

# O Programa Gestão à Vista no processo de melhoria contínua

Ilza Garcia Geronimo, Carmen Silvia Figueiredo Tanaka, Érica Urias dos Reis Oliveira, Maria do Rosário de Paula, Sílvia Augusta Pinzan Casari

Grupo de Avaliação de Desempenho

---

## RESUMO

O Artigo em questão apresenta os avanços na metodologia do Programa Gestão à Vista na Instituição, proporcionando maior conscientização dos funcionários das Unidades quanto a sua importância. A Instituição demonstra que conhece a linguagem "indicadores" e apresenta seus resultados a quem possa interessar, ficando disponibilizados a todos, abertamente. A padronização dos painéis e dos gráficos facilita a forma de disposição das informações e consultas a qualquer tempo. O desenvolvimento do Programa Gestão à Vista agiliza a divulgação de informações dentro da Instituição, principalmente quanto às metas de desempenhos especificadas, além de permitir um feedback dos resultados das atividades de produção para a gerência e para os funcionários, em períodos de tempo adequados e flexíveis. As informações apresentadas com tabelas e gráficos em meio eletrônico possibilita o acesso para cada unidade individualmente e para a Equipe de Acompanhamento no todo. O Programa Gestão à Vista favorece a participação dos funcionários no sentido de intensificar esforços para alcançar as metas de Qualidade e Produtividade. O uso de indicadores de desempenho é uma das grandes ferramentas administrativas que apoiam de forma concreta o processo decisório da Instituição.

---

## Introdução

No contexto atual, torna-se essencial que os gestores disponham de rápidas informações que permitam determinar a prioridade no uso dos recursos da empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos estratégicos e atuando de acordo com as políticas públicas de saúde. O Hospital das Clínicas da FMRP-USP, com a finalidade de buscar soluções e estimular a gestão transparente e participativa na Instituição, iniciou no ano de 2006, o Programa Gestão à Vista. Mello <sup>1</sup> definiu Gestão à Vista como sendo uma forma de comunicação que pode ser observada por qualquer um que trabalha em uma determinada área, qualquer um que esteja de passagem por esta área e para qualquer um que possa visualizá-la. O Programa permite, através de um conjunto de indicadores e metas setoriais, analisar resultados e organizar planos institucionais, utilizando uma metodologia de divulgação de informações sobre o desempenho dessas Unidades, e possibilitando assim, a identificação das oportunidades de melhorias nos processos de trabalho.<sup>2</sup> O Programa

Gestão à Vista tem como objetivo geral consolidar a prática da utilização de indicadores através de ações que comprovem a efetividade do uso da ferramenta dentro do processo de gestão das unidades. E ainda alinhar os indicadores setoriais com os institucionais, elementos essenciais do Planejamento Estratégico Institucional. Foram definidas em 2010 novas diretrizes na metodologia do Programa Gestão à Vista, considerando que a participação das unidades tem crescido a cada dia e que a qualidade das informações modificou-se também com o exercício da medição, tornando-se uma ferramenta bem requisitada e, portanto, com a necessidade de atualização frequente. Pode-se considerar que foi criada a cultura institucional da busca e expectativa por informações atuais, com a disciplina de acompanhamento de resultados.

## Justificativa

Monitorar as atividades através da mensuração dos indicadores aprimora o processo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade da Instituição.

## Objetivo

Apresentar as novas diretrizes na condução e coordenação do Programa Gestão à Vista com a finalidade de implementação de modo dinâmico, eficaz e padronizado, trazendo as informações on-line, atualizadas pelas próprias Unidades participantes, divulgadas a um maior número de colaboradores simultaneamente, efetivando a prática de compartilhamento do conhecimento como cultura organizacional.

## Metodologia

Os indicadores e suas metas foram definidos com base nos objetivos institucionais e demonstrados em painéis de cortiça, os quais foram colocados em cada unidade, em locais estratégicos, visando gerar senso de análise e participação global. A metodologia do Gestão à Vista, em 2010, foi atualizada atendendo à realidade dos seus processos. A princípio, a necessidade de atualização foi decorrente da própria mudança no perfil dos participantes que passaram de postura passiva para uma posição proativa, conhecedora de seus processos e da importância de divulgá-los na instituição. Buscando a melhoria contínua, os colaboradores

denotam que aprendem a cada dia a trabalhar com indicadores de referência na literatura, ou mesmo de outras instituições de saúde. Atualmente existem unidades iniciando a participação no Núcleo de Apoio à Gestão Hospitalar - NAGEH, que é um subgrupo do Compromisso com a Qualidade Hospitalar - CQH, que desenvolve atividades voltadas para a melhoria da Gestão Hospitalar. Essa inserção possibilitou a padronização de indicadores em unidades semelhantes do Hospital, com problemas similares. A equipe de acompanhamento do programa, agora redimensionada, constituída pelos profissionais do Grupo de Avaliação de Desempenho, passa a disseminar a proposta de controle descentralizado, onde cada unidade insere seus indicadores e atualiza seus painéis, demonstrando ativamente o interesse no programa. Para a inserção dos dados foi disponibilizado às Unidades participantes do Programa um arquivo digital em ambiente de rede: Figura 1 - Demonstra o caminho que as Unidades participantes do Gestão à Vista percorrem para inserção das informações mensais para atualização dos seus indicadores; Figura 2 - Demonstra as Unidades participantes do Programa com suas respectivas pastas de arquivo das informações dos indicadores. Esses arquivos contêm os gráficos padronizados das Unidades:

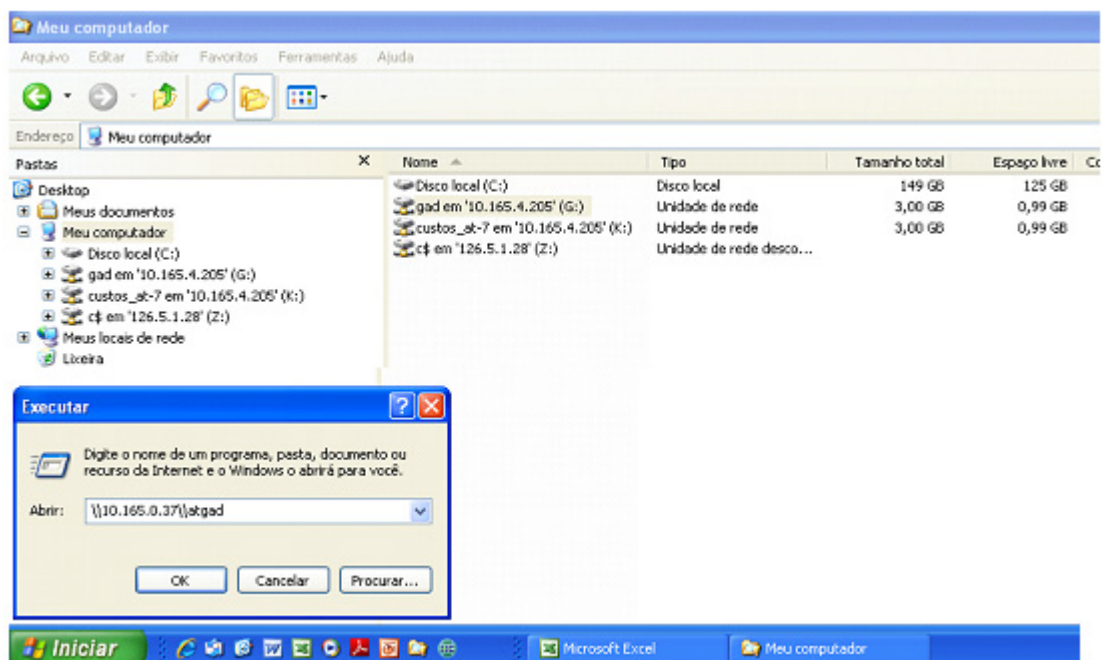


Figura 1: Acesso ao arquivo digital pelas Unidades do Gestão à Vista.

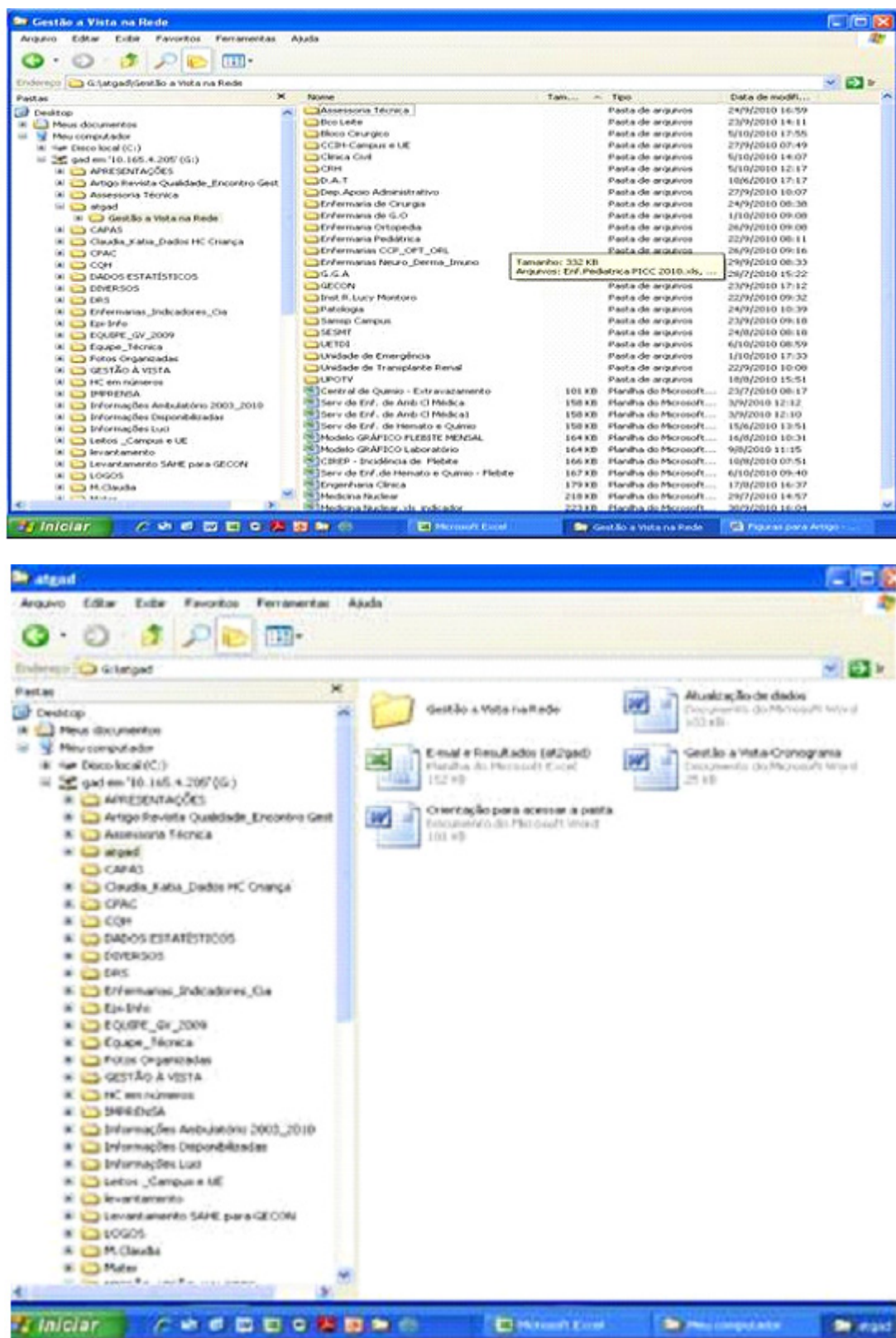


Figura 2: Arquivo digital para a inserção das informações referentes aos indicadores das diversas Unidades.

Figura 3 - Gráficos padronizados de demonstração da evolução dos indicadores de cada Unidade, além das metas, objetivos e ações de correção e melhoria. Para o acesso ao ambiente de rede houve a distribuição de senhas individuais de acesso, possibilitando após a atualização, fazer a impressão dos gráficos para atualizar também os painéis. Os gráficos padronizados facilitam a visualização dos painéis, e é mantida a periodicidade proposta de atualização dos indicadores: mensal, trimestral e anual. A equipe do Gestão à Vista também orienta quanto à importância das informações estarem sempre atualizadas, uma vez que agregam valor à Instituição e geram nos colaboradores a expectativa de utilizá-las em momentos de planejamento e decisão, numa disciplina de acompanhamento de resultados. As Unidades participantes devem colocar nos painéis do Gestão à Vista apenas as informações necessárias ao programa, evitando-se quaisquer outras informações que saem desse foco. Os painéis do programa têm a função

de estimular a competição criativa entre as unidades, permitindo a comparação e favorecendo o benchmarking interno. O acompanhamento mensal pela equipe do Gestão à Vista é feito on-line, o que dá maior agilidade na divulgação institucional. São mantidas as visitas trimestrais às unidades somente para: - atualização dos gráficos Institucionais das Unidades Campus e de Emergência - Taxa de Ocupação dos Leitos, Duração Média da Internação, Custo Médio do Paciente-Dia e Custo Médio do Leito-Dia; e - atualização do gráfico do próprio programa, que apresenta a porcentagem de indicadores atualizados em relação aos participantes, e o cumprimento de metas. Após este controle presencial, é elaborado um relatório demonstrativo com a quantidade de áreas participantes, o número de indicadores que estão sendo acompanhados no programa e quantos painéis estão sendo atualizados. Na sequência, o relatório é encaminhado à Assessoria Técnica e Superintendência para ciência e apreciação dos gestores.

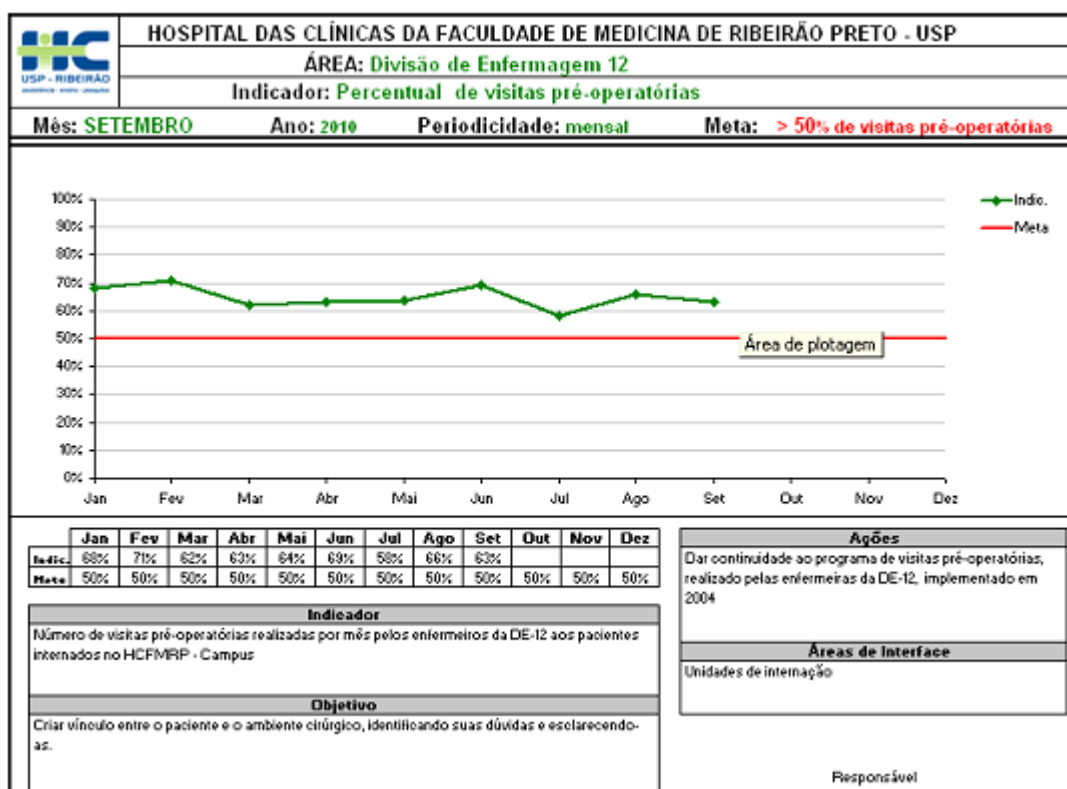


Figura 3: Gráfico padronizado do Gestão à Vista.

## Resultados

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico e o Compromisso com a Qualidade Hospitalar estimularam a participação no Programa Gestão à Vista, incentivando a mudança de atitudes, comportamentos e o trabalho em equipe, levando-nos a buscar novas formas de acompanhamento das atividades, criando uma cultura de informação em saúde em nosso Hospital. Ainda é novo o trabalho voltado para o cumprimento de metas nas Instituições e, neste HCFMRP-USP, não foi diferente. Esta nova metodologia de gerenciamento causou, no início, angústia e resistência nas equipes, pois experimentavam o trabalho com números: o que medir, o que mostrar, como coletar os dados, etc. Hoje estas dificuldades estão menores, prova disto é que se observarmos o indicador de qualidade deste Grupo de Avaliação de Desempenho, podemos verificar que o uso de indicadores e metas trouxe entusiasmo a outros colaboradores que até então permaneceram indiferentes ao programa e agora são participantes ativos. Diversas unidades passaram a coletar dados, quantificar e demonstrar graficamente para estudos de causas e efeitos e passaram a discutir ações de correção, orientadas por metas factíveis definidas e embasadas no conhecimento adquirido. Outras relataram que os dados coletados, algumas vezes, não demonstraram resultado efetivo e no decorrer do processo foram alterados. Foram também verificados problemas comuns, o que favoreceu ações de correção como, por exemplo, a unificação do sistema de coleta de dados. Como resultado, foi estimulado também o trabalho em equipe e a importância de se analisar as

situações observando todas as unidades de interfaces, levando à concordância ou, quando necessário, à redefinição dos processos de trabalho, de forma conjunta. O programa de metas institucional e os indicadores e metas setoriais trouxeram clareza e transparência aos processos, possibilitando através da mensuração das atividades um entendimento amplo dos processos, demonstrando que análise de desempenho é uma poderosa ferramenta para o direcionamento da gestão administrativa das unidades. O Programa Gestão à Vista em 2010 apresentou a participação de 62 unidades, num total de 104 indicadores, com demonstração de grande comprometimento destas unidades com as metas estabelecidas, sendo que cerca de 85% dos painéis foram atualizados no primeiro semestre. Dos indicadores acompanhados 32% atingiram a meta proposta e 45% não atingiram, sendo que o restante são acompanhados para definição posterior de metas.

## Referências

1. MELLO, C H P. Auditoria Continua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000 (1998) - Tese de Mestrado, Itajubá: EFEI, 1998.
2. TAJRA, S F. Gestão Estratégica na Saúde. 1ª Edição. Ed. Iátria, São Paulo, 2006.

## Agradecimentos

Agradecemos a todas as áreas participantes do Programa Gestão à Vista do HCFMRP-USP.