



*Qualidade e Rentabilidade
dos Serviços de Saúde*



12ª Edição

Gestão orientada a processos na óptica dos serviços:
- papel chave na responsabilização e na eficiência

Jorge Coelho

jorge.s.coelho@sisconsult.com



Objectivos



- ❖ Concretização da estratégia
- ❖ Adequação / mudança do comportamento dos colaboradores
- ❖ Melhoria da inovação e agilidade organizacional
- ❖ Melhoria da eficiência da organização
- ❖ Responsabilização e motivação individual dos colaboradores
- ❖ Geração de consensos

Aproximação MLEARN



- **Propor abordagem *top down*, integrada, sistémica e orientada a processos**
com a finalidade de facilitar a explicitação, comunicação e controlo da estratégia, conferindo agilidade organizacional
- **Ajudar a conceber e implementar um modelo de melhoria contínua suporte da aprendizagem organizacional**
assente numa arquitectura de competências organizacionais, na geração de consensos e numa óptica de terapia organizacional.
- **Proporcionar condições adequadas para a inovação na organização**
- **Assegurar mudança de atitudes e de comportamentos**
- **Criar um quadro claro de responsabilização individual e organizacional**

Respostas para as questões:



Como garantir que todos fazem o mesmo entendimento da estratégia?

Como garantir que os objectivos individuais de todos os colaboradores são desdobrados desde os objectivos estratégicos de médio prazo?

Como saber qual o impacto na estratégia de cada tarefa?

Aquando de um desvio num objectivo, como saber, para além da explicação, onde falhou a estratégia e o que fazer?

Como garantir que o portefólio do projectos é o adequado e suficiente para implementar a estratégia?

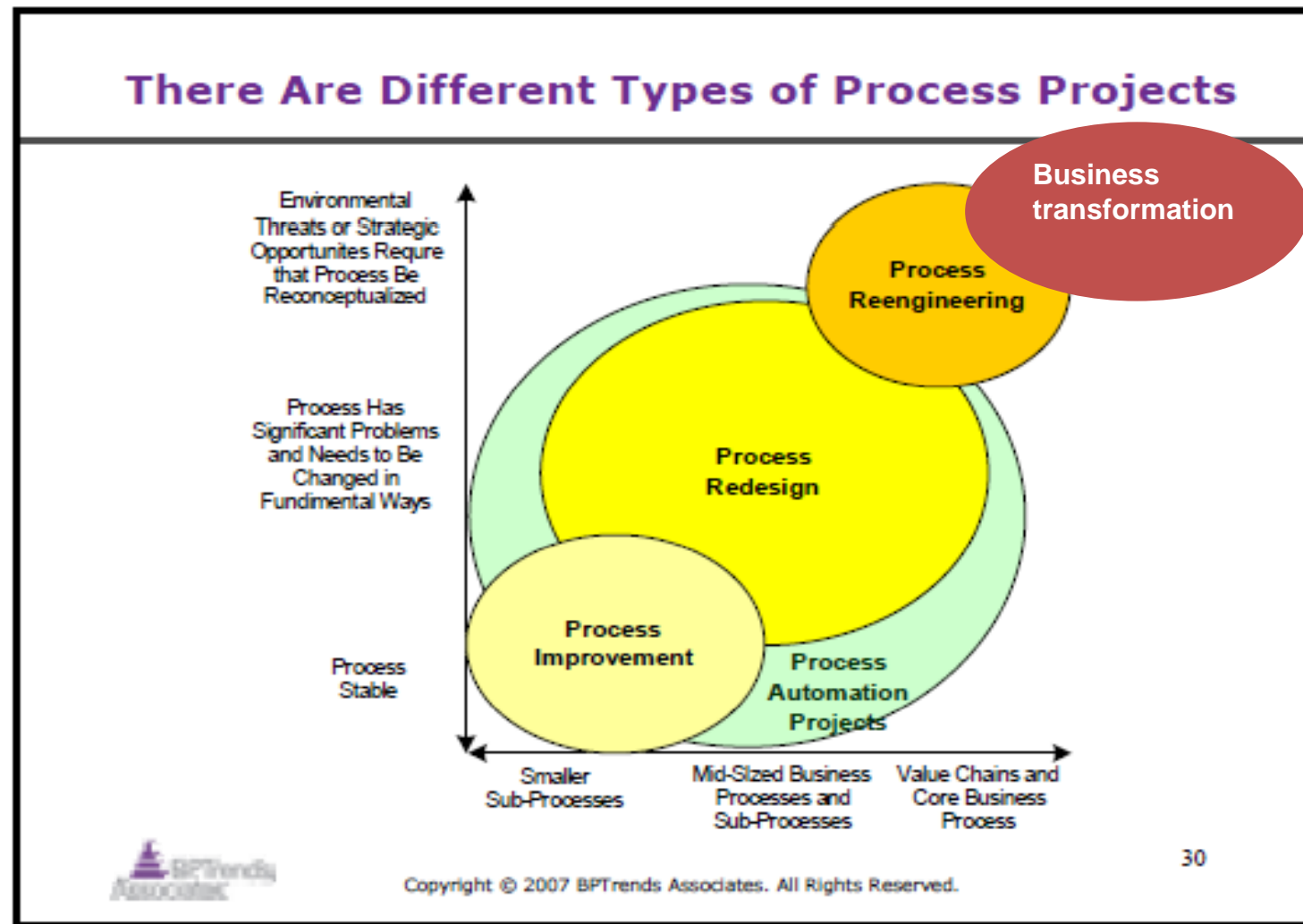
Como definir a prioridade dos projectos em função do contributo para a estratégia e não apenas do seu custo/benefício?

Como garantir que os processos desenhados são os mesmos para a qualidade, a informática, o custeio por actividades, para a definição de funções, reduzindo custos de elaboração e de manutenção.....?

Como garantir que existe um único sistema de gestão que responde a todos os referenciais de boas práticas, em vez tentar integrar diversos sistemas?

Como garantir o alinhamento estratégico dos SI, das TIC, dos sistemas da qualidade, da avaliação de desempenho, ?

1. Quadro de referência da intervenção organizacional



1. Conceito de processo

Perspectiva estratégica

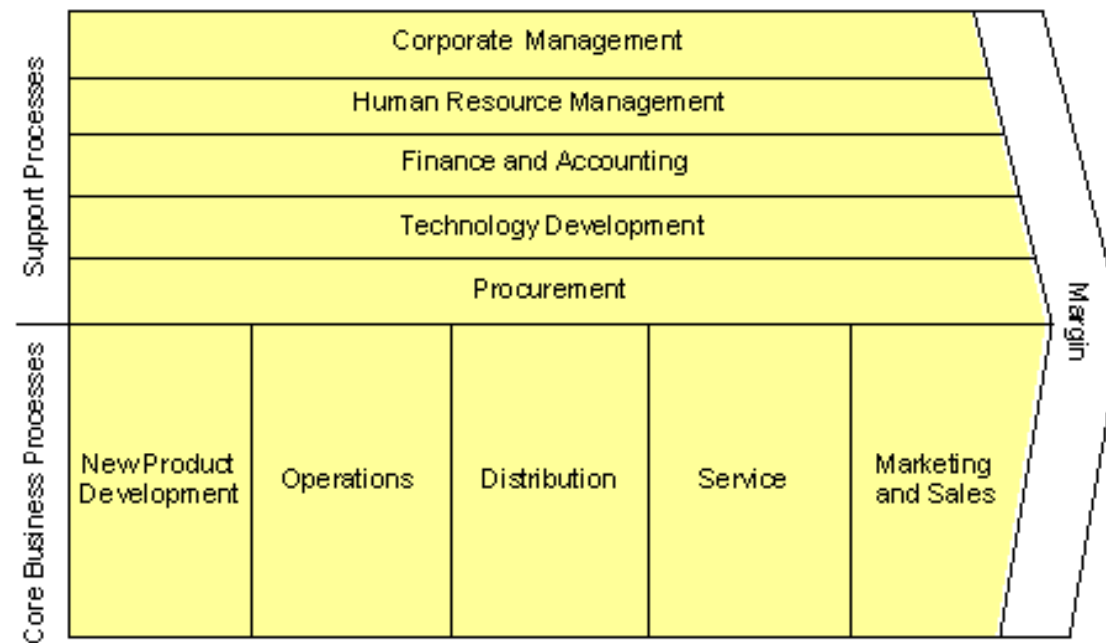
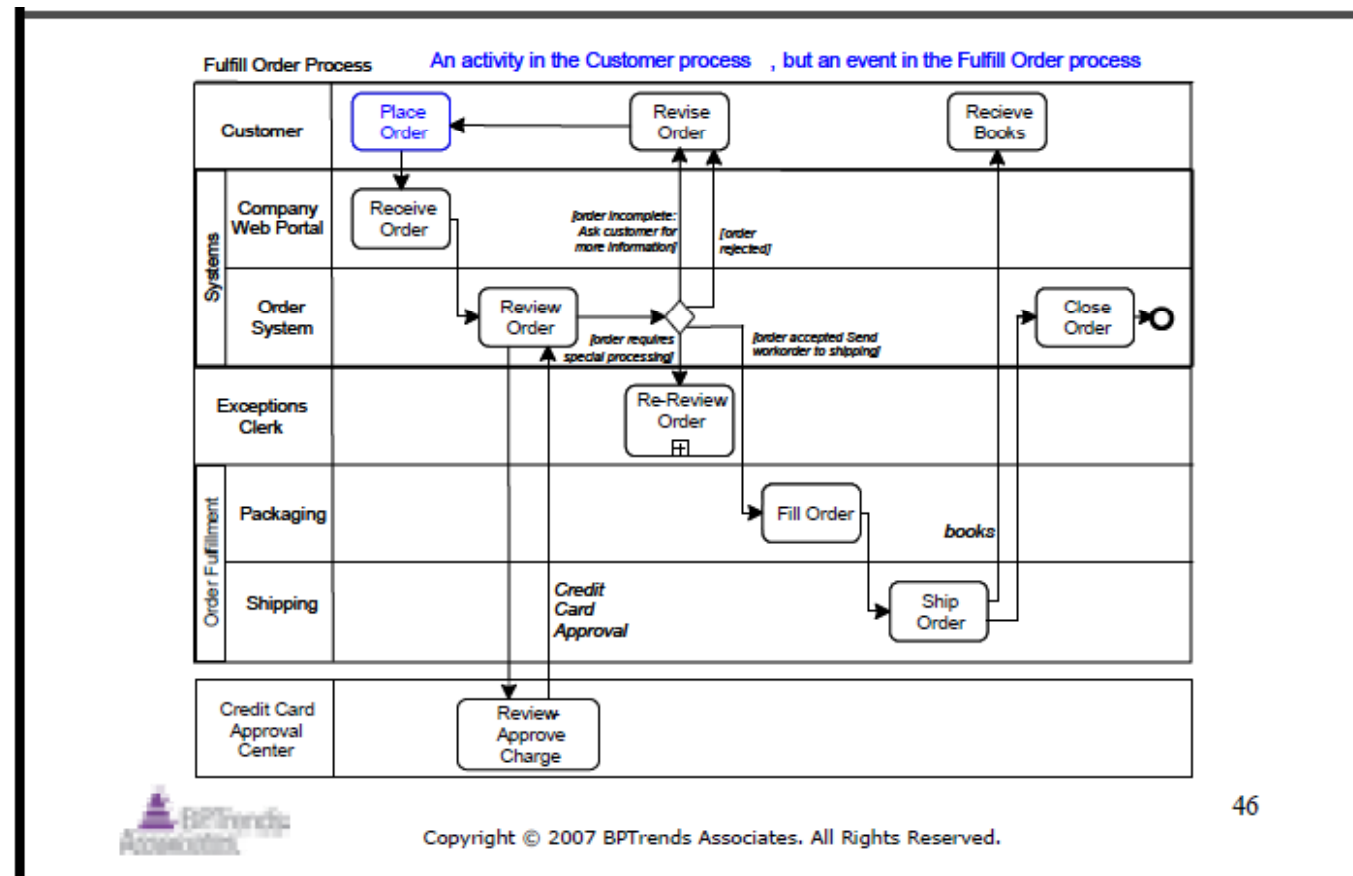


Figure 1. Michael Porter's Value Chain Model.

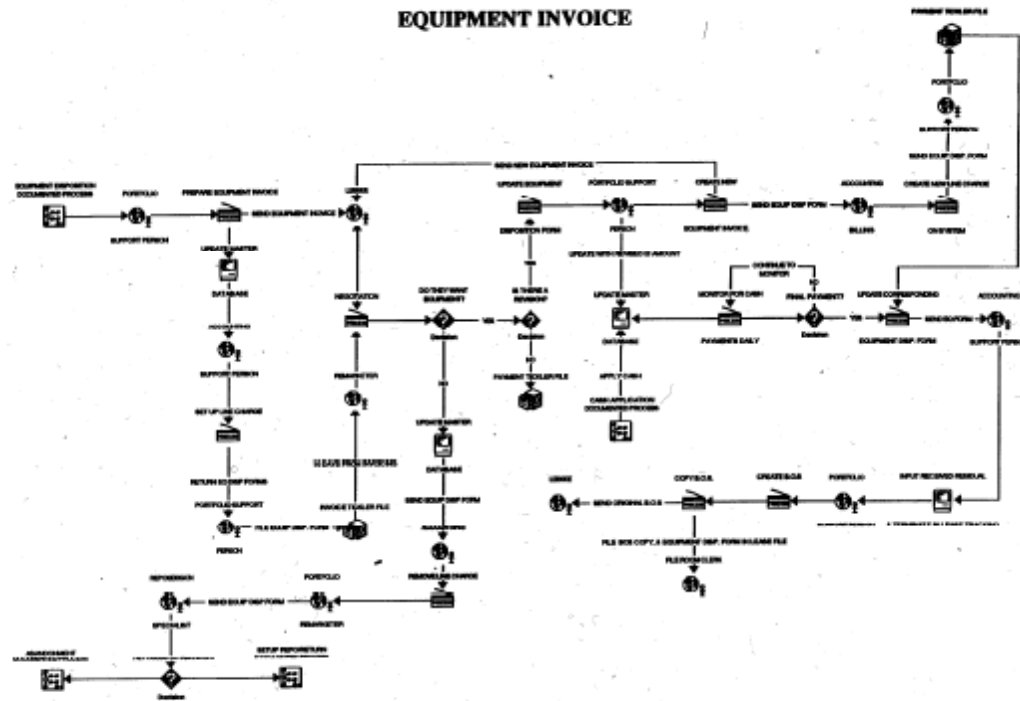
1. Conceito de processo

Perspectiva operacional



1. Conceito de processo

Perspectiva tecnológica



1. Conceito de processo

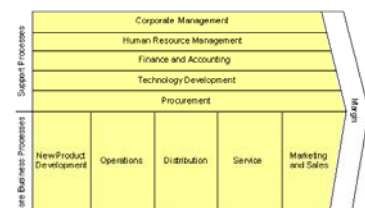
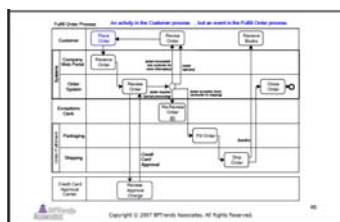


Figure 1. Michael Porter's Value Chain Model.



Serviço a prestar



Tarefa a realizar



Operação a realizar pelo computador

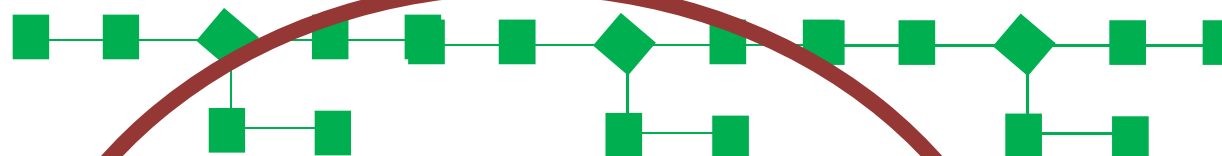


Competência organizacional versus Processo

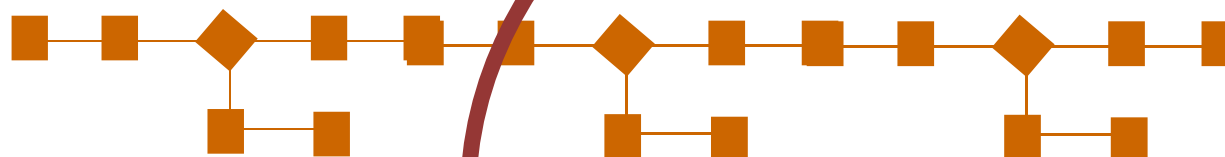


Quem é responsável pelo objectivo:
Reduzir o tempo de resposta ao utente

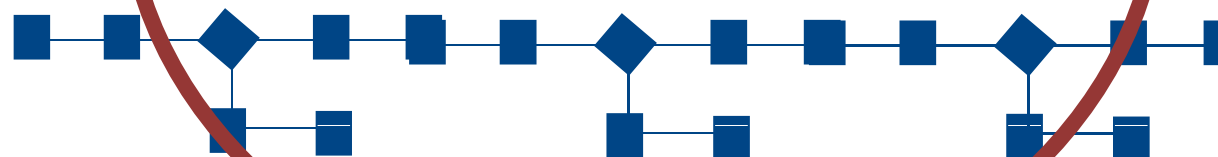
Processo: Admissão do utente



Processo: Realização de análises



Processo: Consulta médica

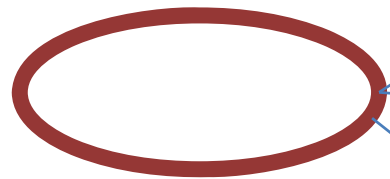


Competência organizacional: Satisfazer necessidade de cuidados

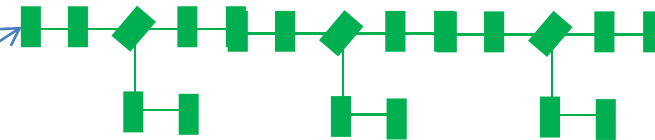
Competência organizacional versus Processo



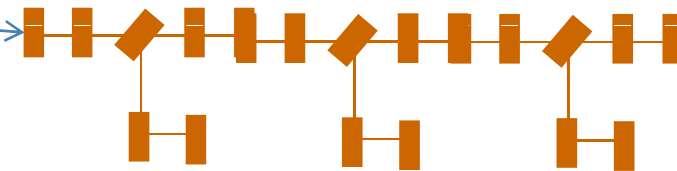
**Competência organizacional:
Satisfazer necessidade de cuidados**



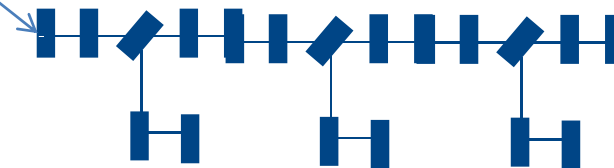
Processo: Admissão do utente



Processo: Realização de análises



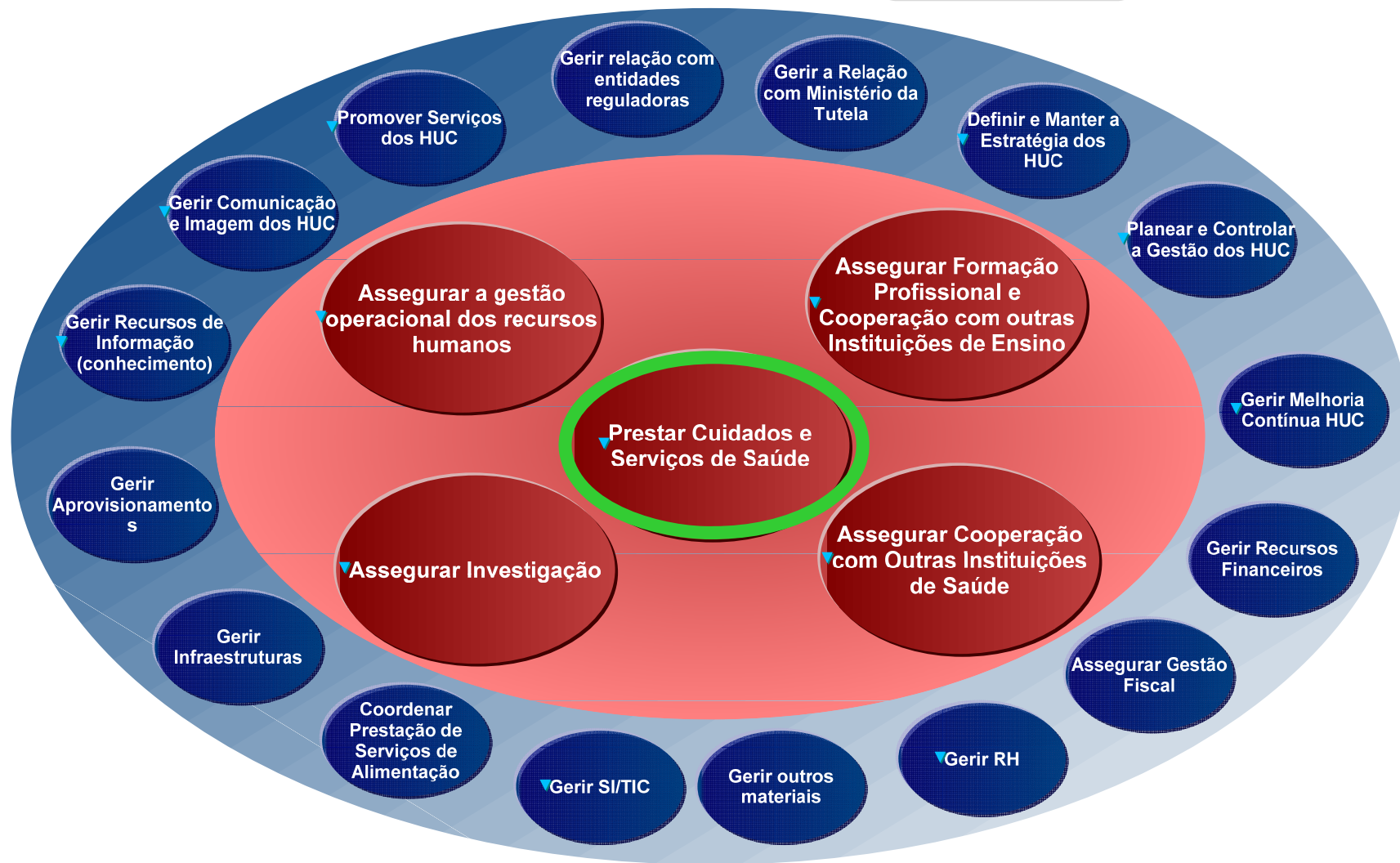
Processo: Consulta médica



Modelo de contexto externo

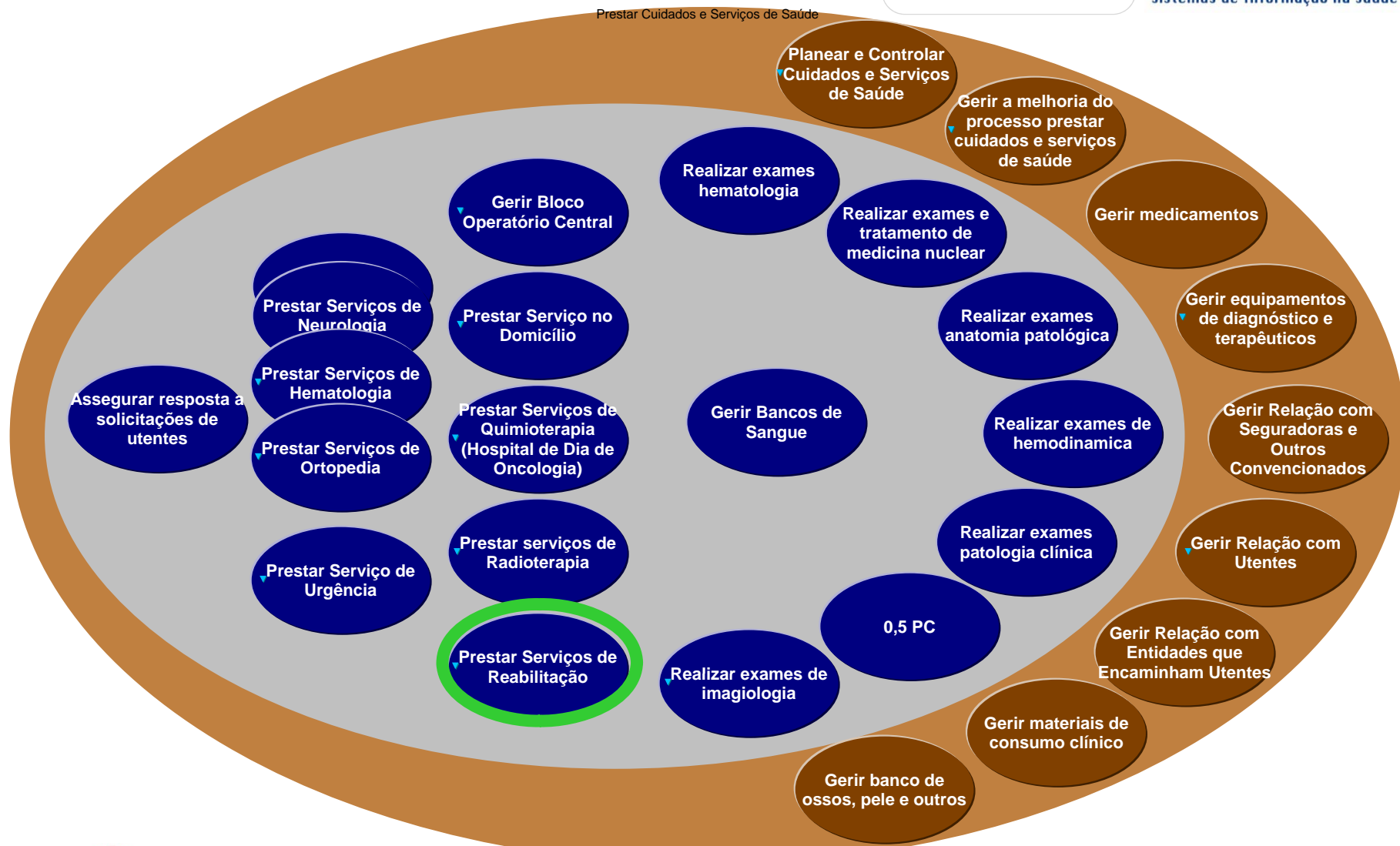


Modelo de competências organizacionais de 1º nível



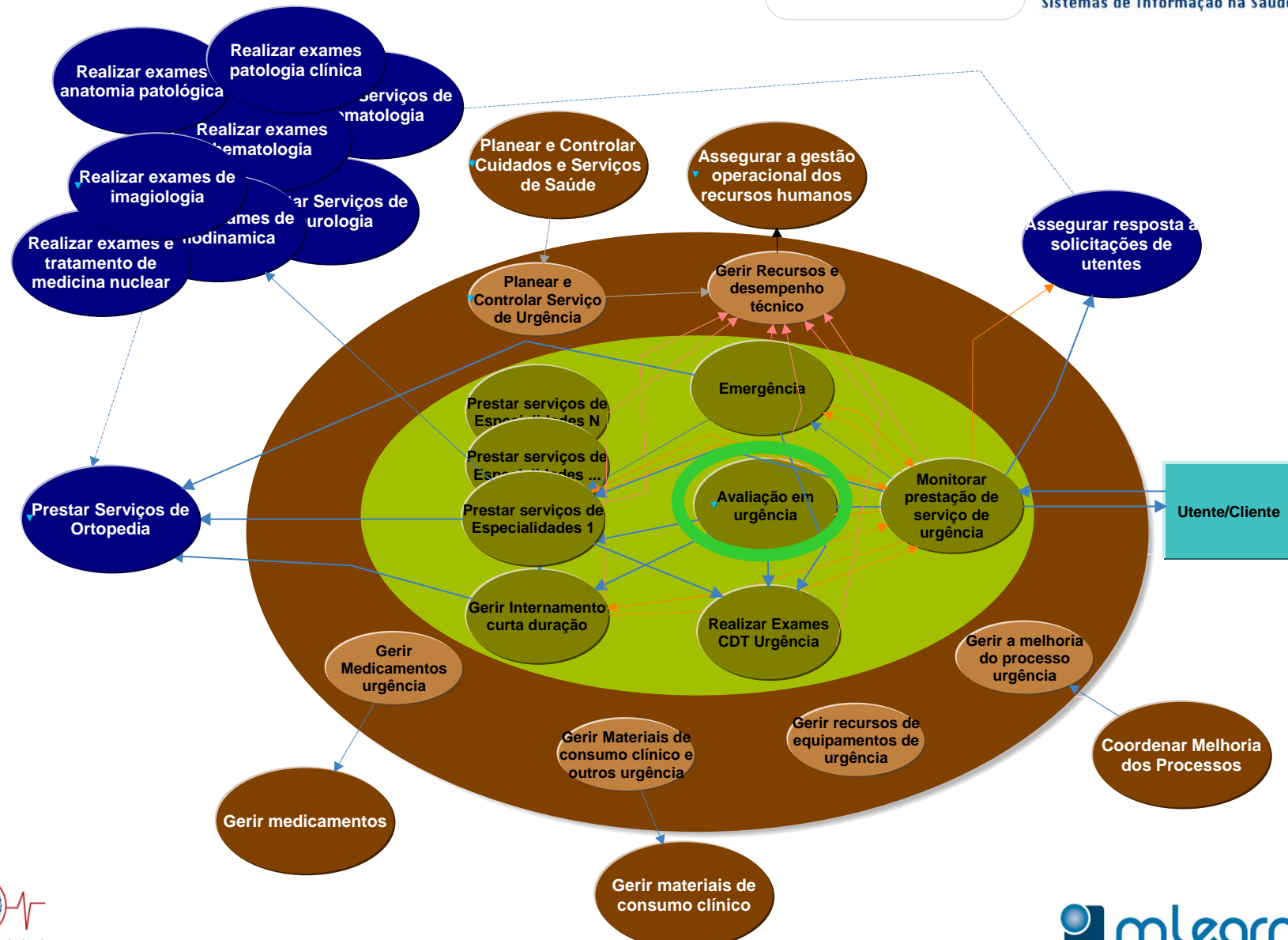
Competências organizacionais de 2º nível

Prestar cuidados e serviços de saúde

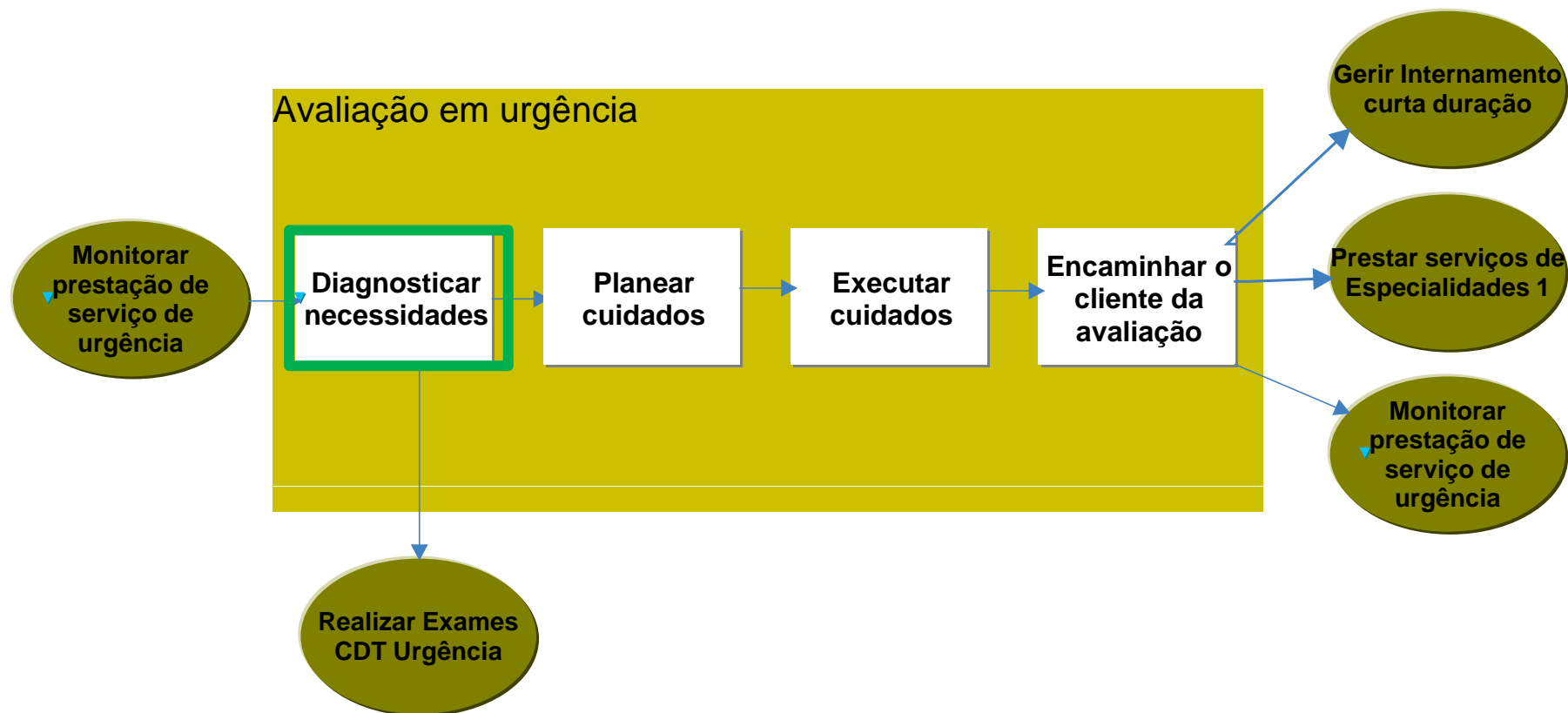


Competências organizacionais de 3º nível

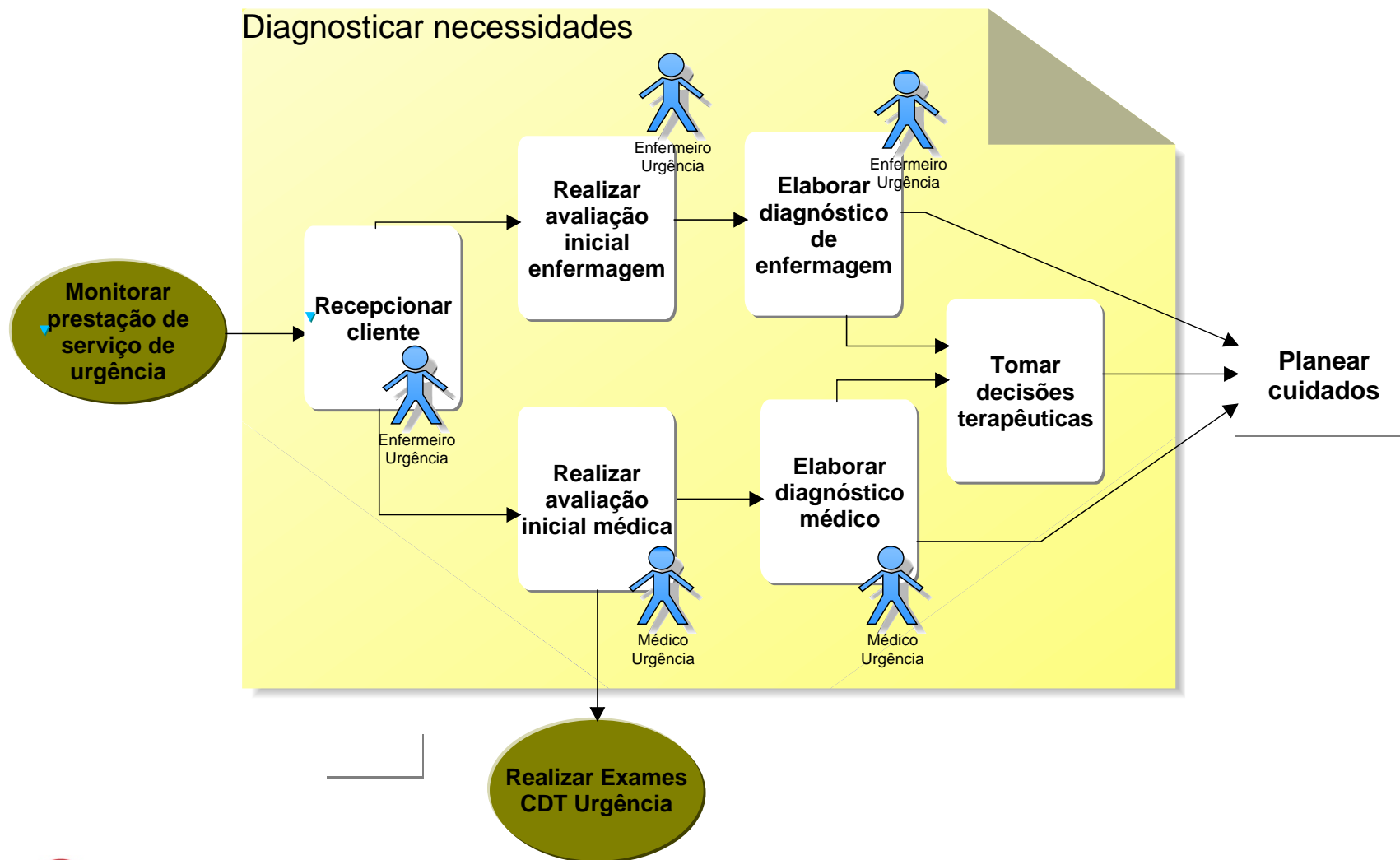
Prestar serviços de urgência

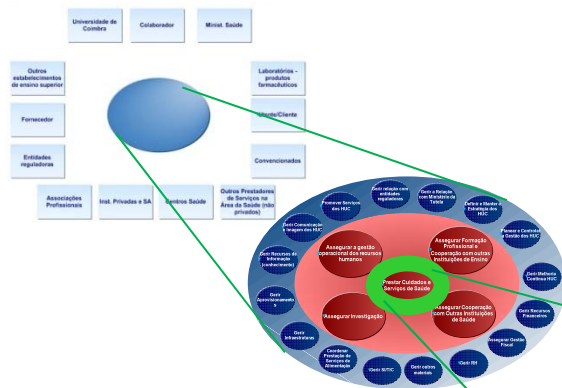


Actividades da CO 3º nível Assegurar **Avaliação em urgência**

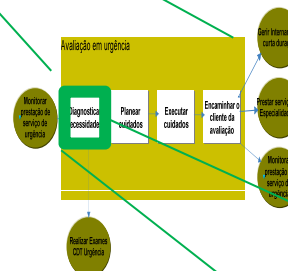
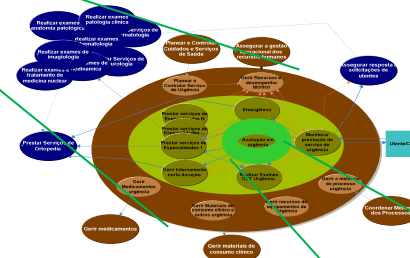
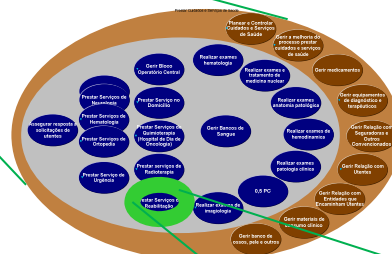


Tarefas da Actividade Diagnosticar Necessidades de cuidados

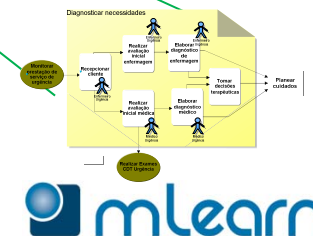
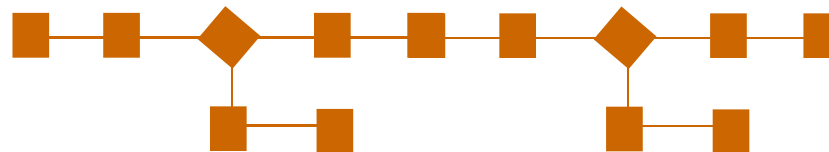




Arquitetura organizacional de um hospital



Modelação operacional





Objectivos estruturantes (médio prazo)

A. Garantir a satisfação dos utentes

A.1 Índice de satisfação dos utentes



Objectivos operacionais (curto prazo)

1. Adequar a oferta à procura de cuidados (A, B)

1.2 Situações para as quais não houve resposta (sem resposta adequada ou com atraso)(A.1)

**Desdobramento
de objectivos**



1. Garantir uma resposta adequada aos utentes (1)

1.1 Utentes não atendidos(1.1)



1. Garantir uma resposta adequada aos utentes na Urgência (1)

1.1 Utentes inscritos acima da capacidade na urgência (1.1)



1. Garantir uma resposta adequada na Avaliação em urgência (1)

1.1 Utentes avaliados em urgência acima da capacidade (1.1)



1. Garantir uma resposta adequada no Diagnóstico de necessidades em urgência (1)

1.1 Utentes diagnosticados em urgência acima da capacidade (1.1)

Elaborar
diagnóstico
médico

1. Garantir uma resposta adequada no Diagnóstico Médico em urgência (1)

1.1 Utentes diagnosticados pelo médico em urgência acima da capacidade (1.1)



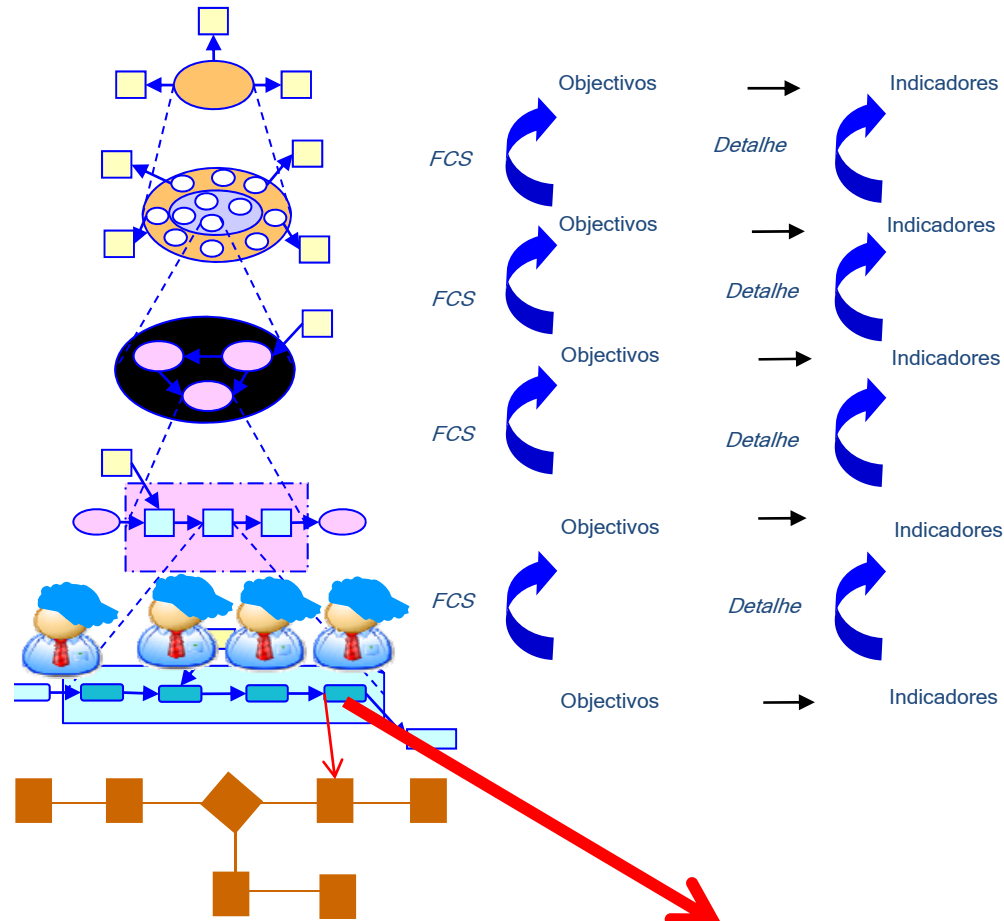
Definição de funções e responsabilidades

Enterprise Model

Business Model

Operations Model

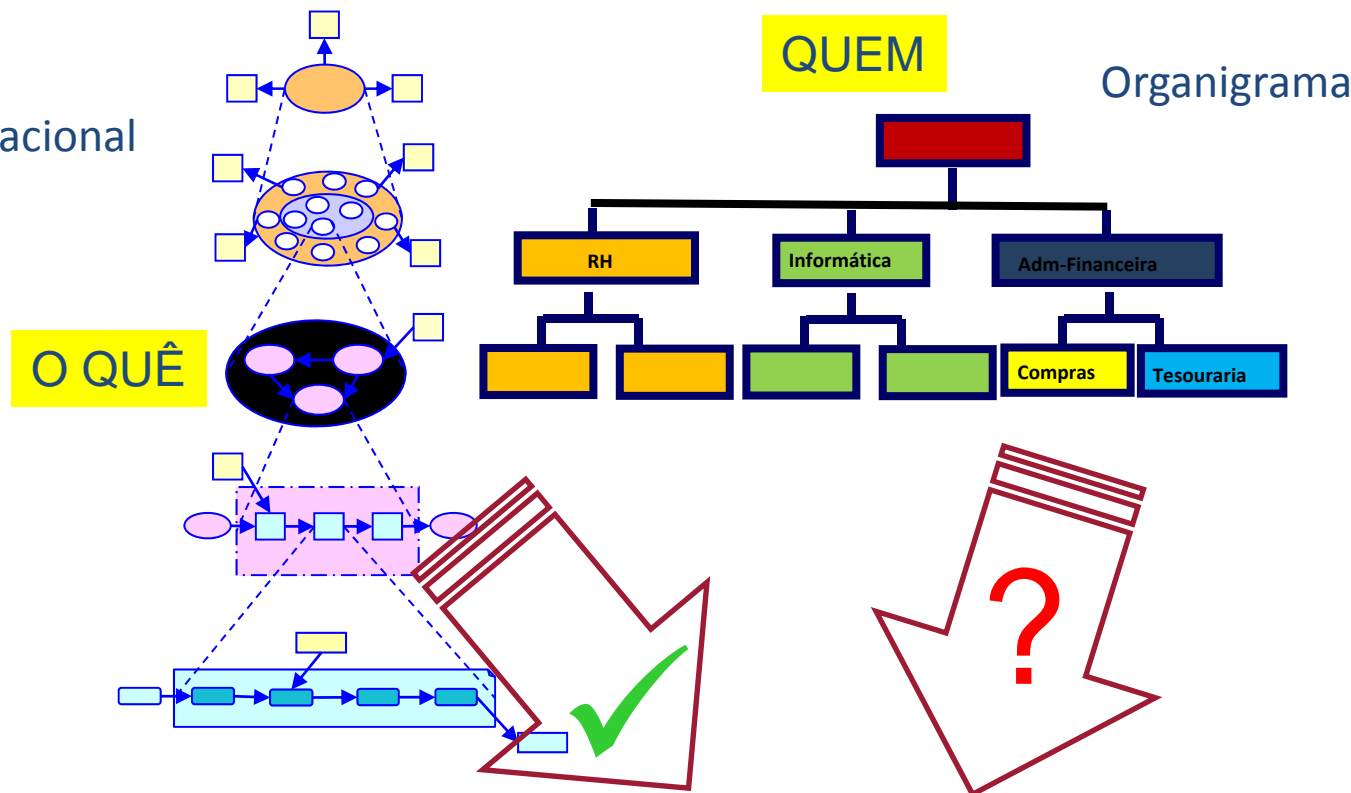
Workflow Model



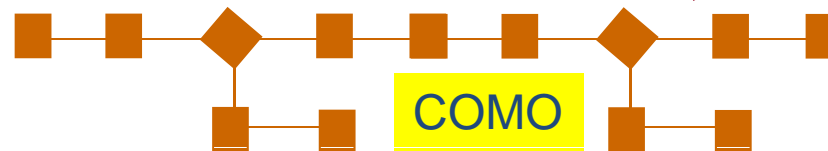
Funções = \sum tarefas
Responsabilidades = \sum objectivos das tarefas

Estratégia organizacional

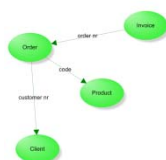
Arquitetura Organizacional



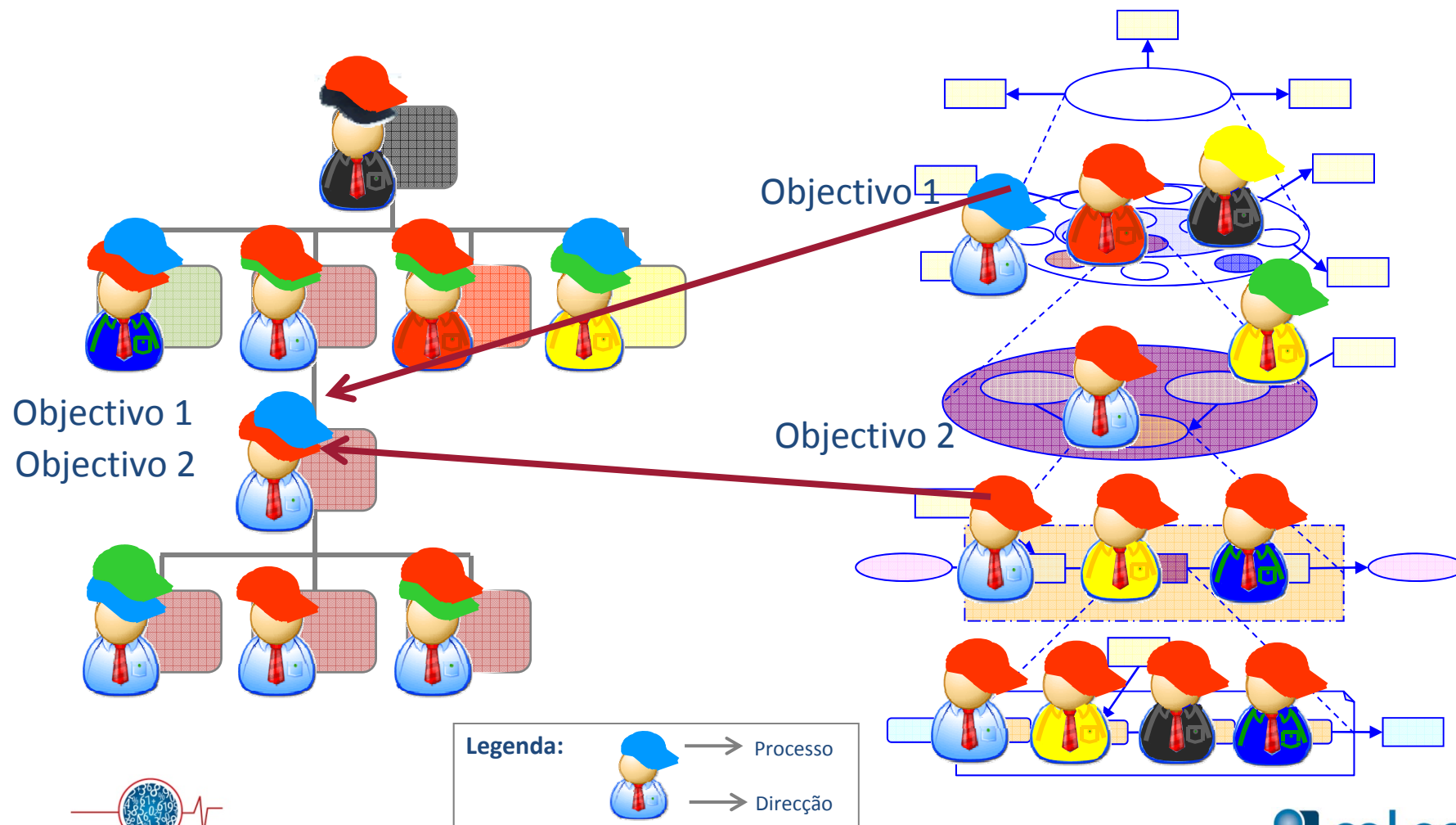
Processo/Workflow



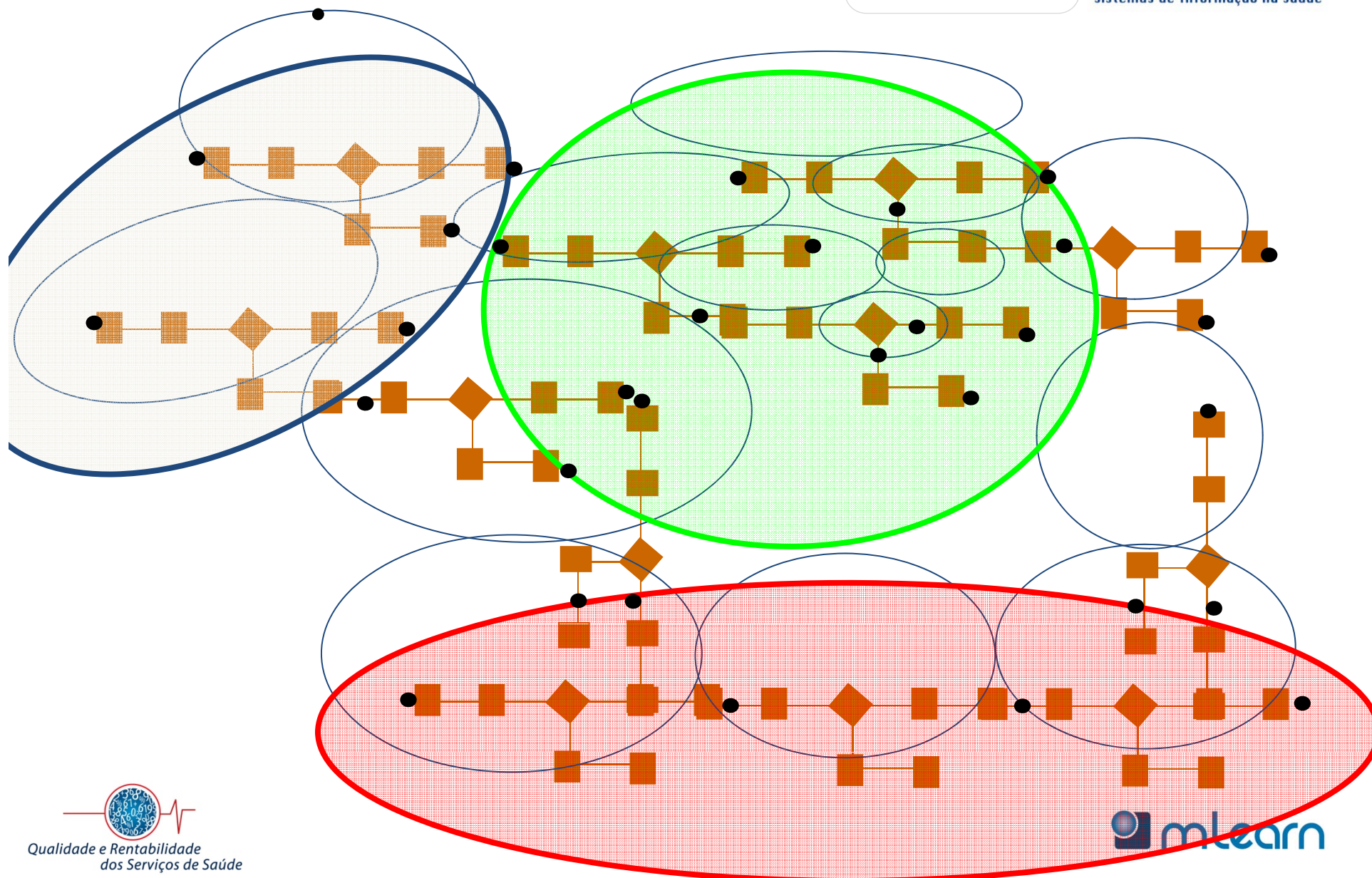
Modelo de SI



Os objectivos não se definem directamente para as pessoas



Alinhamento dos Processos



Cruzamento dos Objectivos Estruturantes vs Objectivos Operacionais

3	A. Garantir a satisfação dos utentes	2		3			3
2	B. Alcançar o equilíbrio económico e financeiro	3	3	2			2
1	C. Reforçar a diferenciação do Hospital				3		
3	D. Contribuir para a satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional					1	
3	E. Reforçar o compromisso dos Hospital com a responsabilidade social perante a comunidade						
Objectivos Estruturantes		01. Adequar a oferta à procura de cuidados (A, B)	02. Maximizar o desempenho global do Hospital em toda a sua envolvente (B)	03. Optimizar a articulação e comunicação com outras instituições e utentes (A,B)	04. Reforçar a diferenciação do Hospital nos cuidados de saúde (C)	05. Minimizar situações de risco dos profissionais (D)	06. Melhorar a competitividade do Hospital (A, B)
Objectivos Operacionais							
Ponderação Objectivos Operacionais		5	3	5	3	1	5
Ponderação Obj. Op. pelos Obj. Estruturantes		12	6	13	3	3	13
Valor Ponderado		2	1	2	1	1	2

Elaboração do plano e orçamento

Prioridade / Impacto dos Projectos

Objectivos Operacionais	01. Adequar a oferta à procura de cuidados (A, B)	02. Maximizar o desempenho global do Hospital em toda a sua envolvente (B)	03. Optimizar a articulação e comunicação com outras instituições e utentes (A,B)	04. Reforçar a diferenciação do Hospital nos cuidados de saúde (C)	05. Minimizar situações de risco dos profissionais (D)	06. Melhorar a competitividade do Hospital (A, B)	Prioridade	
MProcessos								
Peso a associar a cada objectivo	2	1	2	1	1	2		
P. Prestar Cuidados e Serviços de Saúde	3	2	2	2		3	3	
P. Assegurar investigação	3			2		1		
P. Assegurar a gestão operacional dos recursos humanos		3			1	2	2	
P. Assegurar cooperação com Outras Instituições de Saúde	2	2	1					
P. Assegurar formação profissional e cooperação com Outras Instituições de Saúde		3	1	2			1	

Alinhamento dos projectos/TIC com a estratégia



Objectivos estruturantes médio prazo

3	A. Garantir a satisfação dos clientes	2	3	3	3
2	B. Alcançar o equilíbrio económico e financeiro	3	2	3	3
1	C. Reforçar a diferenciação do Hospital	3	3	3	3
3	D. Contribuir para a satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional	3	3	3	3
3	E. Reforçar o compromisso do Hospital com a responsabilidade social perante a comunidade	3	3	3	3
Objectivos Operacionais					
Potencial Operacional					
Produção (de acordo com Estrutura)					
Valor monetário					

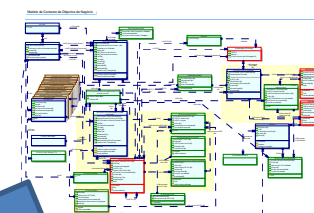
Objectivos operacionais curto prazo

Competências Organizacionais

Objectivos Operacionais	01. Adequar a oferta a procura da colónia (A, B)	02. Maximizar a rentabilidade global do Hospital em todos os seus segmentos (B)	03. Optimizar a utilização do Hospital em termos de recursos humanos (C)	04. Reforçar a diferenciação do Hospital em termos de serviços (D)	05. Melhorar a satisfação dos clientes (E)	06. Melhorar a competitividade do Hospital (A, B)
Prioridade	3	1	3	1	1	2
P. Prestar Custódia e Serviços de Saúde	3	3	3	3	3	3
P. Assegurar Investigação	3	3	3	3	3	3
P. Assegurar a gestão operacional das recursos humanas	3	3	3	3	3	3
P. Assegurar cooperação com Outras Instituições de Saúde	3	3	3	3	3	3
P. Assegurar formação profissional e cooperação com Outras Instituições de Saúde	3	3	3	3	3	3

Prioridade


Projectos /TIC



Comunidade prática/ Portal colaborativo



Comunidade e Colaboração



O Portal MLearn é um portal colaborativo de suporte às comunidades que se interessam pelo conhecimento sobre a metodologia MLearn, quer no que respeita à sua aplicação em contextos particulares quer quanto à sua própria investigação e desenvolvimento.

De momento existem as comunidades MLearn, que congrega os interessados na sua investigação e desenvolvimento, e MLearn Autarquias, que partilha a experiência entre todos os interessados na administração local, particularmente a relativa aos municípios

Brevemente Mlearn Entidades de Saúde.

Username ou Endereço E-mail


Password

Iniciar Sessão

Memorizar

Recuperar password

A plataforma **mlearn** oferece serviços Web 2.0 de partilha, colaboração e comunicação.



Registrar

Notícias

Portal MLearn
Já está disponível uma versão experimental do portal MLearn.

Portal MLearn	Plataforma	Ajuda
Acerca de...	Definir como página inicial	Página
Termos e condições de utilização	Adicionar aos favoritos	Contactos
Política de Privacidade	Recomendar	

Internet

Inb... 2ma... Micr... 2 I... Search Desktop



e-Learning
Grupos de discussão
Chat
Repositório de Boas
Práticas e Casos
Agenda
Notícias
Equipas de projecto

.....

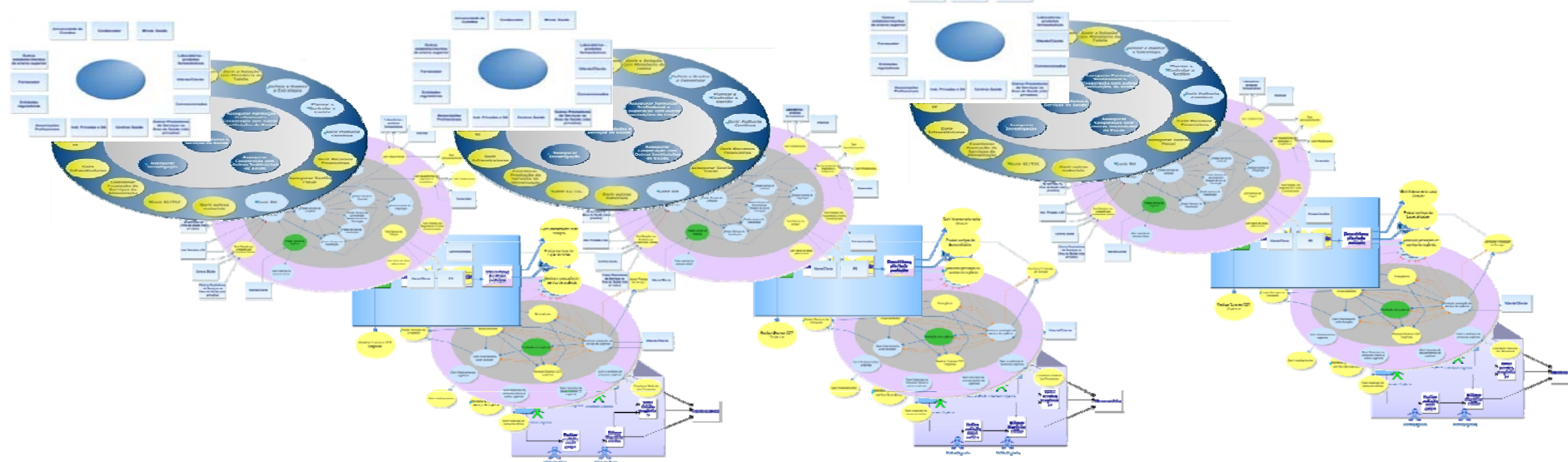


Comunidades
práticas por
Competência
organizacional



Comunidades
práticas por
entidades
hospitalares

3	A. Gerente a satisfação dos clientes	2	3	3	3
2	B. Alcançar o equilíbrio econômico e financeiro	1	3	2	3
1	C. Realizar a difusão do Hospital	3	3	3	3
1	D. Contribuir para a satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional	3	3	3	1
1	E. Realizar a integração do Hospital com a responsabilidade social gerencial e comunitária	3	3	3	3
1	Objetivos Estratégicos	3	3	3	3
1	Objetivos Operacionais	3	3	3	3
1	Priorização Objetivos Operacionais	5	3	3	1
1	Posteriorização (De 5a para 1a) Estratégias	12	6	13	3



Conclusões



- **Não se podem definir objectivos por processos enquanto workflows**
- Apenas por Macro Processos / Competências Organizacionais
- **Não se podem desdobrar objectivos das chefias para os subordinados em contexto do organigrama**
- Apenas dos responsáveis de competências organizacionais / Macro processos para responsáveis de níveis inferiores no contexto da arquitectura de competências organizacionais
- **Sem uma modelação sistémica das competências organizacionais fica difícil definir objectivos não partilhados, colaborativos e alinhados com a estratégia**
- **Os objectivos não são para negociar, mas para definir em colaboração. As Metas é que devem ser negociadas.**
- **Os requisitos de informação não podem ser identificados por entrevistas aos utilizadores. Terá de ser por Competências organizacionais ou Processos.**



OBJECTIVO Disponibilizar apoio, conhecimento e ferramentas, para garantir condições à melhoria contínua , assegurando , continuidade, integração e alinhamento estratégico aos vários projectos e iniciativas e eficácia nos investimentos.



SERVIÇO

CONTINUIDADE NO SERVIÇO

- Apoio integrado às diversas áreas organizacionais
- Supervisão dos diferentes dirigentes e quadros
- Mudança de comportamentos



METODOLOGIA

ESTRATÉGICA, TOP DOWN, INTEGRADA E SISTÉMICA

- Clarificação da estratégia
- Organigrama
- Plano de actividades / orçamento
- SIADAP
- Qualidade (ISO, CAF/EFQM)
- Recursos humanos
- Sistemas de informação
- Custeio por actividades
- Controlo de gestão
- Risco operacional



FERRAMENTA

REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

- Modelação estratégica
- Arquitectura organizacional
- Monitorização da melhoria contínua
- Matrizes
- Queries
- Manuais da qualidade
- Requisitos de sistemas de informação
- Funções
- Suporte interactivo em tempo real
- Monitorização dos indicadores de gestão



PORTAL COMUNIDADES

PORTAL DE SUPORTE A COMUNIDADES PRÁTICAS

- Por Autarquia
- Por Competência Organizacional /Macro Processo
- E-learning
- Foruns de discussão
- Repositório de documentos
- Wiki
- Chat
- Blog
- Suporte à coordenação e controlo das tarefas de carácter organizativo



Ambiente web 2.0 de suporte
à organização



Suporte interactivo em tempo real





Qualidade e Rentabilidade
dos Serviços de Saúde

11ª Edição

SiSaúde
Sistemas de Informação na Saúde

INSTITUTO PORTUGUÊS
ipBPM
DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



PLANO
TECNOLÓGICO
PORTUGAL
A INOVAR...

Conferência BPM Lisbon 2011

27, 28 e 29 de Junho

Vencer a crise com BPM

Membros

Início

Inscrição

Conferência 1º Dia

Agenda

Programa Provisório

Pré-conferência

Conferência 1º Dia

Tuesday, June 28, 2011

Conferência 2º Dia

Oradores

Patrocinadores

09:00 Registration

09:30 Opening Welcome Fórum Excelência Portugal 2011

10:00 Plenary Session I



About Us Membership Chapters Certification Education Careers News & Events Sponsorship

The ABPMP is proud to announce their Business Process Management Professional Certification Program. The Certified Business Process Professional (CBPP®)

The CBPP® is unique in our rapidly changing market place. This certification has been developed by and for BPM practitioners. It is the first independent professional examination and certification program in the area of BPM. CBPP® has been designed to comply with international certification standards and is now the internationally recognized standard for BPM professionals. The certification will initially be offered by ABPMP through our chapters and affiliates worldwide, representing the largest qualified constituency of BPM practitioners today.



comunidades@ina

Comunidade de BPM

ETIQUETAS

administração pública
alinhamento estratégico aprendizagem
audiokonferência BPA BPM
BPMS controlo da estratégia Gestão da Performance gestão das pessoas Gestão de sustentabilidade