



CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO DE HOSPITAL PRIVADO EM TERESINA-PI

CONSULTING PROCESS MANAGEMENT: A CASE STUDY OF PRIVATE HOSPITAL IN TERESINA-PI

GESTIÓN DE PROCESOS CONSULTING: UN ESTUDIO DE CASO DEL HOSPITAL PRIVADO TERESINA-PI

Stenio Lima Rodrigues

Universidade Federal do Piauí
stenio.lim@hotmail.com

Submetido em: 11/03/2015

Correções obrigatórias: 18/03/2015

Artigo aceito em: 26/05/2015

João Vitor de Oliveira Sousa

Universidade Federal do Piauí
jvoliveira92@gmail.com

Paulo Jordão de Oliveira Cerqueira Fortes

Universidade Federal do Piauí
paulojordao@ufpi.edu.br

RESUMO

O objetivo da pesquisa que fundamenta este artigo foi elaborar um manual de procedimentos em gestão de compras farmacêuticas através de uma consultoria organizacional. Para alcançá-lo, foi realizado o mapeamento dos processos de gestão de compras farmacêuticas, validação de processos com quem lida diretamente com as operações além da compreensão da natureza dos problemas nos processos mapeados. A pesquisa teve como suporte o referencial teórico de gestão de processos de negócio. Seu delineamento aconteceu através do método estudo de caso simples com ênfase em estudos exploratórios descritivos dos processos estudados. Os resultados revelam as etapas necessárias para a elaboração do manual de procedimentos e realização da consultoria em gestão de processos. Com base nas dificuldades enfrentadas foi proposto um novo modelo para a realização de uma consultoria em gestão de processos no ambiente hospitalar. Observou-se com o estudo a necessidade de adoção de fluxogramas em manuais de procedimentos para treinamento dos funcionários da farmácia hospitalar pesquisada, bem como para obtenção de visão sistêmica das interações entre os processos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria empresarial; Gestão de processos de negócio; Manual de procedimentos.

ABSTRACT

The objective of the research underlying this article was to develop a manual of procedures in pharmaceutical procurement management through an organizational consulting. To reach it, we carried out the mapping of pharmaceutical purchasing management, validation processes with those who deal directly with the operations beyond the comprehension of the nature of the problems in the mapping process. The research was supported by the theoretical management business processes. Your design happened by the method simple case study with emphasis on descriptive exploratory studies of the processes studied. The results show the steps necessary to prepare the manual of procedures and implementation of management consulting processes. Based on the difficulties faced was proposed a new model for the realization of a process management consulting in the hospital. There was to study the need for adoption of flowcharts in procedure manuals for training of the surveyed hospital pharmacy staff and to obtain systemic view of the interactions between organizational processes.

KEYWORDS: Business consulting; Business process management; Manual procedures.



RESUMEN

El objetivo de la investigación que subyace a este artículo fue el desarrollo de un manual de procedimientos en la gestión de adquisiciones de productos farmacéuticos a través de una consultoría organizacional. Para llegar a ella, se realizó el mapeo de gestión de compras farmacéutica, procesos de validación con los que tratan directamente con las operaciones más allá de la comprensión de la naturaleza de los problemas en el proceso de asignación. La investigación fue apoyada por los procesos de negocio de gestión de teóricos. Su diseño ha pasado por el método de estudio de caso simple con énfasis en estudios exploratorios descriptivos de los procesos estudiados. Los resultados muestran los pasos necesarios para preparar el manual de procedimientos y ejecución de procesos de consultoría de gestión. Sobre la base de las dificultades que enfrentan se propuso un nuevo modelo para la realización de una consultoría de gestión de procesos en el hospital. Había que estudiar la necesidad de adopción de diagramas de flujo de los manuales de procedimientos para la formación del personal de la farmacia del hospital encuestados y obtener visión sistémica de las interacciones entre los procesos organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Consultoría de negocios; Gestión de procesos de negocio; Procedimientos manuales.

INTRODUÇÃO

A pesquisa que fundamenta este artigo foi desenvolvida no ambiente de um hospital da rede privada de Teresina. A investigação científica foi realizada com a motivação de compreender a resolução do seguinte problema: como realizar uma consultoria em gestão de processos no ambiente hospitalar? Para a solução deste questionamento, a pesquisa foi desenvolvida no formato de uma consultoria em gestão de processos, na qual os pesquisadores assumiram papéis de consultores organizacionais na elaboração de um manual de procedimentos em gestão de compras.

O estudo teve como objeto o setor de farmácia hospitalar de um hospital privado da cidade de Teresina-PI. O objetivo geral da pesquisa foi elaborar um manual de procedimentos através de uma consultoria organizacional. Os objetivos específicos foram: a realização da modelagem dos processos de compras do setor de farmácia hospitalar, a validação dos processos com quem lida diretamente com as operações e a compreensão da natureza dos problemas nos processos mapeados.

O método adotado foi o estudo de caso simples para a composição dos dados primários e revisão prévia na literatura de gestão de processos para composição dos dados secundários. Este método de pesquisa teve uma abordagem qualitativa com natureza exploratória, através da análise descritiva dos processos de compras farmacêuticas na elaboração do manual de procedimentos. A coleta de dados foi realizada através de questionários semiestruturados de gestão de processos com questões abertas.

A modelagem dos processos foi realizada com base no modelo de gestão de processos de negócio que é amplamente difundido na atualidade. A construção de fluxogramas para composição do manual foi realizada através do *software Aris Express 2.4*, utilizando-se como técnicas de modelagens a construção da Cadeia de Valor Agregada (VAC) do hospital e a notação *Event-driven Process Chain* (EPC) ou cadeia de valor expandida. O EPC consiste em uma notação voltada para a modelagem de processos essencialmente baseada no controle de fluxo de atividades e eventos e suas relações de dependência (OLIVEIRA E NETO, 2013).



As entrevistas de coletas de dados foram realizadas com a diretora administrativa do hospital e com o gerente de farmácia. Posteriormente ocorreram as sessões de validação do mapeamento realizado para a construção do manual de procedimentos em compras farmacêuticas.

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho se deve ao interesse dos pesquisadores e contato prévio com os temas gestão de processos e consultoria empresarial, além de os mesmos possuírem afinidade por estudos no segmento de saúde. Verificou-se também a nível regional, a escassez de pesquisas relacionadas ao tema gestão de processos em organizações de saúde. Desta forma, este trabalho possui relevância ao servir de suporte a outras demandas de estudos e consultorias de pesquisadores neste segmento.

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A gestão de processos de negócio, do inglês, *Business Process Management (BPM)*, teve sua evolução a partir dos conceitos de reengenharia, gestão da qualidade, gestão de operações e sistemas de informação. A adoção deste modelo de gerenciamento é bastante aceitável atualmente nas organizações, com devida importância em buscar a maturidade para implantação e aceitação nas estruturas organizacionais, na proposta de criar e entregar valor para os principais beneficiários dos processos: os clientes (BROCKE E ROSEMANN, 2013).

Hammer (1997) definiu processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entradas que criam saídas de valor para o cliente, e concentrou seus estudos na área de reengenharia de processos. Na sua visão, em organizações orientadas para processos, é preciso repensar tudo: “os tipos de trabalho que as pessoas realizem, as formas nas quais o desempenho é avaliado e recompensado, as carreiras que seguem, os papéis desempenhados pelos gerentes e os princípios estratégicos que as empresas adotam” (CURY, 2000, p. 324).

Na visão de D’Ascenção (2012) processo pode ser definido como um conjunto de causas que provocam efeitos. Trata-se de uma relação de esforço orientado para resultados na produção de bens e serviços. Nesta perspectiva uma organização pode ser definida como um processo se considerarmos os produtos ou serviços como efeitos e os componentes como causas que auxiliam no alcance dos resultados.

As atividades são os elementos básicos dos processos e podem ser definidas como conjuntos de instruções que são conhecidas como procedimentos, normas e regras, mão de obra e tecnologias. As finalidades destas instruções envolvem o processamento das entradas ou insumos para produzir parte do produto de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro da organização (CRUZ, 2005). As mesmas podem ser subdivididas em duas categorias: as ativas e as latentes. As primeiras podem ser classificadas em primárias, as quais estão ligadas diretamente as operações de produção, e secundárias, ou seja, que realizam o trabalho de apoio. Já as latentes possuem caráter eventual e podem ser denominadas de internas quando estiverem dentro dos limites da organização e externas quanto estiverem fora dos limites organizacionais (ARAÚJO, 2011).

A perspectiva BPM assume que as empresas têm claramente seus processos bem definidos. Portanto devem identificar seus processos críticos ou essenciais, bem como os



demais processos, de forma que obtenham a visualização das interações que existem com outros processos. A seguir será apresentado o conceito de BPM, definido por grupo empresarial que é referência mundial em consultorias nesta área:

Business Process Management (BPM) é uma prática holística de gestão empresarial que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, a existência de processos de decisão como parte da governança de BPM, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados e bem treinados e cultura receptiva para a gestão de processos (ELO GROUP, 2012, p.13).

O processo de produção e entrega de valor era visto tradicionalmente e ainda hoje é praticado por muitas empresas em uma cadeia linear de atividades visando atingir aos clientes no final. Porém, a visão tradicional de visualização dos processos de forma linear, causa uma “miopia organizacional”. No passado o cliente era visto apenas no início e final dos processos. Atualmente, para que aconteça a gestão de processos é necessário se considerar o relacionamento com clientes nas etapas de uma cadeia. Busca-se também observar essas interações nos processos tem similaridades com os outros processos internos, numa visão horizontalizada, na qual os processos se relacionam com outros processos e recursos empresariais (VALLE E COSTA, 2013).

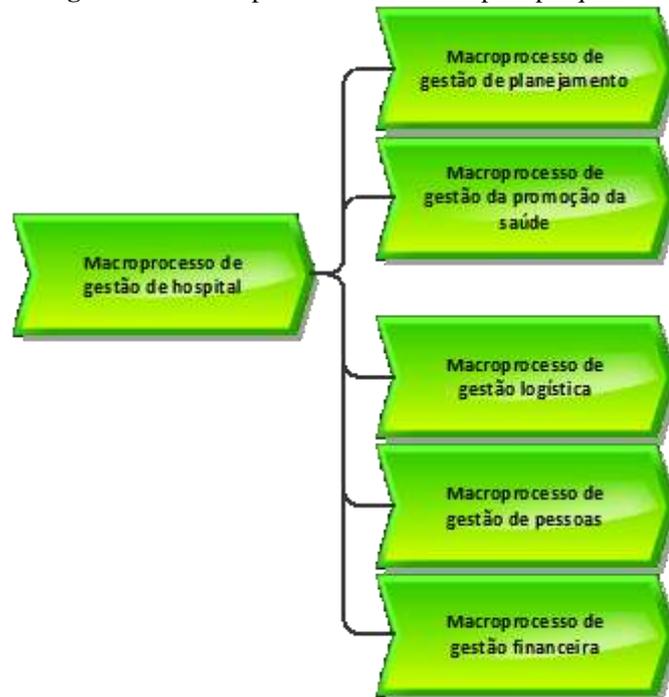
No contexto da gestão de processos, a Cadeia de Valor Agregada (VAC) especifica as funções que proporcionam valor agregado para as organizações em uma relação sistêmica com outros processos. Desta maneira representa os principais processos empresariais e como estes por meio das atividades estão interligados para proporcionar valor global na cadeia de serviços. Um modelo VAC pode ser detalhado em outros macroprocessos do mesmo tipo, podendo ser desenhado em uma hierarquia ou similar a uma árvore ou função. A importância deste modelo consiste em ilustrar as relações entre subordinado e superior através de um diagrama de cadeia de valor que represente as conexões entre funções e unidades organizacionais de forma ampla, bem como as funções e objetos informativos (SOUSA, 2012).

MODELAGEM E CONSTRUÇÃO DE MANUAIS DE PROCESSOS

A modelagem de processos é importante em uma empresa para a construção, visualização e padronização dos seus processos de negócio. Para a realização da modelagem é necessário se ter por base uma cadeia de valor agregada com processos finalísticos e intermediários visualizados de forma horizontal e integrados às principais funções empresariais. Em seguida ocorre o desenho propriamente dito dos procedimentos de acordo com os processos visualizados na cadeia de valor para a construção de manuais de processos.

Apresentamos a seguir no exemplo da figura 1, alguns processos de uma cadeia de valor de primeiro nível elaborada com base nas informações do hospital que foi pesquisado neste trabalho.

Figura 1- VAC de primeiro nível do hospital pesquisado



Fonte: autores deste estudo

Nesse exemplo se visualiza que os processos finalísticos, ou processos críticos, no ambiente hospitalar são: o macroprocesso de planejamento e o macroprocesso de gestão da promoção da saúde, enquanto os secundários ou processos de suportes de áreas meios são: o macroprocesso de gestão logística, o macroprocesso de gestão de pessoas e o macroprocesso de gestão financeira. É importante ressaltar que todos esses macroprocessos devem estar interligados para criação de valor para os clientes. Se inexistir, por exemplo, uma gestão logística adequada na aquisição, movimentação e distribuição de medicamentos, decorrerá em transtornos aos clientes, em situação oposta, proporciona satisfação dos mesmos.

A gestão de processos de uma empresa começa com a modelagem ou desenho dos processos atuais. A modelagem tem em sua essência a finalidade de criar modelos de processos através da elaboração de diagramas operacionais sobre os comportamentos destes processos. Entre os objetivos específicos da modelagem podemos citar: entendimento, aprendizado, documentação e alcance de melhorias contínuas dos processos empresariais (OLIVEIRA E NETO, 2013).

Atualmente existem no mercado diversas notações (ou linguagens) para mapeamento de processos tais como: BPMN, EPC, UML, YAMY, IDEF3, URN entre outras. Essa variedade pode dificultar a escolha de um método que sirva para identificar se os processos utilizados para gerar serviços e produtos verdadeiramente atendem aos objetivos das organizações. Portanto, para a adoção de um modelo específico é necessário o conhecimento prévio de suas utilidades em conciliação com as demandas de processos a serem mapeados na empresa objeto de estudo (SOUSA, 2012). Na realização deste trabalho se optou pela técnica



de modelagem *Event-driven Process Chain* (EPC), ou cadeia de valor de expandida; a tradução também significa cadeia de processos orientada por eventos.

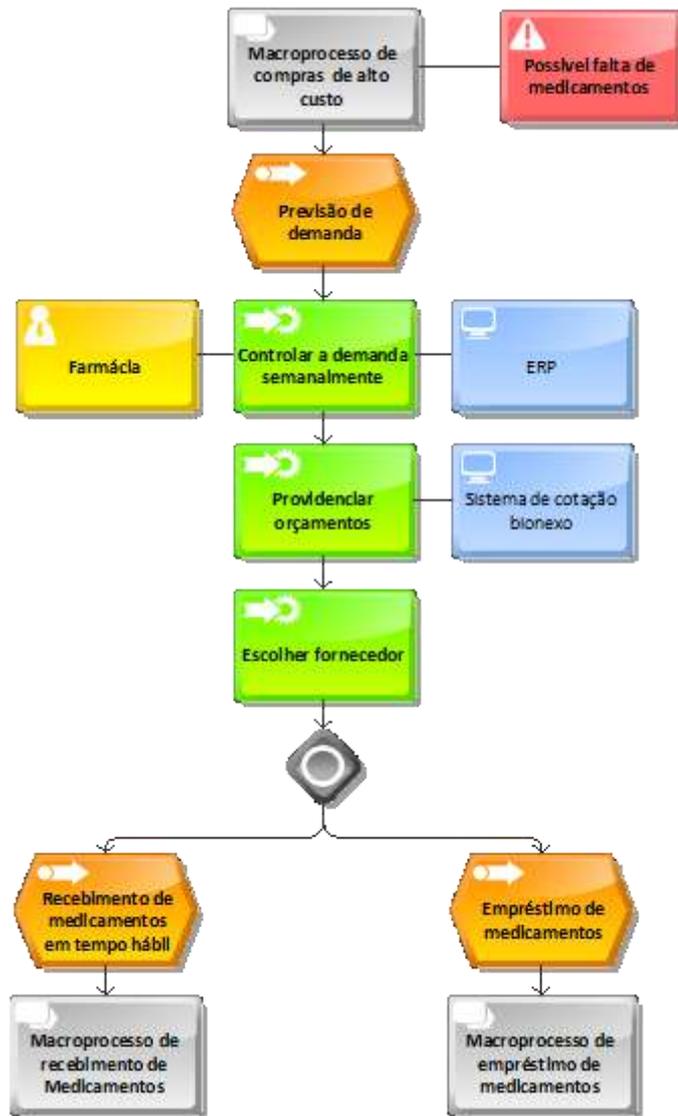
A notação EPC foi desenvolvida em 1992 por Scheer Nuttgens (2000) e Davis (2001), na Universidade de *Saarland*. Ao longo do tempo foi difundida em todo o mundo devido possuir uma vasta capacidade de apresentação dos processos de negócios, obtendo elevada aceitação no mercado. O diagrama EPC está presente em uma ferramenta de processos de negócios conhecida como uma das mais importantes já elaboradas até o momento, que é a *Architecture of Integrated Information Systems* (ARIS) da empresa de *software* AG (SOUSA, 2012).

Os principais elementos de um modelo EPC são as atividades, eventos, conectores e os controles de fluxos. Os eventos são definidos como estados de um sistema que após transformação geram resultados. Todo processo deve ser iniciado e finalizado com um evento, as atividades ou funções agregam valor aos processos. Os conectores servem para descrever como as atividades e eventos podem ser combinados, os conectores mais usuais são: disjunção exclusiva, disjunção inclusiva e conjunção lógica (TSCHESCHNER, 2010).

A modelagem de processos em EPC ocorre na prática com a elaboração dos fluxogramas de processos. Um fluxograma é uma ferramenta necessária para mapeamento dos processos críticos, ou seja, processos necessários para garantir a sobrevivência de um negócio, como também dos processos intermediários de uma organização, que são os processos de apoio. Denominado também como diagrama, permite que os analistas possuam uma visão completa dos fluxos, de forma clara e precisa para facilitar a análise da situação atual. Do inglês *flow-chart* (flow=fluxo + chart=gráfico) fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo bem como sua análise e redesenho (D'ASCENÇÃO, 2012).

A seguir apresentamos um exemplo de processo modelado em fluxograma com notação EPC. “O EPC possui um conjunto básico de objetos que, combinados, definem o mapeamento do negócio, ou seja, seu fluxo de trabalho, no formato expresso em seu próprio nome –cadeia de processos orientados por eventos” (OLIVEIRA E NETO, p.68, 2013).

Figura 2-EPC do macroprocesso de compras de alto custo de uma farmácia

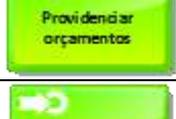
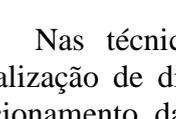


Fonte: autores deste estudo



Apresentamos a seguir no quadro 1, uma legenda descritiva dos eventos e atividades desse fluxograma mapeado.

Quadro 1-Descrição do macroprocesso de compras de alto custo de uma farmácia

Etapas	Descrição
	Compreende as atividades necessárias para se verificar a quantidade demandada de consumo mensal de medicamentos de alto custo. Esses medicamentos são mantidos em estoques mínimos. Utiliza-se o sistema de informações para análise de relatórios com base nos estoques atuais, margens de segurança e tempo de entrega médio.
	Verificar os níveis de consumo de estoque de medicamentos da curva A no sistema ERP.
	Solicitar orçamentos no sistema de cotação de fornecedores.
	Decidir qual fornecedor será escolhido de acordo com o preço disponível, realiza-se pedidos de estoques mínimos. Trata-se uma compra mais cara.
	Recebe-se os medicamentos para consumo dentro do prazo acertado com os fornecedores.
	Solicita-se empréstimo de medicamentos em hospitais parceiros. Quando o medicamento chegar, devolve-se a quantidade solicitada.

Fonte: autores deste estudo

Nas técnicas aplicadas neste artigo o VAC é um fluxograma que permite a visualização de diversos processos e suas interdependências; ou seja, uma macrovisão do relacionamento, da hierarquia de uma cadeia de valor. Já o EPC, é um fluxograma que detalha cada processo identificando quem faz as ações, quais são os eventos (fatos, gatilhos, demandas) que iniciam e terminam o processo e qual o valor que é agregado com a realização de um processo específico; se identifica também a interdependência dos processos na identificação dos processos referenciais em cada fluxograma.

Segundo Cury (2000), antes da construção de fluxogramas o analista de processos deve realizar uma pesquisa minuciosa para entender de fato como as coisas são realmente feitas. Deve-se analisar então os passos que envolvem o trabalho, desde a operação inicial até a final, citando-se inclusive os formulários envolvidos em cada processo. Complementando essa visão, D'Ascensão (2012) complementa que para a elaboração de fluxogramas é necessária a análise dos procedimentos atuais e o uso de *softwares* que auxiliam na elaboração dos fluxos de processos.

Através da padronização de processos por meio de fluxogramas é possível identificar os indicadores, que são os meios de encontrar problemas nos processos. Problema pode ser



definido como uma disfunção de um processo, ou seja, um processo mal formulado ou que esteja sendo executado de forma errônea.

Com o levantamento de dados e realização da modelagem, conforme descrito anteriormente, é possível se elaborar um manual de gestão de processos. Um manual tem como escopo ou proposta central ensinar a como fazer o trabalho. A elaboração de manual consiste na reunião de informações de forma sistematizada e segmentada para que seja um instrumento facilitador da gestão de processos. Proporciona desta forma a manutenção da agilidade no funcionamento dos processos. Portanto, não deve ser visto como instrumento obrigatório, mas como forma de auxiliar e capacitar às pessoas no exercício de suas funções (ARAÚJO, 2011).

Os manuais devem está em fácil localização nas organizações para auxiliar na execução de trabalhos tanto operacionais como administrativos. Estes instrumentos não são eternos, portanto, devem ser alterados conforme as necessidades de mudanças percebidas pela empresa (CURY, 2011). Alguns veem os manuais como restrições, justificadas pela excessiva burocratização que pode ocorrer na organização no apego excessivo as normas e procedimentos mapeados. Contudo, atualmente esta visão não é mais aceita no meio acadêmico e por consultores organizacionais. Embora existam momentos em que haverá caráter restritivo na observação de certos comportamentos funcionais e organizacionais, essencialmente os manuais tem natureza acessória (ARAÚJO, 2011).

CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS

Consultoria é um processo interativo provocado por um agente de mudança externo a um problema específico de determinada empresa. Esse agente assume a responsabilidade de auxiliar ao executivo ou profissional na tomada de decisão através do fornecimento de opções de soluções de problemas, sem exercer o controle direto da situação. Trabalhar a gestão de processos envolve um trabalho árduo de planejamento, diagnóstico e implantação de mudanças para o alcance de melhorias no gerenciamento de áreas intermediárias e finalísticas nas organizações. Um consultor nesta área assume o papel de conduzir um estudo de diagnóstico e sugestões de melhorias em gerenciamento. Deve possuir habilidades organizacionais e comportamentais para executar o trabalho e lidar com as resistências que ocorrem na modelagem e na construção de manuais e propostas de melhorias (OLIVEIRA, 2012).

Os papéis de um consultor envolve proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para que os executivos das empresas decidam corretamente. O distanciamento do consultor do problema que será estudado favorece a criação de opções de mudanças para a empresa cliente de acordo com suas necessidades específicas (CROCCO E GUTTMANN, 2005).

O desenvolvimento de um estudo em gestão de processos pode e deve ser provocado por equipes formadas exclusivamente para essa finalidade, bem como por agentes externos. Contudo a partir do momento em que se considera um projeto encerrado, é a organização que deve assumir a responsabilidade da gestão de melhorias. Cada área deve institucionalizar as



novas abordagens assumidas com desenho e redesenho dos processos nos manuais gerenciais (ARAÚJO, 2011).

Para a realização de um projeto de consultoria, inicialmente é desejável que o consultor conheça as particularidades da organização ao definir metodologias de estudos em processos. Os processos devem ser controlados por seus donos, seja gestor interno, consultor interno ou externo, ou profissional designado para a função. No desenvolvimento de um estudo em gestão de processos é importante que o gestor do projeto defina indicadores, que são os parâmetros e critérios direcionados às avaliações da gestão de processos, que permitam confirmar a evolução e realização de atividades e de processos do negócio (ARAÚJO, 2011).

Para a realização de um diagnóstico em uma consultoria é necessário se enfatizar os dados obtidos sem realizar julgamentos antecipados de valores. Considera-se como a organização está funcionando, como o problema está sendo gerenciado, processo decisório, resistência interna de conflitos. Recomenda-se a utilização de linguagem informal para extração mais fácil das informações das pessoas envolvidas (CROCCO E GUTTMANN, 2005).

Segundo Araújo (2011) um projeto de consultoria em gestão processual é constituído por um conjunto de etapas que possibilitam a condução técnica do processo de mudança nas organizações. O seu objetivo básico é preparar a organização para atuar em estudos organizacionais, especialmente em gestão de processos. Um projeto deve ter um início e final bem determinado.

Ainda para o mesmo autor, a sensibilização deve ser o marco zero no desenvolvimento de uma consultoria. Sensibilizar é fazer com que as pessoas se sintam importantes, pois são donas dos processos. Desta forma, exige-se grande competência do gestor responsável pelo estudo, já que ele estará lidando diretamente com as pessoas que irão fornecer as informações e até mesmo praticar a realização da mudança. É conveniente também que o consultor possua conhecimentos em abordagens comportamentais, pois cada pessoa tem comportamentos e reações distintas ao processo de mudança.

METODOLOGIA

Adotou-se neste trabalho a modalidade de pesquisa de campo para a coleta de dados primários e uma revisão de literatura nas áreas de gestão de processos e consultoria a para o refinamento do tema e problema proposto. A pesquisa teve natureza qualitativa exploratória, sendo realizada através do método estudo de caso simples. O método de estudo de caso foi selecionado de acordo com a complexidade da pergunta de pesquisa: como realizar uma consultoria em gestão de processos no ambiente hospitalar? Este método é considerado atualmente como delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005). O estudo foi desenvolvido na farmácia de um hospital da rede privada da cidade de Teresina.

Para Gil (2010) o método estudo de caso consiste em estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O método se concretiza nesta pesquisa através de estudos exploratórios descritivos de processos



que foram desenvolvidos para a construção do manual de procedimentos em compras farmacêuticas e do processo em si de consultoria aplicado para a elaboração deste manual.

A coleta dos dados necessários para o mapeamento dos processos ocorreu através de entrevistas organizadas de forma semiestruturadas com questões abertas relacionadas à gestão de compras farmacêuticas e formulários específicos de modelagem de processos desenvolvidos pelos autores deste estudo. Martins (2008) considera que a entrevista é uma técnica de pesquisa que tem por objetivo básico entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. O mesmo autor ainda considera que a semiestruturação em instrumentos de coletas de dados deve ser realizada quando se pretende buscar informações detalhadas sobre tema específico, com objetivos de levantar motivações, percepções e atitudes.

Os dados necessários para a realização dos fluxogramas foram coletados através de formulários semiestruturados de gestão de processos desenvolvidos pelos autores deste estudo. Utilizaram-se as técnicas de modelagens VAC para identificação dos principais processos organizacionais em uma visão ampla e o EPC para a especificação dos processos de compras inseridas na cadeia de valor identificada. A técnica EPC utiliza o princípio sistêmico que nada se inicia por acaso, assim é necessário um evento, uma demanda ou um fato para iniciar e encerrar um processo. Para a construção dos fluxogramas em EPC foi utilizada a ferramenta *Aris Express 2.4*.

As sessões de entrevistas foram realizadas com o gerente de farmácia e com a diretora administrativa do hospital pesquisado, posteriormente ocorreram sessões de validações dos fluxogramas elaborados. Buscou-se através do mapeamento de processos nestas entrevistas, identificarem-se os fluxos dos processos estudados para a composição do manual e as necessidades de melhorias caso houvesse. Conforme formalizado com a direção do hospital através de termo de confidencialidade, será preservado neste trabalho o sigilo ao nome da instituição.

ESTUDO DE CASO DE HOSPITAL PRIVADO EM TERESINA-PI

Com a finalidade de promover serviços de assistência à saúde dos pacientes, a gestão hospitalar é composta por setores com atividades primárias e secundárias. As atividades são consideradas por Araújo (2011) como tarefas desempenhadas por pessoas ou máquinas para transformar insumos em produtos ou serviços. Este mesmo autor subdivide as atividades ativas (ou rotineiras) considerando que as atividades primárias são aquelas que estão ligadas diretamente às operações de serviços, enquanto às secundárias são consideradas atividades de apoio.

Consideram-se atividades primárias no hospital pesquisado aquelas no quais existem relação direta com os clientes finais para a promoção da saúde por meio de procedimentos assistenciais, ou seja, o serviço de atendimento a saúde dos pacientes. Tais procedimentos podem ser categorizados como serviços de pronto atendimento em urgência e emergência; serviços de cateterismo cardíaco e tratamento percutâneo de doenças cardíacas através da hemodinâmica; procedimentos cirúrgicos; serviço de apoio ao diagnóstico e tratamento



através de exames radiográficos e laboratoriais; serviços de terapia intensiva através da unidade de terapia intensiva (UTI) e procedimentos de internação através do serviço de atendimento ao cliente.

Como atividades secundárias tem-se, por exemplo, os serviços de manuseio de medicamentos através de procedimentos farmacêuticos; manutenção das unidades de internações através do setor de manutenção e patrimônio; gestão de tesouraria por meio do setor financeiro; guarda e controle de insumos no setor de almoxarifado; serviço de nutrição e dietética; e serviços de limpeza e hospitalidade através do setor de higiene e hotelaria.

A missão gerencial da farmácia hospitalar estudada consiste em garantir em tempo hábil o suprimento interno de medicamentos evitando ruptura em estoques. A principal dificuldade do setor é fazer com que os colaboradores sigam um padrão na execução de atividades. Para superação deste problema existe um manual de procedimentos rotineiros, porém não existem fluxogramas. Com o mapeamento efetuado estes gráficos serão importantes instrumentos para visualização dos fluxos e ligações nos processos de gestão de compras farmacêuticas com outros setores.

São desenvolvidas neste setor atividades ligadas à produção, armazenamento, controle, dispensação e distribuição de medicamentos às unidades hospitalares. Os farmacêuticos oferecem ainda apoio terapêutico ao corpo multidisciplinar do Hospital, proporcionando suporte às prescrições no que se refere às interações físico-químicas e medicamentosas, estabilidade das drogas, dosagens, apresentações e informações gerais sobre medicamentos, sendo igualmente responsável pela orientação de pacientes internos, visando sempre à eficácia dos tratamentos.

Para a realização de um diagnóstico organizacional em gestão de processos de compras farmacêuticas foi realizado previamente o mapeamento dos processos de compras do setor de farmácia do hospital pesquisado com a finalidade da criação do manual de procedimentos em compras.

A gestão de compras em hospitais compreende os processos necessários para garantir abastecimento interno de matérias-primas ou materiais diversos. A função aquisição no hospital pesquisado tem grau elevado de importância, já que os seus resultados impactam diretamente na saúde dos pacientes. Comprar de forma adequada também é visto como atividade lucrativa no ambiente hospitalar já que existe uma grande variedade de itens, como comprar de forma errônea pode causar sérios riscos à saúde dos pacientes, o principal é a falta de medicamentos.

A farmácia hospitalar assume papéis importantes no gerenciamento de compras de medicamentos para o alcance dos objetivos finais do hospital. Este setor trabalha com rotinas de aquisições de uma elevada variedade de medicamentos, que possuem desde baixa a alta complexidade em custos e impactos na promoção da saúde. Também são analisados comportamentos da demanda desses itens conforme os níveis de consumo.

Este VAC de segundo nível, demonstrado a seguir na figura 1, representa a cadeia logística relacionada às compras farmacêuticas através do mapeamento dos macroprocessos de gestão logística que foram mapeados para a composição do manual de procedimentos em compras.



Figura 3 – VAC de segundo nível do hospital pesquisado



Fonte: autores deste estudo

ANÁLISE DO PROCESSO DE CONSULTORIA NA FARMÁCIA HOSPITALAR

Com a finalidade de entendermos a resolução da problemática de como realizar uma consultoria em gestão por processos, esta pesquisa se adaptou ao formato de uma consultoria organizacional. Este processo de estudo organizacional foi desenvolvido desde a elaboração do projeto de pesquisa até o momento de entrega dos resultados através do manual de procedimentos em gestão de compras farmacêuticas.

As etapas desenvolvidas no processo de consultoria realizado com a finalidade de elaboração do manual de procedimentos em compras farmacêuticas foram as seguintes: elaboração do projeto, submissão do projeto, autorização da consultoria e liberação do objeto de estudo, sessões de mapeamento, diagnóstico, sessões de validações, construção do manual e recebimento de *feedbacks*.

Para a realização da consultoria foi submetido inicialmente o projeto para avaliação da direção do hospital. Durante este período, teve-se como principal dificuldade a demora no posicionamento, a qual foi superada através de uma reunião de negociação para abertura de campo de pesquisa. Na ocasião foi solicitado que se estivesse presente o orientador da pesquisa, o qual possui sólida experiência em gestão por processos. Foi discutida a



importância da gestão por processos e a necessidade gerencial de mapear rotinas através de fluxogramas.

A liberação do local ou objeto de estudo pesquisado foi definida pela direção do hospital por meio do critério de melhoria contínua em procedimentos assistenciais, visto que a farmácia é um setor intermediário para a gestão da promoção da saúde no ambiente hospitalar.

Com a aceitação da proposta de pesquisa o trabalho foi formalizado através da assinatura dos seguintes documentos: termo de consentimento, termo de confidencialidade e termo de compromisso. O primeiro teve como finalidade a obtenção de autorização formal da execução da pesquisa; no segundo os pesquisadores assumiram o dever de preservar o sigilo das informações e o nome da instituição; com o terceiro documento se buscou definir a proposta de elaboração do manual conforme as informações disponibilizadas aos pesquisadores.

O marco da execução da pesquisa ocorreu através da sensibilização da importância da consultoria em gestão de processos. Conforme Araújo (2011) esta etapa consiste em fazer com que as pessoas se envolvam e se sintam parte integrante dos processos. Buscou-se demonstrar nesta fase as vantagens do produto final a ser gerado: o manual de procedimentos gerenciais aplicado à gestão de compras farmacêuticas. Foi enfatizado nesta etapa que o sucesso da construção do manual dependeria da qualidade e veracidade das informações transmitidas aos pesquisadores.

As primeiras sessões de entrevista tiveram como finalidade entender a dinâmica de funcionamento hospitalar, verificando-se o histórico da organização, itens do planejamento estratégico, estrutura organizacional, atribuições dos setores existentes, áreas primárias e secundárias. Em seguida se buscou então, verificar as informações sobre o objeto de estudo através do conhecimento dos procedimentos farmacêuticos, com ênfase na gestão de compras de medicamentos e realizar um diagnóstico sobre as dificuldades existentes na gestão das rotinas.

Em um breve diagnóstico realizado por meio de entrevistas posteriores, pode-se constatar inicialmente que o manual de gestão de procedimentos existente na farmácia não possuía fluxogramas com a padronização das rotinas. Conforme Crocco e Guttmann (2005) e Araújo (2011) a realização de diagnóstico tem por finalidade conhecer as particularidades da organização com ênfase nos dados obtidos e sem julgamento de valores.

Buscou-se então se visualizar as dificuldades encontradas nas rotinas e as formas de superação destas, gerenciadas pelo responsável pelo setor. Desta forma se pode visualizar com maior exatidão o papel do manual de procedimentos para a solução de problemas e padronização das rotinas em gerenciamento de processos de compras farmacêuticas.

Para o gerente de farmácia a gestão de pessoas é sem dúvida o maior desafio de todo gestor ou coordenador. Fazer com que as pessoas se relacionem bem e entendam o papel de cada uma dentro da farmácia já é um grande desafio. Outra dificuldade encontrada é fazer com que o técnico de farmácia entenda a importância de ter uma atitude minuciosa em seu trabalho e seguir corretamente os protocolos e procedimentos. Muitas vezes eles preferem seguir o caminho que ele julga ser mais rápido que não é o correto.

Para superar estas dificuldades existe uma atitude de constante acompanhamento e orientação, com ênfase na prevenção nas ações rotineiras. Desenvolve-se uma competência às



vezes até mesmo informal, para fazer as articulações sociais e trazer esses funcionários para o lado da empresa, entendendo a função da farmácia no funcionamento hospitalar e lutando sempre para atingir um objetivo comum, que é o de servir com qualidade.

A importância do manual está na padronização das atividades para execução coerente de acordo com o planejamento realizado, tendo em vista que as atividades de compras precisam de alto nível de precisão e nível insignificante de erros. Conforme Araújo (2011) a função essencial dos manuais é que reúnem informações sistematizadas com a proposta de ensinar como fazer determinados trabalhos. A função dos fluxogramas, que são partes essenciais dos manuais, consiste na representação gráfica dos processos, incluindo as interações existentes e a interligação com outros processos empresariais.

Para a realização das sessões de mapeamento foram utilizados questionários semiestruturados na simbologia EPC. Neste trabalho o termo entrevista é denominado “sessão de mapeamento” e foram realizadas as sessões através de método participativo, no qual se buscou ouvir e extrair o máximo de informações do responsável direto pela gestão de compras farmacêuticas. Conforme D’Ascensão (2012) método entrevista para a coleta de dados deve ser iniciado por meio de abordagem informal para “quebrar o gelo” com o entrevistado, para que desta forma o consultor adquira a confiança para concessão de informações úteis para o estudo de processos.

Posteriormente as entrevistas, foram elaborados cinco fluxogramas preliminares através da técnica de modelagem EPC, no *software Aris Express 2.4*. Estes fluxogramas foram elaborados de acordo com as informações capturadas nas entrevistas e com a habilidade dos pesquisadores em manuseio das informações em construção de fluxogramas.

As sessões de validações de fluxogramas foram realizadas com a finalidade de comparar as informações mapeadas com as pessoas que realizam ou lidam diretamente com os fluxos. Foram apresentados os fluxogramas mapeados ao gerente de farmácia, para validação de macroprocessos. Desta forma ocorreram as alterações necessárias no arranjo das atividades e eventos.

Foram submetidas então as versões finais dos fluxogramas para uma nova validação pelo gerente e apresentação à direção do hospital o andamento do mapeamento. Obtendo-se as validações necessárias, elaborou-se a versão final do manual de procedimentos em gestão de compras farmacêuticas. Este manual foi elaborado através da composição de informações sistematizadas sobre os processos estudados, sendo elaborado na seguinte estrutura: introdução, metodologia, fluxogramas de cada processo e a descrição em tabelas dos eventos e atividades.

O produto final foi entregue ao gerente de farmácia, que repassou *feedback* satisfatório sobre o manual de procedimentos elaborado na consultoria. A responsabilidade pela implantação da execução dos procedimentos em conformidade com a descrição em cada processo ficou sob a responsabilidade do setor de farmácia hospitalar. Segundo o gerente desta unidade, o instrumento servirá para descentralizar a autonomia de realização de compras internamente no setor. Apresentamos a seguir o quadro 2, com a representação das dificuldades encontradas durante todo o processo de consultoria e as estratégias adotadas para superação destas, para prosseguimento da pesquisa:



Quadro 2- Dificuldades encontradas e estratégias de superação na consultoria em gestão por processos

Dificuldade	Estratégias de superação
DEMORA NA RESPOSTA AO PROJETO	Entrega de documentos complementares e comunicação periódica com a direção do hospital.
ABERTURA DE CAMPO DE PESQUISA	Reunião de negociação levando o orientador da pesquisa, o qual possui sólida experiência em consultorias em gestão de processos.
DISPONIBILIDADE PARA ENTREVISTAS	Flexibilidade nos horários para as sessões de mapeamento e validação.
CONCESSÃO DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O MAPEAMENTO	Sensibilização da importância do manual de procedimentos. Entrevistas por meio de método participativo, no qual o agente pesquisado se sente como parte importante dos processos.
DEMORA NO RETORNO DE FEEDBACKS	Comunicação periódica solicitando <i>feedbacks</i> dos resultados enviados.

Fonte: autores deste estudo

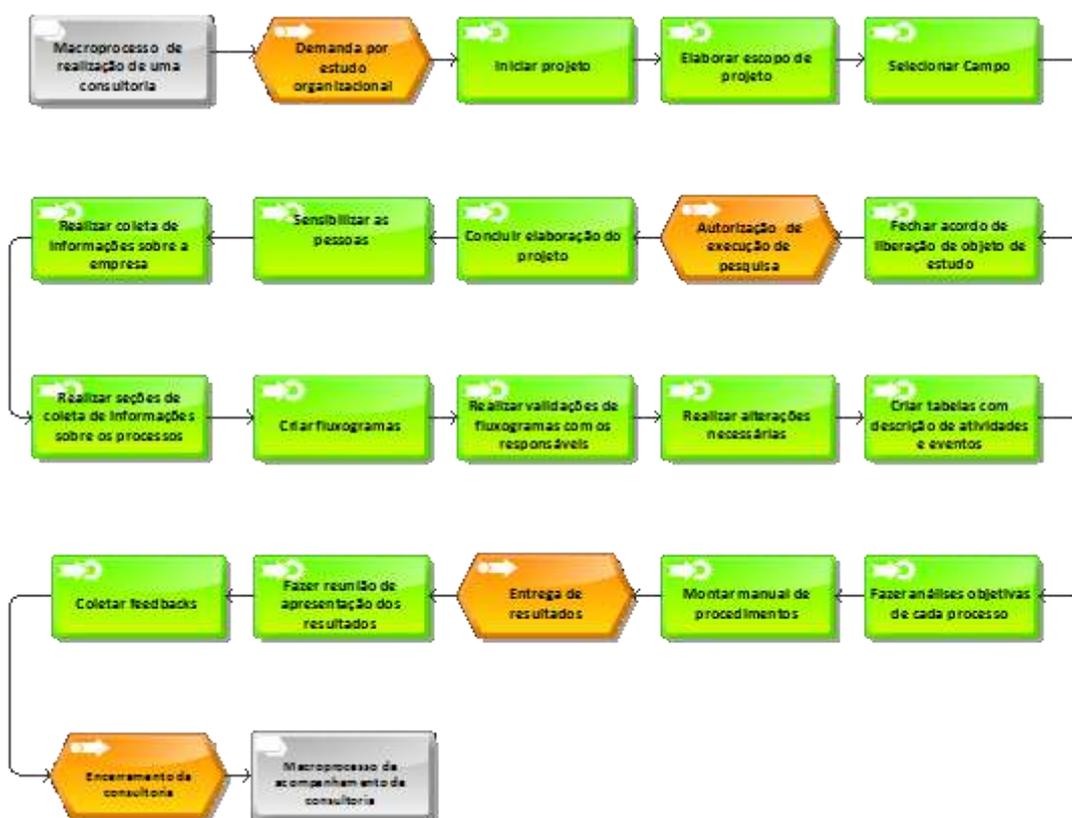
Para o alcance do sucesso na realização de uma consultoria em gestão por processos, observou-se neste trabalho que é necessário um pesquisador desta área possuir algumas habilidades comportamentais, tais como: escutar e filtrar as informações; demonstrar confiança aos agentes que estão sendo pesquisados; estimular a participação das pessoas durante as sessões e ter precisão na elaboração dos resultados. Conforme Araújo (2011) essas habilidades visam minimizar resistências, proporcionando maior grau de participação e discussão.

A experiência em outros projetos de consultorias defendida por Crocco e Guttman (2005) também é um fator considerado importante pelas empresas para a aceitação de uma proposta de consultoria na área de gestão de processos, já que as organizações buscam guardar ao máximo suas informações estratégicas. Um consultor em gestão de processos obtém desta forma uma visão macro organizacional dos processos internos após a finalização do mapeamento e consultorias em processos.

PROPOSTA DE MODELO DE CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS

Tendo em vista que a realização deste processo de consultoria foi desenvolvida em meio a diversas dificuldades conforme já descrito na seção anterior, sugere-se para um consultor organizacional um guia sequencial para a realização de uma nova consultoria em gestão de processos conforme será descrito a seguir. Este modelo foi composto por dezesseis atividades e quatro eventos em EPC e foi desenvolvido pelos pesquisadores com a finalidade de minimizar as dificuldades citadas anteriormente, buscando desta forma maior eficácia na consultoria e evitando perdas de tempo no decorrer do trabalho.

Figura 4- EPC de macroprocesso de realização de uma consultoria



Fonte: autores deste estudo

A seguir descreveremos as atividades que agregam valor a este macro processo.

Quadro 3- Descrição do macroprocesso de realização de consultoria

Item	Atividades	Descrição
1	INICIAR PROJETO	Definir os elementos básicos: tema, justificativa, objetivos, metodologia, fundamentação teórica e cronograma.
2	ELABORAR ESCOPO DO PROJETO	Consiste na proposta de aceitação da consultoria. Deve conter a proposta de produto final através de objetivos bem definidos com metodologias de trabalho e cronogramas de atividades específicas para as fases do projeto.
3	SELECIONAR CAMPO	Contato direto com as empresas, as quais se têm pretensões, para a realização do projeto de consultoria. Nesta etapa se escolhe o local de realização da pesquisa.
4	FECHAR ACORDO DE LIBERAÇÃO DE OBJETO DE ESTUDO	Realizar reunião de negociação com a direção da empresa. Deve-se usar técnicas de persuasão a cerca dos benefícios da consultoria. Falar da experiência do consultor, metodologias e benefícios do projeto para a empresa.
5	CONCLUIR ELABORAÇÃO DO PROJETO	Deve ser concluído após a liberação da etapa anterior. Projeto deve ser criado de acordo com dados fornecidos pelo campo.
6	SENSIBILIZAR AS PESSOAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA MODELAGEM	É a primeira etapa de execução do projeto de consultoria. Consiste em convencer as pessoas, ou melhor, fazer com que elas se sintam partes envolvidas em cada processo.



7	REALIZAR COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA E O OBJETO DE ESTUDO	Buscar fazer análise documental na empresa através de manuais existentes e informações disponíveis sobre o planejamento estratégico.
8	REALIZAR SESSÕES DE COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PROCESSOS	Realizar por meio de método participativo através de entrevistas semiestruturadas, com formulários de simbologias em gestão de processos.
9	CRIAR FLUXOGRAMAS	Elaborar fluxogramas via software de mapeamento de processos, conforme a necessidade da empresa. Atualmente existem no mercado softwares gratuitos e não gratuitos.
10	REALIZAR VALIDAÇÕES DE FLUXOGRAMAS COM OS RESPONSÁVEIS	Tem por finalidade verificar autenticidade dos fluxogramas com as pessoas que realizam os processos.
11	REALIZAR ALTERAÇÕES NECESSÁRIAS	Realizar modificações nos fluxogramas de acordos com as diretrizes obtidas nas entrevistas de validações.
12	CRIAR TABELAS DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS COM ATIVIDADES E EVENTOS	Tabelas com a descrição de atividades e eventos de cada processo.
13	FAZER ANÁLISES OBJETIVAS DE CADA PROCESSO	Elaborar análise minuciosa de cada processo mapeado.
14	MONTAR MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Consiste em organizar as informações coletadas em um manual com os seguintes itens: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e conclusão.
15	REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	Apresentar manual de procedimentos e encerrar consultoria.
16	COLETA DE FEEDBACKS	Trabalho pós-consultoria. Consiste em buscar opiniões acerca da consultoria e seus impactos, para melhorias nas próximas consultorias.

Fonte: autores deste estudo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo elaborar um manual de procedimentos em gestão de compras farmacêuticas através da modelagem de processos em uma farmácia hospitalar no contexto de uma consultoria organizacional. Foi realizado o mapeamento de cinco processos diretamente relacionados às compras de medicamentos que foram compostos no manual entregue ao gerente de farmácia. Através do mapeamento de processos logísticos podemos concluir que as rotinas de gestão de compras estão sendo executadas de forma adequada, com atendimento as demandas internas. O hospital possui sistema de compras organizado, com problemas pontuais na gestão de compras farmacêuticas.

Percebemos que embora na organização o sistema de compras prevaleça como descentralizado, existe uma centralização interna na gestão de compras farmacêuticas. Os procedimentos elaborados para composição do manual podem ser adotados para capacitação aos demais profissionais do setor, para que a realização das compras de medicamentos ocorra de forma descentralizada e conseqüentemente haja a agilidade dos processos de abastecimento interno. Constatamos que na farmácia hospitalar existe um manual de rotinas de compras,



porém este manual não está em conformidade com a literatura em gestão de processos, no aspecto de inexistência de fluxogramas com atividades sequenciais. Sugerimos que a instituição adote o manual entregue para minimizar ou até mesmo evitar problemas de ruptura de estoques de medicamentos, os quais causam riscos à saúde dos clientes. Também é uma recomendação dos autores deste estudo que o hospital continue a modelar e modificar seus processos, adotando uma visão contingencial. Para isto foi criado na figura 4 o macroprocesso de acompanhamento de consultoria.

A utilidade da consultoria em gestão de processos, materializada por meio da elaboração do manual, foi fazer com que todos os funcionários adquirissem uma visão completa dos processos de gerenciamento de compras da farmácia hospitalar, para que ocorra de forma certa e rápida em casos emergenciais, ao mesmo tempo em que permite que cada um tenha melhor percepção de qual o seu papel dentro desse ambiente e de como seu trabalho influencia no trabalho dos outros e no resultado final.

Para a realização de uma consultoria em gestão de processos se constatou que é necessário um consultor possuir habilidades que remetam flexibilidade e persistência para a superação de problemas. Existem organizações que precisam obter uma visão direcionada para a melhoria contínua em seus processos de negócio e este fator é justificado no grau de importância que é direcionado a trabalhos de modelagem de processos.

Para a superação de problemas externados por meio de demoras nos prazos de respostas deste projeto e resistências a execução da pesquisa, os pesquisadores tiveram que persistir em suas abordagens. Buscou-se ganhar a confiança dos elementos chaves desta pesquisa através de procedimentos formais claros, comunicação periódica, flexibilidade na abertura de campo de pesquisa, nos horários de entrevistas e sensibilização da importância do estudo para o hospital.

Percebemos que a experiência em projetos na área de processos é um fator considerado importante para aceitação de pesquisas no segmento hospitalar, tendo visto que a organização estudada possuía receio em fornecer informações consideradas estratégicas a profissionais externos. Através de reunião de negociação quando o pesquisador orientador deste projeto esteve presente, observou-se maior aceitação da pesquisa por parte da instituição.

No entanto, no cotidiano de consultorias em gestão de processos nem sempre é possível realizar negociações por meio de parcerias com outros consultores. Um pesquisador deve ter habilidades que o façam conquistar projetos com base em suas competências e experiências. Essas habilidades devem ser trabalhadas de forma que proporcionem a transferência de confiança a uma empresa cliente.

O modelo de proposta para a realização de uma consultoria em gestão de processos sugerido neste trabalho foi elaborado se tendo em vista as dificuldades ou problemas encontrados no processo de consultoria hospitalar. Este modelo, que foi detalhado em dezesseis atividades, é um guia facilitador para a realização de uma consultoria e é importante para a minimização de dificuldades, evitando-se desta forma frustrações e perdas de tempos por consultores em outros trabalhos no segmento hospitalar e em segmentos de áreas afins.

Por fim, conclui-se que existe a necessidade adoção de um novo macroprocesso de acompanhamento de consultoria para que a avaliação dos impactos dos resultados alcançados



com a criação de manuais de procedimentos seja mais eficaz e eficiente no contexto da implantação de mudanças em uma consultoria de gestão de processos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM:** gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CROCCO, L; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos.** São Paulo: Atlas, 2005.

CURY, Antônio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos:** análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2012.

ELO GROUP, 2012. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/Book%20%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Book%20%20(1).pdf)> Acesso em: 06/06/2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo, 2010.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, S. B. de; NETO, M. A. A. **Técnicas de Modelagem: uma abordagem pragmática.** Em VALLE, R. OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPM.** São Paulo, ATLAS, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUSA, H. P. **Integrando modelagem intencional à modelagem de processos.** Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, RJ, 2012.

TSCHECHNER, W. **Transformation from EPC to BPMN.** Hasso-Plattner-Institute: 2010. Disponível em : <<https://bpt.hpi.unipotsdam.de/pub/Public/OryxResearch/TransformEPC2BPMN.pdf> > Acesso em: 15/06/2014.

VALLE, R.; COSTA, M. M. Gerenciar os processos, para agregar valor a organização. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (org). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2013. p 1-14.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.