

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIA ALMEIDA GAMA

**APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSO EM UM
HOSPITAL NO OESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MEDIANEIRA

2017

JULIA ALMEIDA GAMA

**APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSO EM UM
HOSPITAL NO OESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção, do
Departamento de Engenharia de
Produção, da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Me. Edson Hermenegildo
Pereira Junior

MEDIANEIRA

2017



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Graduação
Bacharelado em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSO EM UM HOSPITAL NO OESTE DO PARANÁ

Por

JULIA ALMEIDA GAMA

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) foi apresentado às 16h40min do dia 13 de Novembro de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Me. Edson Hermenegildo Pereira Junior
(Orientador)

Prof. Me. Peterson Diego Kuhn
UTFPR – Câmpus Medianeira

Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser
UTFPR – Câmpus Medianeira

A versão assinada desse termo encontra-se na secretaria do curso.

Aos meus pais, Jânio e Sonia.
E a minha irmã, Letícia.

RESUMO

GAMA, Julia Almeida. Aplicação de um método de gestão por processo em um hospital no oeste do Paraná. 2017. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017.

O atual modelo de produção, em desenvolvimento desde a revolução industrial exige excelência e perfeição nos processos, diminuição de custos e aumento contínuo da produtividade. Uma maneira de alcançar estes feitos é a substituição dos métodos de gestão considerados tradicionais e, muitas vezes, ultrapassados, por um novo método de gerir por processos. A implantação deste novo modelo de gestão é viável para empresas de todos os tamanhos e setores devido ao fato de que toda organização é constituída de processos, e conseqüentemente pode ser beneficiada pelo modelo proposto. Dentro deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo a aplicação de um método de gestão por processos em um hospital de média complexidade situado na região oeste do Paraná. Inicialmente, verificou-se o processo que possuía a maior reprovação dos clientes internos dentro do setor de compras do hospital. Na seqüência, realizaram-se entrevistas para a obtenção do conhecimento do processo e identificação das anomalias. Em seguida, foram feitos estudos e por fim, a elaboração dos planos de melhorias para os processos.

Palavras-chave: processos; gestão por processo; qualidade.

ABSTRACT

GAMA, Julia Almeida. **Applying a modern process management methodology on a hospital.** 2017. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017.

The current production model, which has been under development since the industrial revolution, demands excellence and perfection in processes, cost reduction and continuous increase of productivity. One way to achieve these attainments is to replace management methods considered traditional and often outdated by a new method of managing by processes. The implementation of this new management model is feasible for companies of all sizes and sectors due to the fact that every organization is made up of processes, and consequently can benefit from the proposed model. Within this context, the present work has the purpose of applying a process management method in a medium complexity hospital located in the western region of Paraná. Initially, the process that had the greatest disapproval of internal customers within the hospital's purchasing sector was verified. Then, interviews were conducted to obtain the knowledge of the process and identification of the anomalies. Afterwards, studies were done and finally the elaboration of improvement plans for the processes.

Keywords: processes; process management; quality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Dinâmica do sistema produtivo.....	6
Figura 2: Modelo de um processo de transformação.....	10
Figura 3: Hierarquia do processo.....	12
Figura 4: Classificação dos processos empresariais.....	14
Figura 5: Etapas da implantação da Gestão por Processos.....	16
Figura 6: Fatores de influência na atividade empresarial.....	17
Figura 7: Modelo do digrama de causa e efeito.....	21
Figura 8: Exemplo de diagrama de Pareto.....	22
Figura 9: Exemplo de fluxograma.....	22
Figura 10: Exemplo de gráfico de controle.....	23
Figura 11: Exemplo de gráfico de dispersão.....	24
Figura 12: Exemplo de histograma.....	24
Figura 13: Método de Gestão por Processos.....	30
Figura 14: Matriz Importância x Desempenho.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Zonas de Prioridade de Melhoria	33
Quadro 2: Validação dos Indicadores de Desempenho	34
Quadro 3: Análise do Processo	35
Quadro 4: Causas dos Problemas no Processo	35
Quadro 5: Modelo de plano de ação	37
Quadro 6: Escopo do processo Fonte: Autoria própria (2017)	40
Quadro 7: Análise do processo de compras	46
Quadro 8: Análise de problemas no processo de compras	49
Quadro 9: Metas de sucesso	49
Quadro 10: Plano de ação de melhorias para o Processo de Compras	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2.1	OBJETIVO GERAL	3
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
3	REVISÃO DE LITERATURA	4
3.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO	4
3.2	SISTEMAS DE PRODUÇÃO	5
3.2.1	Classificação dos Sistemas de Produção	7
3.2.1.2	Classificação cruzada de Schroeder.....	9
3.3.1	Processos e Subprocessos.....	11
3.4	Gestão por Processos	14
4	MATERIAIS E MÉTODOS.....	26
4.1	DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	26
4.2.1	Classificação da pesquisa.....	28
4.3	MÉTODO	29
4.4	MÉTODO PEREIRA JUNIOR DE GESTÃO POR PROCESSOS	30
4.4.1	Fase 1 – Conhecimento do Processo	31
4.4.2	Fase 2 – Análise do Processo	34
4.4.3	Fase 3 – Otimização do Processo	36
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A.....	58

1 INTRODUÇÃO

A concorrência no mercado atual cresce de maneira exponencial fazendo com que as organizações se encontrem em uma posição na qual necessitam reduzir seus prazos de entrega, aumentar o padrão de qualidade de seus produtos e reduzir custos em geral (PINOCHET; LOPES; SILVA, 2014). Oliveira (2007), defende a necessidade de uma mudança radical e voluntária por parte das grandes organizações, a fim de que possam obter soluções inteligentes para os desafios atuais do mercado.

De acordo com Pereira Junior (2010), gestores encontram-se em um cenário no qual estão cercados por diferentes problemas e desafios, os quais devem ser resolvidos. Enquanto isso, a falta de tempo para o estudo e implementação de novas técnicas de gerenciamento resultam em uma gestão insuficiente para atender a todos os desafios do mercado. A gestão por processos supre esta insuficiência, gerenciando a organização em torno de seus processos, e incentivando a melhoria das performances de cada um, visando a otimização da empresa como um todo.

No presente trabalho, a metodologia de gestão por processos é sugerida para um setor em um hospital da região do Oeste do Paraná. A aplicação desta metodologia no ambiente hospitalar visa a melhoria da produtividade do mesmo, reduzindo desperdícios e gargalos existentes nos processos do setor, eliminar etapas desnecessárias a fim de simplificar os processos e prover o necessário foco aos clientes.

Segundo Borba e Kliemann Neto (2008), devido ao aumento dos sistemas de saúde e, por consequência, de suas complexidades viu-se a necessidade de praticar estilos de gestão mais efetivos. Nesse cenário, a adaptação de diversas ferramentas e técnicas usualmente empregadas no setor industrial foi feita para a aplicação no ambiente hospitalar.

Todas as atividades realizadas dentro de organizações fazem parte de processos. Dessa maneira, tem-se que produtos e serviços são derivados dos processos empresariais (GONÇALVES, 2000a). O setor hospitalar não se exclui deste contexto. Assim, a aplicação deste método de gestão propõe gerar processos mais efetivos e eficientes que, segundo Davenport (1994), assegurará serviços de qualidade a seus clientes, atendendo a todas suas necessidades.

No atual cenário político e econômico do país, as empresas estão na busca

constante da redução de seus custos operacionais. Gestores encontram-se em um novo e desafiador cenário, suas tarefas que eram exclusivamente burocráticas, hoje englobam todo o planejamento estratégico e operacional das empresas pelos quais são responsáveis.

Neste contexto, segundo Oliveira (2007), cria-se uma mutação ambiental e empresarial, na qual os modelos administrativos são repensados de forma que uma nova maneira de gerir seja consolidada. Diante disso, verifica-se que uma das alternativas para gestores alcançar seus objetivos pode ser através da utilização da gestão por processos.

O trabalho aqui descrito divide-se em três partes distintas. A primeira parte consiste na apresentação do problema de pesquisa, sua justificativa e origem, e os objetivos almejados para este trabalho. A segunda parte consiste de um levantamento teórico bibliográfico relacionado à evolução histórica da administração por processos, os sistemas de administração da produção, conceito de processos, e a gestão da qualidade. Por fim, a terceira parte deste trabalho trata da metodologia empregada para a pesquisa e a maneira que os dados serão coletados.

2 OBJETIVOS

Os objetivos previstos neste trabalho foram alcançados mediante coleta de informações junto à empresa, para que seja possível formular o problema e diagnosticar as soluções, bem como a exposição das principais abordagens literárias sobre a aplicação do método de gestão por processos.

2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho teve como objetivo aplicar um método de gestão por processos no setor de compras de um hospital situado no Oeste do Paraná.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e descrever os processos atuais do setor.
- b) Analisar os processos atuais.
- c) Apontar os pontos críticos dos processos.
- d) Desenvolver melhorias no processo estudado.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

O início da visão hoje conhecida e pregada como gestão por processos deu-se com a Revolução Industrial, quando foi afluída a necessidade da mecanização dos processos devido ao novo pensamento da era – aumento da produtividade em todos os processos organizacionais – com o intuito de suprir a demanda de produtos, serviços e mercadorias para a crescente população (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Todo o desenvolvimento industrial que ocorreu nos séculos XVIII, XIX e início do XX proporcionou grande avanço tecnológico, o que ocasionou necessidade de melhorias nas operações e mudanças nas ideologias tanto operacionais quanto administrativas. Uma grande revolução na área se deu a partir da publicação da obra *Princípios da Administração Científica*, de Frederick W. Taylor (1856-1915), na qual foram discutidos e analisados fatores como divisão de trabalho, controle de tempo, implantação de tarefas parceladas e padronizadas, entre outros processos nunca antes estudados tão profundamente. Taylor faz uma análise dessas etapas afim de identificar formas de otimizar a organização produtiva e aumentar a eficiência do trabalho humano (NETTO; TAVARES, 2006).

Com a introdução das máquinas nas indústrias deu-se uma aceleração nos processos produtivos como um todo, porém ainda não havia nenhum tipo de estrutura organizacional a ser seguida para que a produção e os trabalhadores tivessem algum tipo de intercambialidade entre si. A partir de 1913, o empresário Henry Ford introduziu os princípios da administração científica em escala nunca tentada previamente, além de incluir a ideia de padronizar os produtos e de manter as estações de trabalho estáticas, enquanto os produtos se deslocariam ao seu redor. Ford trouxe uma série de técnicas que fariam com que homem/máquina criassem uma interação maior nos processos e, por conseguinte, com que os seus índices de produtividade crescessem radicalmente (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Tem-se então que, historicamente, a administração começou por meio de uma abordagem mecanicista voltada às técnicas e processos administrativos. Entretanto, com o passar dos anos e com a crescente necessidade de novas formas de se gerir

processos, notou-se que esta abordagem mecanicista não gerava resultados que atingissem os níveis exigidos por este novo contexto empresarial (OLIVEIRA, 2007).

A partir deste cenário, e com o surgimento dos primeiros estudos sobre o comportamento, no século XX, os processos administrativos foram sofrendo mudanças até que se consolidaram em uma abordagem voltada para o lado comportamental, ou seja, uma administração que é basicamente voltada aos indivíduos. Criou-se um conjunto de metodologias e técnicas para serem aplicadas com o intuito de adaptar o trabalho ao trabalhador, e fomentar a motivação deste em relação àquele. A partir dessa abordagem mais humanística evidenciou-se, e tem-se evidenciado até os dias atuais, resultados extremamente positivos em relação à produtividade (CHIAVENATO, 2011).

3.2 SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Procedimentos gerenciais, equipamentos e a mão de obra humana são o conjunto de elementos que, quando possuem a finalidade mútua de gerar produtos, definem, segundo Fernandes e Godinho Filho (2010), um sistema de produção. Estes sistemas produtivos seguem uma simples dinâmica de transformar, através de processos, *inputs* em *outputs*. Ou seja, são sistemas que convertem, via processamentos, entradas, insumos em forma de matéria prima, em saídas, na forma bens e serviços (TUBINO, 2009).

Já Corrêa, Giansi e Caon (2001), afirmam que sistemas de produção são aqueles sistemas de informação que provam assistência ao gestor. Os autores ainda completam que são sistemas de tomada de decisões táticas operacionais, relacionadas a questões logísticas básicas: o que, quando, quanto e com quais recursos produzir, com o intuito de que os objetivos estratégicos da empresa sejam atingidos.

De acordo com Moreira (2011) um sistema de produção não funciona de maneira isolada, possuindo elementos que influenciam e afetam seu desempenho. Tratam-se de influências como: os insumos do processo produtivo, o processo de conversão adotado, seu sistema de controle e os produtos ou serviços resultantes. As atividades capazes de desempenhar corretamente seu propósito fundamental,

realizar a transformação de entradas em saídas, apesar das influências sofridas, são denominados sistemas de produção. Na Figura 1 pode-se ver esquematicamente o princípio de uma operação de produção.

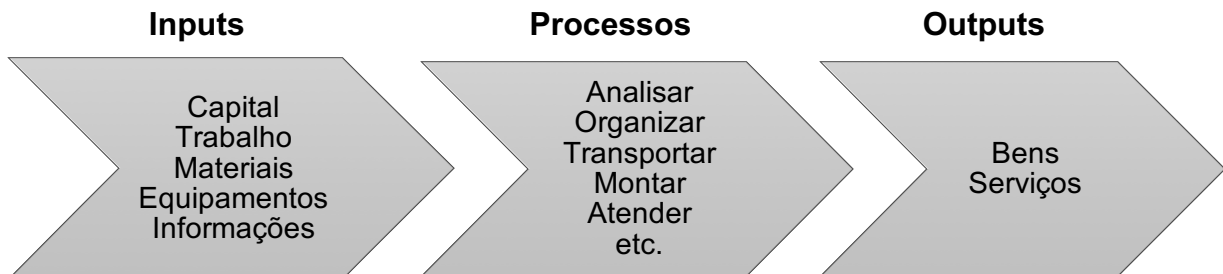


Figura 1: Dinâmica do sistema produtivo.
Fonte: Adaptado de Lustosa et al. (2008, p. 17).

Os sistemas produtivos geram saídas que podem estar direcionados para os setores de bens ou de serviços. Ambos os setores se assemelham na relação da transformação de insumos em produtos úteis para seus clientes, através de processos produtivos. Existem, porém, algumas particularidades em relação ao modo de execução dos mesmos. O fato da fabricação de bens ser voltada diretamente ao produto, enquanto a prestação de serviços direciona-se à satisfação que o cliente terá enquanto vivencia a experiência que o serviço lhe provém, geram diferenças no planejamento da produção dos setores. A prestação de serviços, por exemplo, valoriza o relacionamento com seu cliente, já a produção de bens possui claramente diferenciados os setores de produção e consumo (TUBINO, 2009).

Devido a grande amplitude de operações de produção existentes, que variam desde grandes fábricas até o complexo sistema de funcionamento dos correios, nasce um desafio administrativo. Com todas estas operações diferenciadas entre si, como aplicar a gestão, organizar e desenvolver operações produtivas de uma maneira igualitária e sistemática? Surge então a classificação dos sistemas de produção (LUSTOSA *et al.*, 2008).

Segundo Corrêa, Gianesi e Caon (2010, p. 1), “existem diversas alternativas de técnicas e lógicas que podem ser utilizadas (por vezes, complementarmente) “. Para Lustosa *et al.* (2008, p. 18), “os sistemas de produção são classificados de diversas maneiras com o intuito de facilitar a compreensão de suas características e a relação entre as atividades produtivas”, de maneira a facilitar a gestão das operações.

3.2.1 Classificação dos Sistemas de Produção

Sistemas produtivos são classificados com o objetivo de facilitar a compreensão das características específicas de cada sistema. Sua classificação depende das características de seus processos e como suas atividades produtivas são relacionadas durante o processo produtivo (LUSTOSA et al., 2008).

Segundo Moreira (2011), os sistemas de produção podem ser classificados entre duas grandes vertentes: Classificação Tradicional, a qual abrange três tipos de sistemas produtivos e a Classificação Cruzada de Schroeder, a qual trata de duas formas de sistemas produtivos.

4.2.1.1 Classificação Tradicional

a) Sistema de Produção Contínua (ou de Fluxo em Linha)

Tubino (2009) categoriza um sistema de produção como contínuo quando uma unidade do produto não consegue ser distinta com facilidade dos demais produtos no processo de fabricação. O autor ainda salienta que o sistema de fluxo em linha possui particularidades como o baixo tempo de espera entre processos, alto volume de produção e de estoque e, por consequência, uma produção com foco na redução de custos.

Este sistema gera produtos padronizados, os quais são definidos como bens ou serviços produzidos em larga escala, que possuem alto nível de semelhança, geram mais confiabilidade de controle e menos flexibilidade em seus processos (LUSTOSA et al., 2008). De acordo com Netto e Tavares (2006), sistemas de produção contínua possuem uma sequência a ser seguida e uma produção que flui de um posto de trabalho ao outro.

Moreira (2011) classifica o sistema de produção de fluxo em linha em dois tipos: produção contínua e produção em massa. A produção contínua é utilizada para as linhas de produção em larga escala, onde não há alta variedade de produtos acabados nem de matéria prima. O autor acrescenta que este sistema possui

produtos padronizados, processos produtivos interdependentes e frequentemente automatizados. Já a produção em massa engloba os processos produtivos em larga escala. Esse tipo de processo não suporta automatização, por esse motivo exige mão de obra especializada.

Ainda de acordo com Moreira (2011), o sistema de produção contínua ou de fluxo em linha possui, ao mesmo tempo, elevada eficiência e inflexibilidade. Sua inflexibilidade vem da dificuldade de mudar o tipo de produto, devido a necessidade de um tempo maior de produção para se recuperar o alto custo dos equipamentos especializados do sistema de produção. Já a eficiência do processo decorre da alta padronização das tarefas e automatização dos processos.

b) Sistemas de Produção por Lotes (ou de Fluxo Intermitente)

Tubino (2009) constata que o sistema de produção por lotes possui como característica a produção de volumes não muito altos de bens ou serviços padronizados. Este sistema produtivo, segundo o autor, deve ser flexível a fim de atender diferentes clientes e as necessidades de uma demanda instável, empregando equipamentos pouco especializados, agrupados em departamentos, e mão de obra especializada e multifuncional.

Segundo Moreira (2011), o sistema de produção feito por lotes possui alta flexibilidade em relação aos produtos, maquinários e a mão de obra. Este processo de fabricação produz, em lotes, diferentes tipos de produtos, com interrupções nas linhas de produção devido ao fato de que uma vez que um lote fora produzido, o mesmo tipo de produto só voltará a ser fabricado depois de certo tempo. Este sistema ainda tem o inconveniente do difícil controle de estoque e de programação da produção.

Ao mesmo tempo em que o sistema de produção intermitente é altamente flexível tem-se que seu volume de produção não é alto, sendo esta a justificativa utilizada na adoção do mesmo (NETTO; TAVARES, 2006).

O sistema de fluxo intermitente possui ineficiências, afirma Moreira (2011). Devido a necessidade de *set up* das máquinas para a fabricação de diferentes produtos ocorre desperdício de tempo, o que faz com que o *lead time* produtivo seja maior do que o sistema em massa. Como, porém, o sistema de produção por lotes não possui altos volumes de produção, o mesmo é justificado e até mesmo

recomendado para empresas que trabalham com encomendas de lotes de produtos. (TUBINO, 2009).

c) Sistemas de Produção por Projetos

Segundo Tubino (2009), o sistema de produção por projetos tem o intuito de atingir as necessidades do cliente a partir de um processo produtivo específico gerando um produto único. De acordo com Netto e Tavares (2006), trata-se de um sistema de alto custo que necessita de maior atenção por parte do gerenciamento da produção.

Este tipo de sistema de produção engloba a fabricação em pequena escala de grandes produtos, usualmente faz-se um produto por projeto. Este modelo de produção não possui repetitividade em suas tarefas, as quais possuem longa duração. Quando se finaliza o produto, outro projeto é iniciado para outro produto específico (MOREIRA, 2011).

4.2.1.2 Classificação cruzada de Schroeder

A metodologia utilizada por Schroeder para a classificação de sistemas de produção pode ser considerada, de acordo com Moreira (2011), bidimensional quando comparada à classificação tradicional. Essa consideração vem do fato que a classificação cruzada leva em conta não só o fluxo dos produtos, mas também o atendimento ao consumidor, o qual é dividido em duas classes: sistemas orientados para o estoque e sistemas orientados para encomenda. No primeiro, de acordo com o autor, os produtos são fabricados e sequencialmente estocados. Parte-se do princípio da produção empurrada, em que se fabrica um produto sem que um pedido tenha sido efetivado, estoca-o e posteriormente a venda é efetivada.

Já o segundo sistema é voltado para atender as necessidades específicas do cliente, e as negociações de preço e prazo de entrega são feitas diretamente com o mesmo. Tubino (2009), enfatiza que assim que o processo de fabricação do produto específico é finalizado, o sistema produtivo foca na realização de um novo projeto diferenciado para um novo cliente.

3.3 PROCESSOS

O entendimento do que é um processo tem suma importância para a compreensão da metodologia da Gestão por Processos. A conceituação do termo é descrita de diversas maneiras e com definições variadas dadas por diferentes autores. Davenport (1994), por exemplo, define um processo como o conjunto de atividades ordenadas de forma específica, que possuam início, fim, insumos e resultados claros e bem definidos. Já autores como Oliveira (2007) e Harrington (1993) contextualizam como processo um conjunto de tarefas sequenciais e repetitivas que possuem interligação lógica entre si, com entradas (*inputs*) sendo transformadas em saídas (*outputs*) que possam agregar valor ao cliente final, seja ele interno ou externo.

Gonçalves (2000a) caracteriza estes *inputs* como insumos que variam desde as informações e o conhecimento dos processos até os materiais e equipamentos utilizados na fabricação. São todos os recursos necessários no processo de transformação de algo, tangível ou não, em bens ou serviços. Com isso os processos produtivos acumulam valor agregado, o qual torna seus resultados mensuráveis para serem controlados e gerenciados (FUSCO; SACOMANO, 2007). A Figura 2 ilustra o processo de transformação de *inputs* em *outputs*.

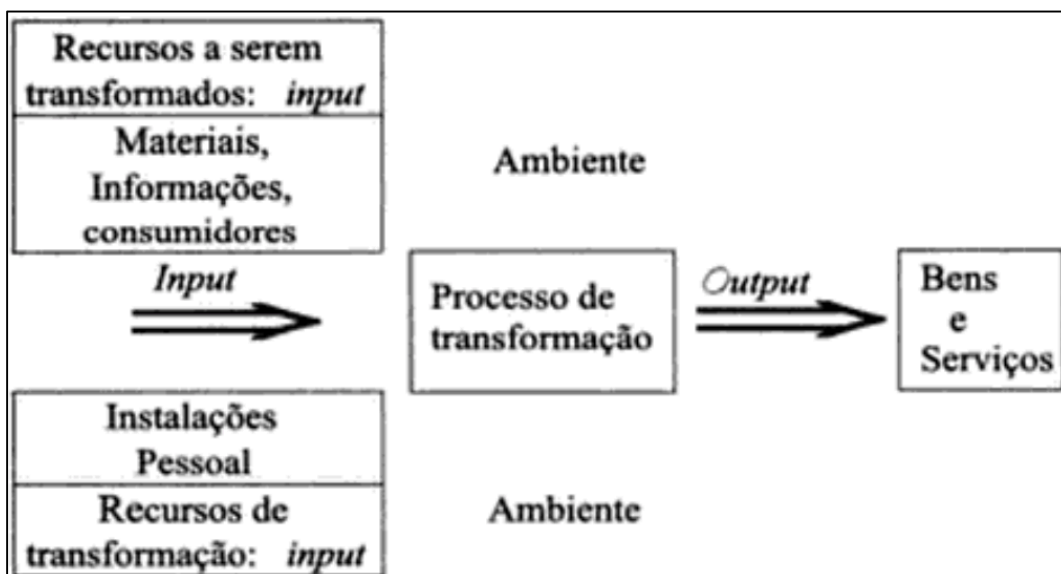


Figura 2: Modelo de um processo de transformação.
Fonte: Slack et al., (2009).

Toda empresa pode ser considerada um conjunto de processos distribuído dentro de sua estrutura específica. De acordo com Gonçalves (2000a), todas as atividades importantes exercidas dentro de empresas dizem respeito a processos, sendo que nenhum produto ou serviço é produzido pela mesma sem que processos estejam envolvidos.

Hammer e Champy (1994) afirmam que uma maneira de se atingir as demandas de qualidade, atendimento, flexibilidade e custos seria realizar uma definição detalhada dos processos dentro da organização. Com isso, conclui-se que com o entendimento dos processos das empresas é possível compreender como as mesmas organizam suas tarefas e atividades, e assim, identificar seus problemas, gargalos e ineficiências (OLIVEIRA, 2007; KRAJEWSKI, 2009).

3.3.1 Processos e Subprocessos

A eficácia de uma organização depende diretamente da eficácia de seus processos. Os processos de uma empresa apresentam de uma maneira pertinente a forma como a mesma opera. Um processo pode possuir objetivos e recursos próprios, cruzar fronteiras departamentais e possuir um fluxo de trabalho contracorrente (OLIVEIRA, 2007).

Dentro do conceito de processos há também a definição de subprocessos. Subprocessos são uma divisão mais destrinchada dos processos de uma organização. Estes elementos provam-se bastante úteis quando a empresa se encontra em uma situação na qual um colaborador ou um departamento não consegue concluir todas as partes do processo pelo qual é responsável, ou quando habilidades específicas são exigidas dentro de um processo em particular. Este conceito reafirma a necessidade do completo entendimento da complexidade entre as atividades empresariais, além das entradas e dos resultados de cada processo (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Processos possuem então, segundo Gonçalves (2000b), uma estrutura hierárquica que contribui para a identificação de prioridades nas empresas a partir de seu detalhamento em níveis sucessivos. Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) complementam que, desta forma, os mesmos podem ser ramificados em

subprocessos, e estes podem por sua vez serem divididos ainda mais, caso necessário.

De acordo com Harrington (1993) o fato de que em uma empresa, existem processos com diferentes níveis de complexidade cria a necessidade de se estabelecer-lhes um nível de hierarquia. Na Figura 3 tem-se o modelo hierárquico dos processos estruturado de acordo com o autor. Os macroprocessos possuem os processos, os processos possuem os subprocessos, que possuem as atividades e que, por sua vez, possuem tarefas.

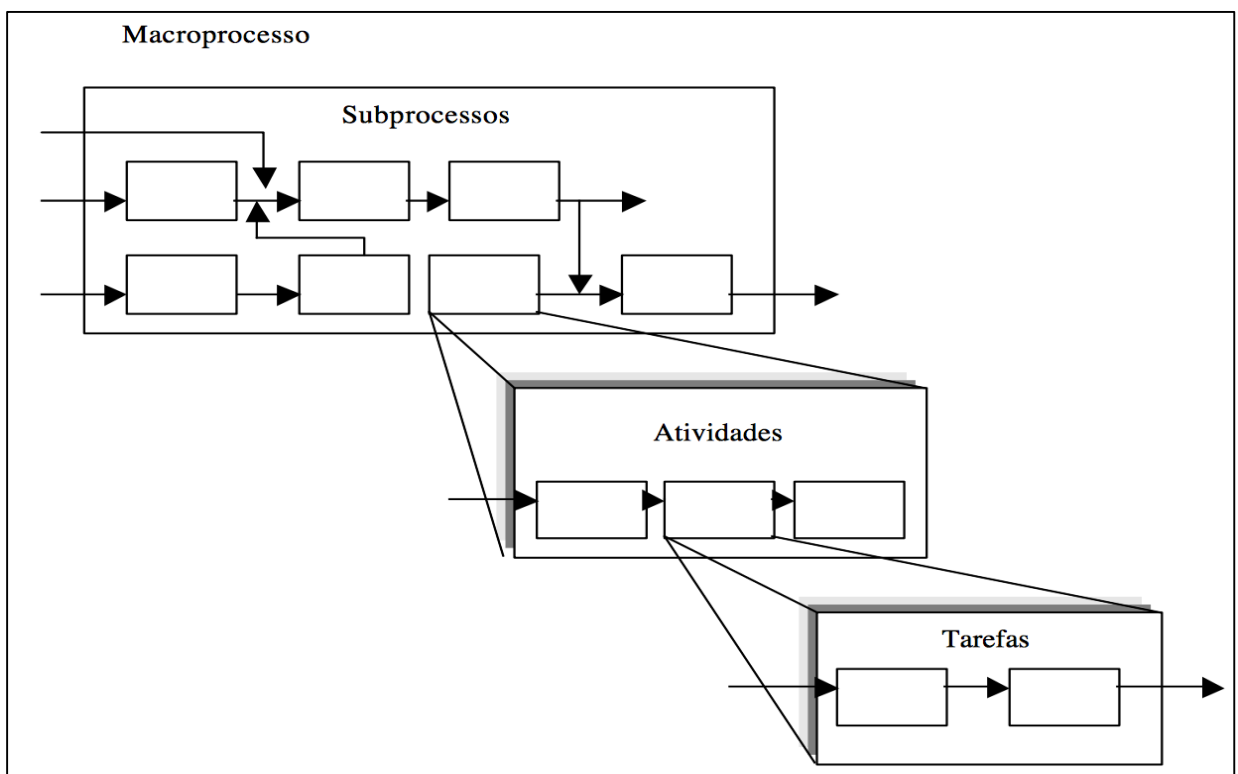


Figura 3: Hierarquia do processo.
Fonte: Harrington (1993).

Harrington (1993) afirma que os macroprocessos são considerados atividades fundamentais e de alto impacto para a administração de uma organização. Podem ser formados por microprocessos, os quais são interligados pelos departamentos funcionais (JURAN, 1997).

Pereira Junior (2010) esclarece que processos podem ser formados por microprocessos, ou subprocessos, que se tratam de processos menores ou menos complexos. O autor também afirma que para melhor entendimento das atividades na organização, estes subprocessos ainda podem ser divididos em outros subprocessos

ou atividades. O intuito destes é o de conectar as atividades existentes dentro da empresa, colaborando com a compreensão da relação entre insumos e resultados dos processos.

Tarefas ou procedimentos são, de acordo com Harrington (1993), o detalhamento das atividades. Tratam-se de operações específicas, individuais ou em equipe, dentro de microenfoques do processo em geral.

De acordo com Pessoa (2000) o fato de as atividades que constituem um processo terem certa interdependência entre si ajuda na fabricação de produtos menos parciais, visto que serão melhor elaborados em cada atividade. A relação de interconexão das atividades, departamentos e funcionários trabalhando juntos de forma aliada com um objetivo em comum, é derivada deste fracionamento dos processos no modelo hierárquico apresentado (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Com o intuito da identificação dos processos chamados essenciais dentro de uma organização, é necessário que seja feita a diferenciação entre as definições de processos de negócio e processos de suporte, para que estes possam então ser ramificados em subprocessos (GONÇALVES, 2000a).

Pereira Junior (2010) define processos de negócios como aqueles capazes de mostrar a atuação da empresa e que possuem processos internos apoiando-os. Seus resultados entregam produtos ou serviços com valor agregado ao cliente, e são únicos para a organização na qual estão inseridos, sendo assim, são processos que devem ser inspecionados regularmente, e sempre atualizados para que saiam do seu padrão de excelência.

Já os processos organizacionais são aqueles que funcionam internamente nas organizações e apoiam os processos de negócios. Processos gerenciais por sua vez são aqueles que viabilizam a gestão da organização, mantendo a empresa em rumo ao seu planejamento estratégico. Ambos os processos, organizacionais e gerenciais são considerados de suporte, e contribuem nas tomadas de decisão das organizações (GONÇALVES, 2000a).

Na Figura 4 tem-se a explicação de cada classificação dos processos proposto por Gonçalves (2000a), suas características, fluxo básico, atuação, orientação e um exemplo para maior entendimento.

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Figura 4: Classificação dos processos empresariais.
Fonte: Gonçalves (2000a).

Pessoa (2000, *apud* HAMMER, 1998) descreve que a principal motivação de um processo consiste em aliar tarefas e atividades isoladas para que os resultados esperados pela organização sejam atingidos. Com isso, as organizações com a administração orientada por processos operam relacionando todas as dimensões dos mesmos, o que faz com que seus esforços, agora não mais isolados, sejam empregados para que as instituições adquiram vantagens competitivas no mercado.

3.4 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos, também conhecida como administração por processos, nada mais é do que uma série de metodologias e técnicas que visam otimizar os processos organizacionais, com o objetivo final de potencializar o desempenho da organização e gerar vantagens competitivas para a mesma. Trata-se de um modelo de administração que visa uma evolução no pensamento administrativo dos

executivos das organizações (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com EPOMPF (2013) existem alguns fatores considerados cruciais para o sucesso da gestão por processos, os quais estão associados a como mudar as atitudes dos colaboradores e as perspectivas dos processos, para que seja possível ser feita uma avaliação do desempenho dos mesmos.

Pereira Junior (2010) esclarece que com a utilização da gestão por processos é possível que se tenha uma visão holística de todo o negócio, permitindo com que o gestor adquira um conhecimento maior, além de suas fronteiras processuais. Segundo Gonçalves (2000b) qualquer organização pode passar pelo processo de reestruturação administrativa para que seja gerida por processos.

De Sordi (2008) diferencia organizações em: funcionais e orientadas por processos. Organizações chamadas de funcionais são aquelas nas quais as pessoas são agrupadas em setores de modo a realizar tarefas semelhantes. Já organizações orientadas por processos possuem centros de competências com colaboradores de diferentes setores e perfis que desempenham papéis distintos, mas que quando unidos complementam uns aos outros no processo de produção. Tem-se então que nas organizações funcionais cada departamento tem seus próprios objetivos enquanto que nas geridas por processos, mais de um departamento trabalha com um único objetivo, uma vez que os processos podem estar inseridos em vários setores (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

De acordo com Gonçalves (2000b, *apud* Hammer, 1998) organizações convencionais priorizam a verticalização de suas atividades, dividindo tarefas de maneira exagerada e gerando uma hiperespecialização de seus colaboradores. Já em organizações orientadas por processos, assume-se uma postura diferenciada. Trabalho em equipe e consciência coletiva são prioridades neste tipo de gestão, para que os colaboradores tenham a visão mais ampla e desenvolvam um sentimento de “propriedade do processo”.

Segundo o entendimento de Kipper *et al.* (2011), a implantação da metodologia da gestão por processos segue por meio das etapas como pode ser visto na Figura 5. A visualização da ordem cronológica de cada etapa que deve ser aplicada para a implementação da gestão por processos é, segundo os autores, de suma importância para o entendimento de que é extremamente necessário que a fase anterior tenha sido concluída para que se possa seguir adiante com a próxima etapa.

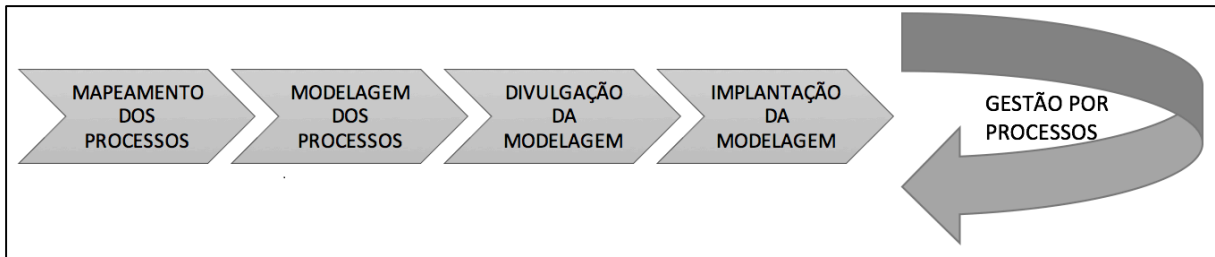


Figura 5: Etapas da implantação da Gestão por Processos.

Fonte: Adaptado de Kipper *et al.* (2011).

Segundo os autores, a consolidação de cada uma das quatro etapas para se atingir a implantação da gestão por processos, transcorre da seguinte maneira:

- a) Mapeamento dos processos – trata-se primeiramente da análise e do mapeamento dos macroprocessos existentes dentro da organização. A partir disso, faz-se o mapeamento dos processos. Elabora-se o desenho inicial das atividades que são executadas com informações coletadas através de entrevistas com os responsáveis pelos processos, para que sejam identificadas todas as atividades efetuadas durante o mesmo.
- b) Modelagem dos processos – a etapa de modelagem consiste em redesenhar os processos atuais com o intuito de otimiza-los, colocando-os no modelo ideal para que todos os resultados esperados sejam atingidos com êxito.
- c) Divulgação e implantação da modelagem – uma vez que os processos redesenhados são aprovados pelos gestores dos mesmos, é importante que os colaboradores responsáveis pelos processos alterados tenham conhecimento das melhorias propostas nos mesmos. A partir disso, tem-se a implantação dos novos modelos.

As organizações enfrentam, atualmente, problemas administrativos que não envolvem tarefas específicas, mas processos complexos. Resultados insuficientes e/ou ineficientes são derivados da falta de entendimento de que as tarefas individuais realizadas fazem parte do conjunto que é o processo produtivo. Essa falta de percepção do todo é a grande questão que aflige as organizações modernas (PESSOA 2000, *apud* HAMMER, 1998).

Oliveira (2007) afirma que as atividades empresariais estão sofrendo interferências de fatores pontuais os quais motivam a necessidade do aprimoramento

das mesmas e que devem ser levados em consideração quando se duvida da necessidade da implantação da metodologia de gerir por processos. Estes fatores de influência podem ser vistos na Figura 6 para melhor entendimento.

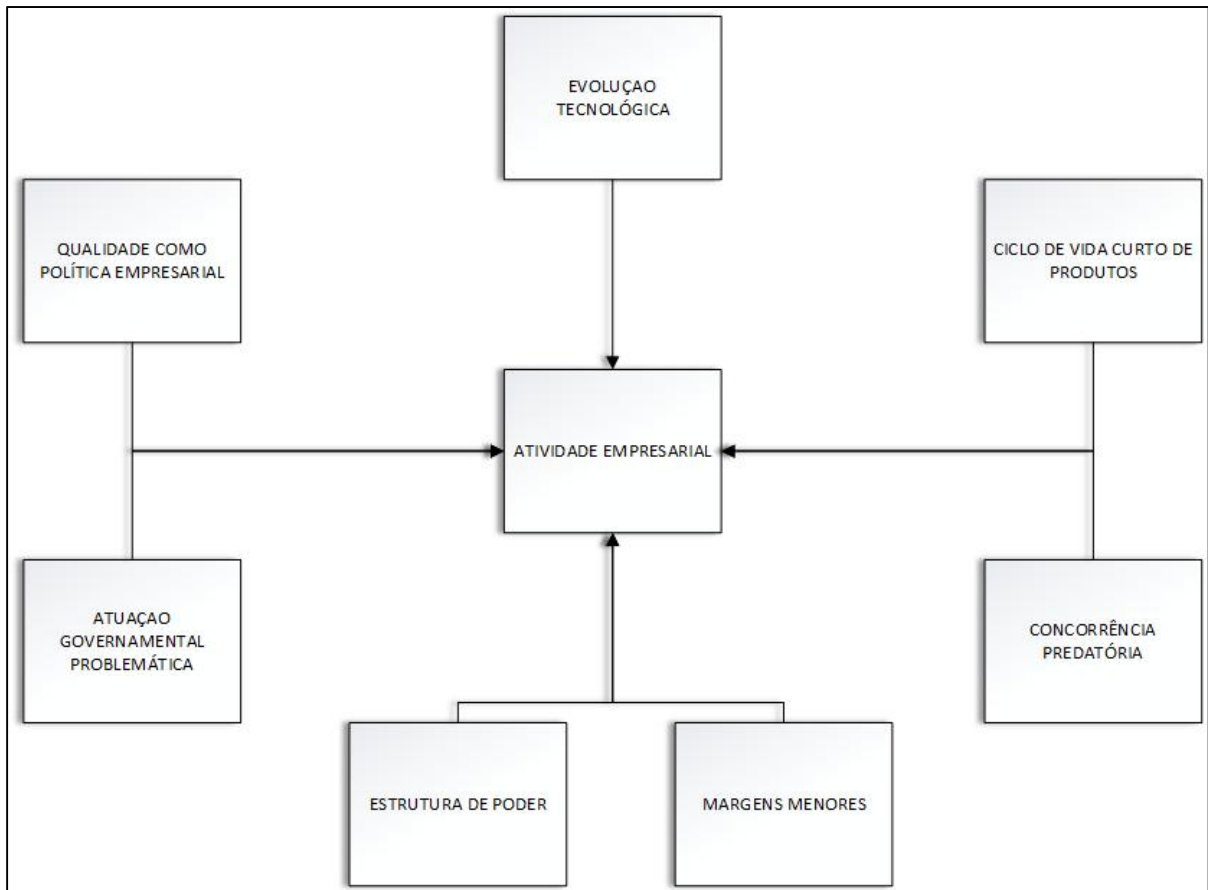


Figura 6: Fatores de influência na atividade empresarial.
Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Quando se trata de qualidade total, esta não é mais um diferencial para qualquer organização. Clientes exigem qualidade em todos os processos, produtos e/ou serviços oferecidos, não se trata, então, de um objetivo ou uma estratégia, mas de uma política que deve estar implementada por toda a empresa (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

A evolução tecnológica está ocorrendo de forma exponencial atualmente, o que pode ser uma ameaça às empresas que não acompanham esse mesmo ritmo de crescimento tecnológico. Por conseguinte, produtos, serviços e negócios possuem seu ciclo de vida cada vez mais curto. A elevada concorrência, em alguns casos até mesmo predatória, faz com que somente as empresas que sobrevivem ao mercado consigam manter vantagens competitivas. Com isso, proporcionalmente as margens

de lucro pelos produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas diminuem devido à diminuição dos preços. E uma vez que os preços são estabelecidos pelo mercado, não há muitas alternativas para os administradores. A estrutura do poder no relacionamento organizações-consumidor está cada vez mais voltada para o último. Por fim a problemática da atuação governamental interfere nas atividades empresariais a partir de encargos e burocracias muitas vezes consideradas demasiadas (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), as organizações que se deparam com estes empecilhos podem ou não serem geridas por processos, a grande diferença é forma com a qual as mesmas lidarão com essa situação. Oliveira (2007), ainda comenta que devido a falta de metodologias estruturadas da gestão por processos, encontra-se grande dificuldade em sua consolidação como instrumento de qualidade, o que gera dúvidas por parte dos gestores sobre a necessidade e eficácia da administração por processos.

3.4.1 Reengenharia

A metodologia conhecida como gestão por processos parte do princípio de readministrar as organizações com foco na competitividade do mercado. Com isso, parte-se para a abordagem conhecida como reengenharia. Essa metodologia, criada na década de 1990, tem sido alvo tanto de desaprovação quanto de congratulação desde seu surgimento. (OLIVEIRA, 2007).

A reengenharia foi definida por Hammer e Champy (1993), como uma forma de repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos organizacionais para gerar melhorias drásticas. A reengenharia não deixa dúvidas de que é uma metodologia de gestão empresarial voltada para o futuro, com objetivo de aumentar as vantagens competitivas da organização na qual é aplicada, por meio do aumento da produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, diminuindo custos e, por consequência, os preços de venda, assim atendendo as demandas do mercado (SANCOVSCHI, 1999).

De acordo com Pessoa (2000), a reengenharia enfatiza o processo e as

melhorias a serem feitas nele, e principalmente, o atendimento das necessidades dos clientes. Trata-se de repensar e reestruturar os processos empresariais com a intensão final de realizar melhorias notadas em seus indicadores críticos, como custos, qualidade, velocidade e atendimento. Hammer e Champy (1993), notam também que ocorre melhor funcionamento e desempenho de tarefas nas empresas em que se emprega o foco da administração em seus processos.

Segundo Oliveira (2007), pelo fato de ser uma metodologia que sofre pequenas alterações de acordo com a forma e em qual setor ela será aplicada, a reengenharia necessita de uma definição específica quando relacionada à gestão por processos. Como há um claro vínculo entre as questões estratégicas e organizacionais na administração por processos, cria-se então a definição para o termo *reengenharia estratégica organizacional*.

Oliveira (2007, p.11) define o termo da seguinte maneira:

É a reestruturação de impacto dos processos estratégicos e organizacionais para otimizar o valor agregado e os resultados dos negócios, produtos, serviços de toda a empresa, a partir da alavancagem dos processos, sistemas, fluxos, políticas, estrutura organizacional e comprometimento profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuros da empresa.

Segundo o autor, é natural que a aplicação deste método em uma organização deva acontecer de maneira gradativa e sistemática.

3.5 QUALIDADE

O termo qualidade ganha várias definições na literatura, porém o fator que possibilita sua compreensão é o contexto em que a terminologia está inserida. Quando tratado dentro campo de processos empresariais, qualidade significa atingir as expectativas e satisfazer as necessidades do cliente (DEMING, 1990; JURAN e GODFREY, 1998).

Segundo Oliveira (2007, *apud* Albrecht, 2002), atualmente, a qualidade já se consolidou como um pré-requisito para a sobrevivência e o desenvolvimento das

organizações, assim como o sustento para vantagens competitivas no mercado. De acordo com Campos (2014), qualidade para os clientes se trata de serviços ou produtos entregues no prazo, com custo acessível, livre de defeitos e prevalecendo a segurança do cliente.

A gestão da qualidade é indispensável para o aprimoramento e subsistência de uma organização, e para que esta gestão seja aplicada dentro de uma empresa, faz-se o uso de algumas ferramentas a fim de se controlar as atividades e formalizar processos (CAMARGO, 2011).

4.5.1 Ferramentas Clássicas da Qualidade

Ferramentas da qualidade possuem um único objetivo: produzir qualidade. Com isso, tem-se os diagramas, gráficos, procedimentos estatísticos e fluxos de análise de atividades, todas estas técnicas servem para o apoio decisório no progresso de uma administração com qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012). De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), as ferramentas da qualidade possuem a finalidade de assessorar e colaborar nas decisões gerenciais, a fim de solucionar situações problemáticas ou apenas otimiza-las.

De acordo com Oliveira (2007), a utilização de algumas técnicas de suporte auxilia demasiadamente a implantação da gestão por processos nas organizações. O autor lista 7 ferramentas da qualidade, descritas a seguir.

a) Diagrama de causa e efeito

Diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou de Ishikawa, compreende uma representação gráfica com o objetivo de se identificar as causas desinentes de um efeito. É altamente utilizado, em todos os tipos de organizações para analisar e identificar as causas-raízes para problemas nos processos (OLIVEIRA, 2007; CARVALHO; PALADINI, 2012).

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), a simplicidade do diagrama de Ishikawa o torna uma ferramenta altamente utilizada, principalmente quando se trata da resolução rápida de problemas. Ainda segundo os autores, a estrutura de um

diagrama de causa e efeito é inicialmente composta pela identificação do problema a ser analisado, seguido pelas ramificações que representam as causas potenciais do efeito. Essas ramificações são classificadas em 6 causas-raízes: materiais; máquinas; métodos; meio ambiente; mão de obra e medidas. O modelo do diagrama pode ser observado na Figura 7.

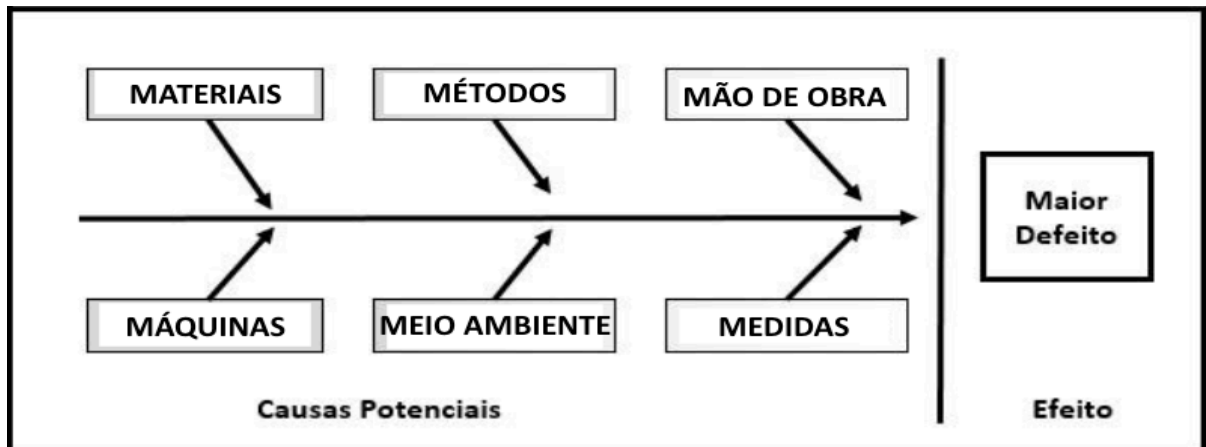


Figura 7: Modelo do digrama de causa e efeito
Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2013).

b) Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto consiste de uma simples técnica de priorização das situações de falha, por meio de procedimentos estatísticos realiza-se a estimativa dos potenciais problemas e sua relação com os custos finais para a organização. Esta é uma ferramenta gráfica altamente empregada quando se trata de custos (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Carvalho e Paladini (2012), esse tipo de diagrama é o resultado de uma análise que atribui determinada prioridade aos elementos mais cruciais do estudo. Dessa forma, sua estrutura gráfica confere essa prioridade aos mesmos em ordem crescente em seu eixo horizontal.

Observa-se na Figura 8 que análise de Pareto é representada por um gráfico de barras onde a abcissa representa os problemas estratificados, enquanto os eixos, esquerdo e direito representam, respectivamente, a frequência e o percentual dos problemas.

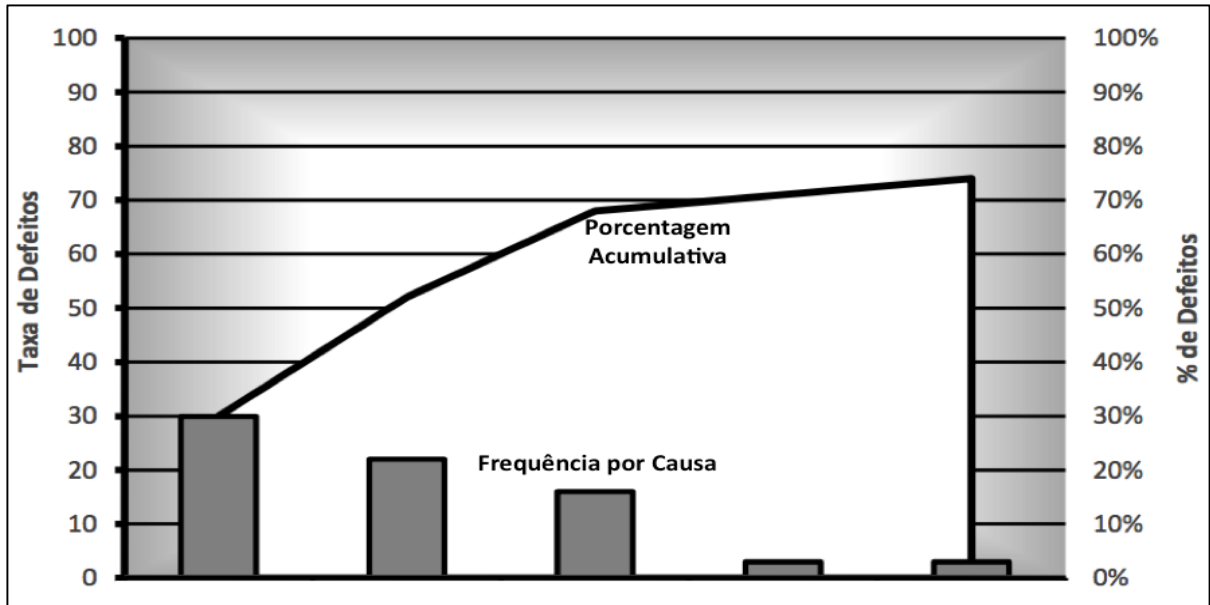


Figura 8: Exemplo de diagrama de Pareto
 Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2013).

c) Fluxograma

Fluxograma, considerado como o estilo de gráfico mais proveitoso nas questões de análise administrativas, é uma ferramenta de extrema importância para o mapeamento de processos e para sua compreensão. Consiste na utilização de símbolos para a representação simplificada do fluxo de atividades, informações e/ou produtos (CARVALHO; PALADINI, 2012). Pode-se ver na Figura 9, um exemplo de fluxograma.

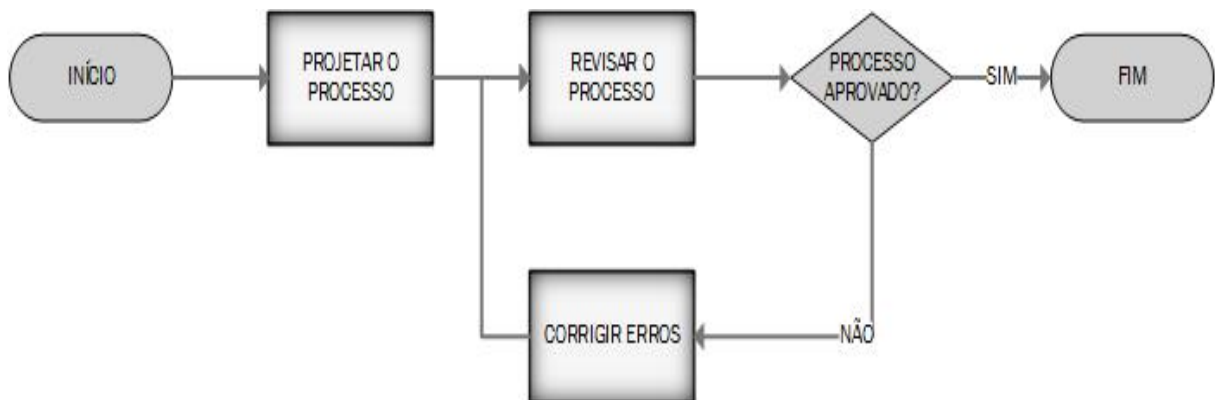


Figura 9: Exemplo de fluxograma
 Fonte: Adaptado de Guia PMBOK (2013).

d) Gráficos de controle

Carvalho (2012), define os gráficos de controle como ferramentas que possibilitam verificar a estabilidade do processo ao qual se referem. Esses gráficos podem ser encarados como ferramentas da qualidade por permitirem que seja feita uma análise para que se descubra quais as tendências futuras dos processos analisados. Na Figura 10 vê-se um exemplo de gráfico de controle.

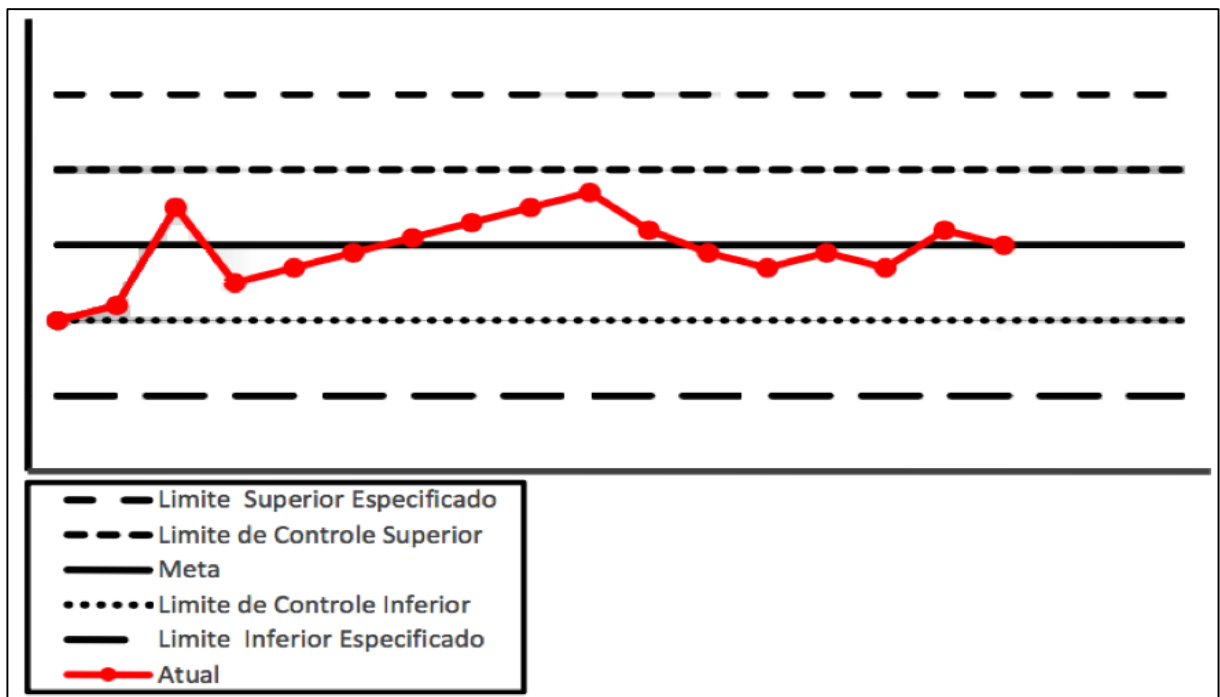


Figura 10: Exemplo de gráfico de controle
 Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2013).

e) Diagrama de dispersão

A ferramenta conhecida como gráfico ou diagrama de dispersão é uma representação gráfica da relação entre duas variáveis. A partir destes diagramas é possível fazer a análise da correlação dos dados estudados (CARVALHO, 2012).

Carvalho e Paladini (2012), apontam que para a construção de um diagrama de dispersão deve-se realizar a seleção das variáveis e a definição de suas relações. A variável responsável pela predição é considerada independente enquanto aquela a ser predita é classificada como dependente. A partir da curva representada graficamente é que se determina a existência – ou não – de uma relação entre as

variáveis estudadas. Tem-se um exemplo de gráfico de dispersão na Figura 11.

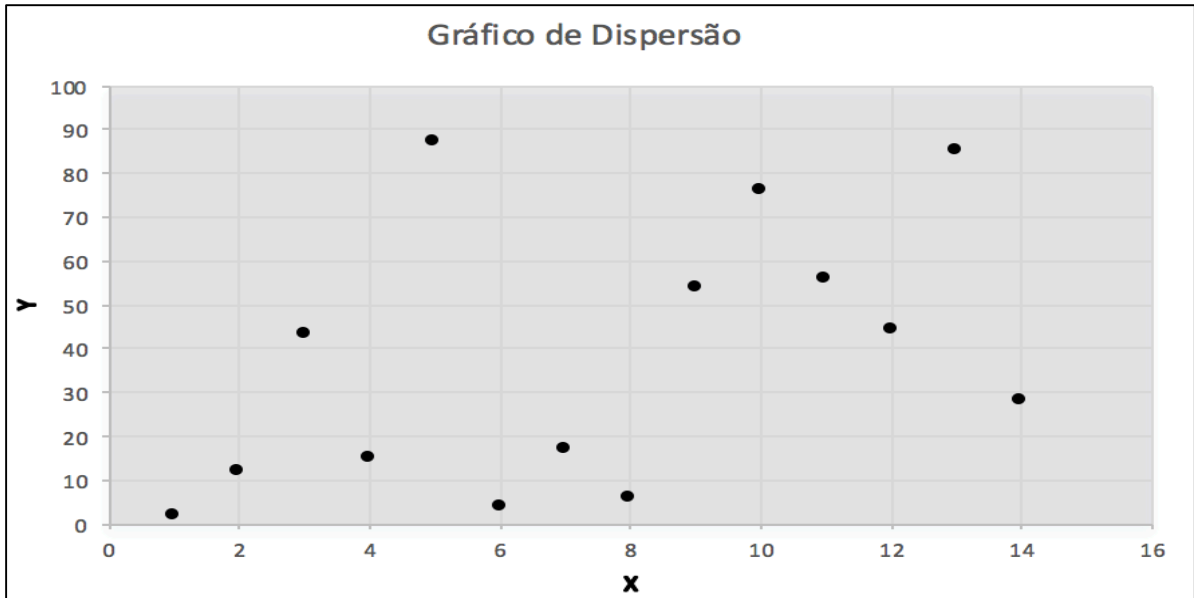


Figura 11: Exemplo de gráfico de dispersão
Fonte: Autoria própria.

f) Histograma

De acordo com a definição de Lobo (2010b), o histograma é uma maneira gráfica de se visualizar a variação de dados. Por se tratar de um gráfico de barras, é fácil e instantânea a visualização da variação da amostra. Na Figura 12 é possível visualizar o exemplo de um histograma.

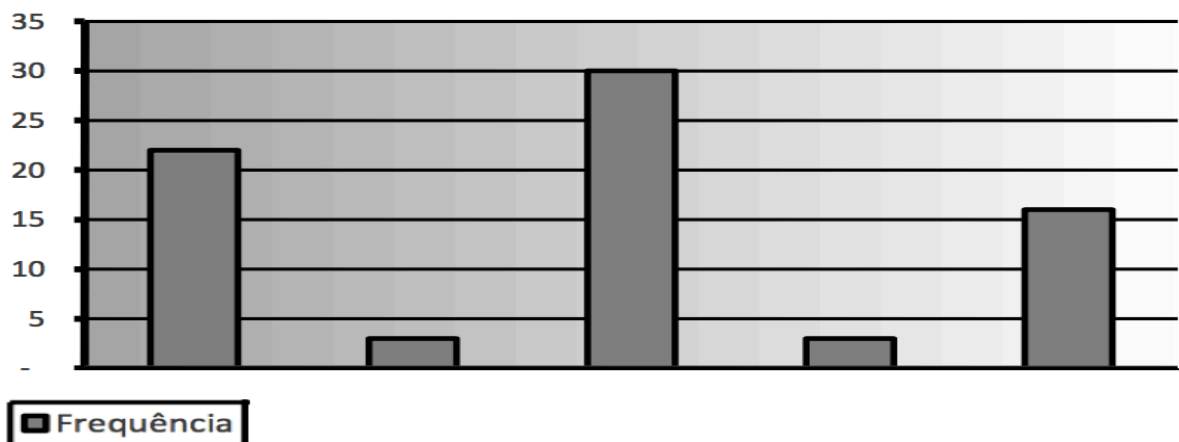


Figura 12: Exemplo de histograma
Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2013).

g) Folhas de Verificação

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), folhas de verificação são ferramentas similares a *checklists*, as quais devem conter as verificações necessárias para que não haja recorrência dos erros ou problemas nos processos estudados, além da metodologia a ser seguida para a correta procedência dos mesmos. Por ser uma ferramenta utilizada especificamente de acordo com as necessidades do processo, é extremamente flexível em seu uso, interpretação e elaboração (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Segundo Trivellato (2010), existem diversos tipos de folhas de verificação, o que as difere é o objetivo da coleta de dados realizada. De acordo com o autor, as variedades de folhas de verificação mais utilizadas são: folha de verificação para identificação das causas de defeitos, para localização de defeitos, e folha para distribuição de um processo produtivo.

Borba (1997), sintetiza que folhas de verificação podem ser classificadas como tais a partir do momento em que apresentem certa padronização. Espaço destinado a um cabeçalho no qual estejam inclusos os dados da organização, da operação verificada, a quantidade de dados coletados e o período de sua coleta. Tem-se ilustrado na Figura 13 um exemplo de folha de verificação para maior entendimento.

FOLHA DE VERIFICAÇÃO						
Produto/Serviço avaliado: Erros em dissertações		Setor avaliado: Acadêmico		Inspetor:		
Total inspecionado: 112		Data:		Lote:		
TIPOS DE ERROS	MÊS					
	2	3	4	5	6	TOTAL
Ortografia	III	II	IIII	II	IIII	15
Pontuação	III	I	II	III	I	10
Gramática	III	III	I	II	IIII	13
Normas	IIII IIII	II	IIII	II	III	19
Conteúdo	IIII	III	IIII	I	I	13
Número de páginas	IIII II	III	IIII III	II	IIII	22
Número de parágrafos	II	III	IIII IIII	IIII	III	20
TOTAL	29	17	30	16	20	112

Figura 13: Exemplo de folha de verificação
Fonte: Autoria própria (2017).

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O estudo foi realizado em um hospital maternidade, especificamente no setor de compras, localizado no Oeste do Paraná. A instituição faz parte da rede de urgência e emergência do Estado, e é referência de atendimento para a região em que está inserida. O hospital é composto por seis departamentos, além da direção. O setor de compras é responsável por todos os itens que são entradas dos processos do hospital, além do abastecimento dos mesmos para todos os demais setores de acordo com a necessidade.

4.2 CONCEITOS E TIPOS DE PESQUISA

Kauark, Manhães e Medeiros (2010), definem pesquisas científicas como a detalhada busca de solução à problemas específicos, são a matéria prima para a produção da ciência. A definição de pesquisa é colocada de forma simples e concisa por Silva e Menezes (2001) com o conceito de que é a procura de respostas por meio de procedimentos racionais. Uma pesquisa é requerida no momento em que não se tem dados suficientes para que as respostas dos problemas sejam encontradas.

Gil (2010) afirma que pesquisas são realizadas por numerosas e distintas razões, e classifica-as em dois grupos: pesquisas realizadas por razões de ordem intelectual e pesquisas realizadas por razões de ordem prática. Aquelas são derivadas do desejo do autoconhecimento enquanto estas vêm do desejo de descobrir maneiras de otimizar algo. Ambas têm o objetivo de obter soluções para problemas, através de procedimentos científicos. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) a pesquisa científica assemelha-se a um processo, constituído de etapas inter-relacionadas que podem ou não acontecer de forma contínua.

A importância da classificação da pesquisa vem da necessidade do planejamento e da definição de procedimentos, instrumentos e métodos a ser

utilizados durante a mesma (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Pesquisas são classificadas levando em consideração a existência de diferentes objetivos de estudo. A sua classificação torna-se um tanto quanto fundamental para sua organização e entendimento (GIL, 2010).

Pesquisas podem ser classificadas de várias formas. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), esta classificação pode variar a partir de alguns parâmetros como: a natureza da pesquisa, a abordagem, o propósito e os procedimentos técnicos utilizados para alcançar os dados. Dentro dessas áreas, consideradas as formas tradicionais da classificação de pesquisas, tem-se também que do ponto de vista da natureza, segundo Silva e Menezes (2001), existem dois tipos de pesquisas: a pesquisa básica e a aplicada. A pesquisa básica possui como objetivo a geração de conhecimento sem intenção de aplicação prática, já a aplicada, objetiva gerar conhecimento e promover sua aplicação prática com o intuito de solucionar problemas específicos.

Em relação a forma de abordagem do problema ou assunto, tem-se que, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), as pesquisas são classificadas entre quantitativas e qualitativas. Esta primeira trata da interpretação de determinados fenômenos e a concessão de seus significados, sem a utilização de técnicas, métodos e recursos estatísticos. Enquanto a segunda consiste na transformação de dados e informações coletados em números, para que seja possível a classificação e análise dos mesmos a partir de métodos estatísticos (SILVA; MENEZES, 2001).

Do ponto de vista de seus objetivos, de acordo com Gil (2010), as pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas ou explicativas. Pesquisas exploratórias são aquelas cujo objetivo é conhecer a situação a fundo. Faz-se o uso de pesquisas bibliográficas e entrevistas com pessoas que tem contato com o problema pesquisado. As pesquisas descritivas, segundo Barros e Lehfeld (2007), são aquelas nas quais análises são feitas, sem a interferência do pesquisador, afim de se estudar as características de um grupo. Têm o intuito de apontar opiniões, como pesquisas eleitorais, pesquisas mercadológicas, etc. Por fim, as pesquisas explicativas são aquelas que, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), registra os fatos e identifica suas causas, depois de fazer sua análise e interpretação. Utiliza da dedução lógica para explicar os porquês de um determinado fenômeno.

Tratando-se do ponto de vista dos procedimentos técnicos, dentre inúmeros

tipos de pesquisas destacam-se as seguintes: experimental, documental, bibliográfica, levantamento e estudo de caso. Gil (2010) esclarece em sua obra que uma pesquisa experimental se baseia na realização de experimentos em relação ao objetivo daquele estudo. Manipulam-se variáveis para que o resultado obtido possa ser analisado. A pesquisa documental parte da utilização de materiais publicados como fonte de dados, porém sem que estes possuam um minucioso tratamento; já a pesquisa bibliográfica utiliza do mesmo estilo de fontes, porém se tratam aqui, de matérias como livros, artigos e dissertações. Pesquisas de levantamento são feitas para que se tenha conhecimento de um grupo acerca de um problema e, por fim, estudos de caso são aqueles em que se analisa algo cuidadosamente, com o intuito de obter um entendimento minucioso.

4.2.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho teve como objetivo principal a aplicação de um método de gestão por processos, logo, quando classificado em relação a sua natureza tem-se que se trata de uma pesquisa aplicada. Gil (2010) classifica pesquisa aplicada como aquela em que conhecimento é gerado com a intensão da aplicação prática a uma situação, em busca de soluções para os problemas encontrados.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, posto que foi feita a interpretação dos dados obtidos, sem que houvesse conversão destes em informações numéricas. Em relação a seus objetivos, a presente pesquisa foi classificada como exploratória pois cria familiaridade com o problema em estudo, conhecendo-o de forma mais minuciosa, utilizando de entrevistas e levantamento bibliográfico (GIL, 2010).

Finalmente, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa também pode ser considerada um estudo de caso devido a profunda e minuciosa análise que foi realizada em relação ao objeto de estudo. Neste trabalho, os objetos de estudo foram os processos escolhidos para a aplicação do método de gestão por processos proposto.

4.3 MÉTODO

Observação e entrevista foram as duas principais técnicas utilizadas para a obtenção dos dados necessários para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados.

A observação é a maneira de um pesquisador conquistar informações minuciosas de seu objeto de estudo, inserir-se no dia a dia daquilo que é estudado proporciona um *insight* que muitas vezes determinam o rumo da pesquisa. Existem diferentes técnicas de observação, porém todas caracterizam-se como observação consciente, na qual o pesquisador consegue verificar o funcionamento dos processos e a atuação dos funcionários (MARCONI E LAKATOS, 2013).

Marconi e Lakatos (2013) ressaltam que uma entrevista trata do encontro informal entre duas ou mais pessoas com a intenção de que uma delas seja informada acerca de um assunto em específico por meio de perguntas abertas. Esta técnica de obtenção de informação é de maior abrangência, uma vez que o pesquisador consegue explorar melhor os pontos que julga de maior relevância para o estudo.

Em relação ao mapeamento dos processos, foram realizadas visitas semanais à empresa de estudo para que as informações em relação aos processos sejam identificadas com eficácia. Uma vez com todos os dados identificados, foram realizadas entrevistas com os clientes para que os mesmos apontem seus requisitos. A partir dos requisitos dos clientes, indicadores de desempenho foram criados com o designo de aferir o desempenho dos processos.

Depois, foi feita a identificação dos problemas encontrados nos processos uma vez feitas as análises nos mesmos. Com os problemas identificados, planos de ação com propostas de melhorias foram montados, apresentados ao dono do processo e, se aprovados, implantados. Por fim, os resultados das ações instituídas aos processos foram coletados, ajustes serão feitos caso necessário, e todo o processo será documentado.

4.4 MÉTODO PEREIRA JUNIOR DE GESTÃO POR PROCESSOS

O método de Gestão por Processos abordado neste trabalho foi o desenvolvido por Pereira Junior (2010) em sua dissertação de mestrado. O autor sintetiza sua pesquisa a partir das metodologias de gestão por processos e desenvolve um método conciso, fundamentado na observação das características das micro e pequenas empresas.

Trata-se, então, de um método desenvolvido com o intuito de ser aplicado em micro e pequenas empresas, e em ambas as prestadoras de serviços e/ou de manufatura. O método é formado por três fases, as quais são ramificadas em oito etapas, conforme a Figura 12.

A seguir, o método de Pereira Junior (2010) será descrito.

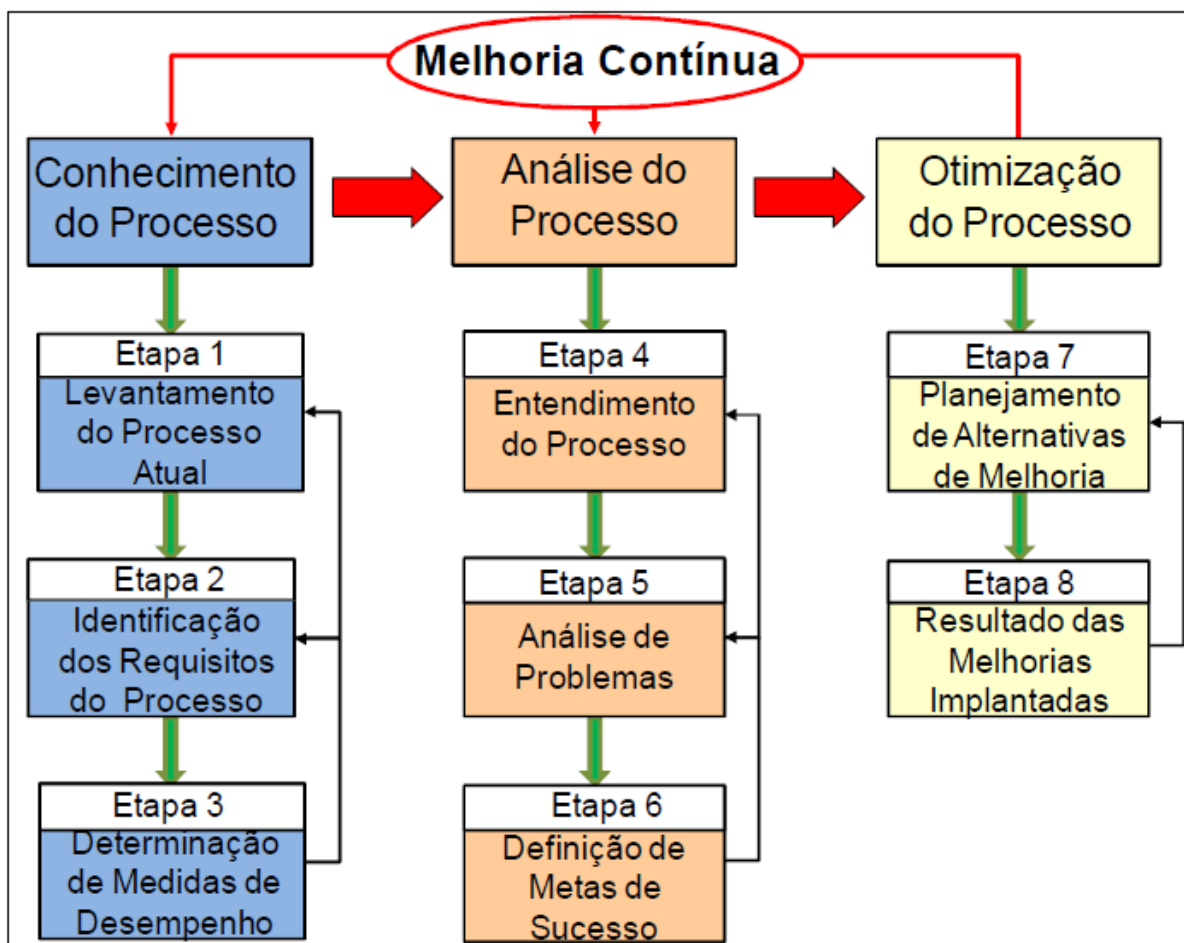


Figura 14: Método de Gestão por Processos.
Fonte: Pereira Junior (2010).

4.4.1 Fase 1 – Conhecimento do Processo

Na primeira fase do método elabora-se o processograma com o intuito de definir a estrutura dos processos abordados, através dos macrodiagramas da organização. Define-se também qual o processo escolhido para o estudo, os donos do respectivo processo e seus demais integrantes, a missão e as limitações do processo, assim como a missão, os objetivos e as estratégias da organização em questão. Sugere-se que a escolha do processo investigado seja feita juntamente com o líder do mesmo, e que os processos mais problemáticos aos olhos da organização sejam priorizados. (PEREIRA JUNIOR, 2010).

De acordo com Pereira Junior (2010) nesta fase é de suma importância, sempre que possível, trabalhar juntamente com os profissionais que fazem parte do processo, de maneira que seja passado através de treinamentos os fundamentos básicos do método que será aplicado.

Esta primeira fase é composta por três etapas, as quais serão listadas a seguir.

a) Etapa 1 – Levantamento do processo atual

Nesta primeira etapa ocorre o procedimento de identificação e limitação do processo, a partir da definição de seu escopo, sua missão, início, fim, seu conteúdo e quem se identifica como dono do processo em estudo. Também faz parte desta etapa a definição do macrodiagrama do processo, no qual se especifica suas entradas e saídas, fornecedores, clientes e subprocessos. (PEREIRA JUNIOR, 2010).

Uma vez que os subprocessos foram identificados, o próximo passo é a realização do mapeamento do processo com a utilização de fluxogramas. Ao utilizar essa técnica é importante ressaltar as atividades envolvidas e a ordem nas quais estas são realizadas no processo, as inter-relações existentes e os responsáveis pela execução de cada atividade. Outro aspecto que vale destacar é que o nível de detalhamento do mapeamento do processo vai depender dos objetivos pretendidos com o estudo (PEREIRA JUNIOR, 2010). Ainda segundo o autor também é importante destacar que o nível de detalhamento realizado no mapeamento do processo depende dos objetos do estudo que está sendo realizado.

b) Etapa 2 – Identificação dos requisitos do processo

O propósito desta etapa é compreender quais são as necessidades, os requisitos e as expectativas dos clientes e da organização em relação à aplicação do método. Para isso, é necessário que o cliente seja ouvido, somente desta forma se faz a correta identificação do que agrega, ou não, valor para o mesmo. Esta é uma atividade de suma importância na aplicação da gestão por processos, pois caso feita de forma errada pode acabar identificando requisitos que não fazem parte dos desejos dos clientes, e por consequência tentar otimizar alguns pontos que não farão diferença alguma para o processo (PEREIRA JUNIOR, 2010).

Pereira Junior (2010) narra que uma vez com os dados obtidos, é feita uma relação dos mesmos determinando a frequência com que são mencionados. Os requisitos reportados mais vezes, devem ser considerados de maior importância. O desempenho destes mesmos requisitos também deve ser averiguado, e uma vez com ambas informações, uma matriz bidimensional deve ser construída, gerando um ponto com coordenadas $p(x; y)$. O valor de importância atribuído ao requisito deve estar alocado no eixo das abscissas e o valor do desempenho no eixo das ordenadas.

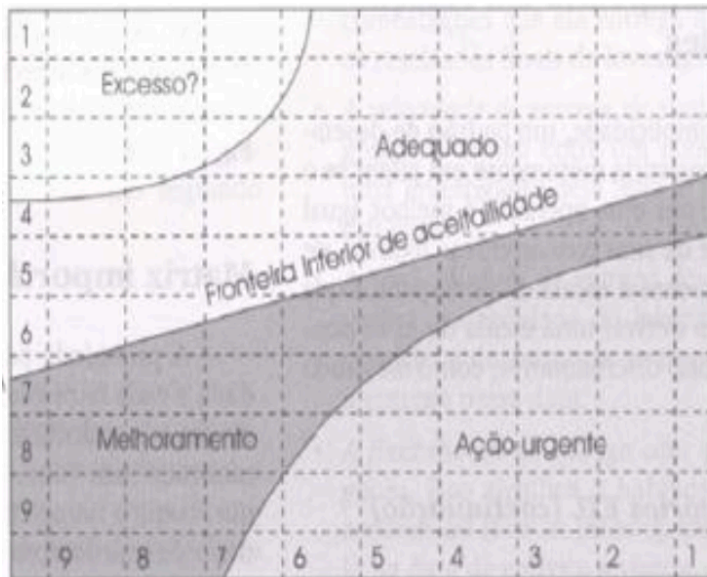


Figura 15: Matriz Importância x Desempenho
Fonte: Slack et. al. (2009).

Slack *et al.* (2009) divide a matriz Importância-Desempenho em zonas de prioridade de melhoramento, fato que possibilita uma análise mais precisa de cada

grupo dos indicadores de desempenho. O Quadro 1 contém a explanação de cada uma dessas zonas.

Zona de Excesso	Itens alocados nesta área são considerados de alta performance, porém não possuem muita representatividade no quesito importância para os clientes. É importante que, para cada item alocado na zona de excesso, seja feita uma análise dos recursos que lhe estão sendo dedicados, e um estudo da possibilidade de serem realocados para algum setor que esteja em maior necessidade
Zona Adequada	Os indicadores nessa posição encontram-se acima da fronteira de aceitabilidade, portanto podem ser considerados suficientes
Zona de Melhoramento	Uma vez abaixo da fronteira de aceitabilidade, qualquer fator já necessita de algum nível de melhoria
Zona de Ação Urgente	Os dados encontrados neste setor são de alta nível de importância para o cliente, porém encontram-se com baixo índice de desempenho. Devem, sem exceção, passar por processos a fim de otimiza-los

Quadro 1: Zonas de Prioridade de Melhoramento

Fonte: Slack et. al. (2009)

c) Etapa 3 – Determinação de medidas de desempenho

Nesta terceira etapa, tem-se a meta de determinar as medidas de desempenho a fim de se gerar indicadores relacionados a cada requisito que agrega valor ao cliente, para que seja possível a mensuração do desenvolvimento do processo ao longo do tempo. Além disso, estes indicadores devem passar pela validação do dono do processo em estudo, e conter algumas características como clareza, simplicidade,

fácil implantação e medição frequente. (PEREIRA JUNIOR, 2010).

Segundo Pereira Junior (2010), ao ser feita a escolha dos indicadores, deve-se realizar a validação dos mesmos, pela equipe realizando o estudo juntamente com o dono do processo escolhido. Esta validação é feita com o preenchimento do Quadro 2, que possui questionamentos considerados essenciais para a escolha correta de indicadores.

Requisito do Processo	Requisito A	Requisito B
Indicadores de Desempenho	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito A	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito B
Por que medir?		
O que medir?		
Como medir?		
Quando medir (frequência)?		
Quem mede?		
Parte Interessada		

Quadro 2: Validação dos Indicadores de Desempenho
 Fonte: Pereira Junior (2010).

4.4.2 Fase 2 – Análise do Processo

Segundo o texto de Pereira Junior (2010) esta fase trata da realização de uma minuciosa análise do processo, com o intuito de determinar como se encontra seu desempenho e quais são os pontos falhos do mesmo que o fazem não atingir as expectativas dos clientes. Em sequência, é feita uma investigação para que se determine as causas destas falhas encontradas e uma vez que determinadas suas causas-raízes, criam-se ações de melhoria para que as mesmas sejam corrigidas. Com isso, os fatores críticos de sucesso são detectados e as metas para que os *outputs* dos processos possam agregar valor ao seu cliente são estabelecidas.

a) Etapa 4 – Entendimento do processo

O entendimento do processo é realizado a partir dos dados fornecidos na Etapa 1 com o macrodiagrama e o mapa do processo. A atual etapa se concentra no questionamento de cada atividade detalhada nos dados já obtidos, em especial aquelas que estão relacionadas aos requisitos com desempenho considerado baixo,

como posteriormente identificados na Etapa 2, além da busca pela compreensão da causa deste baixo desempenho (PEREIRA JUNIOR, 2010).

Utiliza-se do Quadro 3 para o desenvolvimento desta etapa.

ANÁLISE DO PROCESSO							
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como Ocorre?	Ponto Forte	Problemas	Oportunidades de Melhorias

Quadro 3: Análise do Processo.
Fonte: Pereira Junior (2010).

b) Etapa 5 – Análise de problemas

Esta etapa atua com a finalidade de identificar quais são os fatores que causam os problemas já identificados no processo. Faz-se o uso de ferramentas da qualidade para auxílio na investigação de possíveis causas-raízes, como o diagrama de causa e efeito por exemplo (PEREIRA JUNIOR, 2010).

O autor sugere a utilização como ferramenta auxiliar para a identificação de causas, o Quadro 4.

Causas dos Problemas no Processo						
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas

Quadro 4: Causas dos Problemas no Processo.
Fonte: Pereira Junior (2010).

c) Etapa 6 – Definição de metas de sucesso

De acordo com Pereira Junior (2010), para que o processo em estudo triunfe, é necessário que a identificação de seus fatores críticos de sucesso seja executada.

Estes dados podem ser retirados da matriz importância-desempenho desenvolvida posteriormente, do diagnóstico feita na etapa anterior, ou até mesmo por meio de diálogo com os clientes de maior importância.

O próximo passo desta etapa é realizar a definição das metas de sucesso para o processo em questão, as quais devem suprir ou ultrapassar as expectativas dos clientes e de seus requisitos preestabelecidos.

4.4.3 Fase 3 – Otimização do Processo

Na terceira fase deste método de gestão por processos são realizadas as sugestões de melhoria para o processo selecionado com a finalidade de solucionar os problemas encontrados, satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes. Um plano de ação é então elaborado para que ocorra a implantação das melhorias planejadas. Uma vez elaborado, este plano de ação é submetido ao dono do processo, para que seja feita a aprovação ou reprovação do mesmo. Uma vez aprovadas, as ações são colocadas em prática através de um plano piloto de melhorias. A ação final para a otimização do processo envolve a análise das ações implementadas a partir do plano piloto e caso necessário serão feitos alguns ajustes, além da completa documentação do processo (PEREIRA JUNIOR, 2010).

a) Etapa 7 – Planejamento de alternativas de melhoria

A sétima etapa da metodologia fundamenta-se na elaboração de um plano de ação com base nas metas de sucesso definidas anteriormente. As propostas de melhorias estabelecidas neste plano devem estar fundamentadas de acordo com o impacto que causarão ao processo, urgência das ações e no nível de desempenho para os clientes, e devem ser aprovadas pelo dono do processo para que se de continuidade ao método (PEREIRA JUNIOR, 2010).

Pereira Junior (2010) apresenta um modelo de plano de ação com o qual são determinadas as ações utilizadas para: a otimização do processo, o alcance das metas de sucesso, a identificação dos responsáveis pelas atividades, o prazo para

que as mesmas sejam executadas e os recursos a serem utilizados durante a execução. O modelo sugerido de plano de ação é demonstrado no Quadro 5.

Ação	Meta	Responsável	Prazo	Recursos

Quadro 5: Modelo de plano de ação.
Fonte: Pereira Junior (2010).

b) Etapa 8 – Resultado das melhorias implantadas

A etapa final compreende a implantação das propostas assim como o acompanhamento de suas repercussões. A partir do momento em que as melhorias do plano piloto forem implementadas, resultados começarão a surgir. Com isso, inicia-se a coleta de dados e, ocasionalmente, a realização de ajustes, quando necessários. A revisão do plano de ação deve ser contínua, evitando assim possíveis erros que podem acarretar em prejuízo aos clientes (PEREIRA JUNIOR, 2010).

De acordo com Pereira Junior (2010), uma vez que o plano de ação contendo as melhorias para o processo for executado, os benefícios para o processo devem ser demonstrados e posteriormente todos os documentos contendo a completa metodologia aplicada deverão ser armazenados. A implementação deste método deve ser feita sob a supervisão do responsável pelo processo, e com constante emissão de relatórios de progresso.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados da aplicação do método de gestão por processos no setor de compras de um hospital situado no Oeste do Paraná, de acordo com sua estrutura de fases e etapas.

O hospital em estudo possui um setor de compras responsável pelo abastecimento de toda a instituição, possuindo assim, diversos outros setores internos classificados como “clientes” do mesmo.

5.1 FASE 1: CONHECIMENTO DO PROCESSO

Primeiramente, com a intenção de conhecer o processo em estudo, definiram-se os processos organizacionais a partir da elaboração do processograma, do macro-diagrama e do mapa do processo.

A partir da utilização dessas ferramentas, foram identificados os fornecedores, entradas, subprocessos, saídas e clientes do processo em estudo, além do reconhecimento do curso de tarefas que compõe o processo. Ainda nesta fase, estabeleceu-se o escopo do processo, além de indicadores de desempenho para medir a qualidade do processo.

Etapa 1: Levantamento do processo atual

Durante a primeira etapa de implantação do método, foram realizadas constantes visitas à empresa, com o intuito de se obter a maior quantidade de informações referentes ao processo. Através do auxílio da direção do hospital e dos colaboradores que trabalham no setor de compras foi possível identificar e classificar os processos que envolvem o setor, gerando o processograma do hospital por meio do *Software VISIO®*.

A Figura 16 representa este processograma.

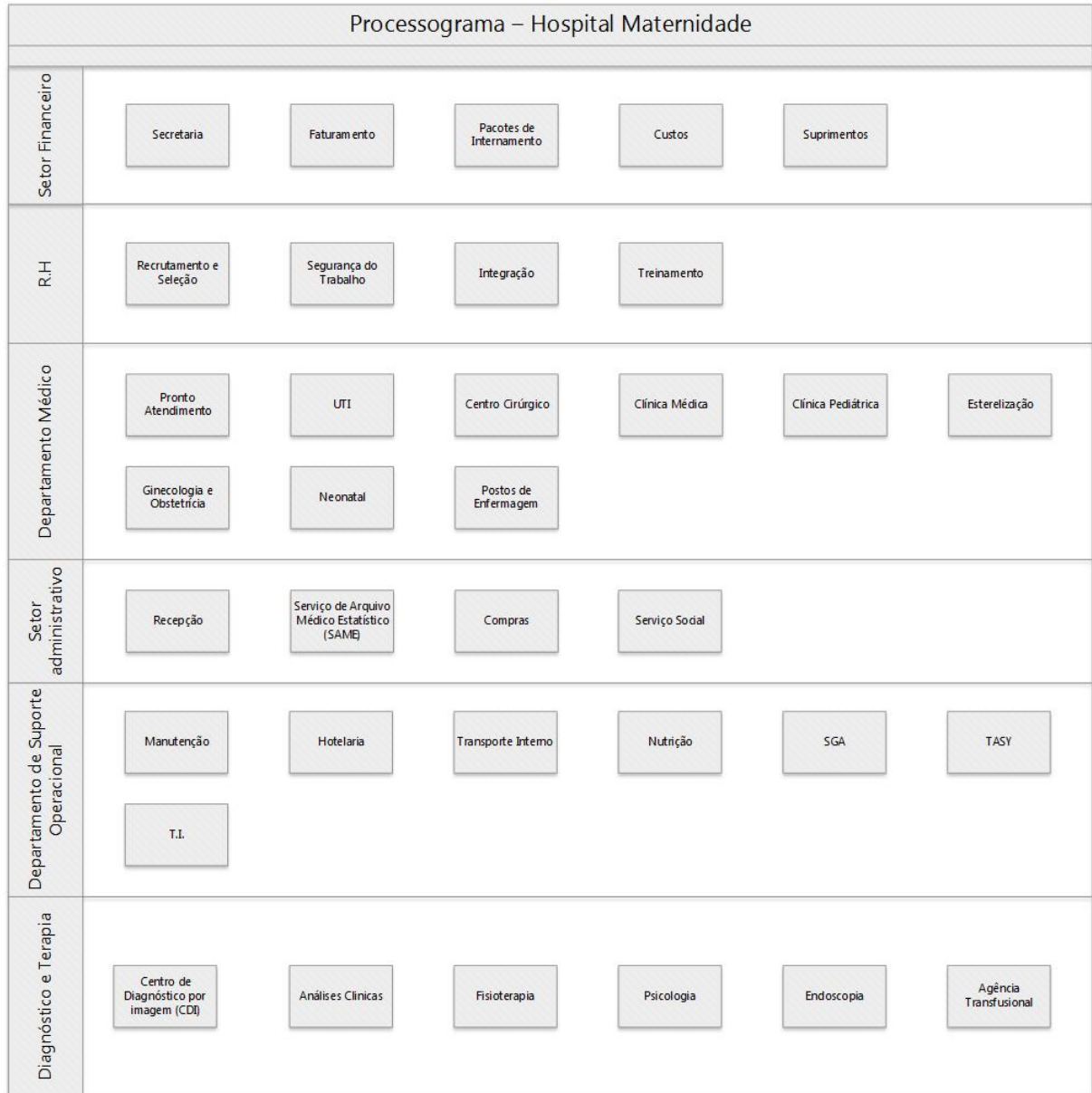


Figura 16: Processograma do Hospital Maternidade
Fonte: Autoria própria (2017).

A partir da elaboração do processograma e com a definição do processo em estudo já realizada, foi efetuada então a definição do seu escopo.

Conforme o que pode ser observado no Quadro 6, no escopo do processo constam as principais informações referentes ao mesmo, sendo possível delimitá-lo sabendo seu início e fim, bem como definir qual seu objetivo. Percebe-se que o processo de compras é fundamental para o funcionamento do Hospital como um todo, uma vez que o processo é responsável pelo abastecimento de todos os setores do mesmo.

Escopo do Processo	
Nome:	Processo de Compras do Hospital Maternidade
Missão:	Abastecimento de todos os demais setores existentes no Hospital Maternidade
Início:	Recebimento do pedido de compra
Término:	Arquivamento do pedido de compra
Contém:	Subprocesso de: pesquisa de fornecedores, escolha do fornecedor, cadastro no sistema, recebimento do pedido e estoque

Quadro 6: Escopo do processo
 Fonte: Autoria própria (2017).

Visando conhecer os fornecedores, as entradas, os subprocessos, as saídas e os clientes envolvidos no processo de compras, desenvolveu-se o macrodiagrama utilizando o *Software VISIO®*, como visto na Figura 17.

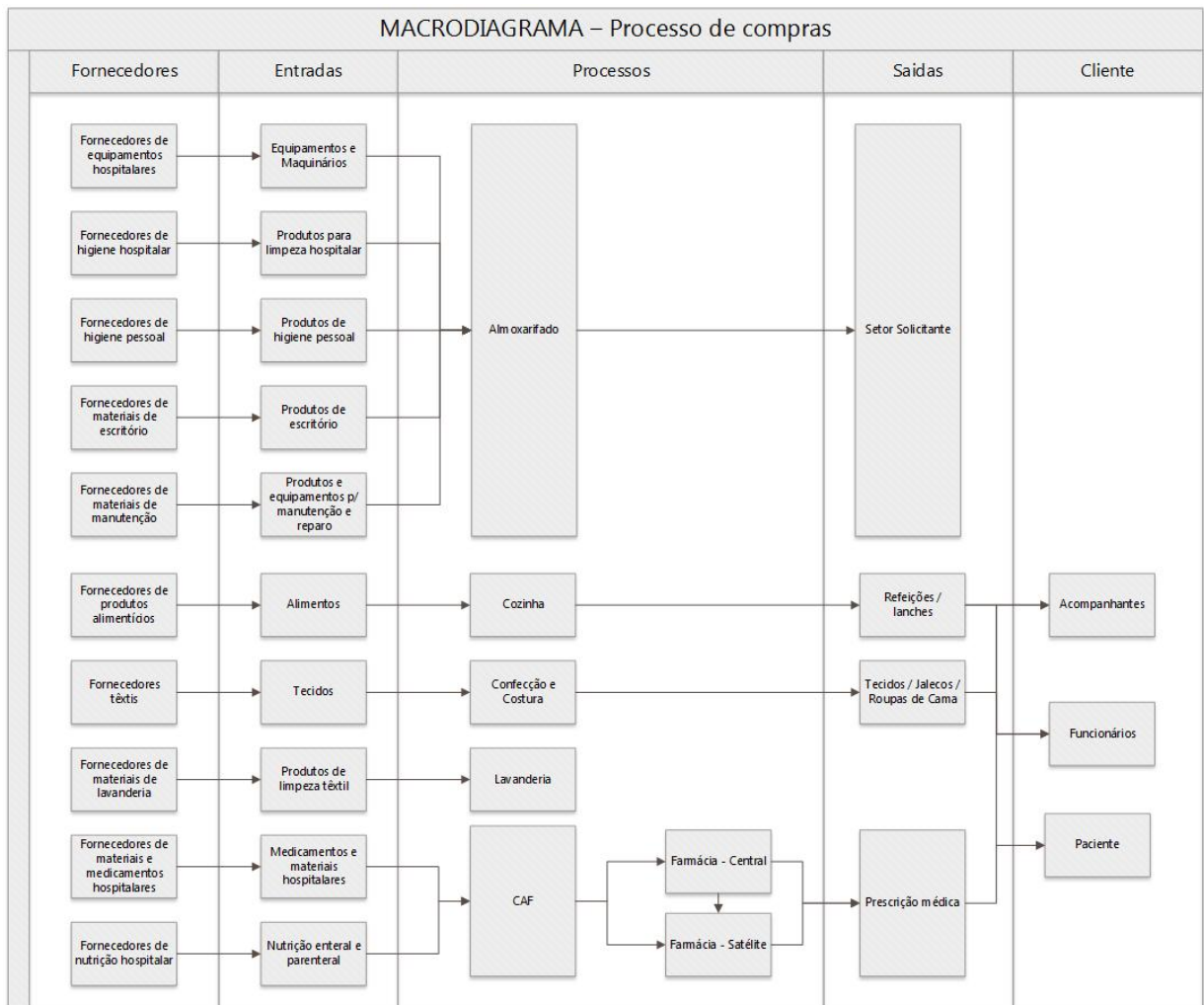


Figura 17: Macrodiagrama do processo de compras
 Fonte: Autoria própria (2017).

Para melhor visualização do processo de compras, foi elaborado o mapa do processo com a utilização do *Software VISIO®*, que possibilitou a identificação de todas as tarefas e áreas envolvidas em sua execução. Na Figura 18 pode-se ver o mapa do processo, disponível também para visualização no Apêndice A.

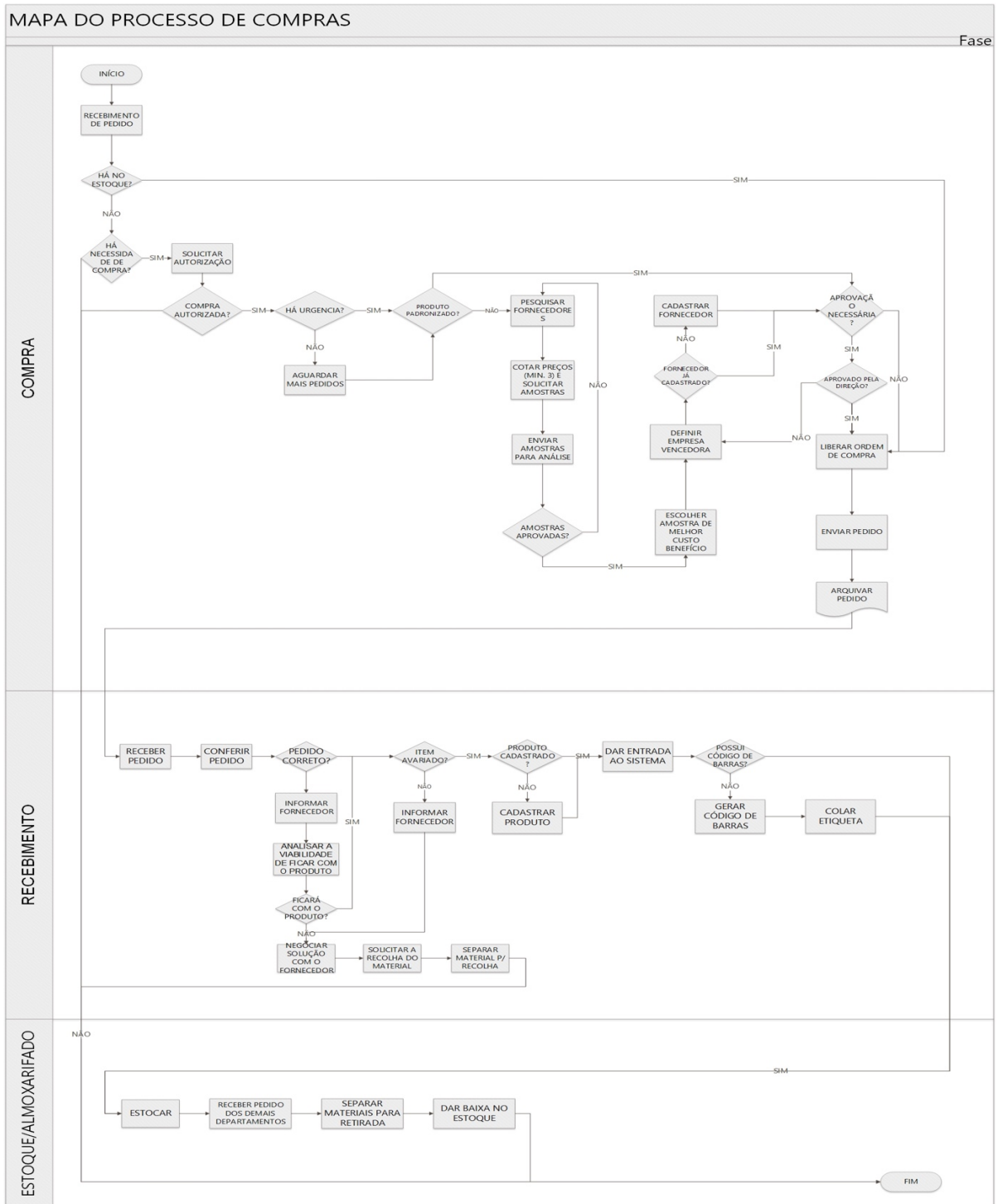


Figura 18: Mapa do processo do setor de compras
 Fonte: Autoria própria (2017).

Com a conclusão do mapeamento detalhado do processo, concluiu-se a Etapa 1 da primeira Fase da aplicação do método de Gestão por Processos. Para a continuação da aplicação do método proposto, a seguir foi executada a Etapa 2 – intitulada de: Identificação dos requisitos do cliente do processo.

Etapa 2: Identificação dos requisitos do processo

A etapa de número dois tem o objetivo de identificar quais são as necessidades e expectativas dos clientes. Nota-se que o setor de compras abastece a todo o hospital, tendo assim todos os demais setores como seus clientes.

A partir de entrevistas com funcionários dos demais setores e visitas ao hospital, obteve-se a coleta destas informações, requisitos que agregam valor para os clientes. Os colaboradores considerados clientes do setor de compras participaram de uma pesquisa de satisfação, na qual responderam um questionário constituído de 5 questões referentes ao setor de compras, todas com preenchimento em uma escala de 1 a 5. Dentre essas questões, os clientes do setor puderam expressar sua opinião em relação aos processos que envolviam o mesmo. Os questionários foram disponibilizados fisicamente no hospital.

A partir do preenchimento de 21 questionários, obteve-se as respostas da pesquisa de satisfação, com as quais foi realizada uma média ponderada para gerar os pontos do gráfico de Importância x Desempenho e a média aritmética para dividi-los em quadrantes. Os resultados obtidos encontram-se a seguir, na Tabela 1.

Tabela 1: Dados da pesquisa de satisfação do Processo de Compras

Item Avaliado	Importância	Desempenho
Horário de atendimento	2,86	2,05
Facilidade com o sistema	3,00	2,79
Informações atualizadas no sistema	2,89	2,22
Existência de um responsável pelos pedidos	2,10	2,86
Satisfação com o fluxo de informações	3,75	1,75
Média	2,92	2,33

A partir das informações da Tabela 1, plotou-se o Gráfico Importância x Desempenho, o qual apresenta os requisitos do Processo de Compras levantados na pesquisa de satisfação.

Com base na interpretação do gráfico, percebe-se que os itens avaliados que apresentam o desempenho abaixo da média são: Informações atualizadas no sistema, Horário de atendimento e a Satisfação com o fluxo de informações. Esses pontos apresentaram desempenho inferior aos demais aspectos do processo, dois desses itens, porém, foram considerados menos importantes, sendo classificados então como uma fraqueza secundária para o processo em geral.

Já o resultado atingido em relação à Satisfação com o Fluxo de Informações no processo já era esperado, os clientes do setor de compras já haviam deixado claro sua insatisfação em relação a maneira em que o processo acontece. Este ponto do processo é classificado, portanto, como requisito que necessita atenção imediata.

As informações descritas acima podem ser encontradas a seguir, no Gráfico 1.

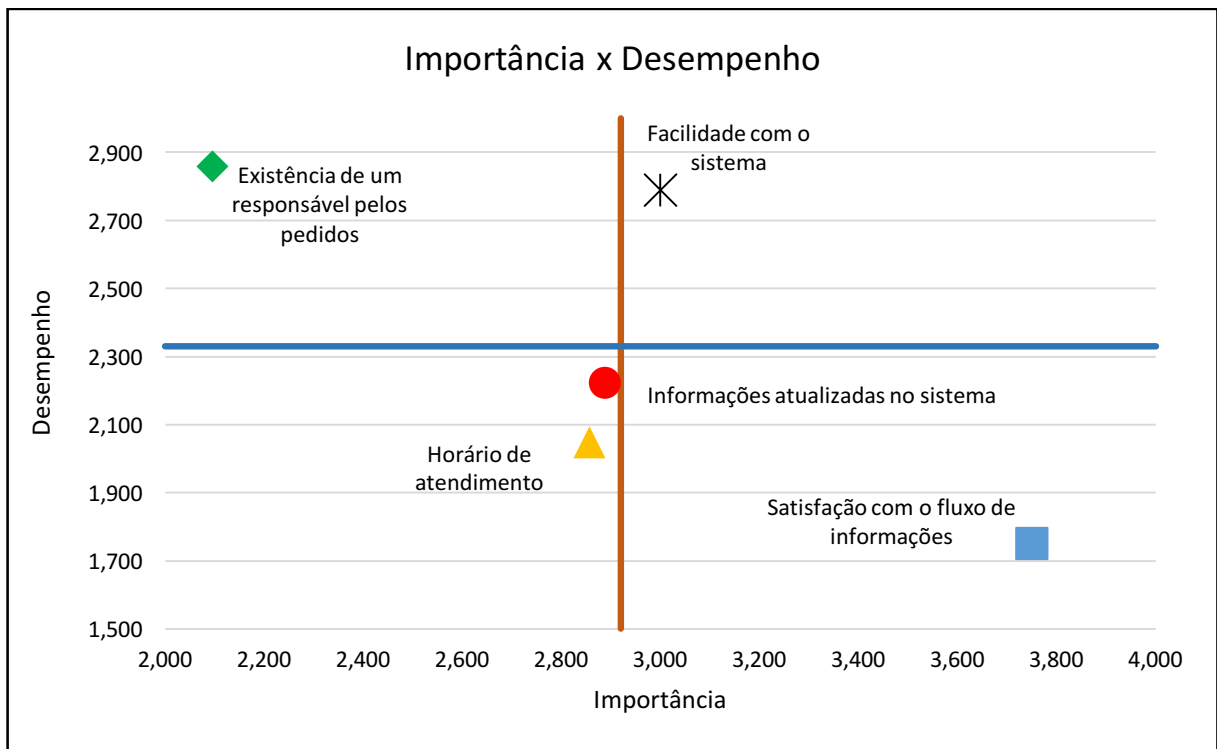


Gráfico 1: Matriz Importância x Desempenho do Processo de Compras
 Fonte: Autoria própria (2017).

Etapa 3: Determinação de medidas de desempenho

Na terceira etapa são definidos os indicadores de desempenho, a fim de que se possa mensurar e avaliar o processo da melhor forma. Os indicadores são

estabelecidos a partir da base de dados obtidos com a pesquisa realizada entre os clientes dos processos, conforme as informações citadas na etapa anterior.

Posteriormente, na etapa 7 do presente método, serão estabelecidos os indicadores de desempenho apropriados para o processo em estudo – o processo de compras do hospital, com enfoque principal nos pontos que obtiveram pior resultado na avaliação dos clientes.

5.2. FASE 2: ANÁLISE DO PROCESSO

Nesta segunda fase do método de gestão por processos, cujo foco é totalmente direcionado ao processo em estudo, procura-se compreender, analisar e objetar cada atividade realizada no processo, a fim de se identificar possíveis falhas, suas causas e oportunidades de melhorias, a partir das quais são definidas as metas de sucesso para o processo.

Etapa 4: Entendimento do processo

A etapa de entendimento do processo utiliza o mapa do processo, desenvolvido na etapa 1, como base do estudo. Investiga-se cada atividade que compõe o processo procurando determinar seu objetivo, a maneira como é realizada, quais são seus pontos fortes ou problemas e as oportunidades de melhorias.

Tomado o fluxograma como base para a execução desta etapa, as atividades envolvidas no processo foram estudadas minuciosamente com a finalidade de ter conhecimento da importância da execução das mesmas. Por meio de uma entrevista informal com o dono do processo, identificaram-se os objetivos, execução, pontos fracos, pontos fortes e oportunidades de melhoria das atividades do processo. No Quadro 7 é possível ver a representação da pesquisa completa.

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS (continua)							
Tarefa			Objetivo	Como Ocorre	Ponto Forte	Problemas	Oportunidades de Melhorias
Item	Área	Descrição					
1	Recebimento dos Materiais	Receber materiais	Recepcionar os materiais que são entradas em todos os processos internos do hospital	Manualmente / Pessoalmente	Atendimento presencial	A falta de recursos humanos no departamento gera constante interrupção dos colaboradores das demais atividades para o recebimento e conferência dos materiais	Contratação de mão de obra, setorizar o departamento e programar as entregas dos materiais
2		Conferir pedidos	Certificar que os materiais recebidos estão de acordo com os pedidos	Manualmente / Pessoalmente			
3		Informar o fornecedor	Informar a situação do pedido recebido ao fornecedor do mesmo	E-mail	Processo rápido realizado via e-mail		
4		Cadastrar produto	Cadastrar a entrada de todos os materiais comprados no sistema interno do hospital	Sistema interno (TASY)	Processo rápido realizado via sistema interno		
5		Estocar	Guardar todos os materiais comprados no almoxarifado	Manualmente / Pessoalmente		Falta de recursos (colaboradores), falta de espaço e a constante necessidade de realização de inventário para levantamento dos materiais em estoque	Melhorar o aproveitamento do espaço e organização do almoxarifado (com a utilização de ferramentas da qualidade)
6	Compras	Recebimento dos pedidos	Receber os pedidos dos demais departamentos do hospital	Sistema interno (TASY)	Processo rápido realizado via sistema interno	Incompatibilidade de entre solicitações - falta de materiais que o sistema aponta que estão em estoque	Promover melhor interação entre os funcionários e sistema
7		Solicitar autorização	Solicitar, da direção, uma autorização para realizar compras que estejam fora do padrão	E-mail	Processo rápido realizado via e-mail		

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS							(conclusão)
Tarefa		Objetivo	Como Ocorre	Ponto Forte	Problemas	Oportunidades de Melhorias	
Item	Área	Descrição					
8	Compras	Pesquisar fornecedores	Realizar pesquisa entre os possíveis fornecedores dos produtos a serem comprados	E-mail / Telefone		A política de se procurar novos fornecedores a cada compra gera a possibilidade da compra de um produto de pior qualidade	Estabelecer controle de qualidade, implementar sistema de feedback entre cliente e o setor.
9		Definir empresa vencedora	Analisar custo-benefício dos produtos	Manualmente			
10		Liberar ordem de compra	Liberar ordem para que a compra possa ser efetivada	Manualmente			
11		Realizar a compra	Enviar pedido de compra ao fornecedor	Manualmente			
12	Almoxarifado	Receber pedidos dos departamentos	Organizar os pedidos dos demais setores do hospital	Manualmente		Falta de recursos humanos no departamento e falta de restrição de horários para realização dos pedidos gera interrupções nas demais atividades dos colaboradores do setor	Estabelecer horário padrão para pedidos, contratação de mão de obra e departamentalização do setor
13		Emitir pedido de compra	Caso não haja o material solicitado em estoque, é emitido pedido de compra do mesmo	Manualmente			
14		Separar materiais para retirada	Retirar os materiais solicitados do almoxarifado e deixa-los separados para retirada	Manualmente		Falta de recursos humanos no departamento, indisponibilidade de retirada dos materiais fora do horário comercial	Disponibilizar a retirada de materiais em horários alternativos
15		Dar baixa no estoque	Cadastrar a saída dos produtos do estoque	Sistema interno (TASY)	Processo rápido via sistema interno		

Quadro 7: Análise do processo de compras
Fonte: Autoria própria (2017)

Etapa 5: Análise de problemas

A finalidade da etapa 5 é realizar um reconhecimento do que concebeu os problemas do processo, e propor uma solução que aja em suas origens. A partir da análise realizada na etapa anterior, foi possível o reconhecimento dos problemas do processo, e suas causas-raízes foram estabelecidas. Tem-se então a proposta de eliminar as causas que originaram os problemas do processo, com o intuito de que nenhum outro problema origine destas mesmas fontes.

Os problemas identificados no processo, assim como suas causas, consequências e oportunidades de melhorias podem ser observados abaixo, no Quadro 8.

PROBLEMAS NO PROCESSO – COMPRAS (continua)						
Tarefa		Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas	
Item	Área	Descrição				
1	Recebimento dos Materiais	Receber Materiais	A falta de recursos humanos no departamento gera constante interrupção dos colaboradores das demais atividades para o recebimento e conferência dos materiais	Contratação de mão de obra, setorizar o departamento e programar as entregas dos materiais	Interrupções podem causar falta de atenção nos colaboradores, o que pode levar a erros nas demais atividades do departamento, além de contribuir para a exaustão mental dos mesmos	Falta de informação dos colaboradores dos demais departamentos sobre o incômodo das interrupções
2		Conferir Pedidos				
5		Estocar	Falta de recursos (colaboradores), falta de espaço e a constante necessidade de realização de inventário para levantamento dos materiais em estoque	Melhorar o aproveitamento do espaço e organização do almoxarifado (com a utilização de ferramentas da qualidade)	A desorganização do almoxarifado e a falta da atualização do sistema interno faz com que não haja conhecimento de todos os materiais em estoque	

PROBLEMAS NO PROCESSO - COMPRAS (continua)						
Tarefa			Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas
Item	Área	Descrição				
6	Compras	Recebimento dos pedidos	Incompatibilidade de entre solicitações - falta de materiais que o sistema aponta que estão em estoque	Promover melhor interação entre os funcionários e sistema	Essa incompatibilidade gera conflito internos, uma vez que ao mesmo tempo que o setor solicitante necessita de materiais, o sistema interno do hospital aponta que esses materiais ainda existem no setor solicitante	Falta de informação sobre o procedimento correto de computação dos materiais no sistema interno
8		Pesquisar fornecedores	A política de se procurar novos fornecedores a cada compra gera a possibilidade da compra de um produto de pior qualidade	Estabelecer controle de qualidade, implementar sistema de feedback entre cliente e o setor.	Os novos produtos adquiridos podem não possuir o mesmo padrão de qualidade do que os antigos, gerando insatisfação dos clientes dos demais setores	Falta de um cadastro com os dados dos fornecedores que já foram utilizados pelo departamento
9		Definir empresa vencedora				
12	Almoxarifado	Receber pedidos dos departamentos	Falta de recursos humanos no departamento e falta de restrição de horários para realização dos pedidos gera interrupções nas demais atividades dos colaboradores do setor	Estabelecer horário padrão para pedidos, contratação de mão de obra e departamentalização do setor	Interrupções podem causar falta de atenção nos colaboradores, o que pode levar a erros nas demais atividades do departamento, além de contribuir para a exaustão mental dos mesmos	Falta de informação dos colaboradores dos demais departamentos sobre o incômodo das interrupções

PROBLEMAS NO PROCESSO - COMPRAS					(conclusão)	
Tarefa			Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas
Item	Área	Descrição				
14	Almoxarifado	Separar materiais para retirada	Falta de recursos humanos no departamento e indisponibilidade de retirada dos materiais fora do horário comercial	Disponibilizar a retirada de materiais em horários alternativos	O horário de funcionamento restrito ao comercial gera dificuldades caso seja necessária a retirada emergencial de materiais fora dos mesmos	Falta de recursos humanos no setor, fazendo impossível o aumento da carga horária dos colaboradores

Quadro 8: Análise de problemas no processo de compras
 Fonte: Autoria própria (2017)

Etapa 6: Definição de metas de sucesso

Na sexta etapa do método, foram definidas metas, ou seja, onde se pretende chegar com a implantação das melhorias, considerando também as expectativas dos clientes do processo.

A partir dos dados obtidos no questionário com os clientes do processo, na Etapa 2, notou-se que a satisfação com o fluxo de informações é o item de maior importância para os clientes, seguido das informações atualizadas no sistema, e depois o horário de atendimento do setor. Desta forma, as metas estabelecidas para que o processo em estudo triunfe, foram desenvolvidas em relação aos itens citados acima, como pode ser observado no Quadro 9.

METAS DE SUCESSO		
Ação	Valor a ser atingido	Prazo
Estabelecimento de horários fixos de entrega dos materiais pedidos	100%	30 dias
Aplicação de ferramentas da qualidade	50%	15 dias
Treinamento em todos os setores em relação ao sistema interno	50%	120 dias
Estabelecer cadastro com os fornecedores	50%	30 dias
Contratação de 1 (um) estagiário	100%	30 dias
Contratação de mão de obra no setor fora do horário comercial	100%	120 dias

Quadro 9: Metas de sucesso
 Fonte: Autoria própria (2017)

5.3. FASE 3: OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO

Na terceira e última fase do método de gestão por processos, pretende-se que as metas estabelecidas para o sucesso do processo, definidas anteriormente na etapa 6, serão atingidas. Também nesta etapa, deve ser realizada a implementação do plano de ação e por fim observa-se quais foram os resultados das melhorias implantadas.

Etapa 7: Planejamento de alternativas de melhoria

Nesta etapa, melhorias para se extinguir as causas dos problemas encontrados nas etapas anteriores e atingir as metas de sucesso são propostas.

Sugere-se que o setor de compras estabeleça um horário fixo, no qual os funcionários possam realizar a entrega dos materiais requisitados pelos demais setores, além da contratação de um estagiário que trabalhe durante meio período no setor, com o intuito de que o setor possa se organizar em suas devidas tarefas durante os horários em que não estarão realizando as entregas aos demais setores. Em relação aos problemas de estocagem de materiais, sugere-se a aplicação de ferramentas da qualidade, ferramentas conhecidas pelos funcionários, porém não utilizadas por falta de costume.

Em relação à incompatibilidade entre as solicitações no recebimento dos pedidos, sugere-se a promoção de um treinamento com todos os setores que utilizam o sistema interno, para que seja possível a diminuição de erros realizados no sistema, que promovem informações falhas entre setores. Além disso, recomenda-se também o estabelecimento de controle de qualidade no momento da pesquisa e definição de novos fornecedores, para que seja evitada a possibilidade de compra de um produto de má qualidade, além da utilização de um cadastro dos fornecedores, já com a informação sobre a qualidade do material fornecido.

Outra sugestão realizada foi em relação à retirada de materiais. Propõe-se a contratação de mão de obra para retirada dos materiais fora do horário comercial. Essa mudança facilitará o acesso à materiais muitas vezes de grande importância para os demais setores uma vez que, tratando-se de um hospital, a retirada desses materiais pode ser indispensável para realização de procedimentos necessários.

O plano de ação para as melhorias sugeridas para o processo de compras encontra-se completo abaixo, no Quadro 10.

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS						
Item	Área	Descrição	Ação	Responsável	Prazo	Situação
1	Recebimento dos Materiais	Receber Materiais	Estabelecimento de horários fixos em que os fornecedores possam entregar os materiais pedidos, além da contratação de mão de obra (estagiário) e setorização do departamento	Funcionário A do setor de compras e Diretoria	30 dias	
2		Conferir Pedidos				
5		Estocar	Aplicação de ferramentas da qualidade	Funcionário B do setor de compras	15 dias	
6	Compras	Recebimento dos pedidos	Promover treinamento - sistema interno	Diretoria	120 dias	
8		Pesquisar fornecedores	Estabelecer um controle de qualidade, além de um cadastro com os fornecedores previamente utilizados	Funcionário A do setor de compras	30 dias	
9		Definir empresa vencedora				
12	Almoxarifado	Receber pedidos dos departamentos (pessoalmente)	Estabelecimento de horários fixos em que os fornecedores possam entregar os materiais pedidos, além da contratação de mão de obra (estagiário) e setorização do departamento	Funcionário A do setor de compras e Diretoria	30 dias	
14		Separar materiais para retirada	Contratação de mão de obra para a possibilidade da retirada de materiais fora do horário comercial	Diretoria	120 dias	

Quadro 10: Plano de ação de melhorias para o Processo de Compras
 Fonte: Autoria própria (2017)

Etapa 8: Resultado das melhorias implantadas

A última etapa consiste em acompanhar os resultados do processo, assegurando a melhoria em sua qualidade. Esta etapa do método de Gestão por Processos não foi considerada nesse trabalho pela restrição do tempo. No entanto, a empresa pretende executar o plano de ação e implantar as melhorias conforme planejado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, realizado em um Hospital Maternidade no Oeste do Paraná, foi executado com o objetivo de identificar os processos do setor de compras da empresa e otimizá-los, através da aplicação do método de Gestão por Processos. Sendo assim, o trabalho alcançou seu objetivo proposto.

Ao início da aplicação do método de gestão por processos, identificou-se o processo de compras como sendo o processo em estudo neste trabalho. A partir disso, fez-se a utilização de um fluxograma para composição de um mapeamento do processo, ferramenta de muita importância pois possibilitou a compreensão do processo, assim como a visualização de todo fluxo de atividades do mesmo.

Durante a segunda etapa do processo, foi utilizada uma pesquisa de satisfação, aplicada entre os colaboradores envolvidos como clientes do processo estudado, o que proporcionou o reconhecimento das atividades de desempenho inferior em relação ao ponto de vista dos clientes do processo. A partir dessas informações, foram identificadas as causas-raízes para as anomalias levantadas, e foram definidas quais medidas deveriam ser acatadas para melhorar o processo. Além disso, com a base de dados levantados na segunda etapa, foi possível a criação de indicadores, com o intuito de medir a qualidade do processo e acompanhar seu desenvolvimento futuro.

Por fim, a última etapa do método não foi considerada no trabalho, pois não houve tempo suficiente para a aplicação das melhorias. Entretanto, espera-se que a empresa dê sequência na implantação das ações conforme planejado, uma vez que a implementação completa do método trará grandes benefícios para a mesma.

A área hospitalar já vem utilizando de técnicas de gestão usualmente aplicadas na indústria há tempos, e a gestão por processos prova-se como mais uma das técnicas importadas com sucesso para o setor. Além de vantagens como redução de custos, aumento da produtividade e potencialização do faturamento, a finalização da aplicação do método trará outras vantagens ao hospital em estudo como: melhor integração entre os diferentes setores do hospital, melhor aproveitamento do tempo e mais qualidade no serviço oferecido tanto aos clientes internos quanto aos clientes finais do hospital.

Para trabalhos futuros, sugere-se:

- a) Implantação do plano de ação bem como o monitoramento dos resultados, para que se possa detectar situações em que os

resultados diferem do que foi planejado.

- b) Em caso de utilização de capital para a melhoria dos processos, elaboração de indicadores financeiros para averiguar se os investimentos trouxeram benefícios de tal forma que tenha tido redução de custos para a organização.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António; ROSA, Álvaro. **Gestão da Qualidade**: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BORBA, Gustavo Severo de; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p.44-60, 2008.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba: E-tec Brasil, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9d. Minas Gerais: Falconi, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org.). **Gestão da Qualidade**: Teoria e Casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G.N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**: Base para SAP, BAAN4, Oracle Applications e outros Softwares Integrados de Gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.

DE SORDI, José O. **Gestão por processos**. Uma abordagem da moderna administração. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva S. A, 1990.

EPOMPF, Escritório De Processos Organizacionais do Ministério Público Federal – Secretaria Jurídica e de documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

FERNANDES, Flávio Cezar F.; GODINHO FILHO, Moacir. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

FUSCO, José Paula Alves; SACOMANO, José Benedito: **Operações e gestão estratégica da produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **Rae - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Rae - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p.8-19, out. 2000b.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerências**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. **Juran's quality handbook**. 5. ed. New York: McGraw Hill, 1998.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: Um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por Processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p.89-99, jul./dez. 2011.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. São Paulo. Érica, 2010b.

LUSTOSA, Leonardo et al. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NETTO, Alvim Antônio de Oliveira; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Introdução à Engenharia de Produção: Estrutura - Organização - Legislação**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA JUNIOR, Edson Hermenegildo. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um Modelo Fundamentado no *Balanced Scorecard***. 2000. 291 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PINOCHET, Luis Hernan Contreras; LOPES, Aline de Souza; SILVA, Jheniffer

Sanches. Inovações e Tendências Aplicadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão da Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, [s.l.], v. 03, n. 02, p.11-29, 1 dez. 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: MacGraw Hill, 2006.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de Processos e controle interno: Uma avaliação comparativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39 n.2 p.64-77, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVELLATO, Arthur A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua: Estudo de caso numa empresa de autopeças**. 2010. 73p. Monografia de Conclusão de Curso (graduação) – Engenharia de Produção Mecânica – Escola de engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: UTFPR, 2008.

APÊNDICE A – Mapa do Processo de Setor de Compras

DO PROCESSO DE COMPRAS

