

## RECEPÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA DE MÉDIO PORTE NA ÁREA DA SAÚDE

PARIZOTTO, Amanda; DALBOSCO, Inocencia Boita; PAVAN, Daiane.

### RESUMO

Os processos organizacionais estão em constante mudança e as empresas precisam garantir a qualidade nos produtos e serviços ofertados aos clientes. Neste contexto, visando compreender, analisar e aplicar a Gestão por Processo, o presente artigo tem como objetivo identificar e propor melhorias, em questões operacionais, no setor de Recepção do Hospital São Roque de Seara. Foi descrita a forma de gestão atual do setor, em seguida foi estabelecida a operacionalização do controle de entradas por meio da aplicação de Questionário e Matriz GUT (Gravidade-Urgência-Tendência) para as gestoras envolvidas no processo. Diante da análise e dos dados coletados, foram revisados os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's).

Palavras-chave: Gestão. Padronização. Processo Operacional Padrão.

### 1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por uma série de mudanças sejam elas no âmbito social, ambiental, econômico, político e tecnológico. Esses acontecimentos transformam o mercado em um ambiente competitivo, o qual requer agilidade e eficiência nos processos organizacionais, a fim de suprir as constantes necessidades de cada cliente (COSTA; POLITANO, 2008).

Esse novo cenário mundial exige que as empresas tenham departamentos que estejam concentrados em fornecer eficácia econômica e financeira (PADOVEZE, 2003). Deste modo, uma organização que prioriza os processos que afetam diretamente o processo gerencial, identifica as lacunas de desempenho e explora melhores resultados (PRADELLA et al., 2012).

A empresa deve ser vista como um processo o qual tem um determinado objetivo específico (agregar valor ao cliente), por meio dessa visão é possível analisar as atividades e metas, focando em estratégias que permitem um melhor controle na gestão de maneira geral e o cumprimento de melhorias a curto, médio e longo prazo.

Uma organização precisa de sincronia em identificar mudanças e se adaptar a elas, pois o desejo do cliente é a velocidade de resposta e se ela está adequada às suas necessidades, desejos e expectativas (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006). Essa busca por padronização permite simplificar processos internos da empresa, que se resume em basicamente descrever as etapas do fluxo, permitindo serem observadas possíveis mudanças e transformá-las em melhorias mais eficientes. Tendo em vista esse contexto, de que forma o processo de entradas de clientes em um ambiente hospitalar pode auxiliar na organização do setor de Recepção?

O presente artigo tem como objetivo propor melhorias na gestão de processos do setor de Recepção do Hospital São Roque de Seara. De tal modo, tem-se como objetivos específicos: a) identificar a forma de gestão de processos atual do setor de Recepção; b) revisar os POP's do setor, propondo melhorias.

Deste modo é considerável ressaltar que essa metodologia a ser analisada contribui para o redesenho dos processos organizacionais do setor, a fim de melhorar os resultados obtidos, tornando a empresa referência na qualidade e agilidade do atendimento, agindo sempre com objetividade nas tomadas de decisões (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

Visto que as empresas de cunho hospitalar recebem uma gama muito grande de superlotação em Pronto Atendimentos, questões operacionais são uma das causas da superlotação, além de problemas externos que causam

a exaustão e a deficiência em alguns processos. Essa revisão pode favorecer melhorias nos processos organizacionais da empresa, padronizando as etapas do atendimento, reduzindo o retrabalho, qualificando o atendimento ao paciente e garantindo a qualidade dos serviços oferecidos pela entidade.

O artigo está estruturado da seguinte forma, além desta introdução: (i) seção 2 construção teórica relacionada à Gestão por Processos e aplicação nas empresas; (ii) seção 3, identifica os procedimentos metodológicos a serem analisados; (iii) seção 4 apresenta a análise dos dados coletados; (iv) seção 5 evidencia os resultados obtidos; e (v) seção 6 as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão por processos é uma estrutura gerencial, na qual administradores, colaboradores e executores do processo possuem a função de executar, pensar e fiscalizar projetos de trabalho e resultados, com o objetivo de garantir a qualidade nos produtos ou serviços ofertados (SORDI, 2008).

Os cenários organizacionais estão em constante mudança e as empresas precisam garantir a excelência no atendimento por meio da oferta de produtos e serviços com maior qualidade possível, já que as necessidades de seus clientes mudam de acordo com as transformações tecnológicas do mercado (COSTA; POLITANO, 2008). Desta maneira, buscar melhorias contínuas nos processos é o principal objetivo das empresas, a fim de garantir a sobrevivência do negócio.

Os processos organizacionais devem estar totalmente voltados para o cliente e para as estratégias do negócio. Deve-se alinhar os processos, identificar GAP's (do inglês gap, que significa lacuna ou diferença, ou seja, divergências que ocorrem dentro de uma organização e dela com o cliente, resultando em má qualidade do produto ou serviço prestado) e priorizar sempre os processos que afetam questões estratégicas (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

Segundo Gonçalves-Bradley et al. (2018), em diversos países as unidades de emergência vêm enfrentando dificuldades com a grande demanda dos serviços emergenciais nos Hospitais, e com o intuito de aliviar a sobrecarga, os serviços nas UBS devem procurar atender os casos de pequenas urgências. De acordo com a grande demanda, uma das iniciativas a ser tomada é o ajuste nos processos organizacionais.

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial fundamental para gestores que visam melhorias no fluxo de atividades ou implantação de novos processos nas organizações. Pradella et al.(2012), complementa que os processos não são completamente visíveis dentro das organizações, o mapeamento contribui como uma ferramenta a qual auxilia na avaliação crítica de cada etapa, otimizando e tornando mais eficiente.

Chiavenato (2003, p. 63) afirma que “a padronização, é a aplicação de padrões em uma organização para obter uniformidade e redução de custos”. Campos (2004, p. 26) contribui dizendo que não há nada mais importante para as funções operacionais do que a padronização. Afirmando que “a padronização é o cerne para o gerenciamento”.

Campos (2004, p. 51) sugere “comece a padronizar pelo processo prioritário e somente as tarefas prioritárias”. Segundo ele, as tarefas prioritárias se relacionam em três aspectos: tarefas onde um pequeno erro pode afetar diretamente a qualidade final, tarefas onde já houve relatos de acidente e tarefas que apresentam algum problema a ser resolvido.

Neste contexto, a melhor forma de iniciar a padronização é por meio da compreensão de como ocorre o processo, um exemplo é o POP. Nele é descrito cada passo crítico e sequencial que precisa ser executado pelo operador, a fim de garantir o resultado esperado na tarefa. (MARTINS e LAUGENI apud GUERRERO, BECCARIA e TREVIZAN, 2008).

De acordo com Medeiros (2010), o POP é um documento que consta a tarefa repetitiva realizada pelo colaborador, de maneira sequencial a ser executada. Deve conter os seguintes tópicos: tarefa, executante, objetivo da tarefa, materiais necessários, resultados esperados, entre outros.

O POP tem como objetivo a busca pela normalização da atividade/processo, fazendo com que as pessoas envolvidas executem a tarefa de forma inalterável, ou seja, qualquer pessoa treinada e capacitada a interpretar o documento, irá realizar a tarefa de forma padronizada (LIMA, 2005).

Segundo Guerrero, Beccaria e Trevizan (2008), esta ferramenta possui o objetivo de esclarecer dúvidas e orientar a execução das tarefas, seguindo as diretrizes e normas da instituição.

### 3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O setor escolhido para o estudo foi a Recepção do Hospital, visto que há uma única porta de entrada para os pacientes, os quais são recebidos tanto para o âmbito de Pronto Atendimento e Internação, quanto para a realização de exames de imagem. Desta forma, o setor acaba ficando superlotado devido a grande demanda de pacientes em sala de espera.

De antemão, foi realizada a análise do setor, com o objetivo de verificar o fluxo nas entradas e saídas de pacientes e o gargalo que causa a demora nos atendimentos. Em seguida, foi aplicado o questionário às gestoras dos setores envolvidos. O questionário foi elaborado por meio do Google Forms e disponibilizado o link no e-mail de cada gestora.

De acordo com a visão das gestoras no ambiente organizacional, o principal problema da superlotação dos pacientes no setor de Recepção se dá devido a demora no atendimento médico, visto que, grande parte dos pacientes que aguardam na sala de espera são para o setor de Pronto Atendimento e, muitos deles deveriam ser atendidos na rede básica de saúde, pois suas queixas não caracterizam-se para o serviço de Urgência e Emergência e sim, atendimento eletivo na Unidade Básica de Saúde (UBS) em que o mesmo pertence.

Contudo, para fornecer um atendimento com excelência, também é neces ajustar os fluxos de maneira eficiente é de suma importância que os colaboradores estejam engajados e treinados de forma adequada, pois

assim, unindo conhecimentos técnicos e teóricos o fluxo em que o cliente está inserido torna-se menos propenso a erros e acontece de forma padronizada e constante dentro da organização.

#### 4 CONCLUSÃO

Com o efeito da globalização e a crescente busca pela excelência no atendimento ao cliente, muitas das empresas sentem a necessidade de alinhar processos internos, a fim de garantir a satisfação no atendimento prestado. Esse novo cenário mundial provoca uma competitividade entre as organizações, fazendo com que os departamentos estejam cada vez mais focados na busca pela excelência e eficácia.

De acordo com o desenvolvimento do presente trabalho, foi possível identificar que muitos dos gargalos encontrados nas empresas podem ser resolvidos, uma vez que sejam estudados, analisados e melhorias sejam aplicadas.

Em relação ao primeiro objetivo do trabalho era identificar o modelo de gestão utilizado pela empresa, visualizando os GAP's no fluxo de atendimento. Neste, foi aplicado um questionário e a Matriz GUT, ambos para as gestoras dos setores de Enfermagem, Recepção e SADT, a fim de analisar e compreender a visão delas dentro do ambiente organizacional.

Em relação ao segundo objetivo, concluiu-se que por meio das informações coletadas com as gestoras, os documentos POP's do setor fossem atualizados, visando melhorias no fluxo, maior excelência no atendimento e satisfação do paciente.

Deste modo, conclui-se que por meio de uma gestão adequada e processos mapeados de acordo com as necessidades dos clientes, é possível ajustar o fluxo de atendimento com menos intercorrências atividades desnecessárias, garantindo a excelência no atendimento e a satisfação do paciente.

Propõe-se ao setor de Recepção, como sugestão de melhoria contínua, treinar os colaboradores semestralmente em relação ao Procedimento

Operacional Padrão (POP), reforçando o processo de atendimento do paciente, a partir da sua entrada no ambiente hospitalar. É de suma importância que haja o treinamento semestralmente, devido a necessidade de garantir a satisfação do cliente, visto que o ambiente hospitalar está passando por um momento de sobrecarga e todas as atividades que visem a excelência e a agilidade são essenciais para o bom funcionamento da instituição.

#### 5 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2007

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia. 9.ed. p. 26-51. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7.ed. p. 63. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, 2008.

GONÇALVES-BRADLEY, D. et al. Profissionais de cuidados primários que prestam cuidados não urgentes em departamentos de emergência hospitalares. Cochrane Library, 2018.

GUERRERO Giselle Patrícia; BECCARIA Lúcia Marinilza; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Procedimento Operacional Padrão: Utilização na assistência de enfermagem em serviços hospitalares. Revista Latinoamericana de Enfermagem. Nov.-Dez., p.26-32, 2008.

LIMA, Renato. "Procedimento Operacional Padrão" - A importância de se padronizar tarefas nas BPLC. Curso de BPLC – Belém, 2005.

MARTINS Petronio Garcia; LAUGENI Fernando Piero. Administração da produção. 2ª ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2005.

MEDEIROS, Tatiana Benvenuto. POP – Procedimento Operacional Padrão: Um exemplo prático. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Thomson, 2003.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mahlmann. Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos, p. 01-141. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reconstrução e aprendizado organizacional. Florianópolis, Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas, 2000.

Imagens relacionadas



Fonte:



Fonte:



Fonte:



Fonte:

Fonte:

Fonte: