

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

**Fabiana Regina Veloso Bíscoli, Ms**

**Mayhara Darlla Andrade Silva**

**REVISTA  
EXPECTATIVA**

Recebido em: 11/01/2012

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

**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 através 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. Após implementados os instrumentos, avaliou-se todo o processo através da 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.

**Abstract:** This article results at the research, like formative assessment, wich sought to improve the routines of the Health Center of the City of Jesuítas, especially in the Appointment Sector. The research objective 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 changes giving employees the understanding needed to keep appropriate procedures to change. Once developed the instruments, the whole process was evaluated through the tabulation and analysis of obtained data, with the application of questionnaires to the employees of the sector and also to users of the Health Center. 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.

**Key words:** Change, Standard, Assessment Results.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em qualquer organização, para se alcançar o sucesso, é necessário conduzir as atividades organizacionais com a máxima eficiência e eficácia. Numa organização de saúde esse processo deve ser desempenhado cautelosamente, 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, isto é, um planejamento para que as atividades desempenhadas ocorram com a menor variabilidade possível. Mediante a 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 Jesuítas é uma organização pública de saúde, credenciada ao SUS (Sistema Único de Saúde) que presta serviços aos munícipes da cidade de Jesuítas, do distrito Carajá e das comunidades Santa Luzia, Santa Cruz, Quati, Estrada Londrina e Vila São Paulo. Esta organização subdivide-se em três unidades: a unidade central (Centro de Saúde), o Centro de Atendimento à Mulher e à Criança e o Posto de Saúde do Carajá.

Dentre os serviços oferecidos aos usuários estão: consultas com clínicos gerais, pediatra 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 através do Programa Saúde da Família.

A maioria desses serviços envolve a atividade de agendamento, uma tarefa onde a padronização dos processos é de suma importância, pois envolve o manejo 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 freqüentemente a ocorrência de falhas no atendimento.

Como já mencionado anteriormente, numa organização de saúde, a qualidade na prestação de serviços é o objetivo principal, portanto, propôs-se com essa pesquisa

padronizar as 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. 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 através 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. Todos os serviços prestados devem estar em conformidade com as especificações 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. Através desta técnica pode-se atender às necessidades do cliente de maneira mais simples e eficaz (ARAUJO, 2001).

Mediante a padronização pode-se facilitar o treinamento de funcionários, uniformizar os processos de trabalho e utilizar adequadamente os recursos disponíveis. Ademais, pode-se reduzir o consumo de materiais e o desperdício dos mesmos, 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 através 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 consegue 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 e simples 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 almeja 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.

As atividades desempenhadas no Setor de Agendamento do Centro de Saúde de Jesuítas não eram padronizadas. Não havia formulários para todas as áreas de agendamento, nem um controle específico para essa atividade. Em decorrência disso, muitos processos apresentavam problemas, tais como a demora para agendar consultas e exames, a falta de controle quanto à chegada e saída de exames, a falta de controle quanto ao agendamento de veículos, dentre outros.

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. Além disso, os funcionários

do setor passam a desempenhar suas funções com mais eficácia, visto que têm um padrão a seguir.

Já a elaboração do Manual de Normas e Procedimentos auxilia os colaboradores do setor a compreenderem e assimilarem a seqüência 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).

Sendo assim, é de suma importância que as atividades do Setor de Agendamento sejam padronizadas, visto que essas anomalias geram conflitos tanto para os colaboradores como para os usuários dos serviços da unidade de saúde. A padronização através da utilização de formulários, métodos de controle e do manual de normas e procedimentos permite aos funcionários trabalhar com mais qualidade, obtendo melhores resultados e, conseqüentemente, oferecendo mais qualidade no atendimento aos usuários.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa configurou-se como avaliação formativa, na visão de Roesch (2007), uma vez que seu objetivo foi melhorar o processo de atendimento no Setor de Agendamento do Centro de Saúde de Jesuítas, através da padronização das rotinas do setor. Para isso foram criados e implementados formulários, fichas e livros de controle específicos para cada área do setor, além da criação de um Manual de Normas e Procedimentos. E, ao final, aplicou-se um questionário para avaliar a efetividade da mudança.

Primeiramente, utilizando-se do método de observação e da pesquisa descritiva, foram levantadas as rotinas de cada área do setor e descritas todas as atividades desempenhadas nessas áreas, exatamente do modo como eram realizadas para que posteriormente se pudesse fazer a comparação e análise das mudanças obtidas.

Após a descrição das atividades, foram identificados os problemas de cada área do Agendamento e propostos planos de ação para cada um deles. Para facilitar

o desenvolvimento da pesquisa e permitir uma melhor visualização de cada aspecto, foram elaborados quadros para cada atividade do Setor de Agendamento.

Cada quadro contém a descrição dos problemas identificados, as metas que se pretendeu atingir com o desenvolvimento da pesquisa e os planos de ação propostos para solucionar cada um dos problemas. Após a elaboração de tais instrumentos, passou-se para a implementação dos mesmos.

A fim de verificar a efetividade das propostas implementadas desenvolveu-se um questionário direcionado apenas a três das áreas do setor: Agendamento de Consultas (no Centro de Saúde e em Cascavel), Agendamento de Exames e Agendamento de Veículos. Tais áreas foram escolhidas porque a ocorrência de falhas nas mesmas era maior do que nas demais.

A idéia da pesquisa quantitativa, conforme Roesch (2007), é testar se vale a pena introduzir tal sistema ou método, se é oportuno e para avaliar os resultados, indicando o questionário como instrumento mais utilizado neste tipo de pesquisa.

O primeiro questionário foi aplicado aos colaboradores do setor, a fim de avaliar a mudança percebida pelos mesmos com a implementação das mudanças nos métodos de agendamento em relação aos seguintes aspectos: Facilidade para desempenhar as tarefas; Agilidade nos processos; Comunicação entre as áreas do Setor de Agendamento; e Organização (serviços, materiais, etc.). A amostra selecionada para o primeiro questionário foi de 23 (vinte e três) pessoas, o que corresponde a 100% dos colaboradores do setor.

O segundo questionário foi aplicado aos usuários do Centro de Saúde de Jesuítas, a fim de avaliar a mudança percebida pelos mesmos com relação à qualidade do atendimento no Setor de Agendamento, considerando os seguintes aspectos: Fornecimento de informações precisas; Tempo de atendimento; Agendamento de consultas; Agendamento de Veículos; e Agendamento de exames. A amostra selecionada para o Questionário 2 foi de 80 (oitenta) usuários (quantidade aproximada de usuários que utilizam os serviços do setor diariamente). Neste caso escolheu-se uma segunda-feira, no período da manhã, para aplicar o questionário, pois trata-se do dia e período em que o movimento de usuários é maior, e com isso obteve-se um número maior de respondentes.

Os resultados obtidos com os questionários foram, então, tabulados, transformados em porcentagem e dispostos em tabelas. Além das tabelas, foram elaborados gráficos, a fim de facilitar a visualização das mudanças. A seguir os dados foram analisados e, com isso, verificou-se a viabilidade da pesquisa, pois as melhorias obtidas foram grandes, em todos os aspectos avaliados. Após essa constatação, passou-se para a elaboração do Manual de Normas e Procedimentos.

Para elaborar o manual, utilizou-se como base os quadros elaborados no início da pesquisa, procurando-se descrever detalhadamente como cada atividade, de cada área do Setor de Agendamento, deveria ser desempenhada e quais eram as regras a serem seguidas para as mesmas. Além disso, anexou-se ao manual todos os documentos, formulários e lembretes utilizados pelo setor, aqueles que foram criados durante a pesquisa e aqueles que já existiam.

#### **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, a Comunidade Santa Luzia, a Comunidade Santa Cruz, a Comunidade Quati, a Comunidade da Estrada Londrina e a Vila São Paulo.

Esta organização subdivide-se em três unidades: a unidade central, maior que as demais e melhor equipada, onde são realizados a maioria dos serviços de saúde; o Centro de Atendimento à Mulher e à Criança que atende somente a esses usuários, com serviços específicos nessa área, como pediatria e acompanhamento de gestantes; e o Posto de Saúde do Carajá, distrito do município de Jesuítas, onde há apenas atendimento médico e odontológico, além da enfermagem. Todos os serviços prestados pelo Centro de Saúde são gratuitos, isto é, através do SUS (Sistema Único de Saúde).

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, distribuídos entre as três unidades conforme os serviços prestados em cada uma delas.

Como nem todos os serviços de saúde necessários são oferecidos pelo Centro de Saúde do município, estes mantêm convênio com outras unidades de saúde como: o CISOP (Consórcio Intermunicipal de Saúde do Oeste do Paraná) e a Central de Leitos – situados na cidade de Cascavel - ambos credenciados ao SUS.

Esta organização 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 e observando e cumprindo as normas voltadas para a responsabilidade fiscal. Todas essas ações, em conjunto, visam melhorar a qualidade de vida dos munícipes de Jesuítas.

O atendimento no Centro de Saúde pode ser dividido em três tipos: Atendimento por ordem de chegada, Atendimento Agendado e Atendimento de emergências. O atendimento por ordem de chegada é realizado nos seguintes setores: consultas no Centro de Saúde, psicologia, farmácia, vacina, administração e agendamento. O atendimento agendado é realizado no laboratório, consultório de nutrição, consultório de odontologia e na clínica de fisioterapia. O atendimento de emergências 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 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 através da elaboração de formulários específicos para os setores que ainda não o possuíam, de livros de controle e de um manual de normas e procedimentos que descrevesse claramente como cada atividade de agendamento deveria ser desempenhada.

Inicialmente realizou-se, através da 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. Buscou-se, então, modelos de formulários e padrões de tarefas semelhantes (benchmarking<sup>1</sup>) em outros centros de saúde.

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, traçou-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, selecionou-se três áreas específicas do setor para a implantação das mudanças. Foram selecionadas apenas três áreas para que se pudesse verificar, primeiramente, a viabilidade do projeto. As áreas escolhidas foram: Agendamento de Consultas (no Centro de Saúde e em Cascavel), Agendamento de Exames e Agendamento de Veículos, pois são as áreas onde a existência de problemas era maior.

Para dar suporte à proposta de padronização das atividades e analisar as conseqüências da mudança de métodos, utilizou-se dois questionários. Um deles foi aplicado a todos os colaboradores do setor, num total de vinte e três pessoas, para

---

<sup>1</sup> Benchmarking é um processo sistemático por meio do qual uma organização examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. Isto é, consiste na procura de melhores práticas de administração com o propósito de melhoramento organizacional. (ARAÚJO, 2001)

*Revista Expectativa, v.8, n. 8, p. x-x, jul./dez., 2009.*

verificar como elas julgavam a qualidade de trabalho antes e após as mudanças dos métodos de agendamento.

O outro questionário foi aplicado aos usuários do Centro de Saúde, numa segunda-feira de manhã (período em que o movimento é maior). Foram entrevistados oitenta usuários, dando preferência àqueles que haviam ido ao Centro de Saúde para passarem por uma consulta, visto que, sob tal circunstância teriam mais facilidade para avaliar as mudanças descritas no questionário.

Encontram-se na tabela a seguir os dados obtidos através do Questionário 01 – Qualidade do Trabalho em sua área de atuação no Setor de Agendamento do Centro de Saúde de Jesuítas antes e após a implementação das mudanças, conforme cada pergunta do questionário.

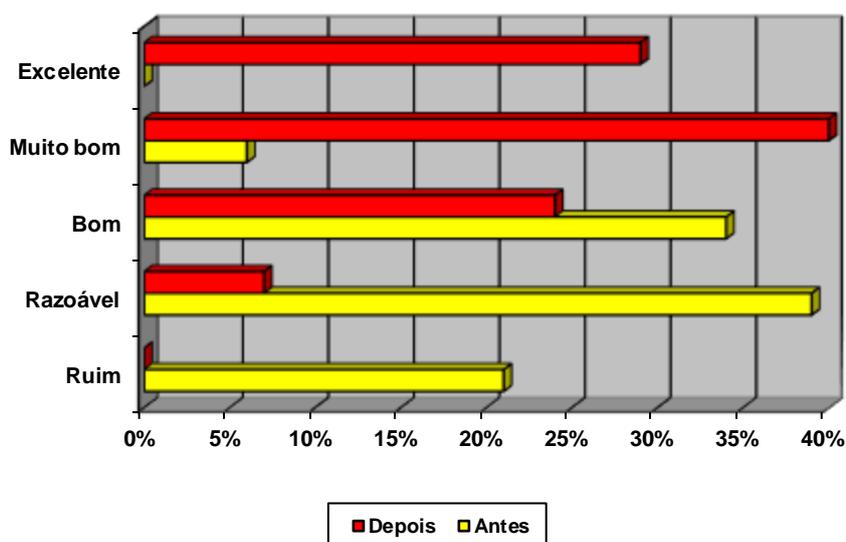
Tabela 1 – Qualidade de Trabalho Antes e Após as Mudanças

<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.

A Tabela 1 mostra 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 visualizar as respostas, considerando os aspectos da pesquisa antes e após as mudanças nos procedimentos das áreas do setor, elaborou-se gráficos confrontando os dados.

Gráfico 1 – Facilidade para desempenhar as tarefas

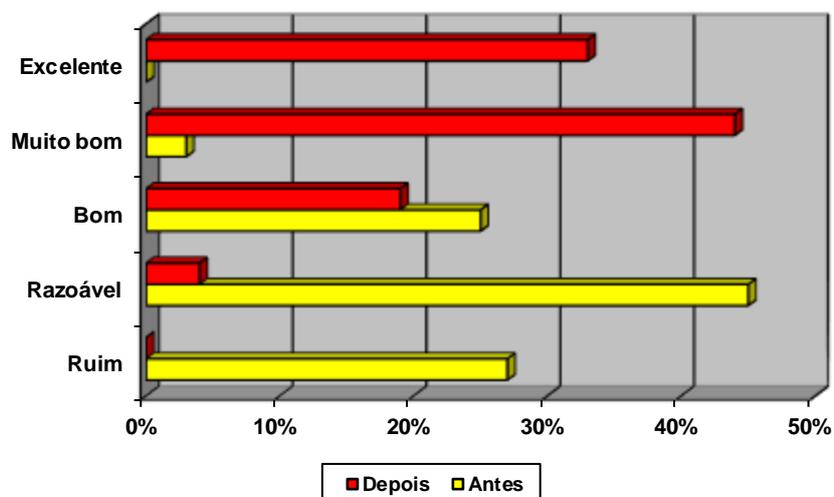


Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 1, o valor da mudança percebida pelos colaboradores foi muito elevado, visto que antes da mudança dos métodos de agendamento apenas 6% dos entrevistados consideravam o nível do item “Facilidade para desempenhar as tarefas” como “Muito bom” e após as mudanças, 40% deles passaram a considerá-lo como “Muito bom” e quase 30% como “Excelente”.

*Procedimentos no setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas: diagnóstico, mudança e avaliação de resultados*

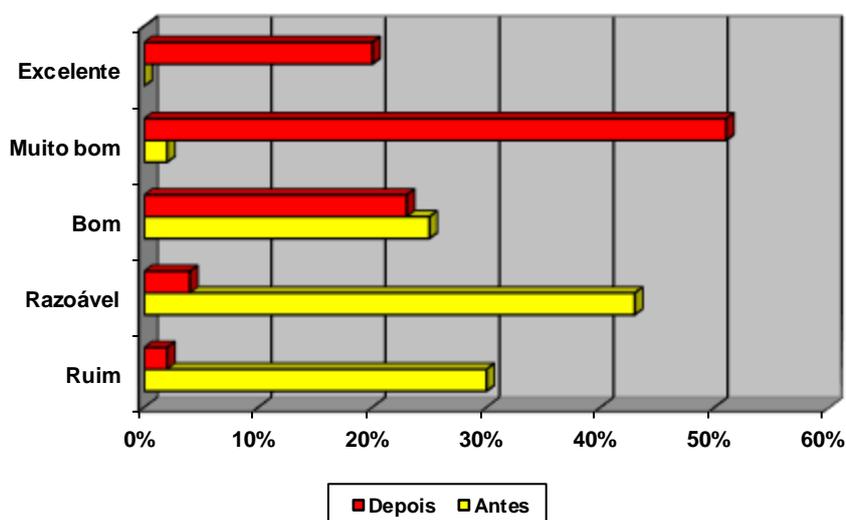
Gráfico 2 – Agilidade nos processos



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no Gráfico 2 que antes da implementação das mudanças, 27% dos entrevistados consideravam o item “Agilidade nos processos” como “Ruim” e após as mudanças esse índice foi reduzido a zero.

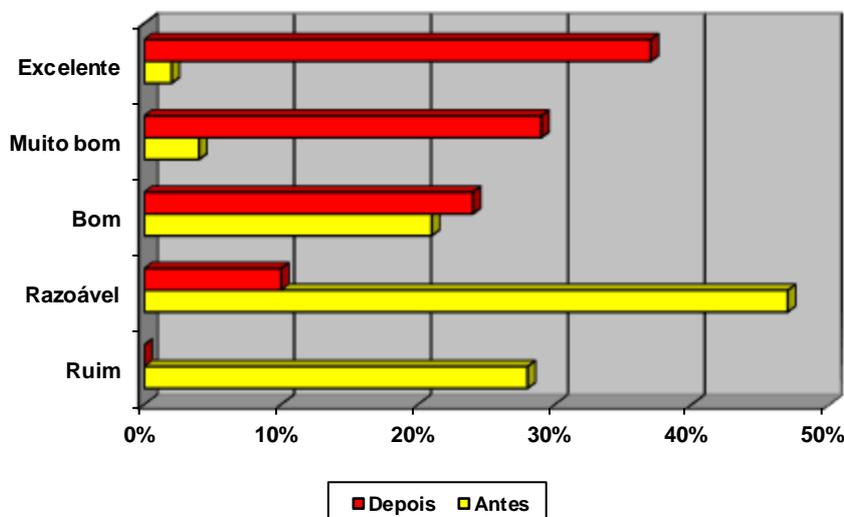
Gráfico 3 – Comunicação entre as áreas do Setor de Agendamento



Fonte: Dados da pesquisa.

A comunicação entre as áreas do Setor de Agendamento, antes considerada pela maioria dos entrevistados como “Ruim” (30%) ou Razoável (43%), passou a ser considerada por mais da metade da amostra, como “Muito boa” (51%). Além disso, 20% dos entrevistados passaram a considerá-la como “Excelente”.

Gráfico 4 – Organização (Serviços, materiais, etc.)



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados obtidos com o Questionário 1, observa-se que os colaboradores do setor perceberam uma melhora significativa na qualidade de trabalho, visto que após a mudança de métodos e com a organização dos serviços e materiais através da padronização de tarefas, bem como dos documentos utilizados (formulários, fichas, livros de controle), eles passaram a desempenhar suas tarefas com mais facilidade e em menor tempo.

Além disso, perceberam 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 Questionário 2, pôde-se avaliar também a percepção de melhorias por parte dos usuários do Centro de Saúde de Jesuítas, com relação à qualidade no atendimento. Foram entrevistados oitenta usuários (quantidade média de usuários diários). Destes, oito (10%) ainda não haviam utilizado os serviços do Setor de Agendamento e setenta e dois (90%) já haviam utilizado. Com base nas respostas destes setenta e dois usuários, obteve-se os seguintes dados:

Tabela 2 – Qualidade do Atendimento Antes e Após as Mudanças

Aspectos	Antes das mudanças	Após as mudanças
----------	--------------------	------------------

*Procedimentos no setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas: diagnóstico, mudança e avaliação de resultados*

<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%

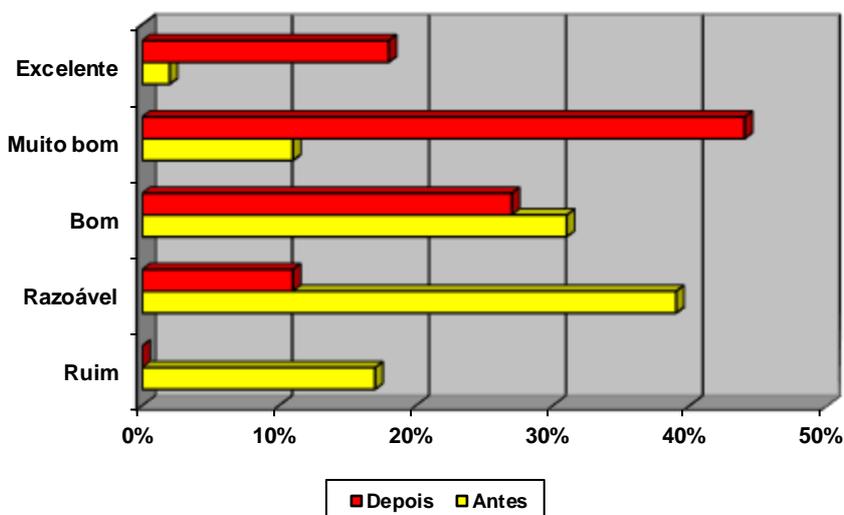
Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 mostra a avaliação feita pelos usuários do Centro de Saúde quanto à qualidade de atendimento no Setor de Agendamento.

Os dados foram tabulados em forma de porcentagem para melhor exemplificar o valor da mudança percebido pelos colaboradores. A seguir encontram-se os gráficos elaborados para confrontar os dados obtidos com o Questionário 2, avaliando as melhorias obtidas.

*Procedimentos no setor de agendamento do centro de saúde de Jesuítas: diagnóstico, mudança e avaliação de resultados*

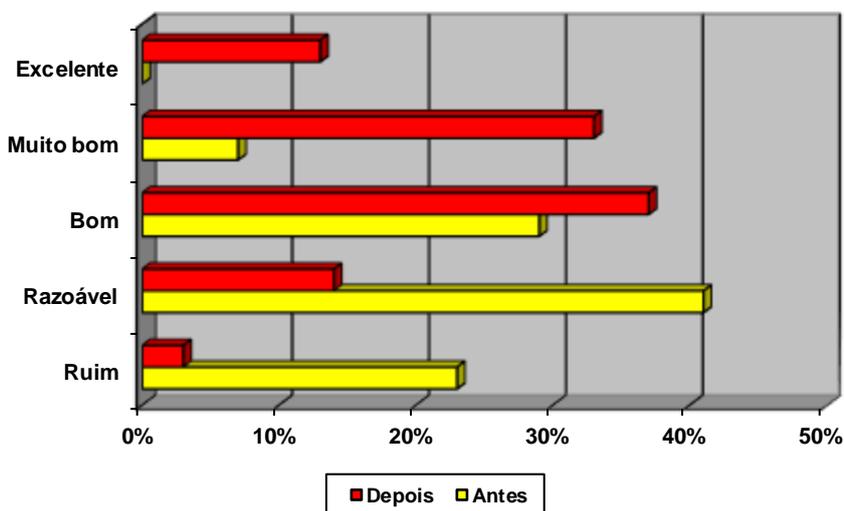
Gráfico 5 – Fornecimento de Informações Precisas



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico acima, a maioria dos usuários do Centro de Saúde (39%) considerava o “Fornecimento de informações precisas” como “Razoável” e, após as mudanças, 44% dos usuários entrevistados passou a considerar o nível de qualidade deste item como “Muito bom”.

Gráfico 6 – Tempo de Atendimento

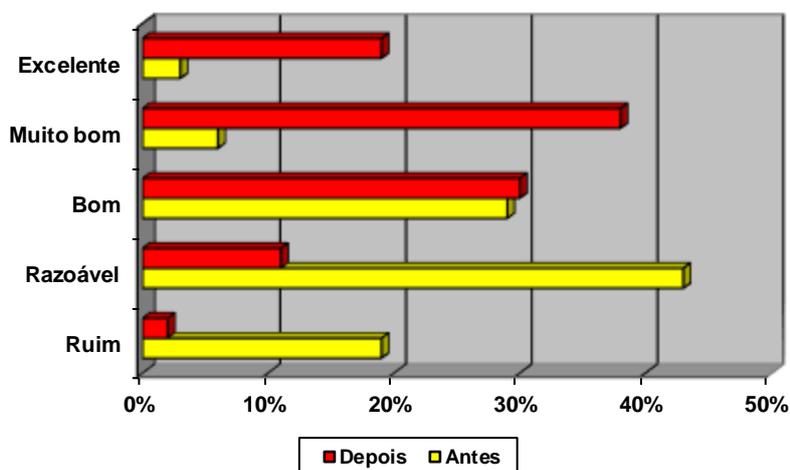


Fonte: Dados da pesquisa.

Bem como o item anterior, o “Tempo de Atendimento” era considerado pela maioria dos usuários (41%) como “Razoável” e, após a implementação dos novos

métodos de agendamento, 37% passou a considerá-lo como “Bom” e 33% como “Muito bom”.

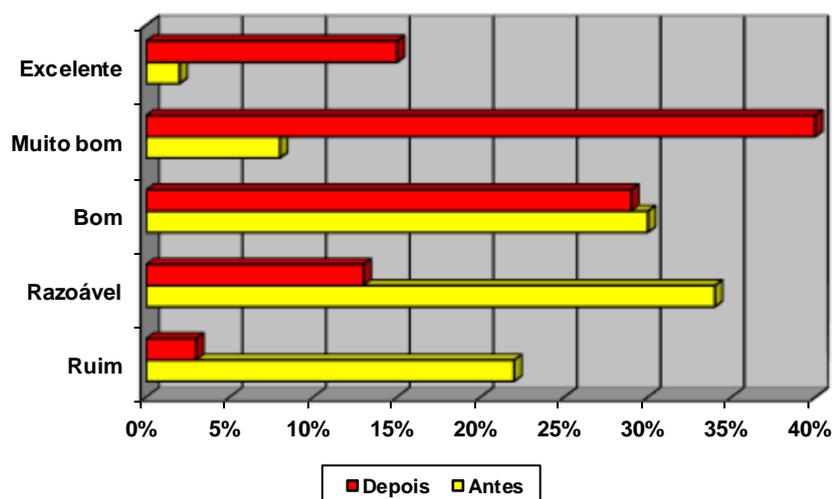
Gráfico 7 – Agendamento de Consultas



Fonte: Dados da pesquisa.

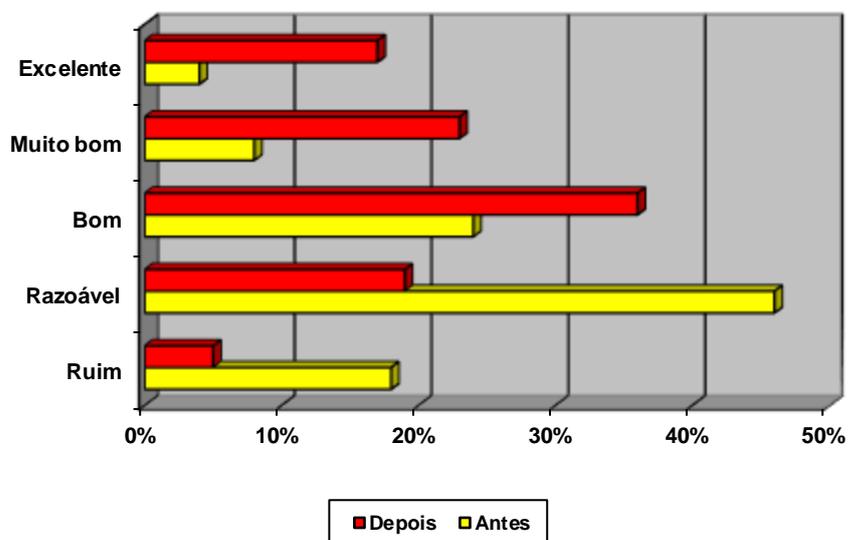
Conforme o Gráfico 7, a melhoria percebida no agendamento de consultas também foi elevada, visto que antes apenas 6% dos entrevistados avaliavam o desempenho desta atividade como “Muito bom” e 3% como “Excelente”. Após as mudanças esses índices subiram para 38% e 19% respectivamente.

Gráfico 8 – Agendamento de Veículos



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 9 – Agendamento de Exames



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os Gráficos 8 e 9, percebe-se que a mudança nos métodos de agendamento proporcionou uma melhora considerável no agendamento de veículos e no de exames, pois a maioria dos entrevistados considerava o desempenho destas atividades como “Ruim” (22% e 18% respectivamente) ou “Razoável” (34% e 46% respectivamente) e agora consideram este desempenho como “Muito bom” (40% - veículos) e “Bom” (36% - exames).

Após analisar todos os gráficos referentes ao Questionário 2, pode-se dizer que a maioria dos usuários entrevistados do Centro de Saúde de Jesuítas percebeu as melhorias proporcionadas pelos novos métodos de agendamento. O fornecimento de informações precisas bem como o tempo de atendimento, após as mudanças, foi avaliado como “Muito bons” ou “Excelentes”, níveis que antes apresentavam valores muito baixos.

As três áreas do Setor de Agendamento (Consultas, Veículos e Exames), também apresentaram altos índices de melhoria, principalmente nos níveis “Muito bom” e “Excelente”.

Com base nos resultados obtidos pode-se afirmar que é viável padronizar as atividades do Setor de Agendamento das demais áreas, visto que tanto a qualidade de trabalho como a qualidade no atendimento, nas três áreas avaliadas, aumentou muito.

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 utilizou-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, separou-se as tarefas de cada área do agendamento conforme o responsável por executá-la, ou seja, descreveu-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” quais eram as regras específicas de cada área e os esclarecimentos para as dúvidas mais freqüentes que poderiam vir a ter os colaboradores do setor.

Foram elaborados, ainda, formulários para o agendamento de consultas no Centro de Saúde e em Cascavel; 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 livros de controle de entrada e saída de exames no Centro de Saúde.

Anexos ao manual estão 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 controles. Já os documentos existentes referem-se àqueles em que não havia 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 RESULTADOS**

Como já dito anteriormente, para as organizações prestadoras de serviços na área da saúde a qualidade é um fator de suma importância, tanto em relação ao trabalho como ao atendimento ao público.

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

Com a elaboração de formulários e fichas específicos para cada área de agendamento pôde-se diminuir consideravelmente o número de problemas existentes nas áreas onde as mudanças foram implementadas (Agendamento de consultas, exames e veículos), 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 e o não colhimento dos dados necessários. Além disso, esses livros permitem que se tenha um controle quanto ao agendamento. Uma das situações que freqüentemente ocorria, antes das mudanças nos métodos, era o fato de os usuários esquecerem-se de agendar a consulta ou exame, isto é, de entrar na fila de espera, e responsabilizarem os atendentes do setor por essa falha. Após a elaboração dos livros essa situação pôde ser controlada, pois o mesmo serve como uma espécie de protocolo, visto que os usuários têm de assiná-lo na ocasião do agendamento.

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 dos mesmos. 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, através 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 específicos; o tempo de atendimento foi reduzido, também devido à otimização dos processos; as atividades e materiais puderam ser melhor organizados; e a comunicação entre as áreas do setor também melhorou devido à coleta de todos os dados necessários e conseqüente transmissão mais precisa desses dados.

Já os usuários do setor perceberam o aumento da qualidade do atendimento, nas áreas onde as mudanças foram implementadas, principalmente quanto aos aspectos “Fornecimento de informações precisas” e “Tempo de atendimento”. Ambos os aspectos foram aprimorados devido à utilização dos formulários, fichas e livros de controle e de agendamento. Deve-se destacar ainda que tais instrumentos propiciaram uma melhor organização das tarefas desempenhadas nas áreas onde 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 através 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 onde as mudanças foram implementadas comprovou-se tanto a elevação da qualidade de trabalho como da qualidade do atendimento aos usuários.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Luiz César. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas da Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos – uma perspectiva comportamental**. São Paulo: Atlas, 1983.

HEMÉRITAS, Adhemar Batista. **Organização e Normas**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, Walter. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1982.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori e PINTO, Nelson Martins. **Sistemas Administrativos – uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1985.

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

PEDROSO, Ediberto Tadeu, TEIXEIRA, Evanildo Raimundo e GASPAR, Luiz Roberto Soares. **Elaboração, Análise e Racionalização de Formulários**. São Paulo: Atlas, 1983.

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

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1983.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.