

# **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

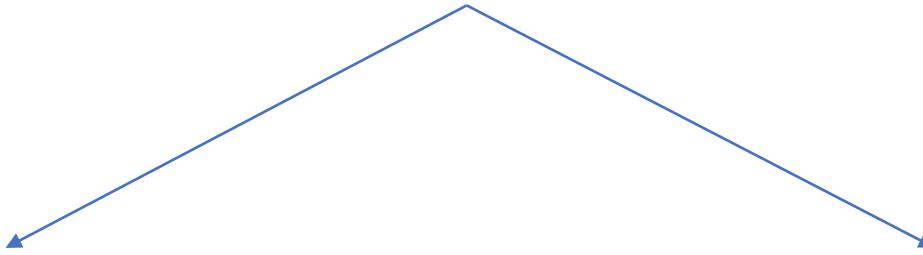
# Organizações Eficazes

“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:

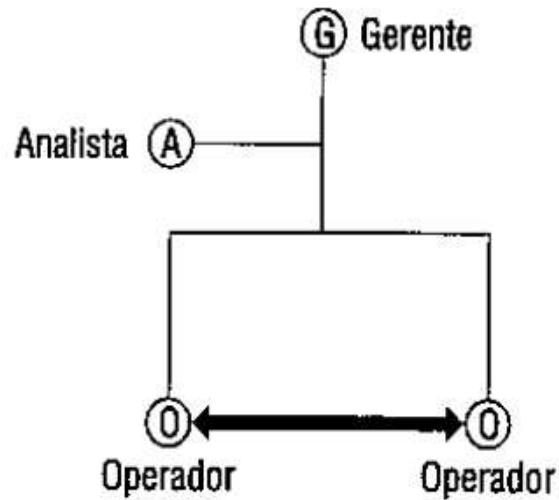


A divisão do trabalho em tarefas distintas

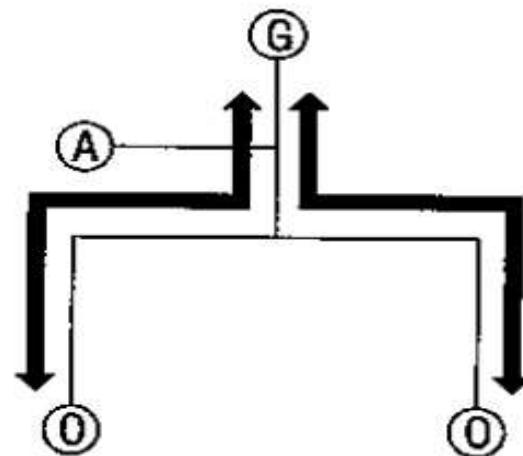
Realização da coordenação entre estas tarefas

# Como a Coordenação das tarefas é realizada?

# O modelo dos cinco mecanismos de coordenação de Mintzberg



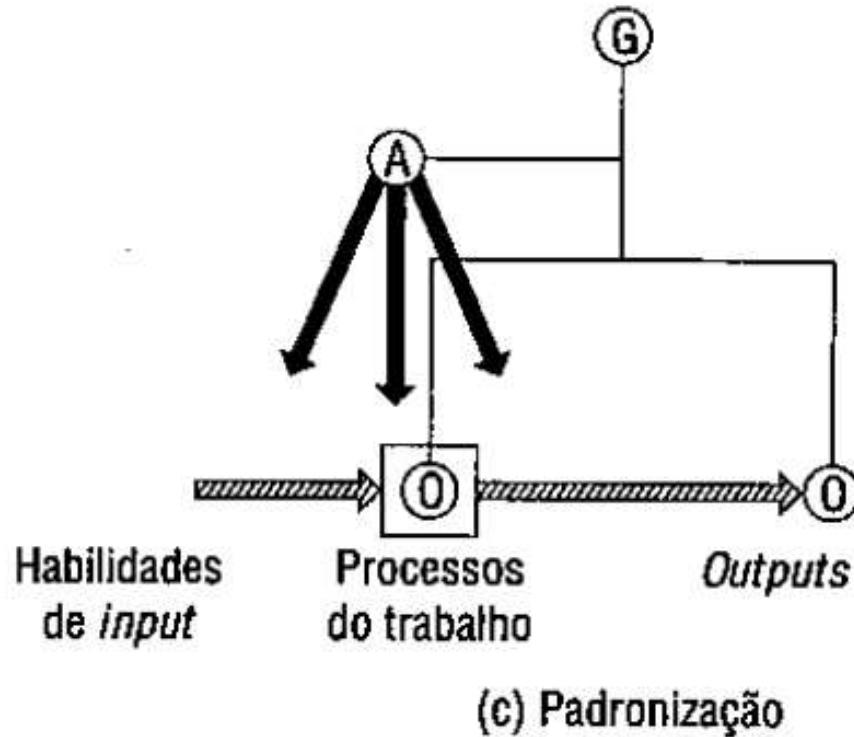
(a) Ajustamento mútuo



(b) Supervisão direta

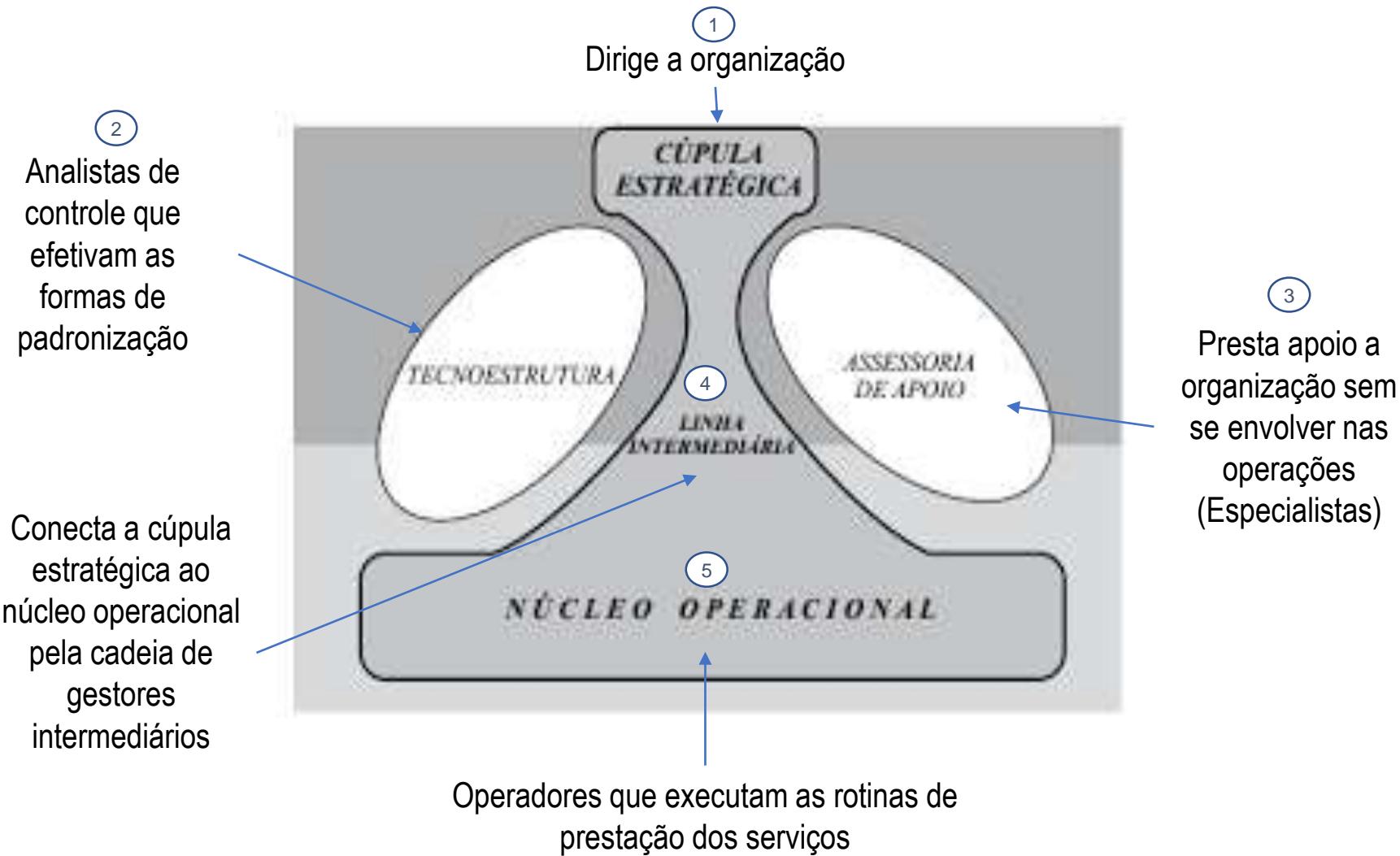
Baseado em: Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações – Henry Mintzberg. Ed. Atlas.

# O modelo dos cinco mecanismos de coordenação de Mintzberg



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

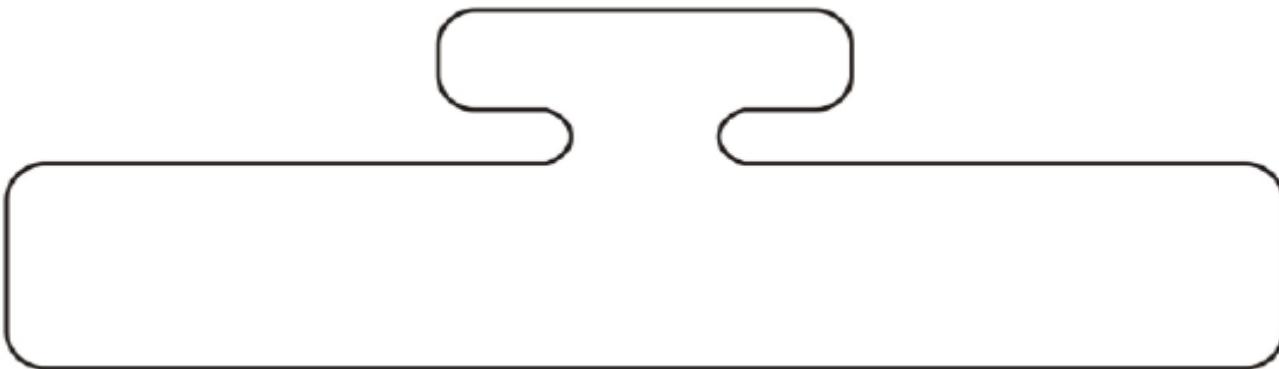
# Cinco partes básicas de uma organização



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
<b>Estrutura simples</b>	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

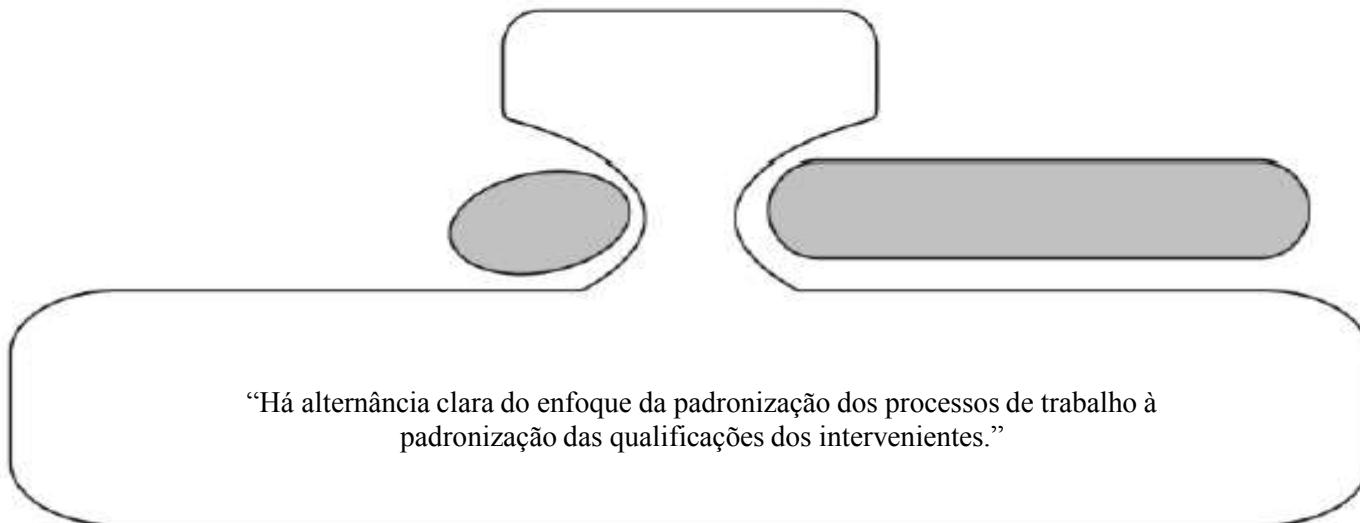
“Assenta uma cultura de padronização de processos e trabalhos em que todos os indivíduos possuem suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente definido”

Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
<b>Burocracia Mecânica</b>	Estandardização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada	- 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 PROFISSIONAIS

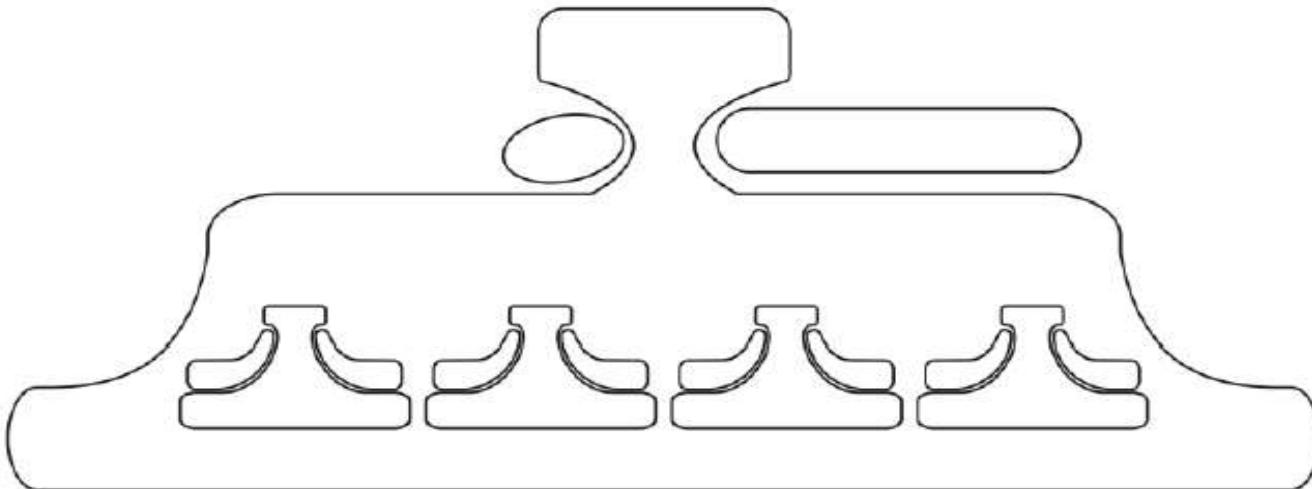


“Há alternância clara do enfoque da padronização dos processos de trabalho à padronização das qualificações dos intervenientes.”

Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
Burocracia Profissionais	Estandardização 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
<b>Estrutura Divisionalizada</b>	Estandardização 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.

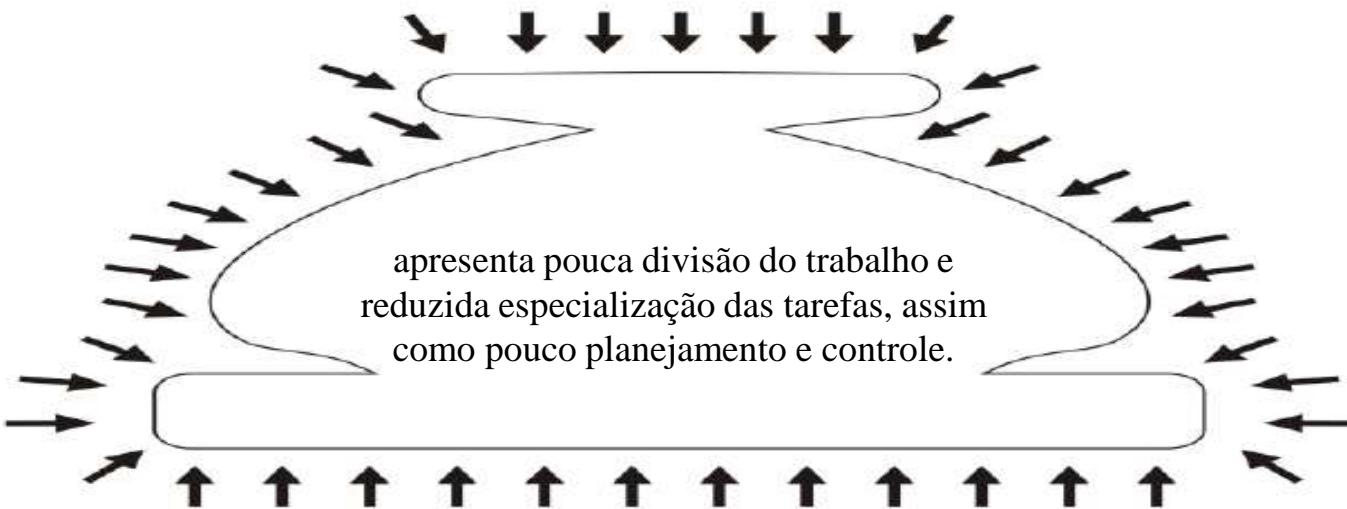
# Cinco partes básicas de uma organização (Adhocracias)

The diagram illustrates the five basic parts of an organization (Adhocracias) as interconnected components. At the top, a large, irregularly shaped central area is connected by lines to four smaller, rounded rectangular boxes below it, which are further connected to each other in a circular pattern.

Tipo de Estrutura	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da Organização	Parâmetro de centralização	Principais Fatores contingenciais
<b>Estrutura Adhocrática</b>	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	Estandardização 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?

## CARACTERISTICAS:

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.

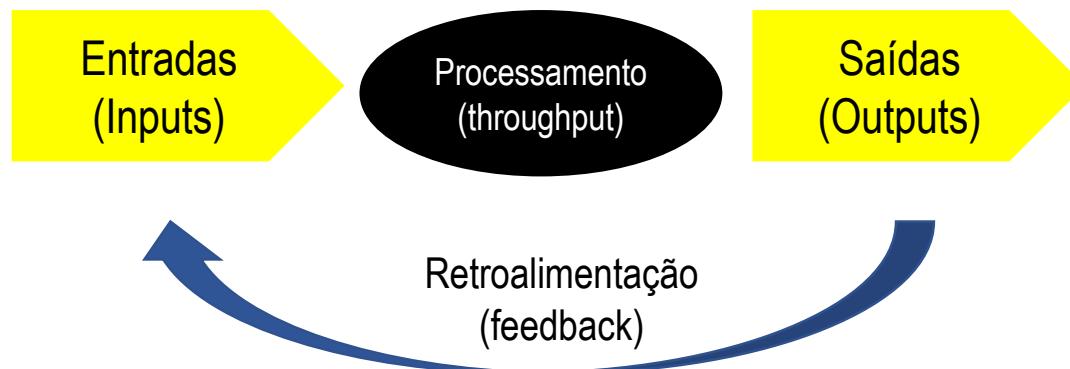
# Gestão Por Processos – Base Conceitual

**“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).

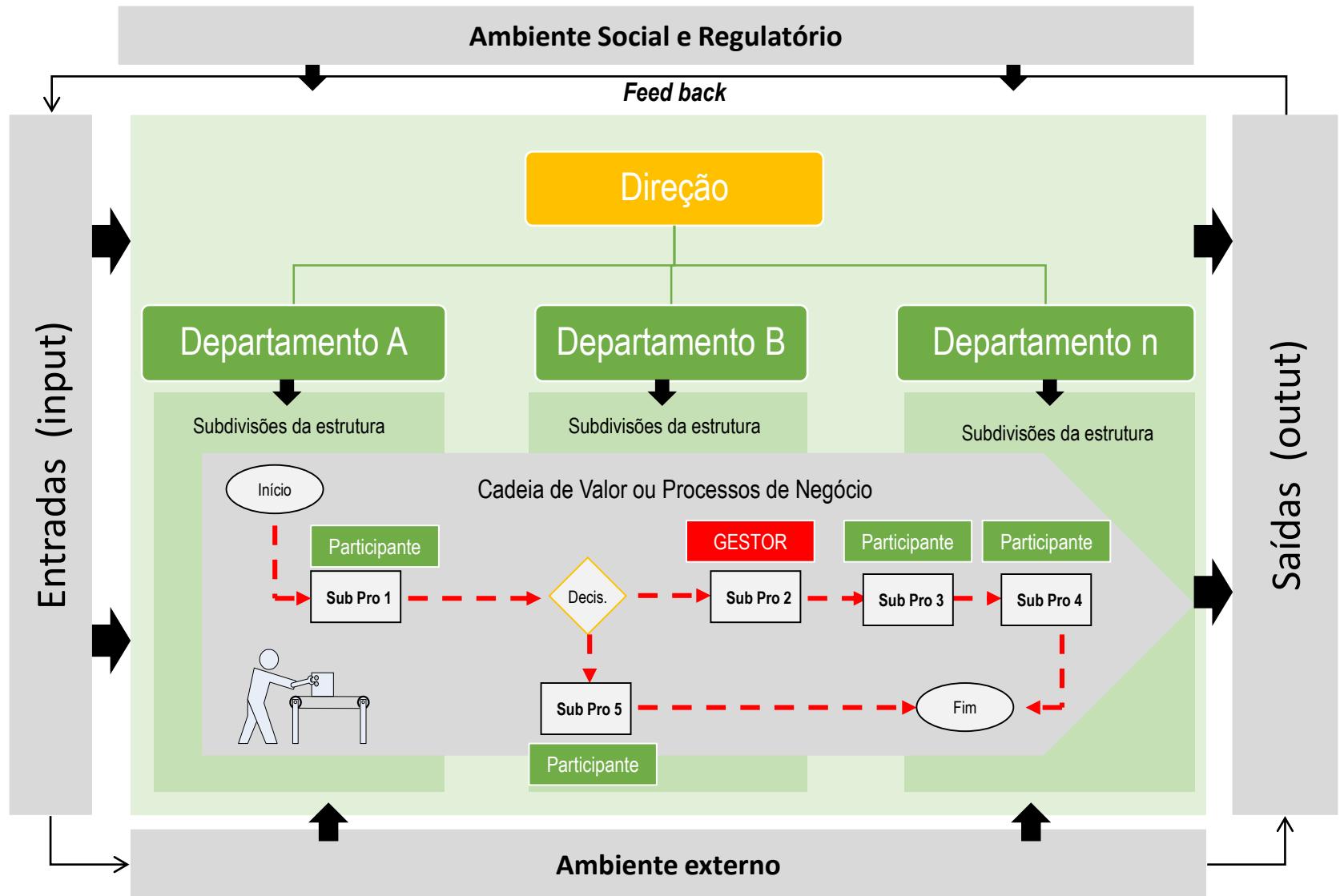


Baseado em Araujo, Garcia e Martines, 2011

***“Los procesos le dan vida a la organización”***

**(Carrasco, 2010)**

# A ORGANIZAÇÃO E SEUS PROCESSOS

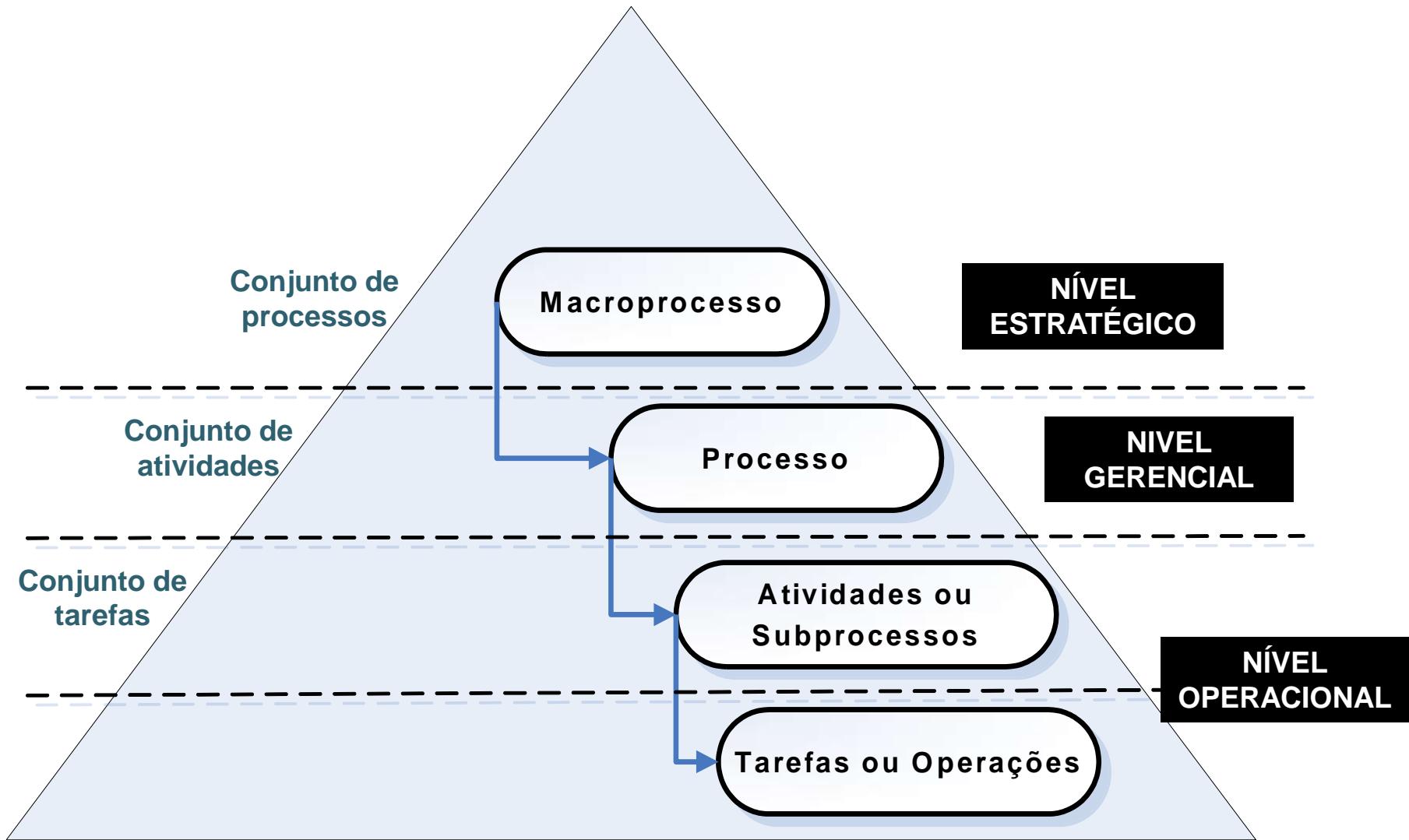


# GESTÃO POR PROCESSOS COMO MODELO GERENCIMENTO DA SUA ÁREA



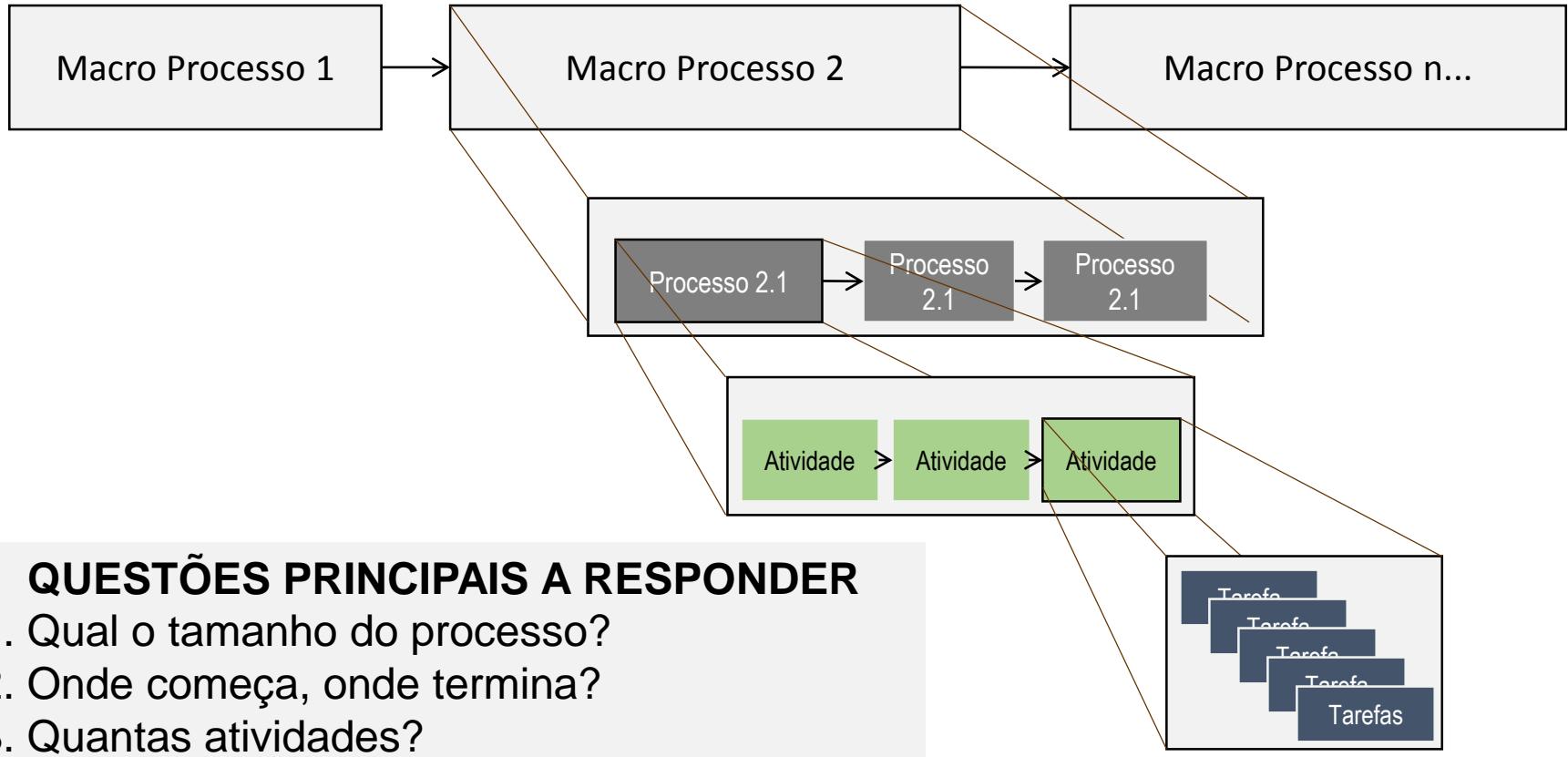
# AS DIFERENTES DIMENSÕES DO PROCESSO

## (Base Conceitual)

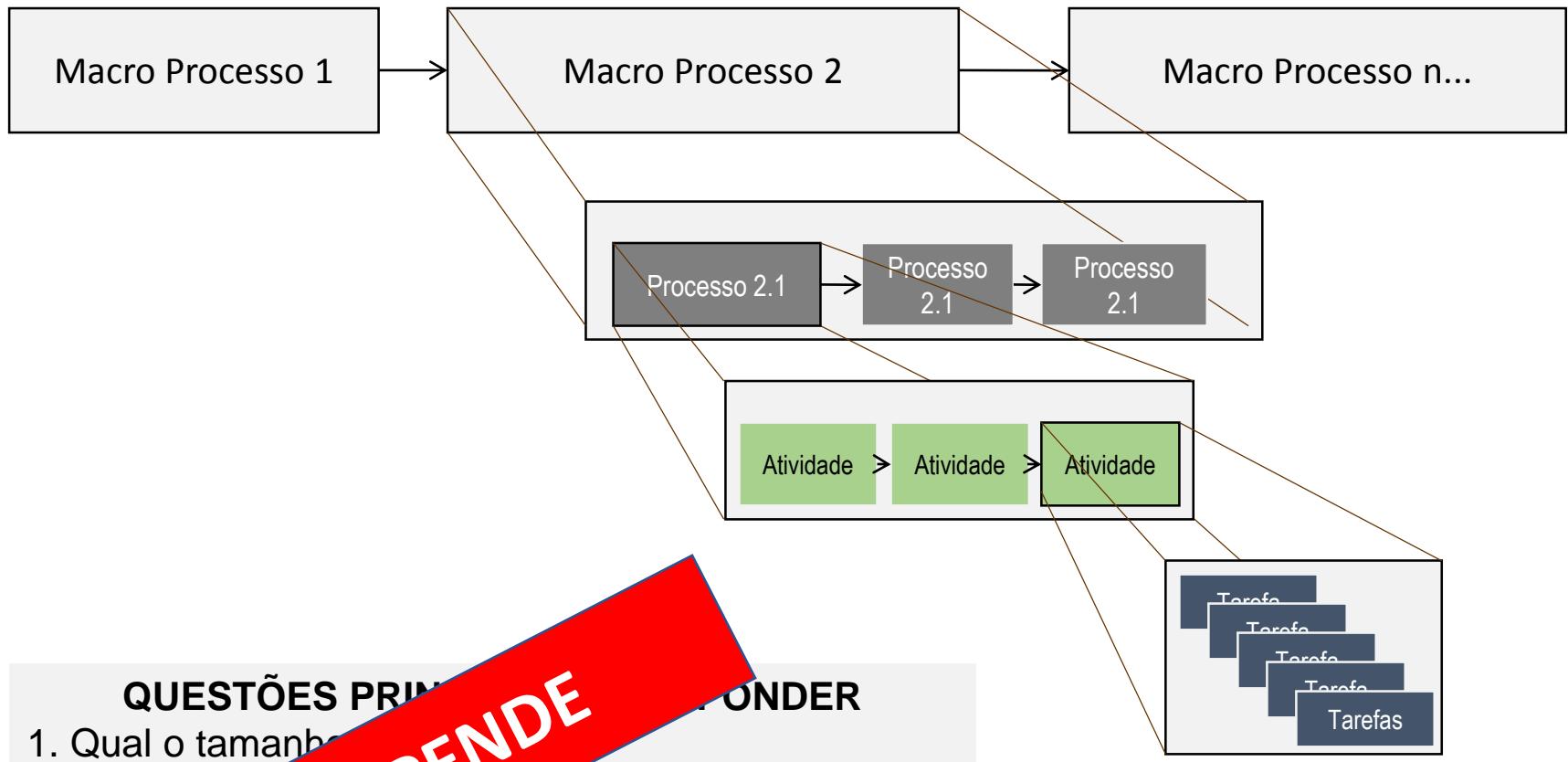


-Gestão Por Processos:fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000. Saulo Basbará de Oliveira (organizador). Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006

# AS DIFERENTES DIMENSÕES DO PROCESSO



# AS DIFERENTES DIMENSÕES DO PROCESSO

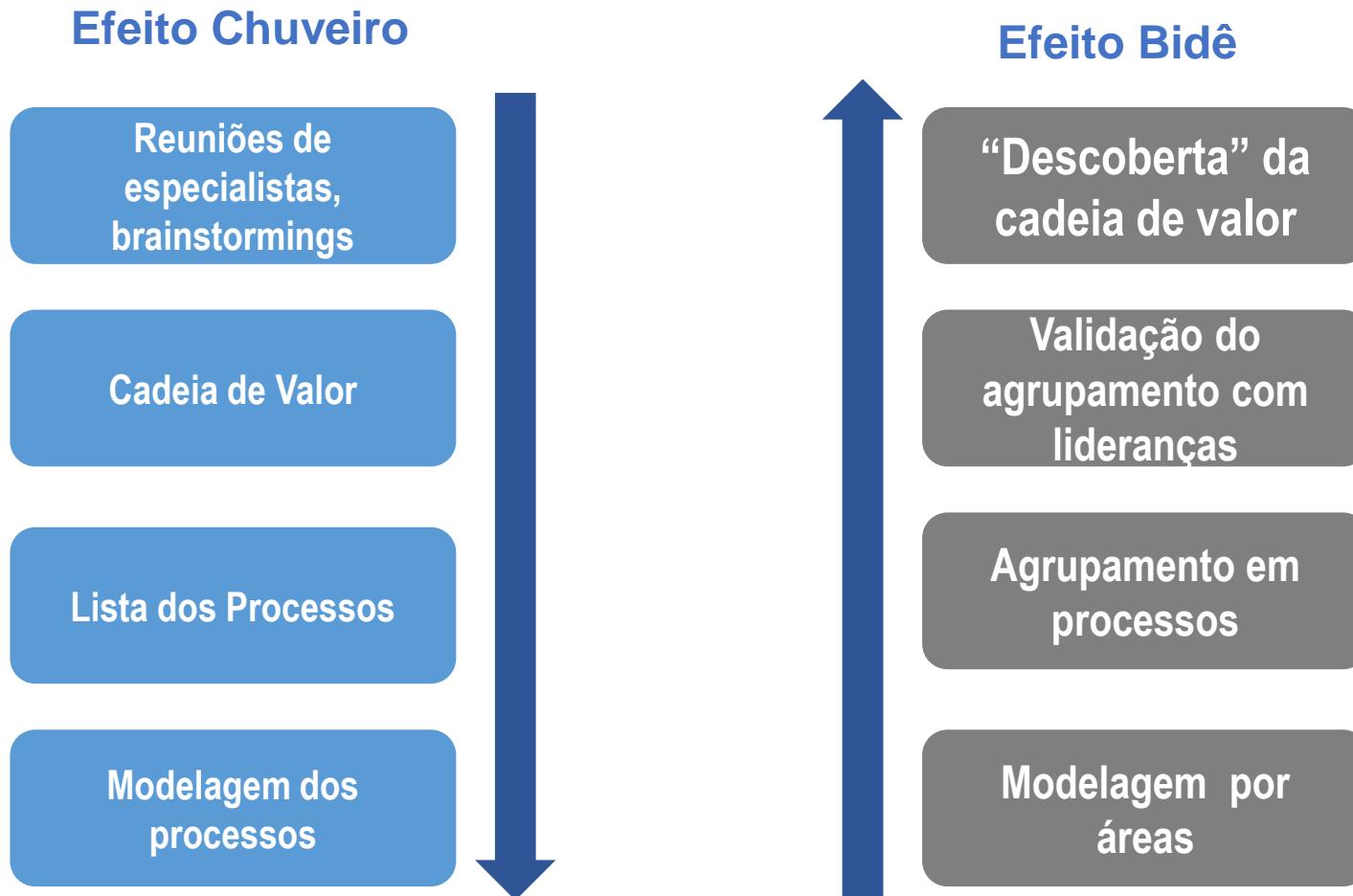


## QUESTÕES PRINCIPAIS PARA RESPONDER

1. Qual o tamanho do processo?
2. Onde comeca e termina?
3. Quais são os resultados?
4. Quais são as tarefas?

**DEPENDE**

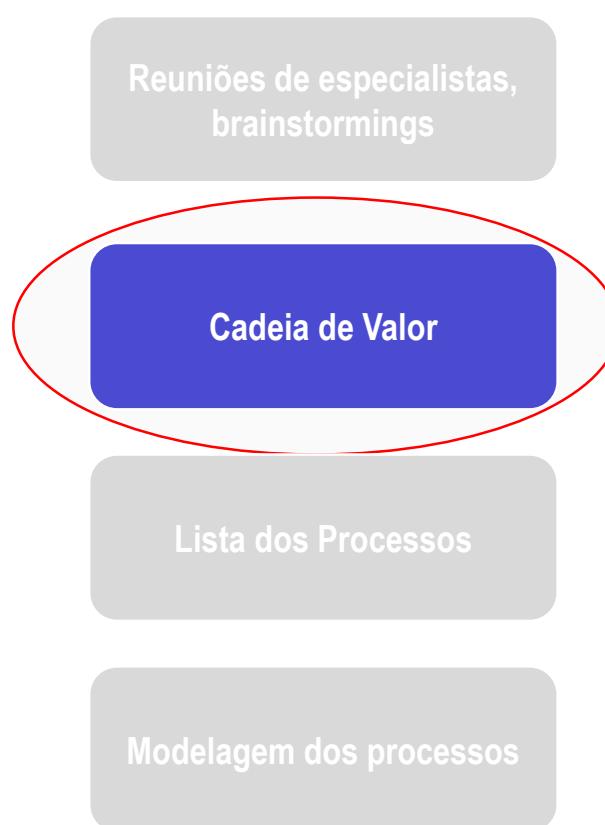
# Métodos de descrição e mapeamento dos processos:



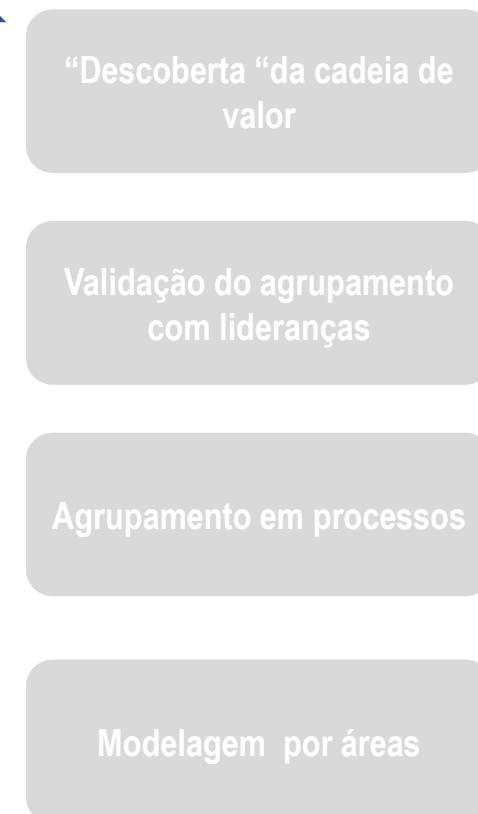
-FONTE : Mapeamento e Gestão Por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia, 2011 – São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda.

# Métodos de descrição e mapeamento dos processos:

## Efeito Chuveiro



## Efeito Bidê



## CADEIA DE VALOR GENÉRICA Modelo de M.Porter

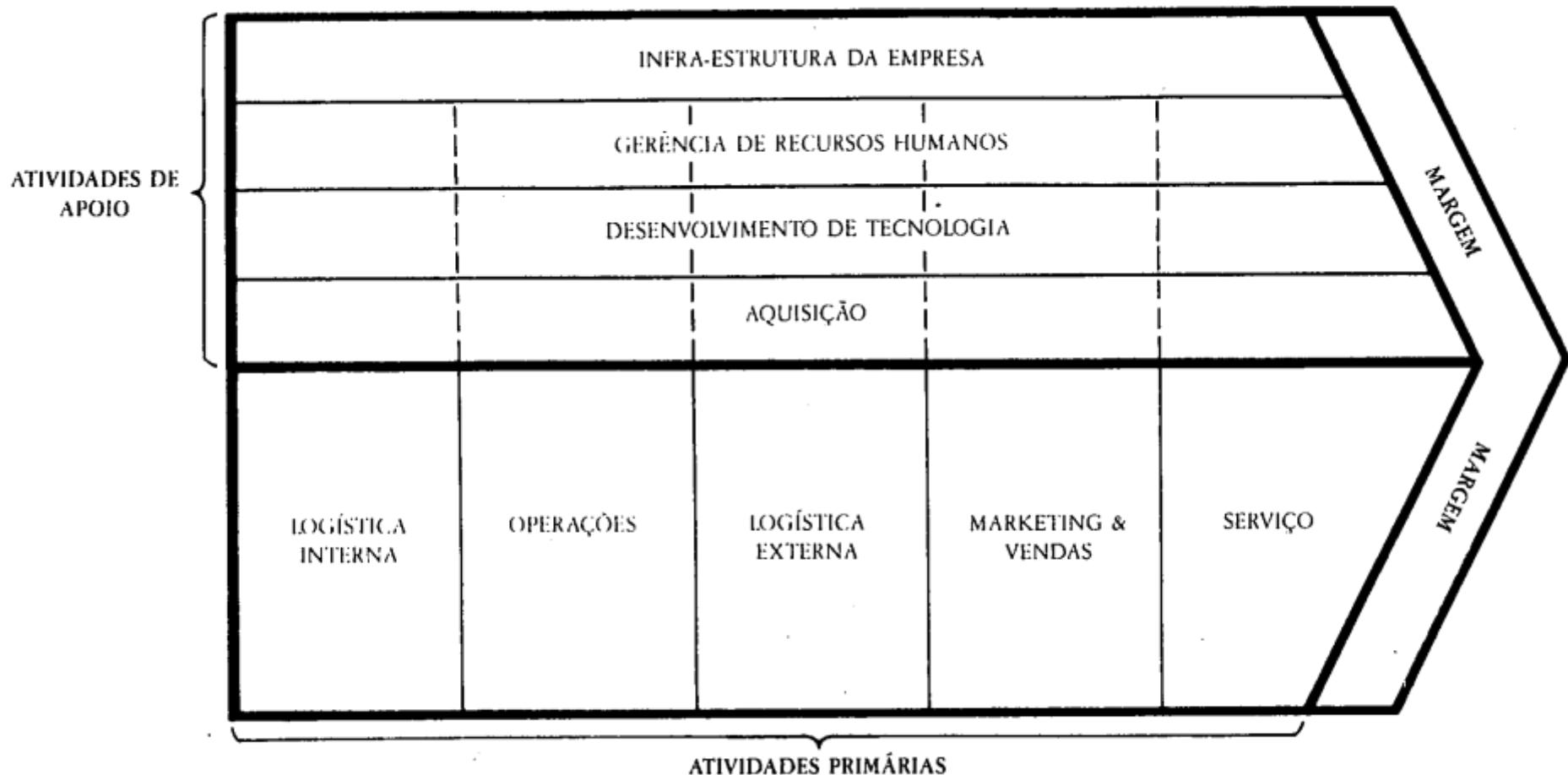


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

[http://www.fecap.br/adm\\_online/art21/diaeol.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm)

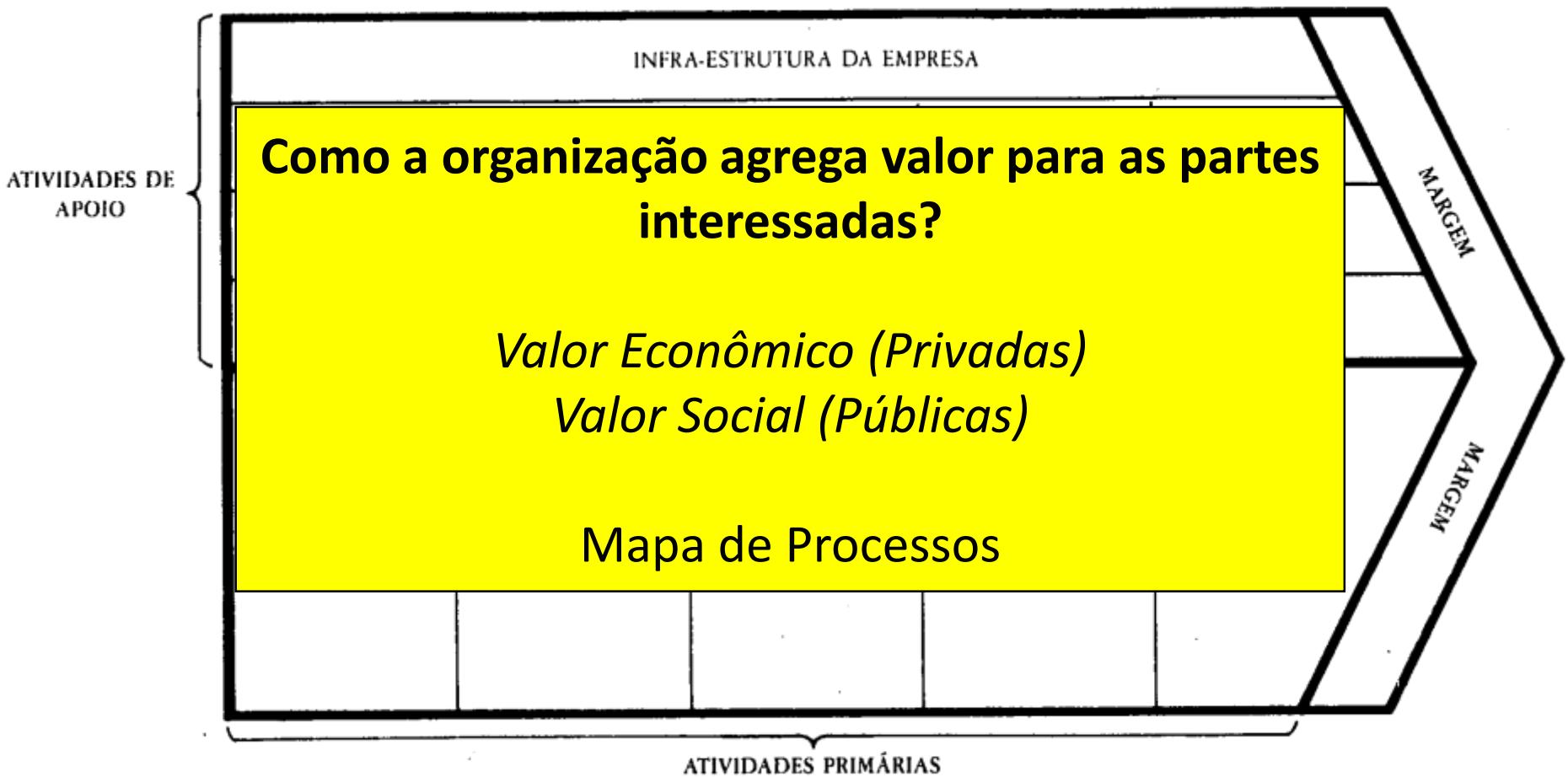


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

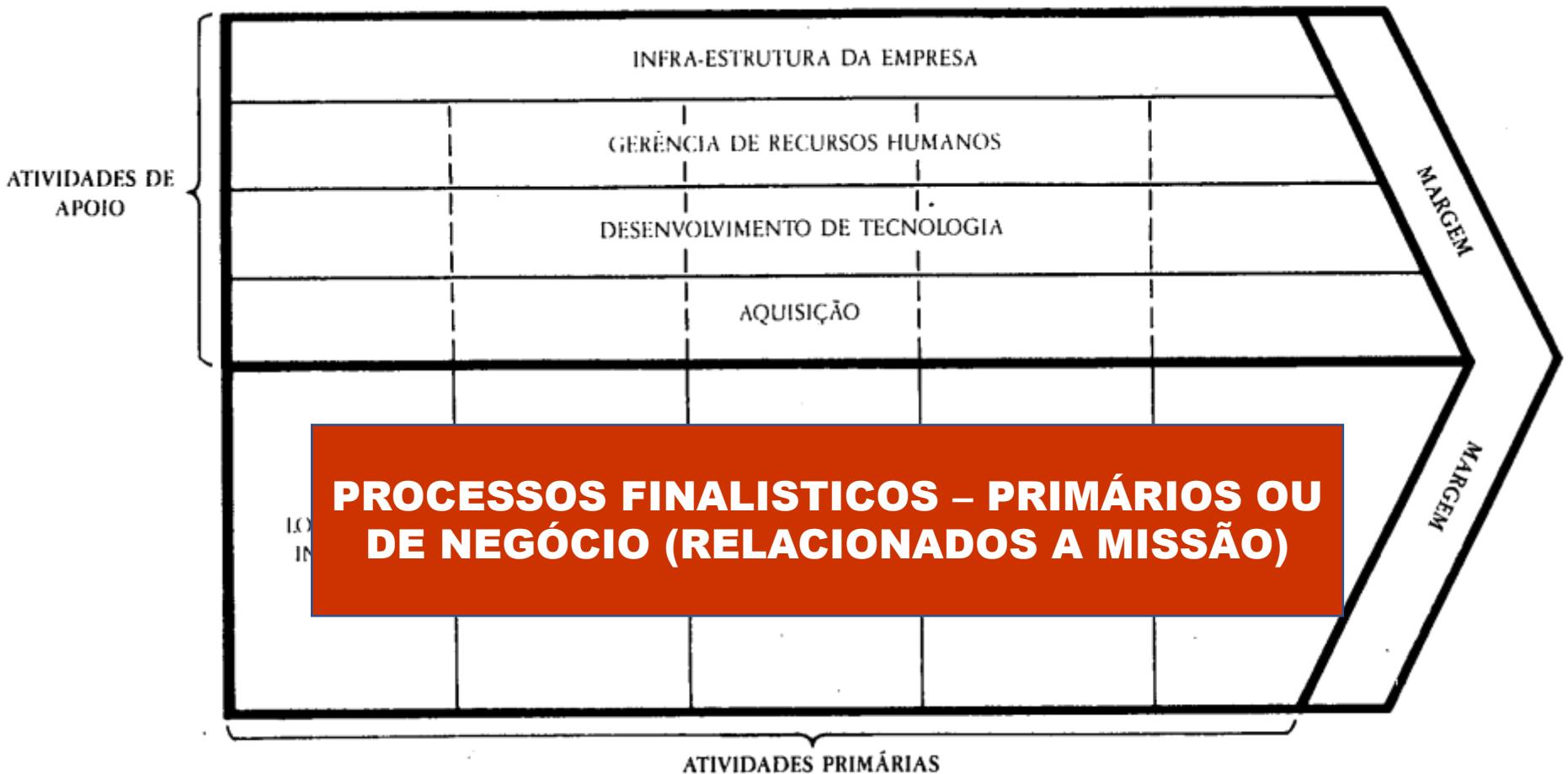


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genética

[http://www.fecap.br/adm\\_online/art21/diaeol.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm)

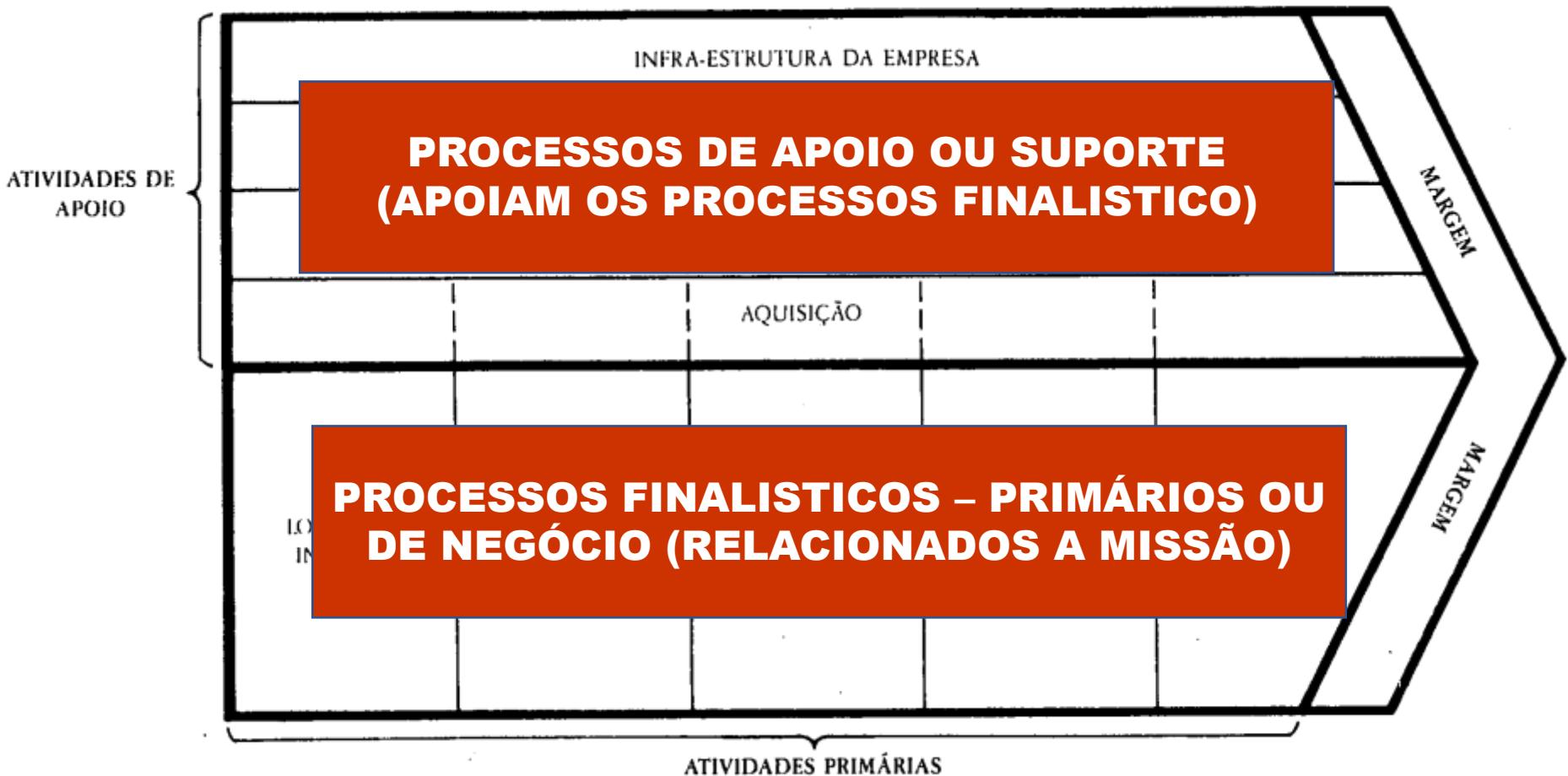


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genérica

[http://www.fecap.br/adm\\_online/art21/diaeol.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm)

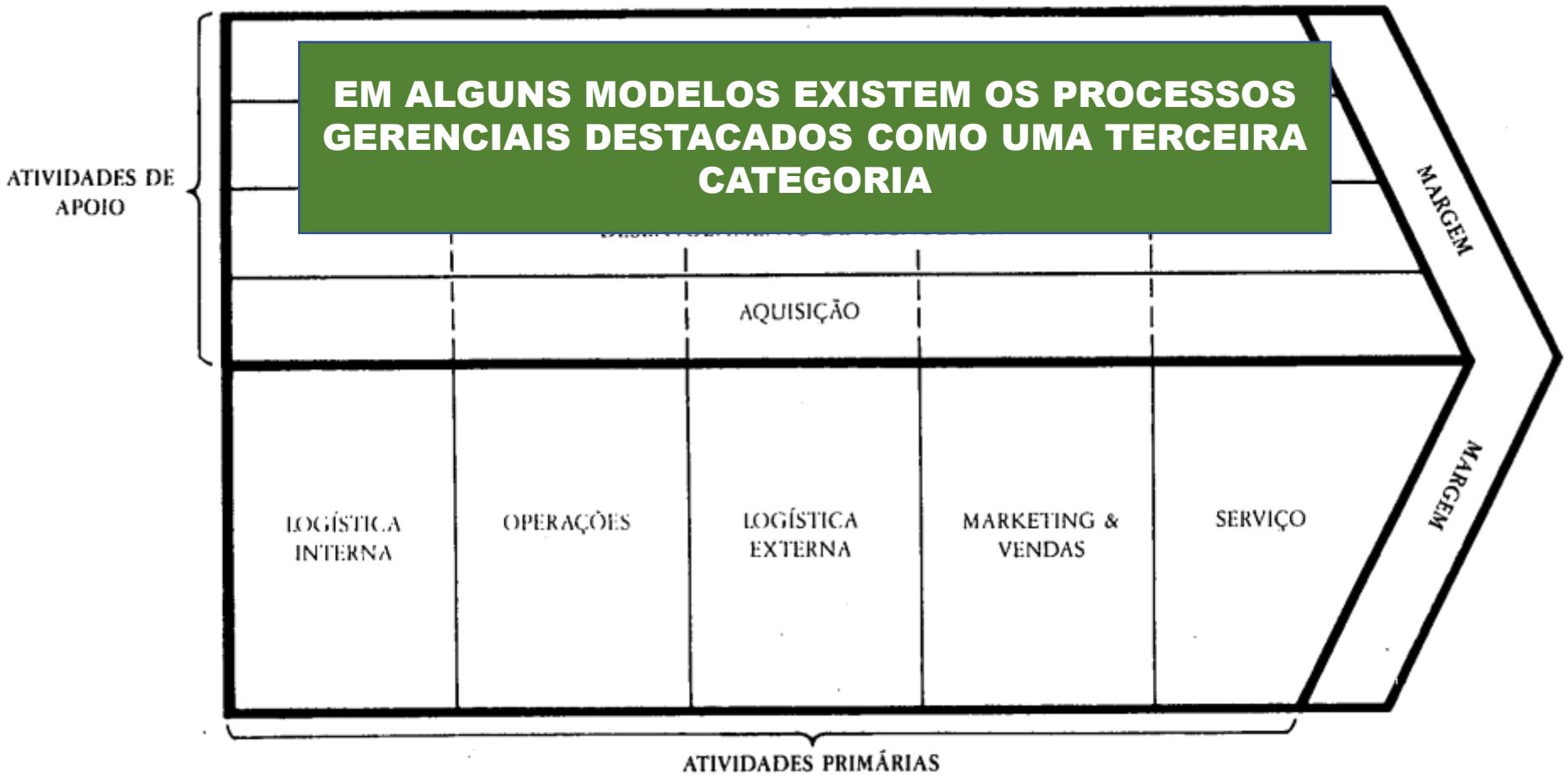


Figura 2-2. A Cadeia de Valores Genética

[http://www.fecap.br/adm\\_online/art21/diaeol.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm)

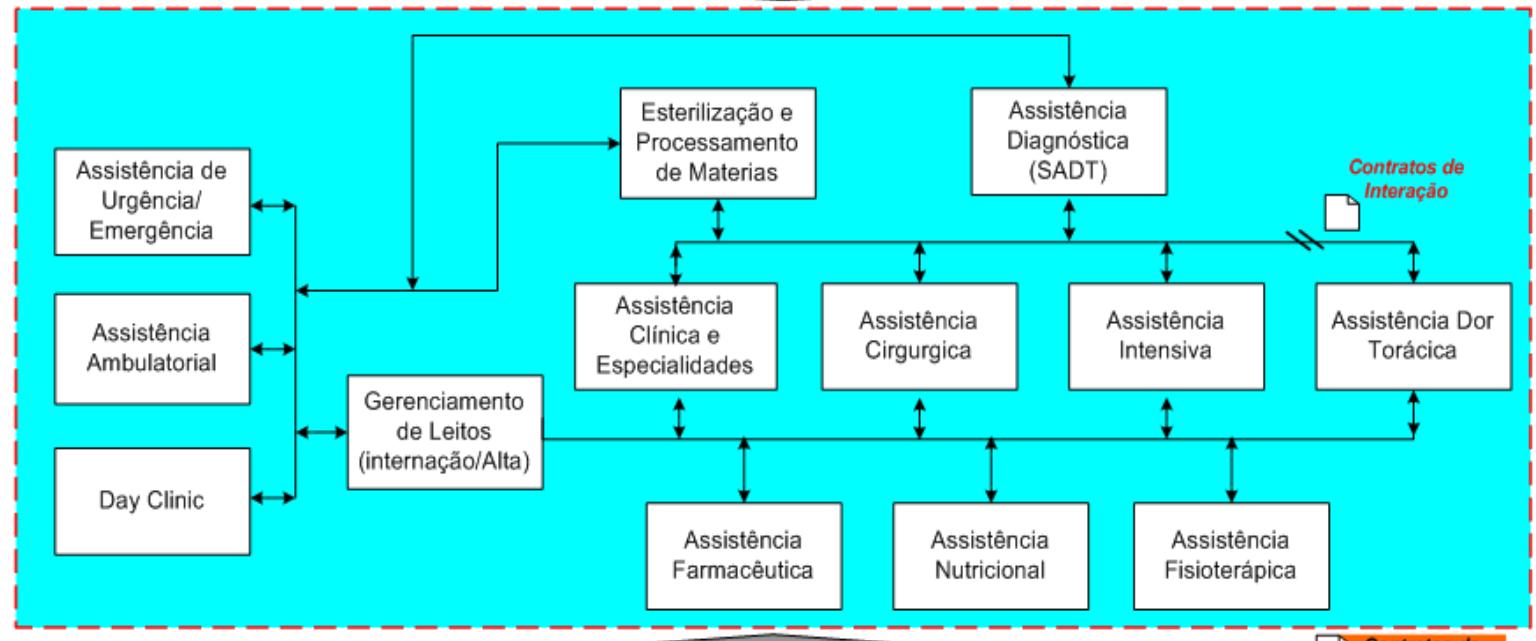
# Cadeia de Valor de um hospital

NECESSIDADES/REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS

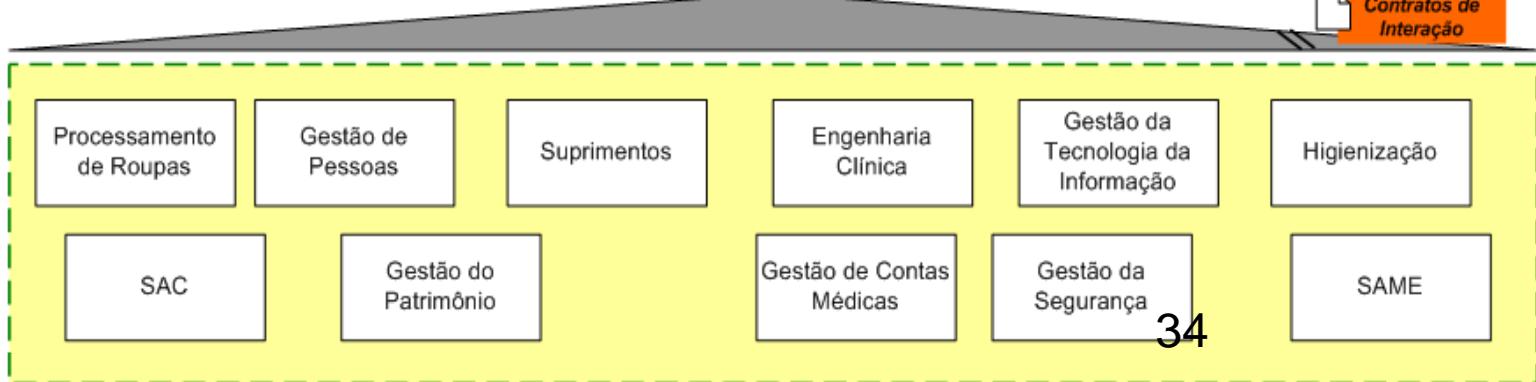
PROCESSOS DE GESTÃO



PROCESSOS PRIMÁRIOS



PROCESSOS DE APOIO



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>



Ministério da  
Saúde

**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>



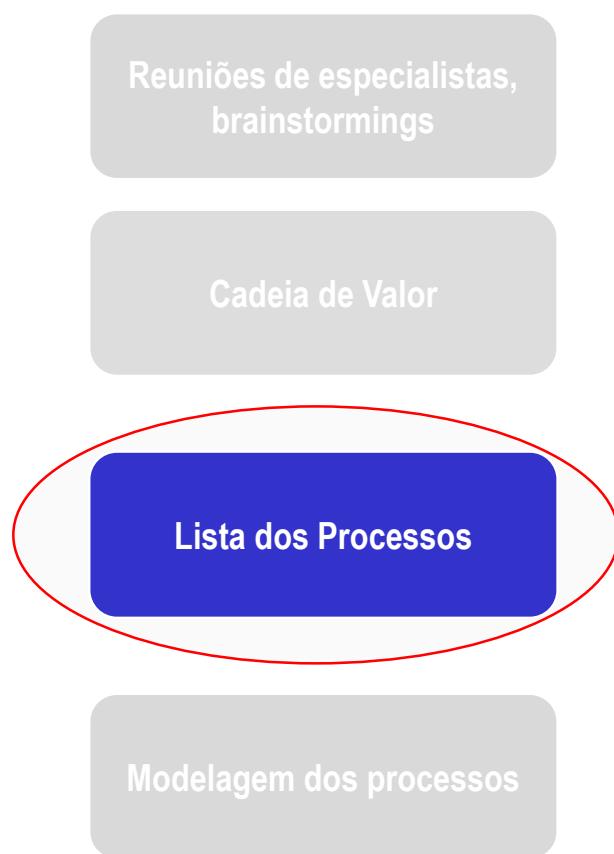
## Macroprocesso de Governança: neste macroprocesso encontram-se todos os processos referentes ao suporte e direcionamento institucional. É a maneira pela qual a organização formula e implementa políticas públicas.



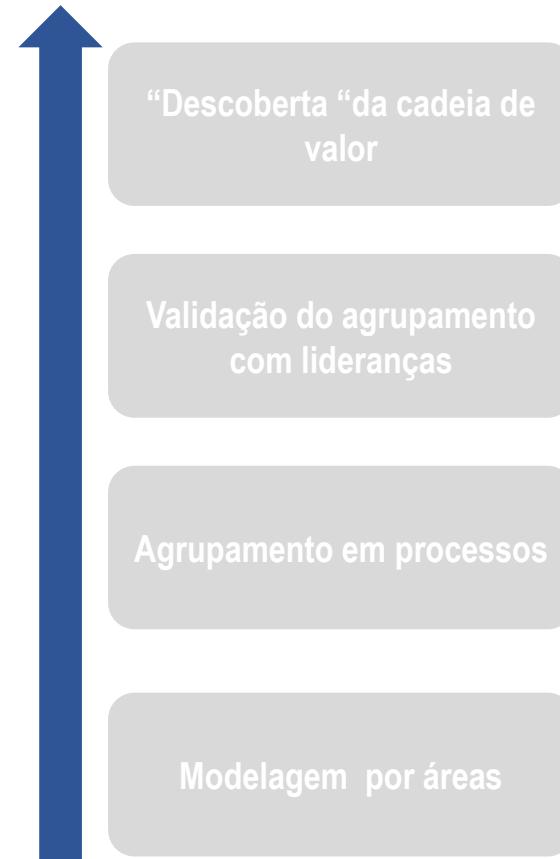
- Gestão e Controle Organizacional: ações de gestão relacionadas ao planejamento, à gestão estratégica e de processos organizacionais; à coordenação do sistema decisório; à auditoria interna; à gestão financeira e orçamentária; ao conhecimento e à informação em vigilância sanitária; à comunicação interna 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:

## Efeito Chuveiro



## Efeito Bidê



## 4. Identificação e mapeamento dos Processos



## **PRIMEIRO PASSO**

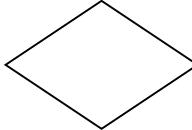
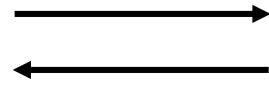
**Identifique o processo que será descrito.**

*Por exemplo: Atenção Cirúrgica*

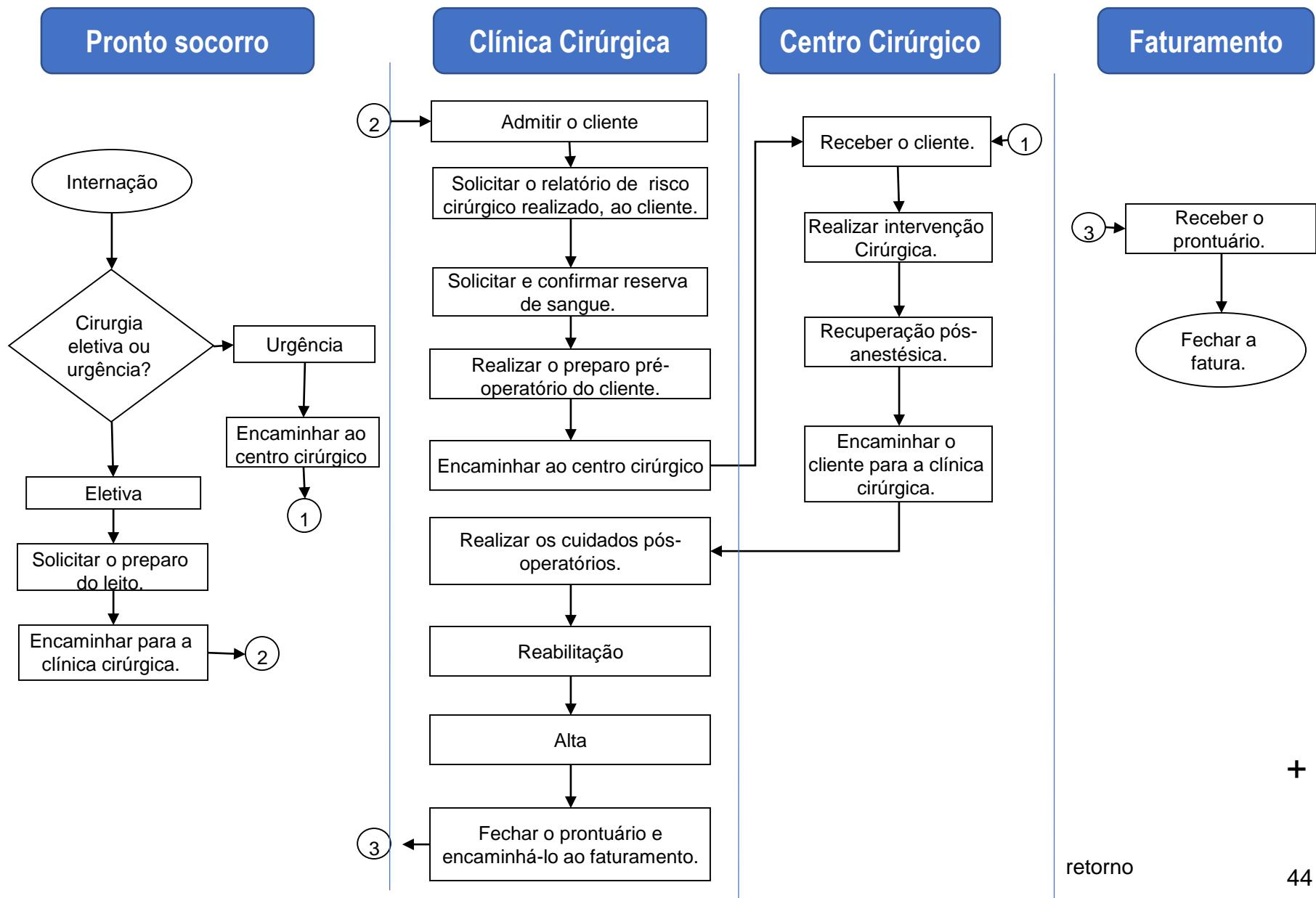
## **SEGUNDO PASSO**

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

# Fluxograma básico:

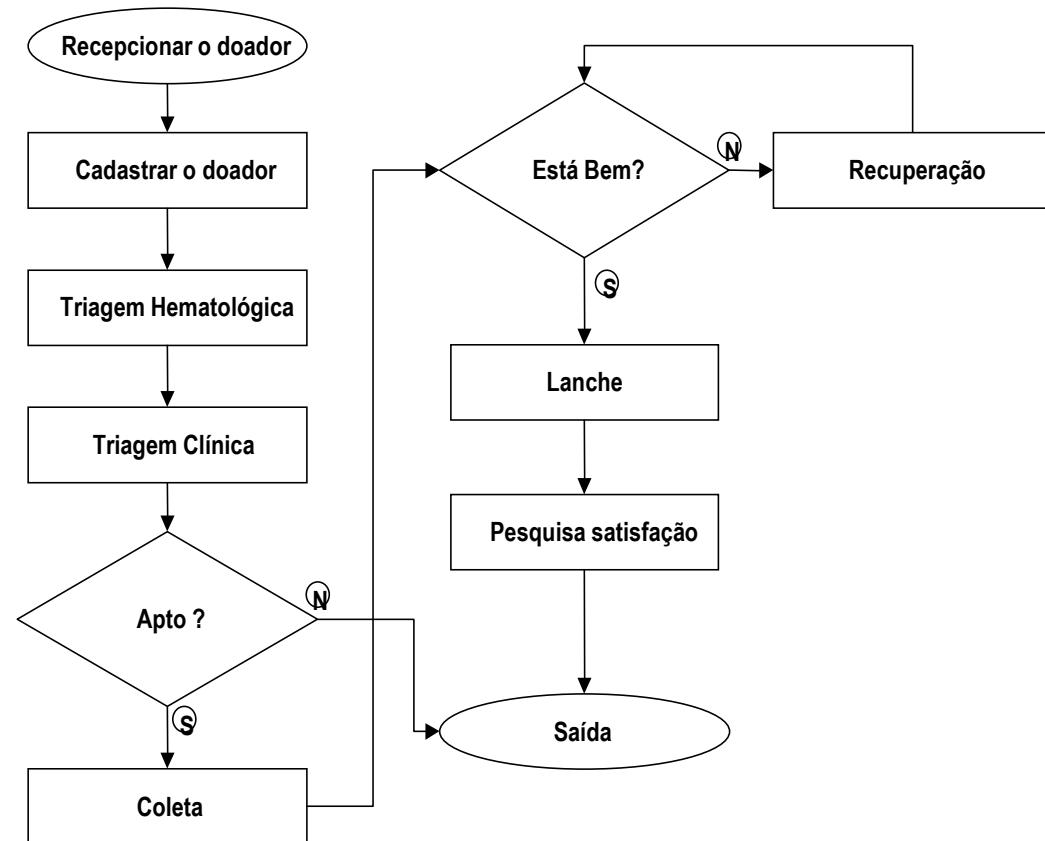
SIMBOLOGIA DO FLUXOGRAMA BÁSICO		
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	
 	Início e fim de diagramas	
	Processo, atividade ou operação	
	Decisão	
		<p>Conektor de blocos na mesma página (Números)</p> <p>Conektor de blocos em páginas diferentes (Letras)</p>
 	 	Coneectar blocos na mesma página, indicando a direção do fluxo

# FLUXOGRAMA 2



# PROCESSO: *Doação de Sangue*

## FUXOGRAMA



# 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 – suppliers)	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([Recepçao do doador]) --&gt; B[Cadastrar o doador]     B --&gt; C[Triagem Hematolgica]     C --&gt; D[Triagem Clínica]     D --&gt; E{Apto?}     E -- N --&gt; F[Coleta]     E -- S --&gt; G[Lanche]     G --&gt; H[Pesquisa satisfação]     H --&gt; I([Saída])     F --&gt; J{Está Bem?}     J -- N --&gt; K[Recuperação]     J -- S --&gt; I   </pre>	Atendimento Bolsas coletadas	Doador Setor de Fracionamento
Captação de Doadores	Candidatos a doação de sangue			
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(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	
Outros:...		
<p>Estão relacionados aos inputs (Insumos/Fornecedores). Se não forem atendidos afetarão ao processo e produto final</p>	<p>Estão relacionados as atividades de rotina do processo. Afetam a qualidade do produto final</p>	<p>Estão relacionados as qualidades ou características dos produtos. Afetam a satisfação do cliente</p>

## 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	Belo atendimento
Custo: Padrão		
Atendimento: Volume de candidatos a doar		
Segurança:		
Moral:		
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 ?*

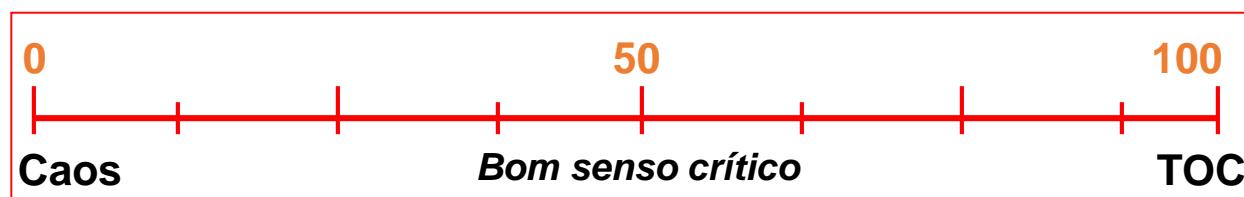
- Para reduzir a variabilidade*
- Para preservar o conhecimento*
- Para melhorar o desempenho*
- Para controlar os custos de produção*
- Proteção jurídica*

# *A padronização e documentação dos processos não pretende:*

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

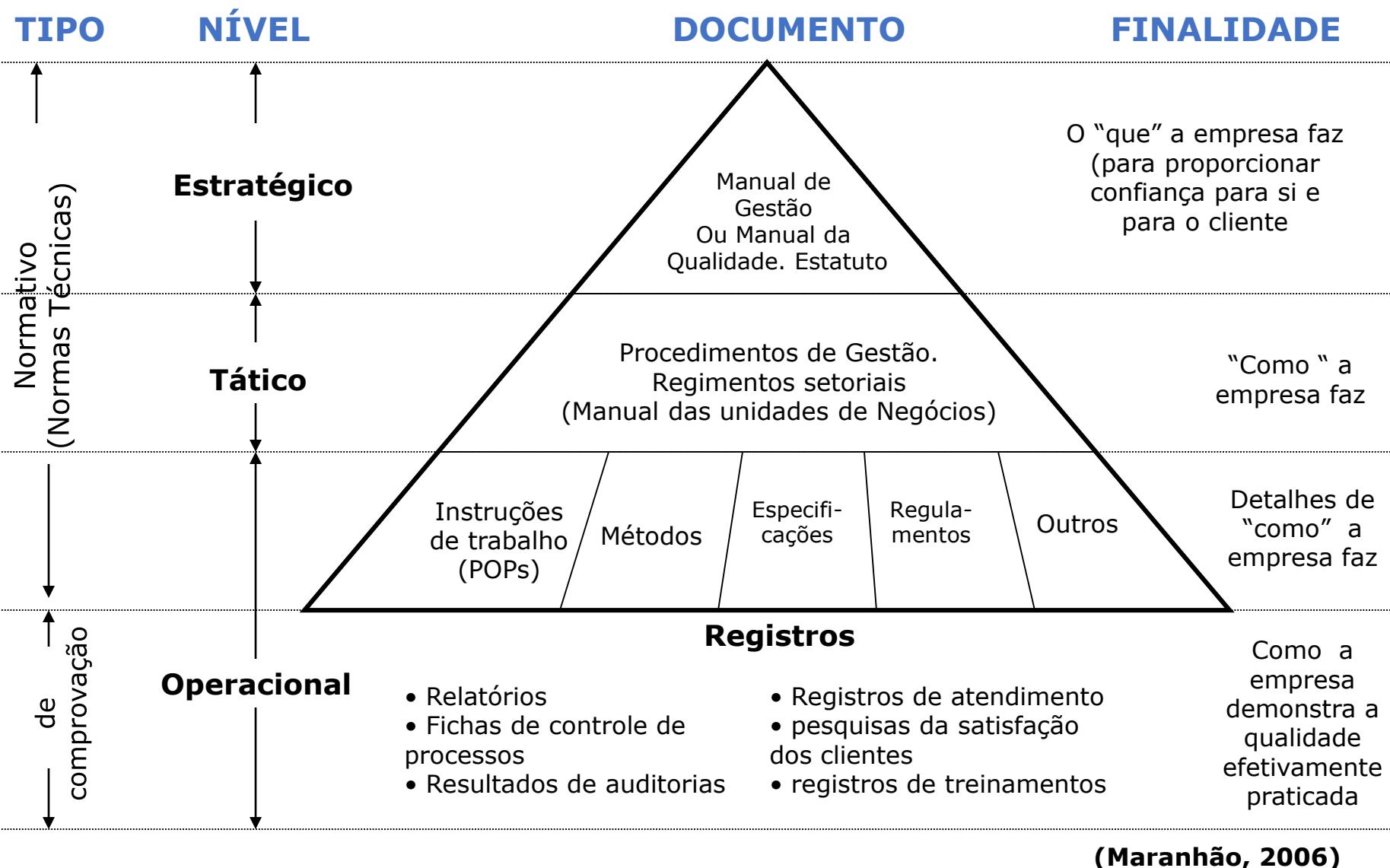
**DESAFIO:**  
*Criar um sistema de DOCUMENTAÇÃO  
simples e funcional*

*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

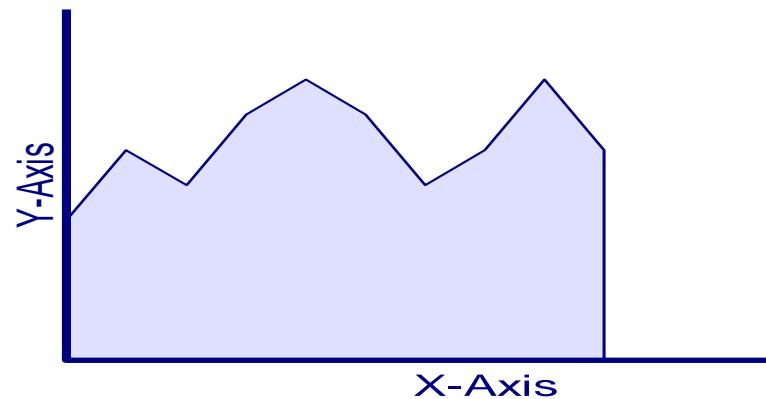
## **MAIS DICAS IMPORTANTES**



- 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

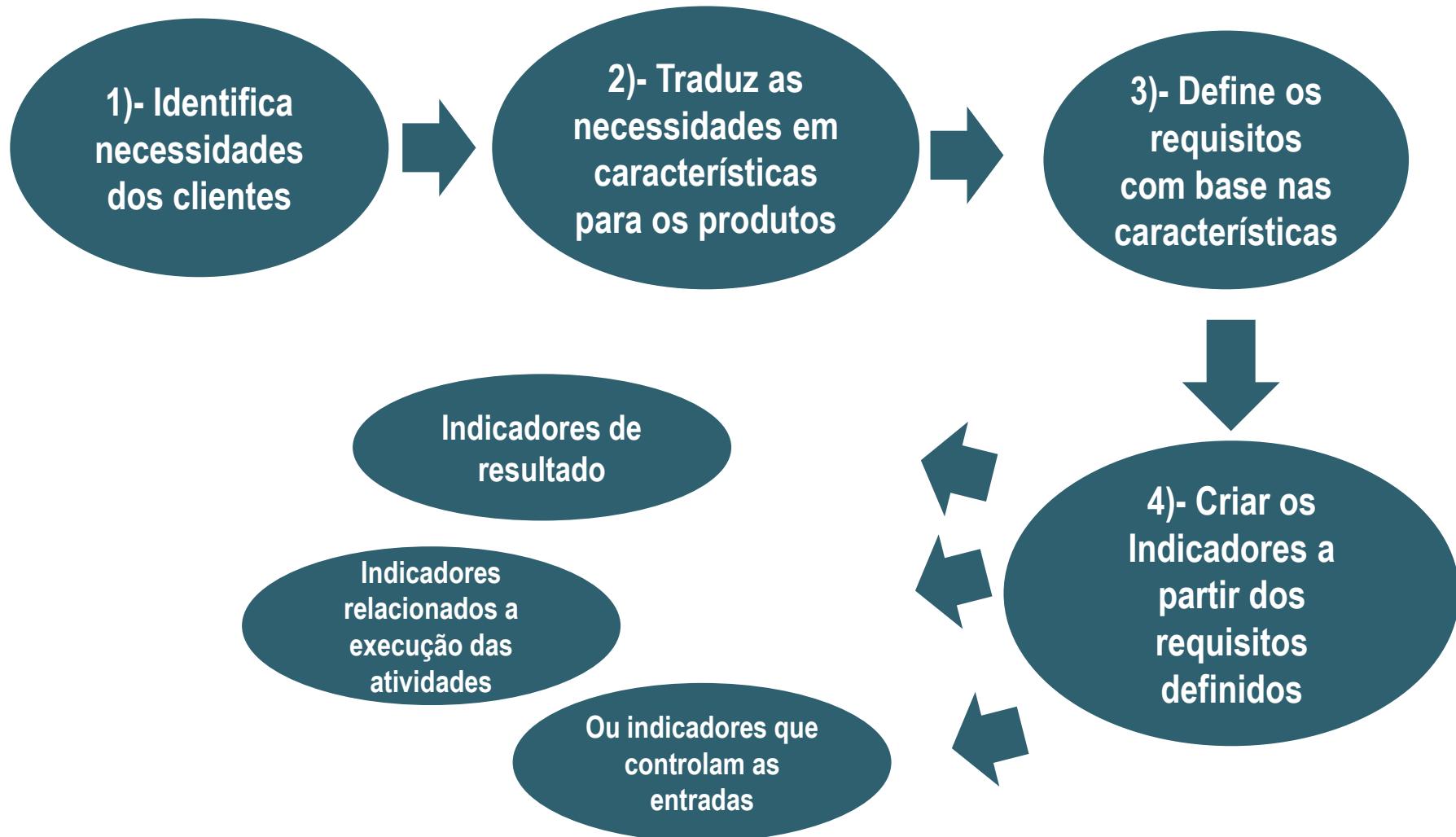
Medindo o desempenho dos processos !

**“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"> <li>• % de candidatos novos</li> <li>• % de candidatos de retorno</li> <li>• Nº de candidatos/dia</li> <li>• Horas de paralisação do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de atendimento ao doador</li> <li>• Número de acidentes com material perfuro-cortante</li> <li>• Satisfação do funcionário</li> <li>• Não conformidades cadastrais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % amostras não conformes</li> <li>• % de satisfação do doador</li> <li>• nº de bolsas bolsas coletadas</li> <li>• Taxa de inaptidão clínica</li> </ul>

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

## **DEPENDE :**

- 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. Sinônima: reproduzibilidade, 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		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	<pre> graph TD     A([Recepção do doador]) --&gt; B[Cadastrar o doador]     B --&gt; C[Triagem Hematológica]     C --&gt; D[Triagem Clínica]     D --&gt; E{Apto?}     E -- S --&gt; F[Coleta]     E -- N --&gt; G[Recuperação]     G --&gt; H[Lanche]     H --&gt; I[Pesquisa satisfação]     I --&gt; J([Saída])   </pre>	inaptidão	Medicina Social
		<p>O QUE MEDIR ? Tudo ?</p>	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"> <li>• % de candidatos novos</li> <li>• % de candidatos de retorno</li> <li>• Nº de candidatos/dia</li> <li>• Horas de paralisação do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de atendimento ao doador</li> <li>• Número de acidentes com material perfuro-cortante</li> <li>• Satisfação do funcionário</li> <li>• Não conformidades cadastrais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % amostras não conformes</li> <li>• % de satisfação do doador</li> <li>• nº de bolsas bolsas coletadas</li> <li>• Taxa de inaptidão clínica</li> </ul>

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

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

# NA FORMA DE TABELAS

Título			
Cabeçalho			
Corpo			
TAXA DE DOAÇÃO DE SANGUE, BRASIL, POR REGIÃO, 2009			
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%
<b>Total</b>	<b>3.661.647</b>	<b>191.480.630</b>	<b>1,9%</b>

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 dos dados

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

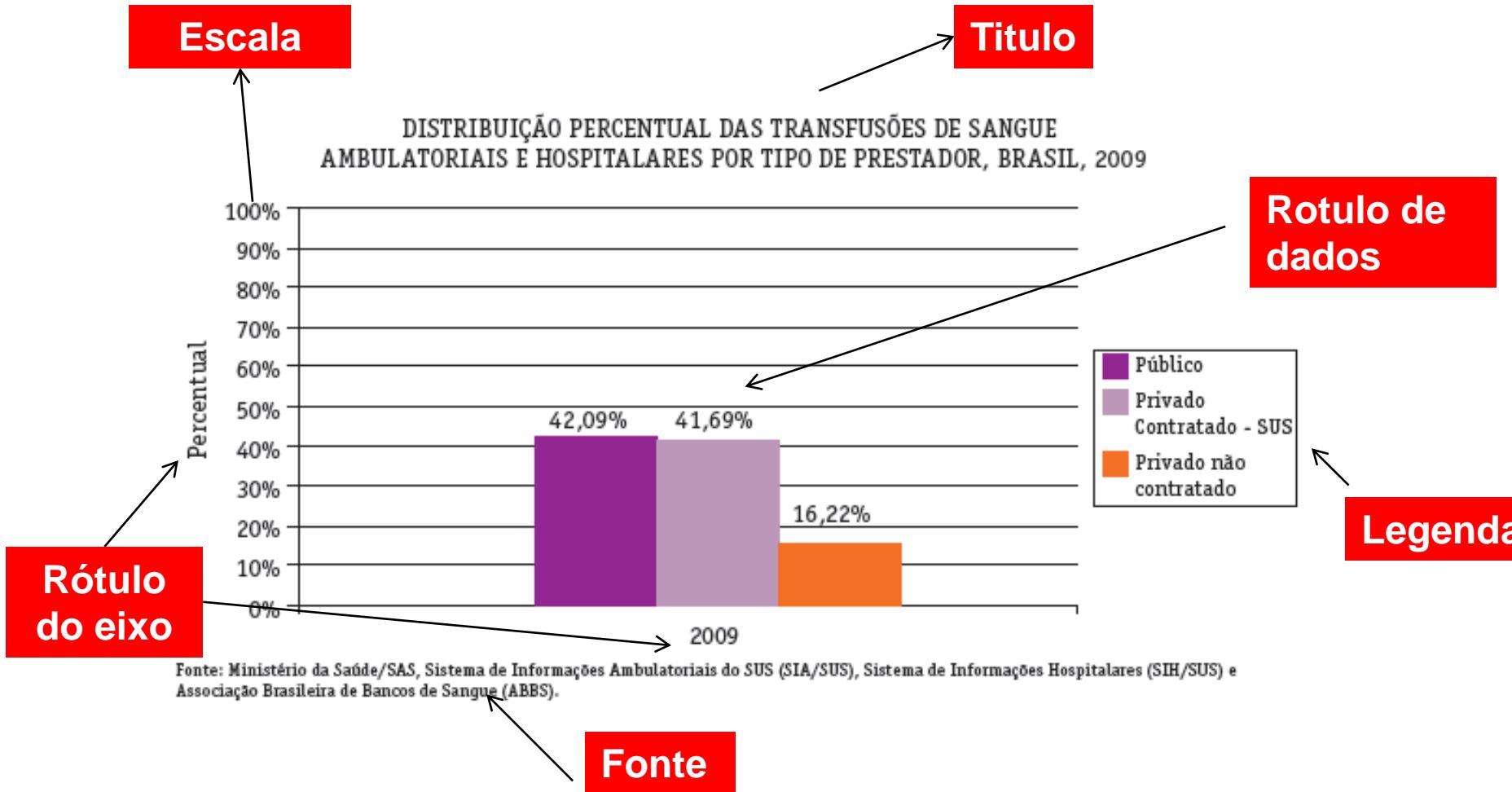


**Linhos - Próprio para dados contínuos que se distribuem ao longo do tempo. São ideais para avaliação de tendência ao longo do tempo.**



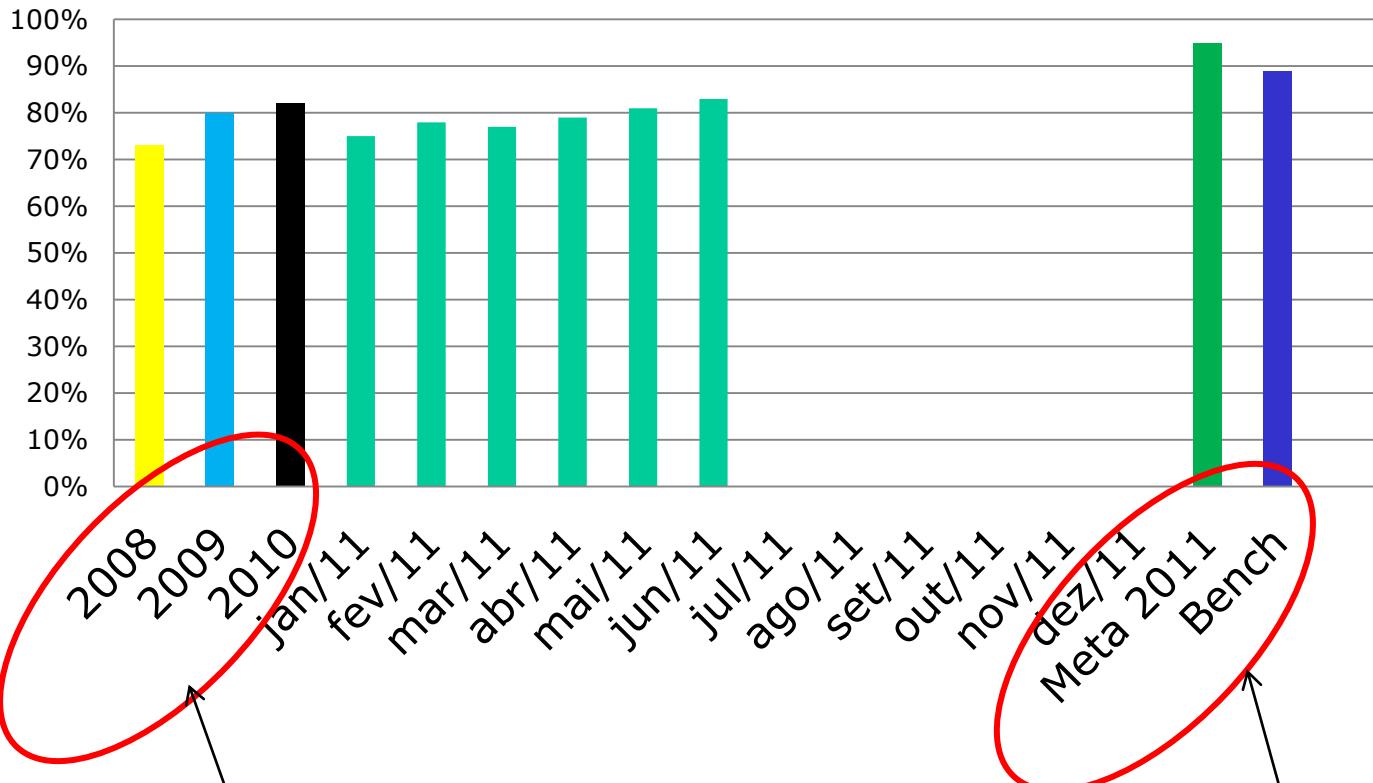
**Pizza - Gráfico de setores: Mostra o tamanho das categorias em uma série de dados. Cada parcela corresponde a uma porcentagem de todo o conjunto de dados. (Não deve ser usado quando houver mais que mais do que sete categorias).**

# NA FORMA DE GRAFICOS



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

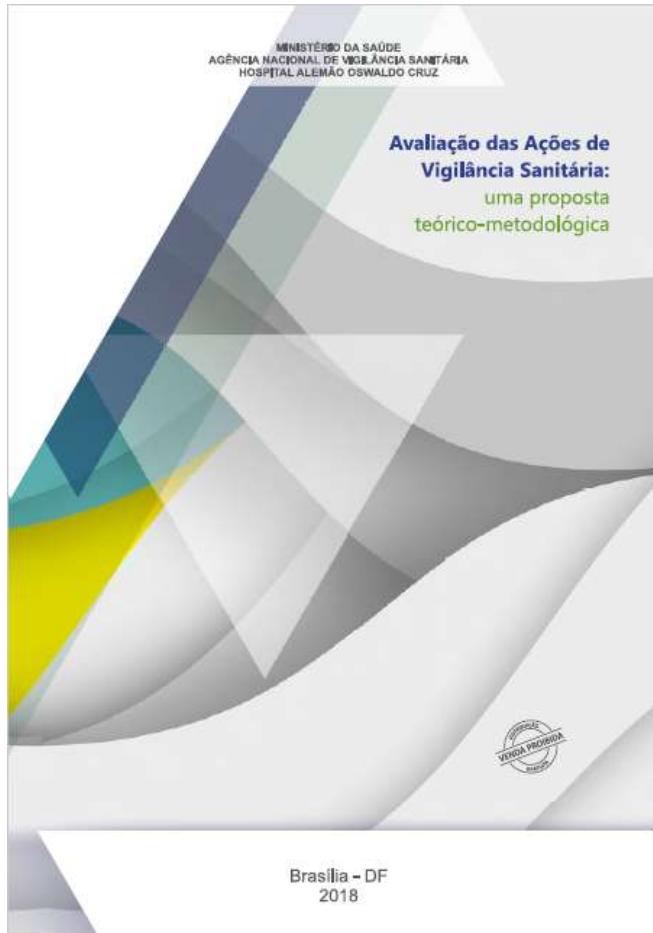


Períodos anteriores para  
comparação de desempenho

A Meta planejada e o referencial  
comparativo externo

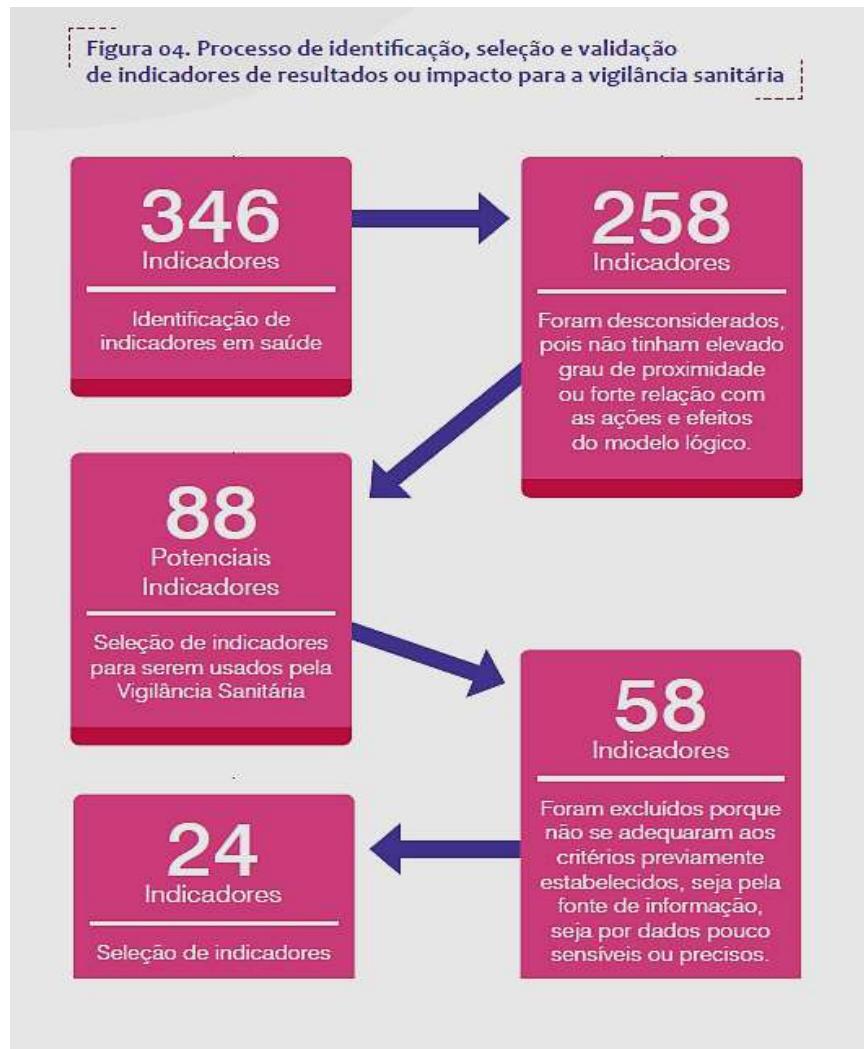
# INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

## PROJETO IPA



# INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

## PROJETO IPA



# 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
Controle do risco sanitário	4. Taxa de estabelecimentos farmacêuticos que comercializam produtos controlados por 100 mil habitantes, por ano	P
	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](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
	22. Taxa de eventos adversos por medicamentos em neonatos	R
Informação, comunicação e educação para a saúde	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&\\_101\\_assetEntryId=4341654&\\_101\\_type=document](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

Número do indicador	3	Componente: Regulação
Nome do indicador		Percentual de processos de licença de importação de produtos (LI) concluídos em até sete dias <sup>(50)</sup> .
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"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>
Uso		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensurar o cumprimento do prazo regulamentar para emissão de LI.</li> <li>Avaliar a eficiência da Anvisa na anuência de processos de importação.</li> <li>Subsidiar a gestão e o planejamento das ações de anuência dos processos de importação em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.</li> </ul>
Limitações		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos de grande porte, emergências de saúde pública, greves, paralisações, recursos humanos insuficientes interferem no tempo de liberação da LI.</li> <li>Velocidade de rede e registros inadequados no sistema Datavisa.</li> </ul>
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>- LI: Licença de Importação</li> <li>- 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.</li> <li>- Será excluído o tempo gasto por parte do agente regulado para cumprimento das exigências exaradas.</li> </ul>
Categorias sugeridas para análise		Unidade geográfica: Brasil, grandes regiões, Estados e Distrito Federal Tipo de importação Natureza
Fonte		Sistemas Datavisa e Microstrategy <a href="http://anvssdf109.anvisa.gov.br/microstrategy/asp">http://anvssdf109.anvisa.gov.br/microstrategy/asp</a> .
Dados estatísticos		2015: 50,4% dos processos de LI foram analisados em até sete dias. 2016: 47,95% dos processos de LI foram analisados em até sete dias.

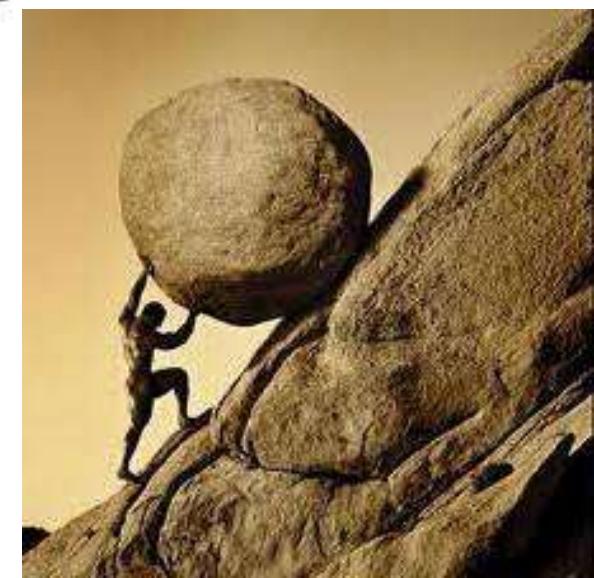
Processo e Sub processos identificados,  
mapeados, padronizados, com  
procedimentos descritos, indicadores e  
metas definidas...  
O que fazer ?





# Simples, girar o **PDCL**

Trabalhe duro  
para que tudo  
isso aconteça !



# 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 seguido? As pessoas 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)

