

Engenharia de processos e saúde: uma aproximação necessária?

A aplicação da Engenharia de Processos de Negócios (EPN) nas organizações se dá pela necessidade cada vez maior da definição articulada dos processos de forma a gerar resultados finais esperados e satisfatórios aos usuários. Esta arquitetura é ainda pouco explorada no setor de saúde, mas tem potenciais contribuições para o aumento de desempenho dessas organizações.

Trazendo um pouco do contexto das organizações de saúde no Brasil, elas estão inseridas em um sistema composto pela combinação público-privada, formando uma rede competitiva e complexa com relações entre os prestadores e compradores de serviços¹. Este Sistema é responsável por oferecer serviços de atenção à saúde que abrangem os serviços da atenção básica, especializada, além de ações de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação, ou seja, todos os serviços que envolvam a saúde e o bem-estar do cidadão². Para isso, é necessário que este sistema disponha de recursos humanos, materiais, infraestrutura e processos bem estruturados que permitam que as organizações consigam responder às necessidades dos usuários entregando um serviço de qualidade.

Há um cenário de escassez de recursos financeiros devido à crise sócio-política-econômica que o Brasil vem enfrentando nos últimos anos³. Diante de tal situação faz-se necessário cada vez mais que as organizações de saúde invistam em processos bem estruturados, que passem pela eliminação de atividades desnecessárias e redução de toda forma de desperdício que acarrete redução de desempenho. Esse investimento permitirá que sejam entregues, então, os serviços demandados pelos usuários das unidades de saúde utilizando os recursos disponíveis, que na maioria das vezes são escasso, e que estes serviços gerem valor ao usuário.

A Engenharia de Processos de Negócios (EPN) é uma abordagem que auxilia as organizações neste processo, uma vez que objetiva ganhos de eficiência no que tange ao melhor uso dos recursos (redução de retrabalho, redução de ociosidade e uso adequado da capacidade técnica da equipe), redução do tempo de atravessamento (redução de movimentação desnecessária, redução dos tempos de processamento em cada estágio do atendimento) e aumento da eficácia e qualidade percebida pelo paciente (redução de erros de atendimento, uso adequado das informações assistenciais, resolutividade no atendimento)³. A modelagem de processos é utilizada, nesse contexto, como apoio metodológico da EPN para representar os aspectos das atividades das organizações, permitindo assim, que sejam feitos o reconhecimento e a explicitação de parte daquela realidade⁴. A modelagem de processo nos oferece meios de entender, mudar, gerenciar e controlar parte da realidade, mirando alcançar a melhor forma de execução das atividades⁵.

Muitas organizações usam o mapeamento de processos apenas como uma foto, de forma a explicitar o funcionamento das organizações. Este é um conhecimento importante, mas por si só não é suficiente, já que os problemas continuam acontecendo se nenhuma ação de análise e melhoria for considerada. A etapa de modelagem do processo deve servir como um impulso, um estágio intermediário, para auxiliar ações de transformação que visam o aumento de desempenho das organizações. Diferente disso, se não houver prosseguimento para as próximas etapas, será apenas uma ação que demandou um gasto de tempo e dinheiro com um projeto que provavelmente ficará guardado nos arquivos da empresa.

As próximas etapas, na sequência da identificação da situação atual, são a Análise dos Problemas e Proposição de Melhorias. Na etapa de Análise dos Problemas, os efeitos levantados são

investigados para que sejam selecionados aqueles que devam ser priorizados. Existe uma série de ferramentas que auxiliam na etapa de Análise dos Problemas, como por exemplo: o diagrama de Ishikawa, 5 porquês, a Árvore de Realidade Atual (ARA), entre outras. Esta última, a ARA - ferramenta da Teoria das Restrições - permite encontrar as causas elementares dos efeitos indesejáveis, saindo de uma lista extensa de problemas para focar em uma quantidade menor de efeitos, que são responsáveis pelo surgimento daqueles problemas observados.

A próxima etapa é a de Proposição de Melhorias. Durante a sua realização, são construídas soluções para as causas-raízes identificadas na etapa anterior. Nesta etapa, também existem diversas práticas que auxiliam os profissionais das organizações a estimularem a criatividade e desenvolvimento de soluções para os problemas encontrados: *benchmarking*, opinião de especialistas, *brainstorming*, *brainwriting*, entre outras. Estas duas últimas ferramentas estimulam o criação de soluções inovadoras por parte dos profissionais da própria organização. Estruturadas as soluções, é necessário que se estabeleça um plano de implantação que oriente a execução das ações para viabilizar as propostas sugeridas. Detalhar este plano possibilita alcançar ou aproximar-se dos resultados esperados. Logo, definir os responsáveis, os prazos, as atividades que devem ser executadas são informações essenciais para o sucesso dos esforços empregados, permitindo alcançar o aumento de desempenho da organização. Uma ferramenta que auxilia na construção deste plano é a 5W3H.

O método apresentado nesta nota técnica refere-se a abordagem de análise e melhoria de processo. A discussão aqui apresentada reforça a contribuição da Engenharia de Processo de Negócio para aumento de desempenho das unidades de saúde. Em um ambiente altamente competitivo, as organizações de saúde devem cada vez mais aproveitar as boas experiências de outros setores que possibilitem o aprimoramento das suas operações para que estas se mantenham competitivas e atrativas para os usuários.

Autora: **Luana Ramos**

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4379840548786456>

Nota técnica divulgada em 10 de fevereiro de 2020.

REFERÊNCIAS

1. PAIM, Jairnilson et al. Saúde no Brasil 1 **O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios**. Veja, v. 6736, n. 11, p. 60054-8, 2012.
2. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **SUS: a saúde do Brasil**. Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2011.
3. REIS, C, et al. VISÃO 2035: Brasil, país desenvolvido. Agendas setoriais para o desenvolvimento. Saúde. Rio de Janeiro. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018.
4. PAIM, R. et al. **Engenharia de processos de negócios: aplicações e metodologias**. In: ENEGEP, 22. 2002.
5. LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique; SILVA, Alexandre Costa da. **Avaliação da sinergia entre a engenharia de processos e o processo de pensamento da teoria das restrições**. Evaluating the synergy of business process engineering and theory of constraints thinking process, p. 284-300, 2011.