

# SÉRIE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

## CADERNO 1

# PROBLEMATIZAÇÃO GESTÃO DA QUALIDADE NAS UNIDADES DE SAÚDE

Elaboração: Prof. J. Moreira Nunes  
Prof. Maria Infante

## INDICE

### ■ APRESENTAÇÃO

### ■ INTRODUÇÃO

- Educar para a Qualidade
- As Ferramentas da Qualidade e a Problematização
- O Ensino Baseado em Problemas - EBP e a Problematização

### ■ HIERARQUIA NA GESTÃO DA QUALIDADE EM UNIDADES DE SAÚDE

- Definição dos Papéis
  - Direção da Unidade
  - Núcleo da Qualidade - NQ
  - Grupos Locais - GL

### ■ USO DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

- Identificação de Problemas
- Identificação de Causas
- Geração de Alternativas de Soluções
  - Etapas para Melhoria dos Processos de Trabalho

### ■ BIBLIOGRAFIA

## APRESENTAÇÃO

Eles falam em fazer diferença, em criar um trabalho significativo, em se sentirem plenamente vivos, em viverem com integridade, em desenvolverem a discussão sagrada em seus relacionamentos e, em transformarem o ambiente da organização numa comunidade em que todos podem "aprender e crescer" ..... Não é mais suficiente cumprir as metas básicas e certificar-se de que os números estão corretos. Estamos constatando uma atenção cada vez maior às perspectivas das pessoas e da organização, à qualidade de vida, do fortalecimento pessoal, à noção de uma comunidade dentro da organização e a de um desejo cada vez maior de influir sobre o nosso "planeta-lar", a Terra, cuidando de sua saúde e bem-estar.

Sabina Spencer, consultora "Purpose and Spirit"  
citada por W. Harman & J. Horman em "O  
Trabalho Criativo" pg. 191

Qualquer processo de transformação - em qualquer área de conhecimento humano - envolve a apresentação de propostas e relaciona novas maneiras de executar, com maior eficiência e eficácia, as atividades analisadas.

A reorganização administrativa de uma instituição - pública ou privada - pode apresentar numa visão micro, uma série de propostas para diversas áreas administrativas, propostas estas visando tão somente otimizar determinados fluxos e procedimentos e/ou criar novas rotinas.

A informatização das atividades administrativas, por exemplo, enquanto instrumento de racionalização e transparência das informações é uma excelente ferramenta para realização de propostas inovadoras. No entanto, propostas visando a criação de novos fluxos, o estudo de procedimentos e rotinas mais eficientes e eficazes e a introdução da informatização das atividades são ações que podem tornar-se medidas isoladas, responsáveis pelo desenvolvimento estanque e temporário de um setor ou outro.

Se não houver compromisso institucional de mudança do processo gerencial e se não houver a conscientização das lideranças das organizações de que o **HOMEM** é o principal agente de transformação, nada ocorrerá. Se o elemento humano não for trabalhado no sentido de se sentir responsável e parte essencial da mudança e da transformação, a implantação de novas rotinas poderá melhorar o desempenho de um setor ou de outro, mas o desempenho global poderá permanecer como era antes.

Muitas experiências em organizações estrangeiras e algumas no Brasil já foram analisadas no sentido de avaliar o processo gerencial participativo enquanto processo efetivo de modernização gerencial.

Não custa enfatizar mais uma vez, no entanto, dois pontos fundamentais para qualquer processo de reestruturação/modernização, ou o que nome se lhe dê no processo de mudança e que são:

- Conscientização de todos os profissionais para o processo; sua participação é absolutamente indispensável em todas as fases do processo.

- Conscientização, através de treinamento, de todos os chefes de departamento/divisão/setor sobre o modelo gerencial a ser definido num processo de discussão amplo. Se dirigir é tomar decisão, é também necessário que as instâncias decisórias estejam claramente definidas para todos. Nada mais deletério para o processo administrativo e para os próprios profissionais envolvidos que um processo em que as decisões são tomadas por vários chefes, várias instâncias, sem definições claras e sem a sua participação.

Todo profissional deseja participar de todo o processo de trabalho e não apenas da tarefa que lhe cabe, desde que o clima organizacional seja propício a essa cooperação. O que se quer dizer com isso é que o processo participativo de gestão não é um movimento doado ou permitido por chefias ou direções. É antes de tudo, um estado de espírito, um desejo inerente ao ser humano. O que as chefias ou direções podem fazer é criar nas organizações o ambiente facilitador da exteriorização dessa vontade de todos. Se tal clima existir, teremos atendido o anseio natural e associativo das pessoas participarem e também o de buscar altos níveis de satisfação pessoal e coletiva na realização de metas, do objetivo e da missão institucional com qualidade e reconhecimento dos clientes.

Estimular as atividades associativas e o trabalho em equipe é o principal atributo de quem se propõe gerir com participação.

O principal desafio é catalisar a participação para o trabalho em equipe e para a gestão da qualidade de forma a obter resultados e ganhos significativos para profissionais, organizações, fornecedores e clientes. Se isto não for vencido, nada ocorrerá, nenhuma mudança será implantada.

Vamos por partes: como já foi visto, é necessário que o ambiente institucional seja propício à mudanças. Por mais material que seja o desejo de participar, a realidade das empresas, muitas vezes, por suas práticas autoritárias, burocráticas e por traços culturais, não propicia um clima ou ambiente favorável a essas práticas participativas. A efetividade, a eficiência e a eficácia em muitas empresas são obtidas por condutas autoritárias dos que pensam apartados dos que fazem, sem participação; mas sim por ações policialescas, punitivas ou por excessivo controle através de normas rígidas ou sistemas mecanicistas. Esta é a prática taylorista do início do século e vigente até hoje em algumas organizações notadamente governamentais e burocráticas. De Taylor aos nossos dias, muitas técnicas de gestão surgiram. Muitas organizações, no entanto, resistiram ao

tempo e às necessidades de mudanças. Essas organizações são extraordinariamente resistentes a qualquer processo "mudancista" - o que está dando certo não deve ser mudado - sem se preocupar em definir o que é certo nas práticas ou nas decisões e menos ainda quem diz o que é certo. Portanto, não há de se esquecer a importância da identificação da cultura da organização, pois ela não está escrita nem explicitada em organogramas, fluxogramas, organizações e métodos, etc. Daí, é preciso que a organização esteja consciente de que as influências culturais interferem no processo participativo para a Qualidade.

É indispensável uma reflexão prévia, após um diagnóstico, antes de lançar-se à prática da Gestão Participativa para a Qualidade. É preciso lançar-se à missão não impossível de quebra de barreiras, de hábitos, de práticas, de comportamentos e de alguns paradigmas para a partir daí incorporar a médio prazo e ao longo do tempo novas práticas, novos comportamentos, voltados para cooperação e participação, para resultados, para custos, para satisfação dos clientes, para o meio externo, para o trabalho em equipe, para avaliações estatísticas, o que constituirá o modelo de Gestão da Qualidade com participação de todos os profissionais.

Será frustrado aquele dirigente que insistir em implantar modelos participativos de gestão, totalmente antagônicos, com a sua forma tradicional de ser e de agir, sem proposta de mudança do clima organizacional autoritário.

A demonstração de vontade política pela alta administração é condição *sine qua non* para que a proposta de mudança tenha condições exitosas.

Se essas premissas institucionais estão claras podemos, então, e só então, pensar em processos inovadores na organização.

## INTRODUÇÃO

A arte de pensar e julgar para decidir - que caracteriza a gerência, exige outros saberes que não os exclusivamente técnicos; exige maior amplitude e lateralidade de pensamento. Por isso, é recomendado aos dirigentes de todos os níveis que adquiram formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade visando a busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos.

Partindo-se, portanto, da realidade encontrada (diagnóstico através de levantamentos instrumentalizados por entrevistas, problematizações, relatórios, pesquisa nos locais de trabalho, etc.) pretende-se não só esclarecimentos dos problemas encontrados, como a construção de propostas de intervenção na realidade, modificando-a à luz de conhecimentos teóricos e práticos, num mecanismo (metodologia) permanente de troca de saberes entre chefias, coordenadores, enfim profissionais envolvidos no processo de trabalho.

Pretendemos substituir a velha e muito usada fórmula de *consultorias* - em que a organização/cliente busca "saberes" e capacidade técnica em indivíduos (consultores) para intervir em sua própria realidade visando alcançar a solução de algum tipo de problema ou desencadear um processo de mudança - pela fórmula do **EBP – ENSINO BASEADO EM PROBLEMAS**. O Ensino Baseado em Problemas se propõe, numa metodologia didática e de formação de recursos humanos, criar condições de mudança da realidade institucional através da intervenção de novos modelos de fazer as coisas que já vem sendo feitas, e propor que quem já faz, seja o agente de transformação. Aproveita-se o saber já existente, discute-se a realidade (crítica) na perspectiva da criação de um novo saber (uma nova maneira de fazer) que resulte do consenso entre o saber institucional e o saber prático/teórico adquirido através de leituras (bibliografias), exemplos práticos, cursos (sempre que necessários), visitas a outras instituições, palestras de outros profissionais. Entendemos que, na extensa maioria, é no âmbito dos próprios profissionais, na troca de saberes, através de discussões, que saem as melhores soluções. O que é indispensável é o treinamento para o trabalho em grupo e o uso de cada vez maior número de instrumentos estatísticos de complexidade crescente como ferramentas norteadoras dessas discussões.

Propomos com a utilização desta metodologia e através da formação de grupos de trabalho - em tudo semelhantes aos C.C. (Círculos de Qualidade) - que o participante/profissional desenvolva técnicas, conhecimentos e atividades necessárias para fortalecer os sistemas gerenciais ou a unidade objeto do estudo como um todo.

Uma das características de METODOLOGIA EBP – ENSINO BASEADO EM PROBLEMAS é a capacidade de concentração em um sistema sem perder a visão do todo da organização. Assim, por exemplo, ao se dar enfoque ao Sistema de Abastecimento de um Hospital, mantém-se a atenção também, para sua integração com as áreas-fins (Sistema Produtivo) e com outras áreas-meio como planejamento, econômico-financeiro, comunicações, etc.

Nas quatro fases em que dividimos o EBP – ENSINO BASEADO EM PROBLEMAS, - Ambiente Receptivo, Diagnóstico, Análise e Geração de Alternativas de Soluções - ocorre a participação diária e constante de todos os profissionais envolvidos no sistema a ser estudado, tanto chefes como chefiados. Os produtos finais de cada fase, serão resultantes desse encontro de saberes (conhecimento): de um lado o saber de quem faz no dia-a-dia (o saber institucional) e suas rotinas (um saber, possivelmente, acrítico) ; de outro, o saber levantado por estatísticas, por dados de produção, de qualidade, de aceitação ou de rejeição do cliente/usuário, da apuração de indicadores de produtividade e de qualidade a demonstrar desvios do padrão. E é desse encontro de saberes colocados nas discussões que resultarão as PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO do sistema estudado.

Com essa metodologia que é, antes de tudo didática, ocorrem duas vantagens iniciais, entre outras:

Primeira - É o tempo de implantação: as mudanças vão ocorrendo durante todo o processo, desde as primeiras fases. A implantação não é uma fase específica ao final do processo de consultoria;

Segunda - É que sendo ator fundamental do processo, o profissional do sistema é o AGENTE DE MUDANÇA do sistema analisado, não existem interventores externos.

## ■ EDUCAR PARA A QUALIDADE

Não existe mudança de cultura sem esforços de educação. Processos e sistemas necessitam de pessoas qualificadas, capacitadas e treinadas para a realização de tarefas. E só se treinam pessoas educadas !! As atividades de gestão requerem capacitação e competência, que só se obtém através da educação.

Assim, para a implantação e implementação de um ambiente de qualidade torna-se obrigatória a preparação de pessoas. Os esforços de educação para esse novo modelo objetivam estabelecer novo padrão de hábitos e atitudes nas organizações. Englobam a busca da conscientização e do comprometimento com a qualidade, a uniformização de conceitos básicos, a divulgação e o esclarecimento do objetivo e diretrizes da organização, a capacitação na utilização de ferramentas gerenciais e no emprego de técnicas para controle de processos, o conhecimento das normas e requisitos do Sistema de Qualidade e o conhecimento da influência exercida pelos custos da má qualidade no desempenho da empresa.

As maiores barreiras à mudança cultural encontram-se no nível estratégico das organizações e nas funções de média gerência e supervisão. Assim, o foco dos esforços de educação para a qualidade deve ser no nível das chefias/dos gestores. Entretanto, ninguém pode ser excluído desse esforço e os níveis de base das organizações também devem receber a atenção devida. Mesmo porque, aqueles que hoje realizam tarefas, amanhã podem gerenciar processos.

### ■ Os Esforços De Educação Para A Qualidade

De forma geral, as pessoas devem ser educadas para que se criem fatores facilitadores do processo de mudança cultural. Os esforços da educação para a qualidade podem ser agrupados em:

- ➔ esforços básicos
- ➔ esforços específicos
- ➔ esforços de formação de pessoal

Os esforços básicos devem ser aplicados a todo nível de gerência e chefia da organização. Tem por objetivo iniciar o processo de conscientização e comprometimento, melhorar o nível de relacionamento interpessoal, uniformizar a linguagem e fornecer ferramentas de fácil utilização nos processos de tomada de decisão gerencial.

Os esforços específicos devem ser desenvolvidos com público alvo

selecionado, tendo em vista atender a objetivo bem determinado. São voltados para preparação de pessoas, na utilização das técnicas de Controle Estatístico de Processos, na elaboração de documentos do Sistema de Qualidade, no emprego das técnicas de análise da Confiabilidade de Processos, na utilização dos conceitos de Confiabilidade Metrológica, entre outros.

Finalmente, os esforços de formação de pessoal visam dotar a organização de massa crítica que lhe dê condições para realizar o processo de implantação e implementação do ambiente de qualidade. Torna-se importante a formação de:



multiplicadores e



facilitadores

### ■ Os Multiplicadores

Os multiplicadores são pessoas selecionadas nos níveis de chefia/gestão, desde a alta gerência até a supervisão. Tem por objetivo multiplicar os conceitos de qualidade, esclarecer e divulgar o objetivo e diretrizes da organização para os níveis de base. Eles devem ser utilizados, ainda, no desdobramento de quaisquer programas internos que necessitem treinar ou esclarecer pessoas na utilização de ferramentas ou técnicas específicas.

Os multiplicadores devem ser preparados para utilização de técnicas de comunicação com o público e no desenvolvimento de palestras e aulas. Sua seleção deve levar em conta as habilidades pessoais necessárias para o desempenho dessas atividades.

Os multiplicadores devem desenvolver suas tarefas atendendo a programas específicos, independentemente das funções que ocupam na organização.

### ■ Os Facilitadores

Os facilitadores são pessoas escolhidas entre os chefes/gestores que evidenciem espírito de liderança. Tem a missão de liderar e auxiliar no desenvolvimento de trabalhos em grupos destinados à elaboração de projetos de melhoria, visando à diminuição de custos e aprimoramento de processos. Além de espírito de liderança, devem dominar técnicas para análise e solução de problemas com o emprego das ferramentas de qualidade. Entre outras, são:

- fluxogramas
- gráficos de Pareto
- histogramas
- diagramas de causa e efeito

- "brainstorming"
- NGT (técnica nominal de grupo)
- matriz de decisão
- indicadores
- 5S
- check list 5W 1H

É importante caracterizar que a Problematização e, dentro dela, o uso das ferramentas de qualidade são utilizadas em uma das fases da Metodologia EBP - na fase da Análise - quando os problemas e suas causas são identificados nos Grupos Locais. Ao se falar mais adiante em Hierarquia da Gestão da Qualidade, algumas definições ficarão mais claras. Porém, é de se saber que:

- as fases "Criação de Ambiente Receptivo" e de "Diagnóstico", podem ser feitas por um colegiado de profissionais, os quais compõem o Núcleo da Qualidade da organização (com a responsabilidade de coordenar a implantação da Gestão da Qualidade Total em toda a instituição). O detalhamento sobre as atividades do Núcleo da Qualidade será visto adiante;
- nos Grupos Locais - GL, é onde ocorrerão as Problematizações;
- a Direção da organização desempenha papel de acompanhamento e de decisão em todo o processo.

## ■ AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE E A PROBLEMATIZAÇÃO

Ferramentas da qualidade são métodos estatísticos ou não, que permitem a identificação de problemas, das suas causas, das soluções e do acompanhamento dos efeitos quando da implementação.

Foi no Japão, a partir de 1949, que elas foram inteiramente utilizadas e são hoje consideradas indispensáveis para o controle da qualidade do que se produz, sejam bens ou serviços. São usadas por todos os segmentos das organizações, desde as direções, a gestão intermediária até executores de funções de linha de montagem; são usadas, além disso, por setores de planejamento, projeto, marketing e tecnologia.

Acredita-se que de 80% a 90% dos problemas das organizações podem ser equacionados, suas causas identificadas e as soluções priorizadas com a ajuda dessas técnicas.

No caso específico das organizações japonesas, as ferramentas da qualidade são utilizadas em seus modelos de gestão da qualidade por toda a hierarquia organizacional. O significado disto é que a rotina administrativa está voltada para a problematização com o uso destas técnicas no dia a dia e não esporadicamente, por consultores externos.

No mundo ocidental, ainda é pequeno o número de organizações que já incorporaram o uso das ferramentas da qualidade como instrumental em suas rotinas de gestão. Entre nós, ainda são usadas como instrumentos técnicos por alguns consultores voltados para a gestão da qualidade.

As ferramentas consideradas básicas pela sua baixa complexidade podem, no entanto, ser utilizadas por todos os profissionais em qualquer situação apresentada durante o processo de trabalho. Essas ferramentas constituem técnicas indispensáveis para a identificação dos processos, dos produtos que geram, da qualidade desses produtos e da satisfação dos clientes.

### ■ A Problematização e as Mudanças nos Processos de Trabalho

A **Problematização**, por ser predominantemente didática, pretende - no seu desenvolvimento dentro das organizações - que os participantes/profissionais adquiram o conhecimento e passem a manusear essas técnicas no seu trabalho diário como um recurso tecnológico de grande resolutividade, voltado para o trabalho em equipe, participativo e cooperativo com base em dados, números, estatísticas, indicadores, etc

Trabalha-se na Problematização com a noção de processos de trabalho que são definidos como o conjunto de atividades que recebem insumos, transformando-os, de acordo com uma lógica pré estabelecida, em produtos ou

serviços para responderem às necessidades dos clientes/usuários. Em outras palavras, cada processo tem fornecedores que fornecem os insumos, que serão transformados e gerarão produtos ou serviços que, conseqüentemente, serão consumidos ou comprados, enfim utilizados pelos clientes.

Compreendendo-se a idéia de processo de trabalho, os conceitos de cliente e de fornecedor vêm naturalmente. Além de identificarmos nos processos, os clientes e os fornecedores, os produtos gerados, os recursos necessários para sua produção, as interfaces dos processos e seu inter-relacionamento, podemos também afirmar que dentro de qualquer organização, cada pessoa de cada processo é, ao mesmo tempo, cliente de uns e fornecedores de outros.

A mudança a partir da Problematização, considera:

- É o cliente e suas necessidades o ponto de partida para qualquer ação de mudança;
- 
- 
-

## ■ O ENSINO BASEADO EM PROBLEMAS (EBP) E A PROBLEMATIZAÇÃO

Este método de desenvolvimento gerencial - possível de ser utilizado para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho de qualquer organização - é dividido nas seguintes fases:

- Criação do Ambiente Receptivo
- Diagnóstico
- Análise
- Geração de Alternativas de Solução

No desenvolvimento da metodologia como um todo, é necessário a criação de colegiados de profissionais da própria organização para constituir núcleos: um Núcleo da Qualidade (responsável pela implantação e acompanhamento de todo o processo) e tantos núcleos locais (denominados Grupos Locais - GL), quantas forem as divisões de trabalho que serão responsáveis pelas Problematizações.

O Núcleo da Qualidade (NQ) também será responsável pela duas primeiras fases da metodologia (Criação do Ambiente Receptivo e de Diagnóstico) e pelo treinamento dos componentes dos Grupos Locais.

Os Grupos Locais (GL) farão, além das Problematizações, os acompanhamentos de todas as mudanças em seus locais de trabalho, através de indicadores.

Cada fase da metodologia compreende: **objetivos, ferramentas e produtos.**

### 1. AMBIENTE RECEPTIVO

#### ■ OBJETIVOS

- Criar um clima propício para a aplicação da metodologia;
- Informar todos os envolvidos nos processos de trabalho a serem estudados sobre as fases da metodologia, os cronogramas, as propostas e os produtos que se deseja alcançar mas, principalmente, sobre a participação de cada um no processo a ser iniciado;
- Num primeiro momento, esclarecer a Direção da organização e as chefias envolvidas no Sistema a ser estudado;

- Num segundo momento, esclarecer todos os profissionais envolvidos direta ou indiretamente com o Sistema a ser estudado.

TODOS OS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS DIRETA E  
INDIRETAMENTE COM O SISTEMA A SER ESTUDADO DEVEM SER  
INFORMADOS SOBRE O TRABALHO QUE IRÁ SE  
DESENVOLVER

#### ■ FERRAMENTAS

- Palestras para os participantes da Direção da unidade e chefias diretamente ligadas ao sistema a ser estudado : sobre a metodologia, o cronograma de atividades, o detalhamento das fases do cronograma de desenvolvimento gerencial e os produtos de cada fase;
- Palestras para todos os profissionais diretamente envolvidos com o sistema a ser estudado (são todos os funcionários que operam o sistema, que o gerenciam em todas as fases). Nestas palestras são aprofundados alguns temas como:
  - O papel dos próprios profissionais,
  - A constituição de grupos de trabalho para leitura de bibliografias e levantamentos de dados / informações,
  - As fases da metodologia e seus produtos etc.
  - A discussão com todos os profissionais.

#### ■ PRODUTOS

- A divulgação de metodologia
- A criação de um ambiente receptivo
- O reconhecimento de profissionais do sistema a ser estudado

## 2. DIAGNÓSTICO

### ■ LEVANTAMENTO EXPLORATÓRIO

#### 2.1. CONHECIMENTO GERAL DA UNIDADE

Nesta fase de Diagnóstico tem-se a necessidade de, partindo-se do conhecimento da Unidade como um todo, chegar ao sistema que se quer estudar. Não há como abrir mão desse princípio, pois nenhum sistema sobrevive isoladamente numa organização. Em determinado momento, um sistema é cliente de outro e ao mesmo tempo fornecedor de um terceiro ou quarto. Esta visão holística é que impede a visão isolada de um grupo produtivo, sem interfaces e conhecimentos com todos os outros sistemas ou subsistemas que compõem a organização.

### ■ OBJETIVOS

- Missão institucional, objetivos e metas,
- Os processos de trabalho
- Organograma
- “Funcionário chave”

### ■ FERRAMENTAS

- Palestras, exposições

Aqui o que se está procurando é o conhecimento institucional dos profissionais participantes do processo de trabalho, sejam eles da equipe de direção ou não, sejam chefes ou simples funcionários. O importante é que tenham informações e possam passá-las adiante.

- Entrevistas estruturadas
- Pesquisa de documentos

## 2.2. CONHECIMENTO ESPECÍFICO DO SISTEMA A SER ESTUDADO



- Identificação dos processos de trabalho do sistema a ser estudado
- Fluxograma
- Fluxo de informações
- Recursos disponíveis e necessários
- Indicadores existentes

O trabalho de levantamentos para um diagnóstico o mais próximo possível da realidade deve contar com o emprego de técnicas que permitam um detalhamento do que é feito, como é feito, quando é feito e por quem é feito. As fases seguintes da metodologia são voltadas para a intervenção na realidade; portanto, se esta realidade não for claramente identificada, as intervenções não serão proveitosas para o processo de trabalho nem para os profissionais.

### ■ FERRAMENTAS

- Levantamentos / pesquisas de campo
- Observação formal e informal
- Entrevistas estruturadas
- Desenho do fluxograma atual

### ■ PRODUTOS

- Relatório sobre Missão, Objetivo e Metas
- Estágio atual de desenvolvimento da Instituição
- Diagnóstico do sistema estudado
- Identificação de elemento chave do sistema

### 3. ANÁLISE

#### ■ CONSTITUIÇÃO DE UM GRUPO LOCAL DE TRABALHO DO SISTEMA A SER ESTUDADO

É importante o engajamento de 10 a 15 profissionais do sistema em estudo para se constituir um grupo de trabalho com a finalidade principal de identificar os problemas existentes, verificar quais são as causas desses problemas e propor soluções viáveis para implementação com responsabilização, recursos, cronogramas e acompanhamento. A constituição desse grupo deve se dar no primeiro momento, antes de se iniciarem as problematizações da metodologia.

#### ⇒ OBSERVAÇÃO:

Se o sistema (objeto do estudo) tiver identificados os clientes/usuários de seus serviços e/ou produtos (principalmente, quando se estiver estudando um sistema de atividade meio) poderá ser constituído um grupo que identificará os problemas na visão de cliente. A partir daí, o Grupo Local prosseguirá a problematização na identificação das causas. Neste caso para melhor orientar o GL, o grupo de clientes/usuários preencherá uma Folha de Diagnóstico (anexa).

#### ⇒ PREPARAÇÃO DO GRUPO LOCAL (GL) EM TÉCNICAS DE USO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NAS PROBLEMATIZAÇÕES

Os Grupos Locais devem possuir conhecimentos sobre problematizações e sobre o uso de algumas ferramentas da qualidade extremamente simples e que são capazes de facilitar a identificação de problemas, de suas causas, propor soluções factíveis e efetuar acompanhamento das ações propostas: seus resultados, sua efetividade e qualidade.

#### ■ OBJETIVOS

- Identificar problemas, causas e propor soluções;
- Quantificar os problemas;
- 
- Distinguir efeitos de causas

#### ■ FERRAMENTAS

- Brainstorming
- NGT
- Fluxo de Informações
- Folha de Diagnóstico
- Matriz de Decisão
- 5W1H
- Indicadores

### 4. GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

#### ■ OBJETIVOS

- Listar as alternativas de Soluções
- Estabelecer prioridades
- Operacionalizar as soluções
- Acompanhar as soluções a serem implantadas

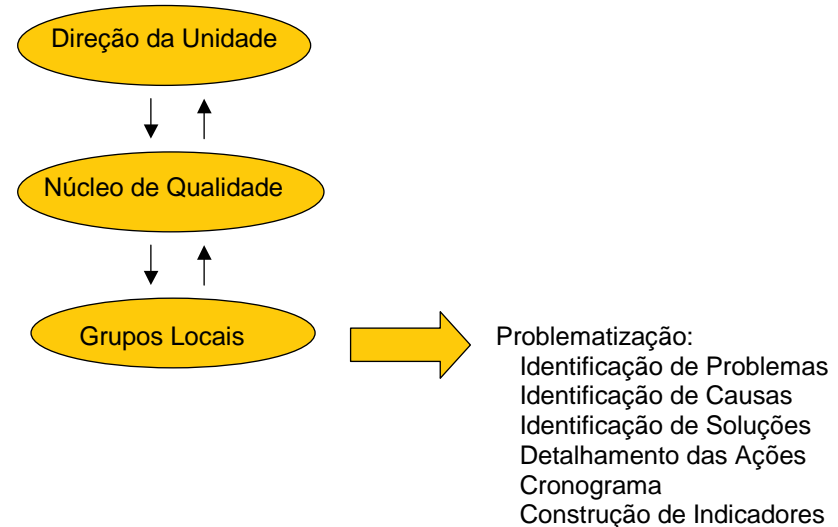
A metodologia é antes de tudo um processo didático, de aprendizado em que os próprios operadores do sistema em estudo aprendem (com o emprego de ferramentas apropriado) a identificar no processo de trabalho, os efeitos ou problemas. Aprendem, também, a distinguir o que é causa e, principalmente, que é atuando nestas e não naqueles que se encontram as soluções. Mas aprendem mais que isto; aprendem que o trabalho é uma ação coletiva, de todos, e que as melhores soluções serão as que forem encontradas coletivamente, através de brainstorming. O que pode acontecer e, freqüentemente, acontece é que um certo nível de conhecimento/tecnologias/saberes pode não ser acessível a todos do grupo; neste caso, compete aos componentes do grupo procurar atualizações através de cursos, visitas a outras instituições, palestras de outros profissionais ou leituras de bibliografias antes de iniciarem a fase de geração de alternativas de soluções. Pois, se o grupo for tecnicamente muito fraco - o que por vezes pode ocorrer - as propostas de soluções também o serão.

## ■ FERRAMENTAS

- Brainstorming
- NGT
- Diagrama de Causa e Efeito
- Matriz de Decisão
- 5W1H
- Indicadores

## HIERARQUIA DA GESTÃO DA QUALIDADE

As informações estão para a Gestão da Qualidade assim como o oxigênio está para a existência da vida: umas não sobrevivem sem as outras. Não existe Gestão da Qualidade sem informações disponíveis a todos os níveis hierárquicos das organizações.



As informações para a Gestão da Qualidade devem ser atuais, validadas, organizadas, devem ser dados coletados e transformados em informações gerenciais para a tomada de decisões em processo coletivo de Gestão (Gestão Participativa). A Direção da Unidade deve estar regularmente informada pelo **Núcleo da Qualidade - NQ**, do que se passa em cada **Grupo Local - GL**. É necessário, portanto, que um fluxo de informações seja claramente estabelecido e seu cronograma previamente conhecido por toda os envolvidos no processo.

**NÃO EXISTE GESTÃO DA QUALIDADE  
SEM INFORMAÇÕES QUE A VALIDEM**

Sem informações voltadas para as decisões a serem tomadas e para os clientes / usuários, a GESTÃO DA QUALIDADE tende a se tornar uma ficção, um

folclore organizacional ou simplesmente mais um “modismo”, como tantos outros.

## ■ DEFINIÇÃO DOS PAPEIS

### ■ DIREÇÃO DA UNIDADE

A Direção da Unidade é definidora do processo de Gestão da Qualidade enquanto política institucional para TODA A ORGANIZAÇÃO, na medida que não é viável a existência de processos setoriais de Gestão voltadas para a qualidade. O processo é GERAL, GLOBAL e para toda a Unidade ou então ele será um grande fracasso.

É estimuladora do processo de mudanças, entendendo que mudanças são contínuas, permanentes e não conjunturais ou episódicas.

Acompanha todas as fases do processo através de um SISTEMA DE INFORMAÇÕES voltado para o acompanhamento da Gestão da Qualidade.

É motivadora de todos os servidores através da valorização dos bons, da permanente perseguição de resultados, da persistência em alcançar metas e atender os clientes.

### ■ NÚCLEO DA QUALIDADE - N.Q.

Se já definimos que Gestão Participativa para a Qualidade é o processo a ser usado, se o ambiente institucional é propício à mudanças e é a problematização a ferramenta a ser usada, devemos falar agora de implementação.

#### ■ A Implementação dos Processos de Mudança

É importante identificar nas organizações profissionais denominados AGENTES DE MUDANÇA que serão os facilitadores do processo de inovação, via treinamento em técnicas e ferramentas da qualidade.

De início, deverão ser identificados os **MULTIPLICADORES** para liderar e auxiliar no desenvolvimento dos trabalhos em grupo, e lá exercerão também uma segunda atividade de **FACILITADORES**.

Enfatizamos para os componentes desse **NÚCLEO** inicial que será denominado **Núcleo da Qualidade - NQ**, os seguintes atributos:

### VOLUNTARISMO

Os componentes do Núcleo devem participar tendo bases voluntárias e não por ordens superiores. Começar as atividades do grupo por quem queira participar.

### AUTODESENVOLVIMENTO

Os participantes do Núcleo precisam ter vontade de estudar. Educação e Treinamento são a base.

### DESENVOLVIMENTO MÚTUO

Os membros do Núcleo precisam aspirar a expandir seus horizontes pessoais e profissionais. Devem ter ambições na instituição.

### EVENTUAL PARTICIPAÇÃO TOTAL

O maior objetivo de todos os membros do Núcleo deve ser a motivação de todos os profissionais para a participação / cooperação nas mudanças.

### CONTINUIDADE

As atividades do Núcleo inicial não devem ser mantidas por um período de tempo e depois abandonadas; devem ser permanentes. O processo de mudanças é constante, diário e ininterrupto. Não pode o Núcleo ser extinto porque determinados problemas foram resolvidos, pois os problemas e as mudanças não terminam.

### ■ Como iniciar as atividades do Núcleo da Qualidade - NQ

Quanto aos passos a serem dados para iniciar as atividades do Núcleo, devem ser considerados os seguintes:

- Administradores, chefes/gestores em todos os níveis e os que se apresentarem VOLUNTARIAMENTE têm que ser os primeiros a estudar sobre Gestão da Qualidade. Devem fazer cursos, participar de oficinas, criar círculos de leitura sobre Qualidade;
- Selecionar, dentre eles, um grupo de no máximo 15 pessoas para, espontaneamente, constituírem o NÚCLEO DA QUALIDADE e serem responsáveis pela promoção dos Grupos Locais na empresa. Alguns autores (ISHIKAWA) sugerem apenas uma pessoa como responsável pela promoção desses Grupos.. Este N.Q. treina os componentes do GL principalmente seus líderes e supervisores;
- Deve existir local próprio de trabalho para o Núcleo com infra-estrutura

operacional e bibliográfica disponível sobre gestão e sobre qualidade;

- Identificar um coordenador para as atividades do Núcleo com duas condições indispensáveis e facilitadoras para o funcionamento do Núcleo: disponibilidade de tempo e fácil acesso à Direção da empresa. Este coordenador exercerá o papel de MOTIVADOR / FACILITADOR;
- Os componentes do Núcleo inicial prepararão textos simplificados para o treinamento dos líderes ou chefes/gestores;
- Os chefes/gestores ou líderes serão treinados pelos multiplicadores (do NQ) em coisas não muito complexas, tais como: o que é qualidade, o que é controle e o que são métodos estatísticos. Quanto às Ferramentas de Qualidade, de quatro a sete no máximo são suficientes: Brainstorming, Fluxogramas, Folha de Diagnóstico, NGT, Diagrama de Causa e Efeito, Matriz de Decisão e Indicadores. Qualquer outra coisa além destas, depende do desenvolvimento da atuação do Núcleo e dos GL;
- Os chefes/gestores ou líderes, uma vez assim treinados, retornarão aos seus locais de trabalho e como multiplicadores constituirão **GRUPOS LOCAIS** de no máximo 10 servidores, ideal de 3 a 6. Os chefes/gestores, inicialmente, se constituirão nos melhores líderes dos Grupos Locais; com a evolução das atividades é melhor o estabelecimento do processo eletivo para a liderança de cada Grupo Local. Essas lideranças independem dos cargos na organização;
- Os líderes, como multiplicadores, ensinarão aos membros dos Grupos Locais o que aprenderam. Levam tempo fazendo isso e devem utilizar na **PROBLEMATIZAÇÃO** dados e problemas do próprio local de trabalho. Se necessário, o coordenador do Núcleo poderá dar assistência educacional, porém o melhor enfoque será dado pelo líder que ensina a seu próprio grupo.

Ensinar aprendendo e aprender ensinando é o princípio.

#### ■ Como deve atuar o Núcleo da Qualidade - NQ

Enquanto conjunto de profissionais que espontaneamente realiza, além de suas atividades rotineiras na unidade, o papel de coordenação e de acompanhamento do trabalho dos Grupos Locais - GL, o Núcleo de Qualidade deve atuar através de:

- ➔ Treinamento de todos os participantes dos GL
- ➔ Acompanhamento das intervenções propostas pelos GL
- ➔ Proposição de novas problematizações nos GL
- ➔ Análise dos trabalhos dos GL
- ➔ Divulgação do conceito de qualidade a todos os servidores

Para bem executar suas atribuições, deve o N.Q. estar permanentemente informado do que se passa nos GL; é daí decorrente a necessidade de ser construído um SISTEMA DE INFORMAÇÕES simples, porém eficiente e eficaz.

As atribuições do Núcleo da Qualidade são:

- Analisar os resultados apresentados pelos GL e programar as **PROBLEMATIZAÇÕES** sempre que os Indicadores apresentarem desvios do padrão pré - estabelecido, resultando daí uma nova proposta de intervenção. As problematizações serão realizadas sempre nos GL.
- Encaminhar à direção do Hospital todos os resultados obtidos pelos GL.
- Pensar numa publicação para todos os profissionais versando sobre Qualidade.
- Divulgar todas as atividades, sejam do Núcleo, sejam dos Grupos de forma ampla, sistemática e periódica a todos os funcionários da unidade. Esta divulgação é também uma responsabilidade do Núcleo de Qualidade. Diversas unidades de Saúde constituem um **INFORMATIVO INTERNO** sobre Qualidade.

## ■ GRUPOS LOCAIS - GL

### ■ O que é o Grupo Local ?

O GL é um pequeno grupo de funcionários que, em cada setor de uma organização, executa voluntariamente atividades de Controle de Qualidade. Todos os membros do setor devem participar do Controle de Qualidade e este pequeno grupo deve se integrar ao Controle de Qualidade de toda a Empresa

Em cada setor (departamento, serviço, seção,...) onde ocorra uma divisão de trabalho, pode-se constituir um Grupo Local. Um bom orientador dos locais ou setores onde deve existir um GL é o organograma da Unidade. Se um setor, entretanto, tiver um pequeno número de profissionais - menos de 5 (cinco) - eles podem participar do GL. do setor que tenha mais afinidades com o seu trabalho.

É nos Grupos Locais onde devem ocorrer as PROBLEMATIZAÇÕES - utilização de Ferramentas da Qualidade para a identificação de problemas, de suas causas, das soluções e de decisões de como implantar essas soluções (ações).

Os GL estarão em permanente contato com o Núcleo da Qualidade passando-lhe todas as informações sobre as decisões tomadas.

Os integrantes (espontâneos) dos GL são treinados no uso de Ferramentas da Qualidade pelo Núcleo da Qualidade e, sempre que possível, um integrante deste Núcleo será o coordenador do GL.

Os GL. devem ser permanentes.

### ■ Passo a Passo para Implantação do Grupo Local

- Identificação do local de implantação do GL (Serviço, Seção, Setor,...)  
Exemplos: Almoxarifado, Farmácia, Nutrição, Ambulatório, ...  
Todos os funcionários do local devem espontaneamente participar do Grupo Local até num máximo de 15 profissionais;
- O coordenador do Grupo Local deve ser um componente do Núcleo de Qualidade do Hospital;
- Os componentes dos GL devem ser treinados em Ferramentas da Qualidade pelo Núcleo da Qualidade do Hospital;
- Os GL identificarão problemas, suas causas e soluções mais viáveis, bem como as ações e o acompanhamento da

25

implementação das soluções propostas para a solução dos problemas identificados;

- Se ocorrerem desvios nos padrões identificados (Indicadores), o GL realizará novas problematizações.

### ■ Operacionalização da Problematização

- Identificação de Problemas
- Identificação da Causas
- Identificação das Soluções
- Detalhamento das Ações
- Cronograma
- Identificação de Parâmetros
- Construção de Indicadores

A problematização é, fundamentalmente, realizada nos GL com a utilização das seguintes Ferramentas da Qualidade: Brainstorming, Fluxogramas, NGT, Folha de Diagnóstico, Diagrama de Causa e Efeito, Matriz de Decisão e Indicadores.

### ■ Como Iniciar As Atividades Do Grupo Local

**IMPORTANTE:** Pode-se começar o processo de qualidade com as atividades de um Grupo Local mas, é preciso ter-se sempre em mente que as atividades do GL são apenas **parte** do Programa de Qualidade de qualquer empresa e não pode existir separadamente dele.

- Após a constituição e treinamento dos componentes do N.Q. começa-se a constituir os Grupos Locais nos vários e diferentes setores da organização. Dá-se início ao seu treinamento em Controle da Qualidade e nas atividades do GL. Nada de difícil ou complicado. Precisa ser ensinado aos componentes dos Grupos como olhar a Qualidade, como utilizar os métodos estatísticos, como usar Ferramentas da Qualidade, como Problematizar. Coisas de maior complexidade, além disso, poderão ser aprendidos e ensinados em estudos conjuntos da bibliografia que tem que estar disponível na organização.

26

- Os profissionais assim treinados constituem os GL em seus locais de trabalho. O melhor grupo deve ter em torno de 10 componentes.
- De início, os chefes/gestores locais são os melhores líderes dos Grupos. Com o tempo pode-se eleger o líder independente do cargo na empresa. O líder pode ser substituído periodicamente por um Sistema Rotativo adequado a cada GL.
- Os líderes ensinarão aos membros, ainda não treinados, o que aprenderam. Ensinar é aprender a partir dos próprios problemas locais. O líder aprenderá muito.
- Após estarem todos os participantes aptos a realizar problematização, começam a selecionar problemas no seu próprio local de trabalho. Este é o início das atividades do GL. O tema (problema) é identificado usando três Ferramentas da Qualidade (Brainstorming, Fluxograma e N.G.T) sem interferência de outros grupos. O N.Q. e, por este, a Direção da unidade devem ser notificados sobre o tema assim selecionado. Os profissionais necessitam voluntarismo e independência para poder identificar os problemas existentes em seu próprio local de trabalho sem precisar que outras pessoas lhes digam. Claro fica que uma vez iniciados as atividades dos Grupos Locais torna-se cada vez mais fácil identificar os problemas.

#### ▪ Como Deve Atuar Um Grupo Local

Todo o setor de uma organização tem um certo número de problemas que cada Grupo precisa enfrentar. A seqüência no enfrentamento dos problemas deve ser o que se pode chamar de a **“HISTÓRIA DO GRUPO LOCAL.”**

- Identificar os problemas atuais;
- Selecionar os problemas mais importantes, naquele momento;
- Identificar as causas;
- Estabelecer as medidas corretivas mais viáveis e colocá-las

27

em prática;

- Acompanhar os resultados através de dados estatísticos - construir Indicadores. Identificar padrões;
- Avaliar os Indicadores e Problematizar se ocorrerem desvios ou deslizamentos/ prevenção de reincidência);
- Voltar à listagem inicial de problemas e repetir todas as fases (reflexão posterior, consideração dos problemas remanescentes);
- Planejar estrategicamente o futuro do setor.

Estes 8 passos são chamados de História do GL e servem para tornar mais fácil os relatórios das atividades do GL. Mas muito mais do que isso, os 8 passos são usados no processo de solução de problemas.

Os 8 passos são o processo de trabalho dos GL e não apenas um relatório de resultados.

À medida que os membros que constituem os GL continuam permanentemente a resolver seus problemas, as Ferramentas usadas nas problematizações, tais como NGT, Diagrama de Causa e Efeito, Matriz de Decisão etc., tornam-se insuficientes. Eles desejam estudar mais e dominar mais Ferramentas no Grupo Local. Podem até mesmo optar por estudar métodos mais sofisticados e adquirir novos conhecimentos intimamente ligados ao próprio processo de trabalho, como por exemplo, estudar a qualidade físico-química da matéria prima utilizada ou o processo mais moderno de processamento dessa matéria prima etc.

Nas atividades do GL., a experiência real de resolver um problema é muito importante, as pessoas crescem através deste tipo de experiência. Quando repetem o processo de aquisição de novos conhecimentos, suas capacidades se expandem ainda mais.

**A AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE CADA GRUPO LOCAL DEVE SER REALIZADA PELA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE E DE PRODUTIVIDADE QUE MENSUREM PERIODICAMENTE A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE CADA UM.**

28

ESTES INDICADORES DEVEM SER CONSTRUÍDOS EM CONJUNTO COM O  
GL. E O N.Q. DAS ORGANIZAÇÕES E POR ESTE ACOMPANHADOS  
PERIODICAMENTE

## USO DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO

### ■ FORMAS DE IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

No processo de Problematização, existem diversos instrumentos a serem utilizados na fase de identificação dos problemas, basicamente: Fluxograma, Técnica de *Brainstorming*, NGT (Técnica Nominal de Grupo) e Folha de Diagnóstico de Problema.

### ■ FLUXOGRAMA

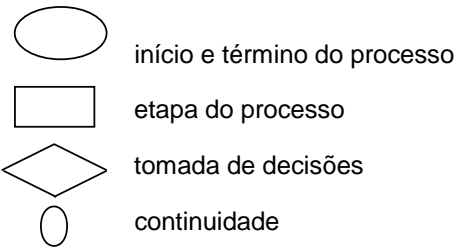
É a representação gráfica das etapas de um processo de trabalho.

#### ■ Princípios

- Através do fluxograma temos a oportunidade de visualizar:
  - início dos processos de trabalho (fornecedores)
  - o processamento (etapas e executores)
  - a saída (cliente final)

O fluxograma divide um processo de trabalho em etapas simples.  
Permite a organização das informações coletadas pela equipe.

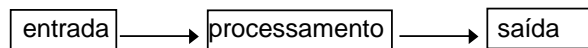
- Os símbolos básicos utilizados na representação :



- O estudo dos fluxogramas permite identificar “os nós” (entraves, impedimentos) do processo de trabalho.
- O fluxograma também pode descrever um processo de trabalho desejado, ou seja, ideal. Você terá oportunidade de construir um fluxograma ideal no Capítulo de elaboração das soluções.

### ■ Passo A Passo

- Definição do processo de trabalho a ser estudado;
- Reunião das informações referentes ao processo de trabalho com base nas entrevistas, análise de documentos, observações;
- Identificação das etapas do processo de trabalho:



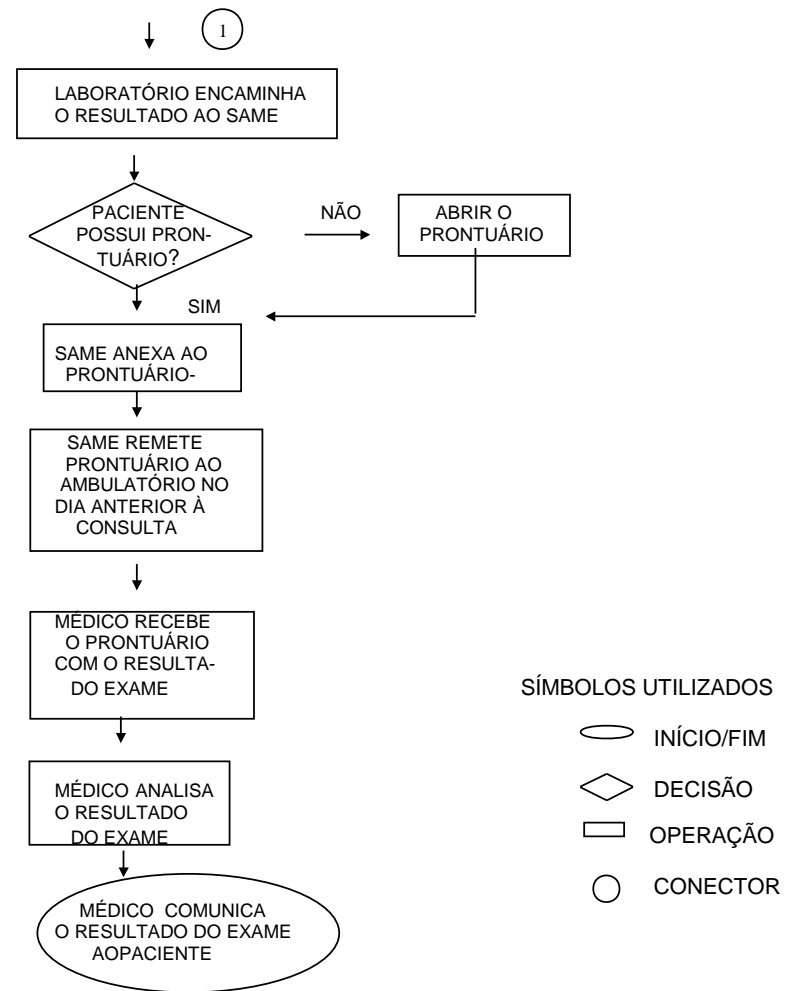
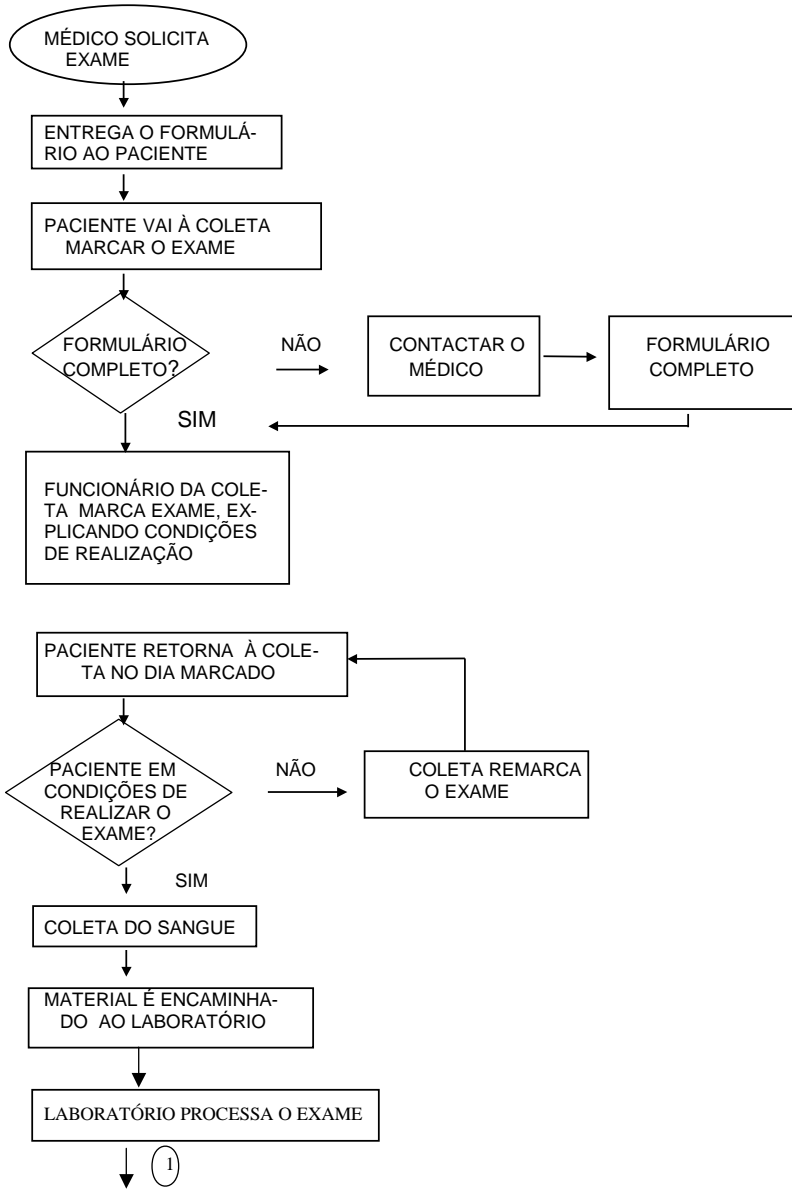
- Representação através dos símbolos básicos do processo de trabalho, etapa por etapa.

- Revisão do fluxograma e comparação com as informações coletadas.

### ■ Dicas

- Usualmente uma única seta sai das etapas do processo. De outra forma pode ser necessário o losango de decisão.

**EXEMPLO DE FLUXOGRAMA: REALIZAÇÃO DE EXAMES NO HOSPITAL SANTA LUZIA**



**SÍMBOLOS UTILIZADOS**

- INÍCIO/FIM
- ◇ DECISÃO
- ▭ OPERAÇÃO
- CONECTOR

## ■ TÉCNICA DE *BRAINSTORMING*

É uma técnica que possibilita, num curto período de tempo, o aparecimento de um grande número de idéias.

### ■ Princípios

- O nome Brainstorming significa “tempestade de idéias”.
- A técnica de Brainstorming pode ser utilizado para:
  - identificação de problemas
  - identificação de causas
  - identificação de soluções

### ■ Pressupostos:

- a compreensão prévia do objetivo pelos participantes;
- a existência de um facilitador ;
- a suspensão do julgamento das idéias;
- a maior quantidade de idéias possíveis para aumentar a qualidade da técnica .

### ■ Regras Básicas:

- trabalhar com um objetivo de cada vez.
- deixar a imaginação livre e apresentar as idéias como vierem à cabeça, sem rodeios.

- “pegar carona” nas idéias dos outros, isto é, desenvolver as idéias que outros participantes deram.
- não discutir, rejeitar ou criticar idéias.

### ■ Vantagens Do Brainstorming

- incentiva a criatividade.
- visa a objetividade.
- iguala o envolvimento dos participantes.
- economiza tempo e recursos.
- é de emprego cotidiano, bastando ter um problema, procurar as causas e identificar as soluções.

### ■ Passo A Passo

- O grupo deve reunir-se numa sala onde as possibilidades de distração sejam mínimas.
- O grupo deve eleger um facilitador que conduzirá a Técnica de *Brainstorming*, anotando as idéias, coordenando a fala dos participantes e motivando-os.
- O facilitador deve explicitar o objetivo da Técnica de *Brainstorming*.
- O facilitador deve dar um tempo para que os participantes reflitam sobre o objetivo do *Brainstorming*.
- O facilitador convida todos os participantes a apresentarem suas idéias

durante 15 minutos, lembrando e exigindo o cumprimento das regras (“Nada de discussões! Próxima idéia!”).

- O grupo lê as idéias e combina as que forem semelhantes.
- O grupo prioriza as idéias através de discussão ou da aplicação do NGT (Técnica Nominal de Grupo).

#### ■ Produtos Do Brainstorming

- listagem de problemas
- listagem de causas
- listagem de soluções

#### ■ Dicas

- O facilitador deve garantir o respeito às regras e estimular a criatividade dos participantes.
- O grupo não deve rejeitar nenhuma idéia, mesmo que no momento elas pareçam absurdas.
- A técnica de *Brainstorming* deve reunir as pessoas que podem contribuir para o objetivo em questão.
- Deverá existir um quadro-negro ou qualquer outro recurso visual para que sejam registradas pelo facilitador, as idéias expressas pelo grupo. A não existência de recurso visual dificulta mas não impede a realização da técnica.

#### ■ TÉCNICA NOMINAL DE GRUPO - NGT

Tanto na etapa de identificação dos problemas quanto na etapa de identificação das causas, precisamos selecionar e hierarquizar as idéias geradas no Brainstorming, a fim de estabelecermos prioridades. O NGT é uma técnica que visa reduzir uma lista de idéias geradas na técnica de Brainstorming

#### ■ Princípios

- A técnica é chamada **Nominal** porque cada participante **individualmente** seleciona e atribui uma nota para cada idéia
- É também chamada de **Grupo** porque o resultado final da técnica é proveniente do **somatório da equipe**.
- A **seleção** é gerada pelo **voto** e a **priorização** é dada pelo **somatório dos pontos**.
- A priorização de idéias reflete uma escolha do grupo e, portanto, tende a obter maior comprometimento de todos.

#### ■ Passo A Passo

- A equipe elege um facilitador que conduzirá o NGT.
- O facilitador distribui cinco cartões para cada participante que selecionará as idéias, dando-lhe uma nota segundo sua relevância e sua respectiva justificativa. Por exemplo, num GT com 05 cartões - a idéia mais importante recebe nota 05, a segunda recebe nota 04, o terceiro nota 03 e

assim por diante.

- O facilitador deve registrar as notas dadas a cada idéia escolhida num quadro negro ou papel que esteja próximo a lista original da técnica de Brainstorming.
- O facilitador irá somar as notas.
- O facilitador organizará as idéias em ordem decrescente, conforme as notas.
- O grupo analisa os resultados. Caso haja discordâncias, o grupo rediscutirá a votação baseado nas justificativas.

#### ■ Dicas

- Caso haja controvérsias com relação aos resultados do NGT, a equipe deverá reavaliar a pontuação dada a cada idéia, baseando-se na sua argumentação.
- Critérios de desempate: o número de votantes e quantidade de notas máximas.
- Como forma de agilizar as Problematizações, o cartão de Votação poderá ser substituído pela votação no próprio quadro onde estiverem anotadas as idéias do Brainstorming.

## CARTÃO DE VOTAÇÃO

NGT - CARTÃO DE VOTAÇÃO

Idéia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Justificativa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

## ■ FOLHA DE DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Ferramenta que descreve detalhadamente um problema a fim de auxiliar na identificação das suas causas, incluindo todas as informações relevantes acerca do problema

### ■ Princípios

- A descrição deve considerar algumas perguntas básicas que possibilitam a identificação das causas do problema.

### ■ Passo A Passo

- Reuna as informações relacionadas ao problema identificado;
- Responda às perguntas da Folha de Diagnóstico;
- Compare as respostas com as informações reunidas sobre o problema.

### ■ Dicas

■ É muito útil quando os problemas forem identificados por outros grupos, como por exemplo, pelo grupo de clientes.

## FOLHA DE DIAGNÓSTICO

Problema: (enunciado do problema)

---

---

Onde ocorre? (local ou locais onde o problema ocorre)

---

---

Quando ocorre? (em que etapa do processo de trabalho o problema ocorre )

---

---

Quanto ocorre? ( quantas vezes o problema ocorre em determinado período)

---

---

Quem são os envolvidos? (quem é o responsável pela atividade onde o problema ocorre e quem é afetado )

---

---

Como o problema é percebido? (justificativa do problema, como o problema é percebido no processo de trabalho)

---

---

## ■ FORMAS DE IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

Resolver um problema que ocorre num Sistema Gerencial é semelhante ao processo que o médico experimenta ao tratar um paciente doente. Em ambas as situações, o tratamento implica em identificar a verdadeira causa que produz o problema, diversa dos vários sintomas que possam se manifestar.

Deve-se compreender que a análise de problemas e a determinação de suas causas não são processos mecânicos. É importante lançar mão da criatividade, bem como de opiniões pessoais no decorrer dos mesmos. Na verdade, é a partir de uma determinada linha de raciocínio que se chega, de uma forma lógica, à conclusões adequadas.

A raiz de um problema é a sua causa básica, portanto, se você eliminar a raiz de um problema analisado-o conseqüentemente, você eliminará o problema e todos os sintomas subjacentes.

A raiz de um problema é naturalmente encontrada quando se utiliza o senso crítico, perguntando os porquês dos problemas.

## COMO TRATAR A ESCASSEZ DE RECURSOS

Ao tentar determinar as causas de um problema, deve-se ultrapassar certos limites que, caso contrário, acabariam por tornar o processo inútil. Freqüentemente, pode-se apurar como causa para muitos problemas a falta de recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros. Seria na verdade, um trabalho em vão. Na atualidade, a escassez de recursos não é novidade e devemos aprender a superar estes problemas com criatividade

Devemos procurar determinar, de forma criativa, as causas de um problema que podem e devem ser combatidas de forma prática e com os recursos potencialmente disponíveis.

## ■ DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

O Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Espinha de Peixe ou Gráfico de Ishikawa. é uma representação visual que nos permite mapear e classificar as causas que podem contribuir para um problema/"efeito" e permite perceber as inter-relações existentes entre as diversas causas listadas.

### ■ Princípios

- A definição do problema (efeito) a ser analisado caberá a própria equipe e terá sido produto de Brainstorming para Identificação de Problema realizado anteriormente.
- 
- Num primeiro momento, todas as causas devem ser consideradas; após a construção e interpretação do diagrama, no entanto, a equipe deve ater-se às causas mais relevantes.
- Os grupos de causa – que Ishikawa denominou de os 4M - são:
  - método (procedimentos/processo gerencial)

- material (consumo)
- máquina (equipamentos)
- mão-de-obra (recursos humanos)

As causas podem ser classificadas também como 4p:

- pessoal
- procedimentos (processo gerencial)
- planta (lay out)
- políticas

#### ■ Passo A Passo

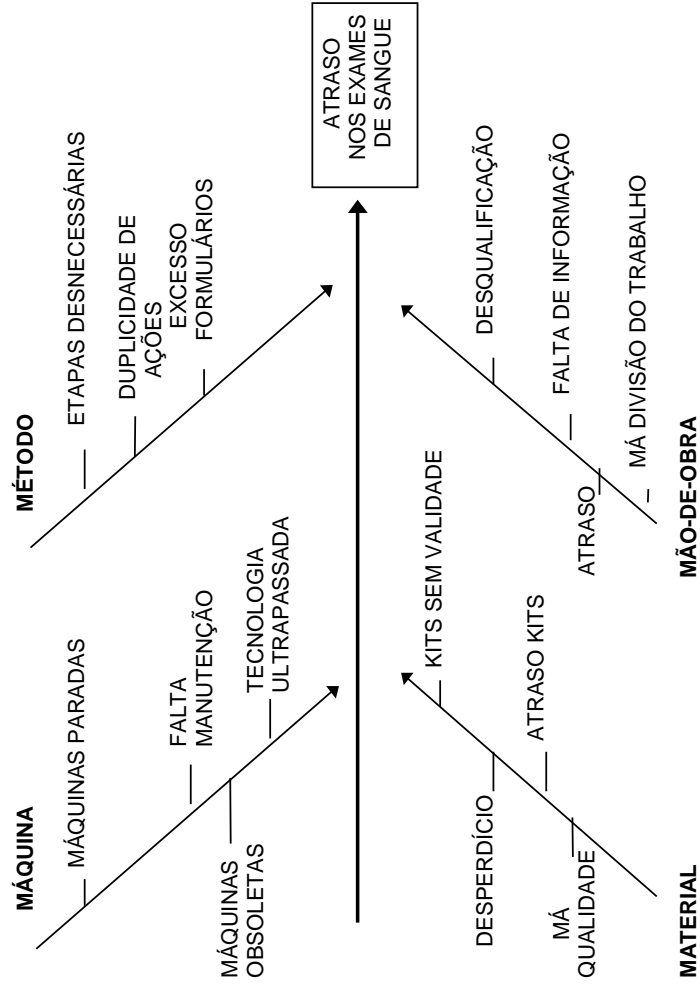
- Ter claro o problema selecionado
- Fazer um levantamento - através de um Brainstorming - das possíveis causas que geraram o problema selecionado
- Construir o Diagrama de Causa e Efeito colocando o problema à direita e determinando quais serão os grupos de causas
- A partir de uma bem definida lista de possíveis causas, agrupá-las nos grupos de causas definidos ( ou 4M ou 4P,...)
- Utilizar o mínimo de palavras possível

#### ■ Dicas

- O facilitador deve motivar a equipe quando perceber que as idéias estão surgindo muito lentamente. Utilize os 4M ou os 4P como catalisadores.

- Utilize o mínimo de palavras na descrição das causas.
- Os efeitos e as causas devem ser mensuráveis.
- O Diagrama de Causa e Efeito apenas classifica as possíveis causas do problema selecionado. Posteriormente, um NGT de causas irá priorizar a causa mais relevante.

### EXEMPLO de DIAGRAMA DE ISHIKAWA



47

## ■ GERAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

O início da fase de aperfeiçoamento dos processos de trabalho ocorre na etapa da geração de alternativas de solução após a análise aprofundada dos problemas encontrados e de suas causas.

## O QUE É UMA SOLUÇÃO

Solução é um conjunto de medidas que, uma vez implantadas, vão interagir com a causa básica de um problema, a fim de resolvê-lo.

Encontrar soluções é um processo que envolve constante raciocínio e, a maior parte das pessoas tem um melhor aproveitamento, no que se refere a pensar sobre soluções para os problemas, quando trabalham em equipe. Os debates em grupo tendem a estimular, ao máximo, as pessoas a tentar encontrar soluções para os problemas.

## ■ ETAPAS PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO

### ■ GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

O objetivo desta etapa é o de gerar muitas alternativas de ação que possam eliminar a(s) causa(s) básica(s) do problema.

A principal ferramenta que se recomenda para encontrar soluções é o Brainstorming (Tempestade de Idéias), também utilizado na identificação dos problemas e na identificação das causas do problema.

48

Antes de utilizar a ferramenta de Brainstorming para encontrar alternativas de soluções de um determinado problema deve-se refletir sobre algumas questões:

#### ELIMINAÇÃO DE PASSOS

Às vezes, há procedimentos, políticas ou funções adotadas que não estão sendo mais necessárias. Elas podem acabar por se constituir num obstáculo para um bom desempenho gerencial. Por exemplo, examinar novamente um documento pode tornar o processo mais lento, sem, no entanto, contribuir para nada. Neste caso, pode-se eliminar esse procedimento. Em geral, essas políticas, procedimentos ou funções adotadas já foram úteis no passado, mas com o passar do tempo, elas se tornaram desnecessárias.

#### COMBINAÇÃO

Combinar procedimentos ou funções, algumas vezes, permite economizar recursos, além de aumentar a qualidade e rapidez dos resultados.

#### TROCA DE SEQÜÊNCIA

Alterar a ordem em que um determinado processo de trabalho é realizado pode, às vezes, propiciar que se economize recursos e tempo, melhorando, também, os resultados.

#### TROCA DE LOCALIZAÇÃO

Às vezes, trocar a localização de uma atividade de trabalho pode melhorar significativamente o desempenho gerencial. A descentralização de uma

organização, fato que pode interferir, consideravelmente em um organograma, geralmente tem como resultado uma importante mudança da localização em que as tarefas são realizadas.

#### TROCA DE PESSOAL

Às vezes uma pessoa designada para exercer uma determinada função não é a melhor pessoa indicada para tal.

#### IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS

Pode-se melhorar uma atividade ou situação de trabalho de muitas formas diferentes, tais como: desenvolver melhores procedimentos de trabalho, replanejar formulários para reduzir os riscos de erros, aprimorar os conhecimentos e habilidades dos trabalhadores por meio de treinamento, implementar melhores incentivos de trabalho para os funcionários e melhorar o ambiente físico em que as atividades são realizadas.

#### ■ AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Esta etapa tem por finalidade avaliar, segundo algum critério pré-estabelecido, todas as alternativas de solução apresentadas, selecionando aquela que melhor atenda às necessidades do sistema.

Essa seleção deve ser realizada através da ferramenta NGT que já foi explicada na fase de Identificação dos Problemas.

A partir das soluções selecionadas, a avaliação da viabilidade de implementação de cada uma das alternativas de soluções é realizada utilizando-se a ferramenta Matriz de Decisão.

#### ■ MATRIZ DE DECISÃO.

A ferramenta Matriz de Decisão permite a priorização das alternativas de solução através de critérios de avaliação.

CRITÉRIOS	SOLUÇÃO		
	DESCRICÃO	PESO	NOTA
TOTAL			

#### ■ Princípios

- A Matriz de Decisão será composta pelas cinco soluções selecionadas no NGT.
- Os critérios de avaliação deverão ser claros e objetivos. Os critérios de avaliação mais frequentemente utilizados são: **urgência, pessoal, custo e eficácia**.
- O resultado da Matriz de Decisão é obtido através da ponderação dos pesos de cada critério e das notas atribuídas a cada solução:

- os **pesos** são dados de acordo com a importância atribuída a cada critério;
- as **notas** são dadas de acordo com a maior ou menor adequação da solução ao critério analisado.

#### ■ Passo A Passo

- A equipe transcreve as cinco soluções mais votadas para as colunas da Matriz de Decisão;
- A equipe estabelece os pesos de cada critério, de acordo com o contexto do problema e de suas causas.
- Cada participante analisa critério a critério, atribuindo notas para as soluções. (por exemplo: no critério de urgência, a solução mais rápida de ser implementada recebe nota 5, a segunda mais rápida recebe nota 4,...).
- Os participantes multiplicam a nota de cada solução pelo peso de cada critério, obtendo a nota ponderada.
- Cada participante faz o somatório das notas ponderadas para cada solução.
- O facilitador recolhe os “totais” das ponderações de cada participante e faz o somatório da equipe.
- O resultado do somatório das ponderações de cada solução deve ser apresentado para toda equipe em ordem decrescente.

■ **Dicas**

- A Matriz de Decisão elimina o “achismo”; todas as soluções são analisadas pelos mesmos critérios de avaliação e são selecionadas de acordo com sua maior viabilidade de implementação
- A definição das soluções, dos critérios e dos seus respectivos pesos deve ser tarefa da equipe para que haja o verdadeiro comprometimento de todos.

**EXEMPLO DE MATRIZ DE DECISÃO**

CRITÉRIOS	SOLUÇÃO 1		SOLUÇÃO 2		SOLUÇÃO 3		SOLUÇÃO 4		SOLUÇÃO 5	
	NOTA	PONDERAÇÃO	NOTA	PONDERAÇÃO	NOTA	PONDERAÇÃO	NOTA	PONDERAÇÃO	NOTA	PONDERAÇÃO
DESCRİÇÃO	PESO									
URGÊNCIA (Rapidez na Implementa ção)										
CUSTO (Relação Custo/Benef ício)										
PESSOAL (Receptivida de Disponibilid ade de mão de obra treinada)										
EFICÁCIA (Combate Eficaz às Causas Do Problema)										
TOTAL										

## ■ PLANEJAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DAS SOLUÇÕES

Uma vez que uma solução foi escolhida entre todas as outras, deverá ser elaborado um **PLANO DE AÇÃO** para sua implementação, isto é, considerar o que fazer, por que fazer, como fazer, quando fazer e quem será o responsável pela implementação.

Esse planejamento deve ser o mais prático possível. Elaborar planos que não tenham chance de implementação, se constitui num trabalho inútil.

É imprescindível a elaboração de um fluxograma do sistema proposto, a fim de mapear o processo de trabalho.

Para cada solução selecionada pela matriz deverá ser elaborado um **PLANO DE AÇÃO** composto de :

- Ações a serem desenvolvidas
- Cronogramas
- Recursos necessários
- Responsabilização
- Metas
- Indicadores

### Exemplo

Solução selecionada em 1º lugar em uma Matriz de Decisão:

“Adequar o organograma e fluxograma do Hospital definindo atribuições e competências”.

## ➔ AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS

- Discutir com a Direção do Hospital, com o Planejamento e com todos os gestores a missão, objetivos e metas do Hospital
- Adequar o organograma à missão, objetivos e metas definidos.
- Discutir os fluxogramas com a direção, com o planejamento e com as gerências de todo o hospital.
- Adequar os atuais fluxogramas, definindo competências.
- Discutir em cada setor do hospital, as adequações necessárias.

➔ Após definidas as ações a desenvolver, é necessário detalhar estas ações, quanto a recursos, responsáveis e indicadores.

### FORMULÁRIO : DETALHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

AÇÕES	RECURSOS NECESSÁRIOS			RESPONSÁVEL	INDICADORES
	RH	EQUIPAMENTOS INSUMOS	FINANCEIROS OU SERVIÇOS		

**FORMULÁRIO : CRONOGRAMA DOS PLANOS DE AÇÃO**

AÇÕES	1998				1998											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
01.																
02.																

**Exemplo DO FORMULÁRIO DETALHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO**

Solução: “Adequar o organograma e o fluxograma do Hospital definindo atribuições e competências”.

PLANOS DE AÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS			RESPONSÁVEL	INDICADORES
	RH	Equipamentos Insumos	Financeiros	Profissional/Serviço	
ELABORAR ORGANOGRAMA	Nível Superior Existente	Micro	----	Planejamento/Direção/ Gerentes	Produto Pronto
ELABORAR FLUXOGRAMAS	Nível Superior Nível Médio	Micro	----	Planejamento/Direção/ Gerentes	Produto Pronto
DEFINIR ATRIBUIÇÕES	Nível Superior Nível Médio	Micro	----	Planejamento/Direção/ Cheffias (Gerentes)	Produto Pronto
DEFINIR COMPETÊNCIAS	Nível Superior Nível Médio	Micro	----	Planejamento/Direção/ Cheffias (Gerentes)	Produto Pronto

**Exemplo DO FORMULÁRIO CRONOGRAMA DOS PLANOS DE AÇÃO**

Plano de Ação: “Adequar o organograma e o fluxograma definindo atribuições e competências”

AÇÕES / MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Discutir com Planejamento / Direção / Gerências a Missão, os Objetivos e as metas do Hospital												
Adequar o organograma à Missão Objetivos e metas definidas												
Discutir com a Direção Planejamento e Gerências os Fluxogramas												
Adequar os atuais Fluxogramas, definindo competências												
Discutir em cada Setor do Hospital as adequações necessárias												

## ➔ METAS

Para se constituírem as metas a serem alcançadas em cada ação são necessárias:

- identificação dos produtos
- sua quantificação
- tempo de realização

## Exemplos

Meta 1: Ter um organograma atualizado para todos os serviços do Hospital até fevereiro de 199...

Meta 2: Ter implantado um fluxograma de todos os serviços até abril de 199...

Meta 3: Ter definido todas as competências de todos os serviços até agosto de 199...

## ■ ACOMPANHAMENTO DAS SOLUÇÕES IMPLANTADAS

Esse acompanhamento das soluções implantadas deve ser realizado através de **Indicadores de Qualidade e Indicadores de Produtividade**, medindo a eficiência e eficácia do novo processo de trabalho.

Os Indicadores são relações do tipo numerador / denominador que possibilitam a quantificação do desempenho do processo de trabalho.

## ■ Princípios

Dois tipos de indicadores podem ser utilizados:

- **Qualidade** -> permite a verificação da satisfação da clientela (eficácia)

$$IQ = \frac{\text{TOTAL DE RESULTADOS CERTOS OU ERRADOS} \times 100}{\text{TOTAL DE RESULTADOS}}$$

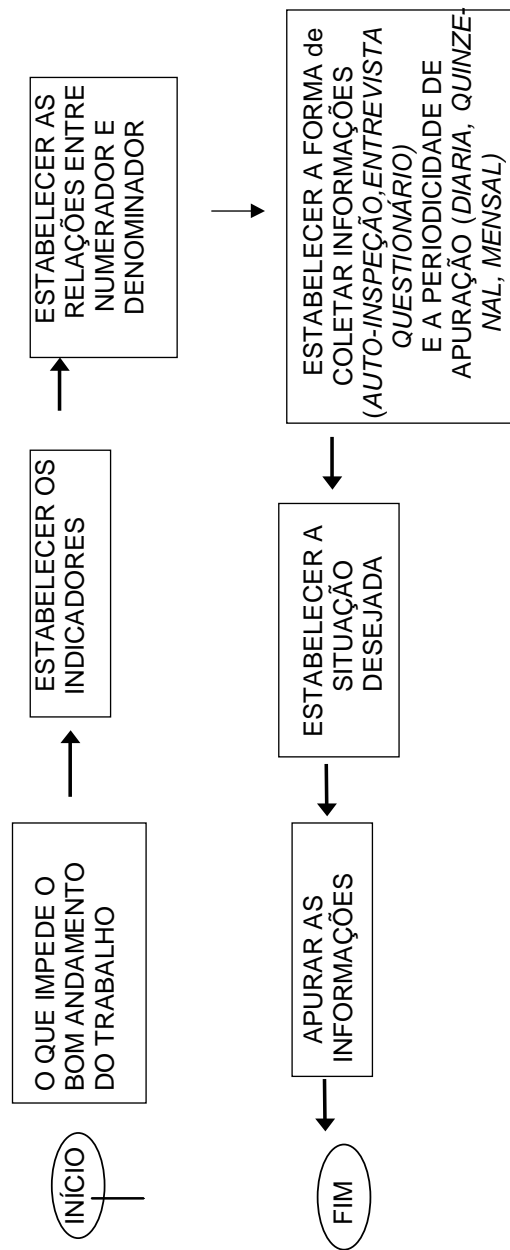
- **Produtividade** -> mede a utilização dos recursos (eficiência)

$$IP = \frac{\text{TOTAL PRODUZIDO} \times 100}{\text{TOTAL RECURSOS CONSUMIDOS / DISPONÍVEIS}}$$

Os indicadores quando bem construídos:

- são compreendidos por todos;
- são facilmente verificáveis;
- estabelecem base consensual para decisões.

**PASSO A PASSO**



**■ Dicas:**

- Consulte parâmetros e padrões publicados ou construídos para outras instituições.
- Adote a gradualidade em direção a situação desejada / padrão
- A quantidade de indicadores não leva a qualidade do acompanhamento.

**NÃO COMPLIQUE!**

- A construção de indicadores deve ser avaliada continuamente:
  - acrescente
  - suprima
  - modifique situações desejadas.

**Exemplo**

Criação de Indicadores para acompanhar o processo de trabalho:

Realização de exames de sangue

**INDICADOR DE QUALIDADE**

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDADE	SITUAÇÃO DESEJADA	FORMA DE COLETA
ERROS NOS RESULTADOS DE EXAMES	$\frac{\text{RESULTADOS DE EXAMES ERRADOS}}{\text{TOTAL DE RESULTADOS DE EXAMES}}$	MENSAL	10%	FORMULÁRIOS DE RESULTADOS DE EXAMES

## INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDADE	SITUAÇÃO DESEJADA	FORMA DE COLETA
KITS UTILIZADOS NO RETRABALHO	$\frac{\text{KITS UTILIZADOS NO RETRABALHO}}{\text{TOTAL DE KITS UTILIZADOS}}$	MENSAL	10%	AUTO-INSPEÇÃO

## BIBLIOGRAFIA

BARROS, Claudius D'artagnan - SENSIBILIZANDO PARA A QUALIDADE.

Editora Qualitymark

BRASSARD, Michael - QUALIDADE: FERRAMENTAS PARA UMA MELHORIA

CONTÍNUA in "The Memory Jogger".

Editora Qualitymark - Rio de Janeiro, 1994

DEMING, W Edward - QUALIDADE: A REVOLUÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO.

Editora Marques Saraiva

DRUCKER, Peter - A NOVA ERA DA ADMINISTRAÇÃO.

Editora Livraria Pioneira

ISHIKAWA, Kaoru, CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL À MANEIRA

JAPONESA.

Editora Cmpus

MAÑA, Antônio Vico - GESTÃO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.;

Editora Érica

MONTEIRO, José A. - QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO PÚBLICO.

QA & T Consultores Associados Ltda.

MOTTA, Paulo Roberto - A CIÊNCIA E A ARTE DE SER DIRIGENTE.

Editora Record.

ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE - PADRÕES E INDICADORES

DE QUALIDADE PARA HOSPITAIS

PETERS, Tom - PROSPERANDO NO CAOS

Editora Harbra

SCHOLTES, Peter - TIMES DA QUALIDADE.

Editora Qualitymark

VIEIRA, Sônia - AS 7 FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS PARA O CONTROLE DA

QUALIDADE

WADA, Ronaldo QUALIDADE.

Editora QA & T Consultores Associados Ltda