



Sindicato das Santas Casas de Misericórdia
e Hospitais Filantrópicos de Ribeirão Preto e Região

SINDHOSFIL_{RP}

Treinamentos

GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Parceria



8SR - Gestão &
Valor em Saúde

Nossa missão é valorizar sua entidade



8SR - Gestão &
Valor em Saúde

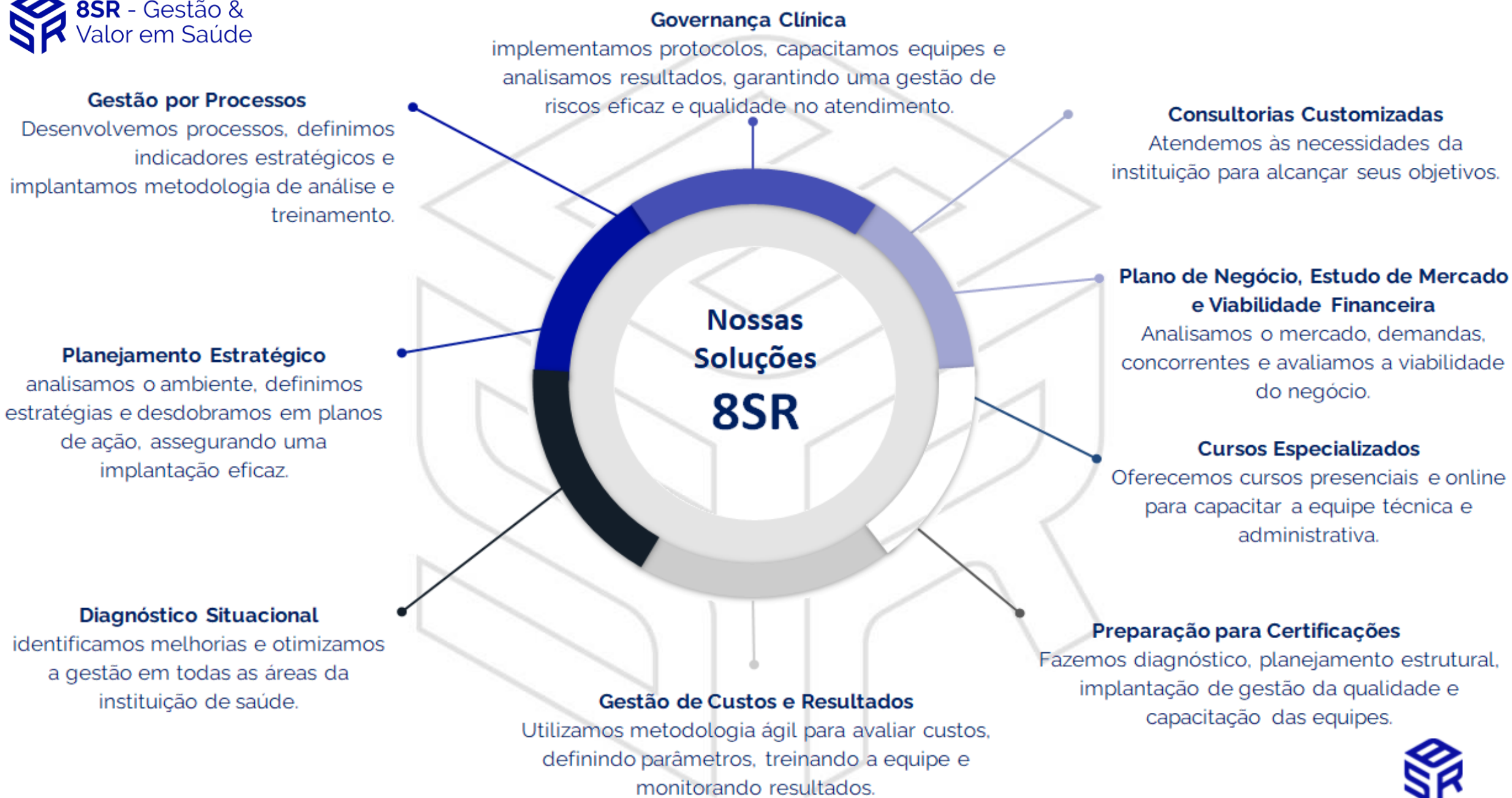


Sindicato das Santas Casas de Misericórdia
e Hospitais Filantrópicos de Ribeirão Preto e Região

SINDHOSFIL RP

Treinamentos

GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE



SOBRE MIM



SOBRE MIM

Enfermeiro

Mestre em Ciências – Segurança do Paciente

Sócio Diretor da 8SR Gestão & Valor em Saúde

Especialista em Gestão de Negócios em Saúde

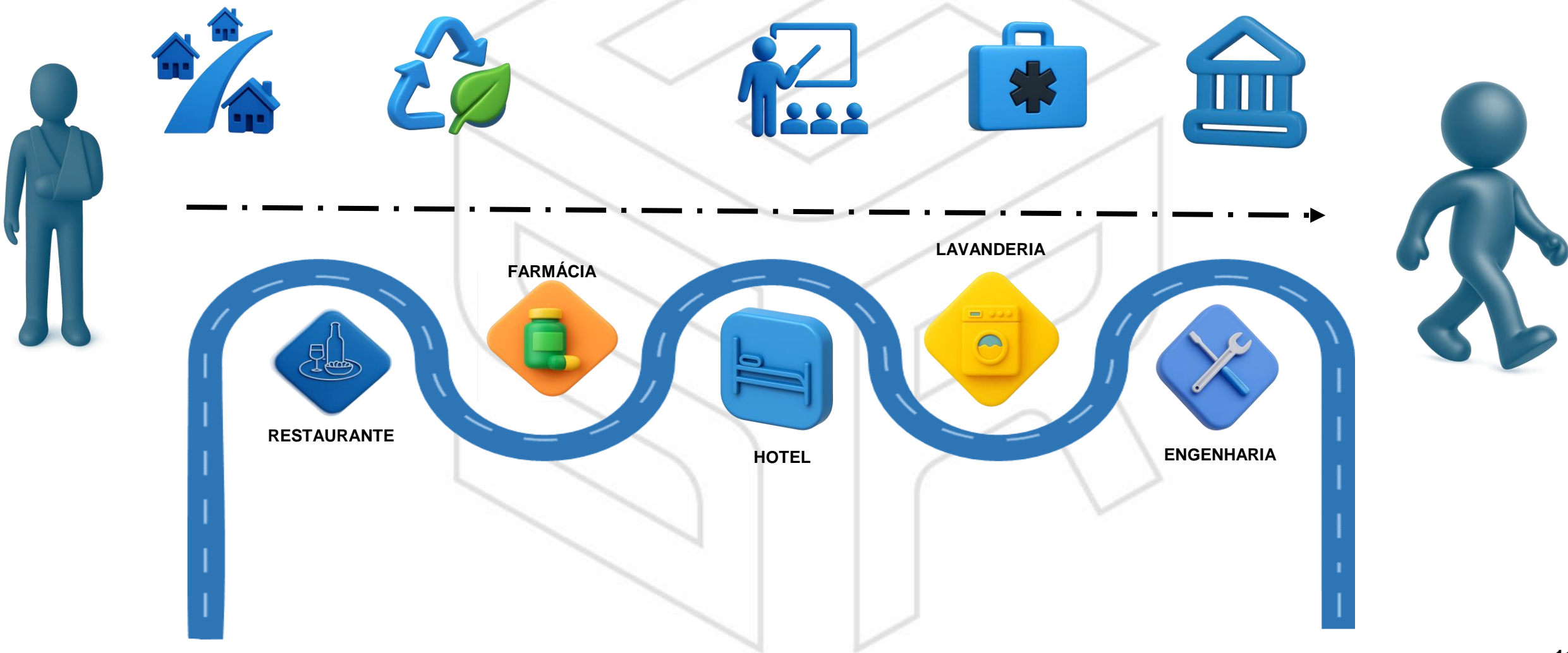
Especialista controle de Infecções em Serviços de Saúde

DESAFIOS DA GESTÃO NOS DIAS DE HOJE



- Entender e incorporar novas tecnologias
- Administrar as oscilações de demanda.
- Superar dificuldades financeiras.
- Gestão de pessoas.
- Motivar os colaboradores
- Gerir conflitos.
- Distribuir tarefas.
- Comunicar-se com clareza.

Os serviços de saúde são de forma geral complexos, envolvem vários processos de forma simultânea



DESAFIOS DA GESTÃO NOS DIAS DE HOJE

Estratégia

Você conhece a da sua instituição?

Produto

Você sabe o do seu setor ou área?

Processos

Os seus estão descritos e gerenciados?

Pessoas

Sua equipe está capacitada?

Resultados

Você conhece os seus?

É sobre isso que vamos falar



QUAL A SOLUÇÃO?

EFICÁCIA

CAPACIDADE DE ATINGIR O OBJETIVO OU RESULTADO ESPERADO

Estamos fazendo o que precisa ser feito?

METAS E OBJETIVOS

Atender os pacientes

EFICIÊNCIA

ATINGIR O OBJETIVO UTILIZANDO O MÍNIMO DE RECURSOS.

Estamos utilizando os recursos da melhor forma?

RECURSOS UTILIZADOS

Atender o paciente com qualidade, segurança, ao menor custo

EFETIVIDADE

ATENDE A NECESSIDADE DOS INTERESSADOS

Os resultados SÃO sustentáveis, Geram Valor?

IMPACTO

Melhorar os resultados da de forma contínua

Busca pela excelência

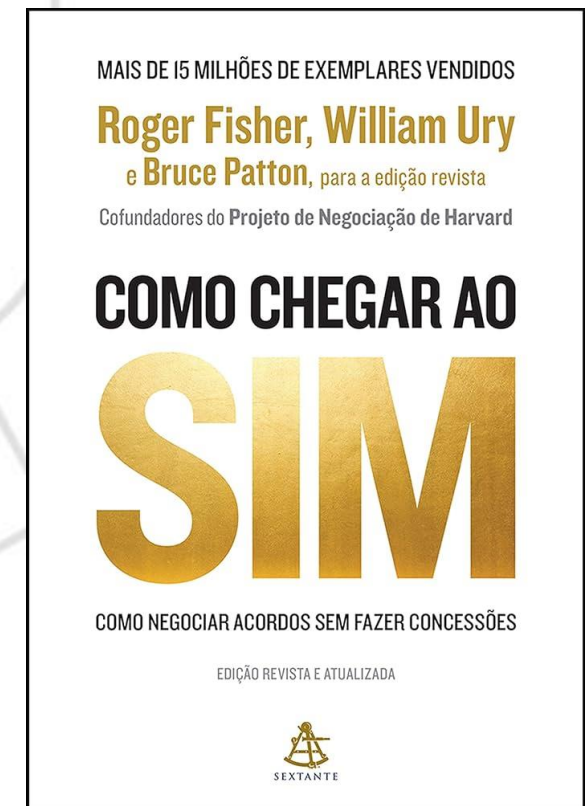
O QUE INTERFERE?

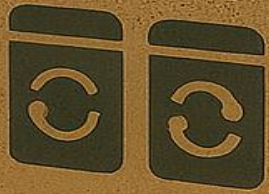
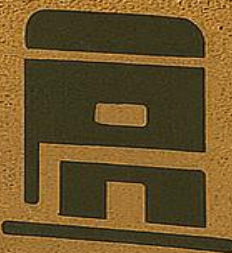


COMO ESTAMOS TRABALHANDO



Para mudar a realidade, é preciso agir diferente: olhar fora da caixa, compreender cada passo do que fazemos e transformar processos em algo melhor.







O QUE É QUALIDADE?



Para o Paciente?

Para a instituição?

Para os colaboradores?

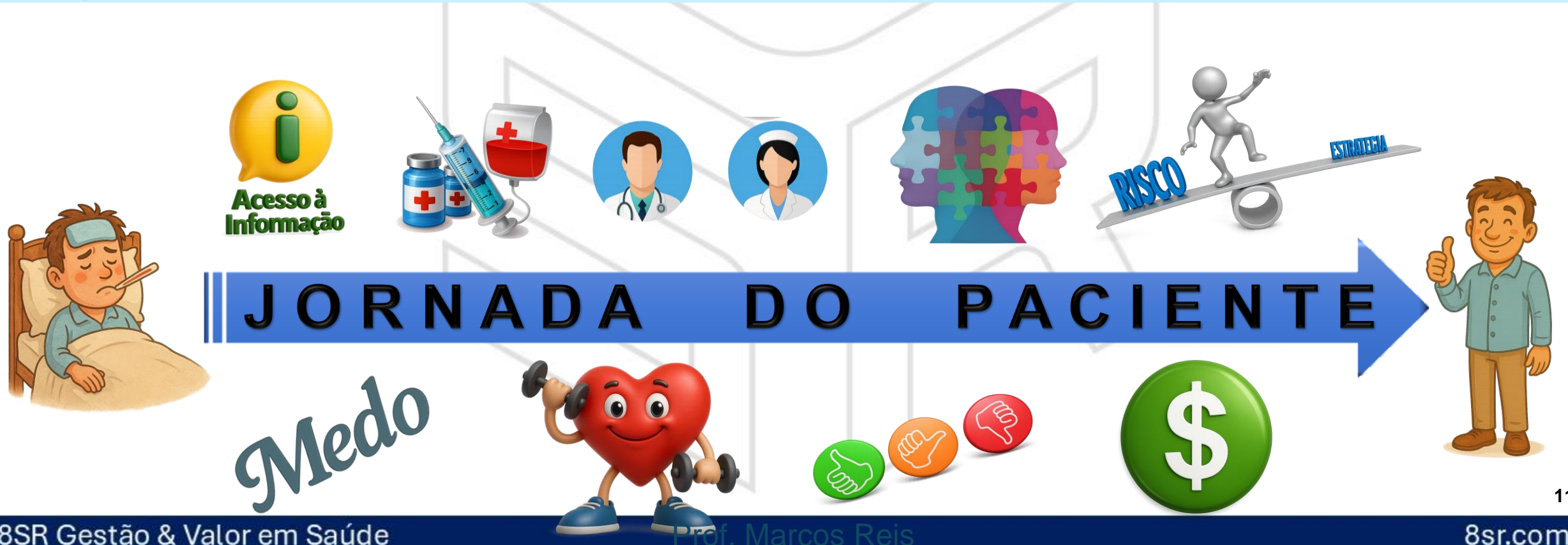
Corpo clínico?

Critérios Objetivos?

Critérios Subjetivos?

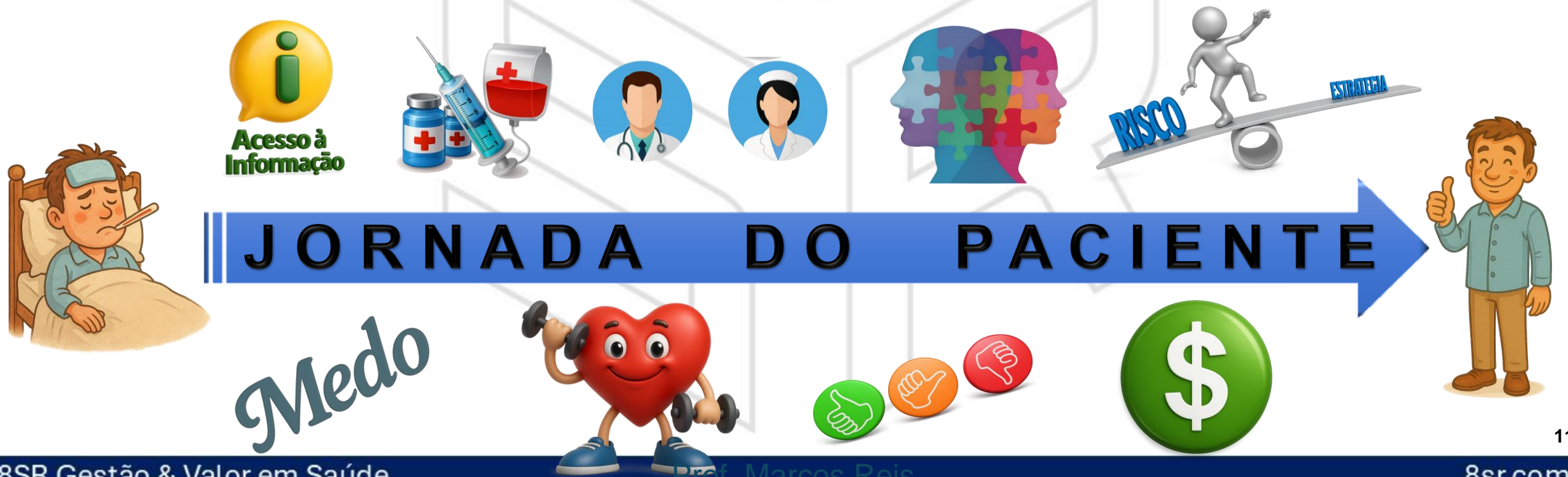
O QUE É QUALIDADE?

Fazer melhor, com menor risco, ao menor custo, utilizando os recursos disponíveis, com efetividade...



O QUE É QUALIDADE?

E que seja percebida pelo cliente...



O QUE É QUALIDADE?

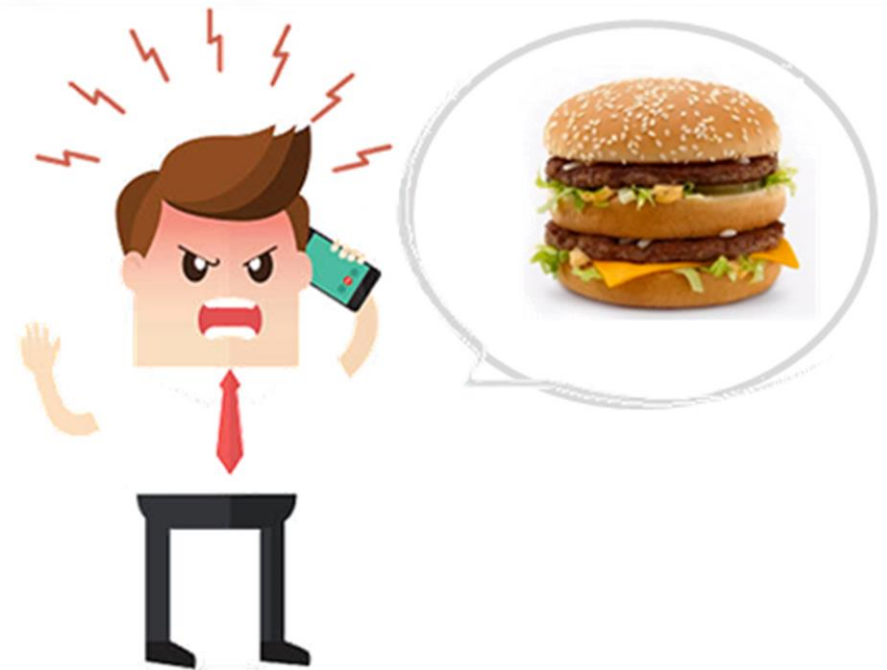
Qualidade em saúde, é a capacidade de oferecer **cuidados seguros, resolutivos e humanizados, com equidade e uso eficiente dos recursos**, garantindo resultados assistenciais sustentáveis e alinhados às necessidades da população.

VALOR NA SAÚDE INCLUÍ A EXPERIENCIA DO PACIENTE

Expectativa



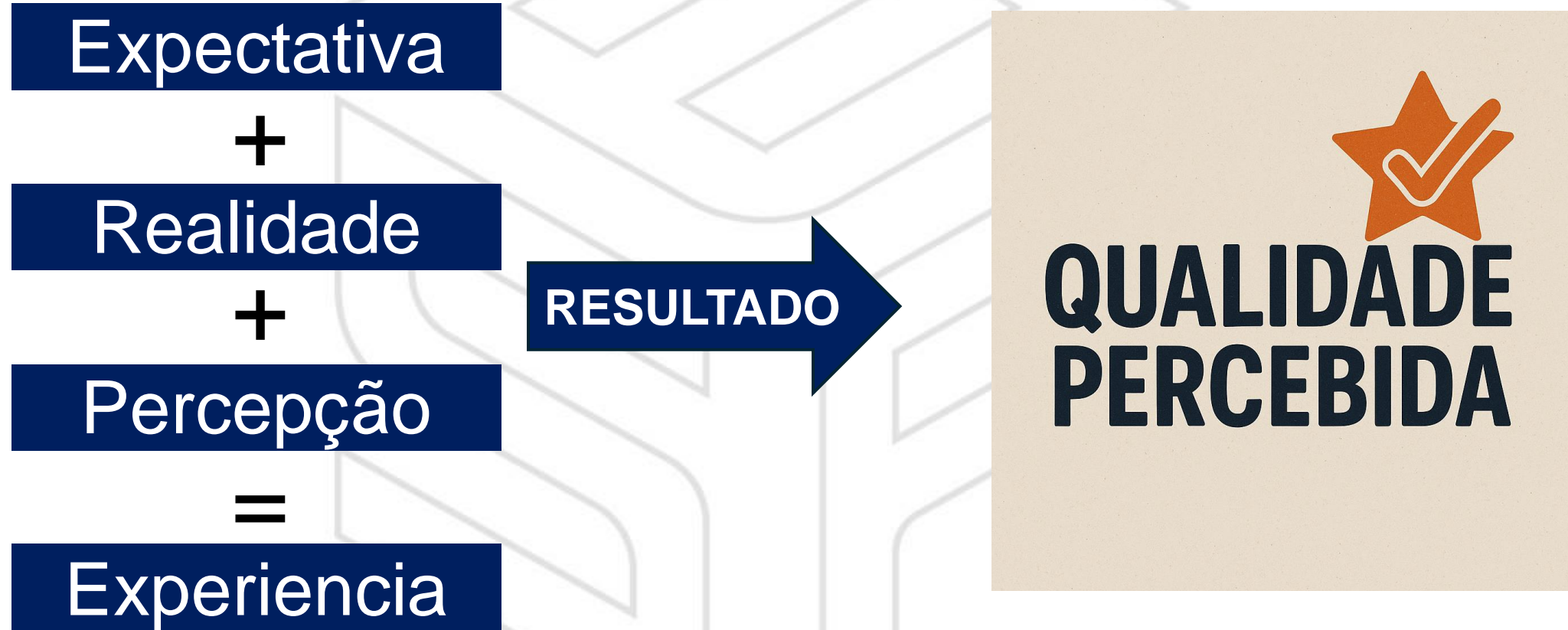
Resultado



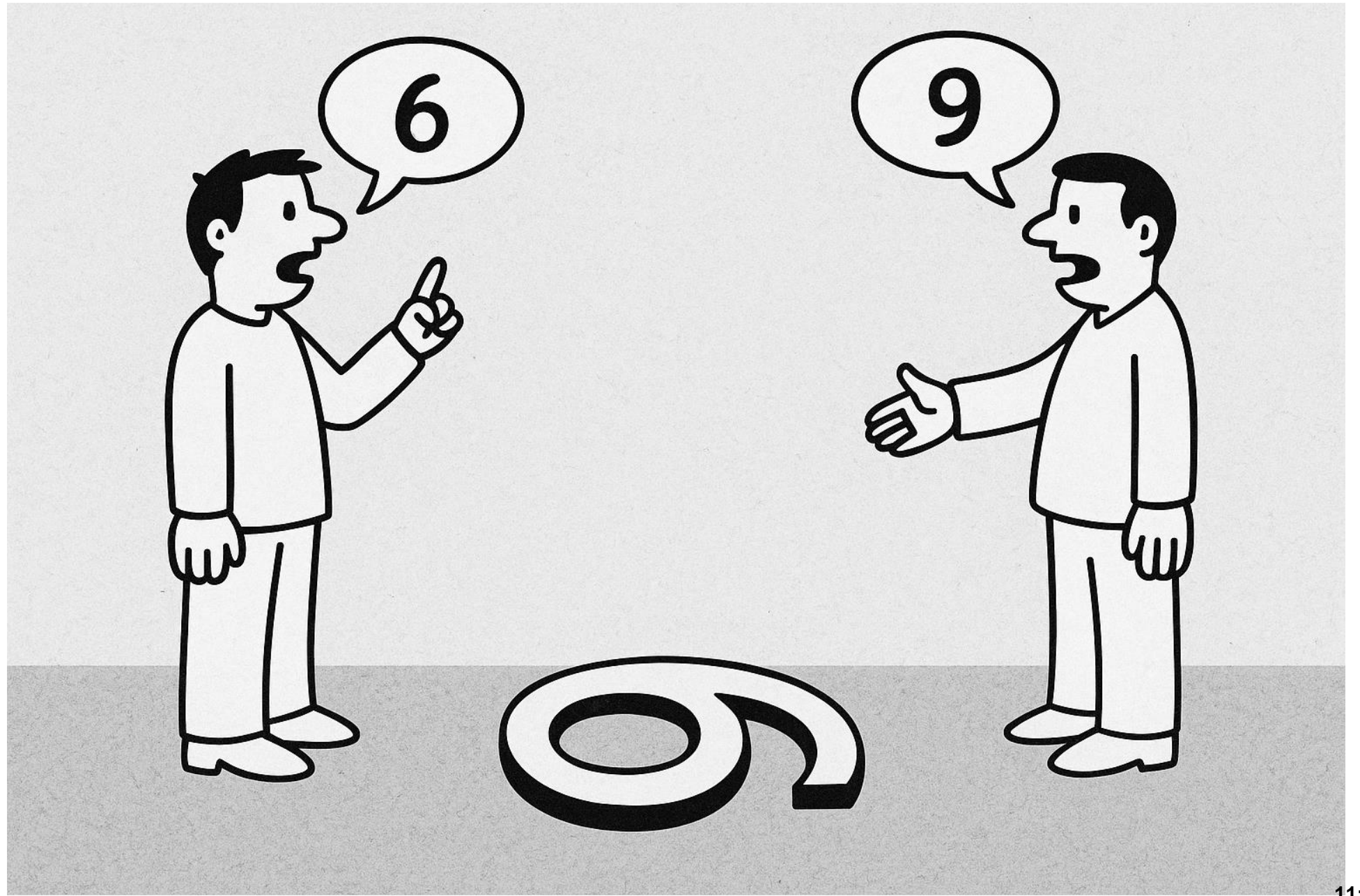
Realidade



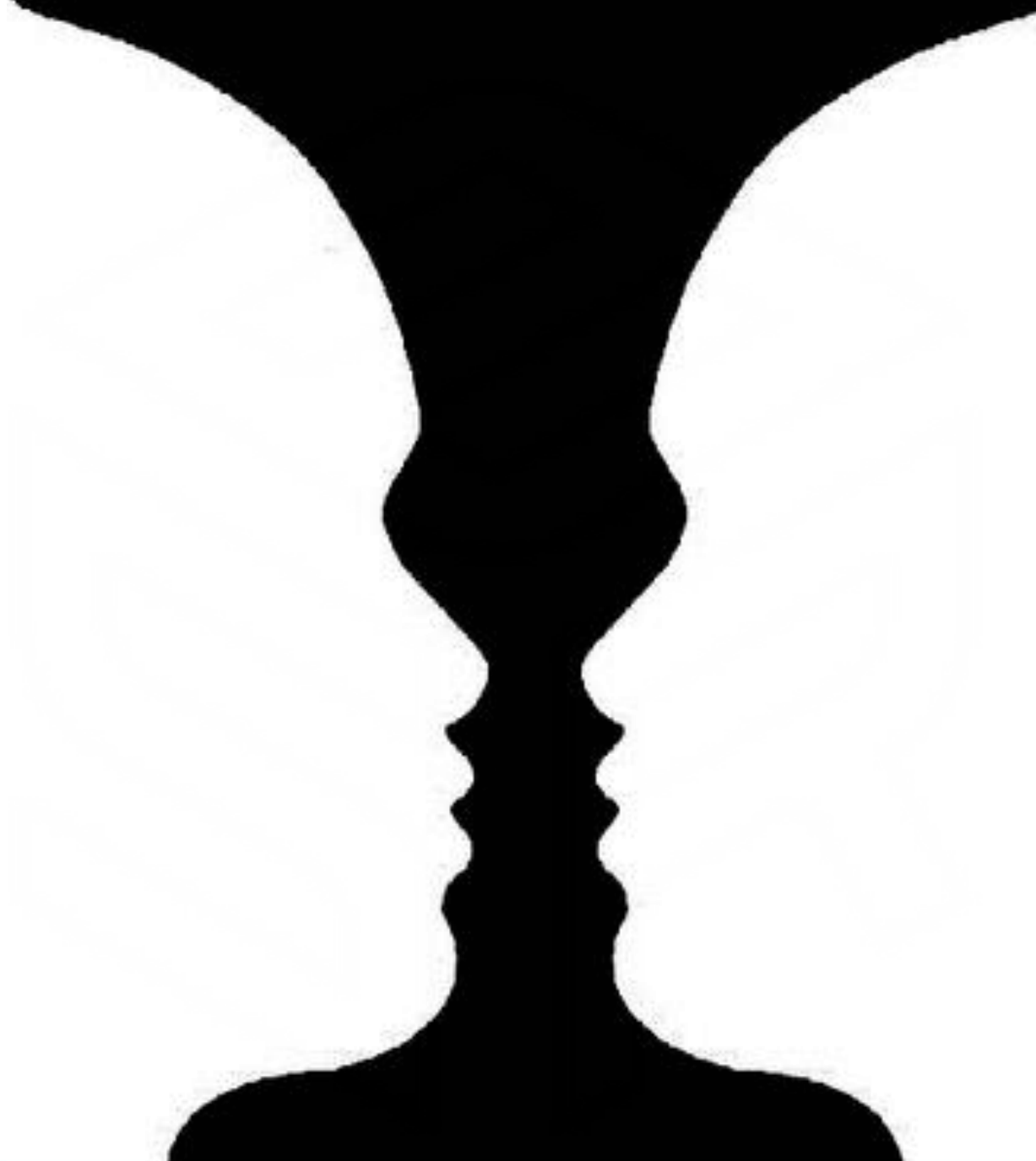
VALOR NA SAÚDE INCLUÍ A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE



PERCEPÇÃO



PERCEPÇÃO



QUALIDADE PERCEBIDA = EXPERIENCIA DO PACIENTE



**QUALIDADE
PERCEBIDA**

+



EFETIVIDADE

=



**VALOR EM
SAÚDE**



Falando

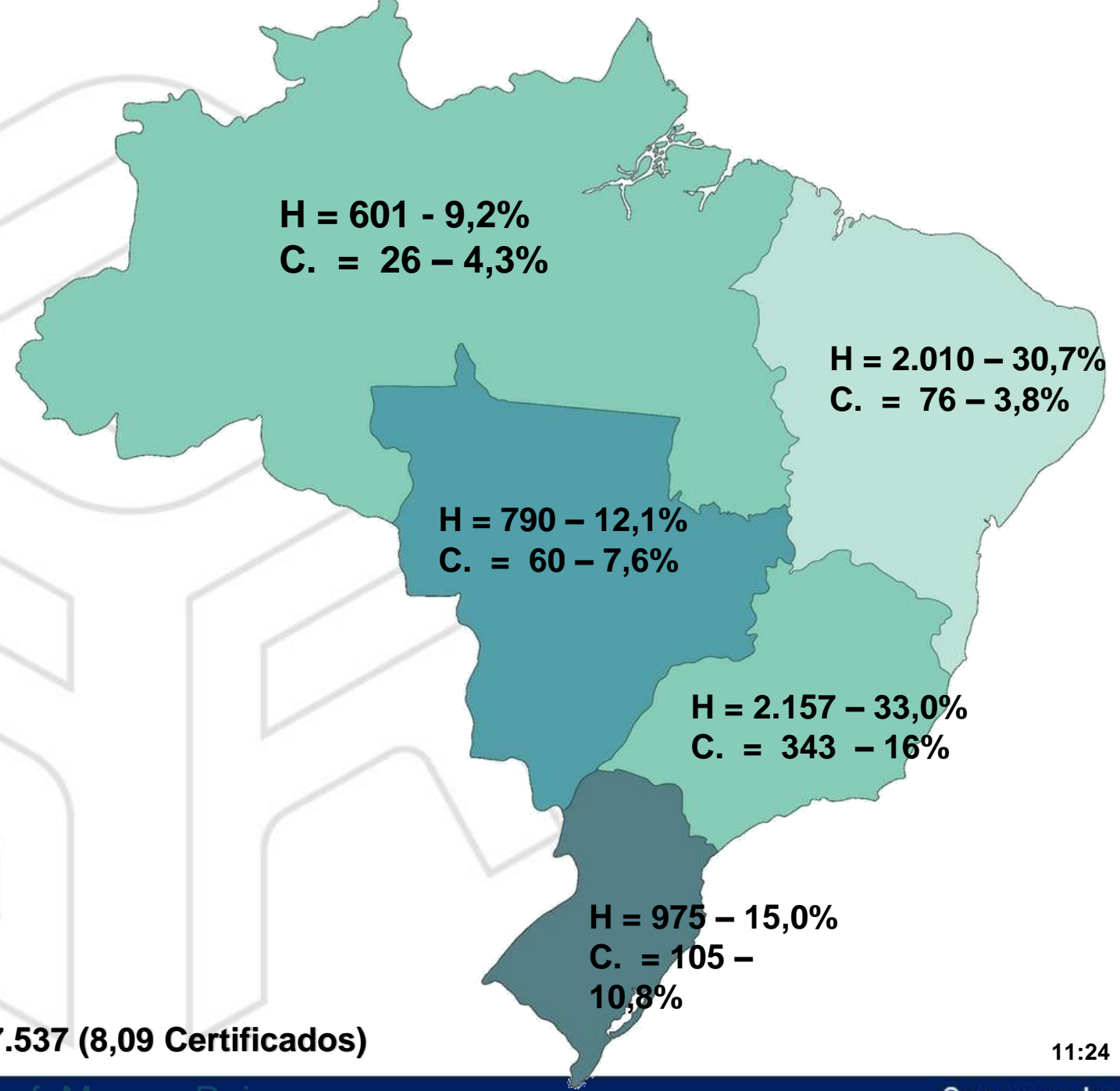
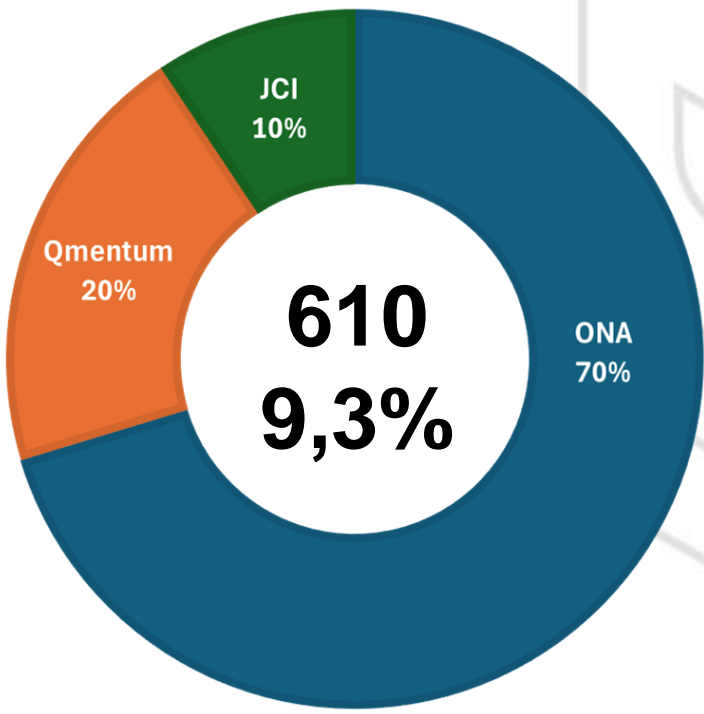
CERTIFICAÇÃO



COMO ESTAMOS?

Total de Hospitais* (CNES/06/25) = **6.533**

REGIÃO	POPULAÇÃO	%
Sudeste	84.445.678	41%
Nordeste	57.374.243	28%
Sul	29.933.315	15%
Norte	17.349.619	8%
Centro-Oeste	16.298.300	8%

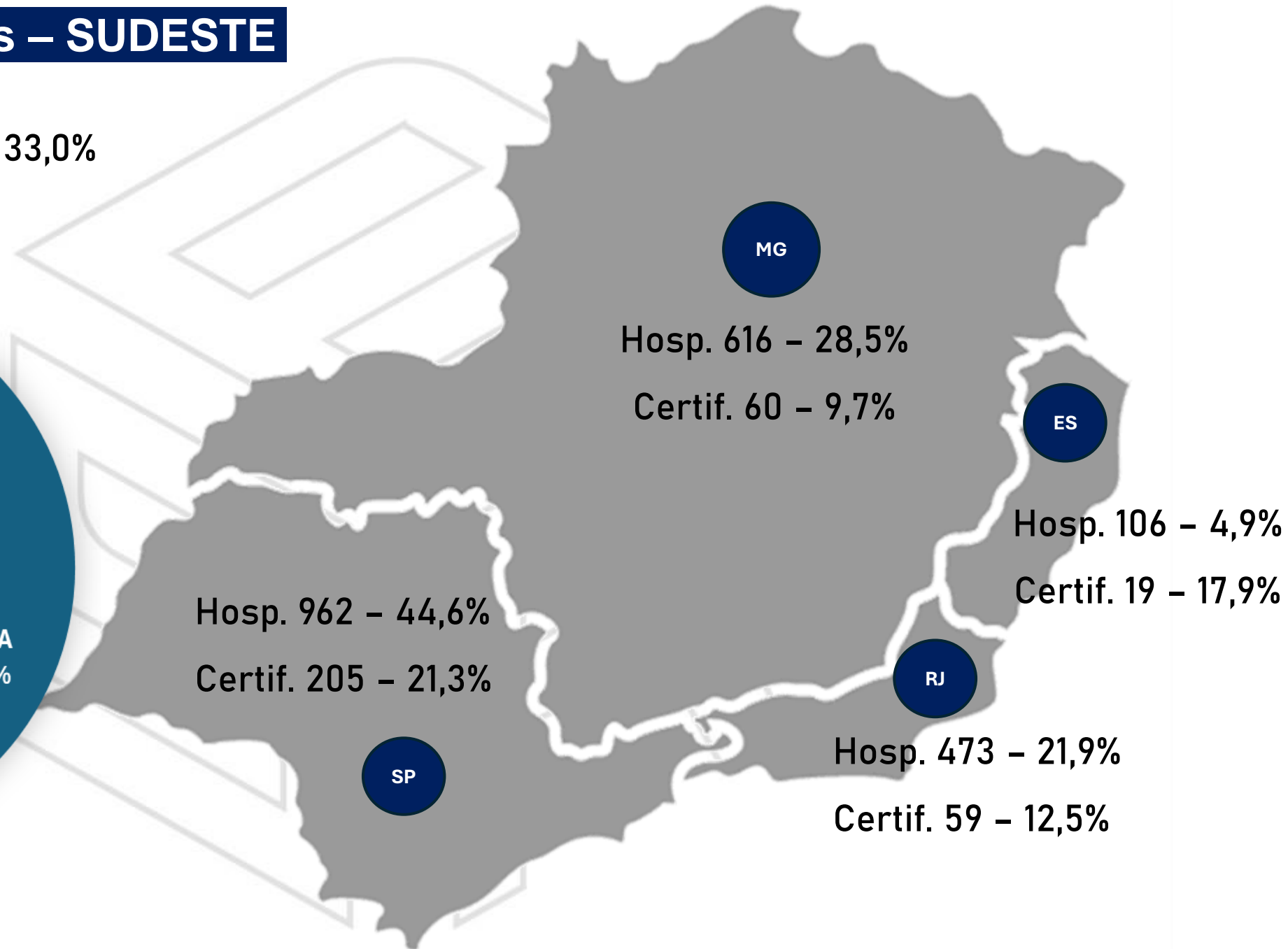
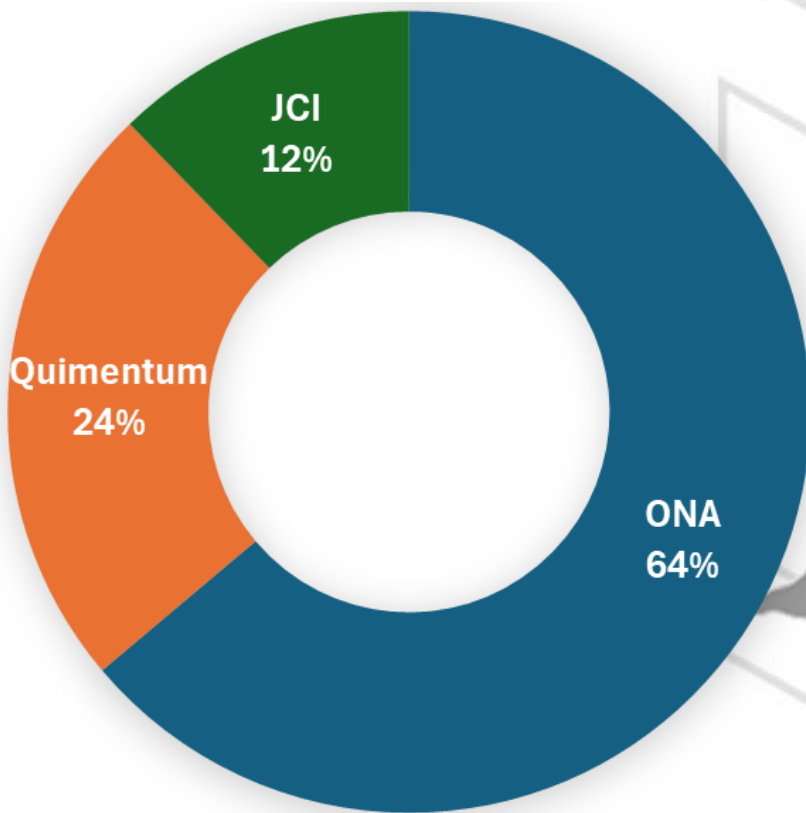


* Total sem Hospitais dia Isolado – Somando HD = 7.537 (8,09 Certificados)

Hospitais certificados – SUDESTE

Total de Hospitais = 2.157 – 33,0%

Certificados = 343 – 16%



A QUEM INTERESSA A ACREDITAÇÃO

- Líderes e administradores – **Ferramentas de gestão**
- Profissionais de saúde – **Segurança e reconhecimento**
- Organizações de saúde – **Diferenciação e efetividade**
- Sistemas compradores – **Melhores resultados**
- Governo – **Segurança, efetividade, controle**
- Cidadão – **Segurança, qualidade e resolução**

DIFICULDADES DO PROCESSO DE ACREDITAÇÃO

- Falta de compreensão da essência dos métodos;
- Excessivo benchmarking de processos.
- Utilizar o título apenas como estratégia competitiva;
- Deficiência no uso das ferramentas da qualidade;
- Investimentos iniciais
- Dificuldade na compreensão da finalidade da certificação

MODELOS DE CERTIFICAÇÃO NO BRASIL



CARACTERÍSTICA COMUNS DOS MÉTODOS

- Reforço das leis, normas e regulamentações
- Liderança, valores da instituição.
- Relação da instituição com a comunidade.
- Políticas de gestão de riscos assistenciais, sanitários, ambientais, ocupacionais e cíveis

CARACTERÍSTICA COMUNS DOS MÉTODOS

- Saúde financeira.
- Gestão de pessoas
- Qualificação de fornecedores
- Gestão de Resíduos
- Meio ambiente



Princípios e fundamentos



ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO

Entidade **não governamental** e **sem fins lucrativos** que certifica a qualidade de serviços de saúde no Brasil, com **foco na segurança do paciente**.

Metodologia Reconhecida pela **ISQua** (International Society for Quality in Health Care)

Missão

Aprimorar a gestão, qualidade e segurança da assistência no Setor Saúde, por meio do Sistema Brasileiro de Acreditação.

Visão

Tornar a Acreditação ONA reconhecida pela sociedade brasileira como sinônimo de segurança, qualidade e credibilidade no Setor Saúde.

INSTITUIÇÕES ACREDITADORAS CREDENCIADAS - IACS



2022 - 06

2025 - 14



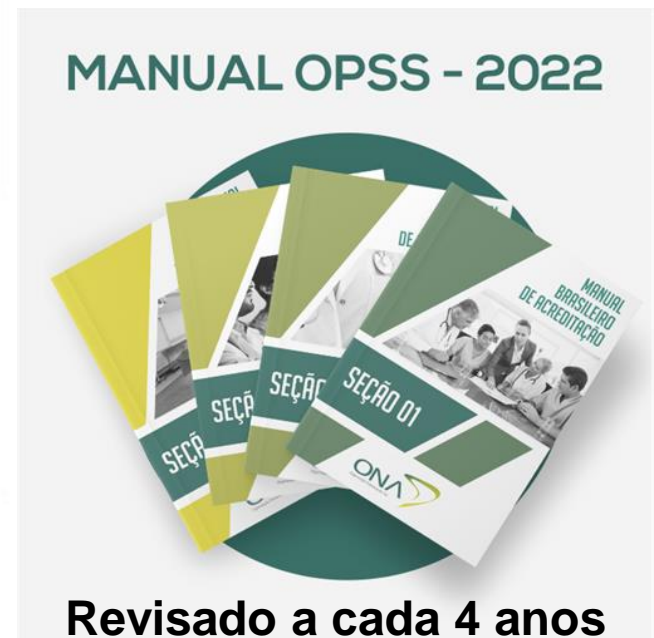
INSTITUIÇÕES ACREDITADORAS CREDENCIADAS - IACS

Atribuições:

- Avaliar a qualidade das organizações, serviços e programas da saúde;
- Capacitar sua equipe de avaliadores;
- Promover atividades de sensibilização para a acreditação.
- É vedado às IACs prestarem serviços de assessoria ou consultoria.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

- O processo de acreditação é voluntário
- A avaliação é realizada pelas IACs Credenciadas pela ONA
- Utiliza-se normas do Sistema Brasileiro de Acreditação e o Manual Brasileiro de Acreditação.
- A certificação pode ocorrer em três níveis:
 - Acreditado
 - Acreditado Pleno
 - Acreditado com Excelência



PROCESSO DE AVALIAÇÃO



PROCESSO DE AVALIAÇÃO



Nível 1 – Acreditado

A organização de saúde cumpre ou supera, em 80%

ou mais, os **padrões de qualidade e segurança** definidos pela ONA.

São avaliadas todas as áreas de atividades da instituição, incluindo aspectos estruturais e assistenciais, além dos requisitos CORE*.

Válido por 2 anos

*Requisitos de alta prioridade e importância, definidos com base em critérios de segurança e/ou risco

PROCESSO DE AVALIAÇÃO



Nível 2 - Acreditado Pleno

A organização precisa atender a dois critérios:

- 1) cumprir ou superar os padrões de nível I.
- 2) cumprir ou superar, em 80% ou mais, os **padrões ONA de gestão integrada**, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades, além dos requisitos CORE.

Válido por 2 anos

PROCESSO DE AVALIAÇÃO



Nível 3 - Acreditado com Excelência

A organização precisa atender a três critérios:

- 1) cumprir ou superar padrões do nível I.
- 2) cumprir ou superar Padrões do nível II

3) cumprir ou superar, em 80% ou mais, os **padrões ONA de Excelência em Gestão**, demonstrando uma cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional, além dos requisitos CORE.

Válido por 3 anos

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Os serviços de saúde elegíveis para acreditação são:

- | | |
|--|---|
| • Serviços Hospitalares; | • Serviços de Atenção Domiciliar; |
| • Serviços Laboratoriais; | • Serviços de Medicina Hiperbárica; |
| • Serviços de Hemoterapia; | • Serviços de Anatomia Patológica; |
| • Serviços de Nefrologia e Terapia Renal Substitutiva; | • Serviços de Atendimento Pré-Hospitalar e Transporte Inter hospitalar; |
| • Serviços de Diagnóstico por Imagem, Radioterapia e Medicina Nuclear; | • Serviços de Atenção Primária à Saúde; |
| • Serviços Ambulatoriais; | • Serviços Odontológicos; |
| • Serviços de Pronto Atendimento; | • Serviços de Telemedicina |
| • Serviços Oncológicos; | • Serviços de Oftalmologia |

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Selo de qualificação ONA



Destinado a serviços de apoio a organizações de saúde.

Assim como a acreditação, a avaliação para obtenção do Selo ONA é voluntária, periódica e reservada.

A certificação é concedida a instituição que atendem aos critérios de segurança, incluindo aspectos estruturais e de gestão.

Válido por dois anos.

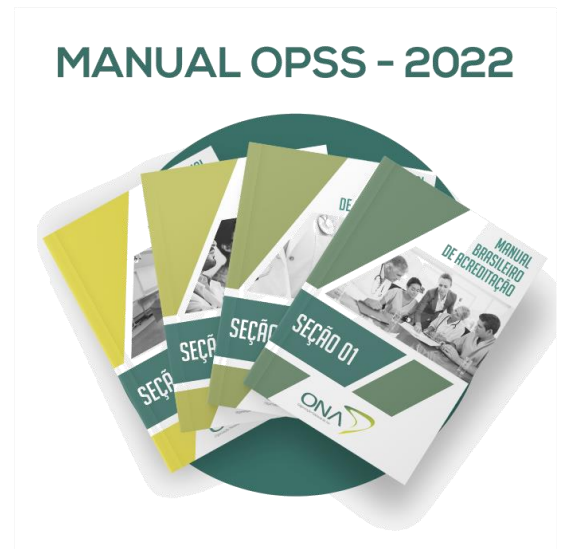
PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Os serviços para a saúde elegíveis para qualificação são:

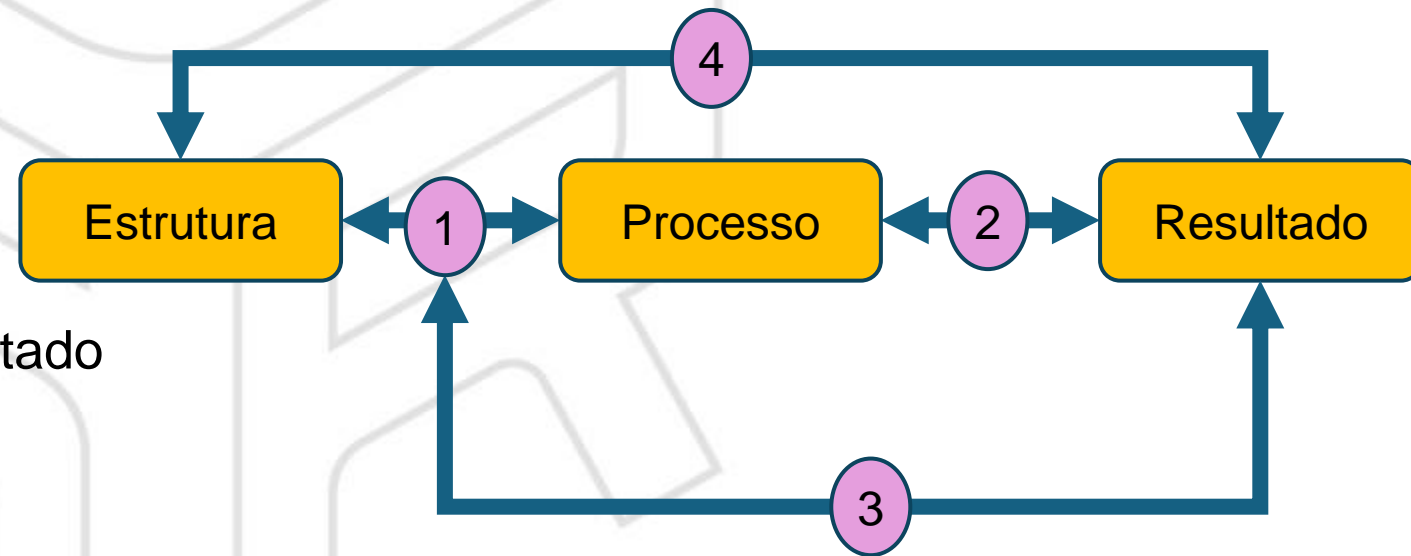
- | | |
|--|--|
| • Serviço de Processamento de Roupas para a Saúde; | • Serviço de Esterilização e Reprocessamento de Materiais; |
| • Serviço de Dietoterapia; | • Serviço de Engenharia Clínica; |
| • Serviço de Manipulação e Atenção Farmacêutica; | • Serviço de Higienização |
| • Serviços de Nutrição Clínica e de produção. | |

MÉTODO DE AVALIAÇÃO

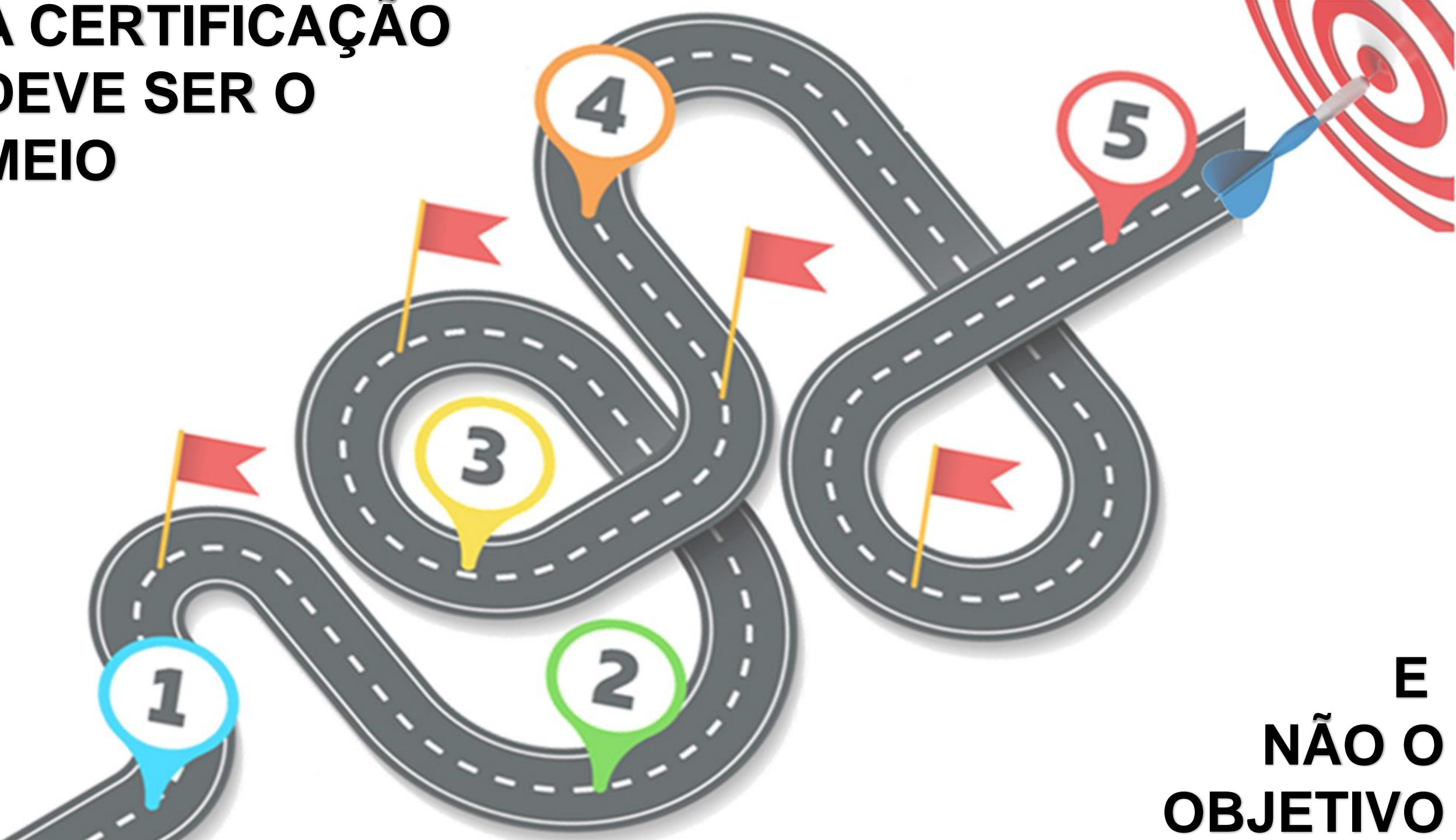
- A avaliação é in loco e transversal
- Abordagem sistêmica
- Avalia processos de trabalho e suas relações com os resultados



- 1- Relação entre Estrutura e processo
- 2- Relação entre Processo e resultado
- 3- Relação entre Estrutura, Processo e resultado
- 4- Relação entre Estrutura e Resultado



**A CERTIFICAÇÃO
DEVE SER O
MEIO**



**E
NÃO O
OBJETIVO**

BASE PARA IMPLANTAR O MODELO DE GESTÃO PELA QUALIDADE



Envolvimento da alta direção

Inserida no planejamento estratégico

Desdobrada em todos os níveis

Abordagem transdisciplinar

Pacientes como centro do cuidado

Foco na efetividade – agregar valor

PORQUE CERTIFICAR MEU HOSPITAL?



- Investimento ou despesa?
- Vantagem completiva ou necessidade?
- Aumenta ou diminui custos?



RESULTADOS DA CERTIFICAÇÃO



Visão sistêmica



Orientação por processos



Cultura da melhoria contínua



Liderança



Foco no Paciente



Cultura da segurança



Desenvolvimento de pessoas



Responsabilidade socioambiental



Cultura da inovação

PROCESSO IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

INICIALIZAÇÃO

Definição como estratégia institucional

Decisão pela Implantação

PLANEJAMENTO

Planejamento das etapas

Definir objetivos, métodos e prazos

EXECUÇÃO

Coordenação – definição de responsabilidades

implementação

CONTROLE

Monitorização de indicadores

Avaliação de resultados

MANUTENÇÃO

Comitê da qualidade /
Time de melhoria contínua

Auditorias de Processos

ESCRITÓRIO DA QUALIDADE OU DE PROCESSOS





FAZER

Órgão Assessor e consultor

COM, NÃO

FAZER POR!



ESCRITÓRIO DA QUALIDADE OU DE PROCESSOS

Área	Atividades
Controle de Documentos	Gestão da documentação - Formatação das políticas/planos/protocolos - Perfil epidemiológico
Gestão de Risco	Política de segurança - Levantamento dos perigos/riscos dos processos - Sistema de notificação, gestão de ocorrências/não conformidades - Indicadores de segurança
Gestão de Processos	Desenho do macroprocesso da instituição - Elaboração da matriz de priorização dos processos - Modelagem dos processos finalísticos (definição de produto, cadeia cliente/fornecedores, indicadores, perigo/riscos e barreiras) - Contratualizações

ESCRITÓRIO DA QUALIDADE OU DE PROCESSOS

Área	Atividades
Auditorias	<ul style="list-style-type: none">- Auditoria Interna- Acompanhamento de oportunidades de melhoria da acreditação- Acompanhamento auditorias de fornecedores- Auditoria Clínica
Gestão por Performance	<ul style="list-style-type: none">- Acompanhamento de indicadores estratégicos- Acompanhamento dos Indicadores dos Processos- Acompanhamento de indicadores clínicos e gerenciamento de protocolos- Acompanhamento de referenciais externos
Interfaces	<p>- Comissão de prontuário- Comissão óbito - Comissão farmácia terapêutica - Comitê de hemoterapia- Comitê terapia nutricional- CCIH – etc.</p>

PROCESSO DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE



PROCESSO DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

Conscientização e mobilização das equipes

- Envolvimento da alta direção
- Capacitações
- Workshops
- Visitas técnicas das lideranças a instituições de referencia



PROCESSO DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

Formação e capacitação do comitê da qualidade

- Conduzir a implantação dos requisitos de qualidade
- Deve conter membros da Alta Administração e líderes de setores



PROCESSO DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

Capacitar e educar os profissionais do hospital

- Desenvolver estratégias que permeiem toda a instituição
- Metodologias diferentes para níveis diferentes de entendimento



PROCESSO DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

Motivação e o Envolvimento dos profissionais

- Marketing interno
- Mensagens de incentivos em cada setor
- Gincanas de Quizz
- Reuniões de *brainstorming*



Método de comunicação do status do processo

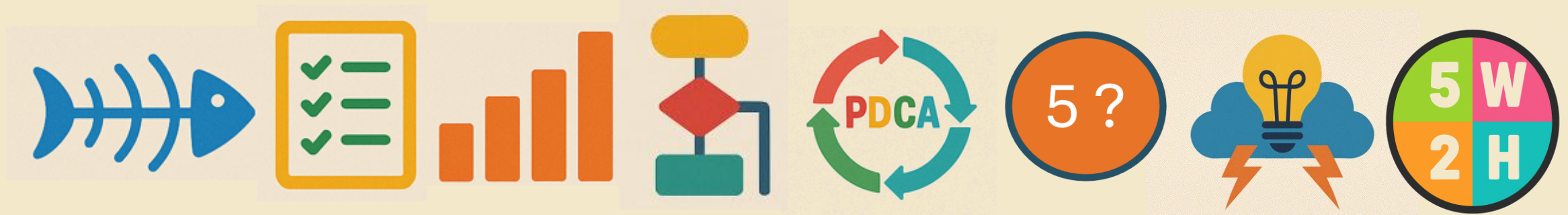
- Reuniões
- Boletins informativos
- Notícias em jornais internos
- Palestras, etc.
- Participação da alta administração.





FERRAMENTAS DA QUALIDADE COMO MODELO DE GESTÃO

FERRAMENTAS DA QUALIDADE COMO MODELO DE GESTÃO



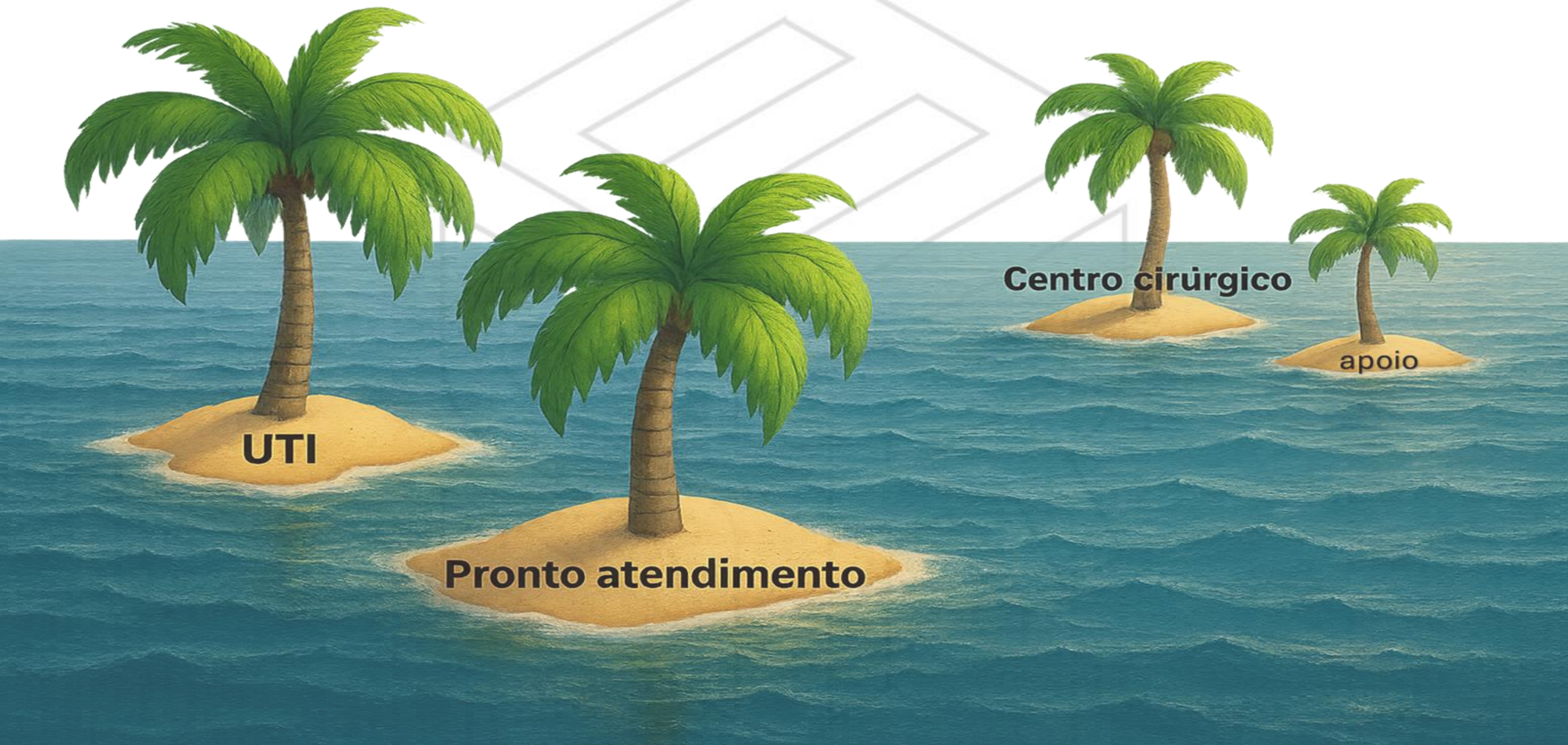
MAPA DE PROCESSOS



Falando

DE PROCESSOS

AS UNIDADES TRABALHAM COMO ILHAS



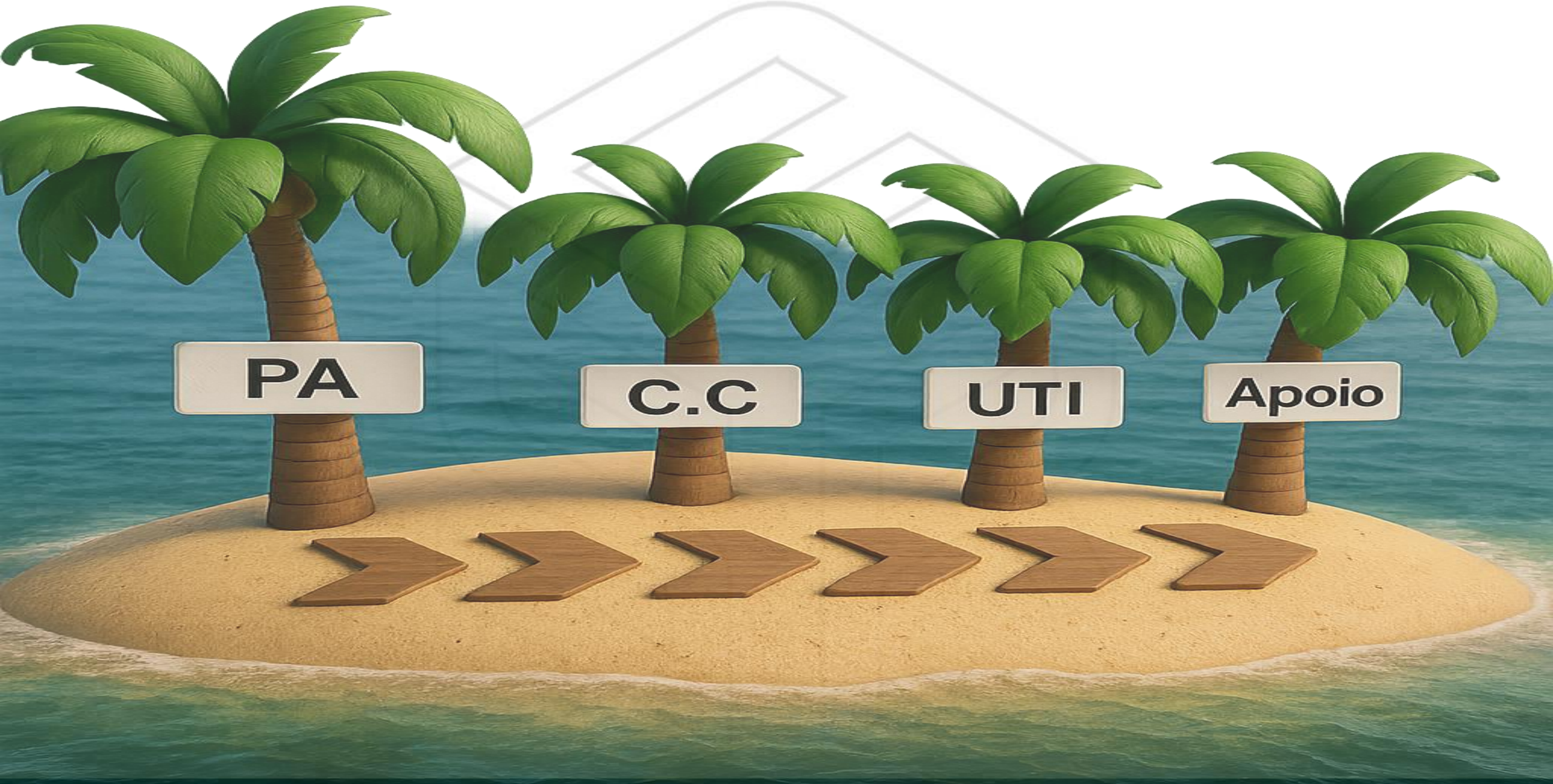
UTI

Pronto atendimento

Centro cirúrgico

apoio

COM PROCESSOS CONSTRUÍMOS JORNADAS CONTÍGUAS - SISTÊMICOS



PROCESSOS

Processo é uma sequência de atividades inter-relacionadas que transformam inputs (entradas) em outputs (saídas)



Entrada

Processamento

Saídas

PROCESSOS

- São orientados pelas estratégias do negócio, definem as táticas para executá-las.
- Fazem parte de um Macroprocesso;
- Necessariamente interagem com outros processos;
- Reúnem em si Atividades comuns e sequenciais, por exemplo:
 - Unidade assistencial
 - Laboratório
 - Almojarifado
 - Faturamento

PROCESSOS



**Sem
processo** =



PROCESSOS

INSUMOS



PROCESSO

P
Processos
Junte os ingredientes na bancada
↓
Separe o fermento
↓
Bata os ingredientes por 5 min.
↓
Junte o fermento e misture
↓
Despeje a massa em uma forma
↓
Pré-aqueça o forno a 180°
↓
Coloque a forma no forno
↓
Deixe assar por 35 minutos
↓
Retire do forno
↓
Sirva quando estiver frio
↓
FIM



PRODUTO



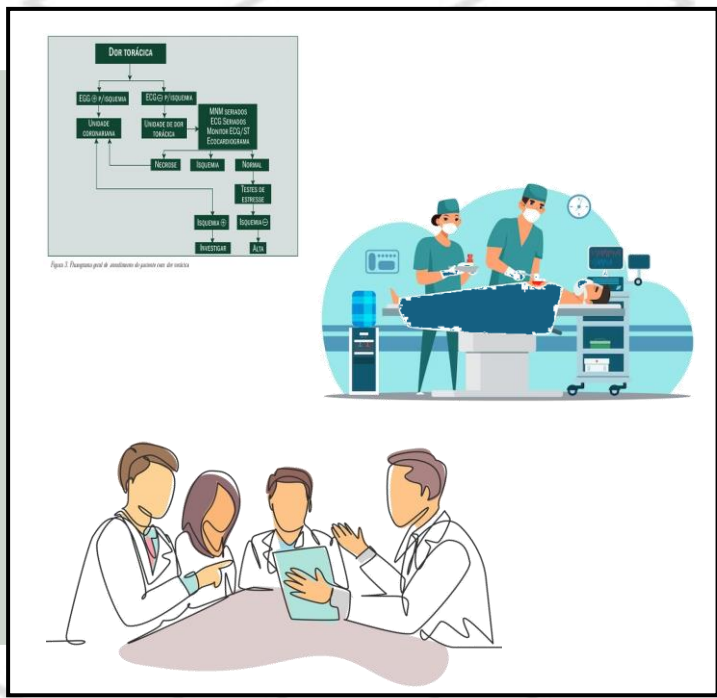
COMPONENTES BÁSICOS

Entrada



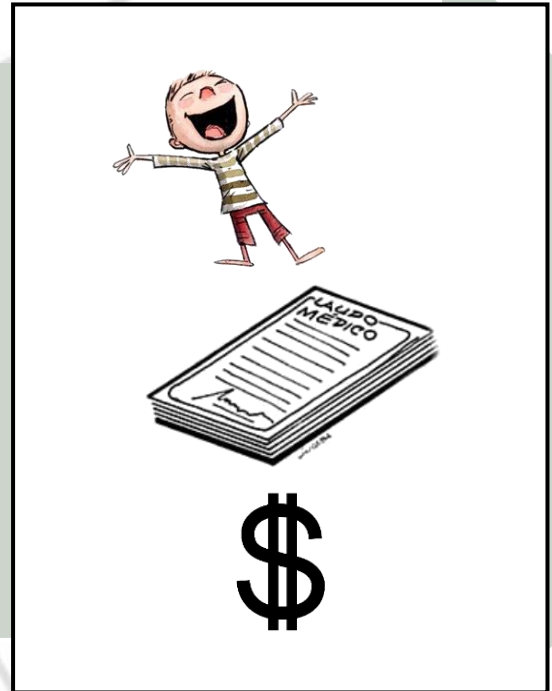
insumos

Transformação



**Conhecimento
processos**

Saída



Produto

Categories de Processos

Processos Produtivos / Finalísticos:

Prestam serviços diretos aos pacientes e geram receita.

Processos Administrativos:

Correspondem aos serviços de natureza administrativa.

Processos de Apoio ou Auxiliares:

Prestam os serviços de apoio a todos os demais processos.

COMPONENTES BÁSICOS

Macroprocesso

- Agrupamento estratégico com foco em gerar valor

Processo

- Conjunto de atividades que entregam valor dentro do macroprocesso

Subprocesso

- Segmento do processo com foco mais específico

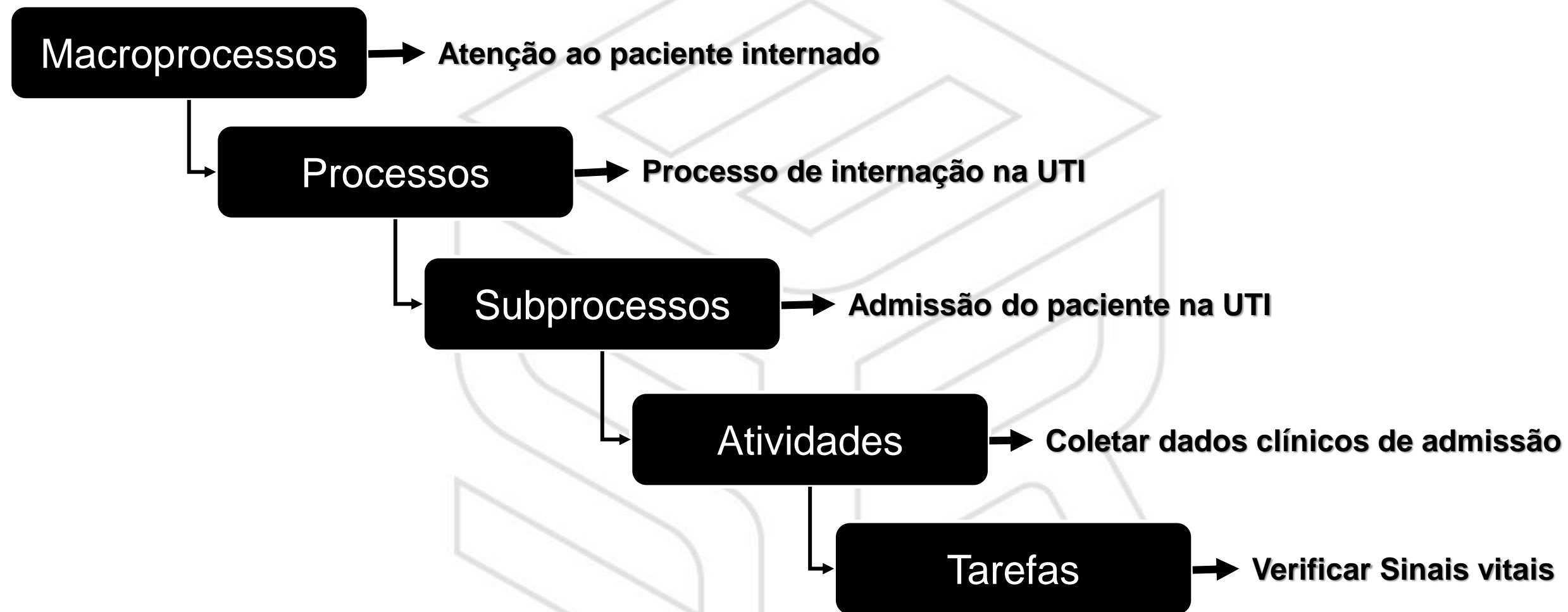
Atividade

- Ação composta por tarefas interligadas com propósito específico.

Tarefa

- Ação unitária e operacional executada por profissional ou sistema.

COMPONENTES BÁSICOS



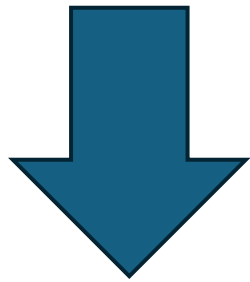


Falando

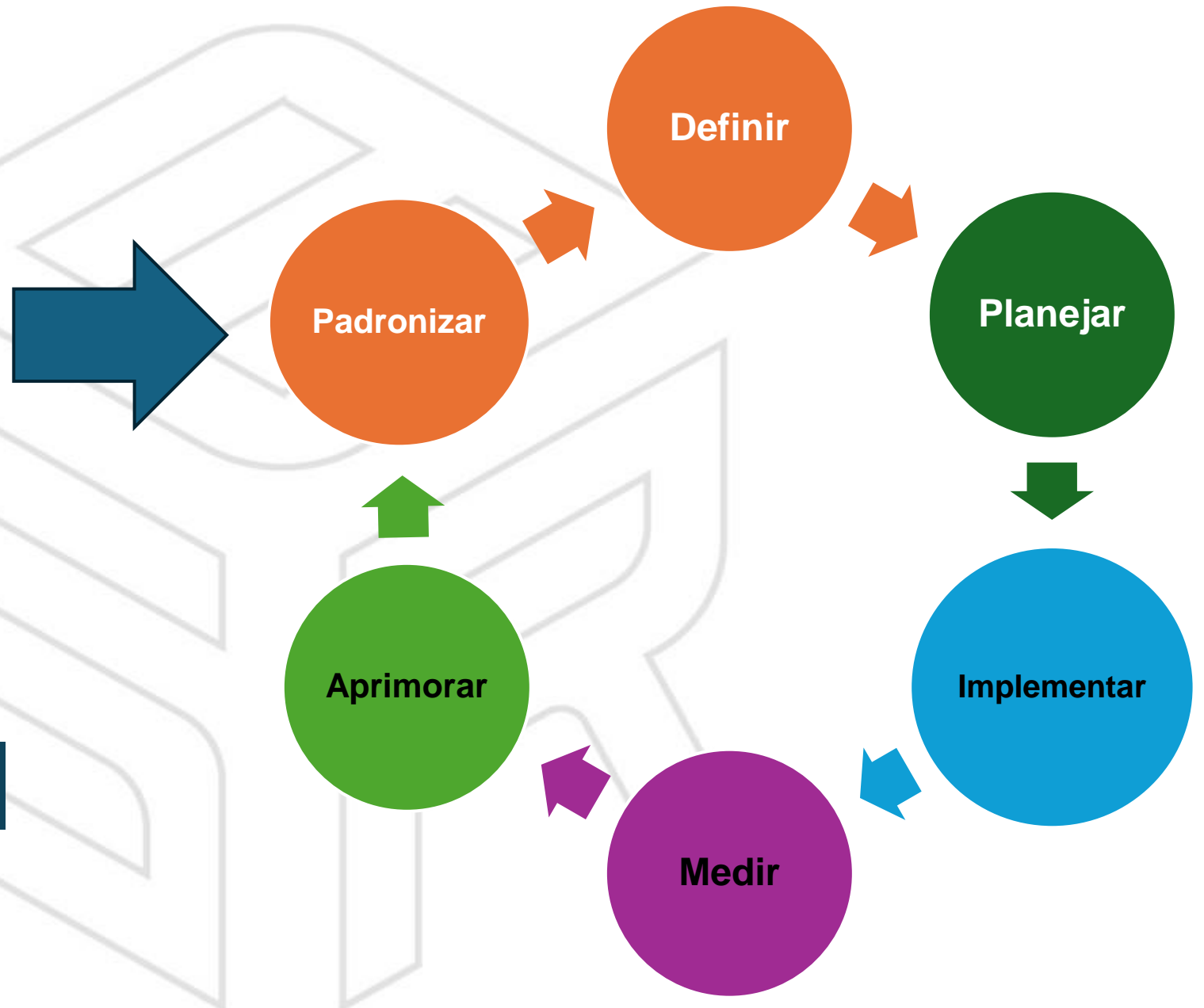
DE GESTÃO POR PROCESSOS

CONCEITUANDO

- Gestão pela qualidade
- Gestão por processos
- Gestão por protocolos



GOVERNANÇA CLÍNICA



Tem que estar alinhado ao planejamento estratégico



É Como você faz o seu negócio

- ✓ Enxergar a organização de forma mais ampla e sistêmica.
- ✓ Gerir considerando a interação entre os processos
- ✓ Organização orientada a processos.

Alinhamento dos processos com as estratégias do negócio

GESTÃO POR PROCESSOS

Unidade de negócio no contexto hospitalar

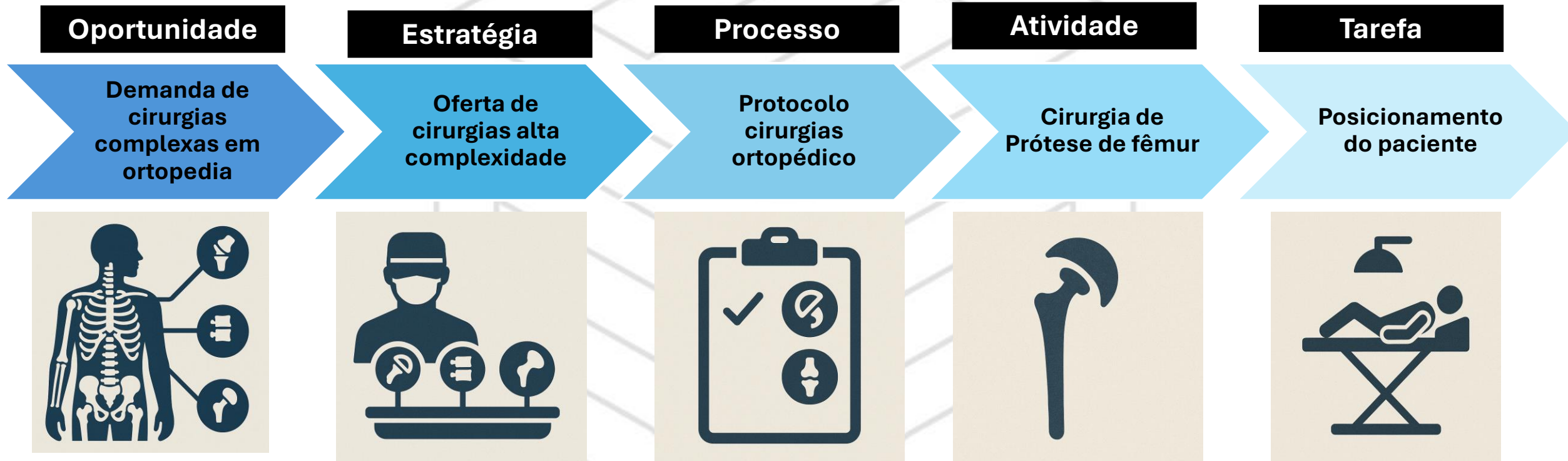
Unidade de negócio em um Hospital é um **agrupamento estruturado de atividades, serviços e recursos que atua como um centro de resultado, com responsabilidade clara sobre custos, receitas, qualidade e desempenho assistencial**, visando contribuir diretamente para os objetivos estratégicos da instituição de saúde.

Unidade de Negócio	Tipo	Exemplos de Indicadores
Centro Cirúrgico	Produtiva	Taxa de ocupação de salas, tempo médio de cirurgia, custo por cirurgia

Qual o perfil da organização?

MAPA ESTRATÉGICO

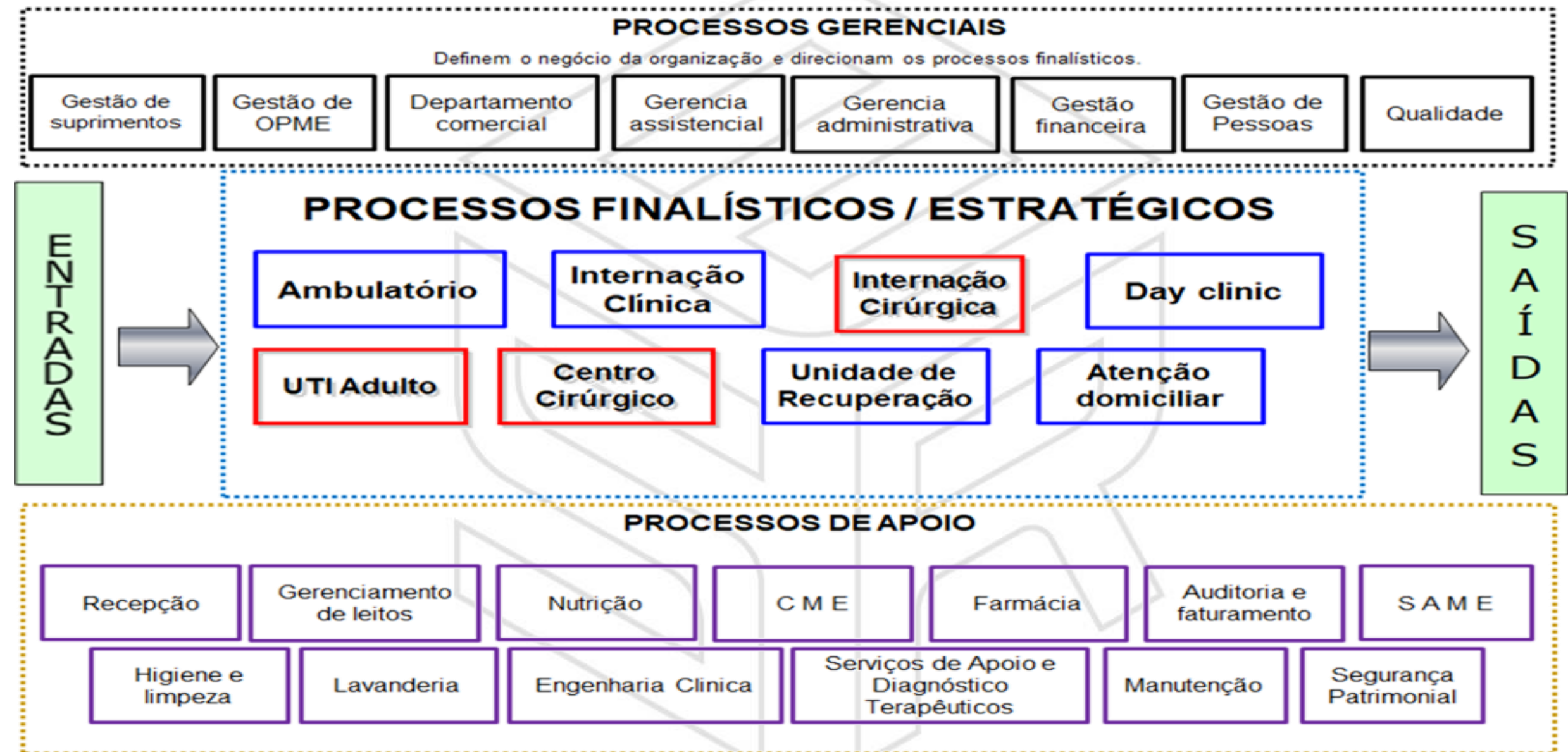
ECONÔMICA	SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA e EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO ORTOPÉDICO			
VOLUME	CONSOLIDAÇÃO EM REFERENCIA EM ORTOPEDIA NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO ATÉ 2030		AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO DE CIRURGIAS ORTOPÉDICAS EM ALTA COMPLEXIDADE EM 20% ATÉ 2030	
CLIENTES	ENTENDER O PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DA REGIÃO	OFERECER PROCEDIMENTOS DIRECIONADOS COM EXCELÊNCIA	FORTALECER O DEPARTAMENTO COMERCIAL	CRIAR CAMPANHA DE FIDELIZAÇÃO
QUALIDADE	IMPLEMENTAR PLANO TERAPEUTICO INDIVIDUAL	OFERECER HOTELARIA DIFERENCIADA	FORTALECER CULTURA DE SEGURANÇA DO PACIENTE	ENTENDER E SUPERAR EXPECTATIVAS DOS CLIENTES
PESSOAS	ESTABELECEER PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO CORPO CLÍNICO	PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	PLANO DE CARREIRA BASEADO EM DESEMPENHO	CRIAR AMBIENTE DE TRABALHO QUE FAVOREÇA A ALTA PERFORMANCE



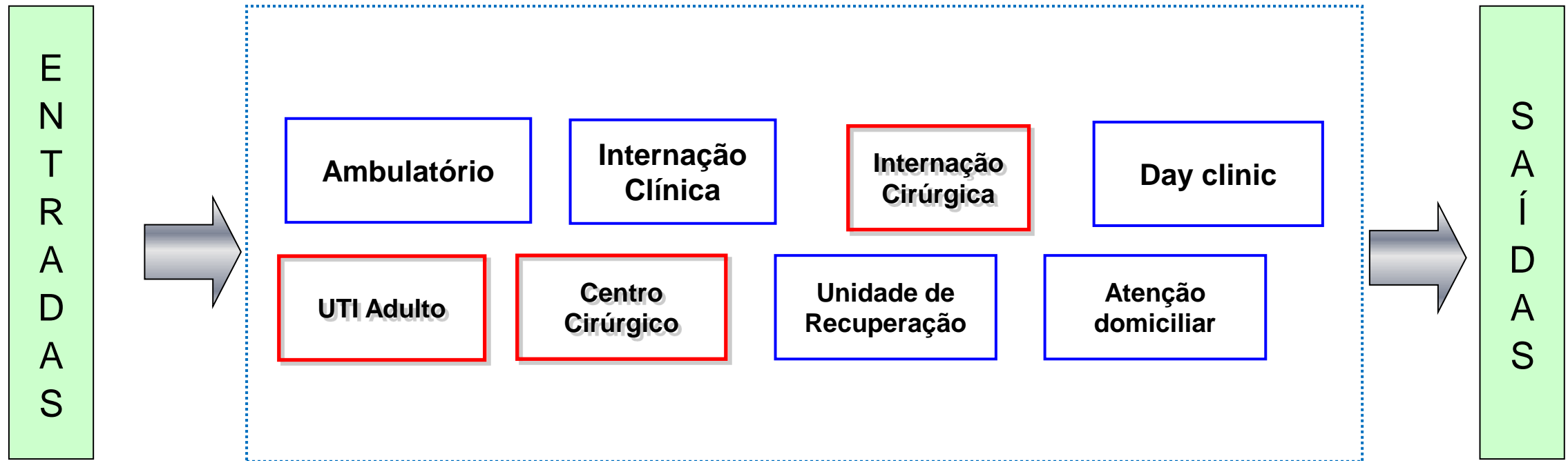
Processos na Prática



ESTRUTURAÇÃO DO MACROPROCESSO



PROCESSOS FINALÍSTICOS



São os que geram resultados financeiros da organização

Processos que agregam valor para os clientes

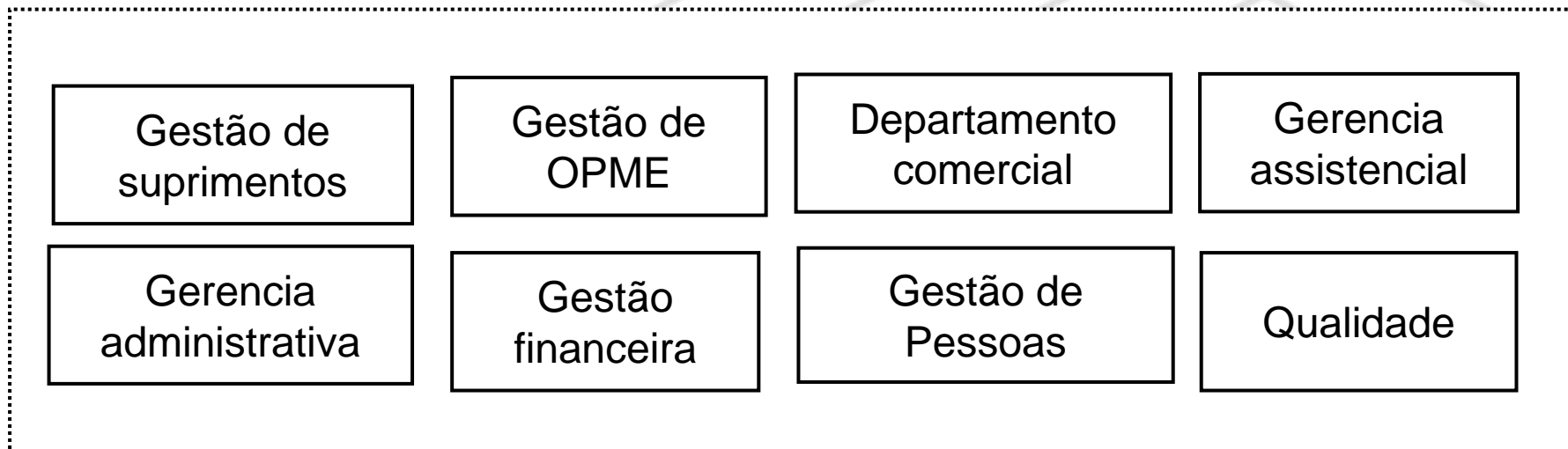
PROCESSOS ESTRATÉGICOS



- ✓ Exerce forte impacto no negócio;
- ✓ Direciona o modelo assistencial (protocolos);
- ✓ Tem Impacto na cadeia do cliente interno;
- ✓ Contribuição para a estratégia.

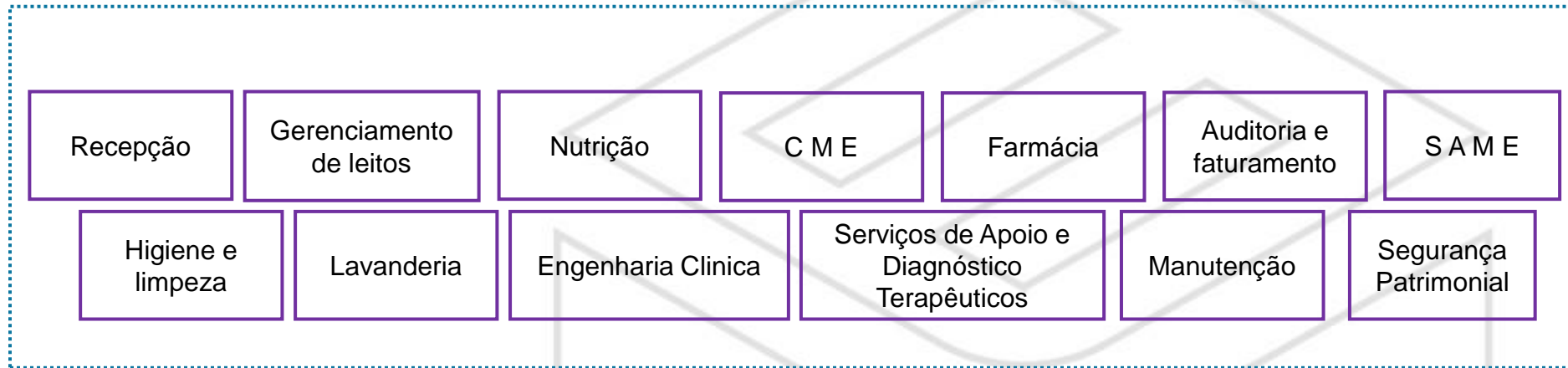
PROCESSOS GERENCIAIS

Definem o negócio da organização e direcionam os processos finalísticos.



- ✓ Tem objetivo coordenar e melhorar os processos
- ✓ Não resultam em um produto ou serviço comercial.

PROCESSOS DE APOIO



- ✓ Oferecem suporte para unidades produtivas gerar seus produtos ou serviços.
- ✓ Alguns serviços de apoio apresentam característica de finalístico, ou assumem papel finalístico, conforme as características da instituição.

GANHOS COM GESTÃO POR PROCESSOS

- ✓ Busca pela melhoria continua
- ✓ Definição clara aos indivíduos do seu papel na organização.
- ✓ Estimula a gestão participativa e a criatividade.
- ✓ Descentralização do poder decisório.
- ✓ Garantia de qualidade nos serviços
- ✓ Padronização
- ✓ Redução de custos
- ✓ Interação das atividades intersetoriais
- ✓ Facilitar a integração de novos colaboradores

PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO POR PROCESSOS



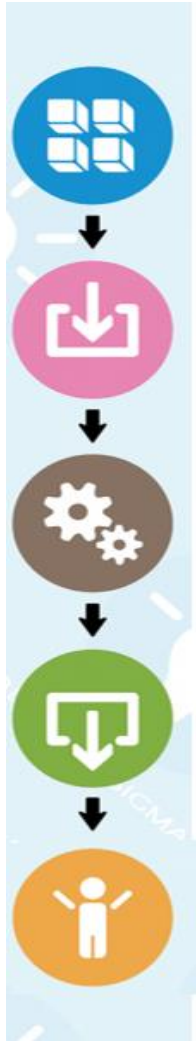
LIDERANÇA NA GESTÃO POR PROCESSOS

- Visão sistêmica,
- Sentir-se como dono do negócio
- Entender a relação entre clientes e fornecedores
- Entender os requisitos dos seus clientes
- Entender as premissas dos seu fornecedores
- Entender a Interface com os próximos processos.

MAPEANDO UM PROCESSO - Princípios básicos:

1. **Revisão / análise da estratégia da instituição**
2. **Descrição dos fluxos de trabalho existentes.**
3. **Análise e Identificação de Gargalos:** Eliminar ineficiências e redundâncias.
4. **Redesenho e Otimização de Processos:** Reduzir custos e melhorar a qualidade.
5. **Automação e Tecnologia:** Utilização de soluções para agilizar a execução dos processos.
6. **Monitoramento Contínuo:** Estabelecimento de métricas para avaliar o desempenho e fazer ajustes.

MAPEANDO UM PROCESSO - Princípios básicos:



- Definição de produto
- Definição de clientes
- Definição de fornecedores
- Definição dos recursos necessários
- Definir as atividades / transformação
- Definir os resultados esperados
- Definir os riscos do processo
- Implantar barreiras para os riscos

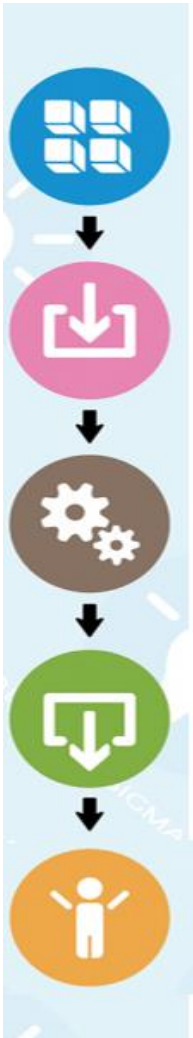
MAPEANDO UM PROCESSO - Princípios básicos:

- **Produto**

- E um conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis, constituído através do processo de produção, para atendimento de necessidades reais ou simbólicas



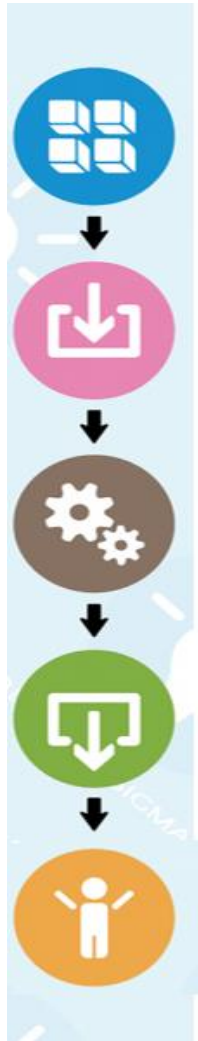
É o que se entrega



MAPEANDO UM PROCESSO - Princípios básicos:

- **Cliente**

Cliente se refere ao usuário dos produtos de um processo (fornecedor)

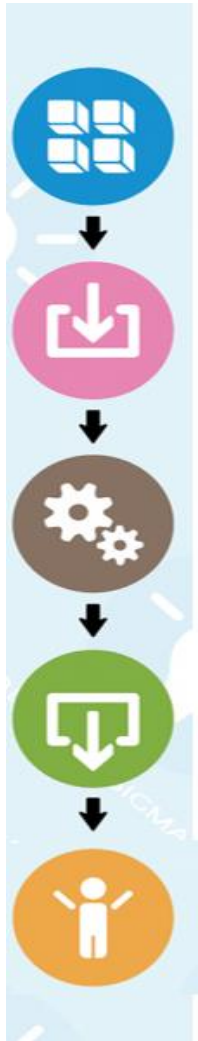


É para quem se entrega

MAPEANDO UM PROCESSO - Princípios básicos:

- **Fornecedor**

Aquele que abastece com **regularidade** um cliente com algum produto



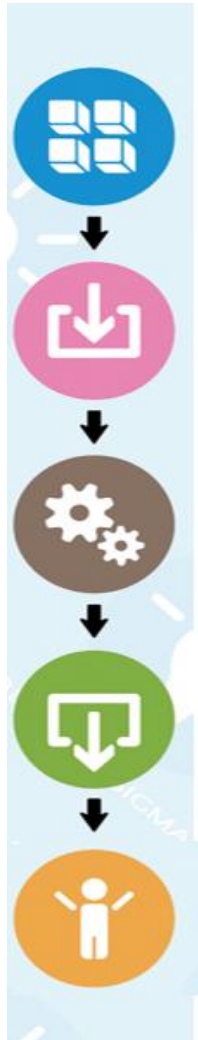
É o responsável pela entrega

MAPEANDO UM PROCESSO - Princípios básicos:

Mapeando um processo - Princípios básicos:

- **Atividades / transformação**

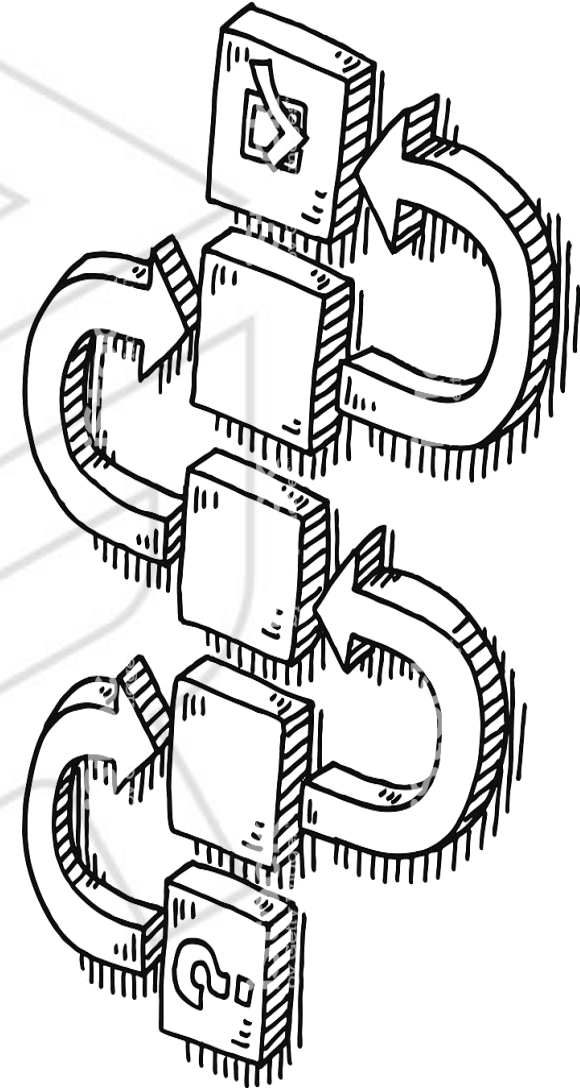
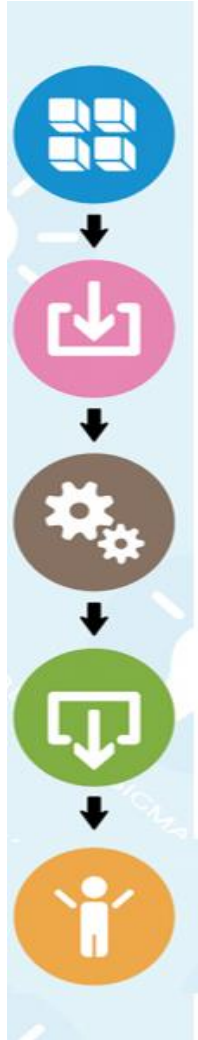
Série de atividades executadas ordenadamente, que resultará em um produto



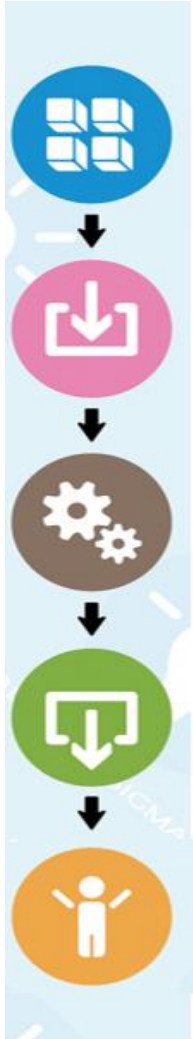
São as atividades / procedimentos realizados na produção

Resumindo:

- Qual o seu produto?
- Quais são seus fornecedores?
- Quais são seus clientes?
- Quais são suas atividades?
 - ✓ Pontos críticos
 - ✓ Perigos.
 - ✓ Riscos
 - ✓ Entregas



MAPEANDO UM PROCESSO - Execução



PRIMEIRO PASSO

Identifique o processo que será descrito.

Por exemplo: Atenção Cirúrgica



SEGUNDO PASSO

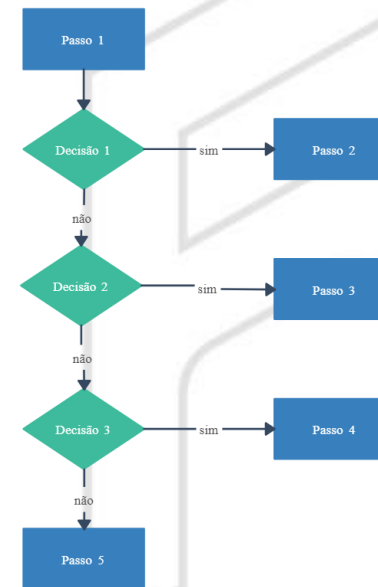
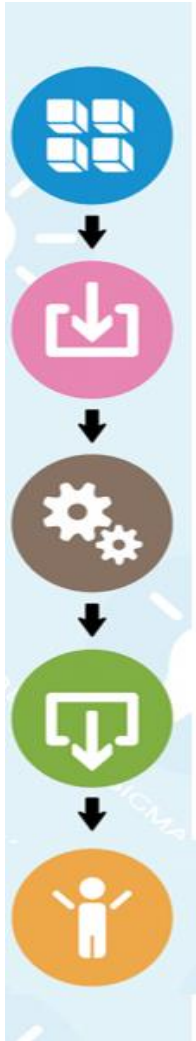
Descreva de forma livre como este processo é realizado, passo a passo: primeiro fazemos assim, depois assado etc...

MAPEANDO UM PROCESSO - Execução



TERCEIRO PASSO

Transforme a descrição livre em tópicos, num fluxograma simples, com o fluxo da rotina e as decisões principais

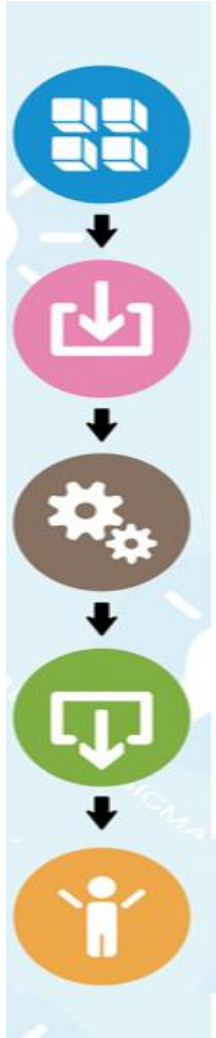


P
Processos
Junte os ingredientes na bancada
↓
Separe o fermento
↓
Bata os ingredientes por 5 min.
↓
Junte o fermento e misture
↓
Despeje a massa em uma forma
↓
Pré-aqueça o forno a 180°
↓
Coloque a forma no forno
↓
Deixe assar por 35 minutos
↓
Retire do forno
↓
Sirva quando estiver frio
↓
FIM



QUARTO PASSO

1. Identifique quais são os PRODUTOS que serão gerados
2. Identifique os clientes internos e ou externos
3. Identifique quais são os insumos necessários
4. Identifique quais são os principais fornecedores
5. Utilize uma ferramenta para descrever o processo



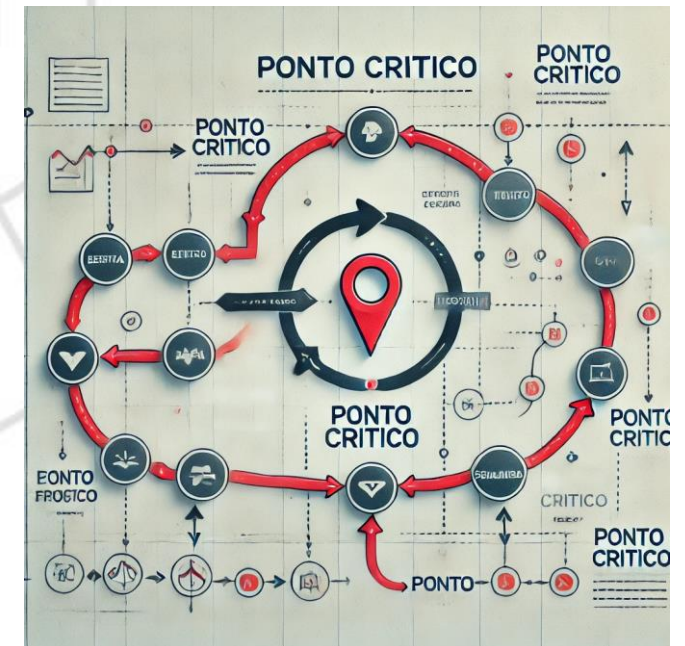
MAPEANDO UM PROCESSO - Execução



QUINTO PASSO

- Implantar suporte aos pontos críticos

Atividade, ou elemento dentro de um fluxo de trabalho que apresenta maior impacto no desempenho do processo



11:24

MAPEANDO UM PROCESSO - Execução



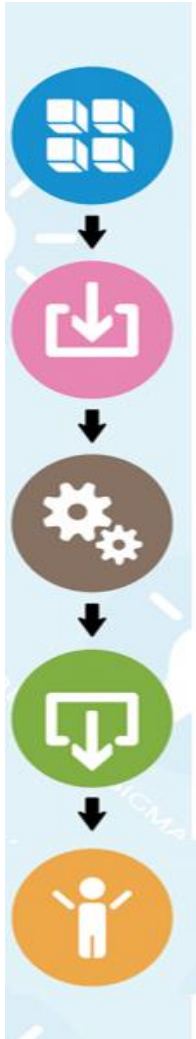
SEXTO PASSO

Identificar, classificar, implantar barreiras para os riscos envolvidos nos processos

Perigo



Risco



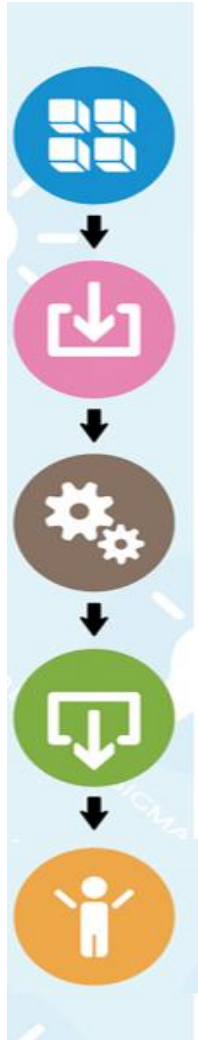
MAPEANDO UM PROCESSO - Execução



SÉTIMO PASSO:

- Definir e monitorar os resultados esperados
 - Qual o produto a ser entregue?
 - Tempo para entrega?
 - Condições para entrega?

Interações / contratualização de processos



FERRAMENTAS PARA MAPA DE PROCESSOS



FERRAMENTAS PARA MAPA DE PROCESSOS

- Mapa de Processos
- Fluxograma Funcional (ou Swimlanes)
- Diagrama de Relacionamento.
- SIPOC (Supplier – Input – Process – Output – Customer)

FERRAMENTAS PARA MAPA DE PROCESSOS

DIAGRAMA

S

Supplier

Fornecedores

das entradas de determinado processo

I

Input

Entradas

Que serão convertidas em saídas até o final do processo

P

Process

Processos

Todas as etapas que devem ser realizadas para transformar entradas em saídas

O

Output

Saídas

Resultado das entradas que passaram pelo processo

C

Customer

Cliente

A parte que recebe as saídas do processo

SIPOC

PROCESSO:

PRODUTO :

S	I	P	O	C

CENTRO CIRÚRGICO: Qual o seu produto?



Paciente operado



Prontuário do paciente



Materiais para esterilizar

Só
isso?

Materiais para patologia
Documentos de RH
Informações estatísticas
Etc.

PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C
			Paciente operado	
			Materiais para esterilizar	
			Conta hospitalar	
			Salas Cirúrgicas	

CENTRO CIRÚRGICO: Quais são suas entradas?

Quais são suas demandas, seus insumos e serviços?

- Pacientes para cirurgia
- Material Cirúrgico
- Equipamentos
- Exames laboratoriais
- Hemoderivados
- Pessoas



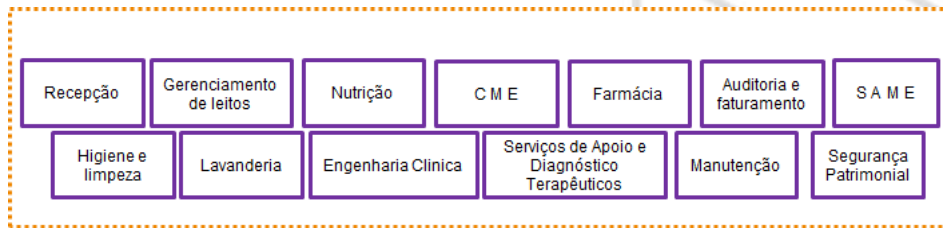
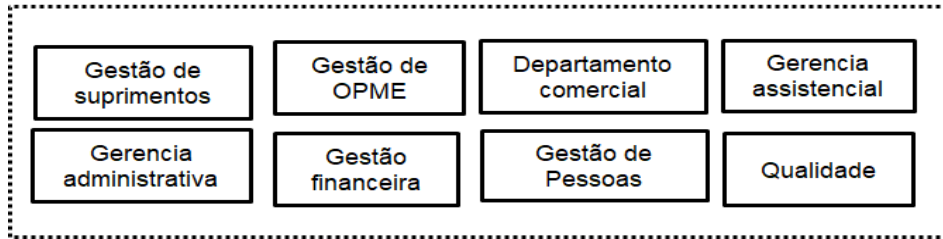
PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

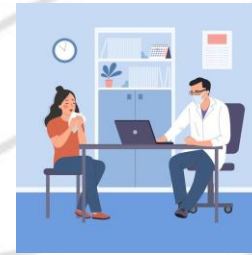
S	I	P	O	C
	Pacientes cirurgicos		Paciente operado	
	Material cirurgicos esterilizados		Materiais para esterilizar	
	Leitos		Conta hospitalar	
	Exames		Salas Cirúrgicas	
	Hemoderivados			
	Limpeza de sala			
	Materiais e medicamentos			
	Recursos humanos			
	Diretrizes e controles			
	Equipamentos			

CENTRO CIRÚRGICO: Quais são seus fornecedores?

Internos



Externos



Fornecedor - Cliente

CENTRO CIRÚRGICO: Classificação de fornecedores

- **Fornecedores principais / Estratégicos**
 - Entrega o principal insumo / Demanda
- **Fornecedores críticos**
 - Fornecedor com maior impacto na produção
- **Fornecedores não críticos**
 - Fornecedor com menor impacto na produção



PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

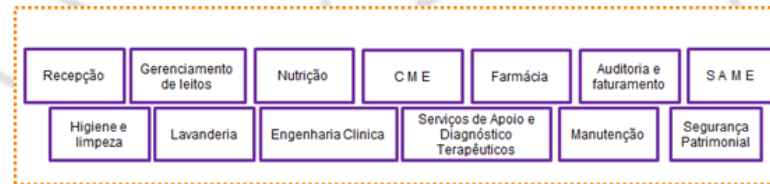
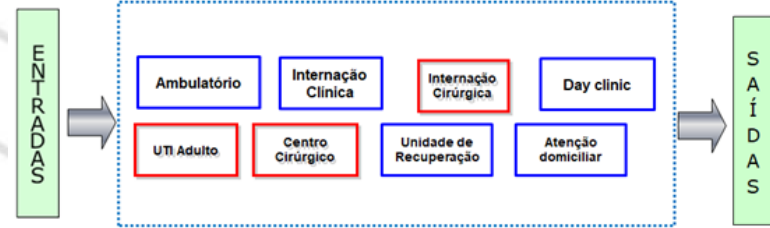
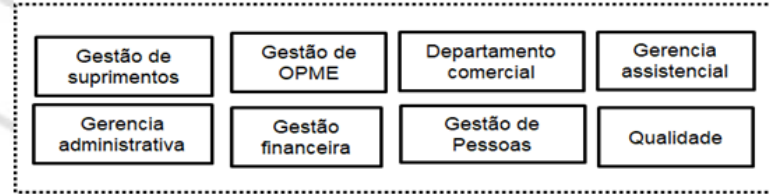
PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C	
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos		Paciente operado		
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados		Materiais para esterilizar		
Gestão Leitos	Leitos		Conta hospitalar		
Laboratório Radiologia	Exames		Salas Cirúrgicas		
Banco de Sangue	Hemoderivados				
Hotelaria	Limpeza de sala				
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos				
Manutenção	Equipamentos				
Gestão de Pessoas	Recursos humanos				
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles				

CENTRO CIRÚRGICO: Quais são seus clientes?



Internos



Externos

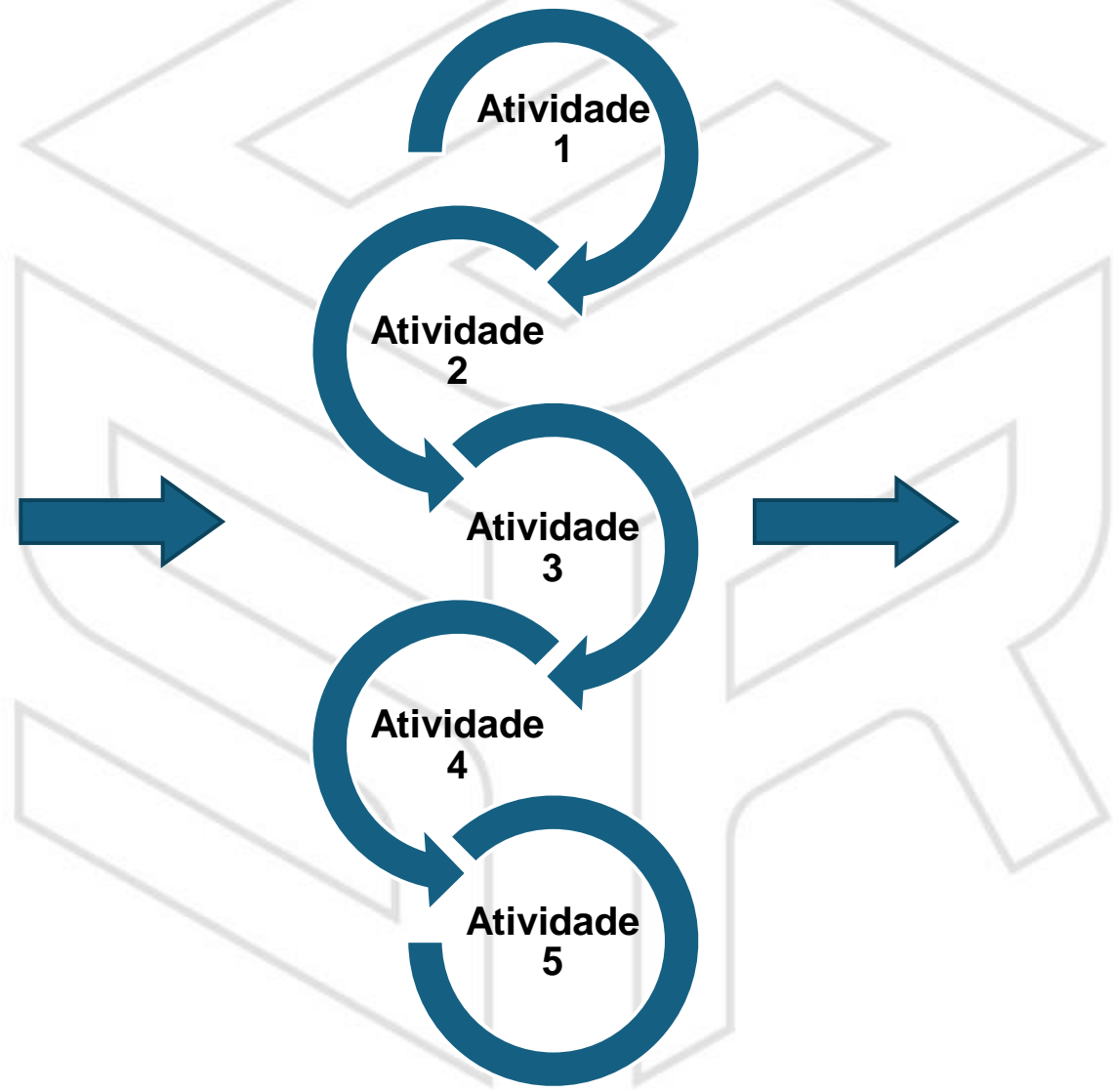


PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos		Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados		Materiais para esterilizar	Central de esterilização
Gestão Leitos	Leitos		Conta hospitalar	Faturamento
Laboratório Radiologia	Exames		Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico
Banco de Sangue	Hemoderivados			
Hotelaria	Limpeza de sala			
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos			
Manutenção	Equipamentos			
Gestão de Pessoas	Recursos humanos			
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles			

CENTRO CIRÚRGICO: Quais são suas atividades?



PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos	<p style="text-align: center;">Agendamento cirúrgico</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Bate mapa na véspera</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Preparo da sala</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Acolhimento do paciente</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Posicionamento do paciente</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Assistência cirúrgica</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Assistência pós-operatória</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Transferência de informações</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Transferência do paciente ou alta</p>	Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados		Materiais para esterilizar	Central de esterilização
Gestão Leitos	Leitos		Conta hospitalar	Faturamento
Laboratório Radiologia	Exames		Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico
Banco de Sangue	Hemoderivados			
Hotelaria	Limpeza de sala			
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos			
Manutenção	Equipamentos			
Gestão de Pessoas	Recursos humanos			
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles			


PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos	Agendamento cirúrgico ▼	Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados	Bate mapa na véspera ▼ Preparo da sala ▼	Materiais para esterilizar	Central de esterilização
Gestão Leitos	Leitos	Acolhimento do paciente	Conta hospitalar	Faturamento
Laboratório Radiologia	Exames	Posicionamento do paciente ▼	Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico
Banco de Sangue	Hemoderivados	Assistência cirúrgica ▼		
Hotelaria	Limpeza de sala	Assistência pós-operatória ▼		
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos	Transferência de informações ▼		
Manutenção	Equipamentos	Transferência do paciente ou alta		
Gestão de Pessoas	Recursos humanos			
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles			

PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C
				

PROCESSO: SALA DE VACINA

PRODUTO – PACIENTE IMUNIZADO

<p>S Fornecedores</p>	<p>I Entradas</p>	<p>P Processo</p>	<p>O Saídas</p>	<p>C Cientes</p>
<p>Unidades básicas de saúde USF Maternidades Área de abrangência</p>	<p>Informações Usuários</p>	<p>Acolhimento do usuário ▼ Avaliação de situação vacinal ▼ Definição de imunizantes ▼ Preparo de imunizante ▼ Administração de imunizante ▼ Orientações ao usuário ▼ Atualização da carteira de vacinação ▼ Atualização sistema de gestão ▼ FIM</p>	<p>Paciente Imunizado</p>	<p>Comunidade Empresas Campanha MS</p>
<p>Centro de distribuição de medicamentos</p>	<p>Imunizantes</p>		<p>Informações</p>	<p>Ministério Saúde</p>
<p>Almoxarifado</p>	<p>Materiais Hospitalares</p>		<p>Encaminhamentos</p>	<p>UBS - USF</p>
<p>Tecnologia de Informação</p>	<p>Sistema de Gestão</p>			
<p>Almoxarifado</p>	<p>Insumos e Equipamentos</p>			
<p>Departamento de transporte municipal</p>	<p>Transporte para campanhas</p>			
<p>Recursos Humanos</p>	<p>Colaboradores</p>			
<p>Secretaria de Saúde</p>	<p>Diretrizes e controles</p>			

MAPEANDO PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Missão	Prestar assistência integral à saúde com excelência técnico-científica e humanização, de forma sustentável, promovendo o bem-estar da comunidade	
Setor	Centro Cirúrgico	
Propósito	Cirurgia realizada, em tempo adequado, ao menor custo e com maior segurança ?	
Tipo de unidade	Produtiva	
Indicadores	Taxa de ocupação de Sala	⇒ Sustentabilidade
	Tempos cirúrgicos por especialidades	⇒ Sustentabilidade / Excelência
	Custo da hora cirúrgica	⇒ Sustentabilidade
	Taxa de cirurgias sem ocorrências	⇒ Excelencia / Humanização
	Taxa de acolhimento cirurgico	⇒ Humanização
	Taxa de reabordagem cirúrgica	⇒ Excelencia / Sustentabilidade

11:24

MAPEANDO PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Missão	Prestar assistência integral à saúde com excelência técnico-científica e humanização, de forma sustentável, promovendo o bem-estar da comunidade		
Setor	Faturamento		
Propósito	Registrar, validar e consolidar as informações assistenciais e administrativas para cobrança em menor tempo possível		
Tipo de unidade	Apoio		
Indicadores	Prazo médio de fechamento da conta	⇒	Sustentabilidade
	Taxa de glosa (financeira)	⇒	Sustentabilidade
	Valor médio da conta hospitalar por convênio	⇒	Sustentabilidade
	Índice de reapresentação de contas	⇒	Sustentabilidade
	Índice de glosa por tipo (técnica x administrativa)	⇒	Sustentabilidade

MAPEANDO PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Missão	Prestar assistência integral à saúde com excelência técnico-científica e humanização, de forma sustentável, promovendo o bem-estar da comunidade		
Setor	Gestão de Pessoas		
Propósito	Atração, desenvolvimento e retenção de talentos comprometidos com a missão institucional, garantindo o dimensionamento e alocação adequada da força de trabalho.		
Tipo de unidade	Apoio		
Indicadores	Índice de Absenteísmo	⇒	Excelência / Humanização
	Índice de Turnover (Rotatividade)	⇒	Sustentabilidade / Excelencia
	Tempo médio de recrutamento e seleção	⇒	Excelência / Humanização
	Índice de afastamento por doença ocupacional	⇒	Excelência / Humanização
	Índice de Horas Extras	⇒	Sustentabilidade

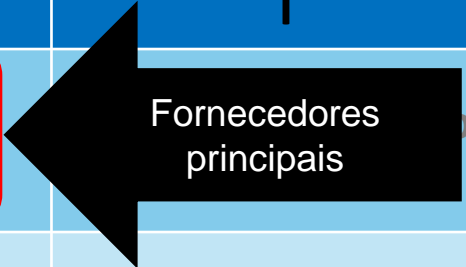




PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

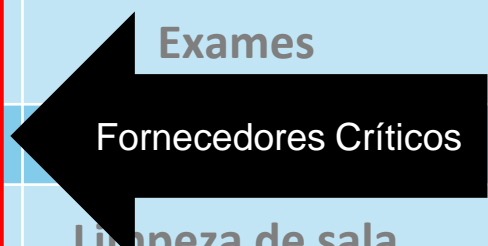
PRODUTO – PACIENTE OPERADO

PROCESSO: CENTRO CIRURGICO		PRODUTO – PACIENTE OPERADO		
S	I	P	O	C
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Fornecedores principais	Agendamento cirúrgico	Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados	Bate mapa na véspera	Materiais para esterilizar	Central de esterilização
Gestão Leitos	Leitos	Preparo da sala	Conta hospitalar	Faturamento
Laboratório Radiologia	Exames	Acolhimento do paciente	Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico
Banco de Sangue	Hemoderivados	Posicionamento do paciente		
Hotelaria	Limpeza de sala	Assistência cirúrgica		
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos	Assistência pós-operatória		
Manutenção	Equipamentos	Transferência de informações		
Gestão de Pessoas	Recursos humanos	Transferência do paciente ou alta		
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles			



PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

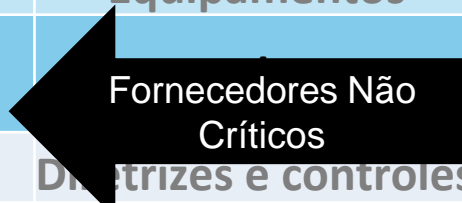
PRODUTO – PACIENTE OPERADO

PROCESSO: CENTRO CIRURGICO		PRODUTO – PACIENTE OPERADO			
S	I	P	O	C	
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos	Agendamento cirúrgico	Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção	
<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px;"> Central de esterilização Gestão Leitos Laboratório Radiologia Banco de Sangue Hotelaria Suprimento Assistência Farmacêutica Manutenção </div>	Material cirurgicos esterilizados	Bate mapa na véspera	Materiais para esterilizar	Central de esterilização	
	Leitos	Preparo da sala	Conta hospitalar	Faturamento	
	Exames	Acolhimento do paciente	Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico	
	 Fornecedores Críticos	Limpeza de sala	Posicionamento do paciente		
		Materiais e medicamentos	Assistência cirúrgica		
	Equipamentos	Assistência pós-operatória	Transferência de informações		
	Recursos humanos	Transferência do paciente ou alta			
	CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles			

PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

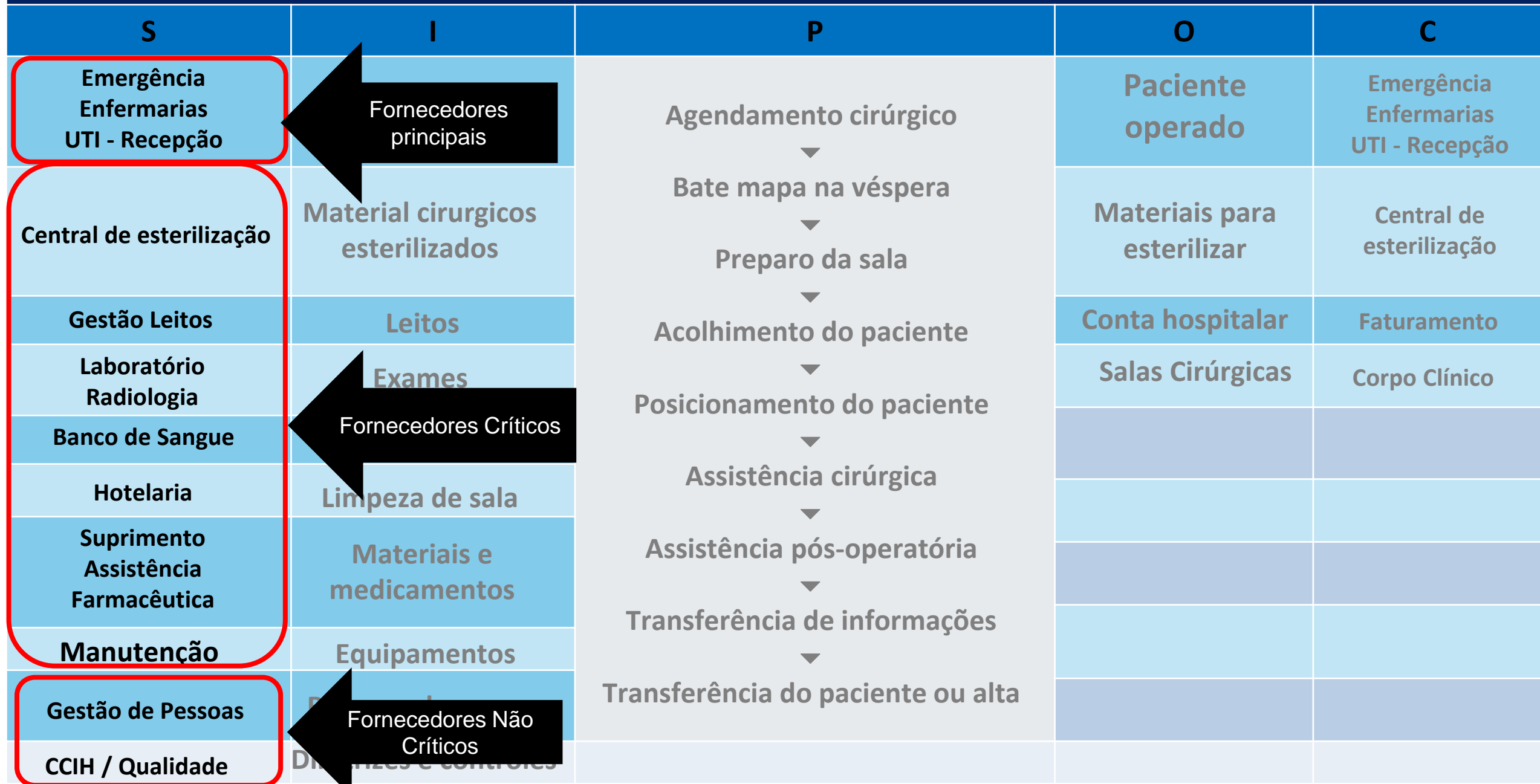
PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S	I	P	O	C
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos	Agendamento cirúrgico ▼ Bate mapa na véspera ▼ Preparo da sala ▼ Acolhimento do paciente ▼ Posicionamento do paciente ▼ Assistência cirúrgica ▼ Assistência pós-operatória ▼ Transferência de informações ▼ Transferência do paciente ou alta	Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados		Materiais para esterilizar	Central de esterilização
Gestão Leitos	Leitos		Conta hospitalar	Faturamento
Laboratório Radiologia	Exames		Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico
Banco de Sangue	Hemoderivados			
Hotelaria	Limpeza de sala			
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos			
Manutenção	Equipamentos			
Gestão de Pessoas	Fornecedores Não Críticos			
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles			



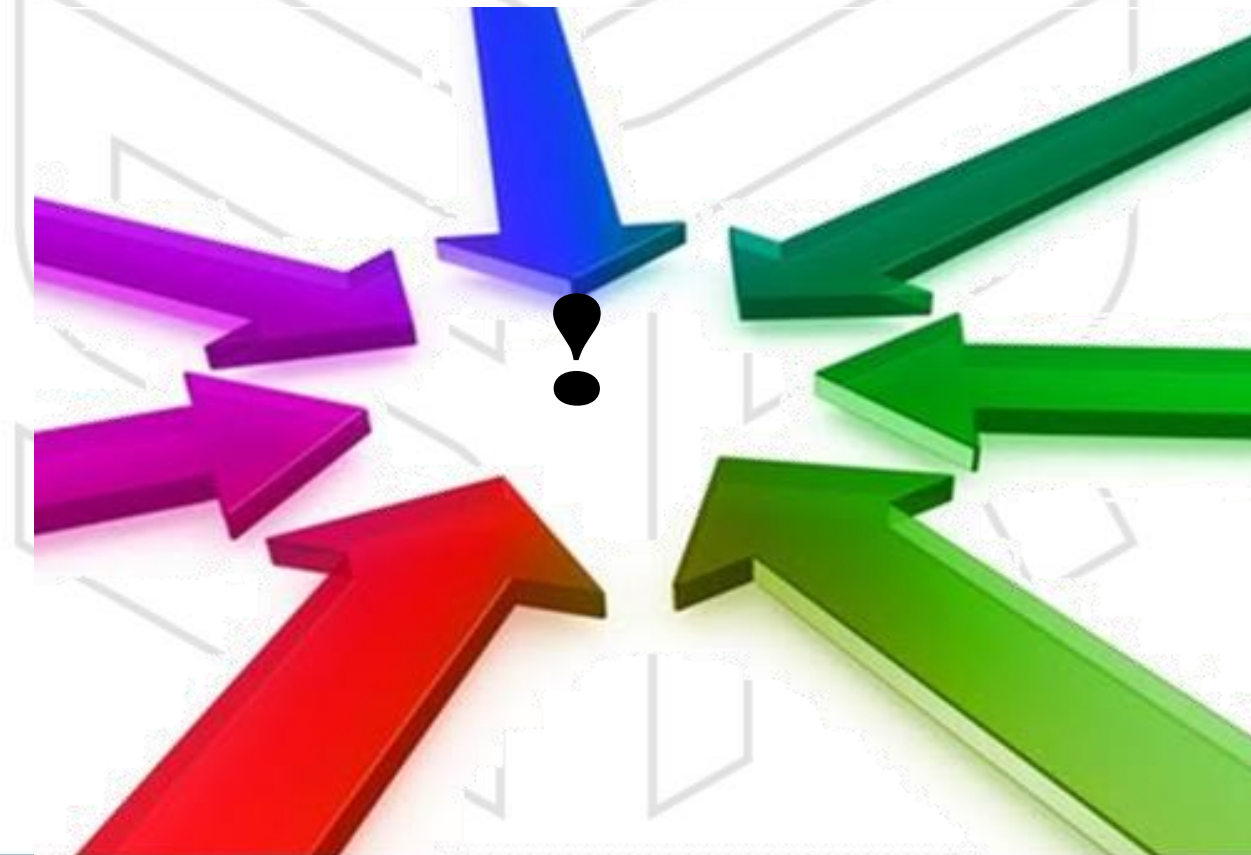
PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO



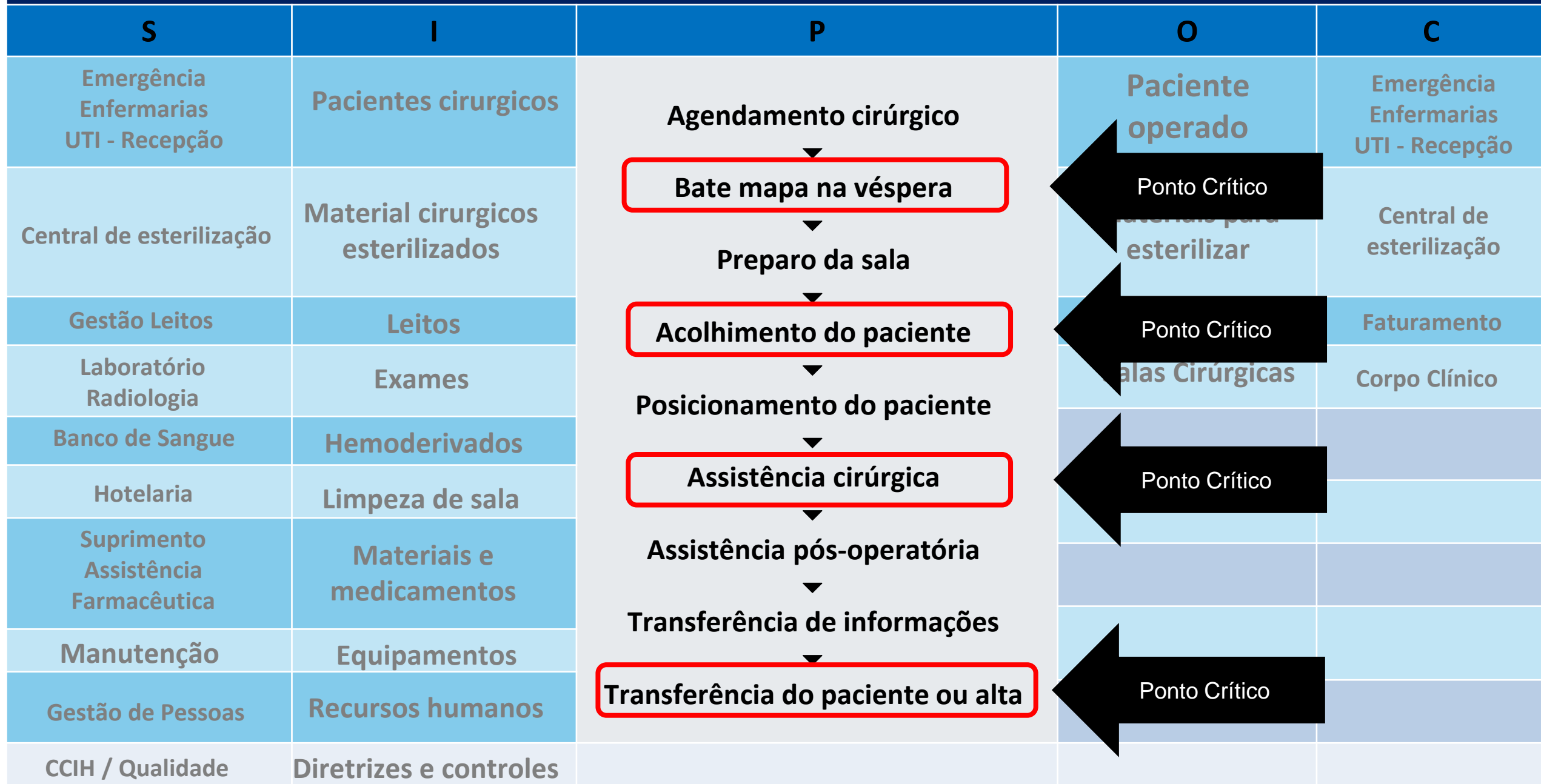
PONTO CRITICO DO PROCESSO

Ponto Crítico seria aquele **ponto onde precisamos dar maior esclarecimento** para que seja corretamente realizado. Aquele **ponto onde devemos padronizar** o **COMO** fazer por meio de procedimentos operacionais / diretrizes



PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO



GESTÃO DE RISCO DO PROCESSO

Perigo



**condição ou situação
que tem potencial para
causar danos**




Risco



**É a probabilidade de
que um perigo resulte
em um impacto
negativo**

PROCESSO: CENTRO CIRURGICO

PRODUTO – PACIENTE OPERADO

S		I	P	O	C
Emergência Enfermarias UTI - Recepção	Pacientes cirurgicos	Agendamento cirúrgico	Paciente operado	Emergência Enfermarias UTI - Recepção	
Central de esterilização	Material cirurgicos esterilizados	Bate mapa na véspera			
Gestão Leitos	Leitos	Preparo da sala		Materiais para esterilizar	Central de esterilização
Laboratório Radiologia	Exames	Acolhimento do paciente		Conta hospitalar	Faturamento
Banco de Sangue	Hemoderivados	Posicionamento do paciente		Salas Cirúrgicas	Corpo Clínico
Hotelaria	Limpeza de sala	Assistência cirúrgica			
Suprimento Assistência Farmacêutica	Materiais e medicamentos	Assistência pós-operatória			
Manutenção	Equipamentos	Transferência de informações			
Gestão de Pessoas	Recursos humanos	Transferência do paciente ou alta			
CCIH / Qualidade	Diretrizes e controles				

PROCESSO CENTRO CIRURGICO: PRODUTO – PACIENTE OPERADO

Fornecedores	Tarefas	Perigos/Riscos	Protocolos	Clientes
<p>Emergência Enfermarias UTI Recepção Laboratório Radiologia Banco de Sangue Suprimento Assistência Farmacêutica</p>	<p>Agendamento cirúrgico Bate mapa na véspera Preparo da sala Acolhimento do paciente Posicionamento do paciente Assistência cirúrgica Assistência pós-operatória Transferência de informações Transferência do paciente</p>	<p>Identificação do paciente Cirurgia em local errado Falta de materiais e insumos Comunicação na passagem de plantão Controle inadequado de MPP Falha no critério de alta Falha no transporte Falta de leito crítico</p>	<p>Identificação segura. Cirurgia Segura Bate Mapa Acolhimento profissional Registro seguro SBAR Protocolo MPP Protocolo de transporte seguro</p>	<p>Emergência Enfermarias UTI Recepção Central de esterilização Faturamento</p>

GESTÃO DE RISCO DO PROCESSO



Tolerável

ALARP

Intolerável

Probabilidade	Conseqüência				
	Sem dano	Dano Leve	Dano Moderado	Dano Grave	Morte
Frequentemente (semanal, mensal)	5	10	15	20	25
Ocasional (período de 1 a 2 anos)	4	8	12	16	20
Incomum (período de 2 a 5 anos)	3	6	9	12	15
Remota (período de 5 a 30 anos)	2	4	6	8	10
Raro (ou nunca ocorreu)	1	2	3	4	5

Reavalia periodicamente (mudança de faixa?)

GESTÃO DE RISCO DO PROCESSO

Implantar barreiras de prevenção

Quanto maior o risco e gravidade do dano, mais efetivas devem ser as barreiras

Desenvolver e implantar protocolos



Prof. Marco

Barreiras

Barreiras

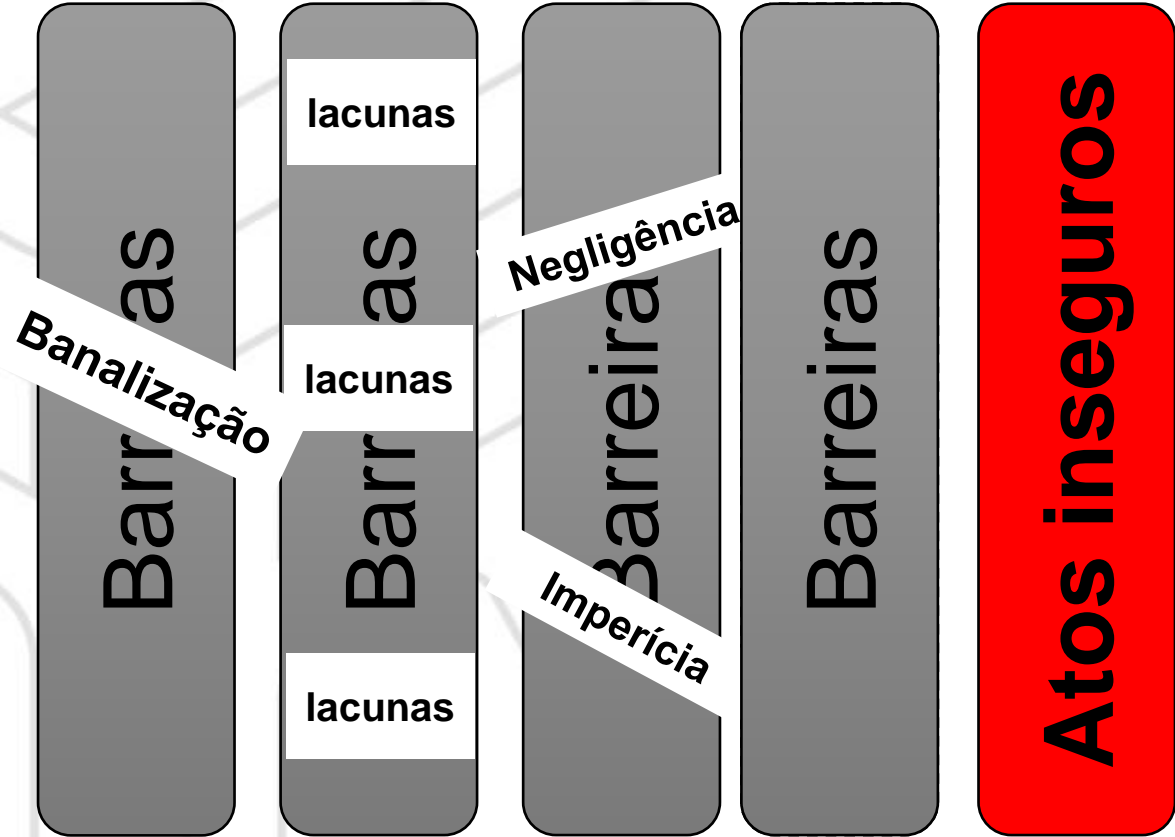
Barreiras

Ato seguro

GESTÃO DE RISCO DO PROCESSO

Realizar a gestão de riscos assistenciais

Falha na gestão de riscos



GESTÃO DE RISCO DO PROCESSO



Gostoso!!



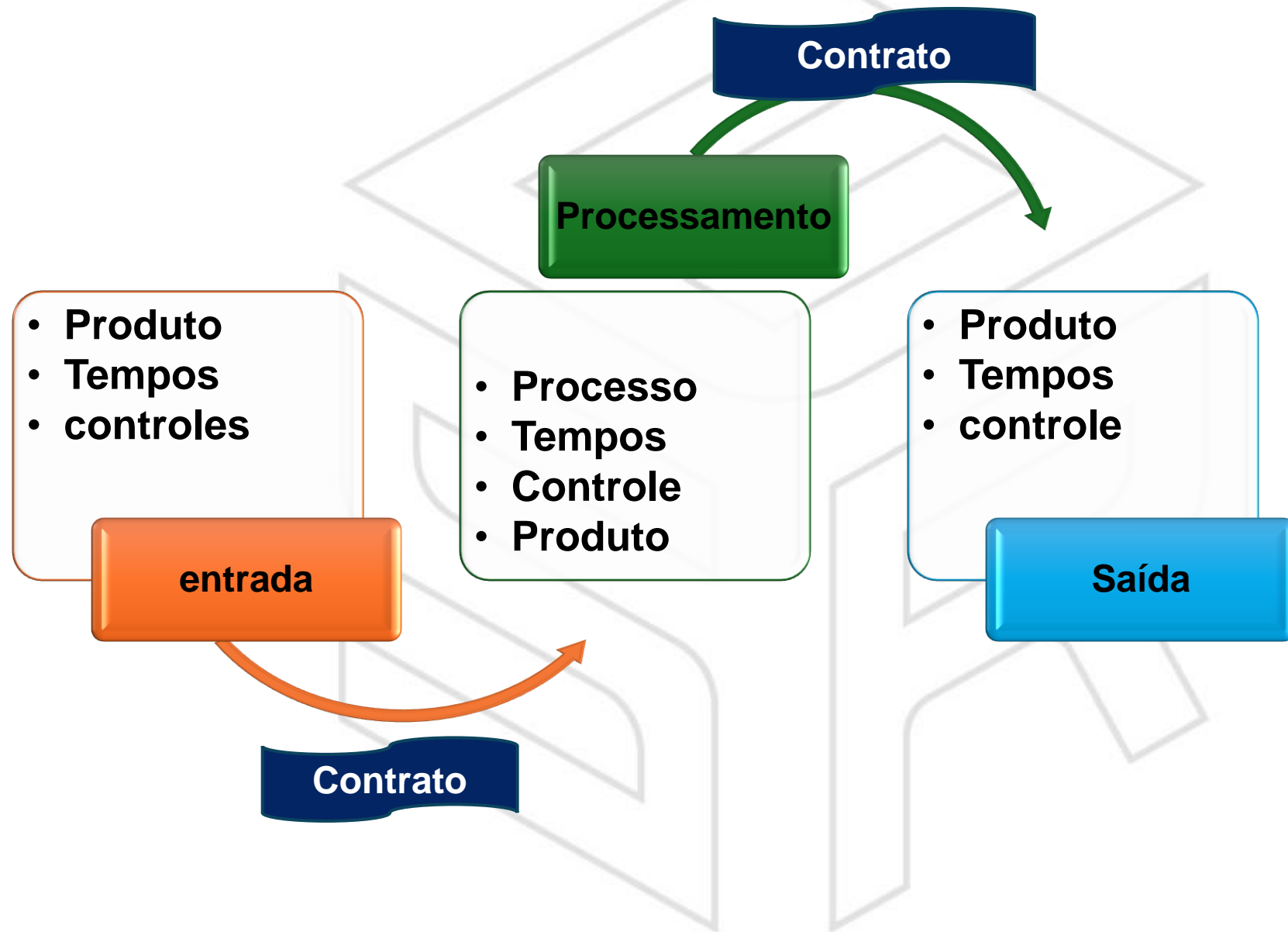
É
só isso!?

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

**Interação de processos
entre unidades**



INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES



INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

Deve-se negociar:



- Qual o produto a ser entregue
- Como deve ser entregue
- Prazos de entrega
 - Condições para entrega
 - Formas de controle
 - Fragilidades e riscos

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

Interação de processos entre unidades

O Cliente deve considerar:



- Taxa ou volume de produção
- Rotinas administrativas
- Impacto do insumo na cadeia de produção
- Contingencias para quebra de contrato

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

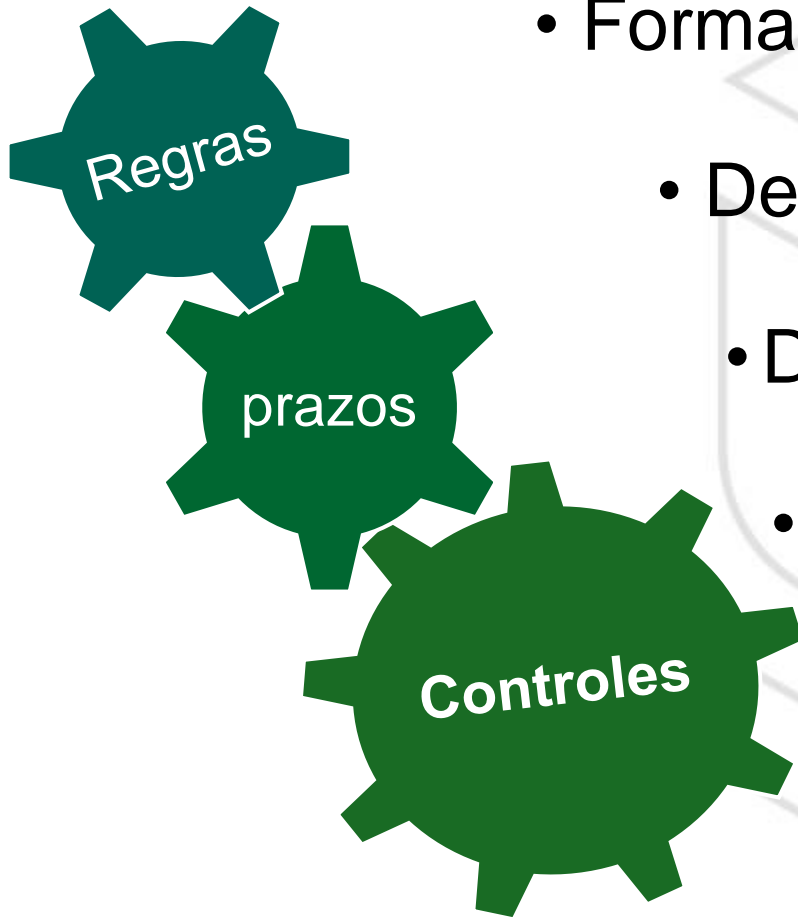
O Fornecedor deve considerar:



- Fluxos internos e rotinas com outras unidades
- Capacidade instalada
- Garantia de escala
- Condições para entrega

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

Como Fazer:



- Formalize o convite para o fornecedor / cliente
 - Defina um mediador
 - Divulgue os itens a serem discutidos
 - Discuta as necessidades do processo
 - Defina as regras, entregas e prazos
 - Defina a forma de acompanhamento
 - Registre tudo e monitore

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

CONTRATO:

Fornecedor	Produto	Funcionalidade Qualidade Tempo Relacionamento	Pré-requisito	Assinatura das Interfaces

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

CONTRATO: Centro Cirúrgico e Farmácia

Fornecedor	Produto	Contrato	Pré Requisito	Assinatura das Interfaces
Farmacia	Kits cirurgicos	Entregar os kits cirúrgicos por tipo de procedimentos 60 minutos antes da cirurgia	Liberação de mapa cirurgico até as 17 horas do dia anterior a cirurgia	<i>Marcos Reis</i>
	Materiais e medicamentos de urgencia	Entregar matérias extra kit no momento da solicitação	Apresentação de etiquetas de identificação do paciente com código de barras	<i>Jose da Silva</i>
	O P M E	Liberação de OPME consignados em até 60 minutos antes da cirurgia	Liberação de autorização no bate mapa na vespera da cirurgia	<i>Mariana Oliveira</i>

11:24

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

CONTRATO: Central de Materiais e Esterilização

Fornecedor	Produto	Contrato	Pré-requisito	Assinatura das Interfaces
CME	Material estéril	Entregar materiais estéreis com 60 minutos antes da cirurgia	Liberação de mapa cirurgico até as 17 horas do dia anterior a cirurgia	<i>Marcos Reis</i> <i>Jose da Silva</i>
Centro Cirurgico	Material sujo	Entregar materiais utilizados com conferencia em sala cirúrgica	Liberação de relação de materiais nas caixas na entrega	<i>Mariana Oliveira</i>

ACOMPANHAMENTOS DOS RESULTADOS

INTERAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS



INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

Indicador:

- **Ser representativo;**
- **Fácil de entender;**
- **Testado no campo.**
- **Econômico;**
- **Disponível a tempo;**
- **Comparáveis (Benchmarking)**

Indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam

Simples

Objetivo

Baixo Custo

INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

Indicadores na prática:



γραφικά φαίνονται να μιλούν ελληνικά,
πρέπει να μάθουμε να μιλάμε coms δείκτες

COISAS QUE NÃO
ENTENDO



Aprender com os erros



=

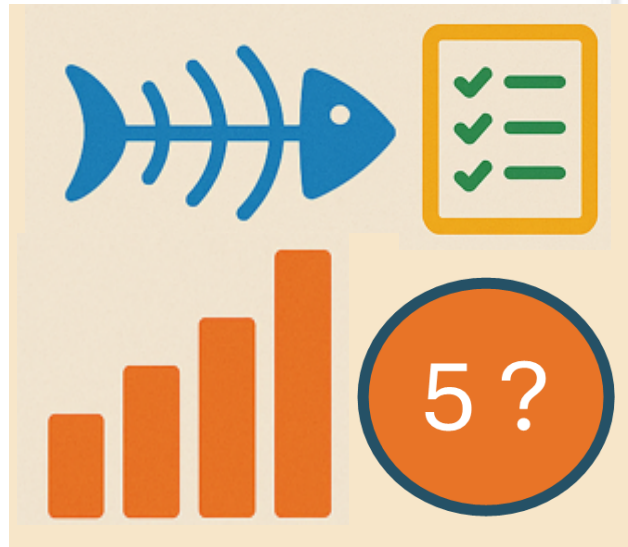


O erro como estratégia de mudança

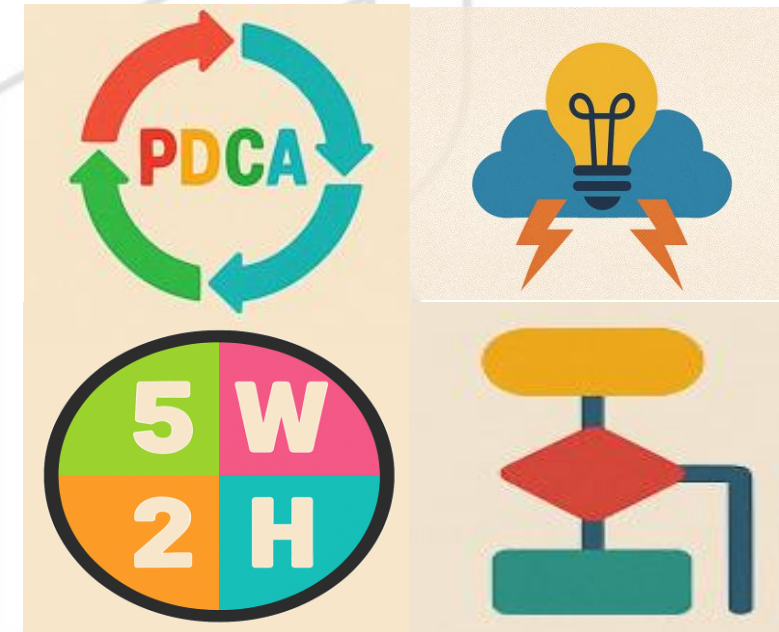
INTERAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE UNIDADES

- Monitorar e Melhorar o desempenho dos processos

Monitorar e Analisar



Corrigir Melhorar





**RUMO À
EXCELÊNCIA**

ATIVIDADE PRÁTICA

1. Considere a sua instituição
2. Elabore um objetivo estratégico
3. Selecione um setor finalístico (produtivo)
4. Defina o produto principal do setor e dois secundários
5. Defina o propósito com base na missão e visão

ATIVIDADE PRÁTICA

1. Cite três fornecedores de cada grupo:

Principais

Críticos

Não Críticos

2. Cite os produtos de cada fornecedor

3. Detalhe o processo do setor

4. Defina dois pontos críticos

5. Defina dois perigos do processo

ATIVIDADE PRÁTICA

1. Considere a sua instituição
2. Elabore um objetivo estratégico
3. Selecione um setor finalístico (produtivo)
4. Defina o produto principal do setor e dois secundários
5. Cite três fornecedores de cada grupo:
 1. Principais
 2. Críticos
 3. Não Críticos
6. Cite os produtos de cada fornecedor
7. Detalhe o processo do setor
8. Defina dois pontos críticos
9. Defina dois perigos do processo

“SÓ AQUELES QUE TÊM A PACIÊNCIA DE FAZER AS COISAS SIMPLES COM PERFEIÇÃO É QUE ADQUIREM A CAPACIDADE DE FAZER AS COISAS DIFÍCEIS COM FACILIDADE”

A EXCELÊNCIA É O RESULTADO GRADUAL DE SEMPRE SE ESFORÇAR PARA FAZER MELHOR.

Contato:

 (16) 9 8148-6722

 8sr.com.br

 @8sr.valoremsaude

 8SR - Gestão e Valor em Saúde

 8SR - Gestão e Valor em Saúde

Obrigado



8SR - Gestão &
Valor em Saúde

