

Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde

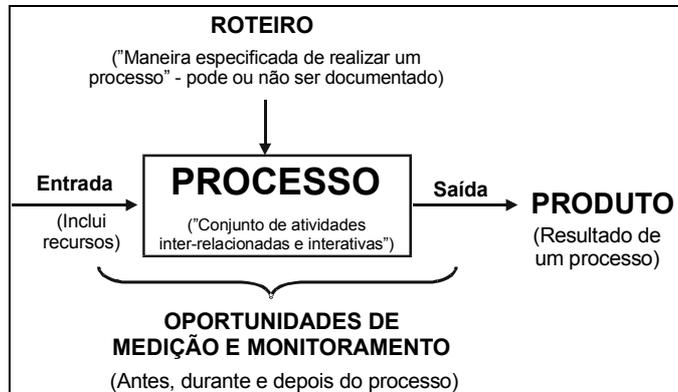
Carlos Henrique Pereira Mello, Dr. (Universidade Federal de Itajubá) carlos.mello@unifei.edu.br
 Eduardo Gomes Salgado (Universidade Federal de Itajubá) egsalgado@india.com

Resumo: Este artigo apresenta um estudo da aplicação do mapeamento de processos em duas pequenas empresas prestadoras de serviços de saúde através da metodologia de estudos de casos. A partir da análise da aplicação dessa técnica nas empresas estudadas o presente trabalho discute se esta técnica contribui para a melhoria da conscientização dos colaboradores quanto a importância e contribuição das suas atividades para a realização dos serviços.

Palavras chave: Qualidade em serviços; Mapeamento de processos; Serviços de saúde.

1. Introdução

Todo e qualquer produto ou serviço entregue a um cliente necessita de um processo para sua realização. Segundo Gonçalves (2000a), na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico, como mostra a Figura 1. Esse *output* é o produto, resultado da realização do processo, e que pode ser tangível (um bem de consumo, por exemplo) ou intangível (um serviço de assessoria jurídica, por exemplo).



Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2002)

Figura 1 – Definição de processo

Portanto, o processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização (GONÇALVES, 2000b). Sendo assim, é imperativo que as organizações, sejam elas de manufatura ou de serviços, empreguem meios adequados para gerenciar as interações e as seqüências entre esses processos. A norma ISO 9001 (ABNT, 2000), a partir de sua última revisão, impulsionou as empresas a adotarem essa abordagem de processo, uma vez que ela se tornou um dos requisitos normativos deste modelo de sistema de gestão da qualidade.

Para as organizações prestadoras de serviço, que estão cada vez mais partindo para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, como mostra o último ciclo de pesquisas realizado pela ISO (ISO, 2003), o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza tais atividades (RAMASWAMY, 1996). Shostack (1984), em meados da década de 80, já considerava que a maior causa da falha em serviços era a falta de um método sistemático para o projeto e controle de seus processos. Nessas organizações, muitos processos são realizados na presença do cliente (atividades de palco), enquanto outros são realizados sem a presença do mesmo (atividades de bastidores) e as duas situações merecem atenção, uma vez que podem interferir na percepção do cliente sobre o que ele entende como um serviço de alta qualidade.

Poderíamos, portanto, definir a gestão por processos como uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves da organização, ou seja, os que mais impactam na satisfação dos clientes (MELLO et al., 2002). As ferramentas e técnicas usadas nesta metodologia auxiliam as empresas a conhecerem seus fornecedores (aqueles que fornecem insumos para a realização dos processos), seus insumos (as entradas, tais como, informações, materiais, documentos, etc, que serão transformadas pelos processos), seus processos (identificados a partir do estudo da forma como a empresa realiza suas atividades), seus produtos (as saídas ou os resultados gerados pela agregação de valor durante a realização das atividades) e seus clientes (aqueles que receberão os produtos). Além disso, a gestão por processos proporciona a definição da melhor maneira e seqüência para a realização de cada atividade do processo (mapeamento dos processos) e dos indicadores gerenciais que possibilitarão a medição, análise e melhoria de cada processo.

2. Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é analisar a implementação do mapeamento dos processos em empresas de pequeno porte prestadoras de serviço na área de saúde e verificar a confirmação das seguintes hipóteses:

- a) O *service blueprint* ou o mapa de serviço são as técnicas utilizadas para representar os processos dessas empresas, por serem técnicas oriundas da área de serviços;
- b) As empresas dão a mesma importância para o mapeamento das atividades de linha de frente e de retaguarda;
- c) O mapeamento dos processos contribui para a melhoria da conscientização dos colaboradores quanto a importância e contribuição das suas atividades para a realização dos serviços.

3. Mapeamento dos processos

Johnston e Clark (2002) definem o mapeamento dos processos como a técnica de se colocar em um gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento.

Shostack (1984) afirma que o mapeamento dos processos permite que uma organização explore todos os aspectos inerentes a criação e a gestão de um serviço.

De acordo com Johnston e Clark (2002), o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel

no processo de serviço do princípio ao fim.

4. Técnicas para o mapeamento de processos

Para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo. Isso é possível pelo emprego de técnicas de análise do processo que, segundo Mello et al. (2002), permitem detectar falhas e oportunidades de melhoria, destacando as tarefas críticas e eliminando tarefas que não agregam valor ou que são duplicadas, tentando levar a organização para um patamar diferente do atual e igual aquele em que a alta direção deseja.

O mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na seqüência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço.

As principais técnicas existentes para a representação das atividades de um processo são:

4.1. Fluxograma

O gráfico de fluxo de processo, ou fluxograma, é uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria (BARNES, 1977). O gráfico representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de um processo, identificando etapas de ação (realização de uma atividade), inspeção, transporte, espera e fluxo de documentos e registros.

Segundo Schmenner (1999), o fluxograma de processo é uma descrição seqüencial que destaca quais fases operacionais são executadas antes de outras e quais podem ser feitas em paralelo. Tipos diferentes de operação são tipicamente designadas por diferentes símbolos.

4.2. *Service blueprint*

Apesar de ter sua origem nos fluxogramas de processos industriais, o *service blueprint* foi a primeira técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferenciando-se dos fluxogramas por considerar o aspecto da interação com o cliente. Shostack (1984) desenvolveu esta técnica por considerar que a causa principal das falhas nos processos de serviços era a falta de um método sistemático para o projeto e o controle desses processos.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o *service blueprint* é uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Essa representação identifica tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda, separadas pela denominada linha de visibilidade.

4.3. Mapa do serviço

O mapa do serviço (Kingman-Brundage, 1995) é uma técnica para o mapeamento dos serviços derivada do *service blueprint*. Segundo Santos (2000), a grande diferença entre o mapa do serviço e o *service blueprint* é que ele envolve a gestão do serviço como um todo, e não somente o processo de entrega do serviço.

Kingman-Brundage (1991) define o mapa do serviço como uma técnica gerencial para representar, cronologicamente, as tarefas e atividades realizadas pelo cliente, pelo pessoal de

linha de frente e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço. Diferentemente do *service blueprint* que divide as atividades apenas em termos de linha de frente e de retaguarda (linha de visibilidade), no mapa de serviço as atividades são divididas em linhas de interação, visibilidade, interação interna e implementação.

4.4. IDEF (Integrated Computer Aided Manufacturing Definition)

É um método que foi criado pela força aérea dos EUA para apoiar seu processo de avaliação e desenvolvimento de fornecedores (CHEUNG E BAL, 1998). Este método permite uma análise completa e complexa dos processos por meio de suas entradas, saídas, restrições e interações, empregando as técnicas IDEF₀ até IDEF₅:

- IDEF₀: segundo Grover e Kettinger (1995), seu propósito é modelar as decisões, ações e atividades de uma organização ou sistema. Neste modelo, cada atividade é descrita por uma ação dentro de uma caixa. As entradas são mostradas por setas à esquerda da caixa e as saídas à direita. Os controles do processo são dispostos por setas entrando pelo topo da caixa e os equipamentos de controle entrando por baixo da caixa. Cada atividade é colocada em seqüência, mostrando as interações entre elas.
- IDEF₁ e IDEF_{1X}: o primeiro foi desenvolvido para auxiliar as organizações na análise e determinação das necessidades e requisitos de gerenciamento das fontes de informações. Sua construção encerra uma caixa para cada atividade que contém dados sobre a entidade de estudo, seus atributos e suas correlações. O IDEF_{1X} é uma extensão do IDEF₁ e é mais útil para o projeto de dados lógicos, após a determinação dos requisitos das informações (CHEUNG E BAL, 1998).
- IDEF₃: foi criado especificamente para descrever a seqüência das atividades desempenhadas para um processo. Ele difere das outras técnicas, pois captura a descrição real de como o sistema funciona (CHEUNG E BAL, 1998).
- IDEF₄: este método tem por objetivo apoiar a construção de códigos na programação orientada a objetos. Ele divide a atividade de projeto orientada a objetos em partes discretas gerenciáveis (IDEF, 2003).
- IDEF₅: fornece um método empírica e teoricamente bem fundamentado, especialmente projetado para apoiar a criação, modificação e manutenção das ontologias (IDEF, 2003).

4. Método da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada por meio do método de estudos de casos em duas organizações prestadoras de serviços de saúde de pequeno porte, localizadas na cidade de Itajubá, no sul de Minas Gerais. As entrevistas estruturadas foram feitas com os Diretores e o responsável pela área da Qualidade das empresas. As duas empresas possuem um sistema de gestão da qualidade implementado e certificado pela norma NBR ISO 9001:2000.

5. Estudos de caso

5.1. Laboratório de análises clínicas

O laboratório de análises clínicas pesquisado é o maior da cidade de Itajubá/MG, contando com três postos de coleta, além de sua planta matriz. O laboratório conta com 26 funcionários e possui um sistema de gestão da qualidade certificado pela norma NBR ISO

9001:2000 desde abril de 2003. As pessoas contatadas nesse laboratório foram o Diretor-Presidente e a Gerente de Secretaria (coordenadora do sistema de gestão da qualidade).

A implementação da gestão por processos foi o primeiro passo na implementação do sistema de gestão da qualidade da empresa, iniciado em outubro de 2001 e começou pela identificação de quatro processos-chaves: realização do produto, medição e análise, gestão e administração. Todos esses processos foram mapeados através de fluxogramas como, por exemplo, aqueles identificados como parte do processo de realização do produto (recepção, coleta, triagem, bioquímica, urinálise, hematologia e citologia).

Quando questionada sobre o porquê da utilização do fluxograma, a Gerente informou que era a única técnica que ela conhecia para tal. Após esse comentário, os pesquisadores apresentaram as outras técnicas existentes (*service blueprint*, mapa do serviço e IDEF) e a Gerente respondeu que não as conhecia, mas que as considerava bem parecidas com o fluxograma usado, apesar de algumas delas permitir uma maior estratificação dos processos (como no caso do mapa do serviço).

O Diretor-Presidente nos informou que a empresa buscou mapear tanto os processos de linha de frente (recepção/atendimento e coleta), quanto os processos de retaguarda (urinálise, bioquímica, hematologia, triagem, citologia, compras, recebimento de material, etc.). Segundo a Gerente de Secretaria, o mapeamento permitiu que os colaboradores desses processos (linha de frente e retaguarda) reavaliassem suas atividades e ampliassem seus conhecimentos sobre as interligações de seus processos com os processos fornecedores e clientes. O Diretor-Presidente completou afirmando que, “com os fluxogramas, cada colaborador pôde ter em mente a importância de sua atividade para a realização de todo o processo, pois por mais simples que essa atividade pudesse ser, ela precisava ser realizada para que a atividade subsequente também acontecesse e, dessa forma, o serviço pudesse ser oferecido aos clientes com a qualidade que a direção do laboratório exigia”.

5.2. Farmácia de manipulação

A farmácia de manipulação pesquisada é a líder de mercado da cidade de Itajubá/MG, contando com dois locais de atendimento (a matriz e uma filial). A farmácia conta com 13 funcionários e possui um sistema de gestão da qualidade certificado pela norma NBR ISO 9001:2000 desde maio de 2004. As pessoas contatadas na farmácia foi o casal de farmacêuticos proprietários da mesma.

A farmácia começou o mapeamento de seus processos como o primeiro passo na implementação do sistema de gestão da qualidade da empresa, iniciado em fevereiro de 2003, quando ainda contava com apenas cinco funcionários e a filial ainda não havia sido aberta. Os processos-chaves da empresa, a saber, atendimento, laboratórios, conferência e apoio, foram mapeados através de fluxogramas.

Quando questionada sobre o porquê da utilização do fluxograma, a proprietária informou que foi a técnica apresentada pela consultoria que os assessorou na implementação do sistema de gestão da qualidade. Após essa afirmação, os pesquisadores apresentaram as outras técnicas existentes (*service blueprint*, mapa do serviço e IDEF) e a proprietária respondeu que ainda não havia tido a oportunidade de conhecê-las, mas que gostaria de estudá-las para uma futura utilização.

O proprietário afirmou que buscaram mapear todos os processos, não importando se eram de contato direto com o cliente ou sem o contato direto com o cliente. Segundo ele, o mapeamento para ambos (proprietários) uma visão mais clara da seqüência das atividades de

cada processo e de como esses processos interagem uns com os outros. Eles acreditam que os colaboradores se sentiram mais seguros para trabalhar com o apoio dos fluxogramas, inclusive facilitando o treinamento dos funcionários que foram posteriormente contratados.

A figura 2 mostra os fluxogramas dos processos de atendimento das duas empresas.

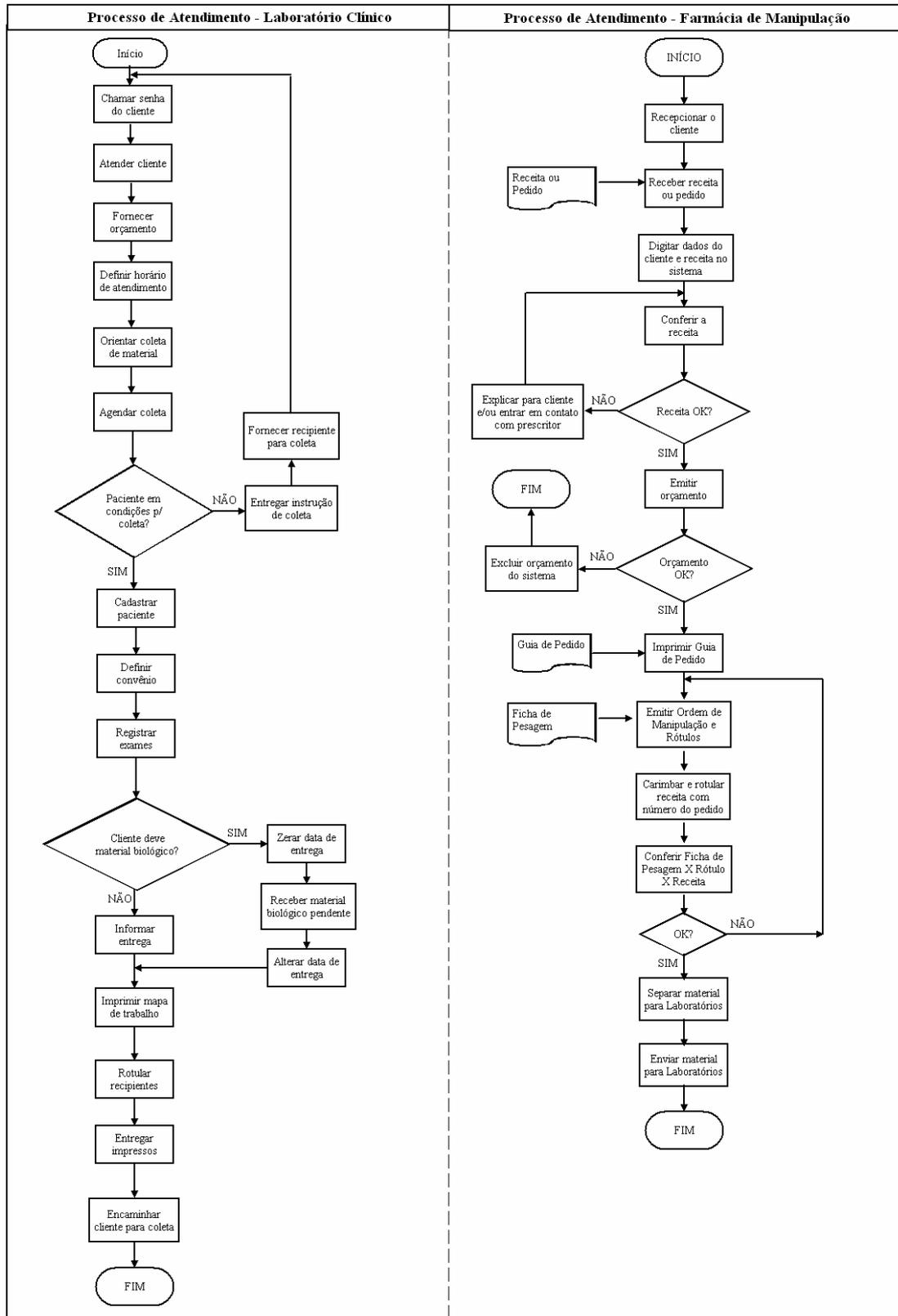


Figura 2 – Fluxogramas dos processos de atendimento do laboratório e da farmácia

6. Conclusões

A metodologia de pesquisa utilizada para esta pesquisa não permite que se generalize nenhuma das conclusões.

O mapeamento de processos está sendo empregado por empresas, tanto de manufatura quanto de serviços, na implementação de seus sistemas de gestão da qualidade com base na norma NBR ISO 9001:2000, uma vez que essa metodologia vai de encontro a visão por processos preconizada pela norma, visando identificar, definir, medir e analisar os processos de negócio com o objetivo de alcançar melhorias contínuas e sucessivas, ao invés das reestruturações radicais.

No caso das organizações prestadoras de serviço a aplicação da gestão por processos e, mais especificamente, do mapeamento dos processos, tem um apelo ainda maior em virtude das características inerentes a este tipo de processo como a intangibilidade, o alto nível de incerteza e as relações de interação com o cliente que, em muitos casos, participa do processo de entrega do serviço.

Os dois casos estudados mostraram que as empresas analisadas utilizam o fluxograma para o mapeamento dos seus processos. Apesar de existirem técnicas voltadas para a área de serviços, essas empresas preferiram utilizar uma técnica bastante conhecida e utilizada na área de manufatura.

Os pesquisadores concluíram que um dos principais motivos pela escolha desta técnica, o fluxograma, foi o desconhecimento de sua direção das técnicas oriundas da área de serviços, tais como o *service blueprint* e o mapa do serviço, e até mesmo do IDEF, aliado ao fato da aplicação do fluxograma ser mais difundida e ser representada em um formato mais simples. Este desconhecimento pode ter partido até mesmo da consultoria que orientou tais empresas na implementação de seus sistemas de gestão da qualidade.

Isso nos parece sugerir que os cursos de graduação e pós-graduação deveriam reforçar disciplinas e pesquisas dentro da temática da gestão de serviços para difundir seus conceitos e técnicas, visando formar pesquisadores ou profissionais qualificados com competência para multiplicar esse conhecimento para as empresas prestadoras de serviços, de forma que elas tenham condições de empregarem técnicas, métodos e conceitos adaptados para as suas necessidades específicas.

A pesquisa nas duas empresas estudadas também mostrou que ambas deram importância ao mapeamento dos processos de linha de frente e de retaguarda. Isso indica que todos os processos podem ser mapeados, tanto os de contato direto com o cliente, quanto aqueles internos, onde o cliente não tem acesso. Nos dois casos, o mapeamento serviu para orientar os funcionários das empresas pesquisadas sobre a seqüência de atividades a serem executadas para prestar um serviço de qualidade ao cliente, facilitando o treinamento dessas pessoas e o entendimento da cadeia de processos e do relacionamento fornecedor interno x cliente interno para cada colaborador.

Os principais benefícios resultantes da implementação do mapeamento dos processos apontados pelas empresas pesquisadas foram a valorização do trabalho em equipe, a cooperação mútua entre os setores integrantes de um mesmo processo e o desejo de todos de realizar um trabalho cada vez melhor e de acertar sempre. Isso pode ter sido motivado pelo fato de que com o mapeamento dos processos os colaboradores passaram a ter um maior conhecimento sobre qual era o seu trabalho, para quem este era feito e de que forma ele deveria ser feito para reduzir a variabilidade e atender cada vez melhor os seus clientes (internos ou externos).

Resta-nos saber se os fatos apontados pela presente pesquisa são apenas dois casos isolados ou se isso está realmente acontecendo na maioria das empresas prestadoras de serviço no Brasil. Espera-se que este trabalho motive outros pesquisadores a aprofundarem esta pesquisa e também a busca de soluções para difundir cada vez mais os conceitos, técnicas e metodologias da área de serviços para as empresas desse segmento no Brasil.

7. Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a CAPES pelas bolsas de iniciação científica que financia, através das quais é promovida a pesquisa científica no Brasil, tendo viabilizado a realização do presente trabalho.

8. Referências

- ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ISO, 2000.
- BARNES, Ralph M. Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho. Editora Edgard Blücher Ltda. São Paulo, 1977.
- CHEUNG, Yen e BAL, Jay. Process analysis techniques and tools for business improvements. *Business Process Management Journal*, Vol. 4, No. 4, 1998, p. 274-290.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. Administração de serviços. Operações, estratégia e tecnologia de informação. 2.ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Vol. 40, No. 1, Jan/Mar 2000a, p. 6-19.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Vol. 40, No. 4, Out/Dez 2000b, p. 8-19.
- GROVER, Varun e KETTINGER, William J. Business process change. Reengineering concepts, methods and technologies. Idea Group Publishing, Harrisburg, 1995.
- IDEF. Idef₀ overview. Disponível no site da internet www.idef.com. Acesso em 08/05/2003.
- ISO (International Organization for Standardization). The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates - 2003: to 31 december 2003. Disponível no endereço <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso9000index.html>. Acesso em 02/05/2005.
- JOHNSTON, R. e CLARK, G. Administração de operações de serviços. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. Technology, design and service quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 3, p. 47-59, 1991.
- KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. Service mapping: back to basics. Em: *Understanding services management. Integrating marketing, organisational behaviour, operations and human resource management*. John Wiley and Sons, 1995.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista e SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- RAMASWAMY, Rohit. Design and management of service processes. Keeping customers for life. Addison Wesley, Massachusetts, 1996.
- SANTOS, Luciano Costa. Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SCHMENNER, Roger W.. Administração de operações de serviços. Trad. de Lenke Peres. Revisão técnica de Petrônio Garcia Martins. Editora Futura, São Paulo, 419p, 1999.
- SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, Jan/Fev, 1984.