

## PROCEDIMENTOS NO SETOR DE AGENDAMENTO DO CENTRO DE SAÚDE DE JESUÍTAS: DIAGNÓSTICO, MUDANÇA E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Mayhara Darlla Andrade Silva<sup>1</sup>

SILVA, M. D. A. Procedimentos no setor de agendamento do centro de saúde de jesuítas: diagnóstico, mudança e avaliação dos resultados. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 12, n. 2, p. 257-276, jul./dez. 2011.

**RESUMO:** Este artigo resulta de uma pesquisa, do tipo avaliação formativa, que buscou melhorar as rotinas do centro de saúde do município de Jesuítas, especificamente no setor de agendamento. O objetivo da pesquisa foi padronizar as atividades do setor por meio da criação e implementação de formulários e rotinas padrão, além da elaboração de um manual de procedimentos que contemplasse as mudanças, proporcionando aos funcionários a compreensão necessária para manter os procedimentos adequados à mudança. Depois de implementados os instrumentos, avaliou-se todo o processo mediante tabulação e análise dos dados obtidos, com a aplicação de questionários aos funcionários do setor e também aos usuários do centro de saúde. A pesquisa mostrou que a padronização do setor de agendamento propiciou melhorias tanto para os colaboradores do setor, facilitando e agilizando os processos de trabalho, como para os usuários do centro de saúde, melhorando o atendimento e a imagem da instituição de saúde pública. **PALAVRAS-CHAVE:** Mudança. Padronização. Avaliação de resultados.

## PROCEDURES FOR SCHEDULING SECTOR OF THE HEALTH CENTER OF JESUITAS: DIAGNOSIS, CHANGE AND EVALUATION OF THE RESULTS

**ABSTRACT:** This article is the result of a research, of formative assessment, and it aimed to improve the routines of the Health Center of the City of Jesuítas, especially in the Appointment Sector. The purpose of this study was to standard the activities of the sector through the creation and implementation of forms and routines, and a Manual of Rules and Procedures that contemplated the changes, providing to the employees the comprehension that is necessary to keep the procedures appropriated to the change. Once developed the instruments, the whole process was evaluated through the tabulation and analysis of obtained data, with

---

<sup>1</sup>Bacharel em Secretariado Executivo Bilingue – UNIOESTE – *Campus* de Toledo – PR. Pós-graduada em Gestão Empresarial – UNIPAR – *Campus* de Toledo – PR. Auxiliar Administrativo – Manicá Móveis e Eletros. E-mail: mdas2507@hotmail.com

the application of questionnaires to the employees of the sector and also to users of the Health Center. The research has shown that the standardization of the Division of Scheduling facilitated improvements to both the employees in the sector, facilitating and streamlining work processes, and for the Health Center users, improving customer service and the public health institution image.

**KEYWORDS:** Change. Standard. Assessment Results.

## **PROCEDIMIENTOS EN EL SECTOR DE APUNTES DE HORARIO DEL CENTRO DE SALUD DE JESUITAS: DIAGNÓSTICO, CAMBIO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

**RESUMEN:** Este artículo resulta de una investigación, del tipo evaluación formativa, que tuvo por objeto mejorar las rutinas del Centro de Salud de la ciudad de Jesuitas, específicamente en el sector de apuntes de horario. El objetivo de la investigación fue normalizar las actividades del sector a través de la creación e implementación de formularios y rutinas, además de la elaboración de un manual de procedimientos que abarcara los cambios, proporcionando a los funcionarios la comprensión necesaria para mantener los procedimientos adecuados al cambio. Una vez aplicados los instrumentos, se evaluó todo el proceso a través de tabulación y análisis de los datos obtenidos, con la aplicación de cuestionarios a los funcionarios del sector y también a los usuarios del Centro de Salud. La investigación ha mostrado que la normalización del sector de apuntes de horario logró mejoras tanto para los colaboradores del sector, facilitando y agilizando los procesos de trabajo, como para los usuarios del centro de salud, mejorando los servicios y la imagen de la institución de salud pública.

**PALABRAS CLAVE:** Cambio. Normalización. Evaluación de resultados.

### **1 INTRODUÇÃO**

Em qualquer organização, para se alcançar o sucesso, é preciso conduzir as atividades organizacionais com a máxima eficiência e eficácia. Numa organização de saúde esse processo deve ser desempenhado cuidadosamente, pois a busca da qualidade na prestação de serviços é o objetivo principal.

Para alcançar essa qualidade dos serviços é indispensável que exista uma padronização dos processos, ou seja, um planejamento para que as atividades desempenhadas ocorram com a menor variabilidade possível. Mediante da padronização das atividades, pode-se oferecer um atendimento de maior simplicidade e qualidade aos usuários e facilitar o desempenho das tarefas pelos funcionários.

O centro de saúde de Jesuitas é uma organização pública de saúde, cre-

denciada ao Sistema Único de Saúde – SUS, que presta serviços aos municípios de Jesuítas, do distrito Carajá e das comunidades Santa Luzia, Santa Cruz, Quati, Estrada Londrina e Vila São Paulo.

Dentre os serviços oferecidos aos usuários destacam-se: consultas com clínicos gerais, pediatras e médicos especialistas; odontologia; fisioterapia; radiologia; agendamento de exames, cirurgias e veículos; atendimento de emergências; farmácia básica; vigilância sanitária; e acompanhamento da saúde da população por meio do Programa Saúde da Família - PSF.

A maioria desses serviços envolve a atividade de agendamento, uma tarefa na qual a padronização dos processos é de fundamental importância, pois envolve o manuseio de muitos documentos e há necessidade de manter controles rígidos quanto ao desempenho de tais processos.

No setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas não existia uma padronização dos processos, nem métodos de controle para todas as áreas do agendamento, o que acarretava frequentemente a ocorrência de falhas no atendimento.

Como já mencionado anteriormente, numa organização de saúde, a qualidade na prestação de serviços é o objetivo principal, por isso essa pesquisa propôs a padronização das atividades do setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas, a fim de aumentar a qualidade no atendimento e a qualidade de trabalho para os colaboradores do setor.

## **2 ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS DE TRABALHO NA GESTÃO EMPRESARIAL**

A condução das atividades organizacionais é uma tarefa extremamente complexa, pois seu sucesso depende do alcance, com a máxima eficiência, dos objetivos almejados. Para tanto, e de acordo com Luporini e Pinto (1985), é necessário utilizar técnicas administrativas que permitam visualizar a realidade organizacional e, assim, coordenar eficazmente os recursos necessários.

Os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da análise sistemática de todos os aspectos que envolvem o processamento de trabalhos, as técnicas, o planejamento e a montagem de sistemas que permitam a maximização de bons resultados.

Um dos aspectos principais nessa busca é a qualidade. Para Oliveira (2005) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de maneira confiável, acessível, segura e no tempo adequado às necessidades do cliente.

Para as organizações de saúde a qualidade nos serviços é fundamental, pois todos os serviços prestados devem estar em conformidade com as normas

estabelecidas. E, para que isso ocorra, é indispensável que haja uma padronização das atividades.

A padronização é uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho, mas sem prejudicar sua flexibilidade. Por meio dessa técnica pode-se atender às necessidades do cliente de maneira mais simples e eficaz (ARAÚJO, 2001).

Mediante a padronização pode-se facilitar o treinamento de funcionários, uniformizar os processos de trabalho e utilizar adequadamente os recursos disponíveis. Além disso, pode-se reduzir o consumo e desperdício de materiais, aumentando a produtividade, controlando os processos e melhorando a qualidade do serviço ou produto.

Trata-se de uma técnica fundamental para a busca da qualidade, pois é por meio dela que se consegue prever e manter os resultados. Um processo padronizado conduz à estabilidade dos resultados.

Quando não existe uma uniformização de processos, não se pode obter melhorias, visto que os resultados variam constantemente. Não há como saber qual o nível de desempenho para uma atividade, pois ora tem-se um resultado, ora outro diferente.

Outro aspecto importante da padronização é que, tendo os procedimentos estabelecidos, torna-se mais fácil desenvolver nos funcionários as habilidades e conhecimentos necessários para a execução de cada tarefa. E essa execução, se estiver em conformidade com os padrões, é que garante a manutenção de bons resultados (PEDROSO, TEIXEIRA e GASPAR, 1983).

Duas ferramentas muito utilizadas quando se deseja padronizar alguma atividade são os formulários e os manuais de normas e procedimentos. Os formulários, segundo Lerner (1982), são documentos reproduzidos por qualquer sistema de impressão, contendo campos direcionados para a coleta de dados exigidos por uma ou mais rotinas. Permitem a formalização das comunicações, o registro e o controle das atividades da organização.

O manual de normas e procedimentos, conforme Poper (1989) é um livro que agrupa logicamente e racionalmente todas as normas, procedimentos, rotinas ou instruções de uma organização, de maneira a facilitar o arquivamento, preservação, consulta, seguimento, controle e atendimento.

Segundo Cury (1983), a elaboração de formulários e métodos de controle para as áreas de agendamento facilita os processos de trabalho, agilizando a execução das tarefas e diminuindo a variabilidade dos processos.

Já a elaboração do manual de normas e procedimentos auxilia os colaboradores do setor a compreenderem e assimilarem a sequência e a maneira como devem ser realizadas as tarefas. Serve também como uma fonte de consulta para as ocasiões em que há dúvida quanto ao desempenho das funções e como

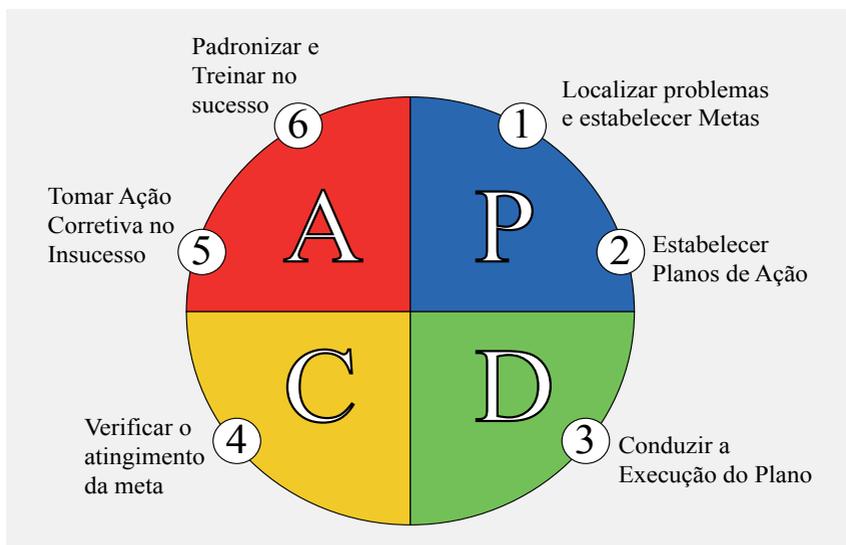
um guia de instruções para os novos funcionários (HEMÉRITAS, 1986).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Na visão de Roesch (2007) esta pesquisa configurou-se como avaliação formativa, pois teve como objetivo a melhoria do processo de atendimento no setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas, por meio da padronização de rotinas do setor.

Para viabilizar esta padronização utilizou-se a metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), conhecida também como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming. O ciclo PDCA é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua.

De acordo com Oribe (2009) o PDCA tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos. Assim, o ciclo como pode ser observado na figura 1, começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, e adota-se uma ação para eliminar ou ao menos minimizar as falhas no produto ou na execução.



**Figura 1:** Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*)

Fonte: <http://www.google.com.br/images>

As atividades desenvolvidas em cada etapa do ciclo são basicamente as seguintes:

O planejamento (*plan*) que consiste em estabelecer os objetivos sobre os itens de controle, analisar o processo e elaborar um plano de ação para atingir os objetivos.

A execução (*do*) que consiste em treinar, no trabalho, o plano de ação a ser empregado, executar o plano e coletar os dados para verificação do processo.

Durante a verificação (*check*) se monitora e avalia periodicamente os resultados, se avalia os processos e resultados, confrontando-os com o planejado e, finalmente, verifica-se se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos.

A ação (*action*) consiste em atitudes fundamentadas nos resultados apresentados no passo anterior, ou seja, se ocorrer um desvio do padrão esperada, torna-se necessário agir para corrigi-lo. Se um resultado estiver fora do padrão é preciso investigar as causas e agir para prevenir e corrigir.

Utilizando-se dessa metodologia foi possível estabelecer os problemas de cada área do setor de agendamento e propor planos de ação para cada uma delas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O centro de saúde de Jesuítas é uma organização pública de saúde, localizada no município de Jesuítas. Sua área de atuação abrange o município, seu distrito Carajá, as comunidades Santa Luzia, Santa Cruz, Quati, Estrada Londrina e Vila São Paulo. Todos os serviços prestados pelo centro de saúde são gratuitos, isto é, fornecidos através do Sistema Único de Saúde - SUS.

Atualmente, o centro de saúde conta com setenta e seis funcionários, sendo um gestor, quatro auxiliares administrativos, cinco médicos, três enfermeiros, seis auxiliares de enfermagem, três dentistas, duas auxiliares de dentista, uma nutricionista, uma fisioterapeuta, uma auxiliar de fisioterapia, um psicólogo, um médico-auditor, uma telefonista, um técnico em vigilância sanitária, um médico-veterinário, dez motoristas, vinte e uma agentes comunitárias de saúde (ACS), quatro agentes do programa nacional de combate à dengue (PNCD), um técnico em radiologia, um biomédico, um técnico de laboratório, uma farmacêutica e cinco zeladoras. Estes funcionários encontram-se distribuídos entre três unidades do centro de saúde, conforme os serviços prestados em cada uma delas.

Como nem todos os serviços de saúde necessários são oferecidos pelo centro de saúde do município, este mantém convênio com outras unidades de saúde como o Consórcio Intermunicipal de Saúde do Oeste do Paraná - CISOP e a Central de Leitos, ambos credenciados ao SUS e situados na cidade de Cas-

cavel –PR.

O centro de saúde tem como atribuições básicas coordenar ações e atividades preventivas e curativas nas áreas médicas, odontológicas e psicológicas no âmbito de sua competência, desenvolvendo serviços de vigilância sanitária, integrando as ações do SUS, coordenando a funcionalidade da unidade central e dos outros postos, observando e cumprindo as normas voltadas para a responsabilidade fiscal. Todas essas ações, em conjunto, visam melhorar a qualidade de vida dos municípios de Jesuítas.

O atendimento no centro de saúde pode ser dividido em três tipos, sendo o primeiro o atendimento por ordem de chegada, realizado nos setores de consultas, psicologia, farmácia, vacina, administração e agendamento. O segundo é o atendimento agendado que se realiza no laboratório, no consultório de nutrição, no consultório de odontologia e na clínica de fisioterapia. Finalmente, ocorre o atendimento de emergências que é realizado no pronto-socorro e na enfermaria.

O setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas não possuía nenhuma espécie de padronização das atividades ou descrição dos procedimentos operacionais padrão (POP) a serem seguidos. Além disso, muitas das tarefas eram desempenhadas sem um método de controle eficaz.

Devido a essa falta de organização, frequentemente ocorriam falhas em todas as áreas do setor, principalmente no agendamento de consultas, exames e veículos. A partir dessa problemática ficou claro que era necessária uma padronização das atividades do setor, objetivando melhorar tanto o atendimento aos usuários como facilitar o trabalho dos colaboradores.

Propôs-se, então, a criação de novos métodos de agendamento por meio da elaboração de formulários específicos para os setores que ainda não o possuíam. Foram sugeridos os livros de controle e a elaboração de um manual de normas e procedimentos, que descrevesse claramente como cada atividade de agendamento deveria ser desempenhada.

Inicialmente realizou-se, mediante observação, um levantamento das atividades do setor de agendamento, as quais foram registradas para posteriormente serem analisadas.

Em seguida, juntamente com a equipe de funcionários do setor foram discutidas todas as atividades, a fim de destacar as principais dificuldades na realização de cada tarefa. Buscaram-se, então, modelos de formulários e padrões de tarefas semelhantes (*benchmarking*<sup>2</sup>) em outros centros de saúde.

---

<sup>2</sup>*Benchmarking* é um processo sistemático por meio do qual uma organização examina como outra realiza uma função específica de forma melhor. Assim, procura copiar procedimentos que deram certo e são mais eficientes, ou seja, consiste na procura de melhores práticas de administração com o propósito de melhoramento organizacional (ARAÚJO, 2001).

Para melhor visualização criou-se um quadro para cada tarefa do setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas, o qual descreve o problema localizado em cada uma destas, a meta que se pretende atingir para melhorá-la e o plano de ação para padronizá-la.

Através da análise de cada quadro e com o auxílio dos colaboradores do setor, traçaram-se novos métodos de agendamento para cada área específica. Tais métodos englobam a utilização de formulários, livros de controle e procedimentos operacionais padrão para cada atividade. Todos esses itens foram reunidos num manual de normas e procedimentos.

Após a elaboração do manual de normas e procedimentos, selecionaram-se três áreas específicas do setor para a implantação das mudanças, para que se pudesse verificar, primeiramente, a viabilidade do projeto. As áreas escolhidas foram o agendamento de consultas (no centro de saúde e em Cascavel), de exames e de veículos, pois foram as áreas onde se verificou o maior número de problemas.

A fim de verificar a efetividade das propostas implementadas foram desenvolvidos dois questionários que, conforme Roesch (2007), são instrumentos utilizados neste tipo de pesquisa.

O primeiro questionário foi aplicado aos colaboradores do setor, sendo entrevistados vinte e três funcionários, com o propósito de avaliar a mudança percebida pelos mesmos com as alterações efetuadas nos métodos de agendamento.

O segundo questionário foi aplicado aos usuários do centro de saúde de Jesuítas, para avaliar a mudança percebida pelos mesmos quanto à qualidade do atendimento no setor de agendamento. A amostra selecionada para o segundo questionário foi de oitenta usuários do centro de saúde, sendo que o tamanho da amostra foi definido através do cálculo apresentado na sequência, onde se evidencia que setenta e seis sujeitos já seriam representativos do total de usuários do centro de saúde.

$$N = \frac{Z^2 \times P(1-P)}{e^2}$$

Onde:

N = População

P = Probabilidade de sucesso de ocorrer o evento (%)

Z = Valor de Z correspondente ao nível de confiança desejado

e = Margem de erro (%)

8849
0,975
2,24
4%

Estimando-se um erro aleatório de 4% e entendendo-se que apenas 2%

da população não frequentam o centro de saúde, obteve-se o seguinte resultado:

$$N = \frac{2,24^2 \times 0,971 (1-0,975)}{0,04^2} = 76$$

O segundo questionário foi aplicado numa segunda-feira, pois este é o dia em que o movimento de usuários é maior, também foi dada preferência àqueles que haviam ido ao centro de saúde para uma consulta, visto que, sob tal circunstância teriam mais facilidade para avaliar as mudanças descritas no questionário.

Os resultados obtidos com os questionários foram tabulados e alocados em gráficos e tabelas. A partir da análise dos dados propuseram-se as melhorias e a padronização.

Apresenta-se no quadro 1 os dados obtidos no primeiro questionário, aplicado aos funcionários do centro de saúde de Jesuítas, antes e após as mudanças praticadas.

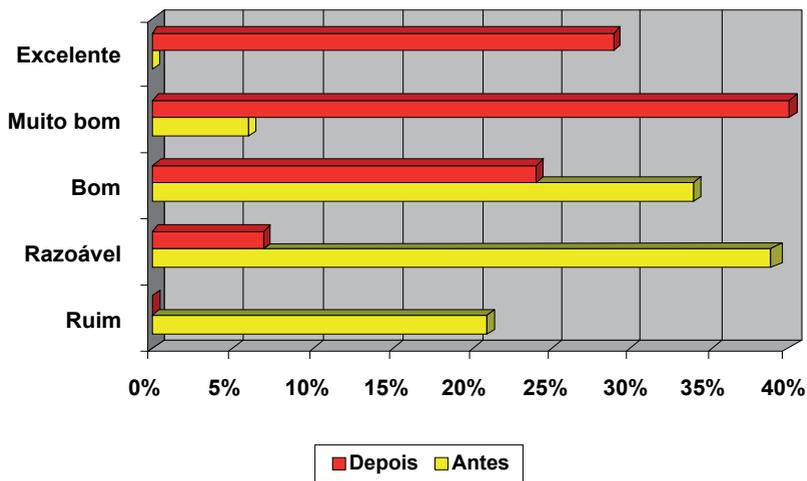
**Quadro 1:** Qualidade de trabalho antes e após as mudanças

<b>Aspectos</b>	<b>Antes das mudanças</b>		<b>Após as mudanças</b>	
<b>1 - Facilidade para desempenhar as tarefas</b>	Ruim	21%	Ruim	00%
	Razoável	39%	Razoável	07%
	Bom	34%	Bom	24%
	Muito bom	06%	Muito bom	40%
	Excelente	00%	Excelente	29%
<b>2 - Agilidade nos processos</b>	Ruim	27%	Ruim	00%
	Razoável	45%	Razoável	04%
	Bom	25%	Bom	19%
	Muito bom	03%	Muito bom	44%
	Excelente	00%	Excelente	33%
<b>3 - Comunicação entre as áreas do Setor de Agendamento</b>	Ruim	30%	Ruim	02%
	Razoável	43%	Razoável	04%
	Bom	25%	Bom	23%
	Muito bom	02%	Muito bom	51%
	Excelente	00%	Excelente	20%

<b>4 - Organização (serviços, materiais, etc.)</b>	Ruim	28%	Ruim	00%
	Razoável	47%	Razoável	10%
	Bom	21%	Bom	24%
	Muito bom	04%	Muito bom	29%
	Excelente	02%	Excelente	37%

Fonte: Dados da pesquisa.

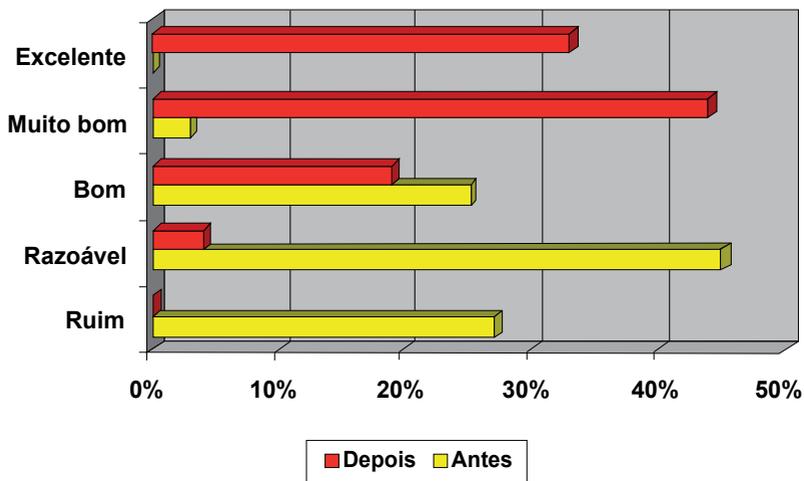
O quadro 1 demonstra a avaliação feita pelos colaboradores do setor de agendamento quanto à qualidade de trabalho em suas respectivas áreas de atuação. Os dados foram tabulados em forma de porcentagem para melhor exemplificar o valor da mudança percebido pelos colaboradores. Para melhor visualização das respostas, considerando-se os aspectos da pesquisa antes e após as mudanças nos procedimentos do setor, foram elaboradas as figuras apresentadas a seguir.



**Figura 2:** Facilidade para desempenhar as tarefas

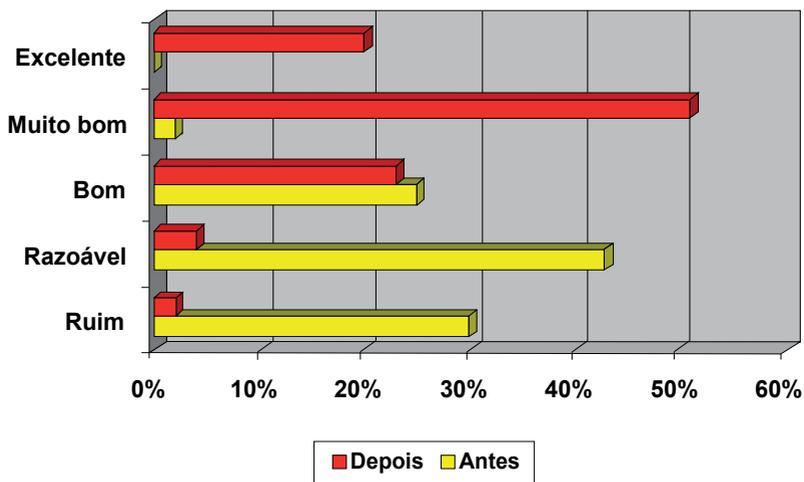
Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 2 demonstra que o valor da mudança percebida pelos colaboradores foi muito elevado, haja vista que antes da mudança nos métodos de agendamento apenas seis por cento dos entrevistados consideravam muito bom o nível de facilidade para desempenhar as tarefas, sendo que, após a mudança, quarenta por cento deles passaram a considerar muito bom e, aproximadamente, trinta por cento consideraram excelente.



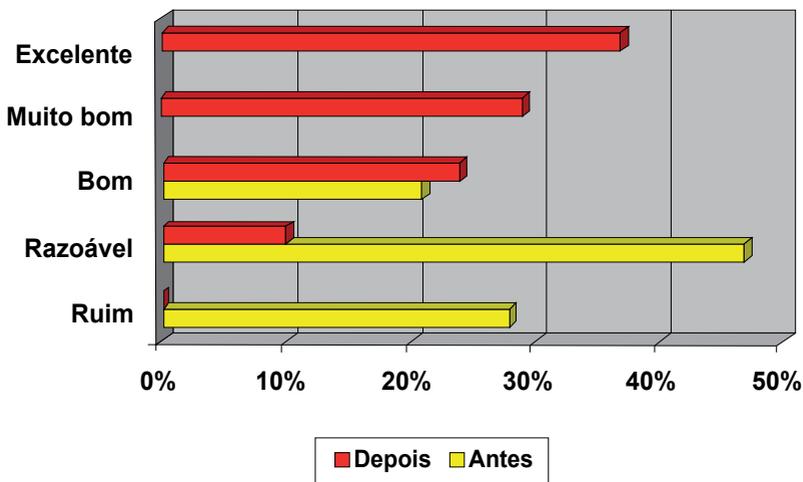
**Figura 3:** Agilidade nos processos  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na figura 3 que vinte e sete por cento dos entrevistados consideravam ruim a agilidade nos processos, antes das mudanças. Verifica-se que após as mudanças esse índice foi reduzido a zero.



**Figura 4:** Comunicação entre as áreas do setor de agendamento  
Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 4 apresenta a opinião dos entrevistados sobre a comunicação entre as áreas do setor de agendamento antes e após as mudanças realizadas. Verifica-se que setenta e três por cento dos entrevistados consideravam a comunicação ruim (trinta por cento) ou razoável (quarenta e três por cento). Porém, após as mudanças, setenta e um por cento passaram a considerar melhorias, pois vinte por cento consideraram excelente e cinquenta e um por cento muito boa.



**Figura 5:** Organização (serviços, materiais, entre outros)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que os colaboradores do setor perceberam uma melhora significativa na qualidade de trabalho, após a mudança de método. A figura 5 demonstra que a organização dos serviços, dos materiais, a padronização de tarefas, bem como de documentos utilizados (formulários, fichas, livros de controle) foram percebidas pelos colaboradores como benefícios para desempenhar suas tarefas com mais facilidade e em menor tempo.

Além disso, consideraram também que tais mudanças propiciaram uma melhor comunicação entre as áreas do setor, pois com a padronização dos processos cada colaborador passou a desempenhar suas tarefas com maior segurança e, conseqüentemente, pôde repassar essa segurança à transmissão de informações entre as áreas.

Com a aplicação do segundo questionário foi possível avaliar a percepção das melhorias pelos usuários do centro de saúde de Jesuítas, no que se refere à qualidade no atendimento. Foram entrevistados oitenta usuários (quantidade média de usuários diários). Destes, oito (dez por cento) ainda não haviam uti-

lizado os serviços do setor de agendamento e setenta e dois (noventa por cento) já haviam utilizado. Com base nas respostas destes setenta e dois usuários, obtiveram-se os dados apresentados a seguir.

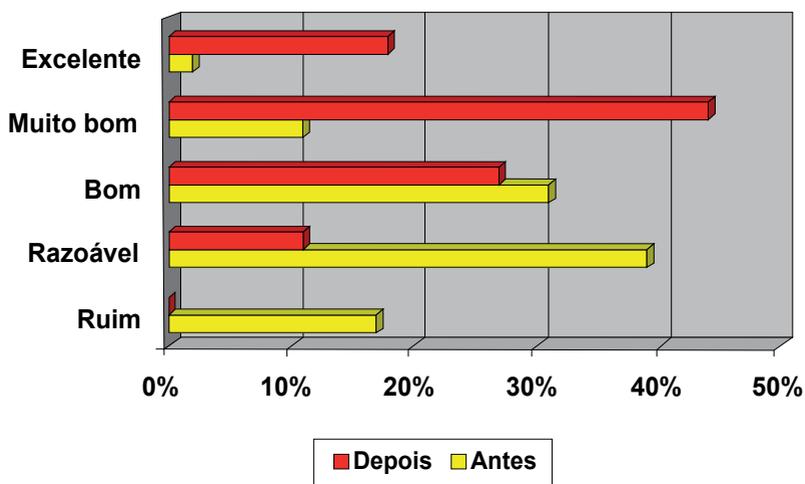
**Quadro 2:** Qualidade do atendimento antes e após as mudanças

Aspectos	Antes das mudanças		Após as mudanças	
<b>1 – Fornecimento de informações precisas</b>	Ruim	17%	Ruim	00%
	Razoável	39%	Razoável	11%
	Bom	31%	Bom	27%
	Muito bom	11%	Muito bom	44%
	Excelente	02%	Excelente	18%
<b>2 – Tempo de atendimento</b>	Ruim	23%	Ruim	03%
	Razoável	41%	Razoável	14%
	Bom	29%	Bom	37%
	Muito bom	07%	Muito bom	33%
	Excelente	00%	Excelente	13%
<b>3 – Agendamento de consultas</b>	Ruim	19%	Ruim	02%
	Razoável	43%	Razoável	11%
	Bom	29%	Bom	30%
	Muito bom	06%	Muito bom	38%
	Excelente	03%	Excelente	19%
<b>4 – Agendamento de veículos</b>	Ruim	22%	Ruim	03%
	Razoável	34%	Razoável	13%
	Bom	30%	Bom	29%
	Muito bom	08%	Muito bom	40%
	Excelente	02%	Excelente	15%
<b>5 – Agendamento de exames</b>	Ruim	18%	Ruim	05%
	Razoável	46%	Razoável	19%
	Bom	24%	Bom	36%
	Muito bom	08%	Muito bom	23%
	Excelente	04%	Excelente	17%

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 2 apresenta a avaliação feita pelos usuários do centro de saúde

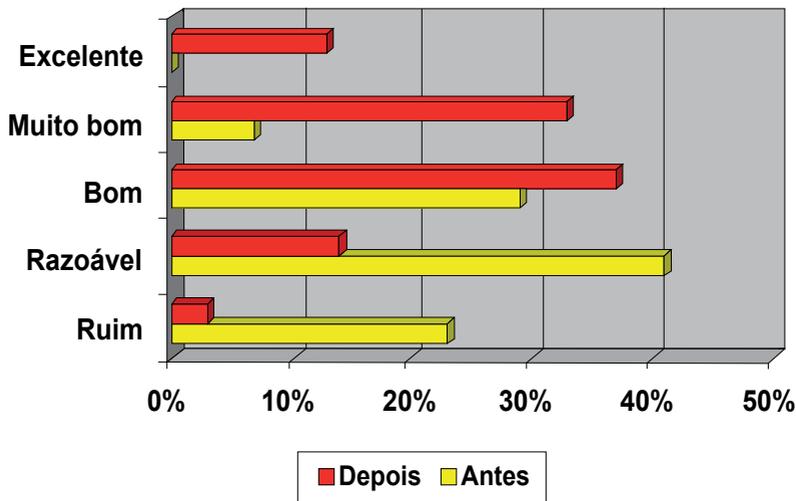
quanto à qualidade de atendimento no setor de agendamento e permite comparar o período anterior e posterior as mudanças. Os dados foram tabulados em porcentagem para melhor exemplificar o valor da mudança percebido pelos colaboradores. As figuras foram elaboradas para melhor visualização dos dados obtidos junto aos usuários do centro de saúde.



**Figura 6:** Fornecimento de informações precisas

Fonte: Dados da pesquisa.

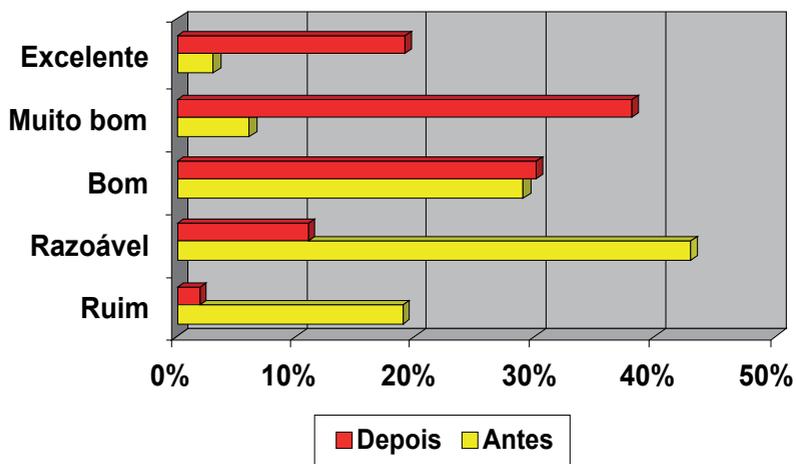
De acordo com a figura 6, trinta e nove por cento dos usuários do centro de saúde consideravam razoável o fornecimento de informações precisas e, após as mudanças, verifica-se que quarenta e quatro por cento dos usuários consideraram o nível de qualidade deste item muito bom.



**Figura 7:** Tempo de atendimento

Fonte: Dados da pesquisa.

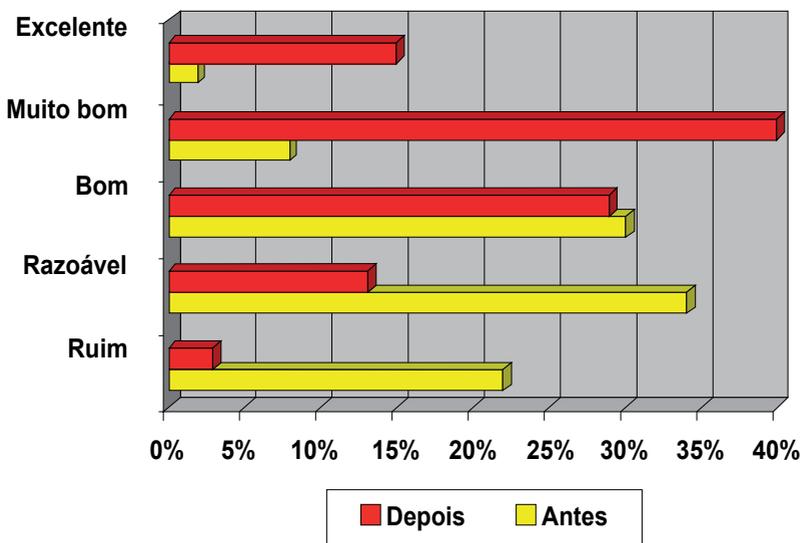
A figura 7 demonstra que quarenta e um por cento dos usuários do centro de saúde consideravam razoável o tempo de atendimento e, após a implementação dos novos métodos de agendamento, trinta e sete por cento consideraram bom e trinta e três por cento muito bom.



**Figura 8:** Agendamento de consultas

Fonte: Dados da pesquisa.

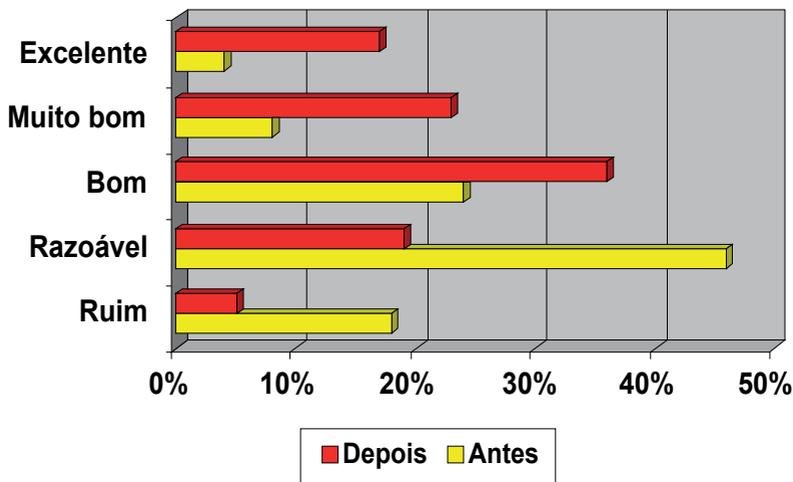
A figura 8 revela que a melhoria percebida no agendamento de consultas também foi significativa, pois antes apenas seis por cento dos entrevistados avaliavam o desempenho desta atividade como muito bom e três por cento como excelente. Após as mudanças esses índices subiram para trinta e oito e dezoito por cento respectivamente.



**Figura 9:** Agendamento de veículos

Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 9 demonstra que a mudança nos métodos de agendamento proporcionou uma melhora considerável no agendamento de veículos, pois a maioria dos entrevistados considerava o desempenho dessas atividades como ruim (vinte e dois por cento) ou razoável (trinta e quatro por cento). Após as mudanças, quarenta por cento dos usuários consideraram muito bom.



**Figura 10:** Agendamento de exames

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 10 também se verifica melhoria no agendamento de exames, pois dezoito por cento dos entrevistados consideravam ruim e quarenta e seis por cento razoável, sendo que após as mudanças, trinta e seis por cento consideraram esse serviço bom.

Pode-se dizer que a maioria dos usuários entrevistados do centro de saúde de Jesuítas percebeu as melhorias proporcionadas pelos novos métodos de agendamento quanto ao fornecimento de informações precisas e ao tempo de atendimento. As três áreas do setor de agendamento (consultas, veículos e exames), também apresentaram altos índices de melhoria.

Após a aplicação dos questionários e avaliação dos resultados, passou-se então para a elaboração do manual de normas e procedimentos. Para confeccionar o manual utilizaram-se os dados dos quadros elaborados para cada área do setor. Como para cada problema citado já se havia estabelecido um plano de ação, procurou-se desenvolver o manual com base neste plano, descrevendo, passo a passo como cada atividade de agendamento deveria ser desempenhada.

A fim de facilitar a leitura e compreensão das informações dispostas no manual, separaram-se as tarefas de cada área do agendamento conforme o responsável por executá-la, ou seja, descreveram-se, detalhadamente, quais eram os procedimentos a serem seguidos por cada colaborador, de cada área do setor.

Para complementar essa descrição, colocou-se também no manual, na forma de observações, as regras específicas de cada área e os esclarecimentos para as dúvidas mais frequentes que poderiam vir a ter os colaboradores do setor.

Foram elaborados, ainda, formulários para o agendamento de consultas; fichas para os pacientes de nutrição e psicologia; protocolos de agendamento de consultas e de retirada de resultados de exames; lembretes para serem entregues aos usuários; livros específicos para o agendamento de consultas, exames, mamografias, preventivos e vagas nos veículos; e, finalmente, livros de controle de entrada e saída de exames no centro de saúde.

Foram anexados ao manual todos os documentos utilizados no setor de agendamento, tanto os elaborados no decorrer do projeto como os já existentes no centro de saúde. Os documentos elaborados dizem respeito aos formulários padrões propostos e aos livros de agendamento e de controle. Já os documentos existentes são àqueles em que não se verificou necessidade de alteração.

Com relação aos custos para a elaboração desses instrumentos (formulários, fichas, livros e manual), a responsabilidade ficou a cargo da própria organização, que solicitou os recursos financeiros necessários ao departamento financeiro da prefeitura municipal de Jesuítas.

## **5 CONCLUSÃO**

Para as organizações prestadoras de serviços na área da saúde a qualidade é um fator de suma importância, tanto em relação ao serviço prestado quanto ao atendimento do público.

A finalidade dessa pesquisa foi propiciar qualidade no desempenho de suas tarefas, aos colaboradores do setor de agendamento, dessa forma facilitando e otimizando os processos, melhorando o sistema de comunicação entre as áreas do setor e, conseqüentemente, proporcionando melhorias no atendimento aos usuários.

Com a elaboração de formulários e fichas específicos para setor de agendamento pôde-se diminuir consideravelmente o número de problemas existentes nas áreas nas quais as mudanças foram implementadas, principalmente com relação ao preenchimento dos mesmos, pois antes da pesquisa muitas informações importantes não eram coletadas ou mesmo eram coletadas erroneamente. Após as mudanças, os formulários passaram a ser mais objetivos e claros, permitindo a correção desses problemas. Além disso, muitas das áreas não possuíam nenhum tipo de formulário.

Com a elaboração dos livros de agendamento pôde-se organizar as filas de espera por consultas e exames, diminuindo os problemas existentes, como o não seguimento da ordem dessas filas.

Os livros de controle de entrada e saída de exames do centro de saúde e os livros de controle de veículos assim como os livros de agendamento, permitiram a diminuição da ocorrência de falhas nessas áreas. Quanto aos livros

de controle de exames, por exemplo, pôde-se facilitar o processo de localização desses documentos. Já quanto aos livros de controle de veículos obteve-se uma melhor organização quanto à distribuição de vagas além de uma garantia, tanto para os atendentes como para os usuários, quanto ao agendamento da vaga, visto que tais livros também devem ser assinados pelo usuário.

Após avaliar as mudanças obtidas, tanto para os colaboradores do setor como para os usuários, por meio dos questionários, pode-se dizer que houve melhorias consideráveis para ambos. Os colaboradores do setor passaram a desempenhar suas tarefas mais facilmente, visto que os processos foram otimizados através da elaboração dos formulários e fichas específicas; o tempo de atendimento foi reduzido, também devido à otimização dos processos; as atividades e materiais puderam ser melhor organizados; e, finalmente, a comunicação entre as áreas do setor também melhorou devido à coleta de todos os dados necessários e consequente transmissão mais precisa desses dados.

Já os usuários do setor perceberam o aumento da qualidade do atendimento, nas áreas em que as mudanças foram implementadas, principalmente quanto ao fornecimento de informações e tempo de atendimento. Ambos os aspectos foram melhorados mediante a utilização dos formulários, fichas e livros de controle e de agendamento. Deve-se destacar ainda que tais instrumentos propiciaram benefícios a organização das tarefas desempenhadas nas áreas em que a pesquisa foi desenvolvida.

Com a criação do manual de normas e procedimentos, reunindo a descrição de todas as atividades realizadas no setor, bem como os documentos utilizados no mesmo, os colaboradores do setor têm uma fonte de orientação sobre como devem desempenhar as atividades, qual a ordem que devem seguir para as mesmas e quais são as observações (regras e exceções) a serem consideradas. Este instrumento possibilita uma grande redução da variabilidade dos processos, pois estabelece claramente o que deve ou não ser feito.

Após todas essas considerações pode-se afirmar que a proposta de padronização das atividades do setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas por meio da criação de um manual de normas e procedimentos e dos demais instrumentos já mencionados é viável, podendo ser aplicada às demais áreas, pois naquelas em que as mudanças ocorreram comprovou-se tanto a elevação da qualidade de trabalho como da qualidade do atendimento aos usuários.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

CICLO PDCA. Disponível em: <<http://www.google.com.br/images>>. Acesso em: 29 nov. 2010.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma perspectiva comportamental. São Paulo: Atlas, 1983.

HEMÉRITAS, A. B. **Organização e normas**. São Paulo: Atlas, 1986.

LERNER, W. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1982.

LUPORINI, C. E. M.; PINTO, N. M. **Sistemas administrativos**: uma abordagem moderna de O&M. São Paulo: Atlas, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2005.

ORIBE, C. Y. Os 70 anos do ciclo PDCA. **Banas Qualidade**, São Paulo, a.17, n. 209, p. 20-25, out. 2009.

PEDROSO, E. T.; TEIXEIRA, E. R.; GASPAR, L. R. S. **Elaboração, análise e racionalização de formulários**. São Paulo: Atlas, 1983.

POPPER, R. **A elaboração de manuais na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.