

# Modelo de Gestão por Processos em Lares Residenciais

Maria da Glória Antunes<sup>1</sup> e António Ramos Pires<sup>2</sup>

Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Campus do IPS, Estefanilha, 2914-503 Setúbal – Portugal

1-Professora Adjunta na ESTSetúbal 2 - Professor Coordenador na ESTSetúbal

Fax: 351 265 721 869; email: [mantunes@est.ips.pt](mailto:mantunes@est.ips.pt) e [anpires@est.ips.pt](mailto:anpires@est.ips.pt)

## Resumo

*Neste resumo, apresentamos um modelo conceptual de gestão por processos elaborado com base na recolha de dados de uma amostra de 12 instituições em fase de implementação do sistema de gestão da qualidade com base na norma NP EN ISO 9001: 2000. O resumo reflecte o trabalho realizado por um grupo concelhio constituído por técnicos das diversas instituições que desenvolvem respostas sociais dirigidas à população idosa do concelho de Setúbal, com o objectivo de promover a **Qualidade das Respostas Sociais**. Classificam-se os processos e analisam-se as formas de gestão e de monitorização adoptadas. É dada especial atenção à coerência dos indicadores escolhidos e à apresentação de uma ficha de caracterização dos Processos que facilita a integração dos aspectos essenciais da gestão.*

*A análise efectuada evidencia a necessidade de formação na acção da gestão dos processos a dois níveis: 1) a nível da direcção sobre gestão estratégica e 2) a nível dos colaboradores da prestação dos serviços sobre gestão operacional, privilegiando a ligação dos objectivos dos processos aos objectivos da Instituição. As instituições ainda não acumularam experiência suficiente para a consolidação do modelo de gestão por processos e sua posterior revisão. No entanto, identificam-se as vantagens que algumas instituições conseguem, desde já demonstrar, bem como, outras vantagens potenciais.*

## 1. INTRODUÇÃO

Actualmente, uma das principais preocupações das organizações, prende-se com a gestão da Qualidade. A participação neste movimento de melhoria organizacional tem de ser activa, tornando-se indispensável uma atitude de reflexão permanente que realce o papel das interacções entre as organizações e os seus clientes. A gestão da Qualidade dá ênfase à integração da qualidade na gestão global da organização envolvendo a gestão dos processos numa perspectiva essencialmente preventiva. O funcionamento das organizações passa por clarificar a missão e a visão da organização, com realce para fornecer aos clientes uma proposta de valor que estes considerem adequada. O Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) desde a sua criação (1992) sempre contemplou um critério de Processos (gestão de processos), no sentido de que as organizações deveriam identificar os processos críticos do fornecimento de serviço e sobre eles exercer adequadas medidas de gestão, avaliação e revisão. A Abordagem por Processos, segundo a NP EN ISO 9000:2000 constitui um dos 8 princípios da Gestão da Qualidade, que está traduzido em requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade na respectiva norma NP EN ISO 9001:2000.

## 2. GESTÃO POR PROCESSOS

Na sua expressão mais simples, um processo é um “conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes, que transformam entradas em saídas” (ISO 9000). Numa descrição mais detalhada é um conjunto de actividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma organização, interrelacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas. Delas depende, individualmente, ou no seu conjunto, a obtenção de resultados quantificáveis, que representam, valor acrescentado para os clientes, ou para a organização. Os processos devem ter, pelo menos, as seguintes características: serem definidos pela direcção de topo; serem interfuncionais e terem associado um conjunto de objectivos e respectivos indicadores. Uma organização em particular deve identificar os processos através de critérios de relevância e impacte nas suas actividades.

## 3. ANÁLISE DOS DADOS

Para a construção do modelo de gestão por processos foram consideradas três dimensões base, e seus principais vectores de actuação, nomeadamente: 1) técnica (competências técnicas - valorização, formação contínua, boas práticas; meios – afectação eficiente); 2) organizacional (modelo organizacional – gestão por processos, sistematização, avaliação do desempenho) e 3) serviço (qualidade percebida pelo utente/cliente – satisfação das necessidades e expectativas do cliente/utente).

Começamos por identificar e classificar os processos. A classificação adoptada visa facilitar a decisão sobre as formas de gestão e controlo, tendo sido agrupados em: Processos de Gestão (Gestão Estratégica, Gestão da Qualidade e Gestão dos Recursos) que integram as actividades de mais alto nível; Processos Chave directamente relacionados com o utente (Integração, Alojamento, Alimentação, Cuidados de Saúde) e os Processos de Suporte (Compras, Manutenção e Serviços Administrativos e Financeiros). Procedeu-se ao seu mapeamento (tradução gráfica dos processos e das suas principais interacções). Para cada um dos Processos identificados foram elaboradas fichas de caracterização, indicando, nomeadamente: entradas e saídas, gestores/gestão dos processos, actividades principais, áreas funcionais intervenientes, documentação de apoio a cada processo ou actividade, os objectivos globais do processo e/ou actividades.

#### 4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A tendência verificada nesta amostra de 12 instituições aponta para um macro processo (constituído por 4 a 7 processos), que atravessa a organização desde o 1º contacto com o cliente, a prestação continuada de cuidados e avaliação da sua satisfação. As partes documentais e administrativas do Sistema de Gestão da Qualidade, tendem com vantagens a serem geridas através de procedimentos. As maiores dificuldades relacionam-se com a adopção de um modelo útil de gestão por processos, pois não é prática das instituições o estabelecimento de objectivos e de indicadores. As vantagens imediatas são relativas à eficiência interna (sistematização dos processos), motivação e melhoria do desempenho.

#### REFERÊNCIAS

- Gardner, R. A; “Resolving the Process Paradox”; *Quality Progress*; Março de 2001.  
Martin D. M., 2003, “Healthcare’s Need for Revolutionary Change”, *Quality Progress*, September, pp 31-35  
McCormack, K., 2001, “Business Processes Orientation: Do you have it?”, *Quality Progress*, Janeiro.  
NP EN ISO 9001:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, IPQ  
NP EN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, IPQ  
NP EN ISO 9004:2000, Sistemas da Qualidade – Linhas de orientação para a melhoria do desempenho, IPQ.  
Wengler, E.C; Snyder, M.W; “Communities of Practice: the organizational Frontier”; *Harvard Business Review*; Janeiro-Fevereiro de 2000.