

Sistema de Gestão da Qualidade em Unidades do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária

MC Gestão Por Processos

Objetivos:

Ao final os participantes deverão ser capazes de:

a)- Definir a Gestão Por Processos e suas bases conceituais

b)- Identificar, mapear, padronizar e gerenciar processos de sua unidade

1. Conceitos Fundamentais

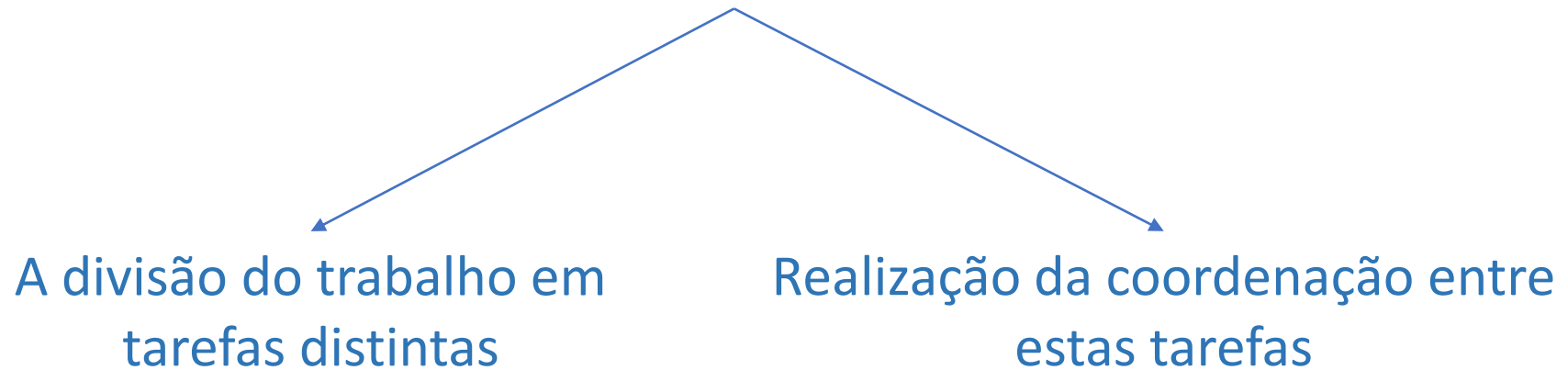
Organizações Eficazes

“A **Estrutura de uma organização** pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o **trabalho é dividido** em tarefas distintas e, depois, como a **coordenação é realizada entre estas tarefas**”

“Cinco tipos de configurações explica a maioria das tendências que levam organizações eficazes a estruturar-se por si mesmas”

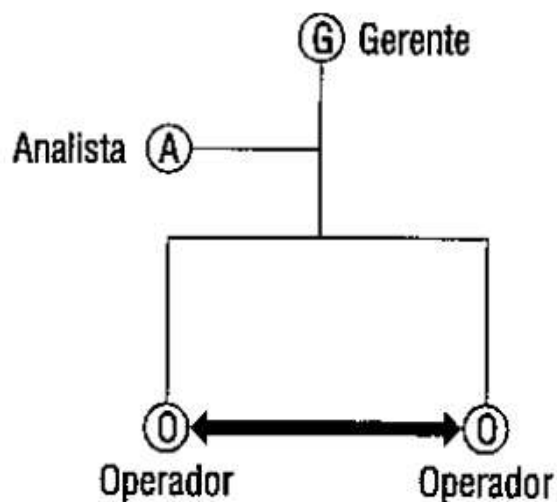
Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

A Estrutura de uma organização envolve:

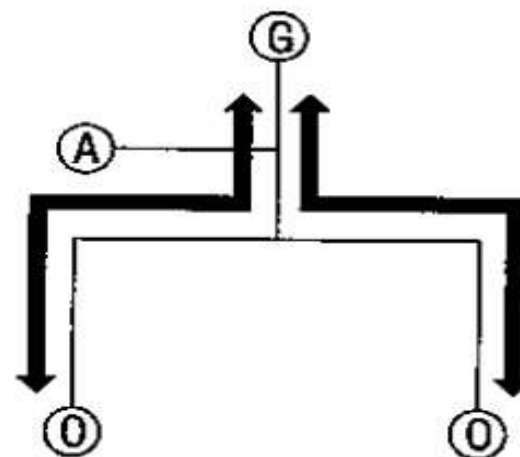


Como a Coordenação das tarefas é realizada?

O modelo dos cinco mecanismos de coordenação de Mintzberg



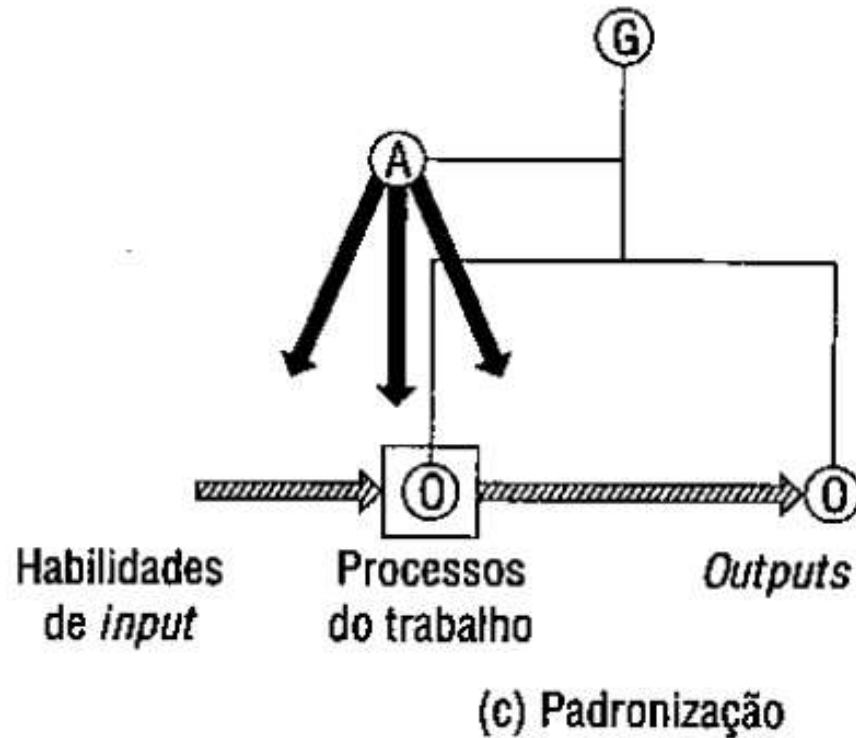
(a) Ajustamento mútuo



(b) Supervisão direta

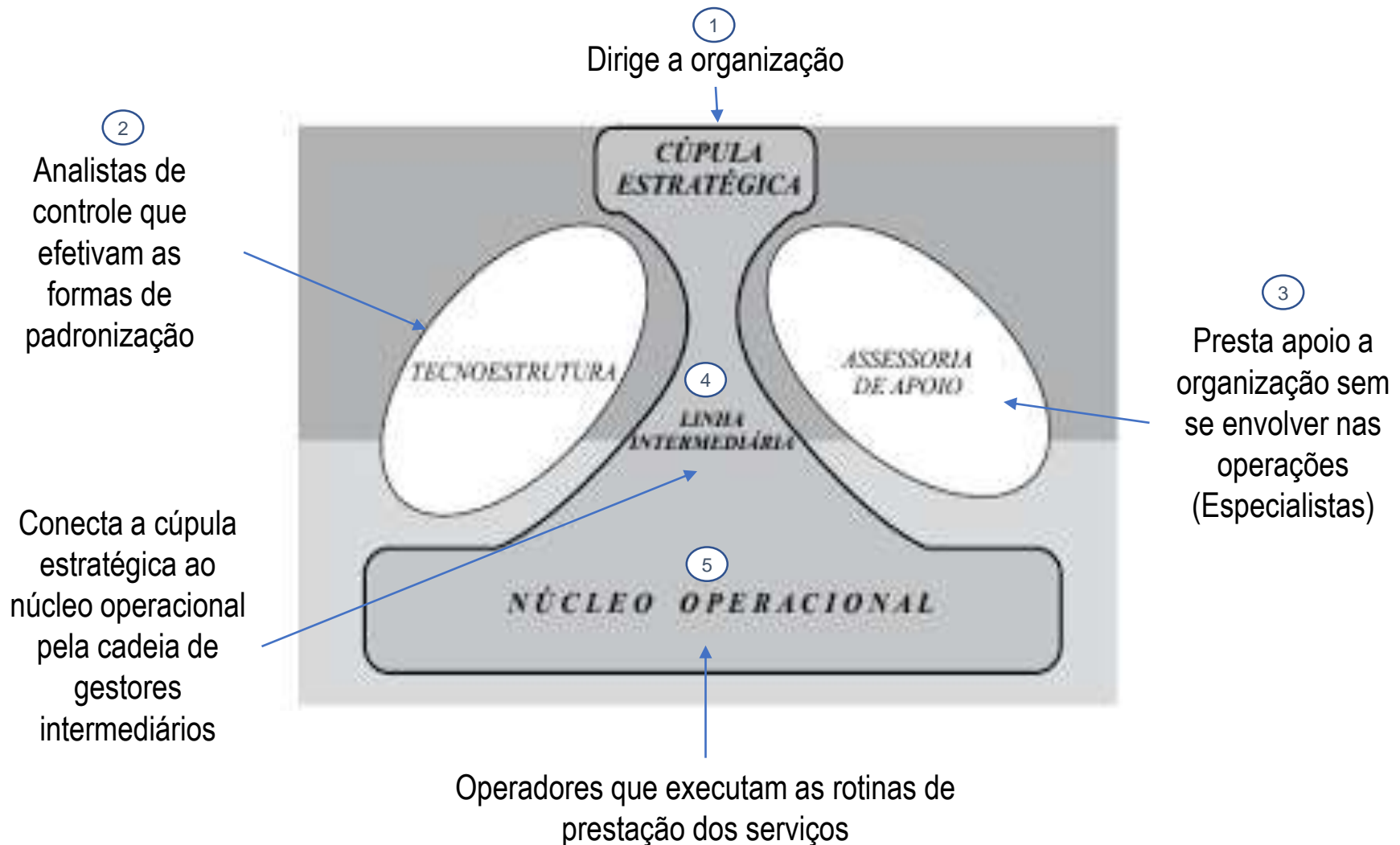
Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

O modelo dos cinco mecanismos de coordenação de Mintzberg



Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

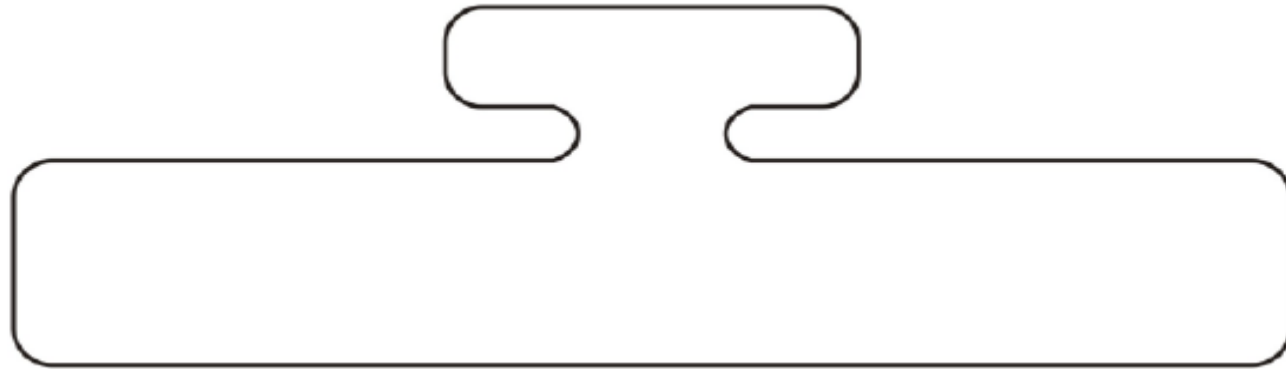
Cinco partes básicas de uma organização



Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

Cinco partes básicas de uma organização

ESTRUTURA SIMPLES

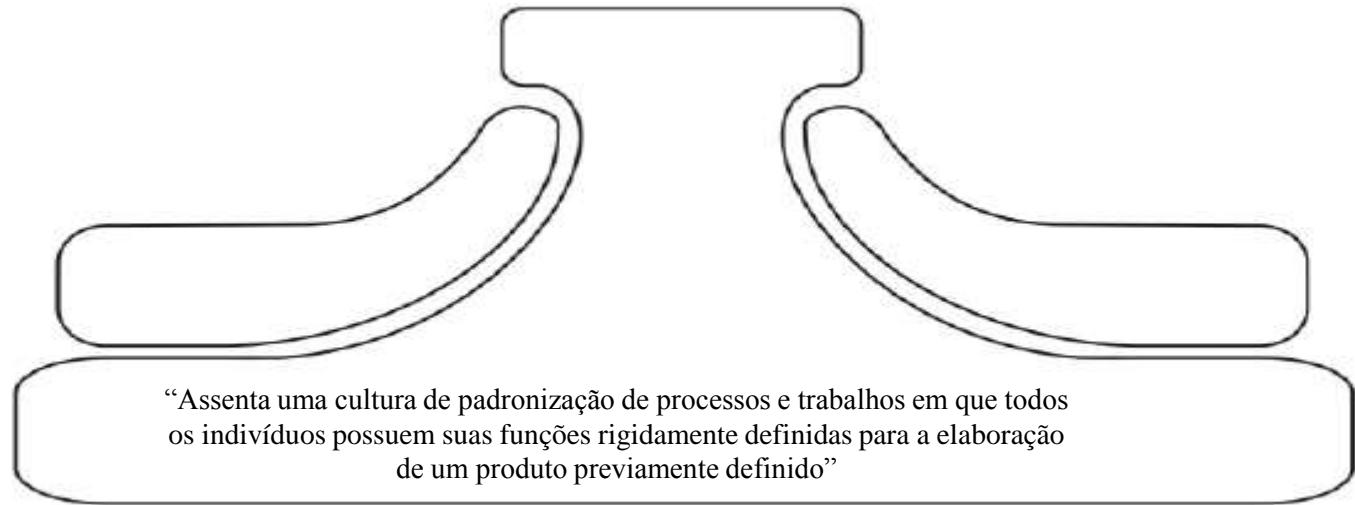


Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Estrutura simples	Supervisão direta	Vértice Estratégico	Centralização vertical e horizontal; Estrutura orgânica	Pequenas empresas; Sistemas técnicos pouco desenvolvidos; Ambientes dinâmicos; Forte influência do líder.

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

Cinco partes básicas de uma organização

BUROCRACIAS MECANIZADAS

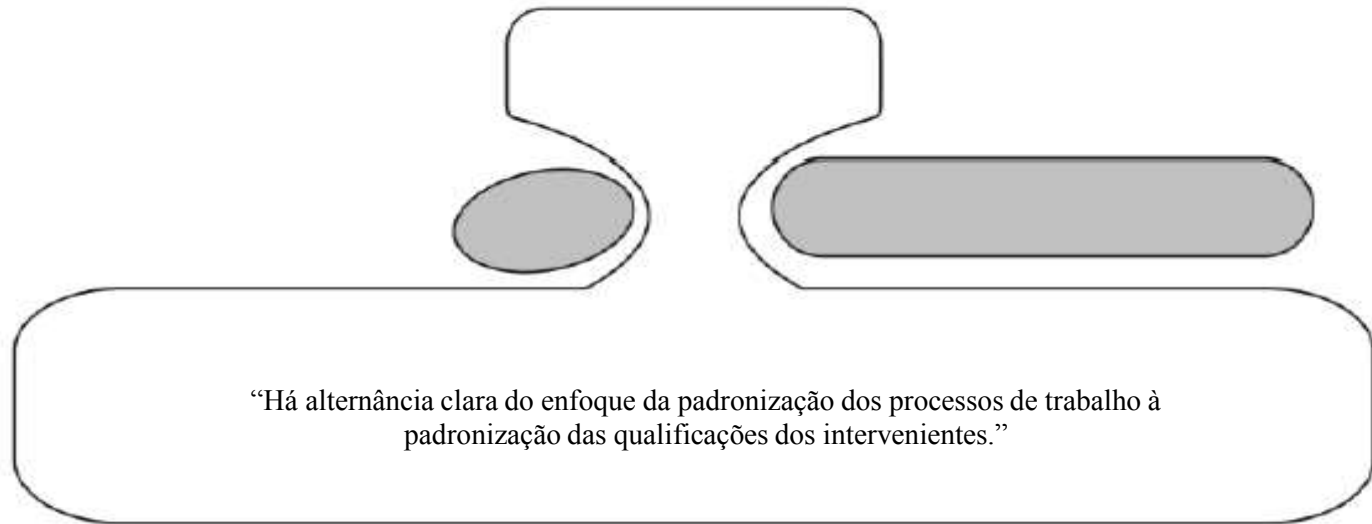


Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Burocracia Mecânica	Estandarização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada	<ul style="list-style-type: none">- Grandes empresas;- Ambientes estáveis;- Controle externo.

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

Cinco partes básicas de uma organização

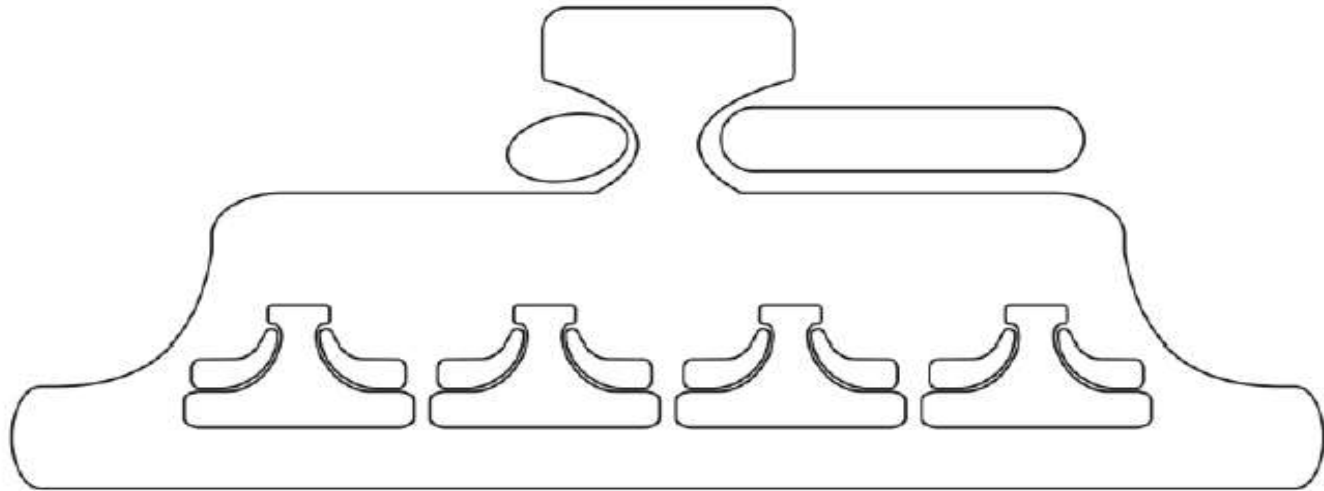
BUROCRACIAS PROFISSIONIAS



Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Burocracia Profissionais	Estandarização das qualificações	Centro operacional	Descentralização horizontal	Ambientes complexos e dinâmicos

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

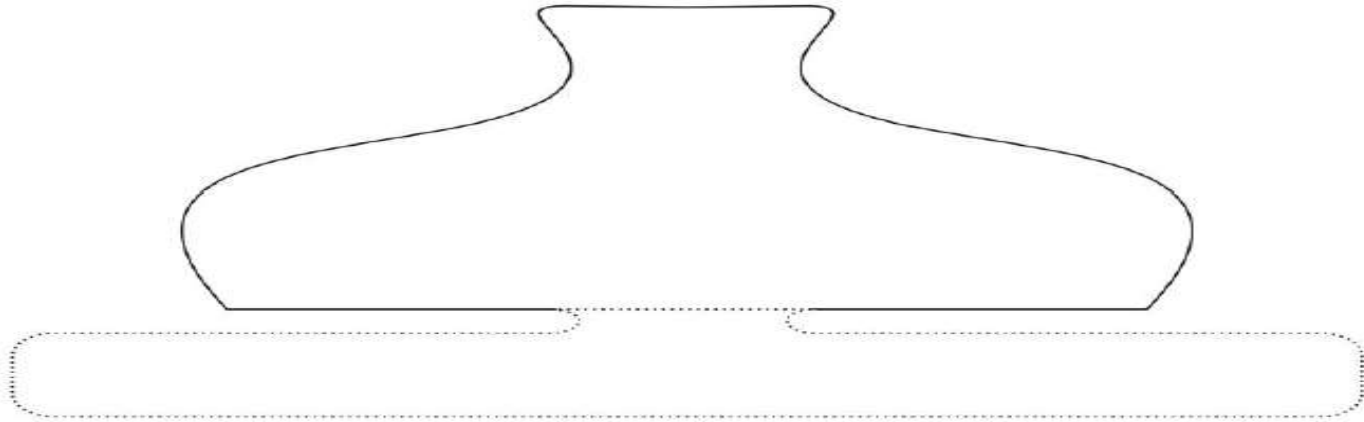
Cinco partes básicas de uma organização (Estrutura Divisionalizada)



Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Estrutura Divisionalizada	Estandarização dos resultados	Linha hierárquica intermediária	Descentralização vertical limitada	Grandes e velhas empresas; - Mercados diversificados; - Forte influência dos gerentes de nível médio.

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

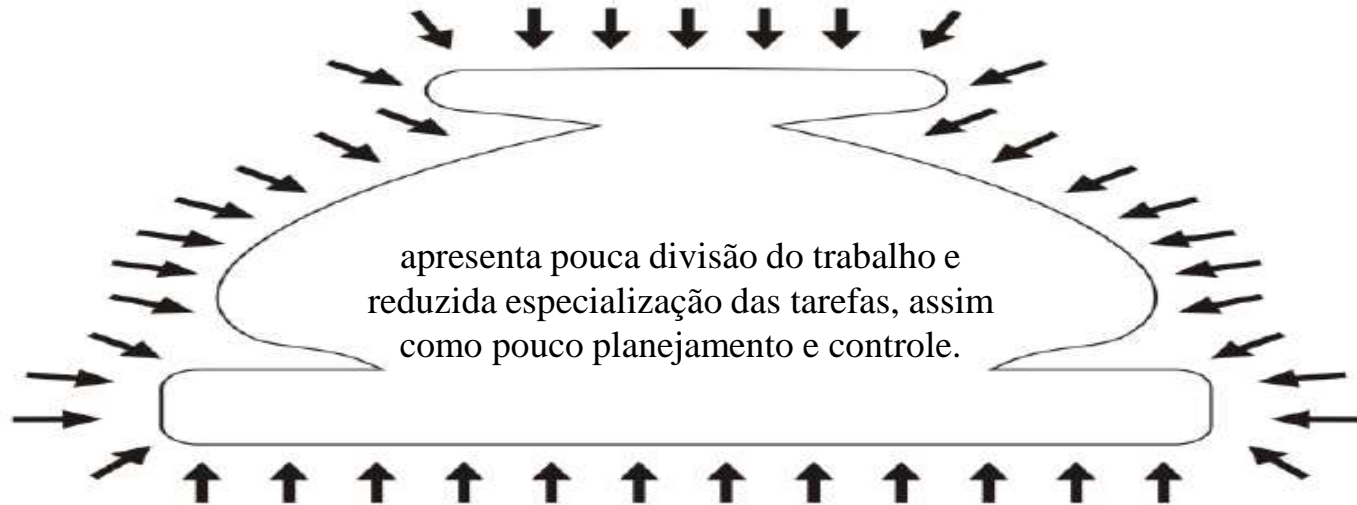
Cinco partes básicas de uma organização (Adhocracias)



Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Estrutura Adhocrática	Ajuste mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva	Ambientes dinâmicos e complexos; - Empresas jovens

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

Cinco partes básicas de uma organização (Missionárias)



Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Estrutura Missionária	Estandarização de normas	Ideologia	Descentralização	- Organizações velhas; - Forte influência de ideológica

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

Em qual modelo se enquadra seu serviço?



CARACTERÍSTICAS:

Modelo organizacional focado disciplina e a sistematização dos processos internos.

Ênfase na padronização dos métodos e técnicas de trabalho

Ênfase na especialização das tarefas

Constante capacitação para execução de procedimentos e tarefas

Aproxima-se ao modelo Burocrático de Max Weber

Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

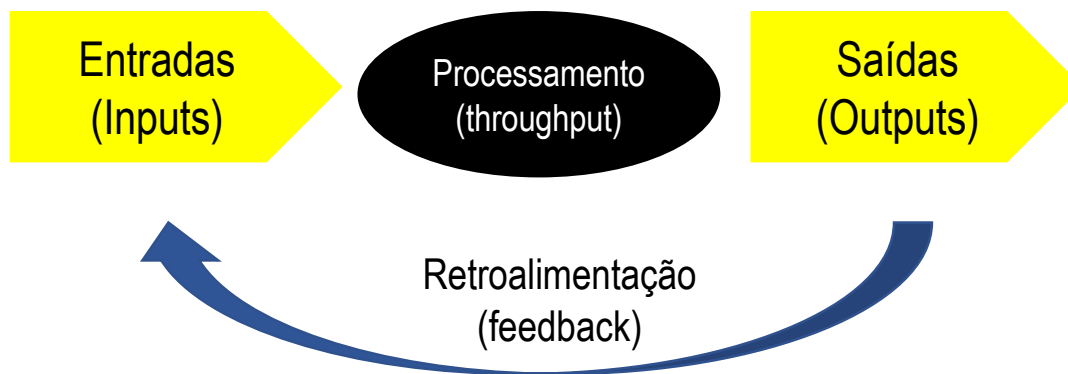
Gestão Por Processos – Base Conceitual

“Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional”

(Gonçalves, 2000)

Processo

- Conjunto de recursos e atividades inter relacionadas, que transformam no tempo, insumos em produtos ou serviços.
- Uma série de etapas com valor agregado que converte uma entrada (fornecida por um fornecedor) em uma saída (fornecida a um cliente).

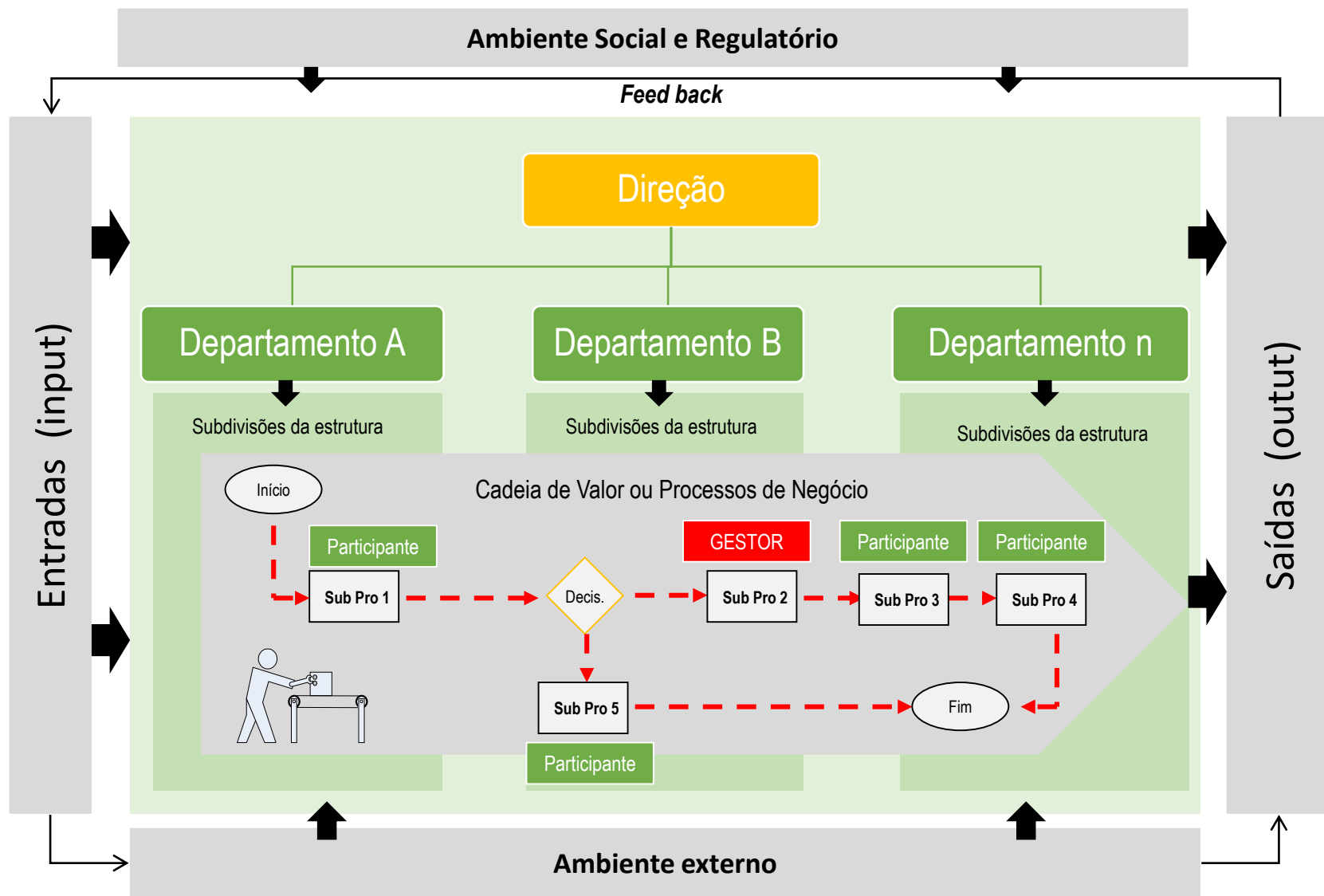


Baseado em Araujo, Garcia e Martines, 2011

“Los procesos le dan vida a la organización”

(Carrasco, 2010)

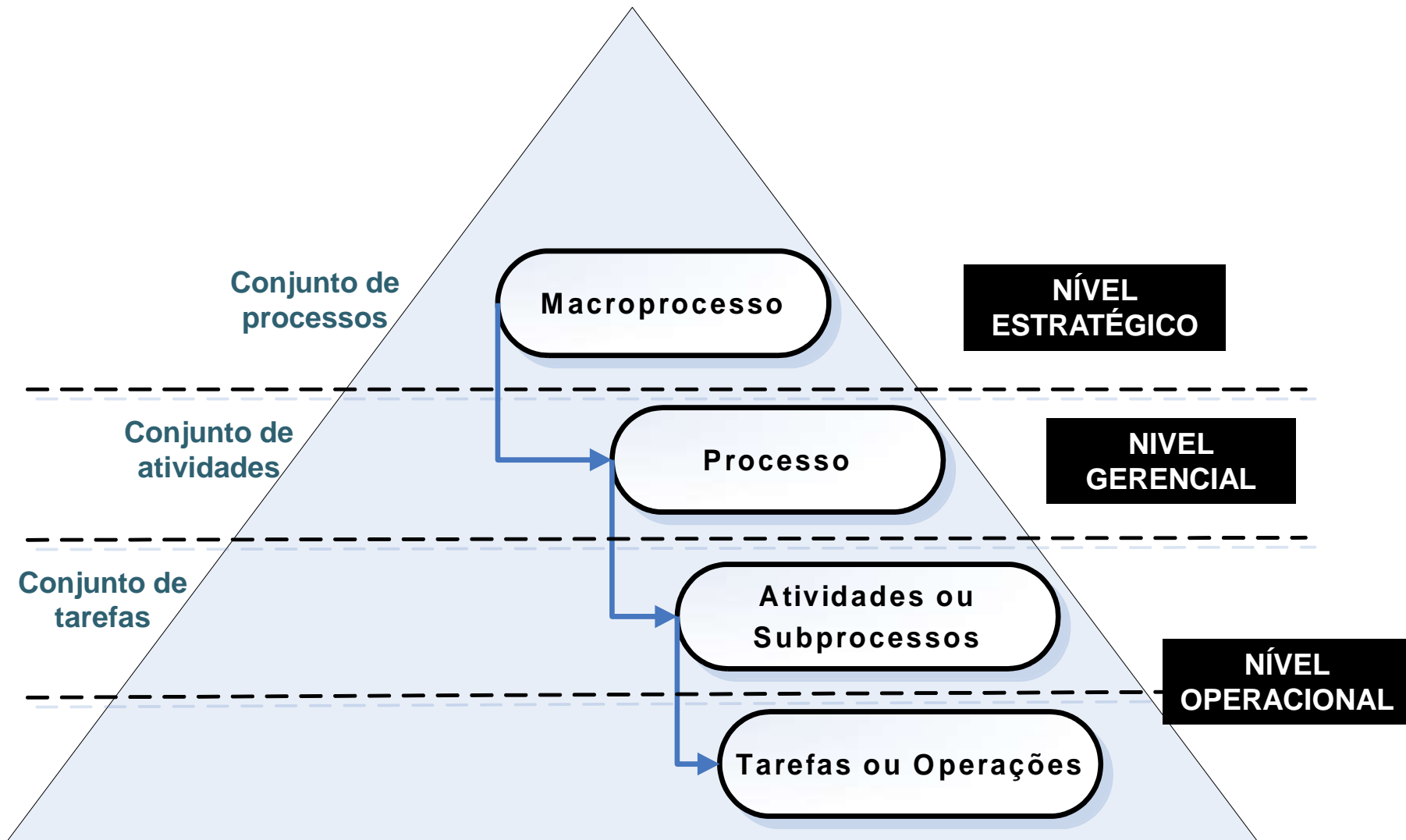
A ORGANIZAÇÃO E SEUS PROCESSOS



GESTÃO POR PROCESSOS COMO MODELO GERENCIMANTO DA SUA ÁREA

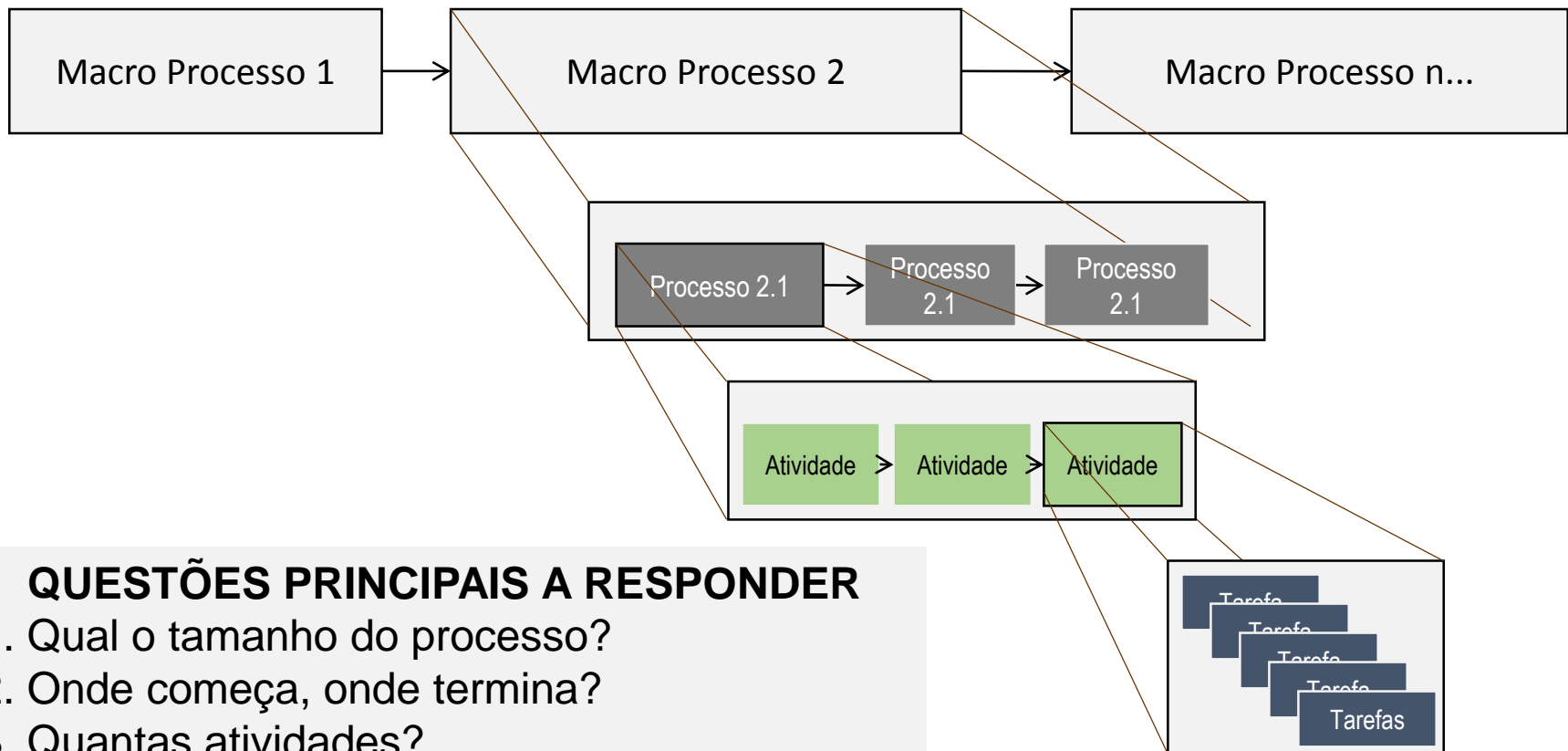


AS DIFERENTES DIMENSÕES DO PROCESSO (Base Conceitual)



-Gestão Por Processos:fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000. Saulo Basbará de Oliveira (organizador). Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006

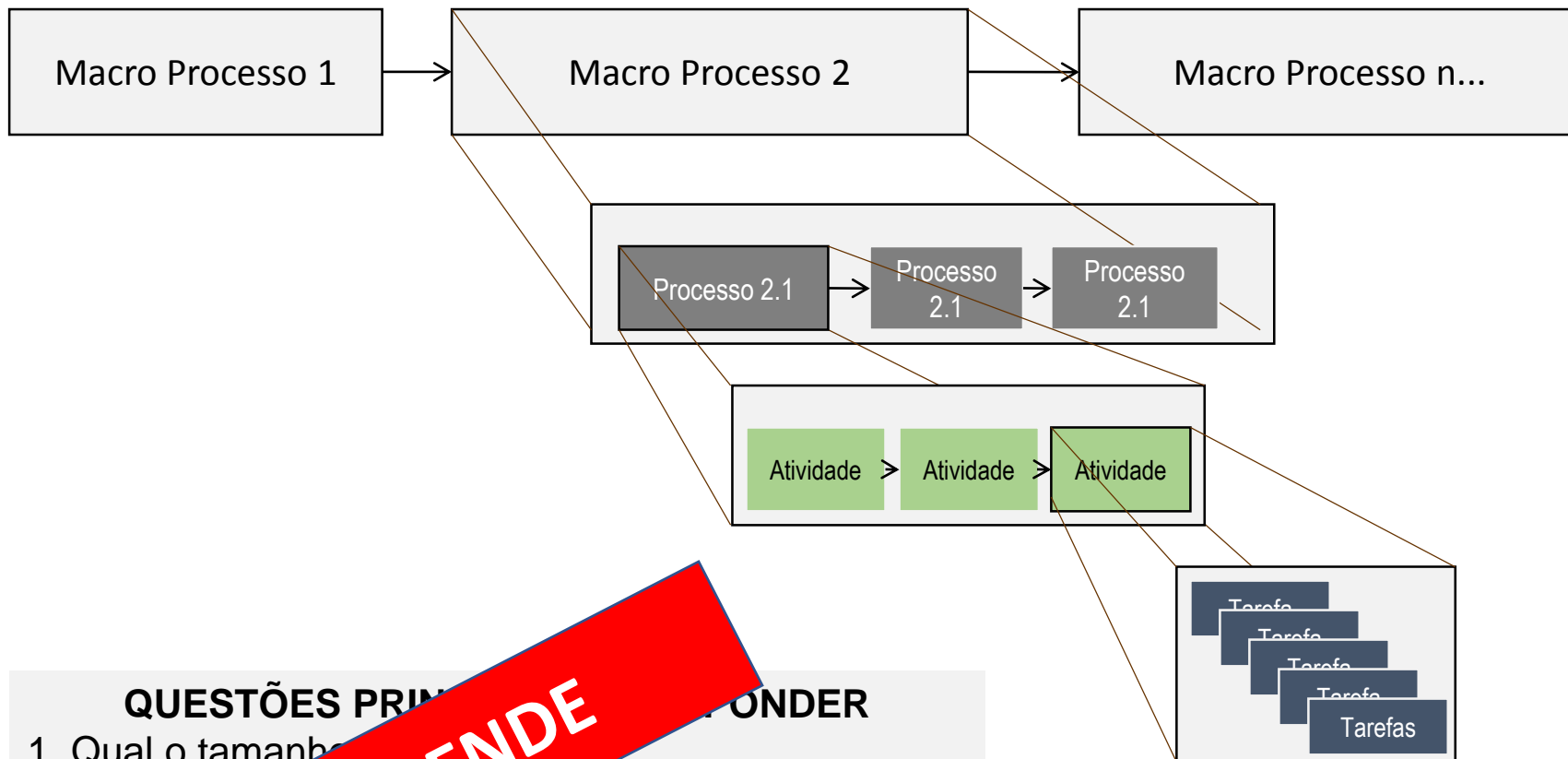
AS DIFERENTES DIMENSÕES DO PROCESSO



QUESTÕES PRINCIPAIS A RESPONDER

1. Qual o tamanho do processo?
2. Onde começa, onde termina?
3. Quantas atividades?
4. Quantas tarefas?

AS DIFERENTES DIMENSÕES DO PROCESSO

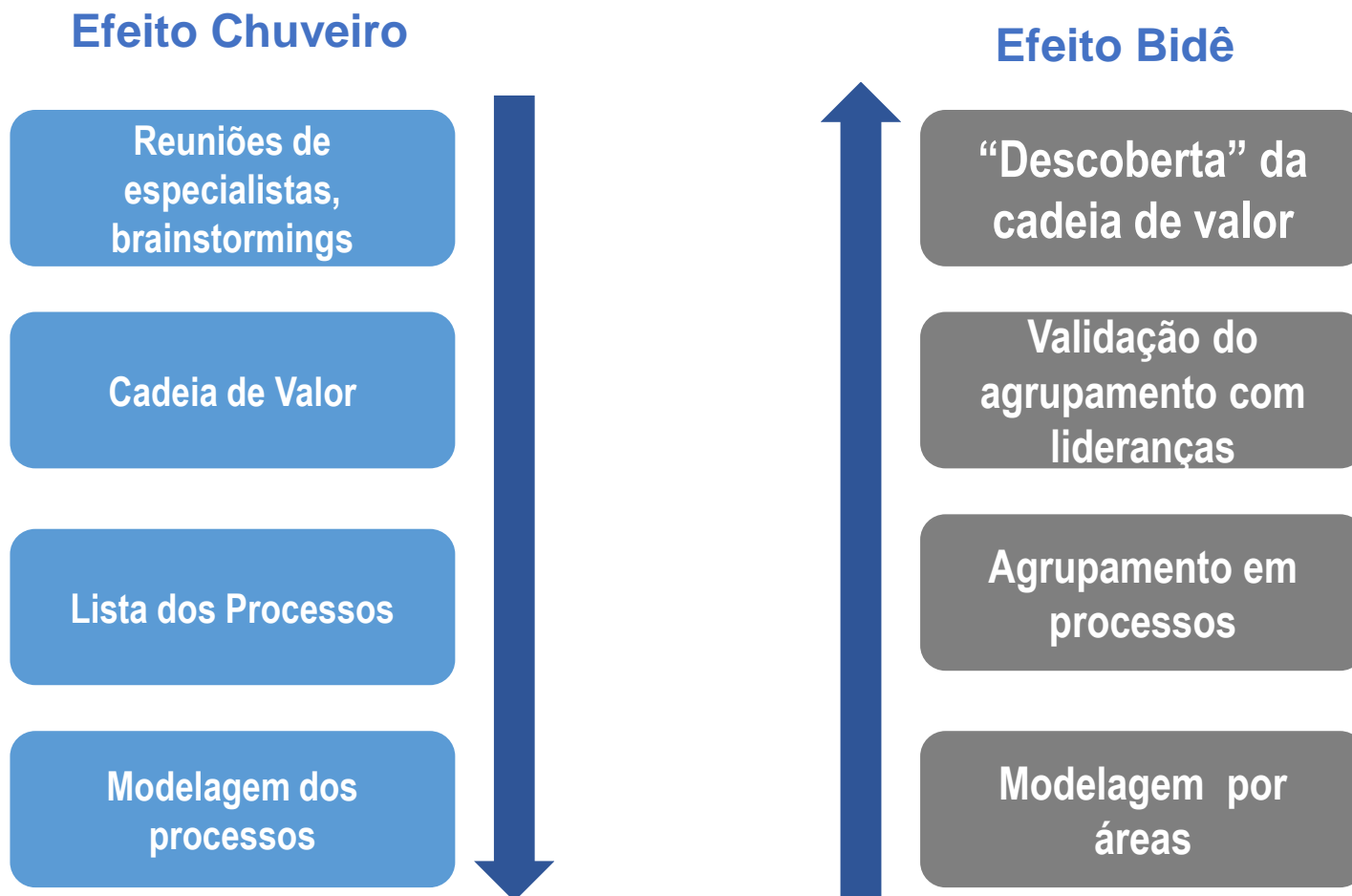


QUESTÕES PRINCIPAIS A CONSIDERAR

1. Qual o tamanho do processo?
2. Onde começa o processo?
3. Qual o objetivo do processo?
4. Quanto tempo leva o processo?

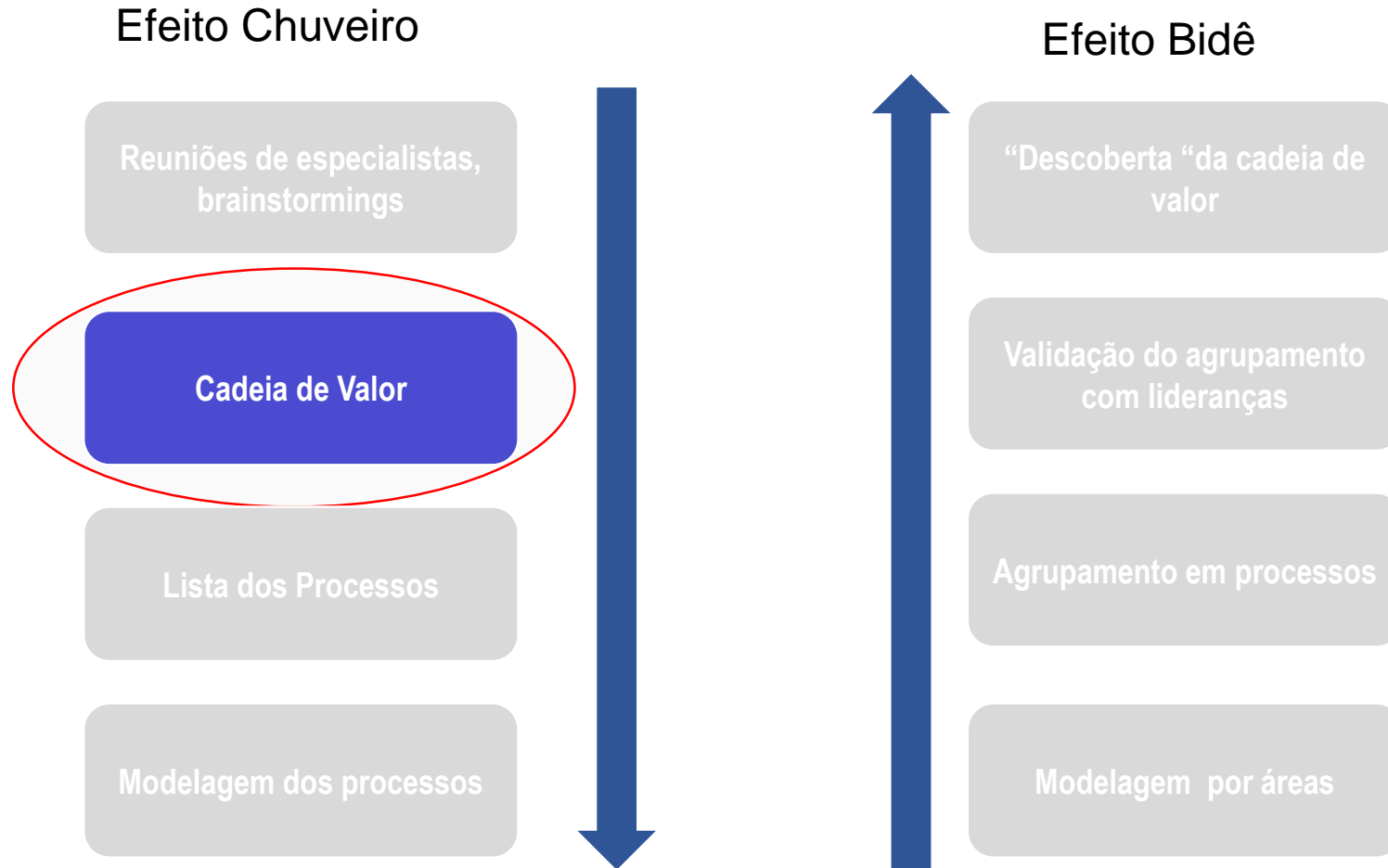
DEPENDENTE

Métodos de descrição e mapeamento dos processos:



-FONTE : Mapeamento e Gestão Por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia, 2011 – São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda.

Métodos de descrição e mapeamento dos processos:



CADEIA DE VALOR GENÉRICA

Modelo de M.Porter

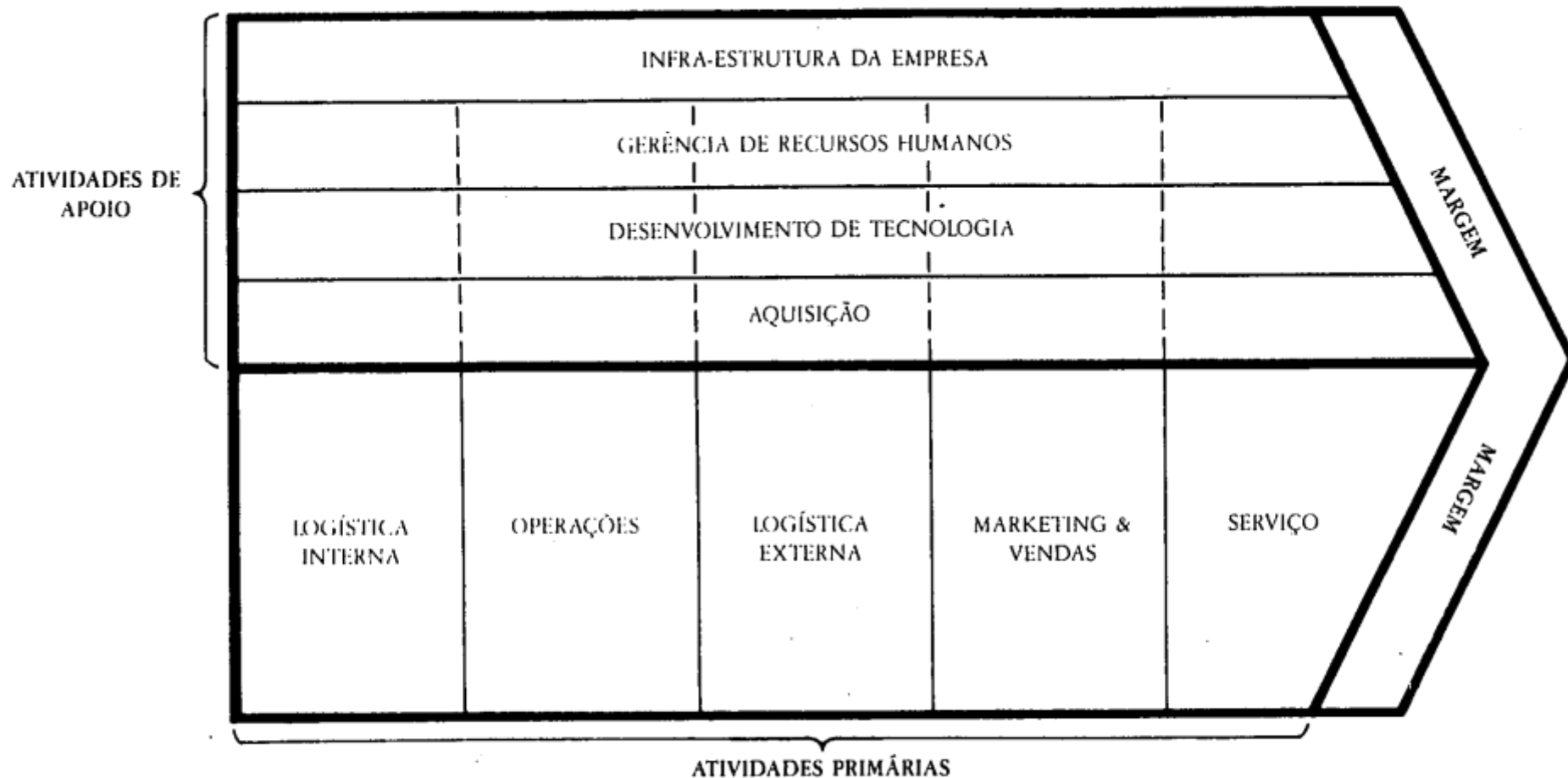


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm

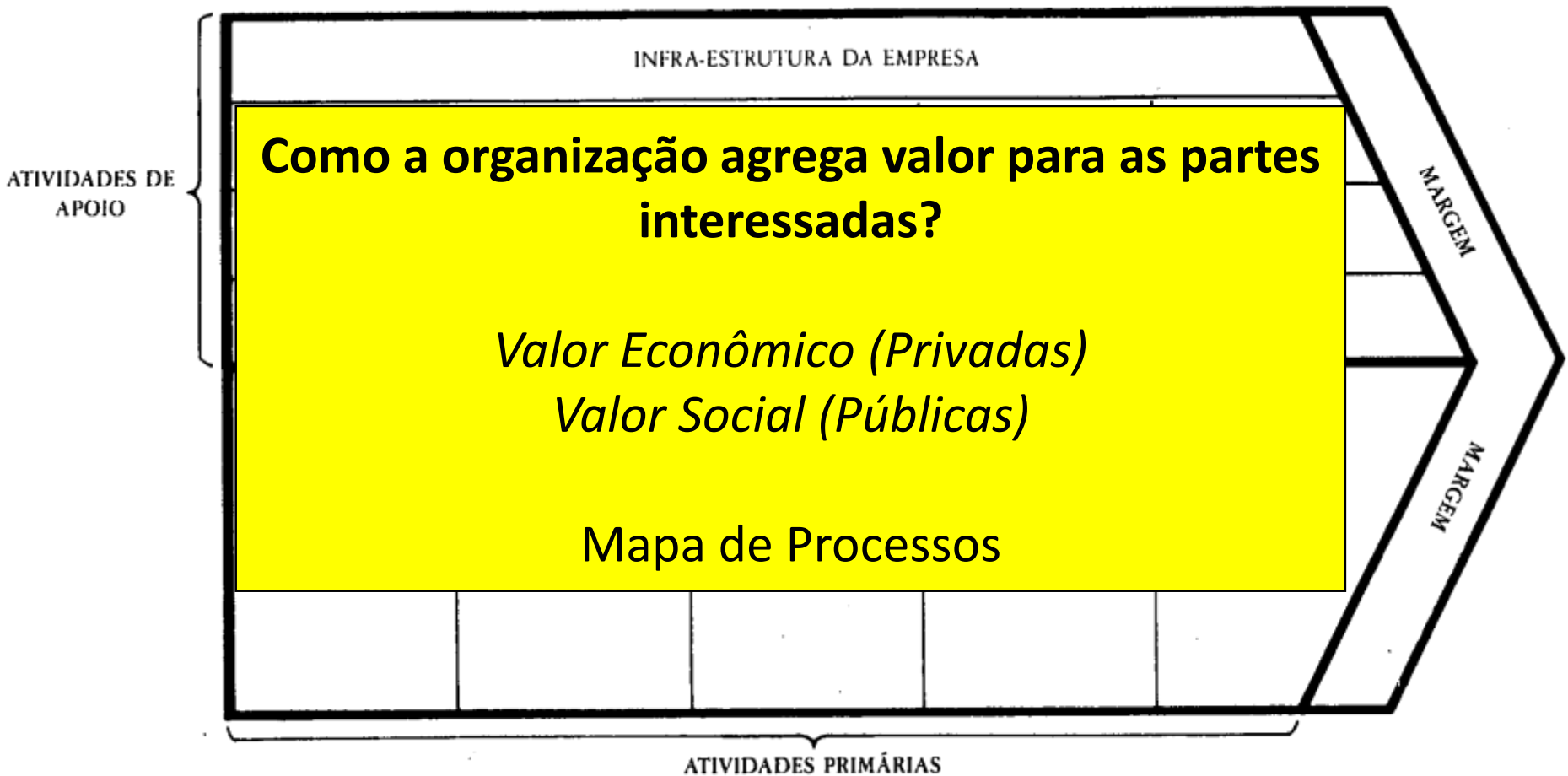


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

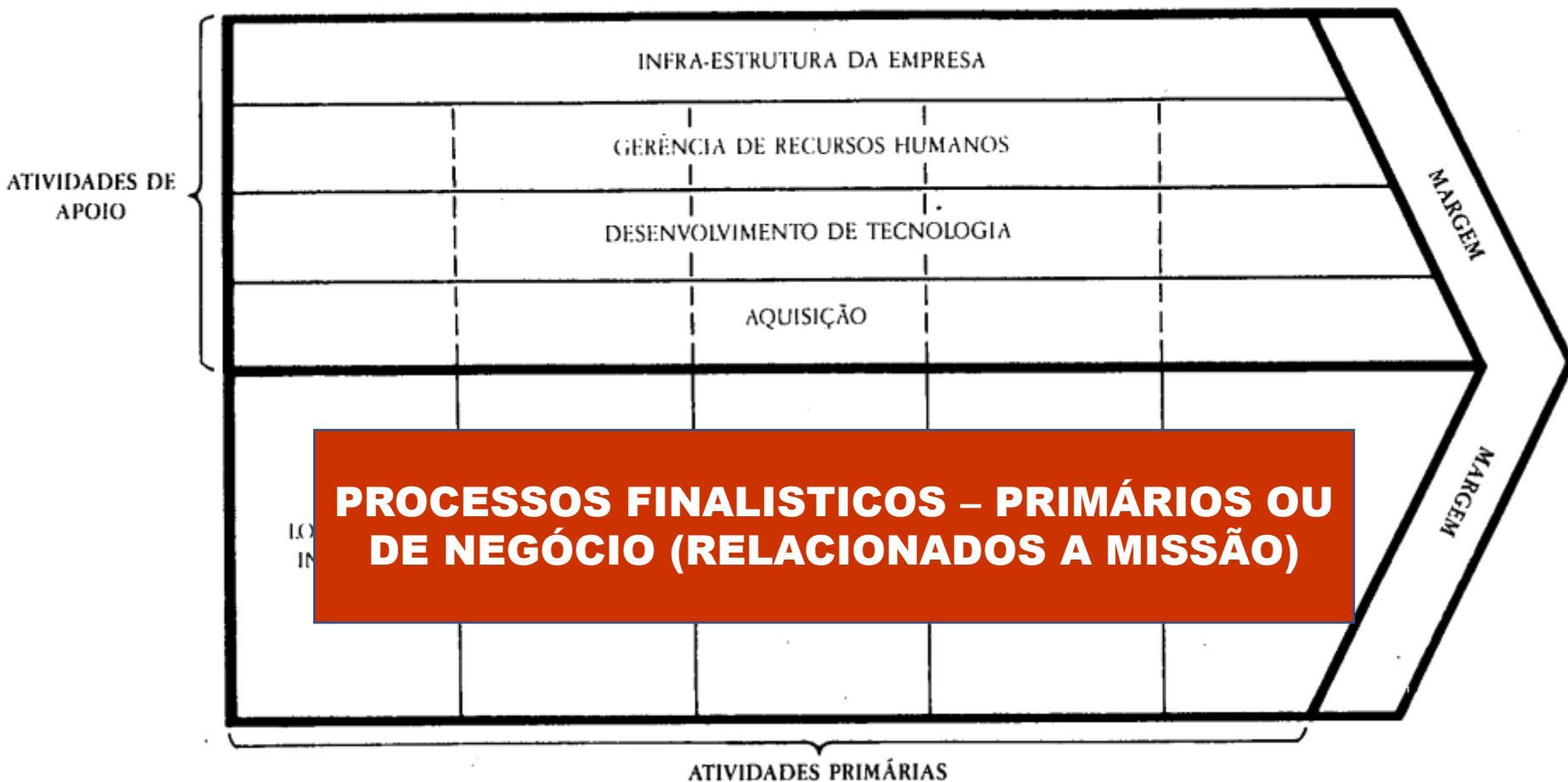


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm

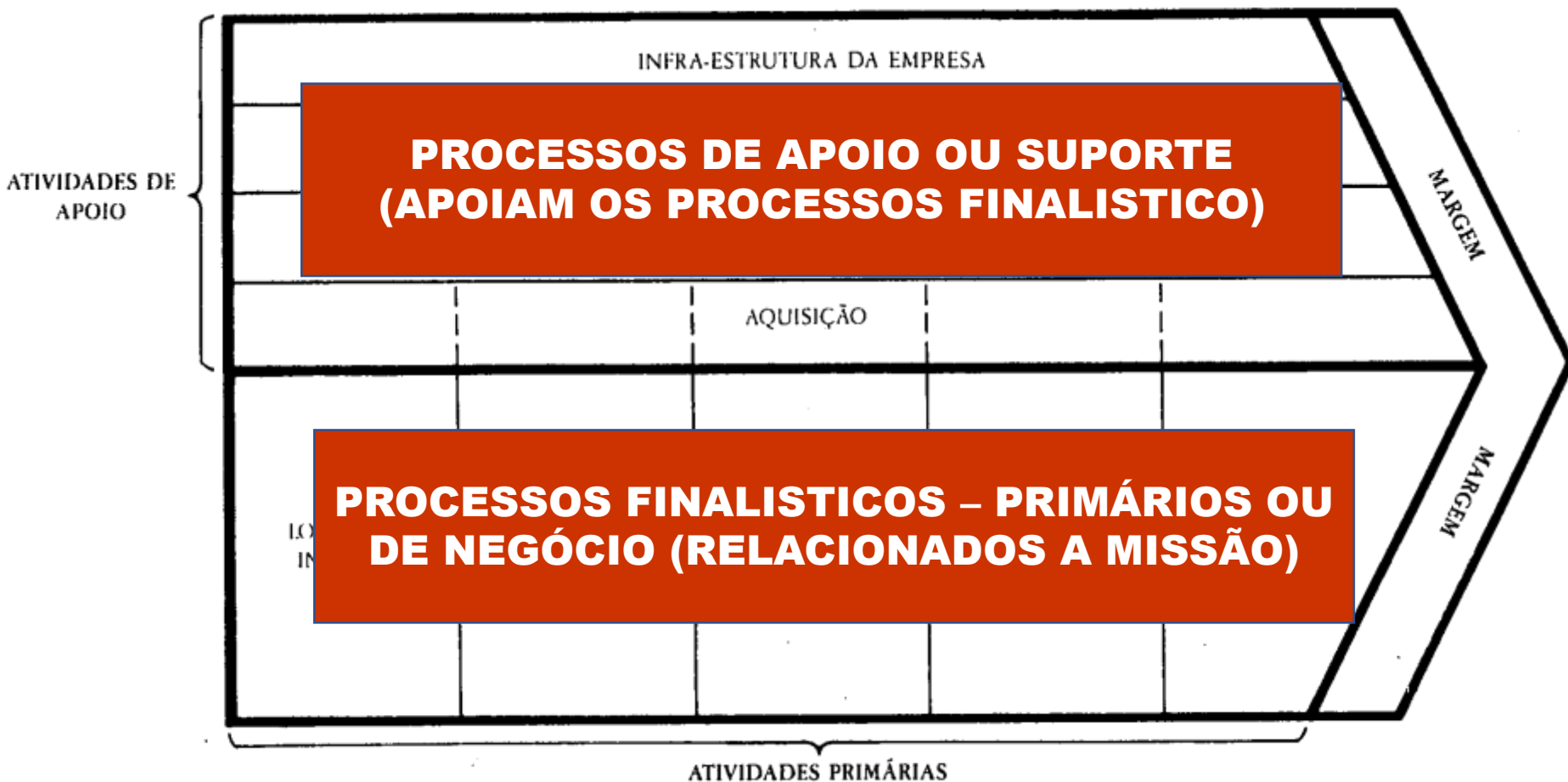


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm

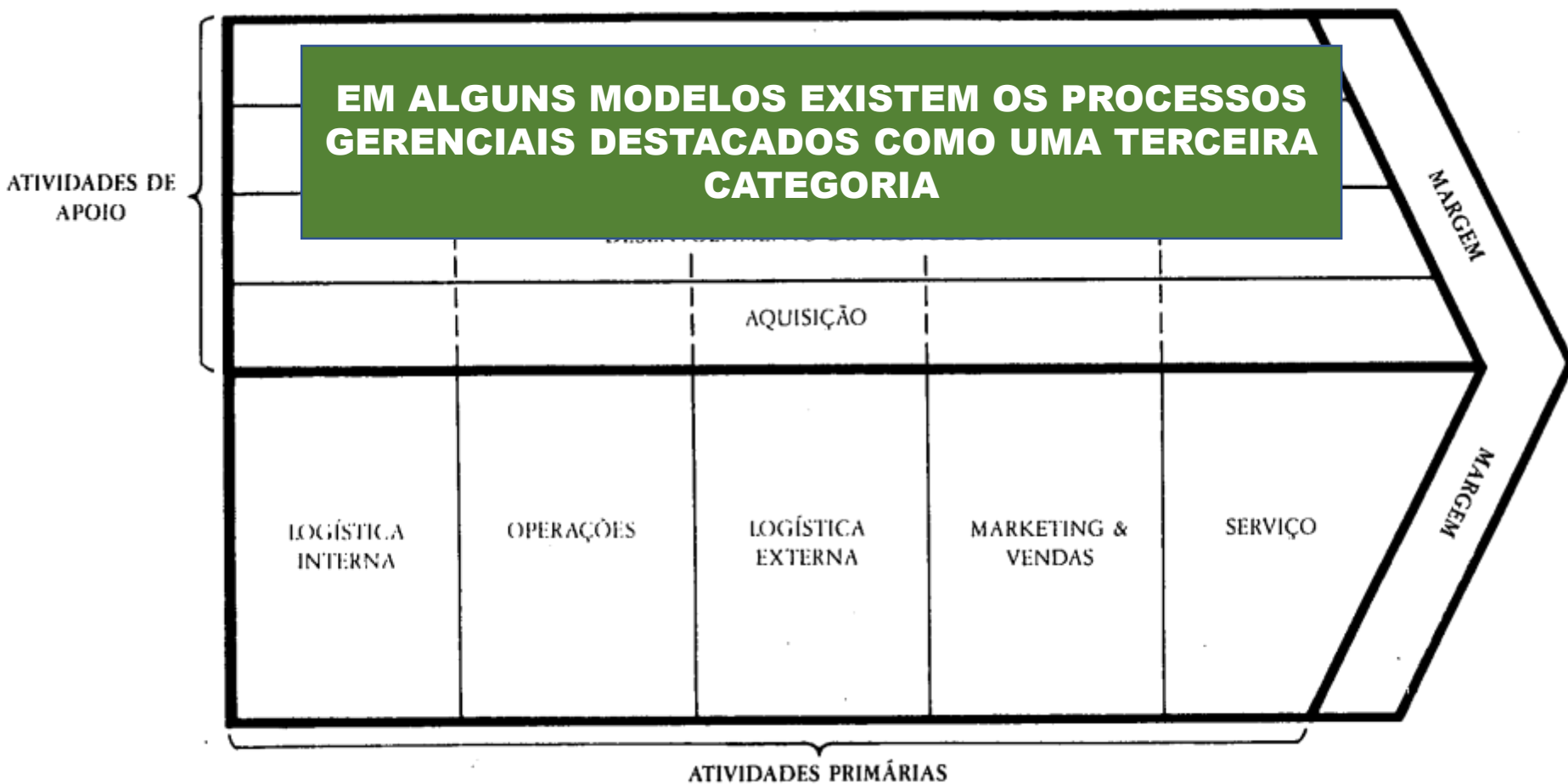


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm

Cadeia de Valor de um hospital

NECESSIDADES/REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS

PROCESSOS DE GESTÃO

Gestão da Qualidade e Risco

Gestão Estratégica

Gestão Financeira

PROCESSOS PRIMÁRIOS

Assistência de Urgência/ Emergência

Assistência Ambulatorial

Day Clinic

Gerenciamento de Leitos (internação/Alta)

Esterilização e Processamento de Materiais

Assistência Clínica e Especialidades

Assistência Farmacêutica

Assistência Diagnóstica (SADT)

Assistência Cirúrgica

Assistência Nutricional

Assistência Intensiva

Assistência Fisioterápica

Contratos de Interação

Contratos de Interação

PROCESSOS DE APOIO

Processamento de Roupas

SAC

Gestão de Pessoas

Gestão do Patrimônio

Suprimentos

Engenharia Clínica

Gestão de Contas Médicas

Gestão da Tecnologia da Informação

Gestão da Segurança

Higienização

SAME

PARTES INTERESSADAS SATISFEITAS

Cadeia Valor ANVISA



<http://portal.anvisa.gov.br/cadeia-de-valor>

Detalhamento da cadeia de valor

Macroprocesso de Gestão de Ações Pré-Mercado: referente aos processos que habilitam ou certificam a pesquisa, a produção e o desenvolvimento de produtos e regulação de serviços, bem como a sua regulamentação antes de serem introduzidos no mercado. Possui como entrega a redução do risco sanitário na introdução de produtos e serviços. ^

- **Habilitação e Certificação:** concessão da autorização de funcionamento para produção, comércio varejista e transporte de produtos sujeitos à vigilância sanitária, certificação de boas práticas de fabricação, assim como habilitação de centros de equivalência farmacêutica e credenciamento de laboratórios.
- **Regularização de Produtos e Serviços:** conjunto de procedimentos voltados ao registro de produtos de baixo risco por meio de cadastro e notificação, anuência de pesquisa clínica e análise técnica para registro de produtos, bem como gerenciamento de ações relativas às alterações pós-registro dos produtos.

<http://portal.anvisa.gov.br/cadeia-de-valor>

Macroprocesso de Gestão de Ações Pós-Mercado: compreende o conjunto de processos que atestam que as normas para oferta de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária estão sendo seguidas. Possui como entrega a verificação da execução das normas regulatórias, bem como a mitigação do risco sanitário e a redução de assimetrias e de falhas de acesso a produtos e serviços. Assim, aborda atividades que são realizadas pela Agência, envolvendo produtos e serviços que já estão disponíveis para uso por parte do cidadão/consumidor. ^

- **Fiscalização de Produtos e Serviços:** conjunto de ações voltadas à verificação do cumprimento das normas regulatórias, identificação de possíveis irregularidades, gestão da análise laboratorial e gestão do processo administrativo sanitário.
- **Controle Sanitário em Comércio Exterior e Ambientes Alfandegados:** realização de fiscalização de produtos sujeitos à vigilância sanitária que estejam em trânsito nos portos, aeroportos e fronteiras do país, assim como a vigilância epidemiológica de viajantes.
- **Monitoramento de Produtos e Serviços:** verificação de risco potencial de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, comunicação e gestão do risco, assim como atuação em emergências sanitárias.
- **Regulação e Monitoramento de Mercado:** regulação do mercado de medicamentos na qualidade de Secretaria-Executiva da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamento - CMED, assessoramento econômico de mercados e verificação de risco de desabastecimento de produtos.

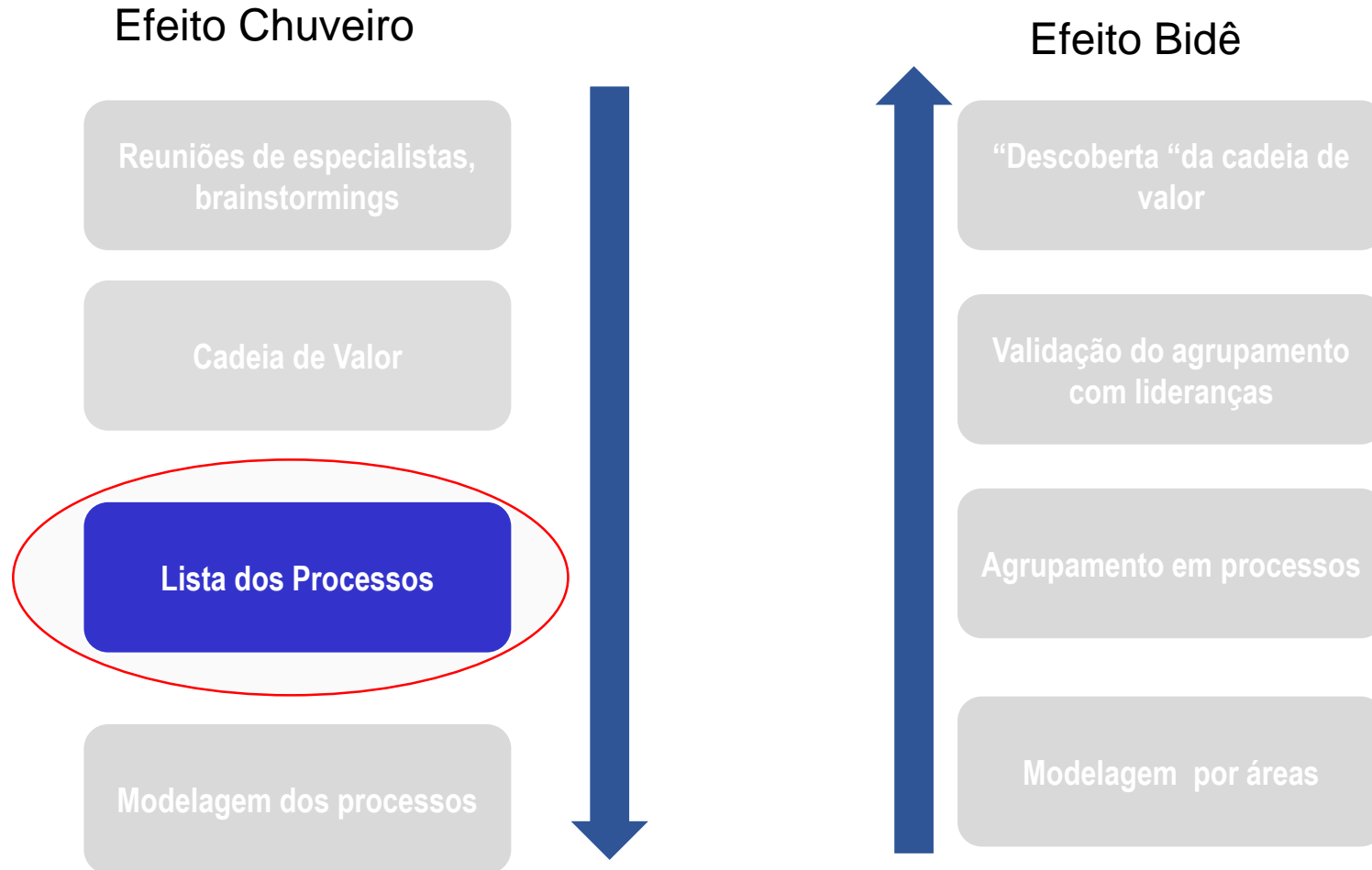
<http://portal.anvisa.gov.br/cadeia-de-valor>

Macroprocesso de Governança: neste macroprocesso encontram-se todos os processos referentes ao suporte e direcionamento institucional. É a maneira pela qual a organização formula e implementa políticas públicas.



- **Gestão e Controle Organizacional:** ações de gestão relacionadas ao planejamento, à gestão estratégica e de processos organizacionais; à coordenação do sistema decisório; à auditoria interna; à gestão financeira e orçamentária; ao conhecimento e à informação em vigilância sanitária; à comunicação interna e externa; aos serviços gerais; à gestão e desenvolvimento de pessoas; à infraestrutura e aos sistemas de informação.
- **Gestão da Regulamentação:** planejamento da ação regulatória com instrumentos de participação social, elaboração da agenda regulatória, análise do impacto regulatório e gestão do estoque regulatório.
- **Coordenação do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS):** realização da negociação e pactuação tripartite, capacitação, treinamento e gestão de competências junto ao SNVS, além da articulação com a rede oficial de laboratórios de controle de qualidade em saúde.
- **Relações Institucionais:** coordenação dos instrumentos e mecanismos de participação e transparência em vigilância sanitária, como câmaras técnicas e setoriais, e gestão dos canais de atendimento, bem como negociação e cooperação internacional e relação com o Poder Legislativo.

Métodos de descrição e mapeamento dos processos:



4. Identificação e mapeamento dos Processos



PRIMEIRO PASSO


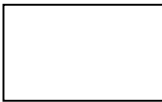
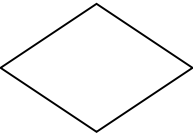


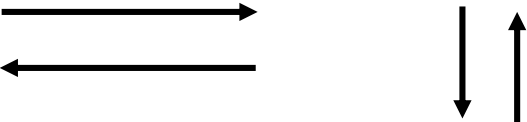
Identifique o processo que será descrito.

Por exemplo: Atenção Cirurgica

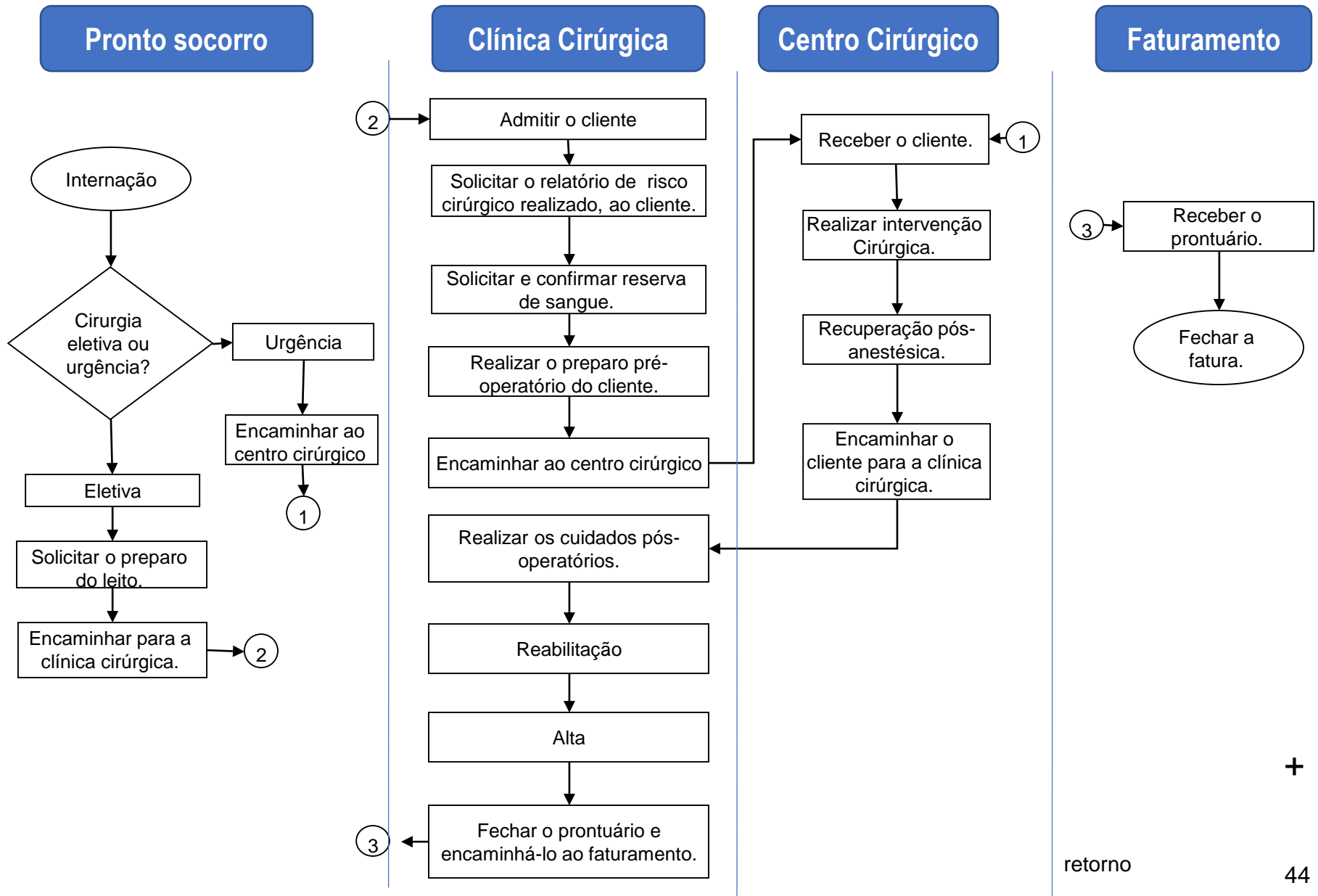
SEGUNDO PASSO

Descreva de forma **livre** como este processo é realizado, passo a passo:
primero fazemos assim, depois assado etc...

Fluxograma básico:

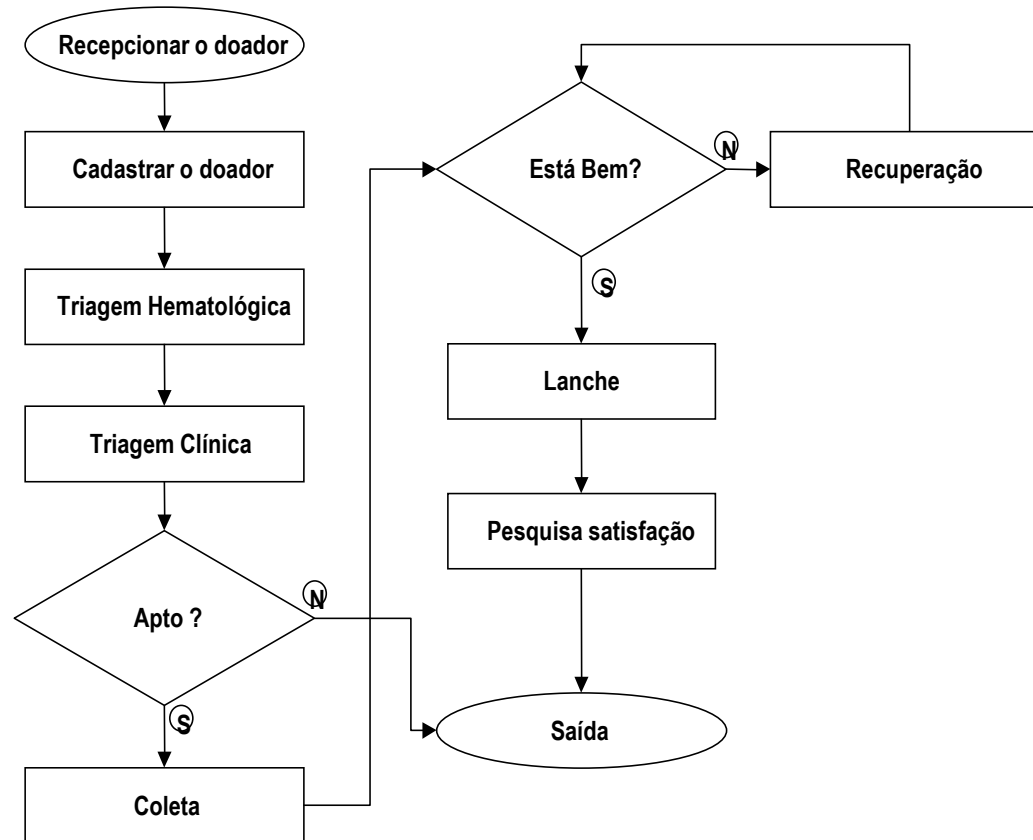
SIMBOLOGIA DO FLUXOGRAMA BÁSICO			
SIMBOLO		SIGNIFICADO	
		Início e fim de diagramas	
		Processo, atividade ou operação	
		Decisão	
		Conector de blocos na mesma página (Números)	Conector de blocos em páginas diferentes (Letras)
		Conectar blocos na mesma página, indicando a direção do fluxo	

FLUXOGRAMA 2



PROCESSO: *Doação de Sangue*

FULXOGRAMA



QUARTO PASSO

4.1 – Identifique quais são os PRODUTOS (Resultados) que este sub-processo gera

4.2 – Identifique para quais clientes internos e ou externos estes produtos são dirigidos

4.3 – Identifique quais são os insumos (recursos, matérias primas) que este sub-processo necessita para realizar o produto

4.4 – Identifique quais são os principais fornecedores destes produtos

4.5 Monte a Matriz SIPOC

PROCESSO:

FORNECEDOR (S – <i>supliers</i>)	INSUMOS (I – input)	FLUXO DE ATIVIDADES (P- process)	PRODUTOS (O – output)	CLIENTES (C – client)
Área, departamento, setor, processo ou organizações que fornecem informações, materiais , produtos, serviços diretrizes e outros recursos em geral necessários à realização do processo em análise	A informação, o material, o recurso, o produto, ou serviço entregue pelo fornecedor	Descrição das principais etapas responsáveis pela transformação, das entradas em produtos, em resultados (Formulário anexo)	Saídas – Resultados do processo de transformação que será utilizado pelo (s) Cliente (s). Pode ser um produto, um serviço, um recurso, um material ou uma informação .	Área, departamento, setor, processo , pessoas ou organizações que recebem os resultados do processo

PROCESSO: Doação de Sangue

FORNECEDOR	INSUMOS	FLUXO DO PROCESSO	PRODUTOS	CLIENTES
Almoxarifado	Material de divulgação Material de coleta	<pre>graph TD; A([Recepcionar o doador]) --> B[Cadastrar o doador]; B --> C[Triagem Hematológica]; C --> D[Triagem Clínica]; D --> E{Apto ?}; E -- S --> F[Coleta]; F --> G([Saída]); E -- N --> H{Está Bem?}; H -- S --> I[Lanche]; I --> J[Pesquisa satisfação]; J --> G; H -- N --> K[Recuperação]; K --> H;</pre>	Atendimento	Doador
Captação de Doadores	Candidatos a doação de sangue		Bolsas coletadas	Setor de Fracionamento
Anvisa/MS	Normais Sanitárias		Amostras coletadas	Setor de Laboratório
Setor de TI	Tecnologia da informação		inapto clínica	Medicina Social
			Resíduos	Setor de Tratamento dos resíduos

QUINTO PASSO

5.1 – Identifique o que cada cliente espera ou necessita em relação a estes produtos identificados. Por exemplo: Produto Exames ocupacionais – Quem são os clientes dos exames e o que eles esperam?

5.2 Transforme estas necessidades em requisitos ou característica que os produtos devem possuir ou alcançar

REQUISITOS DOS CLIENTES

- **REQUISITOS:** Tradução das necessidades dos clientes ou das demais partes interessadas, expressas de maneira formal ou informal, em características objetivas para o produto ou sua entrega.

FONTE: Glossário FNQ, 2006

DEFINIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS (Uma opção de como chegar aos requisitos)

- **AS CINCO DIMENSÕES DA QUALIDADE:**
 - **Qualidade intrínseca:** Características (propriedades diferenciadoras – ISO.9000) da qualidade do produto ou serviço. (Cor, gosto, cheiro, tamanho, detalhes, tipo padrão etc...)
 - **Custo:** Custo financeiro do produto
 - **Atendimento (entrega):** Prazo certo, Local certo, Quantidade certa
 - **Moral:** Características que indicam o nível médio de satisfação das pessoas do sistema
 - **Segurança:** Características de segurança que o produto deve ter em relação ao usuário. Características de segurança para o funcionário da empresa

FONTE: Padronização de Empresas- Vicente Falconi Campos – INDG, 2004

PROCESSO: DOAÇÃO DE SANGUE

REQUISITOS DE ENTRADA(CARACTERÍSTICAS)	REQUISITOS DE EXECUÇÃO	REQUISITOS DE ENTREGA
Qualidade Intrínseca: Candidatos conforme perfil Sistema de TI em funcionamento	Atender com cortesia e atenção Cadastro completo Pulsão venosa adequada aos padrões	Bolsas dentro do padrão Resíduos conforme o padrão de acondicionamento Amostras coletadas em tubos xxx, rotuladas conforme padrão
Custo: Padrão	Padrão	
Atendimento: Volume de candidatos a doação/dia	Prazo de atendimento do doador Prazo de coleta de bolsas	Quantidade de bolsas conforme meta Volume
Segurança:	Uso de EPI Uso de material descartável Assistência do doador em caso de crise	Orientação ao doador inapto
Moral:	Funcionários preparados para o atendimento	
Outros:...		
Estão relacionados aos inputs (Insumos/Fornecedores). Se não forem atendidos afetarão ao processo e produto final	Estão relacionados as atividades de rotina do processo. Afetam a qualidade do produto final	Estão relacionados as qualidades ou características dos produtos. Afetam a satisfação do cliente

PROCESSO: DOAÇÃO DE SANGUE

REQUISITOS DE ENTRADA(CARACTERISTICAS)	REQUISITOS DE EXECUÇÃO	REQUISITOS DE ENTREGA
Qualidade Intrínseca: Candidatos conforme perfil Sistema de TI em funcionamento	Atender com cortesia e atenção Cadastro completo Pulsão venosa adequada	Boleto
Custo: Padrão		
Atendimento: Volume de candidatos a doação		
Segurança: Procedimentos de segurança		Boleto ao doador inapto
Morale: Moral dos colaboradores		
Outros:...		
Estão relacionados aos inputs (Insumos/Fornecedores). Se não forem atendidos afetarão ao processo e produto final	Estão relacionados as atividades de rotina do processo. Afetam a qualidade do produto final	Estão relacionados as qualidades ou características dos produtos. Afetam a satisfação do cliente

Não significa ou não é obrigatório que se defina requisitos em todas as etapas (entradas, processos e saídas). Depende de cada Processo. Deve-se focar em requisitos críticos, importantes. Que tem impacto no processo e na satisfação dos clientes. Quanto maior o número de requisitos mais complexa será a gestão, o controle e o monitoramento

Documentação dos Processos

Afinal porque uma organização deve padronizar e documentar seus processos ?

Porque uma organização deve padronizar e documentar seus processos ?

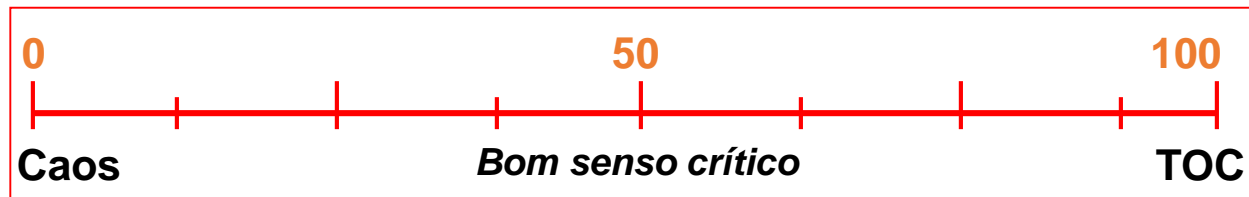
- Para reduzir a variabilidade***
- Para preservar o conhecimento***
- Para melhorar o desempenho***
- Para controlar os custos de produção***
- Proteção jurídica***

A padronização e documentação dos processos não pretende:

- ***Burocratizar a organização***
- ***Dificultar o trabalho dos operadores***
- ***Inibir a inovação e a melhoria***
- ***ser uma “ficção organizacional...”***

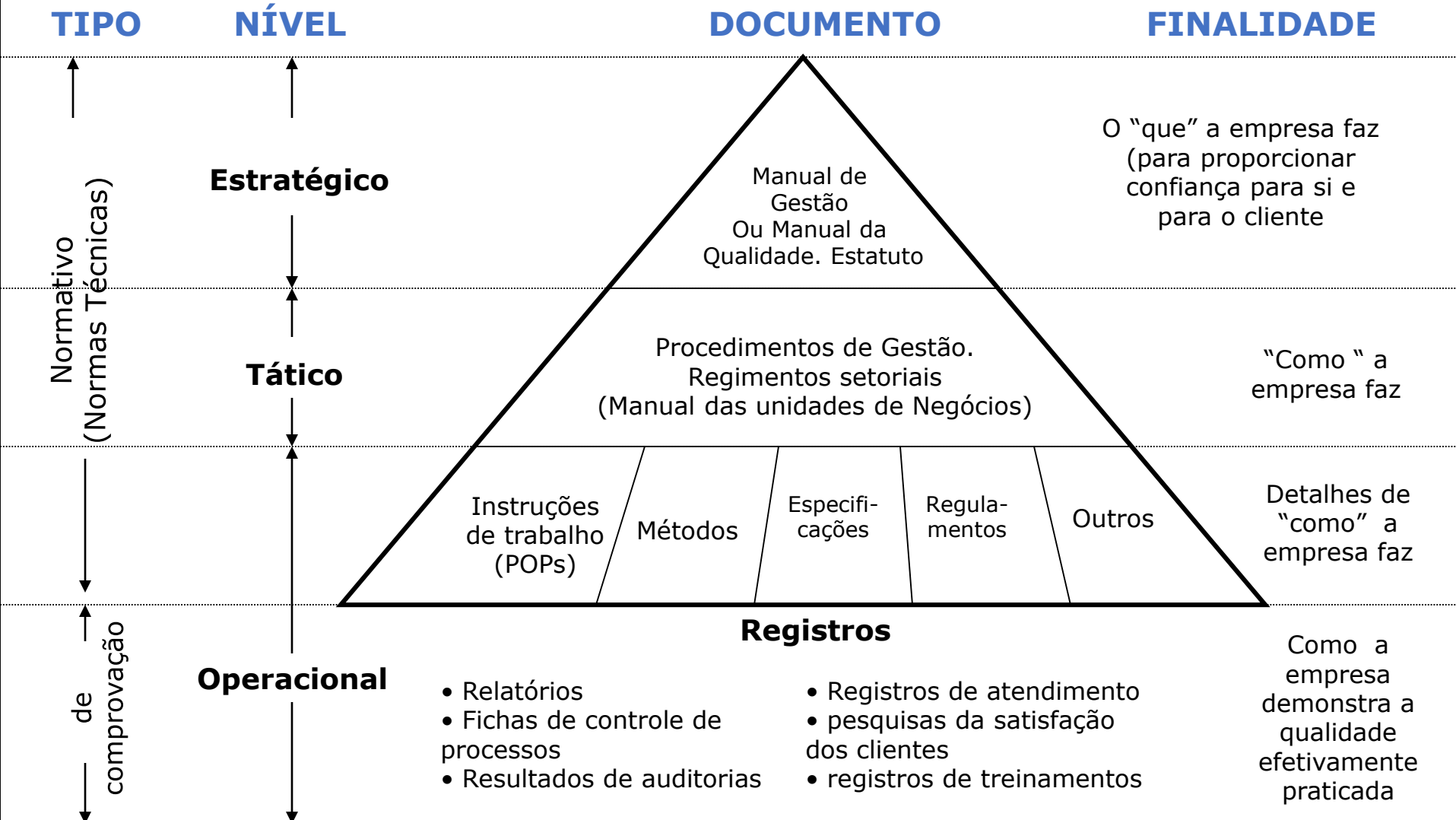
DESAFIO:
***Criar um sistema de DOCUMENTAÇÃO
simples e funcional***

Lembrando que nenhuma norma, dispositivo, instrumento ou modelo diz quantos processos, quantos documentos, e o quanto de detalhes devemos registrar...



Lembrando ainda mais que o procedimento não substitui treinamento, formação profissional, atitude, habilidade, disciplina, responsabilidade

HIERARQUIA DA DOCUMENTAÇÃO



(Maranhão, 2006)

DICAS IMPORTANTES

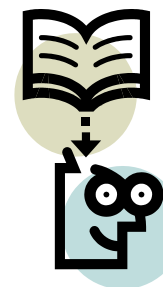
DIRETRIZES GERAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO



- Padronizar o essencial
- Evitar a produção indiscriminada de documentos, manuais, normas etc.
- Treinar as pessoas
- Controlar a emissão, distribuição, atualização e eliminação dos documentos
- Utilizar linguagem clara, simples e direta
- Obedecer as regras
- Disseminar a informação

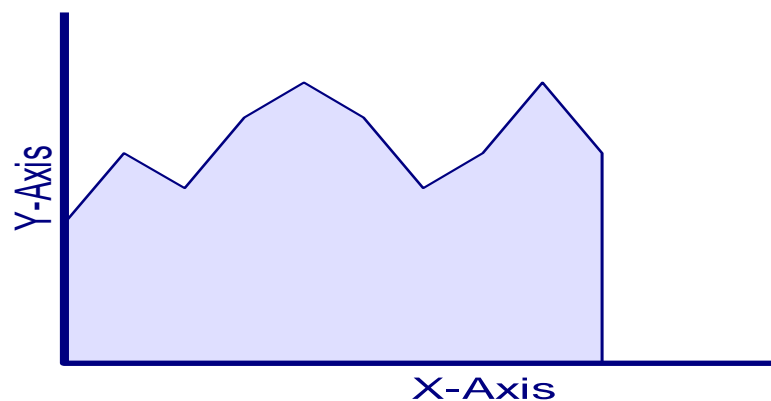
MAIS DICAS IMPORTANTES

- Examine o número de atividades e tarefas do processo ou sub processo e avalie quais precisam ser documentados (descritos por meio de procedimentos)
- Num mesmo processo ou sub processo pode-se ter 01 ou vários procedimentos descritos.
- Padronizar modelo



Avaliação do Desempenho dos Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS



INDICADORES:

Qualquer medida contada, calculada ou mesmo qualquer observação classificável capaz de “revelar” uma situação não aparente.

Podem surgir de observações nas dimensões qualitativa e quantitativa.

Os números absolutos podem também ser utilizados como indicadores.

Os números “relativizados” também são usualmente utilizados como indicadores tais como: as medidas dos tipos proporção, razão e taxa, as medidas de tendência central (médias aritméticas e medianas , médias geométricas) ou de dispersão (desvio padrão)

- **Indicador:** “São instrumentos de gestão utilizados para medir e acompanhar os resultados de um projeto, processo ou política.
- “É por meio dos indicadores que os gestores avaliam os resultados das suas decisões no nível estratégico ou das ações das suas equipes no nível tático e operacional”

Baseado: Qualidade em Saúde – E Indicadores como Ferramentas de Gestão. Eliseth Ribeiro Leão ...(et al.). São Caetano do Sul , SP. Yendis Editora, 2008.

**OS GESTORES DEVEM GARANTIR QUE OS PROCESSOS
(CAUSAS) GEREM PRODUTOS E SERVIÇOS (EFEITOS)
COM AS CARACTERÍSTICAS QUE ATENDAM AS
NECESSIDADES DOS CLIENTES**

COMO?

Executando os processos conforme padrões

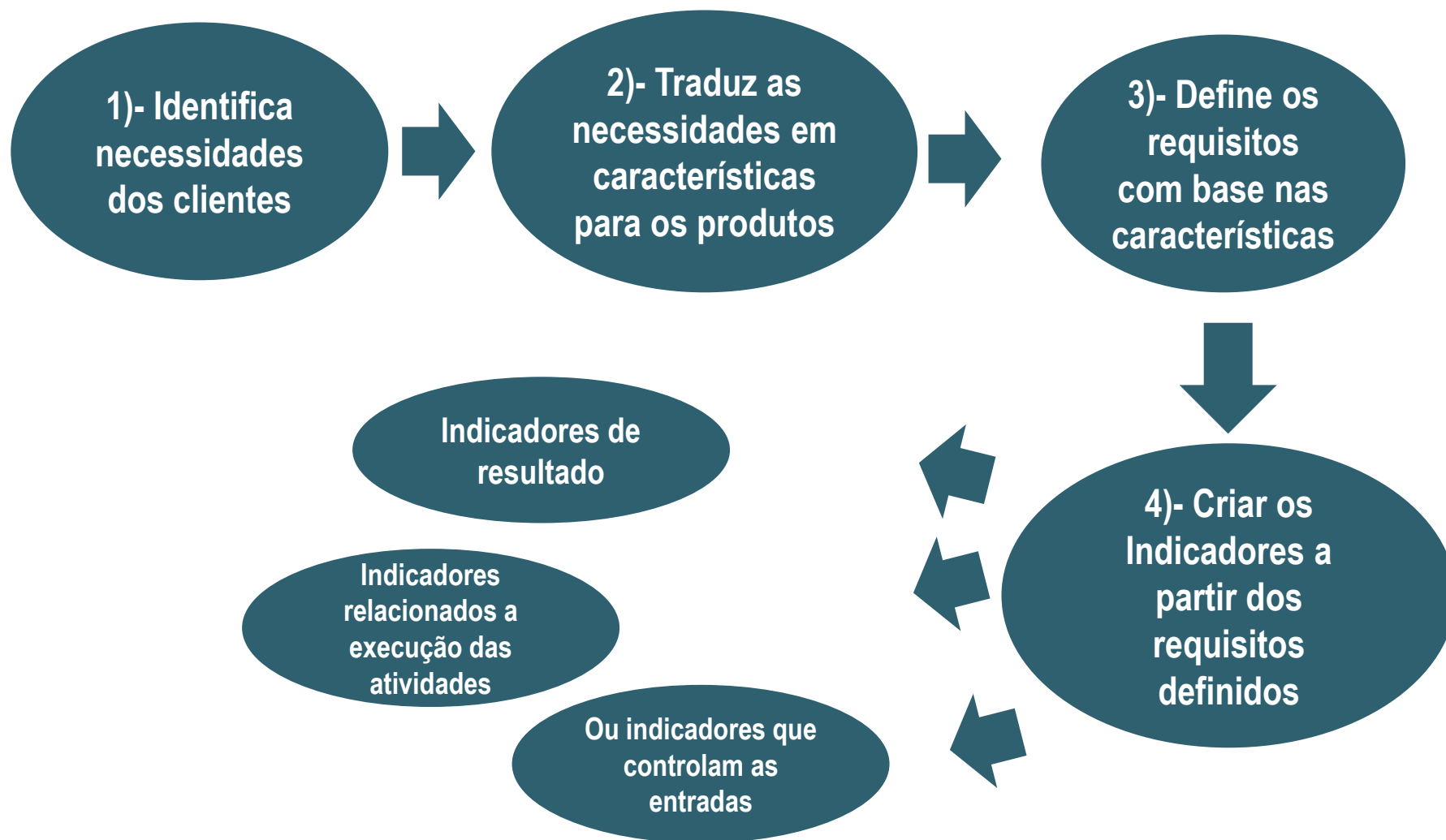
Medindo o desempenho dos processos !

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”

Deming

**“Qualquer organização focada em resultados
necessita do uso de indicadores de
desempenho no processo de tomada de
decisão”**

COMO CRIAR INDICADORES PARA O PROCESSO:



PROCESSO: DOAÇÃO DE SANGUE

REQUISITOS DE ENTRADA(CARACTERISTICAS)	REQUISITOS DE EXECUÇÃO	REQUISITOS DE ENTREGA
Qualidade Intrínseca: Candidatos conforme perfil Sistema de TI em funcionamento	Atender com cortesia e atenção Cadastro completo Pulsão venosa adequada aos padrões	Bolsas dentro do padrão Resíduos conforme o padrão de acondicionamento Amostras coletadas em tubos xxx, rotuladas conforme padrão
Custo: Padrão	Padrão	
Atendimento: Volume de candidatos a doação/dia	Prazo de atendimento do doador Prazo de coleta de bolsas	Quantidade de bolsas conforme meta Volume
Segurança:	Uso de EPI Uso de material descartável Assistência do doador em caso de crise	Orientação ao doador inapto
Moral:	Funcionários preparados para o atendimento	
INDICADORES DE CONTROLE DAS ENTRADAS (Inputs)	INDICADORES DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADO (Outputs)
<ul style="list-style-type: none"> • % de candidatos novos • % de candidatos de retorno • N° de candidatos/dia • Horas de paralisação do sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de atendimento ao doador • Número de acidentes com material perfuro-cortante • Satisfação do funcionário • Não conformidades cadastrais 	<ul style="list-style-type: none"> • % amostras não conformes • % de satisfação do doador • n° de bolsas coletadas • Taxa de inaptidão clínica

Em todos os processos são necessários indicadores que monitoram as entradas, o processamento e as saídas ?

DEPENDENTE :

- 1. Da necessidade de Segurança**
- 2. Do nível de Qualidade pretendido**
- 3. Dos requisitos legais, técnicos e científicos que afetam o processo**
- 4. Da capacidade de sistema de gestão fornecer os dados/informações**
- 5. Da viabilidade econômica e operacional de obter os dados**
- 6. Outros fatores...**

ALGUNS CRITÉRIOS PARA CRIAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS INDICADORES

Validade: é a capacidade que o indicador tem de medir o que se pretende; se refletir características de outro fenômeno paralelo, deixa de ter validade. A validade pode ser determinada pela:

Sensibilidade (capacidade de detectar e amplificar minúsculas variações de uma grandeza qualquer, probabilidade de que um teste estatístico seja positivo para uma verdade estatística) e **Especificidade** (medir somente o fenômeno analisado).

Confiabilidade: capacidade de reproduzir ou estimar os mesmos resultados quando aplicado por pessoas, em momentos e com instrumentos diferentes, em condições similares; os dados utilizados para o cálculo do indicador devem ser fidedignos. Sinonímia: reprodutibilidade, precisão.

Disponibilidade / Mensurabilidade: fácil obtenção dos dados para o cálculo do indicador.

ALGUNS CRITÉRIOS PARA CRIAÇÃO DOS INDICADORES

Simplicidade: poder calcular a partir de informações básicas compostas por dados de fácil obtenção. É desejável que os indicadores sejam fáceis de serem analisados e interpretados e que sejam compreensíveis para os usuários das informações.

Comparabilidade: ser fácil de comparar com referenciais apropriados.

Exatidão: apresentará as mínimas possibilidades de erro, sempre que registrado.

Abrangência / Representatividade: sintetizar o maior número possível de condições ou fatores que afetam a situação a ser descrita.

ALGUNS CRITÉRIOS PARA CRIAÇÃO DOS INDICADORES

Pertinência: efetivamente correlacionar-se ao problema que examina;

Custo-efetividade: os resultados justificam o investimento de tempo e recursos.

Ética: é imprescindível e fundamental na medida em que não acarrete prejuízo às pessoas investigadas, desde a coleta e sigilo dos dados.

Gestão por Indicadores – Premissas:

As bases dos sistemas de gestão por indicadores devem apoiar-se em algumas premissas:

- ✓ **Medir apenas o que é relevante;**
- ✓ **Criar um conjunto de indicadores equilibrado, compreensível, compatível com os sensores existentes;**
- ✓ **Refletir os objetivos e estratégias da atividade / organização e as necessidades dos clientes;**
- ✓ **Fornecer uma base sólida para a tomada de decisões; e**
- ✓ **Ser economicamente aplicável.**

PROCESSO: *Doação de Sangue*

FORNECEDOR	INSUMOS	FLUXO DO PROCESSO	PRODUTOS	CLIENTES
Almoxarifado	Material de divulgação Material de coleta	<pre> graph TD Start([Recepcionar o doador]) --> Cad[Cadastrar o doador] Cad --> TriH[Triagem Hematológica] TriH --> TriC[Triagem Clínica] TriC --> Apto{Apto ?} Apto -- N --> Coleta[Coleta] Apto -- S --> Saida([Saída]) Coleta --> Saida Saida --> EstBem{Está Bem?} EstBem -- N --> Recup[Recuperação] Recup --> EstBem EstBem -- S --> Lanche[Lanche] Lanche --> PesSatis[Pesquisa satisfação] PesSatis --> Saida </pre> <p>O QUE MEDIR ? Tudo ?</p>	Atendimento	Doador
Captação de Doadores	Candidatos a doação de sangue		Bolsas coletadas	Setor de Fracionamento
Anvisa/MS	Normais Sanitárias		Amostras coletadas	Setor de Laboratório
Setor de TI	Tecnologia da informação		inaptidão	Medicina Social
			Resíduos	Setor de Tratamento dos resíduos

Modelo Didático

PROCESSO: DOAÇÃO DE SANGUE

REQUISITOS DE ENTRADA(CARACTERISTICAS)	REQUISITOS DE EXECUÇÃO	REQUISITOS DE ENTREGA
Qualidade Intrínseca: Candidatos conforme perfil Sistema de TI em funcionamento	Atender com cortesia e atenção Cadastro completo Pulsão venosa adequada aos padrões	Bolsas dentro do padrão Resíduos conforme o padrão de acondicionamento Amostras coletadas em tubos xxx, rotuladas conforme padrão
Custo: Padrão	Padrão	
Atendimento: Volume de candidatos a doação/dia	Prazo de atendimento do doador Prazo de coleta de bolsas	Quantidade de bolsas conforme meta Volume
Segurança:	Uso de EPI Uso de material descartável Assistência do doador em caso de crise	Orientação ao doador inapto
Moral:	Funcionários preparados para o atendimento	
INDICADORES DE CONTROLE DAS ENTRADAS (Inputs)	INDICADORES DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADO (Outputs)
<ul style="list-style-type: none"> • % de candidatos novos • % de candidatos de retorno • N° de candidatos/dia • Horas de paralisação do sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de atendimento ao doador • Número de acidentes com material perfuro-cortante • Satisfação do funcionário • Não conformidades cadastrais 	<ul style="list-style-type: none"> • % amostras não conformes • % de satisfação do doador • n° de bolsas coletadas • Taxa de inaptidão clínica

PARA CADA INDICADOR CRIADO DEVE-SE ABRIR UMA FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

NOME DO INDICADOR: Incidência de queda de paciente			CÓDIGO: ENF.IQP.003
DEFINIÇÃO: Relação entre o número de quedas e o número de pacientes-dia, multiplicado por 1000	PROCESSO: Assistência de Enfermagem	META: 0	REFERENCIAL COMPARATIVO: < 3%
FÓRMULA: (Número de quedas/nº de pacientes dia) x 1000			
FREQÜÊNCIA: Coleta de dados: (x) diário () semanal () mensal () bimestral () semestral () anual Apuração dos dados: Mensal			
Responsável pela coleta: Técnico de Enfermagem			
Responsável pela apuração/Divulgação: Coordenadora de Enfermagem			
Setor Posto de Enfermagem		Responsável pelo setor: Coordenadora de Enfermagem	

Titulo

Cabeçalho

Corpo

Fonte dos dados

Região	Coleta	População IBGE	Taxa
Região Nordeste	886.004	53.591.197	1,7%
Região Norte	216.930	15.359.608	1,4%
Região Sudeste	1.506.019	80.915.332	1,9%
Região Centro-Oeste	386.795	13.895.375	2,8%
Região Sul	665.899	27.719.118	2,4%
Total	3.661.647	191.480.630	1,9%

Fonte: Ministério da Saúde/SAS, Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS (SIA/SUS) e Associação Brasileira de Bancos de Sangue (ABBS) e IBGE - Base demográfica - projeção intercensitárias.

Fonte: Manual de Orientação – Pesquisa de Satisfação dos Clientes _ Coordenação Geral de Sangue e Hemoderivados – CGSH/DAE/SAS – Ministério da Saúde, Brasil. Agosto 2011 – Gestão da Informação GI/NGQ



Linhas - Próprio para dados contínuos que se distribuem ao longo do tempo. São ideais para avaliação de tendência ao longo do tempo.



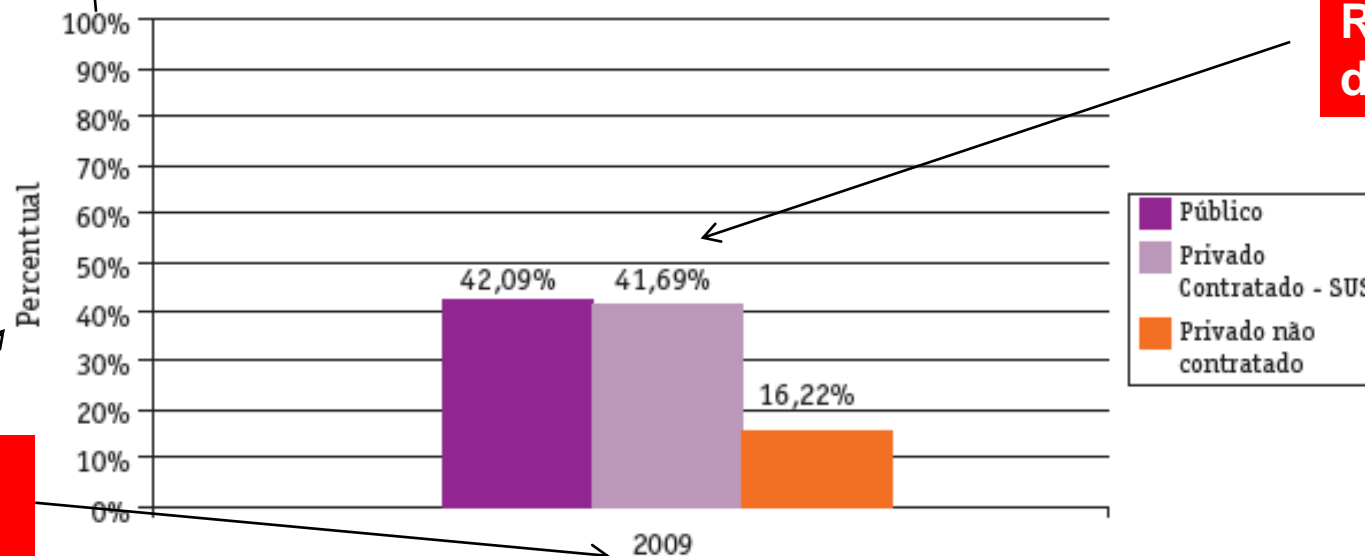
Pizza - Gráfico de setores: Mostra o tamanho das categorias em uma série de dados. Cada parcela corresponde a uma porcentagem de todo o conjunto de dados. (Não deve ser usado quando houver mais que mais do que sete categorias)."

NA FORMA DE GRAFICOS

Escala

Título

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS TRANSFUSÕES DE SANGUE
AMBULATORIAIS E HOSPITALARES POR TIPO DE PRESTADOR, BRASIL, 2009



Rotulo de dados

Legenda

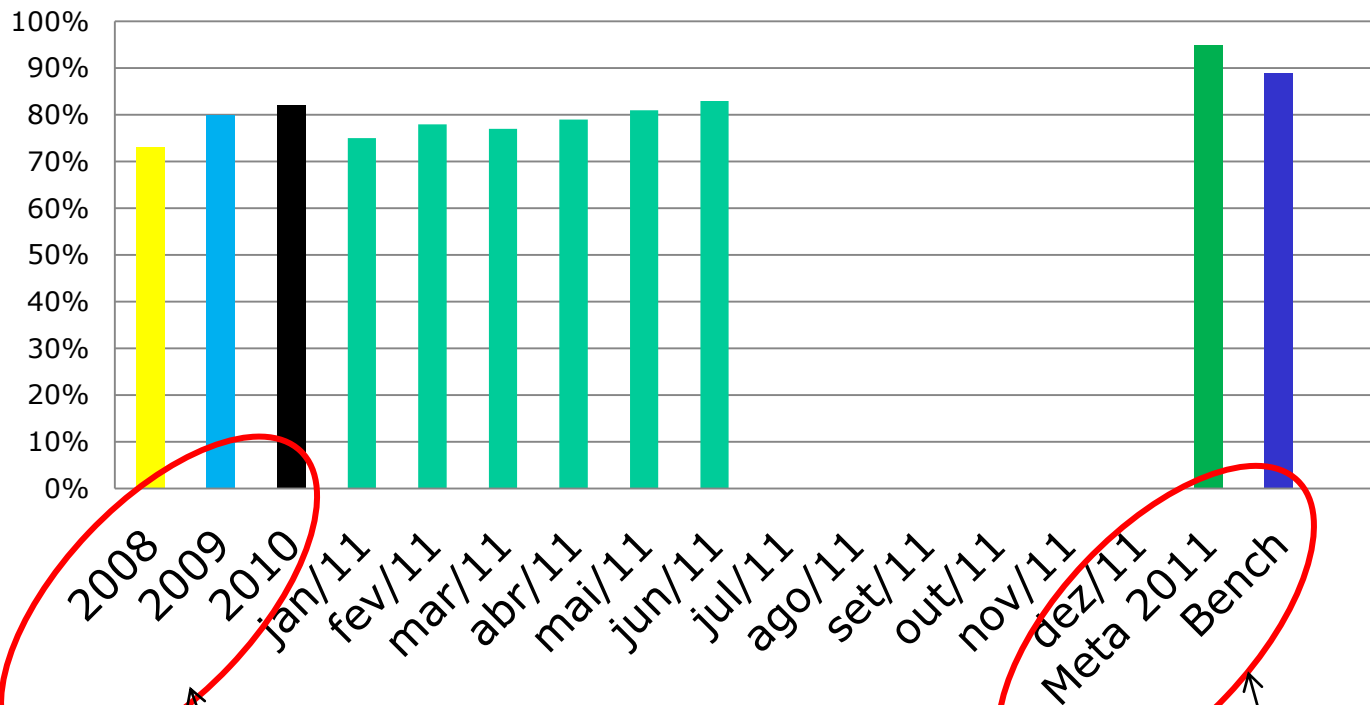
Rótulo do eixo

Fonte: Ministério da Saúde/SAS, Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS (SIA/SUS), Sistema de Informações Hospitalares (SIH/SUS) e Associação Brasileira de Bancos de Sangue (ABBS).

Fonte

Fonte: Manual de Orientação – Pesquisa de Satisfação dos Clientes _ Coordenação Geral de Sangue e Hemoderivados – CGSH/DAE/SAS – Ministério da Saúde, Brasil. Agosto 2011 – Gestão da Informação GI/NGQ

Taxa Satisfação Cliente do Ambulatório

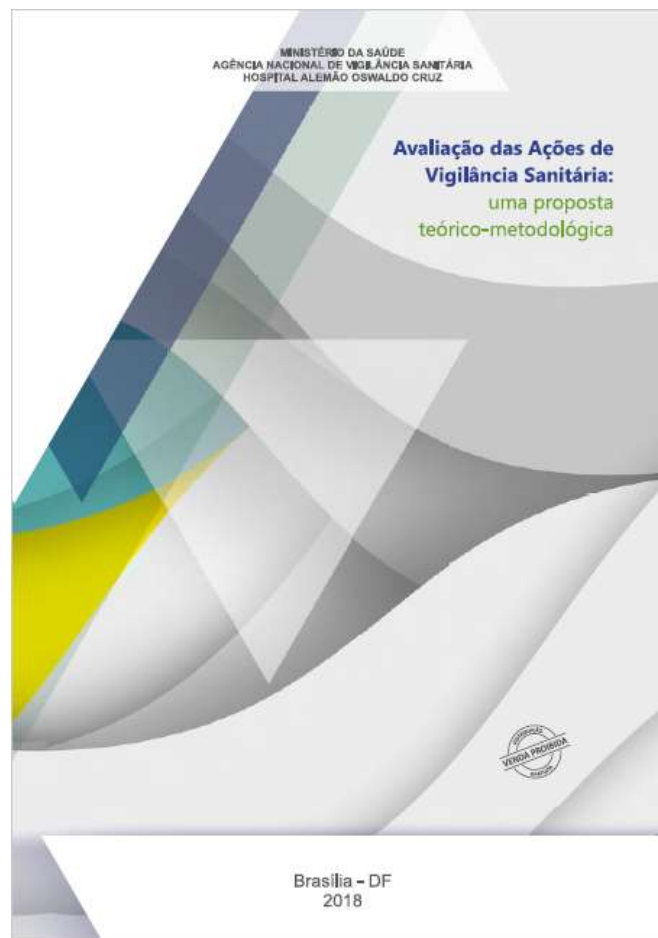


Períodos anteriores para
comparação de desempenho

A Meta planejada e o referencial
comparativo externo

INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

PROJETO IPA



INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

PROJETO IPA

Figura 04. Processo de identificação, seleção e validação de indicadores de resultados ou impacto para a vigilância sanitária



INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

Quadro 3. Indicadores de resultado segundo os componentes do Modelo Lógico

Componente	Indicador	Efeito de risco (R) ou protetor (P) na população
Gestão	1. Percentual de atendimento pelas vigilâncias sanitárias aos critérios estabelecidos no Programa de Auditorias Técnicas (PAT)	P
Regulação	2. Percentual de Resoluções da Diretoria Colegiada (RDC) da Anvisa que possuem indicadores de análise de impacto regulatório <i>ex post</i>	P
	3. Percentual de processos de licença de importação de produtos concluídos em até sete dias	P
	4. Taxa de estabelecimentos farmacêuticos que comercializam produtos controlados por 100 mil habitantes, por ano	P
Controle do risco sanitário	5. Índice de risco sanitário em portos, aeroportos e fronteiras	P
	6. Percentual de produtos com desvio de qualidade retirados do mercado de forma voluntária pela empresa, no período.	P
	7. Prevalência de fumantes, em adultos	R
	8. Percentual de produtos falsificados e/ou contrabandeados retirados do mercado, no período	P
	9. Taxa de mortalidade por intoxicação ocupacional por agrotóxicos	R
	10. Taxa de mortalidade por intoxicação com medicamentos	R

http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&101.struts.action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&101.assetEntryId=4341654&101.type=document

INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

Monitoramento do risco sanitário	10. Taxa de mortalidade por intoxicação com medicamentos	R
	11. Taxa de reações transfusionais	R
	12. Taxa de internações hospitalares por doenças diarreicas aguda em menores de cinco anos	R
	13. Taxa de notificações de reações adversas a medicamentos	R
	14. Taxa de notificações de reações adversas aos produtos para saúde	R
	15. Taxa de mortalidade por câncer de mama em mulheres < 70 anos de idade	R
	16. Percentual de serviços de hemoterapia classificados como médio-alto e alto risco sanitário	P
	17. Incidência de Hepatite C decorrente do cuidado em saúde	R
	18. Incidência de infecção de sítio cirúrgico de parto por cesárea	R
	19. Densidade de incidência de infecções primárias de corrente sanguínea associada ao cateter venoso central laboratorial em UTI	R
	20. Taxa de antimicrobianos comercializados por habitante	R
	21. Taxa de eventos adversos ao uso de produtos para saúde em neonatos	R
Informação, comunicação e educação para a saúde	22. Taxa de eventos adversos por medicamentos em neonatos	R
	23. Percentual de alunos do ensino básico da rede pública com competência desenvolvida nos temas da vigilância sanitária	P
	24. Índice de satisfação de usuários da Anvisa	P

http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content%2F101_assetEntryId=4341654&_101_type=document

INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

Número do indicador	3	Componente: Regulação
Nome do indicador	Percentual de processos de licença de importação de produtos (LI) concluídos em até sete dias ⁽⁵⁰⁾ .	
Conceituação	Expressa o tempo de liberação dos processos de importação de produtos com a conclusão da análise em até sete dias da data de abertura, em determinado espaço geográfico, no ano considerado.	
Interpretação	<ul style="list-style-type: none"> Quanto maior for a agilidade na avaliação e liberação de produtos importados com segurança sanitária, maior será o acesso da população às inovações e tecnologias em saúde. Associado ao número de profissionais que analisam LI, permite maior compreensão na racionalização do processo de trabalho das LI, de forma a integrar-se ao portal do Comércio Exterior, gerando economias com armazenagem de cargas, priorizando processos de importação de produtos que têm maior potencial de causar danos à saúde, e contribuindo para a redução do custo Brasil. 	
Uso	<ul style="list-style-type: none"> Mensurar o cumprimento do prazo regulamentar para emissão de LI. Avaliar a eficiência da Anvisa na anuência de processos de importação. Subsidiar a gestão e o planejamento das ações de anuência dos processos de importação em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados. 	
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de grande porte, emergências de saúde pública, greves, paralisações, recursos humanos insuficientes interferem no tempo de liberação da LI. Velocidade de rede e registros inadequados no sistema Datavisa. 	
Método de cálculo	$\frac{\text{Número de processos de LI com conclusão da análise em até sete dias da data de abertura do mesmo período}}{\text{Número total de processos de LI no período}} \times 100$ <p>Para efeito de cálculo do indicador, será considerado:</p> <ul style="list-style-type: none"> LI: Licença de Importação Tempo de anuência nos processos de importação no Datavisa, contado a partir da data de protocolo (abertura) na Anvisa, até a data de conclusão de sua análise no sistema. Será excluído o tempo gasto por parte do agente regulado para cumprimento das exigências exaradas. 	
Categorias sugeridas para análise	<p>Unidade geográfica: Brasil, grandes regiões, Estados e Distrito Federal</p> <p>Tipo de importação</p> <p>Natureza</p>	
Fonte	<p>Sistemas Datavisa e Microstrategy</p> <p>http://anvssdf109.anvisa.gov.br/microstrategy/asp.</p>	
Dados estatísticos	<p>2015: 50,4% dos processos de LI foram analisados em até sete dias.</p> <p>2016: 47,95% dos processos de LI foram analisados em até sete dias.</p>	

Processo e Sub processos identificados,
mapeados, padronizados, com
procedimentos descritos, indicadores e
metas definidas...
O que fazer ?

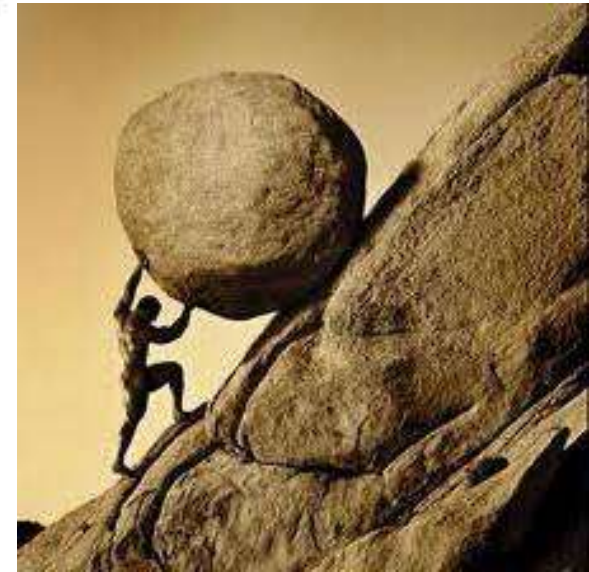




Simples, girar o PDCL

**Trabalhe duro
para que tudo
isso aconteça !**

(L)



GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS E SUB PROCESSOS

Diante dos resultados o que deve ser feito?

Continuar com a rotina?

Melhorar os padrões?

Revisar Metas?

O que a realidade está nos ensinando quanto ao desempenho verificado?

Acertamos? Falhamos?

Estamos ganhando ou perdendo o Jogo?

Faça verificações contínuas da execução da rotina.

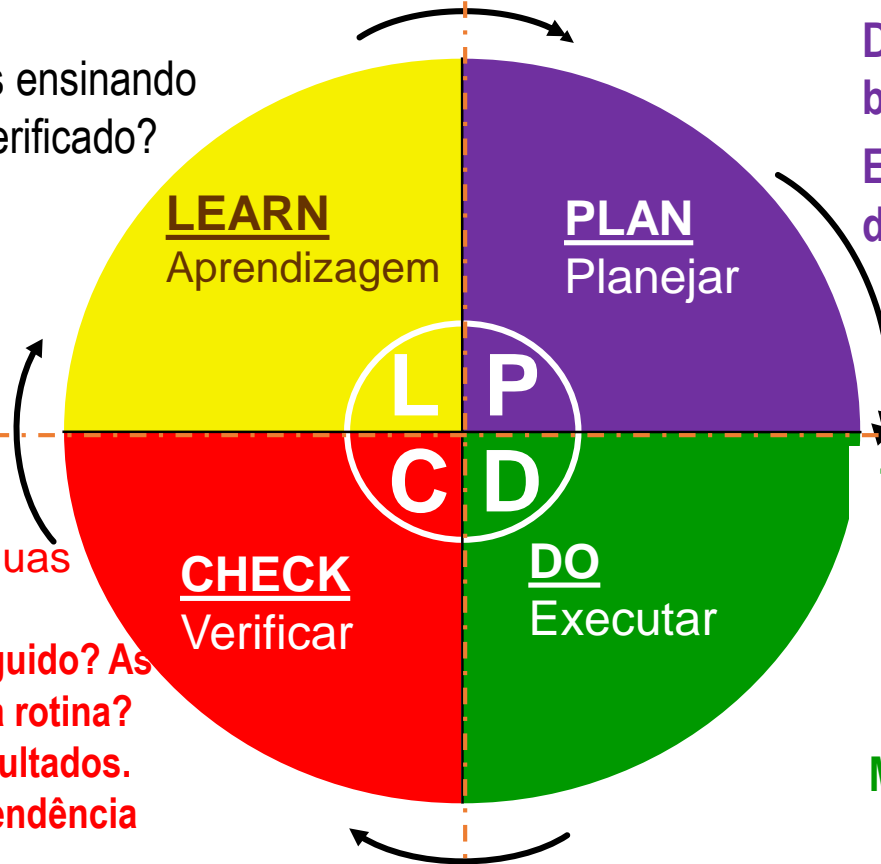
Os padrões estão sendo seguidos? As

peças estão evoluindo na rotina?

Colete dados e avalie os resultados.

Os indicadores estão com tendência favorável?

Existem muitas falhas no processo?



Identifique os processos

Padronize os processos

Elabore procedimentos padrão para os processos

Defina indicadores com base nos requisitos

Estabeleça Metas de desempenho

Treine a sua equipe para executar as rotinas (processos e sub processos) conforme os padrões estabelecidos. Melhore as competências da equipe. Execute a rotina, Trabalhe para ganhar o jogo (Alcançar as metas)