

MAPEAMENTO CONVENCIONAL DE PROCESSOS

Nesta seção o LEGOS traz ferramentas de gestão úteis para o setor de saúde.

Tradução de Conventional Process Mapping

<https://improvement.nhs.uk/documents/2143/conventional-process-mapping.pdf>

O que é?

O mapeamento de processos possibilita a visualização de como o caminho funciona atualmente, capturando a realidade do processo, identificando zonas de duplicidade, desperdício, oscilação e etapas desnecessárias. Envolvendo uma variedade de pessoas de todo o caminho, qualquer um pode, com base em sua própria perspectiva, discutir as atuais medidas tomadas através do percurso e ter o tempo para considerar o que funciona bem ou não de uma perspectiva do paciente.

Serão identificados problemas e insatisfações, sendo crucial considerar a forma de administrar essas dificuldades e gerar ideias para melhoria de serviço.

Esta ferramenta auxilia na construção de boas relações de trabalho dentro de uma equipe através dos limites funcionais e organizacionais - Focados em produzir melhorias que terão maior impacto para melhores experiências de pacientes e funcionários.

Quando usar?

Usar o mapeamento de processo antes de fazer qualquer alteração de serviço ajuda a obter uma melhor compreensão de como funciona todo o percurso do paciente. Se as alterações forem feitas sem compreender os processos atuais suficientemente bem, pode resultar em consequências não intencionais como criar problemas em outro ponto do processo

Como usar?

1. Pense em um conjunto de direções para planejar sua sessão de mapeamento

- Qual é o propósito do treinamento?
- Como você vai envolver, de antemão, os líderes clínicos, gerenciais e de serviço para garantir que eles se sintam envolvidos e comprometidos com o processo?
- Quem é seu patrocinador sênior?
- Quem poderia atuar como defensor (es) para apoiar publicamente o processo e agir como agentes de mudança?
- Quem precisa participar para fornecer uma perspectiva ampla do processo? Convide representantes de todos os grupos de funcionários envolvidos no caminho, pacientes,

usuários do serviço e cuidadores. Inclua pessoas como porteiros e pessoal administrativo que traga recursos úteis, e diferentes perspectivas da equipe clínica. O mapa do processo será tão bom quanto a lista de pessoas que participarem - haverá interrupção no mapeamento se alguns funcionários não forem convidados.

- Alguém que precise de preparação adicional se sentirá à vontade para contribuir no treinamento?
- Onde você vai realizar o treinamento? Certifique-se de que sua sala tenha espaço para colocar o papel de mapeamento em uma parede e que as pessoas se movimentem livremente para discutir o processo e fazer o mapeamento.
- Quanto tempo você precisa? Dê tempo para analisar o mapa e desenvolver um plano de ação para testar melhorias.
- Quando você fará isso? A aplicação da "regra das seis semanas" deve permitir que a equipe clínica participe.
- Quando você vai acompanhar? Planejar as sessões desde o início ajuda no gerenciamento diário.
- Você precisa de um facilitador externo para executar a reunião? Se o seu grupo for maior que 10, um facilitador pode ser útil para que você possa presidir a reunião e o facilitador pode ajudá-lo a manter o controle.
- Como você pode se preparar antes da reunião? Seria útil tirar fotografias dos principais passos do percurso, por exemplo, a sinalização para pacientes de ambulatórios, diagnósticos, centro cirúrgico, etc, para usar como indicações visuais no dia?

2. Equipamentos para mapeamento de processos

- Papel de mapeamento (funciona bem colado na parede)
- Papeis adesivos de boa qualidade
- Canetas marca texto
- Cola
- Fita adesiva
- Tesouras
- Cavaletes com papel (para ideias e preocupações)
- Intervalo

3. Executando a reunião de mapeamento de processo

Antes da reunião, prepare a sala:

- Cole o papel de mapeamento na parede.
- Prepare os cavaletes - um para guardar ideias e o outro para preocupações).
- Escreva o nome do caminho / processo que você está mapeando na parte superior do papel.
- Verifique se o layout da sala ajuda - mova a mobília, se necessário.

Durante a reunião:

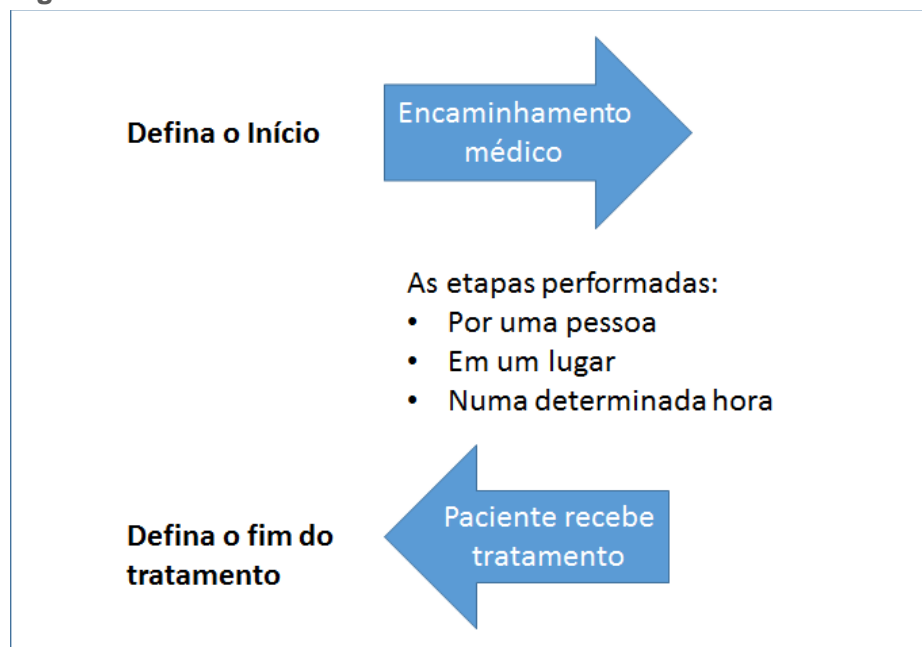
- Reafirme o objetivo.
- Peça às pessoas para se apresentarem (nome, cargo ou função, etc.)
- Combine as regras básicas do treinamento. Podem incluir transparência, críticas construtivas, ouvir com atenção, confidencialidade e outras que o grupo combinar.

Produzindo um mapa de nível elevado

O objetivo do mapeamento de processos é esclarecer as coisas e fornecer insight. O melhor mapa é o mapa mais simples que fornece essa percepção.

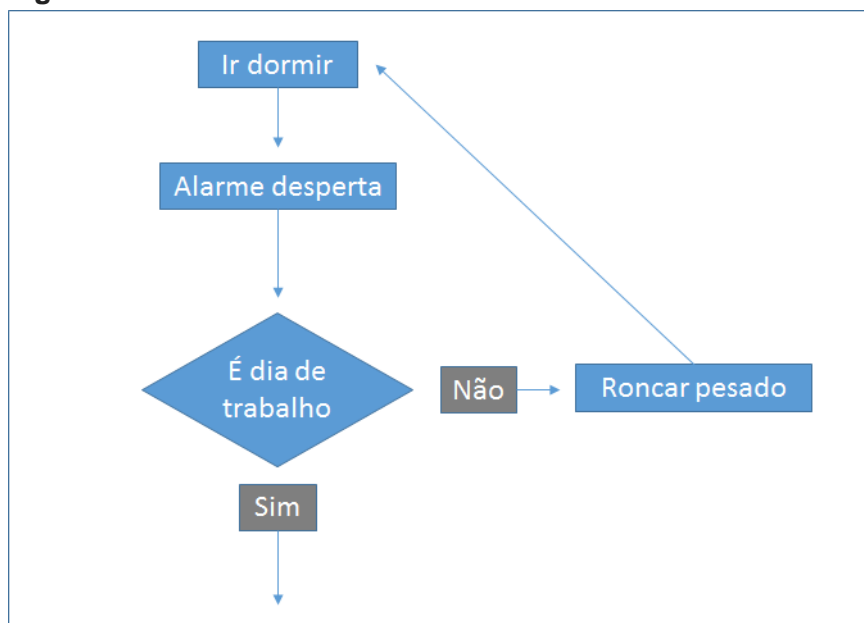
Pode ser muito útil começar com um mapa de processo de nível elevado, digamos, de cinco a dez passos, para o qual você defina um limite de tempo para atingir (por exemplo, 20 minutos). Defina o início e o fim do processo que você está examinando, pois isso ajuda a estabelecer o escopo, identificar problemas significativos e enquadrar o mapa mais detalhado.

Figura 1



Você não precisa usar muitos símbolos. O exemplo abaixo, representando etapas para despertar pela manhã, foi desenhada usando apenas um quadrado (representando a tarefa ou atividades do processo), um losango para indicar uma questão ou ponto de decisão e uma seta para representar a direção do fluxo.

Figura 2



Produzindo um mapa de processo detalhado

Para processos complexos, você pode seguir o mapa de processo simples com uma descrição mais detalhada do mapa de processo, identificando todos os passos e loops de retrabalho. Também é útil estabelecer cargos e relacionamentos dentro do mapa de processo mais detalhado, que pode ser usado novamente em uma fase para mostrar o impacto de sua melhoria e remodelar o trabalho.

Essas perguntas ajudarão você a analisar seu mapa:

- Quantos passos existem?
- Existem quantas transferências? (Onde o cuidado de um paciente é transferido de uma pessoa ou departamento para outro.) Algum destes é desnecessário?
- Algumas tarefas podem ser realizadas por uma pessoa em vez de várias pessoas?
- Existe alguma duplicidade de trabalho?
- Existem gargalos?
- Quanto de correção de erros / retrabalho está sendo realizado?
- Quanto tempo cada etapa demora?
- Qual é o tempo aproximado entre cada etapa?
- Quais tarefas ajudam a atingir o objetivo e quais não? Aqueles que não agregam valor aos pacientes podem ser removidos?
- Estamos fazendo as coisas certas no processo?
- Estamos fazendo as coisas na ordem correta?
- A pessoa certa está fazendo isso?

- Que informação damos aos pacientes, e em que etapa damos informações e se essas informações são úteis?
- Algumas tarefas executadas como parte de outro processo devem ser executadas aqui?

Dicas

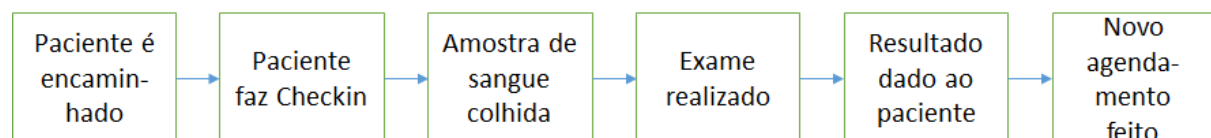
Deixe seu mapa de processo cruzar limites funcionais: você quer ver o todo, processo de ponta a ponta, e não apenas a parte do processo dentro do seu departamento.

Lembre-se que melhorar um departamento ou seção nem sempre melhora um serviço que flui através de vários departamentos. É tão importante tanto gerenciar as interações entre departamentos, como gerenciar as ações dentro de cada departamento.

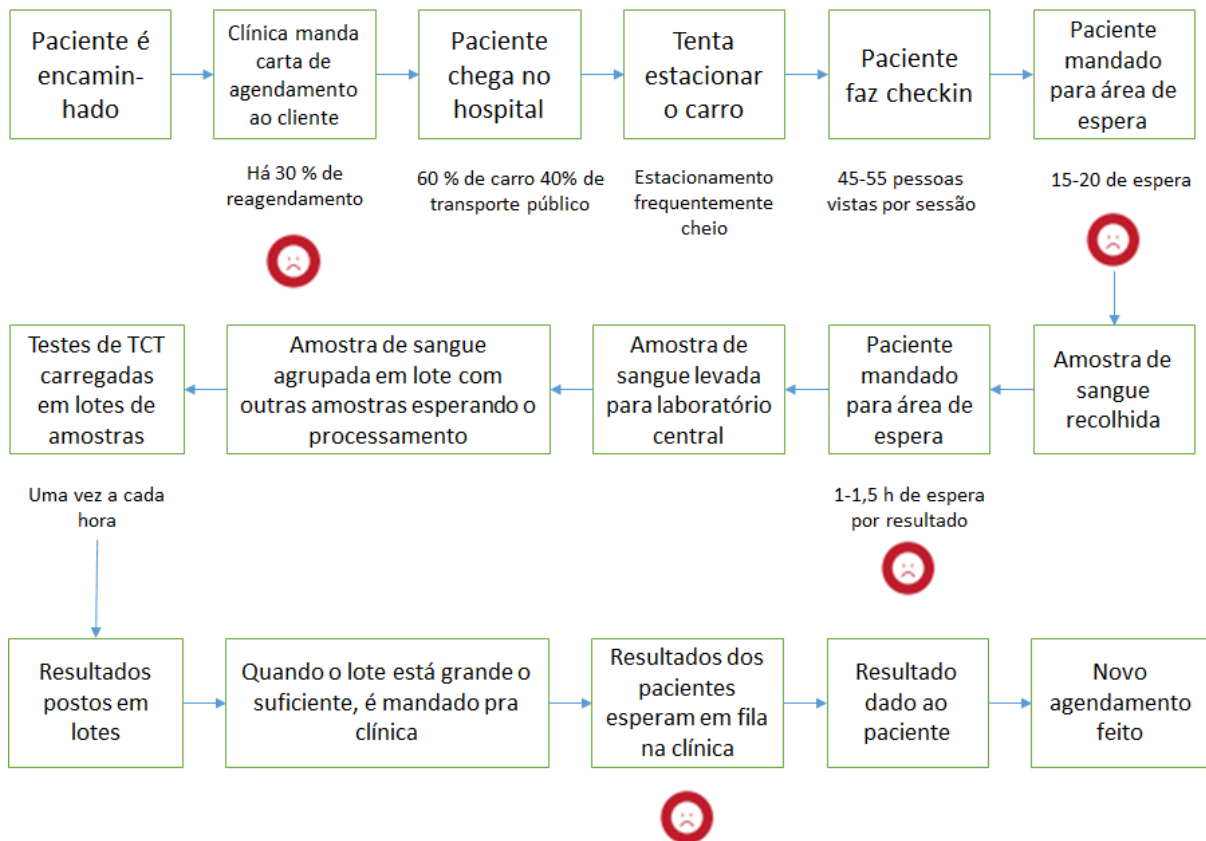
Mapeie sempre o que realmente acontece no processo atual (estado atual) e não o que você gostaria que estivesse acontecendo ou o que deveria estar acontecendo. Você pode iniciar a sessão mapeando o caminho ideal e, em seguida, movendo-se para mapear estado atual ou vice-versa.


Exemplos

Abaixo está um exemplo de um mapeamento de nível elevado seguido pelo detalhamento desse mapeamento de processo, no qual ilustra o processo do coagulograma.



O Processo de coagulograma



 Efeito negativo no cliente

O que vem depois?

Uma vez que o mapa do processo foi desenhado, o próximo passo é identificar onde o processo pode ser melhorado redesenhando ou removendo elementos dele.

A chave para o sucesso é manter o paciente no centro de seus planos e considerar o potencial de um efeito cascata na organização. Obtendo a sua parte do sistema de direito não ajuda o paciente se outra parte de seu caminho é agravado como resultado.

Testar suas ideias para aprimoramento ajudará a mostrar possíveis efeitos colaterais indesejados de suas alterações. Usar o ciclo PDSA ajudará você a entender o impacto potencial de uma alteração.

Aqui estão algumas sugestões de ideias de mudanças para essa fase do trabalho:

- Coordenar o processo de atendimento do paciente.
- Pré-plano e cuidados pré-agendados, por vezes, de acordo com o paciente.
- Reduzir o número de vezes que um paciente tem que viajar para visitar o hospital,

incluindo o número de consultas ambulatoriais.

- Reduza as esperas e tempos desnecessários quando o trabalho é acumulado.
- Agrupe por trabalho semelhante, para compartilhar pessoal e recursos e reduzir o número de filas.
- Estender as funções dos funcionários, possivelmente como um exercício de redesign de função.
- Desenvolver uma capacidade de trabalho para ajudá-lo a entender e lidar com seus gargalos.

Background

O mapeamento convencional de processos tem suas origens na indústria de manufatura. A fundação deste guia tem origem na Agência de Modernização do NHS, no Instituto de Inovação e Melhoria do NHS, na Equipe Nacional de Apoio à Governança Clínica e na aprendizagem e experiência do trabalho das organizações do NHS. Lean e Six Sigma também influenciam abordagens para mapeamento de caminhos, procedimentos e processos de trabalho em saúde.

Veja também a publicação *Seven Ways to No Delays*.

Referências

Damelio, R (2011) *The Basics of Process Mapping*, 2nd edition, CRC Press (Taylor and Francis Group)