



ANÁLISE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA CRA – CENTRAL DE REGULAÇÃO AMBULATORIAL, DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CASCAVEL – PARANÁ

ANTONIETTI, Cleverson Amélio ¹
SAUTER, Claudia Alves ²

RESUMO

O tema deste estudo consiste em analisar o processo de atendimento de um setor público, sendo este, a Central de Regulação Ambulatorial, e juntamente com a Gestão de Processos, buscar identificar meios de gestão que contribuam para a melhoria do atendimento no setor. Neste sentido, seu principal objetivo foi identificar quais as dificuldades enfrentadas pela CRA, durante o processo de atendimento, que vêm causando a demora no atendimento, fator que tem gerado várias reclamações por parte dos usuários do serviço. Trata-se de um estudo de caso qualitativo aplicado, no qual foram coletados os dados através de questionários semiestruturados, aplicados aos atendentes do setor e seus gestores, buscando identificar as falhas e dificuldades enfrentadas. Após os levantamentos realizados, foi possível identificar alguns aspectos que podem ser melhorados, como reestruturação da equipe através da contratação de servidores de carreira para compor o quadro; qualificação dos servidores quanto todas as atividades do setor; padronização e organização dos processos com a definição de fluxos com uma linguagem clara, objetiva e acessível a todos, que oriente os processos de trabalho; interação entre os serviços da secretaria municipal melhorando a troca de informações; integração ou a interface entre os sistemas de informação utilizados e implantação de uma pesquisa direcionada aos clientes, para posterior tomada de decisões e *feedback*.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Processos. Mapeamento de Processos. Atendimento. Qualidade.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência é um dos objetivos permanentes de qualquer organização, principalmente, frente a uma sociedade cada vez mais exigente em relação aos produtos e serviços que recebe. Neste contexto, a gestão de processos surge como uma metodologia consolidada, tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Frequentemente, as organizações se deparam com uma série de ineficiências, que tornam cada vez mais evidente a necessidade de constantes melhorias das atividades do negócio e a evolução organizacional. Muitas organizações vêm buscando o aperfeiçoamento de seus processos de trabalho, a

¹Acadêmico de Administração no Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG. E-mail: cleversonantonietti@gmail.com

²Docente do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG. E-mail: claudiasauter20@hotmail.com

fim de que tais objetivos de negócio possam ser alcançados. Desse modo, a gestão de processos envolve: conhecer, analisar, transformar e monitorar as rotinas de trabalho, para tanto, é fundamental a conscientização e a mobilização contínua de todos.

Diante do exposto, o presente estudo tem como foco a análise do processo de atendimento de um setor público, sendo este, a Central de Regulação Ambulatorial, da Secretaria Municipal de Saúde de Cascavel – Paraná. Atualmente o setor concentra uma equipe de 7 atendentes, sendo destes 2 servidores de carreira e os demais estagiários, além de 2 gestoras e 1 auxiliar administrativo.

A Central de Regulação Ambulatorial – CRA tem como função a regulação/autorização de exames, procedimentos e consultas para pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS, que são atendidos nas unidades e serviços de saúde do município de Cascavel. Após a regulação via CRA os pacientes são encaminhados aos serviços executores/prestadores, sejam eles próprios do município ou terceirizados, via convênios e/ou pactuações. Dessa forma, a CRA é responsável pela distribuição desses serviços, pela gestão das filas e cotas, conforme os contratos firmados.

O atendimento acontece por demanda livre, onde são atendidos cerca de 350 a 400 usuários/dia. Esses usuários, frequentemente, se mostram insatisfeitos com o atendimento, principalmente em relação ao tempo de espera e ao atendimento de suas necessidades específicas. Tais relatos, normalmente são verbalizados aos atendentes, além daqueles que, são efetuados via 156, que representa a central de comunicação entre a população do município e a prefeitura.

Frente a isso, o problema que norteou a presente pesquisa, é, identificar quais as dificuldades enfrentadas pela CRA, durante o processo de atendimento, que vêm causando a demora no atendimento e, por consequência, as reclamações por parte dos usuários?

Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo analisar os processos de trabalho desenvolvidos no setor e como estão estruturados e organizados, verificar as principais reclamações por parte dos pacientes/usuários e identificar as principais dificuldades, tanto na percepção da equipe quanto da gestão, quanto ao processo de atendimento.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado uma análise dos dados, que aconteceu por intermédio do levantamento dos registros de reclamações por

parte dos usuários no momento do atendimento, além de entrevistas individuais com os atendentes e com as gestoras. A partir dos dados obtidos com este levantamento e com o apoio referencial da gestão de processos, foi possível identificar alguns aspectos que podem ser reestruturados e melhorados, visando maior agilidade e a melhoria no atendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo tem como foco a análise e a busca por melhoria dos processos de atendimento de um setor público, portanto, o referencial teórico buscou embasamento nas teorias da gestão de processos ou também conhecida e trabalhada pela maioria dos autores por BPM – *Business Process Management*, ou seja, gestão de processos de negócio.

2.1. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Um processo pode ser definido como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas e métodos) e geram produtos (produto físico, informação e serviço) com valor agregado. Dessa forma, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando deverá integrar um processo.

Para Brocke e Rosemann (2013), a Gestão de Processos de Negócios (BPM) é uma das abordagens mais usadas no *design* de organizações modernas e de sistemas de informações. Assim, quando os processos de negócios são tratados como ativos da empresa, proporcionam significativas melhorias no desempenho da organização e garantem conformidade em todas as suas atividades.

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) corresponde a uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio. Além disso, ela possibilita atingir os resultados desejados, sólidos e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais cercada por tecnologia, desenvolvimento, inovação e gerenciamento de processos de negócio ao extremo (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Ainda conforme os autores, o BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a organização, através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, em toda a organização ou entre organizações.

De acordo com Smith e Fingar (2007), O BPM é um método que dispõe de uma variedade de conceitos, desde a progressão de um plano de negócios, até a administração gerencial da organização. Essa metodologia é baseada em conjuntos técnicos que ligam a Gestão de Negócios com a Tecnologia da Informação, visando a otimização dos resultados por meio da melhoria continua e a integração dos processos. O BPM possibilita que um processo existente seja modelado e testado em inúmeras variações, e ainda permite gerenciar as melhorias e/ou inovações desses processos para que a organização possa seguir e retornar os resultados destas análises dos processos com muita rapidez.

A gestão de processos passou por três ondas, sendo a primeira delas a de Qualidade total ou no inglês *Total Quality Management (TQM)*, que teve seu reconhecimento por meio da divulgação da norma ISO, que estabelece regras para um sistema de gestão de qualidade. A TQM teve início na década de 50, com Deming e Juran, que hoje são considerados os gurus da Qualidade Total. Na década de 90, ocorreu a segunda onda, disseminada por Devenpor e Hammer, com a reengenharia de processos, ou seja, um redesenho de processos que envolvem a redefinição dos mesmos, desde sua estrutura organizacional até os sistemas de informação, com o objetivo de otimizar os resultados das organizações (SMITH; FINGAR, 2007)

Ainda conforme os autores citados no parágrafo anterior, a terceira onda foi o *Business Process Management*, que emergiu para suprir as deficiências que as outras ondas tinham deixado ao longo da história, fazendo com que a falta de linguagem padronizada e o excesso de formalismo não fossem mais uma deficiência para representar e mapear processos.

Para Pavani e Scucuglia (2011), a gestão de processos consiste na quebra de um paradigma funcional, ele propõe uma visão interfuncional sobre como os processos em toda a sua dimensão poderiam ser bem geridos, sem os efeitos dos conflitos internos. Trata-se de uma mudança filosófica na maneira de gerenciar uma organização. A BPM pretende inverter a lógica de gestão para um ponto de vista

focado na cadeia de agregação de valor interfuncional, no qual os interesses pelos processos se sobrepõem aos interesses departamentais. Mais do que mapear e melhorar os processos, BPM altera significativamente o modo sobre como a cadeia de valor é encarada.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS

Para Pavani e Scucuglia (2011), o interesse pelo assunto BPM é relativamente novo nas organizações. No entanto, enxergar a empresa sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados alinhados às expectativas dos clientes, têm se mostrado como uma prática compatível às demandas organizacionais atuais.

Os autores ainda defendem que a importância da gestão de processos está relacionada com a crescente demanda das organizações, por incorporarem tarefas que lhe permita responder às mudanças internas e externas. Essa incorporação tem impacto na forma como seus processos estão projetados, documentados ou desenhados. Como consequência, há mudanças efetivas na gestão desses processos no cotidiano e implicações que resultam na capacidade de gerar aprendizado sobre os processos.

Nesse sentido, o papel da Gestão por Processos é servir como instrumento de ligação entre tudo o que se faz na organização. Sendo assim, visa facilitar a comunicação e a cooperação, mas, além disso, serve como um elo entre as estratégias, as competências organizacionais e as atividades diárias (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Segundo Valle e Oliveira (2009), a gestão de processos garante para a organização maior uniformidade das atividades. Ela sinaliza os caminhos para identificar oportunidades de melhoria, falhas, gargalos, problemas ou até uma oportunidade de monitoramento do processo, para modificar novos processos, acabar com processos obsoletos e/ou melhorar os processos vigentes. Este instrumento permite gerenciar processos, mapeá-los, trabalhar de forma a identificar riscos, controles e oportunidades de melhorias, cuja aplicação, pode acarretar em benefícios consistentes para empresas de qualquer porte.

Conforme Paim et al., (2009), a Gestão de processos tem proporcionado grande motivação para as empresas, devido a sua capacidade de contribuir com a

superação das limitações do modelo funcional da organização do trabalho. Segundo o autor, é um modelo de gestão fundamentado na divisão do trabalho funcional, que centra na especialização e consiste em limitar a capacidade de coordenação do trabalho, ou seja, o modelo funcional é restritivo para se aplicar a realidade atual. E, para que se possa construir uma organização mais ágil, integrada e flexível, os mecanismos de coordenação baseados na gestão de processos são de grande importância.

2.3 MELHORANDO O TRABALHO POR MEIO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Para Devenport (2013), uma maneira consagrada para melhorar qualquer forma de trabalho é tratá-lo como um processo, pois, como citado anteriormente, a gestão de processos simboliza um instrumento de ligação, entre a organização e suas estratégias. Para isso, é necessário identificar suas etapas iniciais, intermediárias e finais, de modo a esclarecer quem é seu respectivo cliente, avaliando seu desempenho para, por fim, aprimorá-lo.

A Gestão de Processos, segundo Antonucci et al., (2009), também tem por objetivo fazer a modelagem, que é a representação gráfica de um processo por meio de mapas, fluxos ou diagramas, ao ponto de torná-lo compreensível a todos os envolvidos, desde o alto escalão da companhia até o pessoal de programação de sistemas, abarcando, além disso, os donos do processo e os próprios analistas. Cabe, portanto, alertar que um modelo nunca será uma representação integral e totalmente completa de um processo real, entretanto, focalizará principalmente em atributos capazes de suportar uma análise continuada.

2.4 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS (MODELO “AS IS” / “TO BE”)

O mapeamento de processos baseados nos modelos “AS IS” e “TO BE” é uma ferramenta de gestão, que auxilia na melhoria e na descrição dos processos internos de uma organização. Ele é totalmente dedicado à exploração do negócio, por meio de metodologias e práticas utilizadas no cotidiano do trabalho (ANGELI, 2018).

Segundo Oliveira (2012), o mapeamento de processos “AS IS” consiste no trabalho de levantamento e de documentação da situação atual do processo, os quais são representados por fluxos e diagramas, no qual é possível apresentar as oportunidades, os problemas, as fragilidades e, por fim, as melhorias do processo. Por sua vez, o mapeamento de processos “TO BE” representa o trabalho de discussão dos processos, a definição e a documentação da situação futura do processo, que também pode ser representada por fluxos e diagramas. Neste caso, é normalmente denominado como redesenho ou modelagem, visto que o papel da mesma corresponde à análise da situação futura ou desejada do processo, visando deixar o mesmo com uma qualidade superior a do processo anterior.

Para Pavani e Scucuglia (2011), o mapeamento “AS IS” consiste em mapear todos os processos atuais da empresa, ou seja, é preciso identificar como está o funcionamento atual, com os *Key Users* (usuário-chave). Estes são responsáveis pelos processos e por todos os envolvidos, neste ponto, torna-se possível identificar os primeiros problemas, os gargalos e também as melhorias necessárias.

Conforme os autores, após todos os mapeamentos “AS IS” é fundamental aplicar o mapeamento “TO BE”, quando se começa a decidir o que vai ser feito, pois, os gargalos já foram encontrados. Nesse momento, é possível verificar como irão ficar os ajustes e saber quais são as ferramentas BPM que irão ajudar a solucionar os problemas encontrados.

2.5 TÉCNICA DE MODELAGEM MAIS DIFUNDIDA BPMN (*BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*)

Segundo Antonucci (2009), o BPMN (*Bussines Process Modeling Notation*), é o resultado de um acordo entre diversas empresas de ferramentas de modelagem, cuja finalidade era criar uma linguagem única e padrão para a modelagem de processos de negócios. Portanto, foi nesse momento que surgiu o BPMN, como um padrão para a modelagem de processos, o qual possui um modelo único de diagrama – o Diagrama de Processo de Negócio (DPN).

Ainda segundo o autor supracitado, o BPMN é uma técnica rica na oferta de elementos de modelagem, por isso se tornou a mais completa técnica da atualidade, visto que, é composta por 4 elementos muito utilizados na modelagem de processos de negócios, sendo eles: atividades, eventos, decisões e sequência de fluxos ou

rotas. O autor relata que com apenas esses quatro elementos é possível construir modelos de processos expressivos e, com isso, fazer com que o BPMN seja mais fácil de aprender e torne-se mais simples e utilizável.

A BPMN é uma notação que tem como finalidade gerar um diagrama de processos de negócio. Dentro dessa perspectiva, o BPD (*Business Process Diagram*), é formado através de um agrupamento de elementos gráficos, sendo estes os responsáveis pelo desenvolvimento de diagramas, que geralmente são bastante comuns para grande parte dos analistas de negócios, devido ao fato de apresentarem certa semelhança com os fluxogramas (KOENIG, 2004).

As principais vantagens do BPMN, de acordo com Almeida Neto (2009), consistem na padronização e na gestão feita pelo OMG, um grupo de empresa-membros consolidadas e com boa reputação no mercado de padrões abertos. Além de oferecer um padrão de notação e suporte em várias ferramentas de modelagem, ainda permite evoluir para o padrão XPD 2.0, que é explicitamente uma linguagem de descrição de *workflow*, visando reduzir a lacuna existente entre o desenho de processo de negócio e sua implementação. O BPMN permite a conservação de seus DPN para a linguagem de execução de processo de negócio BPEL – *Business Process Execution Language*. Com a intenção de alcançar esse objetivo, o BPMN incorpora técnicas consagradas de padrões de modelagem, como o UML/AD e o IDEF.

Como desvantagem o autor considera o fato de ser somente uma notação gráfica, onde a integração do BPMN em outras ferramentas depende da sua representação textual. Assim, esse requisito de integração é apenas parcialmente atendido, pois, o BPMN não é destinado ao manuseio de diferentes visões, ele é focado apenas em processos.

O BPMN (*Business Process Modeling Notation*) é uma técnica diferente das demais, porque apresenta um padrão desenvolvido para oferecer uma notação mais simplificada e com maior entendimento para todos os envolvidos nos processos de negócios. Sua abrangência varia desde os estrategistas e analistas de negócios até os técnicos responsáveis pela seleção e implantação das tecnologias, que sustentarão o gerenciamento e o monitoramento desses processos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo a descoberta de respostas aos problemas que foram levantados (GIL, 1999). Quando se realiza uma pesquisa, existem os objetivos que devem ser observados, a acumulação dos dados que foram coletados, bem como a busca pela compreensão desses.

Essa pesquisa teve como finalidade analisar o processo de atendimento de um setor da Secretaria Municipal de Saúde de Cascavel – PR, sendo este a Central de Regulação Ambulatorial – CRA, que é responsável pela regulação e autorização de consultas, procedimentos e exames a pacientes SUS, oriundos das unidades e serviços de saúde do município de Cascavel, além de alguns exames pactuados com outros municípios pertencentes à 10ª regional de saúde.

A pesquisa proposta nesse estudo apresenta abordagem qualitativa, pois, não há mensuração de dados e não se utiliza de atributos numéricos para a sua fundamentação. A pesquisa conta com métodos de pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e de campo, sendo desenvolvida através de um estudo de caso na Central de Regulação Ambulatorial – CRA, localizada no Município de Cascavel – PR. No presente estudo foram analisados os registros de reclamações, onde se buscou identificar os motivos e a frequência com que tais reclamações acontecem. Também foi realizada a observação dos processos e métodos de trabalho, além de uma entrevista com as gestoras do setor e com os servidores e estagiários responsáveis pelo processo de atendimento.

Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, que permitiram uma ampla análise da percepção dos envolvidos no desenvolvimento do processo, buscando informações relevantes que respondam ao problema deste estudo.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Desde a proposta e autorização do estudo na Central de Regulação Ambulatorial, foi possível realizar observações e análises quanto aos processos de trabalho do setor e, principalmente, no que se refere ao atendimento dos pacientes/usuários, processo este que é fonte das reclamações, vindas, sobretudo, diretamente na hora do atendimento ao usuário.

Em seguida, foram aplicados os questionários semiestruturados, buscando informações complementares que trouxessem uma melhor compreensão do processo de atendimento, com base na percepção dos atendentes e das gestoras responsáveis pelo setor. O primeiro questionário foi direcionado aos atendentes, no qual se obteve os seguintes resultados: as primeiras perguntas foram direcionadas à idade e ao cargo ocupado, pretendendo identificar se os participantes eram servidores de carreira ou estagiários.

Quanto à idade, observou-se que 70% dos participantes da pesquisa têm menos de 25 anos, sendo que apenas dois funcionários (30%) têm mais de 45 anos, tratando-se de uma equipe jovem, em sua grande maioria. Com relação ao cargo ocupado, percebeu-se que os estagiários representam a grande maioria, apenas dois são servidores de carreira, o que demonstra uma rotatividade considerável, pois, o estágio tem prazo de duração máxima de 2 anos.

Os participantes também foram questionados quanto ao tempo que trabalham no setor. O que se observou foi que apenas um servidor atua no setor há mais de 3 anos, outros três estagiários fazem parte da equipe entre 1 a 2 anos e os demais estão a menos de 1 anos na CRA (Central de Regulação Ambulatorial). Tais dados confirmam a rotatividade citada anteriormente em função do estágio, que acarreta em pouca experiência e, conseqüentemente, pode ser uma das causas da lentidão no processo de atendimento, que vem gerando constantes reclamações.

As próximas perguntas do questionário foram em relação às atividades desempenhadas. Buscou-se identificar se todos conheciam as atividades desenvolvidas pela CRA e se conheciam efetivamente seus processos de trabalho. Além do mais, pretendia-se identificar se tais processos são padronizados com informações de fácil acesso, isto é, se eles tinham alguma dificuldade na hora de realizá-los. Também foram questionados referentes ao sistema de informação que utilizam, almejando identificar se eles têm o suporte necessário.

Com relação às atividades do setor apenas um servidor relatou conhecer todas as atividades que fazem parte do setor. Enquanto que, os demais consideram conhecer apenas as atividades específicas de sua atribuição, reafirmando que, devido ao pouco tempo de atuação ainda não conseguem desenvolver múltiplas funções.

Quanto à padronização dos processos, ao fluxo e disponibilidade de informações, apenas uma servidora considera as informações de fácil acesso e os

processos padronizados. Portanto, os demais relatam que os processos não possuem um padrão, quando necessitam de informações adicionais precisam fazer contato com a coordenação ou com outros setores que possam auxiliá-los, ou ainda, recorrem a pesquisas, via *internet*, contudo, nenhum funcionário considera possuir dificuldades na execução dos processos rotineiros.

Dessa forma, observa-se que a falta de procedimentos e fluxos padronizados pode ocasionar paradas no processo, devido ao tempo em que o funcionário gasta procurando informações adicionais, não corriqueiras, em outros setores. Isso se reforça ao observar que o setor possui vários processos diferentes, devido ao grande número de prestadores disponíveis, bem como ao número elevado de procedimentos que são regulados. Portanto, identificou-se, ainda, que cada servidor desempenha basicamente a sua função.

Quando questionados sobre o sistema de informação, nenhum funcionário relatou dificuldade na utilização. No entanto, relatam haver certa demora, devido à alguns procedimentos que necessitam ser regulados através de dois sistemas distintos, gerando, assim, um retrabalho.

Ao final do questionário, os funcionários foram induzidos a descrever sugestões de melhoria para os seus processos de trabalho e para o atendimento ao paciente. Dessa maneira, observou-se que mesmo a maioria tendo relatado não possuir dificuldades na execução de suas tarefas, vários pontos foram ressaltados como importantes para a melhoria dos processos, como, por exemplo: maior autonomia aos funcionários em algumas tomadas de decisões; interface entre os SIG's para facilitar/agilizar as autorizações; melhor organização e/ou padronização dos procedimentos e das informações.

Com relação às sugestões de melhoria do atendimento, foram citados aspectos relevantes, como: a contratação de mais funcionários para atender com eficiência a demanda; maior integração entre a CRA e os demais serviços, evitando, assim, informações equivocadas; maior conhecimento e clareza quanto às informações repassadas aos usuários e melhorias na rede de *internet*, para que o uso do sistema de informação seja mais eficiente.

Para as gestoras, foram realizados questionamentos referentes às dificuldades de sua equipe na execução de seus trabalhos, quanto à eficiência do sistema de informação utilizado e à estruturação da equipe. Ambas, consideram que, a equipe possui dificuldades na execução de suas atividades, devido à

variedade de prestadores de serviços cadastrados, o que acaba deixando a equipe confusa, pois, cada prestador ter uma maneira diferente em seu processo de agendamento.

Outro ponto relatado diz respeito ao sistema de informação. As gestoras consideram que o sistema possui falhas, que acabam dificultando, de modo geral, o entendimento dos processos de trabalho. Além disso, as participantes relataram que a equipe não é suficiente para atender a demanda de pacientes diários e que a falta de capacitação acaba interferindo na agilidade dos servidores. Ainda com relação à estruturação da equipe, uma dificuldade apontada diz respeito à composição do quadro, pelo fato de ser em grande parte composto por estagiários, que poderão trabalhar por no máximo 2 anos e, relacionado a isso, as gestoras consideram a rotatividade um problema dentro da equipe, o que acaba gerando entraves no domínio das informações.

As gestoras ainda apontaram a falta de treinamento como um dos obstáculos do processo, pois, como a equipe é reduzida, não há tempo hábil para que realizem a ambientação e a capacitação adequada, devido à intensa demanda. O fluxo de informações e de processos, assim como a integração da CRA (Central de Regulação Ambulatorial) com os demais setores e serviços também foram apontados como uma das dificuldades enfrentadas, que acarretam, muitas vezes, em uma demanda desnecessária e na insatisfação do paciente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar quais dificuldades são enfrentadas pela CRA, durante o processo de atendimento, que acabam causando demora e reclamações por parte dos usuários do serviço do setor, tendo em vista que este vem recebendo reclamações por parte dos usuários quanto à demora no processo de atendimento. Após os levantamentos realizados, foi possível identificar alguns aspectos a serem melhorados.

O primeiro ponto se refere à necessidade de reestruturação da equipe, pois de acordo com os dados obtidos pelo questionário, foi possível observar que o setor tem uma grande rotatividade que se deve ao número de estagiários em relação número de funcionários de carreira, considerando que os estagiários podem permanecer no setor por no máximo 2 anos, dessa forma sugere-se, planejar e

viabilizar junto à gestão de pessoas da secretaria municipal, a contratação de pelo menos três servidores de carreira para compor a equipe de atendimento durante o ano de 2019. Com isso, ao longo do período, seria possível a inversão da estrutura atual, ou seja, a maior parte da equipe seria composta por servidores de carreira e o número de estagiários poderia ser reduzido, servindo, portanto, como suporte e apoio ao setor. Essa inversão reduz a rotatividade e aumenta o comprometimento com o trabalho executado.

Um apontamento feito tanto pela equipe quanto pelas gestoras, diz respeito à falta de qualificação da equipe. Neste caso, sugere-se que no ingresso de novos servidores e/ou estagiários, seja destinado um período para que estes conheçam a instituição como um todo, desde sua estrutura até os serviços da secretaria municipal de saúde, de forma a conhecer efetivamente todas as atribuições e atividades desenvolvidas pelo setor de regulação ambulatorial, para posteriormente receber as orientações e treinamento, quanto às suas atividades específicas. Isso poderá auxiliar o atendente, cujos benefícios, serão traduzidos na maior facilidade de assimilação dos processos e dos fluxos necessários, facilitando também o desenvolvimento de outras funções, quando necessário.

Outro ponto importante a ser desenvolvido no setor, se refere à necessidade de padronização e organização dos processos, tendo em vista a sua complexidade quanto à quantidade de prestadores e serviços distintos sendo executados diariamente. Sugere-se a criação e a estruturação de normas, procedimentos e fluxos, com uma linguagem clara, objetiva e acessível a todos, que oriente os processos de trabalho, oferecendo maior segurança e autonomia aos funcionários nas tomadas de decisões. Tais aspectos poderão facilitar o processo de atendimento e melhorar a clareza com que as informações são prestadas aos usuários.

Após a realização da pesquisa já foi apontada tal necessidade e as ações estão sendo desenvolvidas no setor, os funcionários e as gestoras estão elaborando os POP's (Procedimento Operacional Padrão), que descrevem detalhadamente todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa, no apêndice é possível encontrar 2 POP's já desenvolvidos.

Ainda pensando em melhorar a efetividade do atendimento e das informações prestadas, com vistas à redução da demanda desnecessária por falta de comunicação entre a CRA e os demais serviços da Secretaria Municipal, sugere-

se buscar uma maior interação entre os serviços. Isso possibilitaria a troca de informações e o esclarecimento de dúvidas, permitindo um melhor atendimento aos pacientes e evitando que os mesmos busquem atendimento desnecessário no setor.

Referente ao sistema de informação, o setor dispõe de dois sistemas diferentes. Entretanto, para alguns procedimentos, é necessário fazer a liberação em ambos, o que gera retrabalho e, conseqüentemente, demora no atendimento. Assim, sugere-se buscar junto ao setor de TI (Tecnologia de Informação), viabilizar a integração ou a interface entre os sistemas, simplificando o processo e tornando mais ágil, fácil e eficiente o atendimento.

Por fim, considerando a necessidade constante em melhorar os processos de atendimento, e de recolher ideias, sugestões e críticas, recomenda-se a implantação de uma pesquisa direcionada aos clientes, que poderá ser realizada nos guichês de atendimento, as questões devem ser direcionadas a captar a opinião dos clientes quanto ao atendimento do setor, buscando identificar pontos importantes a serem melhorados e sugestões de melhorias. Isso demonstra a preocupação do setor com a percepção do usuário. As fichas da pesquisa devem ser avaliadas pelas gestoras que poderão programar reuniões e bate-papos para falar sobre os resultados e propor ações junto a equipe como *feedback* das atividades, visando identificar falhas nos processos de trabalho e incentivando a busca constante por melhorias, de forma a ofertar aos pacientes um atendimento de qualidade e eficiente.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA NETO, M. Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Orgs.) **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap.6, p. 52-76.
- ANTONUCCI, Y. L.; BARIFF, M.; BENEDICT, T.; CHAMPLIN, B.; DOWNING, B.; FRANZEN, J. MADISON, D. J.; LUSK, S.; SPANYI, A.; TREAT, M.; ZHAO, L.; RASCHKE, R. L. **Businnes Process Management Comman Body of knowledge**. Chigago: ABPMP, 2009.
- ANGELI, J. **O que é mapeamento de processos AS IS/TO BE**. 2018. Disponível em: <http://www.neomind.com.br:81/blog/mapeamento-de-processos-as-is-to-be/> . Acesso em: 18 de Mai. 2018.
- BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- DEVENPORT, H. T. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios**. 2. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOENIG, J. **JBoss/jBPM: definition, administration, execution**. 2004. Disponível em: http://ftp.vdel.com/files/jboss/jbpm_whitepaper.pdf. Acesso em: 14 Set. 2018.
- OLIVEIRA, W. **Mapeamento de processos AS IS e TO BE**. 2012. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/mapeamento-de-processos-to-be/> . Acesso em: 21 de Mai. 2018.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.
- PAVANI, O. J.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão de processos: BPM**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2011.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management (BPM): The third wave**. USA: Meghan-Kiffer Press, 2007.
- VALLE, R.; OLIVEIRA, B. S. **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2013.
- _____. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Servidores e Estagiários



**CENTRO
UNIVERSITÁRIO**

Este questionário faz parte da coleta de dados da pesquisa “Análise do Serviço de Atendimento ao Público: Um estudo de caso na CRA – Central de Regulação Ambulatorial, da Secretaria Municipal de Saúde De Cascavel – Paraná”.

Questionário para os Servidores e Estagiários:

- 1) Em que faixa etária de idade você se enquadra?

☐ Até 25 anos	☐ De 25 a 35 anos
☐ De 35 a 45 anos	☐ de 45 a 60 anos
☐ Acima de 60 anos	
- 2) Você se enquadra como Servidor ou Estagiário?
- 3) Qual sua Carga horária/dia?
- 4) Há quanto tempo trabalha na Prefeitura Municipal de Cascavel – PR?
- 5) Há quanto tempo trabalha na Central de Regulação Ambulatorial, da Secretaria Municipal de Saúde de Cascavel – PR?
- 6) Você conhece todos os processos de trabalho que são executados na Central de Regulação Ambulatorial, da Secretaria Municipal de Saúde de Cascavel – PR?
- 7) Você conhece todos os processos de trabalho de sua atribuição. Possui alguma dificuldade? Qual (is)?
- 8) Os processos de trabalho são padronizados? As informações são acessíveis?
- 9) As suas atividades na Central de Regulação Ambulatorial, são de atendimento direto ao paciente, ou são administrativas sem contato com o



**CENTRO
UNIVERSITÁRIO**

paciente? A carga horária disponível é suficiente para cumprir todas as atividades demandadas?

10) Utiliza sistema de informação. Se sim, encontra alguma dificuldade? Qual (is)?

11) Como você avalia a efetividade do seu atendimento ao cliente? Considerando numa escala de 1 a 5, onde 1 é péssimo, e 5 é excelente:

- ☐ 1 – Péssimo
- ☐ 2 – Ruim
- ☐ 3 – Regular
- ☐ 4 – Bom
- ☐ 5 – Excelente

12) Você tem alguma sugestão para melhorar os seus processos de trabalho?

13) Você tem alguma sugestão que possa melhorar o atendimento ao paciente?

APÊNDICE B – Questionário aplicado as Gestoras



**CENTRO
UNIVERSITÁRIO**

Este questionário faz parte da coleta de dados da pesquisa “Análise do Serviço de Atendimento ao Público: Um estudo de caso na CRA – Central de Regulação Ambulatorial, da Secretaria Municipal de Saúde De Cascavel – Paraná”.

Questionário para os Gestores:

- 1) Sua Equipe tem dificuldade na execução de seus trabalhos. Se sim, qual (is)?
- 2) Sua equipe tem estrutura e suporte necessário?
- 3) Você considera o Sistema de Informação completo, atende a todas as necessidades da equipe?
- 4) O fluxo de informações da Central de Regulação Ambulatorial e as Unidades de Saúde é adequado? Possui alguma dificuldade no fluxo dessas informações? Qual (is)

APÊNDICE C – POP (Procedimento Operacional Padrão) Autorização de Exames

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Setor: Central de Regulação
		Estabelecido em: 12/11/2018
		Revisado em:
		Nº da Revisão:
TAREFA Autorização de exames/consultas		
EXECUTANTES Atendentes do balcão		
OBJETIVO DA TAREFA Autorizar exames e consultas para os pacientes		
MATERIAIS NECESSÁRIOS Computador com acesso à internet e/ou carimbo dos laboratórios		
Processo: • Solicitar ao paciente; ✓ Documento com foto (RG, Certidão de Nascimento, CNH) ✓ Cartão SUS (Sistema Único de Saúde) ✓ Solicitação de Exames, Consulta • Verificar os seguintes dados; ✓ Se nome dos documentos entregues, conferem com o pedido médico ✓ Se o pedido médico está devidamente com o carimbo e assinatura do profissional solicitante ✓ Se os exames/consulta solicitados são realizados pelo SUS ✓ Se o paciente consultou pela rede SUS ✓ Se o paciente possui alguma debilitação ou deficiência, e necessita de um atendimento especializado (ex.: coleta a domicílio) • Lançando os Dados no Sistema/emitindo a autorização ✓ Lançar o nome do paciente no sistema ✓ Lançar o nome do profissional solicitante no sistema ✓ Verificar os exames solicitado, e escolher um laboratório/clínica que realize todos os procedimentos solicitados ✓ Lançar todos os exames solicitados ✓ Gravar e imprimir a guia de autorização ✓ Entregar ao paciente a guia assinada, e explicar ao mesmo, o local a se realizar os exames/procedimentos		
CAUSAS ESPECIAIS Procedimentos solicitados podem não estar especificados corretamente Procedimentos solicitados podem não ter cobertura pelo SUS		
AÇÕES EM CASO DE NÃO CONFORMIDADE 1. Quaisquer desvios desse procedimento devem ser imediatamente avisados aos Gestores ou, em sua falta, ao auxiliar administrativo do setor. 2. Na falta de ambos, tome a melhor decisão. Anote sua decisão, o porquê a tomou.		
ELABORADO / REVISADO POR Cleverson Antonietti Auxiliar administrativo	APROVADO POR	PÁG. 1 DE 1

APÊNDICE D – POP (Procedimento Operacional Padrão) Lista de Espera de Procedimentos

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Setor: Central de Regulação
		Estabelecido em: 12/11/2018
		Revisado em:
		Nº da Revisão:
TAREFA		
Inserção de paciente na LISTA DE ESPERA DE PROCEDIMENTOS		
EXECUTANTES		
Atendentes do balcão		
OBJETIVO DA TAREFA		
Inserir o paciente na lista de espera de procedimento		
MATERIAIS NECESSÁRIOS		
Computador com acesso à internet e/ou carimbo dos laboratórios		
Processo: • Solicitar ao paciente; ✓ Documento com foto (RG, Certidão de Nascimento, CNH) ✓ Cartão SUS (Sistema Único de Saúde) ✓ Solicitação de Exames, Consulta • Verificar os seguintes dados; ✓ Se nome dos documentos entregues, conferem com o pedido médico ✓ Se o pedido médico está devidamente com o carimbo e assinatura do profissional solicitante ✓ Se os exames/consulta solicitados são realizados pelo SUS ✓ Se o paciente consultou pela Rede SUS • Lançando o paciente na lista de espera de procedimentos ✓ Abrir o Sistema IPM ✓ Clicar em: Atendimento > Agendamento > Lista de Espera > Procedimento ✓ Clicar em Incluir (Sinalizado por um [+]) ✓ No campo UNIDADE, colocar a unidade a qual o paciente pertence ✓ No campo PROFISSIONAL, colocar o nome do profissional que solicitou o procedimento ✓ No campo CLIENTE, colocar o nome do Paciente ✓ No campo PROCEDIMENTO, colocar o nome do procedimento solicitado, e depois clicar em ADICIONAR ✓ Para finalizar a inserção na lista de espera, clicar em CONFIRMAR (no canto inferior esquerdo da tela) ✓ Imprimir o COMPROVANTE DE CADASTRO NA LISTA DE ESPERA DE PROCEDIMENTOS, e entregar ao paciente.		
CAUSAS ESPECIAIS		
No momento da inserção, os campos que estão na cor preta, não devem ser preenchidos, somente os que estão na cor VERMELHA.		
AÇÕES EM CASO DE NÃO CONFORMIDADE		
3. Quaisquer desvios desse procedimento devem ser imediatamente avisados aos Gestores ou, em sua falta, ao auxiliar administrativo do setor. 4. Na falta de ambos, tome a melhor decisão. Anote sua decisão, o porquê a tomou.		
ELABORADO / REVISADO POR Cleverson Antonietti Auxiliar administrativo	APROVADO POR	PÁG. 2 DE 2