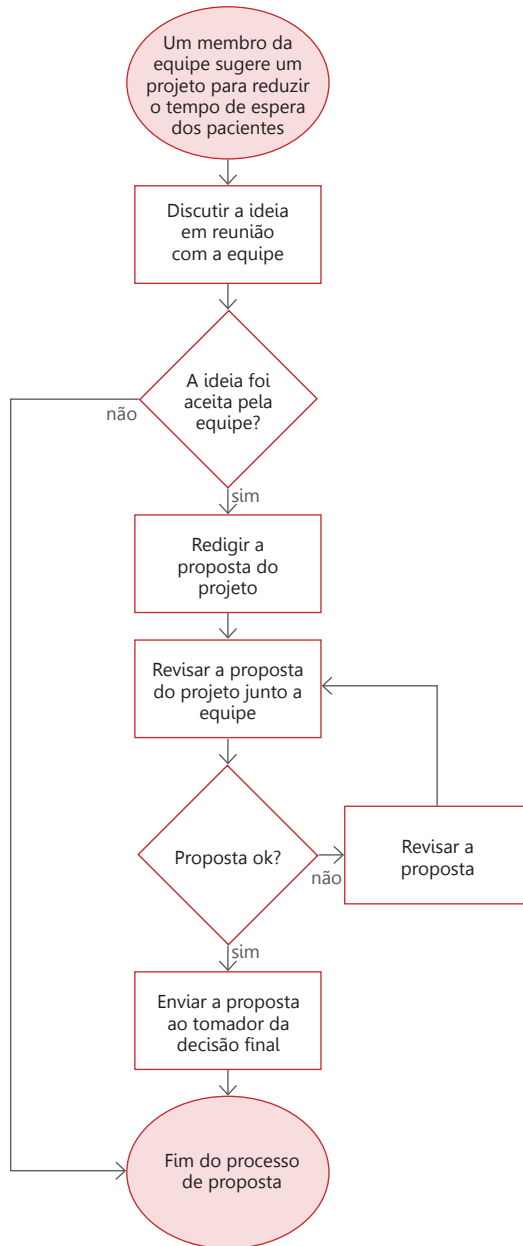


Figura 8: Fluxograma proposta de projeto.

Fonte: Elaboração própria.

O papel dos fluxogramas como uma ferramenta de otimização de processos

Ao dispor dos benefícios proporcionados pela utilização do fluxograma, temos acesso a uma série de informações que nos permite tomar decisões confiáveis quanto ao desenvolvimento dos processos, possibilitando, assim, a melhoria dos mesmos. Dentre as decisões tomadas a partir do uso do fluxograma que poderiam facilitar e otimizar a execução de projetos, podemos destacar: acrescentar ao processo operações que corrijam falhas, retirar atividades desnecessárias, trocar a disposição das atividades e substituir o responsável por sua execução.

Segundo Maranhão e Macieira (2010), a introdução de fluxogramas é enriquecedora para o ambiente de trabalho, pois facilita a interpretação dos colaboradores e contribui para a visualização do fluxo de trabalho. Outra importância do fluxograma está relacionada ao fomento da comunicação entre os colaboradores, possibilitando a troca de experiências e pontos de vista relativo a um mesmo processo. Além disso, a utilização do mesmo permite identificar o funcionamento de qualquer tarefa, independente do grau de complexidade, permitindo o entendimento, por meio da representação visual, de como o processo é executado (KAMEL, 1994).



GLOSSÁRIO

Otimização de processos: Otimizar significa, em termos estatísticos, estabelecer o valor ótimo, ou seja, extrair o melhor resultado possível. Se tratando de processos, otimizar é fazer com que o processo seja executado de forma a atingir o resultado mais adequado. Para que isso se concretize, é preciso que o processo seja eficiente, ou seja, seja executado com excelência, qualidade e com o mínimo de erros.

4.2. Elaboração dos fluxogramas

Um fluxograma bem elaborado é aquele em que há o entendimento daqueles que o utilizam e executam. No entanto, um fluxograma não pode ser feito de qualquer forma, existe um conjunto de símbolos que delimitam a linguagem gráfica, trazendo clareza e universalidade aos fluxogramas. Conheça esses símbolos e seus significados na **Figura 9**.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	O símbolo terminal é um retângulo ovalado, que identifica sem ambiguidade o início ou o fim de um processo, de acordo com a palavra dentro do símbolo. "Início" ou "Começo" são usados para designar o ponto de partida do fluxograma e "Fim" ou "Pare" são usados para indicar o final do fluxo.
	O retângulo indica cada atividade que precisa ser executada. Assim, dentro do retângulo há uma curta descrição da atividade.
	O losango é o símbolo de decisão, que indica um ponto onde o processo se bifurca em dois ou mais caminhos. O trajeto tomado depende da resposta à questão que aparece dentro do losango. Cada caminho está associado a alguma resposta.
	O símbolo de documento representa um documento pertinente ao processo.
	O símbolo conector é usado para indicar uma continuação do fluxograma. Assim, ele indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra/número, que aparece em seu interior.
	Indica uma espera.
	A linha de fluxo representa o trajeto do processo que conecta os elementos do processo (atividades, decisões). A seta na linha de fluxo indica o sentido a ser seguido.

Figura 9: Simbologia dos fluxogramas.

Fonte: Adaptado de Ribeiro, Fernandes e Almeida (2010).

Além da simbologia, há também algumas regras que nos auxiliam na elaboração de um fluxograma:

- Todos os envolvidos no processo devem contribuir na elaboração do fluxograma. Isso inclui os colaboradores que executam as tarefas descritas no processo e os administradores/supervisores da área na qual o processo funciona. Além disso, na elaboração do fluxograma é aconselhável o uso de um facilitador independente. O facilitador terá a finalidade de auxiliar e

orientar os envolvidos a descreverem todas as informações importantes, diminuindo a chance de um colaborador do grupo influenciar indevidamente o resultado.

- A elaboração de um fluxograma é um processo que pode ser demorado, dependendo da complexidade e, portanto, mais de uma sessão pode ser necessária. Dessa forma, é importante que o responsável avalie e aloque tempo suficiente para sua execução.
- Perguntas são essenciais na fluxogramação de processo. Sendo assim, quanto mais perguntas, mais informações serão coletadas e mais detalhado o processo ficará. Como forma de guiar os colaboradores na coleta das informações, é importante que o responsável, seja um facilitador ou um colaborador da área, faça ao grupo algumas perguntas:
 - Qual é a primeira coisa que acontece no processo?
 - Quais as etapas seguintes?
 - De onde vêm os recursos?
 - Quem executa?
 - Quem decide?
 - Em um ponto de decisão, o que acontece quando a decisão é sim?
 - Em um ponto de decisão, o que acontece quando a decisão é não?

Além dessas, outras questões surgirão e poderão ser levantadas durante as reuniões. Cabe ao facilitador orientar o grupo, de acordo com o grau de detalhamento que o processo necessita. De posse dessas informações, parte-se para a elaboração do fluxograma, que deve seguir as seguintes etapas: **definição do processo** e **fluxogramação**.

a) Definição do processo

A elaboração de um fluxograma depende, principalmente, do processo que se pretende analisar e do objetivo de sua estruturação. Por exemplo, quando os problemas identificados no processo são menores, é possível representar o fluxograma somente com as atividades mais relevantes. Caso os problemas sejam maiores, a representação precisa ser mais detalhada, especificando mais cada atividade.



NA PRÁTICA!

Para exemplificar, vamos imaginar o serviço de entrega de resultados de exames no setor de coleta em uma UBS. Suponhamos que seja identificado um atraso constante na entrega dos resultados aos pacientes de determinada unidade e, então, o gestor decida elaborar um fluxograma do processo, com o objetivo de identificar os motivos de tal atraso. Para isso, é preciso representar graficamente a etapa de entrega de resultados de exames, de forma detalhada. Essa ação pode permitir que a organização identifique o tempo e os responsáveis por essa operação, facilitando a verificação dos possíveis motivos de atraso nas entregas e, assim, seja possível decidir o que será mudado no processo para tornar a entrega mais eficiente.

b) Fluxogramação

Definido o processo, é necessário obter as seguintes informações para a elaboração do fluxograma: quando se inicia e se encerra o processo, quais as etapas que constituem o processo e qual a ordem cronológica em que essas etapas são executadas.

Com relação à primeira questão, imaginemos o processo de entrega de resultados de exames. Podemos observar que o início do processo é a solicitação do resultado do exame por parte do paciente ou do médico. O final do processo, por sua vez, consiste no exame em mãos do solicitante. No meio desse processo haverá inúmeras etapas, como o repasse de informações e dos dados do paciente, consulta dos exames disponíveis etc.

Para a segunda questão, é necessário verificar as etapas formadoras do processo e, para tanto, deve-se elaborar um rascunho e coletar informações adicionais, ouvir opiniões dos executores do serviço e fazer a observação das rotinas que apresentam incoerências. Por meio dessas ações, será possível, também, verificar o terceiro ponto, a ordem cronológica das etapas.

Com isso, dá-se início à disposição das informações de forma gráfica, utilizando-se de ferramentas apropriadas. Maranhão e Macieira (2010) destacam o MS Visio como a ferramenta mais utilizada para a elaboração de fluxogramas. O MS Visio possui características como facilidade de manuseio, excelente interface gráfica, possibilidade de criação de repositório de dados e excelente compatibilidade com o MS Office.

**SAIBA MAIS!**

Para acessar ao **MS Visio**, basta clicar aqui.



É importante, ainda, conhecer a padronização dos símbolos de cada tipo de fluxograma. No entanto, apesar de haver simbologias mais comuns, como as citadas no Tópico 4.2, pode-se utilizar outras figuras para a representação, caso o objetivo seja facilitar a compreensão do fluxograma.

O fluxograma deve ter uma legenda, que servirá de orientação para a análise do fluxo do processo. De acordo com Carreira (2009), a legenda deve conter, além do nome da organização e o título do processo, o nome e/ou cargo da autoridade que aprovou o processo, data da aprovação, endereço do arquivo do fluxograma, dentre outras informações que a organização julgar como importante.

Para montar o fluxograma, basta agrupar as atividades do processo analisado em ordem cronológica, considerando o nível de detalhamento que se quer demonstrar e estabelecer a direção do fluxo, como disposto na **Figura 10**.

Segundo Cruz (2013), mesmo que se trate de diferentes procedimentos, o fluxograma segue uma estrutura definida, que dispõe, numa sequência lógica, as etapas de um processo. Sendo assim, o

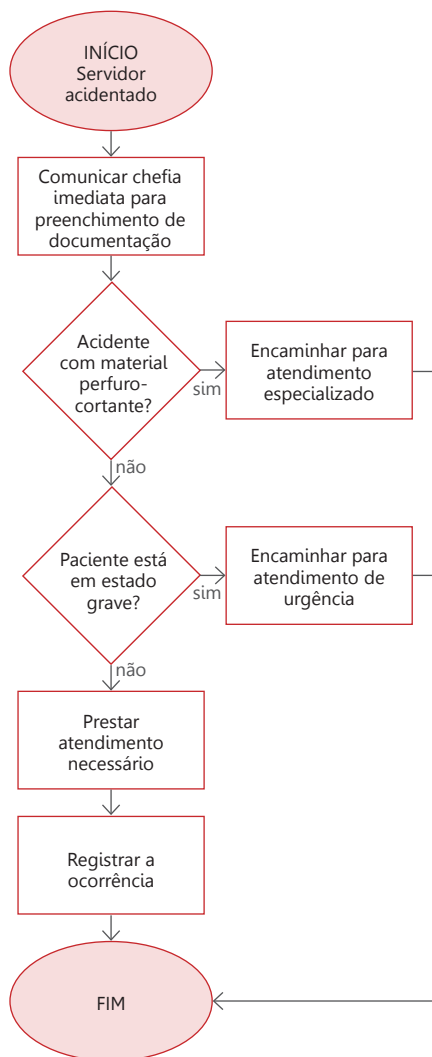


Figura 10: Exemplo de um fluxograma de acidente de trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

fluxograma descreve qualquer tipo de informação e serve para estruturar e apresentar uma tarefa de forma que qualquer pessoa envolvida no processo consiga interpretá-lo. Compreendidos os processos de análise, de revisão dos processos e de elaboração dos fluxogramas, partimos para a etapa da implementação da gestão por processos.

5. IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A segunda etapa da implementação da gestão por processos consiste na implantação e gerenciamento dos novos processos. Essa fase é dividida em outras quatro subetapas, conforme mostrado na **Figura 11**.

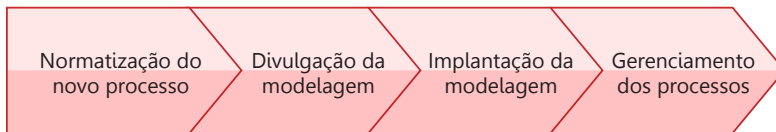


Figura 11: Etapas da implantação dos novos processos.
Fonte: Elaboração própria.

Após a reestruturação dos processos, devidamente revisados e validados pelos envolvidos, torna-se necessário organizar e formalizar a execução dos processos, reduzindo dispêndios na execução. Dessa forma, não basta apenas estruturar um novo processo, é necessário padronizá-lo e, em seguida, normalizá-lo, ou seja, estabelecer normas e torná-las regras, evitando, assim, que o processo seja conduzido de qualquer forma e com inconformidades.

Para isso, utiliza-se os **Procedimentos Operacionais Padrão (POP)** e as **Instruções de Trabalho (IT)**, que serão abordados mais adiante, no decorrer do texto. Os manuais, os fluxogramas e toda a documentação devem ser atualizados, homologados e, posteriormente, publicados (BRASIL, 2013). Assim, a organização ganha um mecanismo de orientação, de consulta e de avaliação do processo.

Uma vez normalizado o processo, o próximo passo consiste em inseri-lo na rotina da organização, ou na parte dela em que ocorreu o processo. Os colaboradores diretamente envolvidos nas atividades são os responsáveis por colocar em prática o que

foi estabelecido, por isso, é imprescindível que entendam, sem lacunas de imprecisão, como o processo passará a ser desenvolvido. Segundo Laurindo e Rotondaro (2011), uma das formas de combater o medo das mudanças das equipes é comunicar claramente o que está previsto que aconteça e quais ações são esperadas das pessoas.

Dessa forma, nessa etapa, é necessário apresentar os processos mapeados aos colaboradores impactados, bem como divulgar as novas atividades ou as alterações nas atividades já existentes e treinar os trabalhadores. Para isso, é importante que o responsável apresente, por meio de reuniões, os processos que foram trabalhados e suas modificações. Além disso, é importante que o mesmo disponibilize aos envolvidos os fluxogramas e toda a documentação dos processos. É interessante que esses documentos sejam disponibilizados em locais de fácil acesso para que os colaboradores possam consultar sempre que preciso.



SAIBA MAIS!

Quer saber mais como ter alto desempenho nas reuniões de grupo, conseguindo mobilizar a equipe para as demandas necessárias? Então confira nosso livro digital de **Lideranças de equipes**. Clique aqui para acessar.



Assim, a terceira subetapa da implantação do novo processo prevê a implantação dos modelos apresentados na etapa anterior, de forma gradativa e controlada (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008). Aos gestores, cabe gerenciar a execução das atividades, de forma a verificar se tudo está sendo executado conforme a documentação do processo e se os planos e soluções pensadas estão realmente sendo positivas.

Após as etapas de implantação dos novos processos, tem início a última fase da gestão por processos, que consiste na adoção da rotina de gerenciamento. Nessa etapa, realiza-se o acompanhamento e a análise dos resultados do processo, tendo como base os indicadores de desempenho preestabelecidos, que são métricas que quantificam a performance dos processos, de forma a comparar os resultados esperados com aqueles alcançados. Segundo Gomes (2017, p. 24),



“através dos indicadores de desempenho torna-se mais fácil monitorar e melhorar a qualidade e o desenvolvimento dos processos, uma vez que os mesmos fornecem dados medidos em períodos de tempo diferentes”.



NA PRÁTICA!

Pensando em um exemplo de política pública para o monitoramento da obesidade, veremos que, após a implementação dessa política, seria importante o acompanhamento de seus indicadores de desempenho, com vistas a verificar se ela está atendendo à população por meio da diminuição da incidência de tal doença. Podemos utilizar, por exemplo, a taxa de incidência de obesidade dentro da população alvo, a taxa de mortalidade devido a esse tipo de doença dentro da população-alvo, dentre outros.

Alguns exemplos de indicadores são:

- i. número de atendimentos prestados em determinado período de tempo;
- ii. tempo de espera em uma fila para atendimento;
- iii. número de reclamações de determinado serviço em razão do número de solicitações desse mesmo serviço etc.

Depois de aprender as etapas da implantação e gerenciamento dos novos processos, podemos conhecer as ferramentas que possibilitam sua documentação. No tópico a seguir, abordaremos os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e as Instruções de Trabalho (IT).

5.1. A importância do Procedimento Operacional Padrão (POP) e da Instrução de Trabalho (IT)

É relevante destacar ocorrências de situações em que sucedem falhas e inconformidades na execução de processos, podendo levar pacientes ao óbito. De acordo com o jornal Folha de São Paulo (2012), uma estagiária de enfermagem injetou café com leite na veia de uma paciente causando sua morte. Em um outro caso relatado pela Veja (2013), durante uma ressonância magnética, um composto químico utilizado em processos industriais, foi aplicado no lugar do contraste necessário para a realização do procedimento, em três pacientes. Em ambos os casos, os profissionais estavam atuando sem supervisão técnica durante a ocorrência dos problemas.

Esses tipos de erros poderiam ser prevenidos se os profissionais tivessem clareza acerca das atividades que deveriam realizar no exercício de seu cargo. O uso do POP e IT é um dos meios para tornar conhecidas, estáveis e acessíveis tais atividades,

bem como para viabilizar que elas sejam gerenciadas de modo efetivo nas organizações. Ambos são instrumentos de padronização de processos, que permitem a regulamentação e o gerenciamento do sistema de gestão por processos dentro de uma organização.

Silva, Duarte e Oliveira (2004) apresentam vantagens de padronização para todos os envolvidos, desde os gestores e os colaboradores até o público final. Segundo os autores, com a padronização a organização garantirá a sistematização dos procedimentos e atividades, favorecendo a continuidade dos mesmos, evitando, por exemplo, a alteração de algum processo em casos como a saída de algum colaborador, uma vez que será possível seguir os passos descritos nos documentos. Assim, todos os colaboradores possuirão conhecimento e terão segurança ao realizar as tarefas. Para o gestor, a padronização é benéfica, pois favorece nos treinamentos de novos colaboradores, reduzindo preocupações ao planejar o dia a dia de trabalho. Com isso, todo o serviço será prestado com a mesma qualidade, superando as expectativas e atingindo a satisfação de toda a população (SILVA; DUARTE; OLIVEIRA, 2004, p. 11)

Além disso, o uso de POP e IT proporciona benefícios aos envolvidos, viabilizando que o profissional execute a atividade com segurança e sem depender de ordens de seu gestor, atendendo às expectativas da organização em relação ao seu desempenho. Além disso, proporciona ao usuário o acesso a um serviço com as mesmas características e com o mesmo prazo de entrega, fazendo com que a organização tenha mais estabilidade e qualidade em seus resultados (CAMPOS, 2014; SILVA; DUARTE; OLIVEIRA, 2004).

A seguir, apresentaremos a definição de cada um desses instrumentos.

5.1.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)

O POP é definido como um documento com instruções que descrevem a realização correta de um processo, de modo a atingir um objetivo (CARSON; DENT, 2007). De acordo com Campos (2014), o POP possibilita a realização de uma tarefa de forma adequada e padronizada, independente da pessoa que a realize, de forma a assegurar a excelência no atendimento dos usuários do SUS.

Esse documento contém os equipamentos e materiais necessários para a execução da tarefa, bem como uma descrição detalhada dos procedimentos a serem seguidos, conforme mostrado na **Figura 12**. Além disso, para todo o procedimento

descrito, figuras, fotos e esquemas devem ser adicionados ao POP, a fim de facilitar o entendimento de algum ponto-chave do processo ou atividade crítica a ser desenvolvida (CAMPOS, 2014).

Dessa forma, o objetivo de um POP é definir um roteiro de condutas gerais do processo, estabelecendo, assim, um padrão. Sua composição pode incluir instruções de trabalho, fluxograma, dentre outros documentos adicionais.


 INSTITUTO FEDERAL Piauí	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO POP 28 RETIRADA DE PONTO	Versão	1.0
		Data de Aprovação	30/10/2020
DEFINIÇÃO: É o procedimento que consiste na remoção dos fios cirúrgicos de maneira asséptica.			
OBJETIVO: Remover fios cirúrgicos de uma sutura cicatrizada sem lesionar o tecido recém-formado.			
EXECUTANTE: Equipe de enfermagem.			
MATERIAIS NECESSÁRIOS: <ul style="list-style-type: none"> • Equipamento de proteção individual (gorro, luva de procedimento, máscara cirúrgica, óculos de proteção, avental ou capote não estéril) • Gaze estéril • Frasco de soro fisiológico a 0,9% • Agulha 40x12 • Álcool a 70% • Tesoura de Íris ou lâmina de bisturi • Luvas de procedimento • Descarte de lixo infectante 			
7 DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar o cliente sobre o procedimento. 2. Higienizar as mãos (POP 01). 3. Calçar luvas de procedimento. 4. Expor a região da retirada dos pontos. 5. Solicitar avaliação do enfermeiro ou médico caso a incisão apresente sinais de complicações. 6. Umedecer a gaze com soro fisiológico 0,9% ou solução antisséptica disponível promovendo a antisepsia da área menos contaminada para a mais contaminada. 7. Verificar a cicatrização tecidual, presença de secreção e deiscência. 8. Tracionar o ponto pelo nó e cortá-lo, com a tesoura ou lâmina de bisturi, em um dos lados junto ao nó. 9. Realizar retirada dos pontos alternadamente. 10. Proceder à retirada total no caso de não haver alterações. 11. Observar se todos os pontos saíram por inteiro. 12. Colocar os pontos, já retirados, sobre uma gaze e desprezá-los em recipiente para descarte. 13. Fazer leve compressão no local com gaze seca. 14. Desprezar o material utilizado em local apropriado. 15. Retirar luvas de procedimento. 16. Higienizar as mãos (POP 01). 17. Checar o procedimento e registrar as anotações de enfermagem no prontuário do cliente. 			

Figura 12: Exemplo de POP para retirada de ponto.

Fonte: Pereira et al. (2020, p. 102).

5.1.2. Instrução de Trabalho (IT)

IT é o nome dado ao documento que consta a descrição ou a ilustração de tarefas, geralmente técnicas e específicas, que acontecem dentro de um determinado processo. Dessa forma, toda IT deve estar inserida em algum POP, uma vez que esse descreve a realização de um processo. Assim, cada serviço/setor deve ter uma série de IT que alcance todos os procedimentos realizados na organização. O propósito da IT é indicar o modo correto, de forma detalhada, de se atuar na execução de tarefas-chave da organização, conforme exemplo disposto na **Figura 13**.


 PREFEITURA DE COLOMBO	INSTRUÇÃO DE TRABALHO - IT			
	Número: IT 001	Data da Validação: Julho 217	Data da Revisão: Julho 2017	Versão nº 01
LAVAGEM SIMPLES DAS MÃOS				
<p>Descrição: Assepsia completa das mãos antes e depois de iniciar do trabalho, manusear alimentos e medicamentos, do contato direto com o paciente, de alimentar-se, de utilizar o banheiro, depois de tossir ou espirrar. É a rotina mais simples, mais eficaz e de maior importância na prevenção e controle das infecções hospitalares</p>				
<p>OBJETIVO: Garantir o controle e prevenção das infecções hospitalares. Manter a limpeza e higienização das mãos. Prevenir infecções cruzadas.</p>				
<p style="text-align: center;">Quando lavar as mãos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar o trabalho, manusear alimentos e medicamentos, do contato direto com o paciente, de alimentar-se e de utilizar o banheiro. • Após procedimentos de higiene pessoal e do contato com o paciente. • Após contato com secreções de matéria orgânica, contato com superfícies e artigos contaminados tendo ou não usado luvas. • Após manusear o lixo. • Após término de cada tarefa, ao sair do banheiro da jornada de trabalho. • Após término de cada tarefa, ao sair do banheiro e término da jornada de trabalho. <p style="text-align: center;">Procedimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir a torneira e molhar as mãos. • Com a torneira aberta, aplicar sabonete na palma das mãos. • Friccionar as mãos, espaços interdigitais, polegar, articulações, unhas, extremidade dos dedos e o punho. • Enxaguar bem as mãos iniciando pela extremidades dos dedos. • Enxugar as mãos com papel toalha. • Enxugar as mãos com papel toalha. • Fechar a torneira com papel toalha. • Desprezar o papel toalha no lixo comum. 				
PREPARADO POR: J.PEREIRA SHEYLA CARVALHO, NAIR LENZ		REVISADO:		APROVADO: JPEREIRA

Figura 13: Exemplo de IT de lavagem simples das mãos.

Fonte: Benelli et al. (2017, p. 09).

5.1.3. Diferença entre POP e IT

No sistema de gestão das organizações existe tanto a IT quanto o POP, ambos têm origem no mesmo campo, a gestão por processos. Embora os dois façam parte do sistema de gestão, existe uma diferença de escopo entre eles, visto que ambos podem ter *layouts* e estruturas parecidas, mas possuem finalidades diferentes e, na maioria das vezes, complementares.

O POP é mais amplo, visando a padronização do fluxo do processo como um todo. A IT, por sua vez, é uma definição mais específica, que tem por objetivo orientar sobre a execução de atividades operacionais. Dentro da hierarquia demonstrada na **Figura 14**, a IT vem logo após os procedimentos.

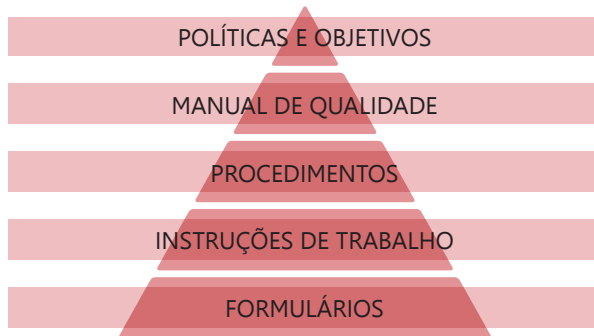


Figura 14: Hierarquia da documentação do sistema de gestão da qualidade.

Fonte: Adaptado de Peixoto, 2015.


Entendendo agora as diferenças entre POP e IT, fica fácil perceber a importância desses documentos para as organizações. Ambos são necessários e até indispensáveis para garantir a qualidade, a produtividade, a segurança e a otimização dos custos.

5.1.4. Estrutura básica

Normalmente, os POP's e as IT's seguem o mesmo padrão de estrutura gráfica e de layout. O documento é composto de uma ou mais páginas, de acordo com seu tamanho, e alguns itens devem estar contemplados em seu formato, tais como:

- Cabeçalho contendo o tipo do documento, título, código, logotipo da empresa ou instituição, área responsável, conforme mostrado na **Figura 15**;

Modelo do cabeçalho para primeira página:

 Universidade Federal da Bahia	Sistema de Desenvolvimento Institucional PO – Procedimento Operacional (ou) IT – Instrução de Trabalho		
Unidade Nome da Unidade			
Processo Nome do Processo	Identificação PO/Unidade ou Órgão/Coordenação/Núcleo/XX	Versão XX	Nº de Folhas X de X

Modelo do cabeçalho resumido para demais páginas:

Processo Nome do Processo	Identificação PO (ou IT)/Unidade (ou Órgão)/Coordenação/Nº do processo	Versão XX	Nº de folhas X de X
-------------------------------------	--	---------------------	-------------------------------

Figura 15: Modelo de cabeçalho.

Fonte: Peixoto (2015, p. 10).

- Responsáveis, datas da elaboração, aprovação e autorização, podendo estar no rodapé;
- Objetivos do documento;
- Campo de aplicação, abrangência ou aplicabilidade;
- Responsabilidades;
- Equipamentos utilizados;
- Tempo de execução (no caso de IT);
- Descrição dos procedimentos;
- Referências e anexos.

Para melhor entendimento, segue a definição do que deve conter em cada um dos tópicos listados acima:

- **Objetivo:** o objetivo do procedimento é descrever, de forma clara e objetiva, a finalidade da padronização em questão. Exemplo: para limpeza e higienização de alimentos oferecidos em hospitais, o objetivo é evitar a contaminação dos pacientes.
- **Campo de aplicação:** o campo de aplicação diz respeito ao setor da organização que colocará em prática o que está descrito no documento. No exemplo da limpeza e higienização de alimentos, o campo de aplicação é a cozinha.
- **Equipamentos e insumos críticos:** nesse ponto são descritos os equipamentos e materiais necessários para a execução do processo. Para facilitar a com-

preensão, em casos de materiais específicos e complexos, recomenda-se a utilização de imagens e outros recursos visuais.

- **Procedimento:** refere-se a descrição do passo a passo do processo. Além da parte descritiva, deve-se colocar todas as etapas das atividades. Quanto mais claro, melhor será o entendimento. Exemplo: no caso da higienização dos alimentos, deve-se explicitar cada passo: desde a chegada do alimento à cozinha até seu envio ao paciente que o consumirá.

5.1.5. Elaboração dos POP e IT

Ao planejar a elaboração dos documentos, é importante lembrar que cada uma das etapas deverá ter a participação da equipe envolvida, que poderá avaliar e validar seus procedimentos, e, se necessário, contratar pessoal especializado para essa função.

Sendo assim, para a elaboração dos POP's e IT's, tem-se as seguintes etapas:

- a) **Definir a atividade a ser detalhada:** o primeiro passo para se iniciar a padronização dos processos é a identificação dos procedimentos que necessitam de padronização. Dessa forma, deve-se escolher as atividades que exigem um padrão e que apresentam mais pontos críticos em sua execução.
- b) **Definir o passo a passo para a realização da tarefa:** com a tarefa escolhida é preciso descrever, passo a passo, o que deve ser feito na execução da atividade. De acordo com Gourevitch e Morris (2008), os executores do processo devem saber, de forma detalhada, cada parte necessária para a realização da tarefa e, por isso, são os indicados para auxiliar na elaboração dos documentos. É importante salientar que todas as tarefas contidas no fluxograma do processo, devem ser descritas no POP. No caso da IT, é importante que se tire fotos ou faça ilustrações que facilitem o entendimento, quando possível.
- c) **Definir os responsáveis em cada um dos passos para a realização da atividade:** para que cada um dos passos aconteça, deve-se definir os responsáveis pela execução. Vale lembrar que a responsabilidade deve ser definida pelo cargo e não o nome da pessoa, uma vez que a organização pode sofrer com a rotatividade de funcionários.
- d) **Treinar os envolvidos:** é imprescindível que toda a equipe envolvida seja treinada e capacitada a realizar as tarefas de acordo com os padrões definidos (CAMPOS, 2014). Dessa forma, após a finalização da elaboração dos docu-

mentos, deve-se apresentá-los aos envolvidos, fazendo com que esses sejam treinados para realizar o passo a passo de acordo com o que foi descrito. Os documentos devem ser disponibilizados aos colaboradores em local de fácil acesso, seja de forma impressa e/ou eletrônica. Ainda, conforme aponta o autor, os procedimentos devem ser monitorados para certificar que, após o treinamento, todos seguirão os processos listados de forma correta e que, em caso de dúvidas, o documento estará disponível com o nome do responsável, ao qual poderão recorrer.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, tentar visualizar o funcionamento das organizações do ponto de vista dos processos torna-se de fundamental importância e, para isso, a gestão por processos atua de forma a possibilitar que as organizações eliminem as atividades que não agregam valor, colaborando para a diminuição dos custos relacionados à produção. Dessa forma, este material objetivou nutrir gestores da área de saúde pública no que tange às ferramentas e aos métodos para implementação da gestão por processos dentro do contexto da APS.

Pensar as atividades da APS partindo dos desafios atuais – porém, definindo ações, práticas e projetos futuros – é um hábito importante e deve estar na agenda prioritária dos gestores das áreas da saúde. Essa é a lógica primordial quando nosso objetivo é a promoção da saúde. Por meio da implementação da gestão por processos é possível alcançar melhores resultados da equipe, e o mapeamento dos processos, bem como sua documentação, são imprescindíveis como aliadas, visto que promovem mais integração entre as áreas, além de organizarem os fluxos de trabalho, oportunizando o bom exercício da liderança.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000/2000** - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2004.

- BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília, DF: MPF/PGR, 2013.
- BENELLI, Altair et al. **Instruções Trabalho: UPA 24h**. Colombo, 2017. Disponível em: <http://www.colombo.pr.gov.br/downloads/saude/Protocolos.pdf> . Acesso em: 28 fev. 2022.
- CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. 2. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014. 171p.
- CANDIDO, R.; SILVA, M.; ZUHLKE, R. Implantação da Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28. **Anais [...]**, Rio de Janeiro, 2008.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARSON, P. A.; DENT, N. J. **Good clinical, laboratory and manufacturing practices: techniques for the QA professional**. Cambridge: RSC, 2007.
- CRUZ, T.; **Sistemas, organização & processos: administração organização por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. Estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo, SP: Atlas, 2013.
- CURY, A. **Organização e métodos: Uma visão holística**. São Paulo, SP: Atlas, 2015.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo, SP: Atlas, 2001.
- FOLHA de São Paulo. **Estagiária que injetou café na veia de idosa diz que 'qualquer um se confunde'**. Folha de São Paulo. Outubro, 2012. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/cotidiano/2012/10/1172963-estagiaria-que-injetou-cafe-na-veia-de-idosa-diz-que-qualquer-um-se-confunde.shtml>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- GAWANDE, A. **The checklist manifesto: how to get things right**. New York: Picador, 2009.
- GOMES, Rebeca. **Gestão por processos no setor público: estudo de caso na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba**. 2017. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/4072/1/RLCG07052018.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMgb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- GOUREVITCH, Philip; MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra**. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 2008.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo, SP: Makron Books, 1993.
- KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo, SP: ERICA, 1994.
- LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- LINS, João; MIRON, Paulo. **Gestão Pública: Melhores Práticas**. São Paulo, SP: Quartier Latin, 2009.
- LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. In: ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28. **Anais eletrônico** [...], Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf. Acesso em: 30 nov. 2021.
- LUCAS, A. dos S. et al. Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf_107. Acesso em: 04 dez. 2021.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.
- OLIVEIRA, Altemar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; BARBARA, Saulo. A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas. In: Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 5. **Anais** [...], Resende, RJ, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Como otimizar o processo decisório de sua empresa. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- PAIM, R. et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. 1. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.
- PEIXOTO, A.; **Manual de elaboração de procedimentos operacionais e instruções de trabalho da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: EDUFBA, 2015. Disponível em: <http://www.supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/manualsupaditspos.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- PEREIRA, Catarina et al. **Manual de procedimentos operacionais padrão (POP's)**: Serviço de Enfermagem. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – Teresina: IFPI, 2020. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/noticias/ifpi-implanta-sistematizacao-da-assistencia-de-enfermagem/ManualdeProcedimentosOperacionaisPadroIFPI.pdf> . Acesso em: 09 mar. 2022.
- PORMANN, A. **Fluxo de Atendimento em Clínicas**. IA.LUI, 2020. Disponível em: <https://ialui.com.br/fluxo-de-atendimento-em-clinicas/>. Acesso em: 03 dez. 2021.
- RIBEIRO, J. R.; FERNANDES B. C.; ALMEIDA D. A. A questão da agregação de valor no mapeamento de processo e no mapeamento de falhas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **Anais eletrônico** [...]. São Carlos, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_740_16600.pdf . Acesso em: 25 fev. 2022.
- ROTONDARO, Roberto G. Gerenciamento por Processos. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (Org.). **Gestão da Qualidade**: Teoria e Casos. Rio de Janeiro, RJ: Contexto Elsevier, 2006. p. 209-235.
- SILVA, Washington Luis Vieira; DUARTE, Felipe de Melo; OLIVEIRA, Jucelândia Nascimento. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. **Qualit@s - Revista Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 01-15, 2004.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.
- PREVÉ, A. D.; MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. (Orgs.). **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2015. 158p. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/07-organiza%E7%E3o%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%C3%A3o/Livro_grafica%20organiza%E7%E3o%20de%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%C3o.pdf. Acesso em: 28 fev. 2022.

- TEIXEIRA, A. L. A.; CARMO, L. F. R. R. S. do. **Mapeamento de Processos: Teoria e Caso Ilustrativo.** (Relatório PIBIC). Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf . Acesso em: 02 dez. 2021.
- VEJA. Campinas: falha humana causou a morte de três pacientes após ressonância magnética. **Revista Veja online.** 26 abr. 2013. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/saude/campinas-falha-humana-causou-a-morte-de-tres-pacientes-apos-ressonancia-magnetica/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

O Brasil, nas últimas décadas, tem vivenciado um avanço muito rápido no número de pessoas com excesso de peso ou obesidade, além de outras doenças crônicas como dislipidemias, diabetes, hipertensão e doenças cardiovasculares. A Atenção Primária à Saúde é um espaço fundamental para a prevenção e o cuidado integral de pessoas nessa condição de saúde. Desse modo, quando ampliamos a capacidade de gestão dos estados e dos municípios, bem como a organização no processo de trabalho, os resultados relativos ao manejo dessas doenças no âmbito do Sistema Único de Saúde são mais efetivos.

Nesse contexto, o projeto Rede para enfrentamento da obesidade e doenças crônicas em Minas Gerais (RENOB-MG) tem como objetivo propiciar a construção de uma rede organizada e qualificada para a atenção à saúde, bem como a excelência em gestão para o gerenciamento dessas condições em Minas Gerais, a partir de ações de diagnóstico, formação, gestão, avaliação e monitoramento – envolvendo atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Para tanto, nossa equipe elaborou duas coleções de livros digitais – Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde e Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para profissionais de saúde – para capacitar, consolidar e enriquecer o trabalho desenvolvido pelos profissionais de saúde e gestores da Atenção Primária à Saúde no cuidado da obesidade e no cuidado integral da pessoa que vive com essa e outras doenças crônicas, tais como diabetes e hipertensão arterial sistêmica.



UFV
Universidade Federal
de Viçosa



IPPDS
Instituto de Políticas Públicas e
Desenvolvimento Sustentável