

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

MARINA DOS SANTOS SILVA

**O gerenciamento da rotina do dia a dia como ferramenta da
gestão de qualidade: uma proposta de melhoria em uma
operadora de saúde suplementar.**

São Cristóvão, SE
2018

Marina dos Santos Silva

**O GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA A DIA COMO
FERRAMENTA DA GESTÃO DE QUALIDADE: UMA PROPOSTA DE
MELHORIA EM UMA OPERADORA DE SAÚDE SUPLEMENTAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Secretariado Executivo, da
Universidade Federal de Sergipe (UFS, SE) como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a. Ma. Flávia Lopes Pacheco.

São Cristóvão, SE.
2018

Marina dos Santos Silva

**O GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA A DIA COMO
FERRAMENTA DA GESTÃO DE QUALIDADE: UMA PROPOSTA DE
MELHORIA EM UMA OPERADORA DE SAÚDE SUPLEMENTAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo, da Universidade Federal de Sergipe (UFS, SE) como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Secretariado Executivo**.

Aprovado em

de 2018:

Flávia Lopes Pacheco, Ma. (UFS)

(Presidente/Orientador)

Abimael Magno do Ouro Filho, Me. (UFS)

Augusto César Vieira dos Santos, Me. (UFS)

São Cristóvão, SE
2018

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, meu porto seguro sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas alegrias em minha vida, e por me dar saúde e força para superar as dificuldades.

A minha orientadora, Flávia Lopes Pacheco, pela paciência, pela dedicação e por todo apoio e orientação dada para a realização desse trabalho.

Aos meus pais, Cícero Silva e Gilvanete Silva, por todo amor incondicional a mim dedicado, pelos seus esforços em me proporcionar a melhor educação possível, pelo exemplo de vida que são e que pretendo seguir.

Aos meus irmãos, Alysson Silva e Gabriel Silva, simplesmente por existirem e que tenhamos no futuro as recompensas por nossos esforços.

Ao meu namorado, Matheus Souza, pela compreensão dos fins de semana distantes devido às provas dos períodos, por todo amor e carinho nos momentos difíceis.

À minha família que sempre esteve orando por mim e incentivando meus estudos.

Aos meus amigos, que mesmo em minha ausência sempre estiveram ao meu lado, especialmente a Ana Cristina Cruz, Fernanda Almeida, Nataly Monteiro, Thaisline Soares e Williane Maia, companheiras durante toda essa caminhada.

A todos os professores do Departamento de Secretariado Executivo que fizeram parte da minha formação, obrigada pelos ensinamentos ao longo dessa jornada.

Agradeço também ao proprietário da empresa onde este trabalho foi aplicado, por ter disponibilizado o seu espaço e pelos esclarecimentos prestados para o desenvolvimento desse trabalho. Agradeço também aos colaboradores que participaram e apoiaram esta pesquisa sem impor nenhuma dificuldade.

*Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que
você faz. Não existem alternativas.*

(Vicente Falconi Campos)

RESUMO

O GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA A DIA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE QUALIDADE: UMA PROPOSTA DE MELHORIA EM UMA OPERADORA DE SAÚDE SUPLEMENTAR.

AUTORA: Marina dos Santos Silva

ORIENTADORA: Flávia Lopes Pacheco

No contexto atual, no qual os mais diversos tipos de empresa se inserem, percebe-se que há uma cobrança maior em relação à produtividade e qualidade de serviço. Nesse sentido, não é diferente para as empresas ligadas à área de saúde. Assim, tal trabalho pretende, por meio de um conjunto metodológico criterioso, pautado no estudo de caso, observar e analisar a estrutura da rotina do setor de atendimento de uma operadora de saúde, analisou-se também a qualidade do serviço prestado por esse setor, além de ter verificado como a implantação do Gerenciamento da Rotina Diária (GRD) pode contribuir para a melhoria da qualidade de serviço, propondo possíveis soluções para um melhor aproveitamento das atividades nesse setor. O resultado dessa pesquisa apresenta uma conclusão relacionada à gestão de qualidade de atendimento da empresa, bem como o posicionamento do setor nas fases do GRD propostas por Campos (2013).

Palavras-chave: Gestão de qualidade; GRD; Operadora de saúde suplementar.

ABSTRACT

DAY-TO-DAY ROUTINE MANAGEMENT AS A
QUALITY MANAGEMENT TOOL: A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN A
SUPPLEMENTARY HEALTH CARE OPERATOR.

AUTHOR: Marina dos Santos Silva

ADVISOR: Flávia Lopes Pacheco

In the current context, in which the most diverse types of companies are inserted, it is perceived that there is a greater charge in relation to productivity and quality of service. In this sense, it is not different for companies related to health. Thus, this work intends, through a methodological set of criteria, based on the case study, to observe and analyze structure of the Daily Routine Management (DRM) can contribute to the quality of service, proposing possible solutions for a better use of the quality of the activities in this sector. The result of this research presents a conclusion related to the management of service of the company as well as the positioning of the sector in the phases of the DRM proposed by Campos (2013).

Keywords: Quality management; DRM; Supplementary health care provider.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Subetapas do ciclo PDCA..... 21

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Evolução da gestão de qualidade..... | 19 |
| Figura 2 – Cliente <i>versus</i> processos..... | 20 |
| Figura 3 – Contribuição dos setores para a qualidade..... | 21 |
| Figura 4 – Fluxograma da “Caminhada para a excelência” | 25 |
| Figura 5 – Tipo de trabalho exercido por cada função..... | 28 |
| Figura 6 – Ciclo PDCA..... | 30 |
| Figura 7 – Fluxograma para emissão de boletos..... | 37 |
| Figura 8 – Fluxograma para autorização de guias..... | 38 |
| Figura 9 – Fluxograma para realização de perícia médica..... | 40 |
| Figura 10 – Fluxograma para autorização de medicamentos oncológicos..... | 41 |
| Figura 11 – Fluxograma para solicitação de reembolso..... | 42 |
| Figura 12 – Fluxograma para emissão de documentos gerais..... | 43 |
| Figura 13 – Fluxograma para inclusão de recém-nascido (RN)..... | 44 |
| Figura 14 – Fluxograma para alteração de plano..... | 45 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Histórico da Operadora no Programa de Monitoramento..... | 48 |
| Gráfico 2 – Evolução do Índice Médio de Reclamações..... | 49 |
| Gráfico 3 – Índice de Processos Administrativos da Operadora..... | 50 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|---------|---|
| ABRAMGE | Associação Brasileira de Planos de Saúde |
| ANS | Agencia Nacional de Saúde Suplementar |
| CBHPM | Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos |
| CDC | Código de Defesa do Consumidor |
| CRM | Conselho Regional de Medicina |
| FCR | Falconi Consultores de Resultados |
| GRD | Gerenciamento da rotina do dia a dia |
| IAP | Índice de Abertura de Processo Administrativo |
| IMR | Índice Médio de Reclamações |
| NIP | Notificação de Investigação Preliminar |
| OPME | Órteses, próteses e materiais especiais |
| PDCA | <i>Plan, Do, Check, Act</i> |
| PROCON | Programa de Proteção e Defesa do Consumidor |
| RN | Recém-nascido |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 16 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 GESTÃO DE QUALIDADE..... | 18 |
| 2.2 GERENCIAMENTO DE ROTINA DO DIA A DIA (GRD)..... | 22 |
| 2.3 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS..... | 26 |
| 2.4 CICLO PDCA..... | 29 |
| 3. METODOLOGIA..... | 33 |
| 3.1 COLETA DE DADOS..... | 33 |
| 3.2 ANÁLISE DOS DADOS..... | 35 |
| 3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 35 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 53 |
| 4.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..... | 55 |
| REFERÊNCIAS..... | 56 |
| APÊNDICE – A..... | 60 |
| ANEXO – A..... | 66 |

1. INTRODUÇÃO

As transformações políticas, econômicas e sociais que ocorrem através do processo de globalização trouxeram importantes mudanças no ambiente onde as organizações estão inseridas, além disso, as exigências por bons serviços e produtos são cada vez maiores por parte do cliente, conseqüentemente o mercado se tornou extremamente competitivo (SOUZA, 2010). Isto tem contribuído para que as empresas assumam uma postura na qual busquem métodos e procedimentos de gerenciamento que permitam a melhoria dos seus níveis de desempenho, reduzindo custos, eliminando desperdícios e aperfeiçoando técnicas à melhoria da qualidade de seus serviços e produtos oferecidos.

Tratando-se de operadoras de saúde, deve-se ter muita atenção com os processos adotados e, de qual maneira eles são gerenciados em seu dia a dia, uma vez que a compreensão de qualidade nos serviços oferecidos é mais relativa do que em outras áreas do mercado (SOUZA, 2010). Sendo assim, é de suma importância que as instituições atuantes neste mercado encontrem formas de minimizar os erros e deter maior controle sobre esses processos, visto que as falhas em processos críticos podem interferir diretamente na avaliação de qualidade do cliente.

Em se tratando de operadora de saúde, esta pesquisa analisa uma empresa privada, em que o seu serviço oferecido é um seguro de proteção às pessoas contra o risco de terem despesas médicas, seu objetivo é prestar assistência médica e hospitalar, mediante firmação de contrato pré-estabelecido entre a operadora e seus clientes. As operadoras ou seguradoras de saúde são regulamentadas pela Agencia Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).

A organização analisada neste trabalho encontra-se em fase de mudança, buscando alinhar e padronizar seus processos e atividades rotineiras, seu objetivo é reduzir custos e o desencontro de informações, corrigir irregularidades, além de aperfeiçoar seus processos e atividades, pretende-se também melhorar o desempenho de seus colaboradores nas funções direcionadas a cada um deles. No entanto, não foi identificado nenhum plano de ação ou metodologia aplicada na operadora para promover as mudanças propostas.

Entretanto, Campos (2013) afirma que o gerenciamento da rotina do dia a dia (GRD) se apresenta como uma metodologia inicial de melhoria contínua para empresas, focalizando na padronização de processos para a redução de irregularidades, ao mesmo tempo em que

assegura os níveis de qualidade e produtividade a partir da monitoração dos resultados de processos e sua comparação com as metas propostas. Desta forma, o GRD funciona como um instrumento que permite o avanço de qualquer organização, mediante o aprimoramento dos seus processos, e, além de capacitar os participantes, tal instrumento faz com que aqueles, que fazem parte do processo, implementem o gerenciamento das atividades rotineiras, a fim de obter ganhos quanto à qualidade, custos, produtividade e satisfação do cliente.

É importante observar que um dos principais focos do GRD é a garantia da gestão de qualidade que, segundo Campos (2013), é uma função que pode ser exercida por todas as pessoas de uma companhia. Para Nogueira (2014), no campo da saúde, setor no qual se concentra a organização analisada nesta pesquisa, não é diferente, as mudanças enfrentadas por este segmento vão desde as exigências cada vez mais constantes de seus clientes, até os avanços da tecnologia. Ainda segundo o autor, este cenário requer, de cada empresa, sistemas de gestão cada vez mais ágeis e amplos, concentrados nos resultados, garantindo assim o crescimento das instituições.

Miguel (2001) afirma que um dos objetivos básicos do GRD é a sustentação dos resultados da organização, permitindo a previsibilidade dos mesmos. Para Abreu e Lock (2007), à medida que o GRD é implantado, os níveis de anomalias passam a cair e as padronizações podem ser obedecidas, os autores ainda afirmam que o Gerenciamento de rotina do dia a dia pode ser utilizado “para qualificar os componentes da organização a atingir suas metas e manter os melhores resultados de desempenho nos processos pelos quais são responsáveis” (ABREU e LOCK 2007, p.14). De acordo com Santos (2014), o gerenciamento da rotina é um processo que pode ser aplicado em qualquer área de uma organização, através do controle calculado e da melhoria contínua de cada atividade diária e progressiva.

Este trabalho, portanto, se concentra em estudar como o GRD pode auxiliar uma operadora de saúde a atingir suas metas, para tanto serão expostas as metas estabelecidas pela empresa em análise, as medidas que vem sendo tomadas para alcançá-las, bem como as barreiras encontradas durante todo este processo. Sendo assim, esta pesquisa pretende responder o seguinte questionamento central: qual é a importância do GRD na melhoria da qualidade do serviço no setor de atendimento ao cliente de uma operadora de saúde?

Para tanto serão apresentados os conceitos do GRD, a sua importância para toda e qualquer empresa, e como ocorre a sua aplicação passo a passo.

1.1 JUSTIFICATIVA

É de grande valia verificar que o GRD permite que colaboradores da base estejam aptos a solucionar problemas do dia a dia e de reduzir a sobrecarga de gerentes e supervisores, ressaltando que ele também pode ser utilizado para garantir melhores resultados em cada processo, essa solução proporciona aos clientes serviços e bens com qualidade, prazo e custos acordados (CAMPOS, 2013). Assim, esse tipo de gerenciamento é imprescindível para garantir a melhoria contínua da instituição, bem como atingir a garantia da qualidade.

A Gestão da Qualidade tem como principal objetivo melhorar constantemente os processos da organização, garantindo a eficácia de seus objetivos considerando a utilização de processos corretos. Um sistema de gestão da qualidade traz as principais ferramentas para melhorar e monitorar o desenvolvimento em qualquer área do interesse empresarial (BARBOSA, 2013).

Perante as contextualizações e definições apresentadas, do ponto de vista social, nota-se a importância do GRD para as instituições de qualquer segmento sejam elas micro ou macro, além disso, do ponto de vista prático, a empresa aqui apresentada carece do uso de uma metodologia que a direcione para suas metas, auxiliando na melhor definição de seus objetivos, alcançando melhores resultados e garantindo a manutenção destes, características que são específicas do GRD.

Do ponto de vista acadêmico, falar sobre a importância em desenvolver trabalhos que correlacionem mais diretamente a teoria com a prática, como o caso desta pesquisa que, ao mesmo tempo em que procura diagnosticar os problemas relacionados à rotina das atividades do setor de atendimento da empresa, também busca realizar uma proposição de ação, tomando por base o gerenciamento da rotina.

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Gil (2002), os objetivos de uma pesquisa servem para mostrar as etapas que serão realizadas pelo pesquisador para atingir suas metas. Para o autor, os

objetivos podem ser divididos em dois tipos: geral e específicos. O objetivo geral de acordo com Mendonça (2013), é ação proposta pelo estudo, e os específicos são as ações que serão percorridas para alcançar o objetivo geral.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é compreender qual a importância do GRD na melhoria da qualidade do serviço no setor de atendimento ao cliente de uma operadora de saúde suplementar do estado de Sergipe. Para que este objetivo seja alcançado, é necessário que os seguintes objetivos específicos sejam obtidos:

- a) descrever a rotina do setor de atendimento;
- b) analisar os problemas relacionados à qualidade do serviço no setor de atendimento;
- c) conhecer a percepção da diretoria administrativa a respeito do GRD;
- d) propor a implantação do GRD para a melhoria da qualidade do serviço no setor de atendimento da operadora de saúde.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é um levantamento bibliográfico na qual são identificadas as pesquisas publicadas sobre o tema em questão, e que servirão como base teórica para pesquisa (MENDONÇA, 2013).

No caso desta pesquisa, procura-se trazer para a discussão os principais temas que possam auxiliar na compreensão e implementação do gerenciamento da rotina do dia a dia em uma operadora de saúde. Para isso, discorre-se acerca da gestão da qualidade, mais especificamente sobre o papel da gestão da qualidade em organizações da área de saúde, observando pontos específicos acerca desse tema, a fim de que mais a frente, nessa pesquisa, possa-se realizar uma relação entre a teoria e a prática.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Os primeiros princípios sobre a gestão de qualidade surgiram durante o feudalismo, analisando o trabalho do artesão, pois este participava de todas as etapas de sua “empresa”, desde a fabricação do seu produto até mesmo a pós-venda, já que nesta época o artesão mantinha contato direto e frequente com o seu cliente, e por isso possuía habilidades inerentes à gestão de qualidade como: confiabilidade, especificação e controle da qualidade focado no seu produto final, com o intuito em atender às necessidades e preferências do seu cliente (MARCONDES, 2018).

A preocupação com a gestão de qualidade iniciou desde as primeiras civilizações, porém, as grandes mudanças e a sua valorização ocorreram durante a Revolução Industrial, quando começaram as aplicações de teorias estatísticas em planos de inspeção, denominando desta forma, o Controle Estatístico de Qualidade, posteriormente, durante o século XX com a evolução da tecnologia, a necessidade de segurança e o aumento dos investimentos, fez importante o aprimoramento do controle de qualidade, assim tornou-se indispensável garantir previamente a qualidade de produtos e serviços, originando o Controle Total da Qualidade (FENANDES, 2011).

Figura 1 – Evolução histórica da gestão de qualidade:



Fonte: (FERNANDES, 2011, p. 43).

Contudo, nesse contexto, tentar chegar a um conceito claro e evidente do que é qualidade é uma tarefa relativamente complexa, uma vez que a própria palavra traz consigo uma definição abstrata e bastante subjetiva. Nesse sentido, é fundamental que esclareçamos como o conceito de gestão de qualidade se faz importante para essa pesquisa, partindo de um levantamento e análise de outros autores que dissertam sobre o assunto.

Em outras palavras, aliar a proposta desse trabalho com o conceito de gestão de qualidade é fazer uma ponte entre o a as circunstâncias do setor de atendimento da operadora de saúde, que será analisado nesse trabalho, e a busca de uma proposta de qualidade, levantando hipóteses para a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado pelo setor da operadora.

Nesse sentido, Prubel (2017) afirma que o conceito de qualidade está intimamente ligado às expectativas do cliente. Ou seja, pensar nesse conceito é ter uma preocupação em como o produto ou o serviço pode atender às necessidades do próprio cliente, entretanto, deve-se pensar que tais necessidades estão sempre em constantes transformações e, por conta disso, a gestão de qualidade deve ser entendida como um conjunto de processos. Em outras palavras, a busca por uma melhoria contínua e por um controle de qualidade eficiente em uma

empresa deve ser compreendida não como ações isoladas, mas uma relação interligada de procedimentos que visem efeitos satisfatórios para empresa e cliente.

Em consonância com essa ideia, Machado (2012) define processo como um conjunto de tarefas que se relacionam e produzem resultados. Portanto, defende-se aqui a importância de considerar a relação entre esses dois conceitos, pois não é coerente desvincular o conceito de gerenciamento de qualidade da definição de processo.

Outro aspecto importante é que, segundo Prubel (2017), a qualidade de um serviço pode ser medida. Dessa forma, entende-se que, por mais abstrato que pareça ser o conceito de qualidade, em uma situação real de aplicação e com os conjuntos técnicos necessários para sua aplicação, a qualidade de um serviço ou produto sempre é passiva de ser análise e acompanhamento.

Assim, para ilustrar essa relação que foi feita entre o conceito de processo e cliente, observemos a figura 2, criada a partir da interpretação dessa relação feita por Machado (2012):

Figura 2 – Cliente *versus* processos



Fonte: Adaptado (MACHADO, 2012).

Assim, entende-se que toda atividade em uma empresa deve ser sempre verificada e estudada com o olhar no cliente, a fim de que o resultado final desejado seja também a satisfação do cliente. Do contrário, Machado (2012) nos alerta que, qualquer esforço empregado nas atividades da empresa sem o foco no cliente é desperdício.

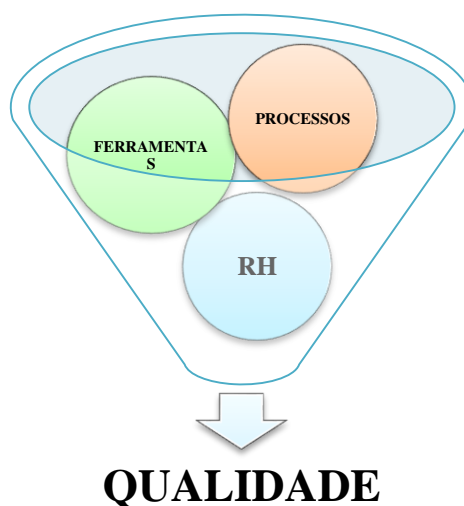
Buscando agora afinar a definição de gestão de qualidade, torna-se fundamental estabelecer outra relação a fim de que tal conceito se torne mais didático para compreensão, assim sendo, salienta-se a respeito do que é controle de qualidade e sua contribuição para o mercado das empresas. Para isso, Machado (2012) nos alerta que o controle de qualidade é um mecanismo que, aplicado com um gerenciamento estratégico, propicia às empresas a

possibilidade de concorrer com eficácia no mercado, uma vez que essa possibilidade está ligada ao fato de as empresas desenvolverem seus processos com o foco nas necessidades e anseios do cliente, assim como representado na imagem acima.

Dessa forma, chegar a uma boa qualidade do produto ou serviço depende bastante de que as empresas entendam sobre o que é processo e como essa definição pode ser relacionada com a qualidade do serviço ou produto que ela oferece. Em outros termos, é interessante que cada segmento da empresa se reconheça como parte importante e saiba da relevância das suas atividades, para que os processos desenvolvidos nesses segmentos contribuam para a meta final desejada da empresa. Assim, entende-se que descrição e análise de todos os pequenos processos dos segmentos são passos importantes para atingir a qualidade daquilo que a empresa oferece.

Nesse contexto, para que cada segmento da empresa reconheça a importância do seu papel e de suas atividades, Fernandes (2011) ressalta que os métodos gerenciais das empresas devem recomendar o esforço globalizado para a busca da qualidade, bem como a qualidade é também o resultado individual dos funcionários.

Figura 3 – Contribuição dos setores para a qualidade



Fonte: Adaptado (Fernandes, 2011).

Observando, por conseguinte, a imagem acima, verifica-se uma estruturação simples para se objetivar a qualidade de um produto ou serviço. É notório, assim, que a representação ilustra como cada setor de uma empresa e seus respectivos processos podem colaborar com a

busca da qualidade, desde que as ferramentas de trabalho e recursos humanos desse setor estejam imbuídos de um espírito coletivo para a frequente melhoria e busca da qualidade.

Portanto, pôde-se construir nesse ponto do trabalho uma perspectiva histórica do conceito de gestão de qualidade, afinando a relação entre o conceito de processo e sua contribuição para se atingir a qualidade de um produto ou serviço, é relevante estabelecer também uma ligação entre o GRD como uma ferramenta que também pode ser empregada para proporcionar às instituições melhoria na qualidade, já que todo aporte teórico e metodológico do GRD dialoga com todos os conceitos levantados nesse ponto do trabalho, sendo eles: qualidade e cliente, processo, garantia de qualidade e esforço globalizado.

2.2 GERENCIAMENTO DE ROTINA DO DIA A DIA (GRD)

O Gerenciamento de rotina do dia a dia pode ser definido como a “ação de coordenar e executar as atividades do dia a dia em nível operacional, através do ciclo PDCA e executando as atividades de acordo com as políticas e diretrizes da empresa” (ABREU *et al.*, p. 23). O GRD “é uma metodologia que direciona as pessoas para aquilo que deve ser feito para obter, manter e melhorar cada vez mais os resultados tornando, assim as empresas mais competitivas” (SANTOS, E., 2011, p. 20).

Em consonância com a ideia do GRD, a Falconi Consultores de Resultado - FCR (2016), em sua página disponível na internet, recomenda a aplicação do GRD em qualquer tipo de organização, sejam públicas ou privadas, que tenham resultados insatisfatórios em função de uma pouca eficiência no desempenho de um determinado processo, sendo administrativos ou produtivos. No entanto, ressalta que é importante realizar um diagnóstico que permita avaliar e analisar o sistema de gerenciamento da rotina do dia a dia da empresa, identificando assim as deficiências da gestão que comprometem a melhoria de seus resultados.

O foco do GRD para Campos (2013) é garantir a estabilidade dos resultados de uma empresa, tornando-os previsíveis, além disso, está centrado nos seguintes pontos:

- Na definição da autoridade e da responsabilidade;

- Na padronização de processos, operações e produtos;
- No monitoramento destes produtos e resultados dos processos, comparando-os com as metas propostas;
- Na correção de operações e processos;
- Na busca constante pela perfeição.

O autor ainda descreve GRD como verificações e ações rotineiras orientadas para que cada membro possa ter responsabilidades no cumprimento das obrigações designada a cada pessoa dentro da organização.

É muito importante também que os colaboradores estejam envolvidos com as atividades do dia a dia da empresa, e participem do planejamento e do monitoramento das ações que foram estabelecidas (MIGUEL, 2001).

Conforme Martins *et al* (2008), o GRD é uma metodologia de gestão em que a responsabilidade dos colaboradores é de suma importância, sendo assim, é indispensável que eles sejam treinados e educados, de maneira eficaz para que os objetivos do método sejam alcançados com eficiência, através do cumprimento dos padrões de trabalho que devem ser executados de maneira correta, evitando assim, mudanças e alterações que possam afetar os níveis de qualidade determinados.

Em outras palavras, o objetivo do GRD em uma organização é modificar e melhorar gerências, departamentos e setores, onde o gerente, juntamente com o presidente, deve garantir a qualidade dos serviços prestados. Os chefes de uma empresa sejam eles coordenadores, supervisores ou gerentes, devem compreender que a responsabilidade de conduzir os colaboradores é sua, pois são eles que devem conduzir o grupo ou equipe para alcançar suas metas e objetivos, o que conseqüentemente os transforma em líderes (SANTOS, A., 2014).

O gerenciamento de rotina de acordo com Santos (2011) é o alicerce da administração das empresas, mas deve ser direcionado com muito cuidado, responsabilidade e dedicação, lembrando que à medida que for implantado, os índices de anomalias diminuem e as determinações podem ser seguidas mais facilmente. Entretanto, Campos (2013) alerta que isto não é suficiente para garantir o sucesso na condução de um processo em busca de qualidade, pois o processo pode ser perfeito, os produtos e serviços podem não conter defeitos, mas as determinações podem não atender às necessidades do cliente.

Em seu livro, *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*, Campos (2013) dá orientações específicas para a aplicação do GRD, segundo o autor, esta aplicação só é possível através da formação do “Método da Cumbuca”, que para ele é um estudo de grupo que deve ocorrer pelo menos uma vez por semana dentro da organização. Nestes estudos de grupo, os membros devem apresentar e discutir como ocorre a aplicação do GRD, e como essa aplicação acontecerá dentro da organização onde será aplicado.

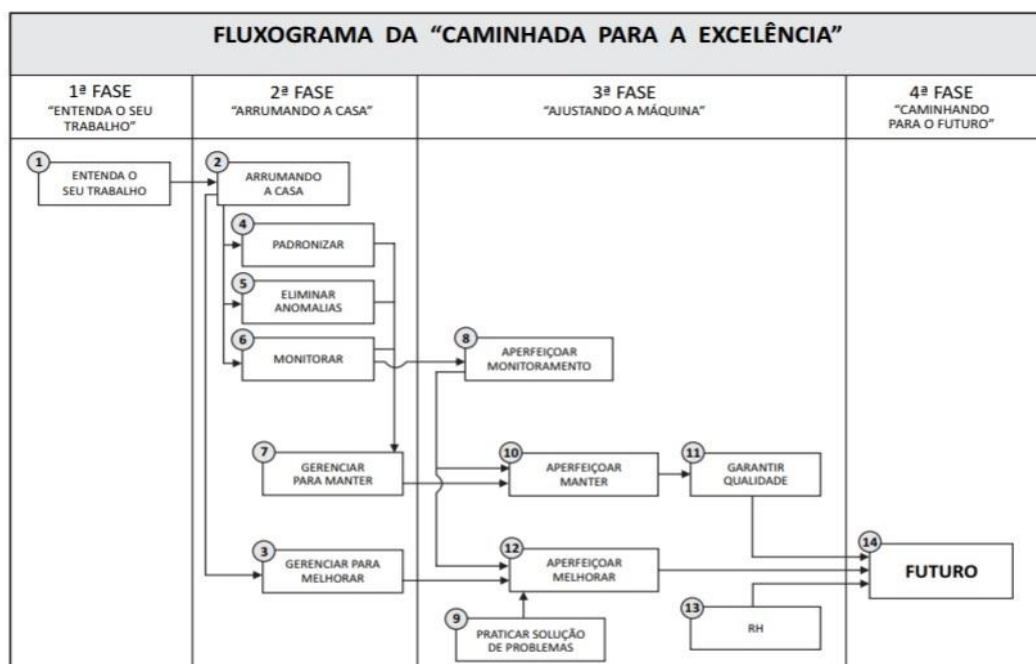
Ainda de acordo com Campos (2013), a aplicação do GRD ocorre em quatro fases, cada uma delas com objetivos específicos, estas fases se dão conforme descrito a seguir:

1. Primeira Fase – Entenda o seu trabalho: o primeiro passo é conhecer a empresa, nesta fase deve-se descrever em qual linha de negócio a empresa está inserida. É importante também descrever a missão, visão, valores e razão da empresa. Na descrição do negócio devem conter cargos, equipamentos utilizados, fornecedores, serviços e/ou produtos e, os principais clientes, sejam eles internos ou externos. Também é importante definir uma lista de produtos e agregar a eles um grau de prioridade, como por exemplo, aquele que gera mais lucro, ou o que gera mais problemas.
2. Segunda Fase – Arrumando a casa: nesta fase ocorre a padronização dos processos, todos os gerentes devem estabelecer fluxogramas para cada um dos processos que estão sob o seu comando, também é necessário que um fluxograma seja preparado para cada produto e cada tarefa, lembrando-se sempre de explicitar cada processo. Além disso, cada área da organização deve ser mapeada e monitorada, a partir daí as anomalias começam a ser identificadas e posteriormente eliminadas. É importante que tudo isto se inicie pelos produtos, tarefas e processos prioritários, pois são eles que podem gerar mais lucros ou mais prejuízos para a empresa.
3. Terceira Fase – Ajustando a máquina: esta é a fase do aperfeiçoamento, a partir daqui o monitoramento e a padronização dos processos são aperfeiçoados. Esta fase preza pela melhoria dos resultados alcançados, desta forma é necessário garantir a qualidade de produtos e/ou serviços buscando sempre por melhorias, por isso é importante manter a prática de solução de problemas. Aqui, Campos (2013) também enfatiza como em todas as outras fases a importância de gerir as pessoas, para ele, é preciso preparar e treinar os supervisores e operadores, mostrando como e qual é a importância do papel de cada um dentro da organização.

4. Quarta Fase – Caminhando para o futuro: o objetivo desta última fase é o melhoramento contínuo da empresa, assim é preciso manter e melhorar ainda mais os resultados já conquistados, porém isso só é possível desde que novas metas sejam estabelecidas, elas podem ser definidas de acordo com o custo, a entrega ou com os critérios de qualidade. Mais uma vez, é importante lembrar-se daqueles considerados prioritários, e de envolver cada vez mais as pessoas, pois são estas metas que irão alavancar a situação da empresa diante do mercado em que atua.

Segundo Campos (2013), essas quatro fases devem ser seguidas fielmente, com muito estudo, e estabelecendo prazos para que cada etapa seja concluída. Para ele também é importante que sejam elaborados planos de melhorias, aplicando os conceitos nas práticas, assim será possível melhorar o entendimento de cada colaborador da empresa, e desta forma o GRD será melhor aplicado, garantindo assim o seu sucesso. Todas estas fases podem ser visualizadas e melhor compreendidas no fluxograma a seguir:

Figura 4 – Fluxograma da “Caminhada para a excelência”



Fonte: Adaptado (Campos, 2013, p. 19).

No entanto, “a melhoria no Gerenciamento é resultado da metodologia e das pessoas como as empresas apresentam características diferentes, não existe um método rígido. Cada empresa deve planejar a melhor forma de melhorar seu GRD” (SANTOS, A., 2014, p. 21). Lembrando que, para poder proporcionar a sustentação da melhoria dos processos, é

importante estabelecer um sistema de padronização de processo, um dos principais requisitos de implantação do Gerenciamento da Rotina (SOUZA, 2010).

Assim, conclui-se nessa etapa que o GRD oferece um conjunto metodológico prático e ao mesmo tempo flexível, condizente com a realidade da maioria das empresas. Nesse caminho, verifica-se que a implantação desse sistema pode ser uma importante ferramenta na gestão de qualidade, uma vez que tem em sua constituição o empenho de todos os participantes dos processos para a busca da qualidade daquilo que é oferecido pela empresa.

2.3 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Para o Gerenciamento de rotina de uma empresa, é muito importante que padrões sejam estabelecidos. “O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho” (CAMPOS, 2013, p. 49). De acordo com Tamborlin (2008) a padronização é um estudo que permite a elaboração de regras, sua área de atuação não se limita à definição de regras, mas também envolve sua aplicação.

Espindola e Medeiros (2011) afirmam que nas organizações mais avançadas a ferramenta gerencial mais utilizada é a padronização. Além de ser um instrumento de controle que serve como base para a rotina, é uma forma prática e executável para a estabilização dos processos de uma organização (SOUZA, 2010).

Campos (2013), afirma que a padronização é uma ferramenta de gerenciamento fundamental, porque possibilita que o controle possa ser executado através da elaboração de referências para comparação. O autor alerta que é indispensável que se tenha formas para realizar as comparações e as medições, assim o trabalho de gerenciamento e o controle ocorrerá mais facilmente.

Para estabelecer padrões antes é importante visualizar quais são os processos e como eles funcionam, por isso, o fluxograma é uma ferramenta que importante, pois ele pode ajudar a visualizar os processos e a analisar alguns pontos como, centralização/descentralização,

simplificação do processo, necessidade de atividades, entre outros (SANTOS, A., 2014). O fluxograma deve refletir a real instituição e não aquela que desejaria que fosse.

De acordo com Ferreira (2016), o fluxograma é um instrumento de representação gráfica do fluxo de um determinado processo que deve ser utilizado através de símbolos previamente confeccionados, possibilitando a visualização detalhada de forma clara e precisa de cada processo do fluxo, ou a sequência de um determinado processo, assim como sua análise e a sua redefinição. Através do fluxograma, é possível verificar quais operações são realizadas, onde e quem as executam, como e quais são entradas e as saídas, qual é o curso das informações, quais são os recursos utilizados, quais são os custos necessários, qual é a carga de trabalho e qual o tempo gasto para a execução do processo (ENOKI, 2006). Dessa forma, o uso de fluxogramas facilita a análise de processos, permitindo compreender qualquer tipo de atividade, simples ou complexa, o funcionamento dos componentes deve estar descrito detalhadamente, assim é possível identificar com maior facilidade as falhas que ocorrem durante a realização dos procedimentos (GOMES, 2009).

Nesse sentido, como base para o GRD Abreu e Lock (2007) apontam a padronização de processos, como um meio de promover o treinamento de colaboradores, pois eles acreditam que não é possível controlar sem antes padronizar, além disso, sem a padronização, variações na produtividade dos servidores podem ser mais frequentes, assim como nos custos ou na qualidade dos serviços oferecidos. Por isso, a capacitação e o desenvolvimento das habilidades dos profissionais envolvidos são muito importantes, visto que com investimentos na qualificação profissional consequentemente haverá melhoria na assistência prestada ao cliente (FONSECA *et al.*, 2013).

De toda forma, Campos (2013) acredita que os gestores da empresa precisam compreender que a padronização dos processos é um dos meios mais confiáveis para manter a produtividade e a competitividade, a padronização serve de base para o GRD, assim como para o alcance de resultados cada vez melhores.

Em contrapartida, para Malik e Telles (2001), é de suma importância destacar a necessidade de um treinamento eficaz, este quando é alinhado às estratégias desenvolvidas pela empresa, cria competências e contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores e o alcance da missão da instituição. Além de um treinamento efetivo e direcionado, é importante que os cargos e funções estejam bem definidos, ressaltando as suas diferenças: função é o tipo de trabalho, já cargo, é a posição ocupada na empresa (CAMPOS,

2013). Dessa maneira, Lima *et all* (2012) afirma que uma empresa, bem fundamentada em uma rotina de trabalho, opera de modo mais independente, pois seus funcionários também criam mais independência a partir de suas funções e cargos bem definidos.

Nessa perspectiva, de acordo com Campos (2013), em uma empresa existem funções, que são as atividades de cada colaborador, e os cargos, são as posições hierárquicas que cada um ocupa. O autor afirma ainda que uma pessoa pode ter um cargo, e exercer várias funções, assim como várias pessoas podem ter cargos diferentes e exercerem a mesma função, os cargos devem mudar constantemente para a acomodação de fatores externos e internos, porém as funções devem permanecer as mesmas. Ele ressalta os cargos e funções sejam definidas através de planejamento previamente estabelecido, desta forma as anomalias podem ser evitadas.

Como ilustrado na figura a seguir, as funções são divididas em dois tipos: as gerenciais, exercidas por diretores e gestores, que estabelecem as metas por meio de planejamento, e treinam os supervisores, e as funções operacionais, que cumprem e supervisionam os procedimentos operacionais (SANTOS, A., 2014).

Figura 5 – Tipo de trabalho exercido em cada função

| Tipo de Trabalho Exercido em cada Função | | | |
|--|---------------|---|--|
| | | SITUAÇÃO → | |
| FUNÇÕES ↓ | | NORMAL | OCORRÊNCIA DE ANOMALIAS |
| GERENCIAIS | DIREÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> * Estabelece METAS que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico. | <ul style="list-style-type: none"> * Estabelece METAS para corrigir a "Situação Atual". * Compreende o "Relatório da Situação Atual". |
| | GERENCIAMENTO | <ul style="list-style-type: none"> * Atinge METAS (PDCA). * Treina função supervisão. | <ul style="list-style-type: none"> * Faz, semestralmente, o "Relatório da Situação Atual" para a chefia. * Elimina as anomalias crônicas, atuando nas causas fundamentais (PDCA). * Revê periodicamente as anomalias, detectando as anomalias crônicas (Análise de Pareto). * Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência, atuando complementarmente à função supervisão. |
| OPERACIONAIS | SUPERVISÃO | <ul style="list-style-type: none"> * Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão. * Treina a função operação. | <ul style="list-style-type: none"> * Registra as anomalias e relata para a função gerencial. * Conduz Análise das Anomalias, atacando as causas imediatas (p. ex.: o padrão foi cumprido?). |
| | OPERAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> * Cumpre os <u>Procedimentos Operacionais Padrão</u>. | <ul style="list-style-type: none"> * Relata as anomalias. |

Fonte: Adaptado (Campos, 2013, p. 27).

Conforme fora explanado a padronização de processos tem como principal objetivo diminuir a variação dos processos de trabalho sem que seja prejudicada a sua flexibilidade, pois é indispensável que os produtos e serviços atendam às necessidades e expectativas dos clientes considerando a melhor forma e o menor custo possível (LIMA, 2011). Os meios

utilizados para a padronização são fundamentais para uma organização manter sua competitividade no mercado, pois os prazos de entrega e a satisfação dos clientes afetam diretamente os custos da produção (FONSECA *et. al.*, 2013).

Além disso, de acordo com Lima (2011), a padronização é uma das principais ferramentas de garantia da percepção dos clientes, diante dos produtos e serviços oferecidos, além de contornar problemas de discrepância de informações. Segundo o autor, a extinção da variação nos processos e procedimentos vigentes na empresa só pode ser promovida com o estabelecimento de rotinas de trabalho.

De acordo com Moreira *et al.* (2014), o Ciclo PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, Act*), também é uma das ferramentas indicadas para a padronização de processos, pois tem como principal objetivo estabelecer o controle dos processos, sendo utilizado de maneira contínua para o gerenciamento de instituições, através do estabelecimento de diretrizes de planejamento da qualidade, do controle dos níveis de padrões e da atualização das diretrizes estabelecidas, garantindo a satisfação do público alvo. Ainda de acordo com o mesmo autor, o uso do Ciclo PDCA depende diretamente da compreensão do objetivo e do conceito da padronização do processo, é de extrema importância que as equipes envolvidas na sua aplicação entendam a visão do processo, assim como a identificação clara da matéria, dos clientes e das saídas, além do relacionamento interno existente na organização.

Com isso, entende-se aqui a relevância da padronização de processo, sobretudo quando atrelamos essa ferramenta ao estudo do GRD, pois tal forma de pensar e agir padronizando as atividades de uma empresa colabora para o controle mais eficaz de toda a rotina de uma organização, sistematizando de modo estruturado para que as anomalias que apareçam sejam de fácil identificação e resolução. Em outras palavras, padronizar os processos confere ser um utensílio fundamental para o GRD e, conseqüentemente, instrumento básico para objetivar as metas planejadas.

2.4 CICLO PDCA

O PDCA é um método de gerenciamento utilizado pelo GRD com o intuito de promover a melhoria contínua dos processos, além de gerenciar sistemas, também é utilizado para solucionar problemas (SOUZA, 2010).

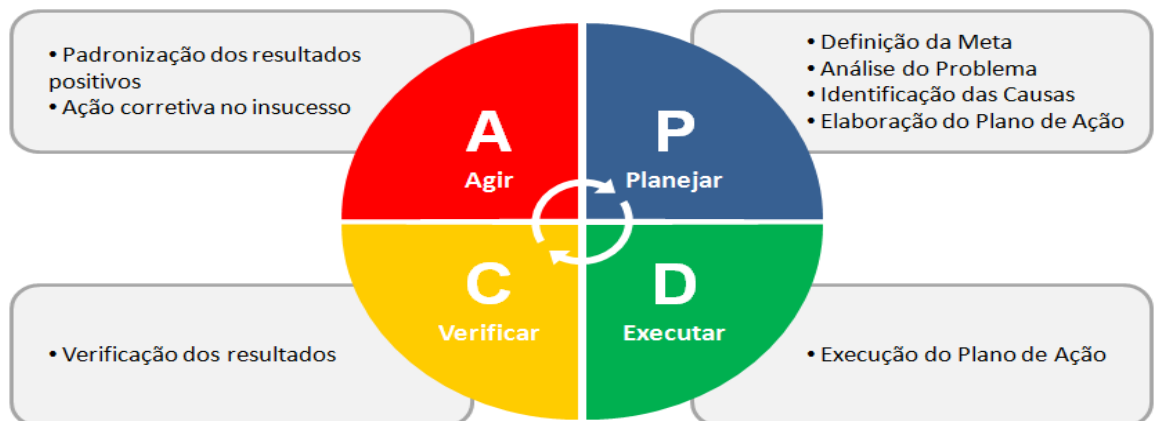
De acordo com Chaves (2010) o Ciclo PDCA também é conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, foi criado por Walter A. Shewhart por volta da década de 30 e divulgado por Willian E. Deming durante a década de 50, o PDCA é um “modelo de referência para os planos de melhoramento adotados por inúmeras organizações, proporcionando uma linguagem comum a todos na melhoria contínua da qualidade” (BENCKE *et al.*, 2012, p. 03).

Conforme Neves (2007) o ciclo PDCA tem o intuito de padronizar os dados do controle da qualidade, a fim de evitar falhas nas análises, tornando as informações mais compreensíveis. Além disso, segundo o autor, também pode ser utilizado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua. E, ainda na ideia deste autor, o Ciclo PDCA serve como um caminho traçado para chegar até as metas determinadas, que se dividem em dois tipos:

- Metas para manter (previsibilidade): metas padrões determinam um limite de valores para itens de controle que consideram as especificações do produto vindas de clientes. Pretendem manter a consistência dos produtos/serviços. (NEVES, 2007).
- Metas para melhorar (competitividade): são metas que vêm do mercado, provenientes da vontade do cliente, este mercado deve oferecer produtos e serviços cada vez melhores, e com custos mais acessíveis. Pretendem, portanto, promover a melhoria ao longo do tempo. (NEVES, 2007).

Chaves (2010), afirma que o PDCA está dividido em quatro etapas, as quais, segundo ele, devem ser repetidas continuamente.

Figura 6 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado (CAMPOS, 2013, P. 174).

O Ciclo PDCA, na concepção de Campos (2013) é aplicado para sempre melhorar os resultados do processo, visando o mercado, cada vez mais exigente, este ciclo, para o autor, possui dentro de si oito subetapas, como é demonstrado a seguir:

Quadro 1 – Subetapas do ciclo PDCA

| PDCA | FLUXO-GRAMA | ETAPA | OBJETIVO |
|------|-------------|----------------------------------|---|
| P | 1 | Identificação do Problema | Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância. |
| | 2 | Observação | Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista. |
| | 3 | Análise | Descobrir a causa fundamental (ferramentas de qualidade) |
| | 4 | Plano de ação | Conceber um plano para bloquear a causa fundamental. |
| D | 5 | Execução | Bloquear a causa fundamental. |
| C | 6 | Verificação | Verificar se o bloqueio foi efetivo. |
| A | 7 | Padronização | Prevenir contra o reaparecimento do problema. |
| | 8 | Conclusão | Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros. |

Fonte: Adaptado (Campos, 2013).

Dessa forma o ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. Logo, a conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente (NEVES, 2007). “Seguindo no espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado” (NASCIMENTO, 2011, p. 03). Para Campos (2013), utilizando o que foi aprendido na primeira aplicação do ciclo, é possível começar um novo ciclo, em uma tentativa com um grau de complexidade maior, e assim sucessivamente. Sendo assim, a última fase sobre o Ciclo PDCA se torna a mais importante, pois é nela que ele assumirá um novo começo.

Para Neves (2007) desde que o Ciclo PDCA seja aplicado corretamente, a partir da elaboração de projetos de produtos ou processos, pode trazer resultados positivos na qualidade, na produtividade e nos custos da organização. Além disso, de acordo com Bueno *et al.* (2012), o PDCA deve ser utilizado quando a organização ou a empresa precisar encontrar uma melhor qualidade nos seus produtos, serviços ou até mesmo na execução de suas tarefas.

Ainda de acordo com Bueno *et al.* (2012) a simplicidade do Ciclo PDCA permite que ele seja praticado em diversas atividades do mercado, como engenharias, jurídico, empresarial e outras áreas. No entanto para que a implantação deste Ciclo seja correta,

“devem-se ter conhecimentos administrativos como gestão operacional, gestão da qualidade, gestão de empresa, gestão do negócio” (BUENO *et all.* 2012, p. 11).

Considerando o levantamento sobre o ciclo PDCA aqui apresentado, observamos, portanto, que cada vez que um novo obstáculo surge durante o ciclo e é resolvido, atinge-se um novo nível de qualidade, estes são vistos desta vez como uma oportunidade para a melhoria contínua, uma vez que suas etapas possuem um caminho simples para seguir, direcionando gestores e colaboradores para a execução da integração de etapas de produção. Dessa forma, entende-se o ciclo PDCA como uma ferramenta corretiva que dialoga com a padronização de processos, bem como juntas formam uma aporte para o desenvolvimento e aplicação do GRD.

3. METODOLOGIA

De acordo com Mendonça (2013), a metodologia é definida como os passos que foram adotados para a execução da pesquisa científica. Assim, reservamos para esta seção a explanação dos procedimentos necessários para estruturação e fundamentação da pesquisa.

3.1 COLETA DE DADOS

Dessa maneira, é de grande importância estruturar o ambiente no qual a pesquisa está inserida a fim de que se tenham as respostas adequadas não só para se chegar a uma conclusão a respeito da implantação do GRD no setor de atendimento da operadora, mas também para propor melhores soluções nessa mesma área da empresa.

Nesse sentido, para que se responda às questões referentes à metodologia do GRD e verificar como tal metodologia pode gerar produtividade para a operadora de saúde, usou-se como instrumento metodológico a pesquisa qualitativa. Dessa forma, observa-se que a pesquisa qualitativa é “aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise.” (MARTINS, H., 2004, p. 289). Em outras palavras, esse tipo de pesquisa busca filtrar e interpretar os dados obtidos com o intuito de aprofundar o conhecimento em relação ao objeto de análise.

Em consonância com a pesquisa qualitativa, na pesquisa descritiva “busca-se conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros aspectos do comportamento humano no nível individual ou coletivo.” (MENDONÇA, 2013, p. 16). Portanto, foi importante munir-se de tais princípios metodológicos para pautar essa pesquisa, ampliando o conhecimento a respeito da rotina do setor de atendimento e procurando se familiarizar com os problemas apresentados nesse setor, com a finalidade de apresentar uma melhor proposta para a qualidade de serviço no atendimento.

Como ferramenta da metodologia de pesquisa qualitativa, considera-se importante a apresentação do estudo de caso que é definido por Yin (2010) como um fenômeno real,

quando o acontecimento e a situação, na qual esse acontecimento está inserido, não são clarividentes. Nesse contexto, justifica-se o estudo de caso como ferramenta metodológica importante de análise, pois a operadora de saúde enfrenta alguns problemas em relação à qualidade do serviço de atendimento e no gerenciamento das rotinas que geram prejuízos diretos à empresa, tais como NIP'S, insatisfação dos clientes e, em menor grau, o desencontro de informações.

Não apenas isso considera-se de suma importância também para esta pesquisa a explanação do estudo de caso único, pois o norte desse trabalho está direcionado para o estudo de um caso isolado, conforme afirma Yin (2010) um caso único necessita de intensa coleta de informações em um mesmo ponto de análise. Portanto, como essa pesquisa concentra-se na exploração dos problemas e da rotina de funcionamento de um único setor da operadora de saúde, setor de atendimento, foi-se necessário implantar a metodologia do estudo de caso único.

Sendo uma técnica qualitativa de investigação e coleta de dados, a observação participante tornou-se também importante, porque se necessitou, de acordo com as circunstâncias do ambiente de investigação, de um acompanhamento diário a fim de verificar o cotidiano e estruturação do setor de atendimento da operadora de saúde, por um período de cinco meses (fevereiro a julho de 2018). Assim, temos que “o método de coleta de dados na observação participante consiste em que o pesquisador participe de atividades cotidianas relacionadas a uma área de vida social, a fim de estudar um aspecto de vida por meio da observação de eventos” (GIVEN, 2008 apud MARIETTO, 2014, p. 1).

Outro recurso metodológico usado nesse trabalho foi a entrevista semiestruturada como um recurso para obtenção de informações mais direcionadas, uma vez que tal recurso visa, através de perguntas e respostas, entre entrevistador e entrevistado, apurar dados que são fundamentais para a montagem de um panorama da situação-problema. Segundo nos fala Martins (2008), a entrevista consiste numa técnica de coleta de dados focada na busca dos significados que os entrevistados atribuem as situações em que são expostos. Dessa forma, esse instrumento metodológico teve grande relevância já que esse procedimento foi realizado com a diretoria administrativa para verificar a sua visão em relação aos problemas enfrentados no setor, à padronização dos processos, bem como possíveis melhorias com a implementação do GRD.

Para fundamentar o procedimento metodológico da pesquisa, tornou-se relevante o estudo documental, pois, segundo Bonotto et al (2015) nesta fase é considerado que haja e extração de dados dos vários tipos de documento, buscando analisar e interpretar esses dados. Nessa pesquisa, portanto, foram usados documentos de caráter nacional, tais como a Lei nº 9.656 de 03 de junho de 1998, que dispõe sobre o que os planos privados de saúde devem oferecer, e dados oficiais da ANS a respeito da operadora analisada, disponibilizados e extraídos do site.

E por fim, e não menos importante, destacou-se a proeminência da triangulação de dados, como um instrumento fundamental para a conclusão dos dados analisados durante o período de pesquisa. Segundo nos informa Trivinos (1987, p. 138), a “técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo.” Nesse contexto, observa-se que, para chegar a uma conclusão a respeito das múltiplas questões que envolvem o setor de atendimento, necessitou-se confrontar as informações extraídas a partir da observação da rotina do setor a fim de que pudesse compreender as circunstâncias de atendimento, estruturar as deficiências e eficiências do setor e propor possíveis soluções objetivadas na melhoria do atendimento ao público da operadora.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme nos indica Gil (2002), há grandes dificuldades em se estruturar informações para análise e interpretações de dados. Nesse sentido, buscou-se, nessa seção, descrever e interpretar as informações coletadas a partir da observação das rotinas do setor de atendimento.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada trata-se de uma operadora de saúde, regulamentada pela ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. Uma operadora de saúde é um seguro de proteção de pessoas contra o risco de terem despesas médicas, seu objetivo é prestar assistência médica

e hospitalar. Estas seguradoras são regulamentadas por meio da Lei nº 9.656 de 03 de junho de 1998, onde determina que planos privados de assistência à saúde devam oferecer:

“a prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós-estabelecidos, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, pela faculdade de acesso e atendimento por profissionais ou serviços de saúde, livremente escolhidos, integrantes ou não de rede credenciada, contratada ou referenciada, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica, a ser paga integral ou parcialmente a expensas da operadora contratada, mediante reembolso ou pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do consumidor” (BRASIL, 1998).

Com sede administrativa instalada na cidade de Aracaju, Sergipe, a seguradora em questão, divide-se em três pontos de atendimento médico e hospitalar, além de dispor de atendimento diversificado através da sua rede de empresas credenciadas, incluindo atendimentos de urgência e emergência em todo o Brasil através do sistema ABRAMGE – Associação Brasileira de Planos de Saúde.

A missão da empresa é oferecer aos seus clientes dos mais variados níveis da sociedade a oportunidade de melhorar sua qualidade de vida, com a tranquilidade de contar com seus serviços para que mantenham uma vida saudável. Já a sua visão está direcionada para a reavaliação constante dos seus indicadores de qualidade e de satisfação, a fim de manter-se no foco da sua missão, garantido que seus clientes sempre estejam prioridade. Entre os seus valores podemos destacar Responsabilidade social, Qualidade, Segurança, Inovação e Compromisso.

A Seguradora oferece atualmente dois tipos de plano de saúde, o Plano Empresarial, contratado por pessoa jurídica a fim de oferecer como benefício para seus colaboradores, e Plano Individual contratado por pessoa física. Dentro destes dois tipos ainda há outros três, aqui referenciados como “A”, “B” e “C”¹, estes podem ser escolhidos de acordo com a necessidade e a prioridade de cada cliente, seja ele pessoa física ou jurídica.

¹ A diferenciação entre os planos “A”, “B” e “C” esta nos locais onde o cliente poderá receber atendimentos médico e hospitalar, de acordo com as especificações estabelecidas em contrato prévio, obedecendo às regulamentações estabelecidas pela ANS e também o Código de Defesa do Consumidor – CDC.

A Operadora em análise, além de está buscando a padronização dos seus processos, procura também a reestruturação na divisão de cargos e funções, desta forma possibilita um melhor gerenciamento de suas rotinas.

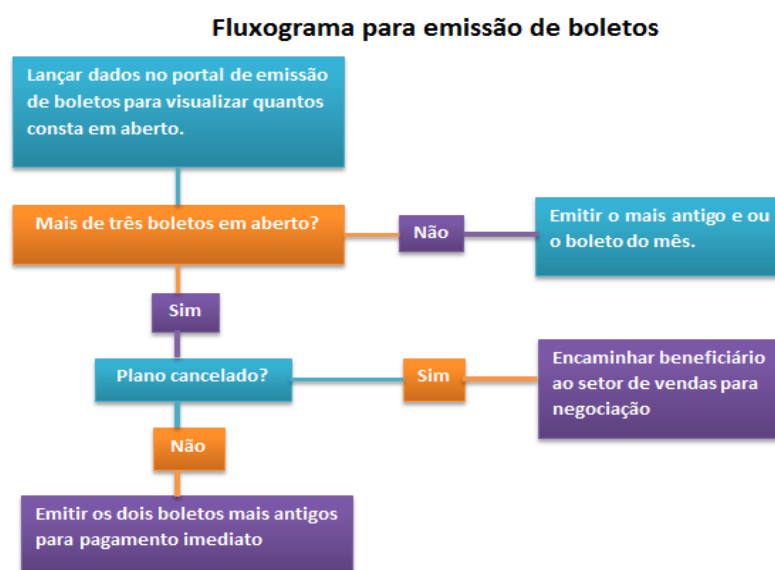
Com isto, esta pesquisa concentra-se especificamente no setor de Atendimento ao Cliente, visto que este é um dos setores no qual a operadora vem buscando melhorias, além disso, o pesquisador tem contato direto com este setor por ser funcionário, facilitando assim a coleta de dados. O setor de atendimento está sob a supervisão de duas coordenações diretas, que estão responsáveis por orientar e dar suporte aos atendentes, totalizando nove colaboradores,

As principais atividades deste setor são:

- a) **emissão de boletos:** para emissão de boletos é necessário acessar uma página online, digitar o código de usuário e a sua data de nascimento. O boleto é gerado e impresso. A página permite a visualização de até três boletos vencidos, no caso da existência de mais boletos, a página não permite a visualização, pois nestes casos, o contrato já está passível de cancelamento.

O plano não estando cancelado, mas os boletos em atraso, o atendente deve emitir até dois boletos para pagamento imediato. No caso de planos já cancelados pelo mesmo motivo, o caso é encaminhado à central de vendas para negociação.

Figura 7 – Fluxograma para emissão de boletos

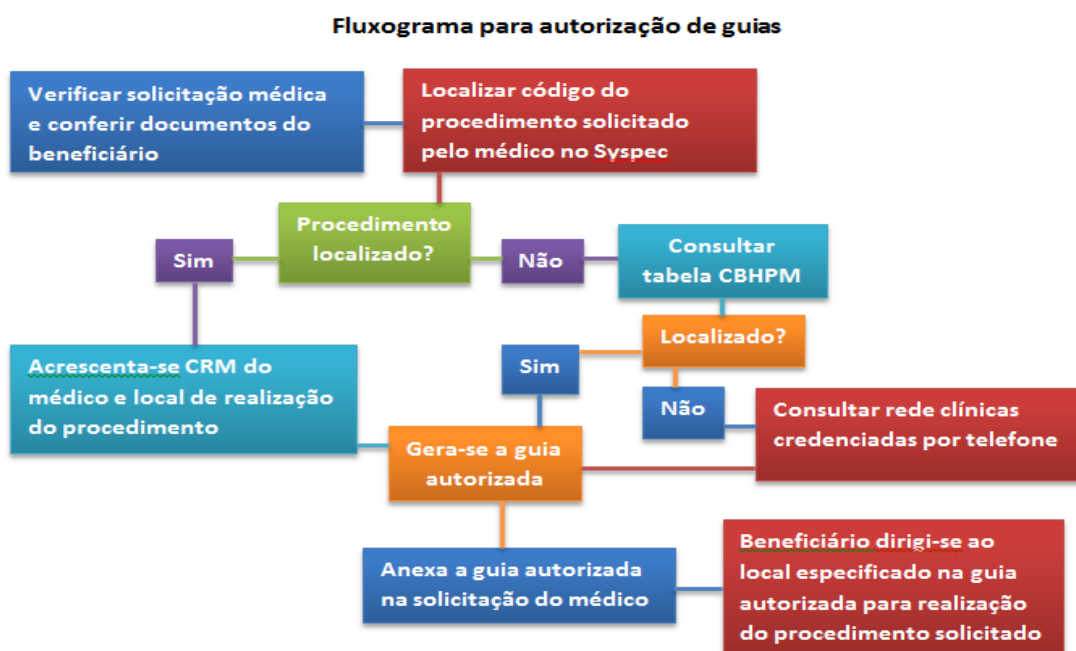


b) autorização de guias: autorização de guias nada mais é que a autorização de procedimentos (consultas, cirurgias, exames e terapias diversas), solicitados por médicos conveniados ou não a operadora, alguns destes precisam de perícia médica prévia. Os casos que não precisam de perícia médica são autorizados diretamente no balcão de atendimento, para isto o beneficiário precisa estar com as seguintes documentações: documento oficial com foto, carteira do plano e solicitação médica original e legível.

Para esta atividade, os atendentes solicitarão ao beneficiário a documentação necessária para o atendimento e acessarão o sistema de autorização, no qual digitará o código do beneficiário, código do médico solicitante, sua especialidade, local onde será realizada ou autorizada a solicitação, mais uma vez a sua especialidade, Conselho Regional de Medicina (CRM) do solicitante e código do que foi solicitado pelo médico, assim, será impressa uma réplica da solicitação do médico direcionando o cliente para os locais de atendimentos já pré-determinados.

O problema identificado neste caso é que nem sempre os atendentes conhecem os procedimentos pedidos pelos médicos, sobretudo aqueles mais específicos ou que demandam um conhecimento técnico, tão pouco o sistema oferece subsídios para os atendentes nesses casos, e menos ainda na tabela de Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos - CBHPM.

Figura 8 – Fluxograma para autorização de guias



- c) **perícia médica:** a perícia médica é uma atividade do setor de atendimento que visa análise prévia de procedimentos (cirurgias, exames e tratamentos) considerados de alta complexidade, e que por isso, precisam de análise técnica e específica. Este serviço é analisado mediante agendamento, o prazo de resposta ou de agendamento para solicitações eletivas é de até quinze dias úteis, já os casos de urgência e emergência, o prazo é de até 24h desde que esteja acompanhado de relatório médico com a justificativa e especificação da urgência ou a emergência.

Existem também dois tipos de perícia, a presencial, quando o beneficiário precisa passar pelo perito e sabe a resposta da avaliação médica ao final do atendimento e a perícia não-presencial, a qual o beneficiário deixa suas documentações para análise, e saberá o resultado na data estabelecida no seu protocolo de atendimento.

Para efetuar o agendamento, o beneficiário precisa se dirigir à sede da operadora com a solicitação médica, com justificativa para o pedido ou relatório médico, exames de diagnóstico (quando houver) e documentos pessoais. O agendamento é realizado via sistema, todos os dados cadastrais devem ser conferidos, e a documentação necessária é escaneada para que seja anexada na perícia médica, juntamente com registro do CRM do médico solicitante e código referente ao procedimento solicitado.

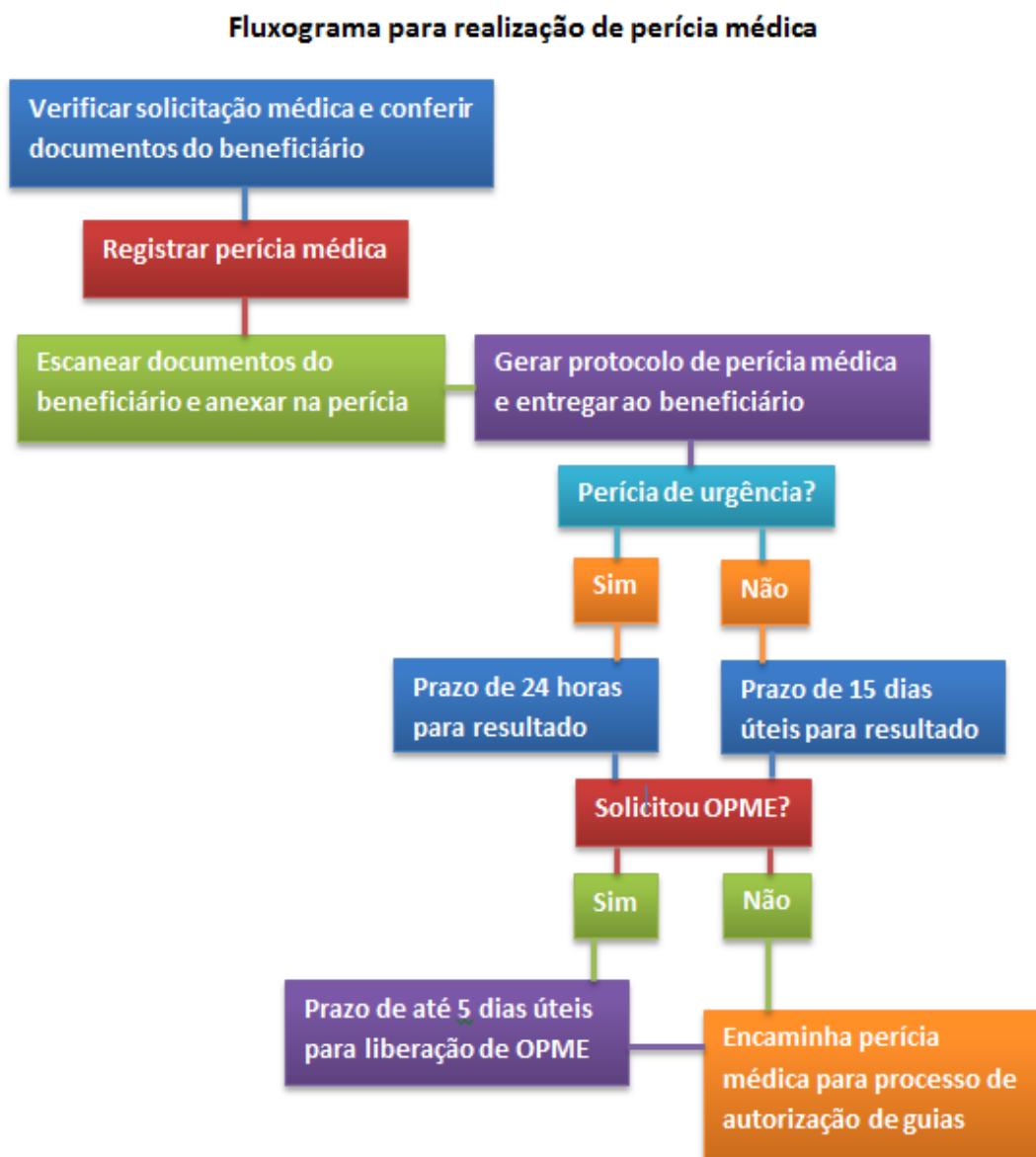
Ao final do cadastro da perícia, é gerado um número de protocolo que é o código de registro da perícia, juntamente com o prazo para resposta. A partir desse ponto, a perícia é encaminhada ao perito, que dará o aval se o procedimento será autorizado ou não, esta aval é registrado no próprio sistema.

Caso o procedimento seja autorizado, a perícia seguirá para a autorização de guias, desta forma o beneficiário deverá retornar à operadora para retirar o comprovante de autorização da sua solicitação, caso contrário a perícia será finalizada, porém o beneficiário poderá, por direito estabelecido pela ANS, solicitar a justificativa para a negativa da solicitação, esta justificativa é chamada de Termo de Indeferimento.

O problema identificado nesta atividade é que nem sempre é de conhecimento dos atendentes se o procedimento solicitado pelo médico necessitará participar de perícia médica, a partir daqui, iniciam os mesmos problemas da autorização de guias. Alguns procedimentos precisam de Órteses, Próteses e Materiais Especiais,

que são os chamados OPME's, são materiais que a operadora compra quando é solicitado e o procedimento autorizado, o prazo para compra e chegada destes materiais é de até cinco dias úteis a partir do prazo determinado em protocolo, porém frequentemente esses prazos também vêm sendo descumpridos.

Figura 9 – Fluxograma para realização de perícia médica



Fonte: Autor.

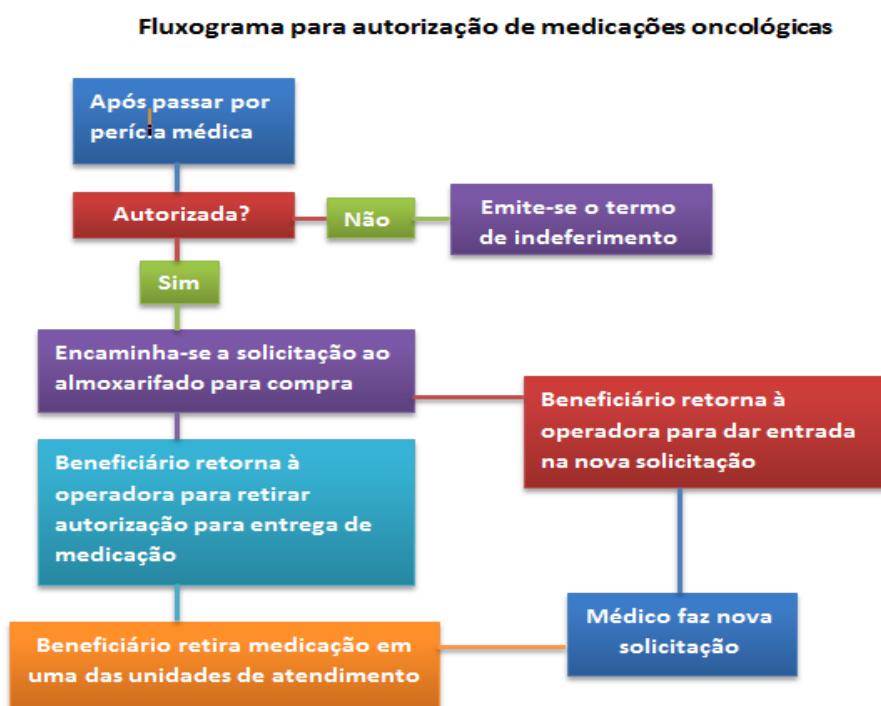
- d) autorizações de medicações oncológicas:** este ponto corresponde à autorização de procedimentos referentes às solicitações de pacientes em acompanhamento oncológico, que podem ser quimioterapias, radioterapias, exames de diagnóstico e de controle, liberação de medicamentos e de procedimentos cirúrgicos.

A maioria dos procedimentos destas atividades devem sempre passar por perícia médica, sempre que solicitado, com exceção dos tratamentos contínuos, como é o caso das quimioterapias, radioterapias e dos tratamentos por medicamentos, que podem ser solicitados várias vezes o mesmo medicamento ou o mesmo procedimento.

Nesses casos, a primeira solicitação é encaminhada para avaliação da perícia, sendo autorizada, no caso das quimioterapias e radioterapias, essas são em seguida encaminhadas para autorização de guias, o caso das posteriores, basta que o beneficiário deixe a solicitação na operadora para que seja encaminhada diretamente para o auditor médico validar a autorização, em seguida a solicitação é encaminhada para a autorização de guias, dias depois, o beneficiário poderá retornar para retirar sua guia autorizada.

Já os tratamentos por medicações, quando a primeira solicitação é autorizada, faz-se o encaminhamento ao almoxarifado para efetuar a compra da medicação, assim que a medicação chega, o beneficiário retorna à operadora para retirar uma declaração que autoriza a entrega da medicação, esta declaração deverá ser levada pelo beneficiário para outra unidade de atendimento, onde ele receberá a medicação.

Figura 10 – Fluxograma para autorização de medicações oncológicas

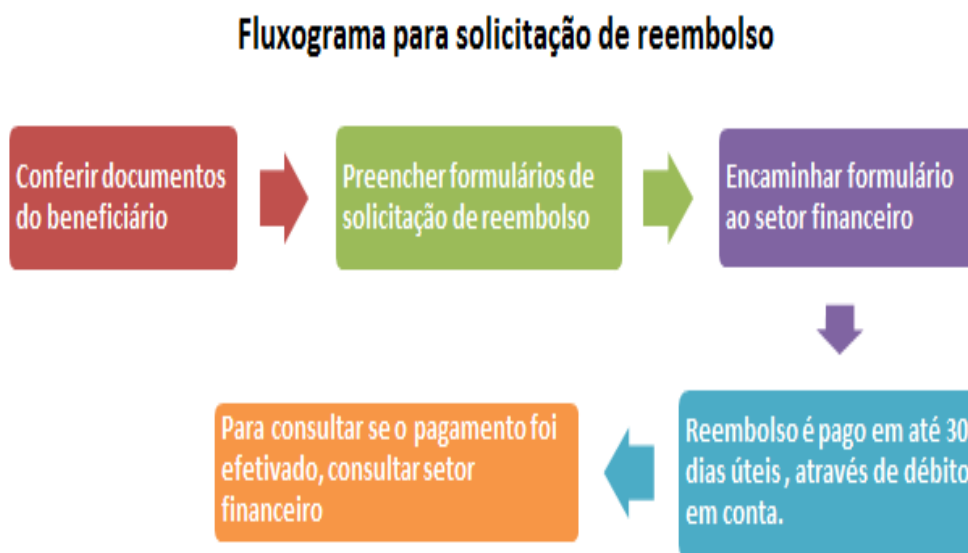


- e) **solicitação de reembolso:** esta atividade está relacionada aos procedimentos e atendimentos com cobertura assegurada pela ANS, que a operadora não possui local credenciado para a realização.

Nestes casos, o beneficiário tem a liberdade de procurar um local ou profissional de sua preferência que ofereça o serviço necessário, assim posteriormente, esse beneficiário deverá se dirigir a sede da operadora para solicitar o retorno do valor cobrado.

Para solicitar reembolso, o beneficiário deve apresentar recibo, nota fiscal, carteira do plano, documentos pessoais e cartão bancário (conta corrente ou poupança). O prazo para pagamento é de até trinta dias úteis. A execução desta atividade é totalmente manual, não há nenhum sistema para controle de entrada das solicitações e de seu andamento, muito menos um sistema que gere protocolo de atendimento, desta forma, para consultar o andamento das solicitações, o setor de atendimento deve sempre recorrer ao setor financeiro.

Figura 11 – Fluxograma para solicitação de reembolso

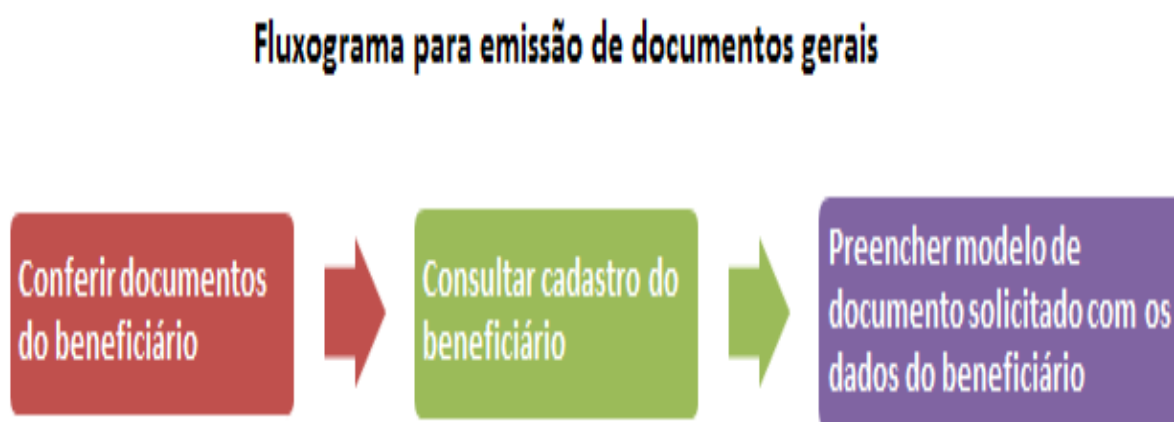


Fonte: Autor.

- f) **emissão de documentos gerais:** refere-se à emissão de documentos solicitados por beneficiários e redigido pelos atendentes (declaração de permanência, declaração de quitação, declaração de portabilidade, etc.), esses documentos são gerados pelos próprios atendentes.

Para isso, existem modelos para cada documento, apenas troca-se os dados do beneficiário, esses dados são consultados no *Syspec*² e preenchidos de acordo com cada documento. Porém, mesmo existindo os modelos para preenchimento, muitos documentos são emitidos com erros de digitação ou com modelos diferentes dos que são disponibilizados, o que faz com que os beneficiários retornem irritados à operadora, para correção do documento emitido.

Figura 12 – Fluxograma para emissão de documentos gerais



Fonte: Autor.

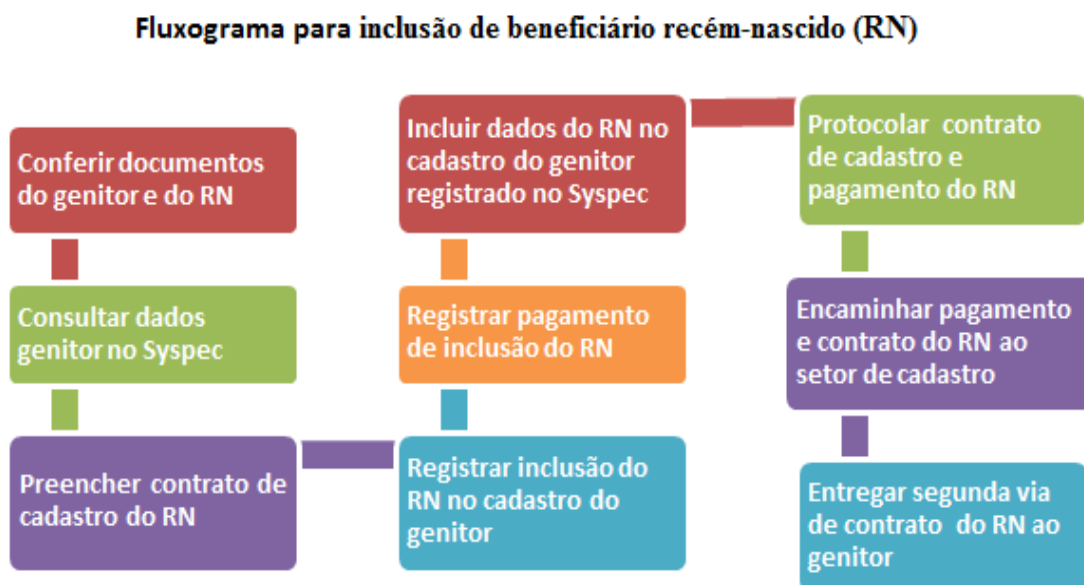
- g) inclusão de beneficiário recém-nascido (RN):** este serviço é para inclusão de recém-nascidos no plano dos genitores. É preciso consultar o *Syspec* para conferência do plano do genitor em que o recém-nascido será incluído.

Para este serviço, é preciso que pelo menos um dos genitores compareça na operadora com Certidão de nascimento da criança, além documentos pessoais, cartão do plano e o valor do plano que a criança será incluída.

Toda documentação do contrato será preenchida no atendimento de forma manual, são nove documentos diferentes que devem ser devidamente preenchidos e assinados pelo atendente e pelo genitor. No entanto, nem todos os atendentes sabem executar esta atividade, assim, este serviço fica direcionado a apenas alguns atendentes, comprometendo a agilidade do atendimento. Este serviço só é realizado até o 30º dia de vida do recém-nascido.

Syspec: Sistema de banco de dados dos beneficiários, também utilizado para emitir guias.

Figura 13 – Fluxograma para inclusão de beneficiário recém-nascido (RN)



Fonte: Autor.

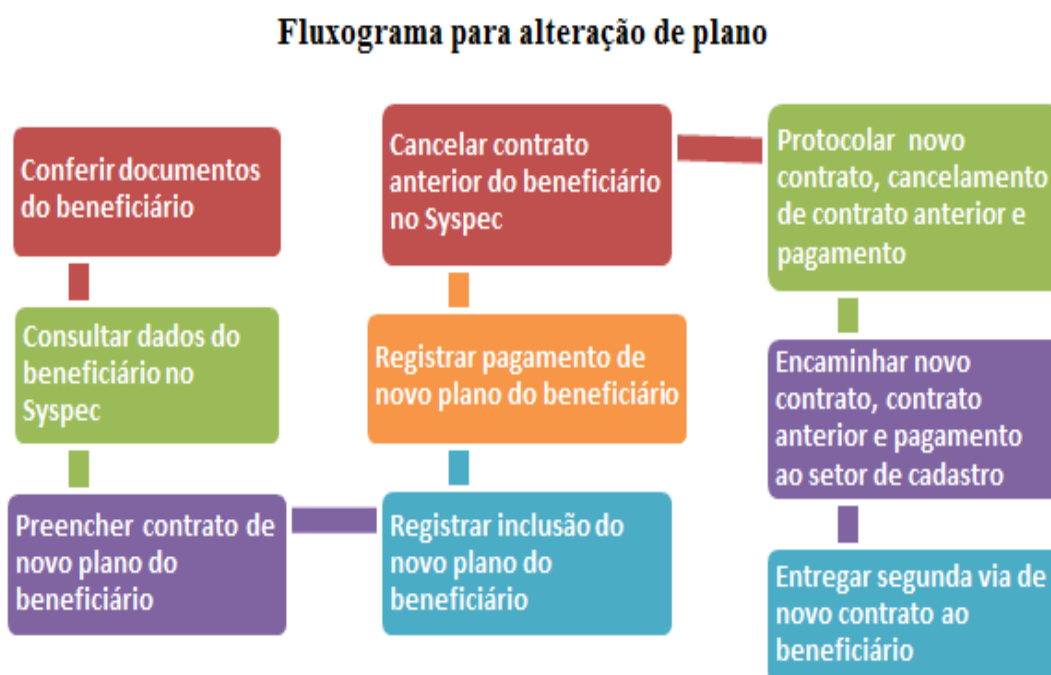
- h) alteração de plano:** este serviço corresponde à alteração do tipo do plano do beneficiário, seguido a tabela de valores vigente. É preciso consultar o Syspec para conferência do plano atual do beneficiário e verificar o valor atual do novo plano escolhido.

Para este serviço, é preciso que beneficiário (caso o beneficiário seja menor de 18 anos, o responsável legal deve comparecer) compareça na operadora com documentos pessoais, comprovante de residência e o valor do novo plano escolhido.

Toda documentação do contrato será preenchida no atendimento de forma manual, são nove documentos diferentes que devem ser devidamente preenchidos e assinados pelo atendente e pelo beneficiário ou seu responsável legal.

Mais uma vez, nem todos os atendentes sabem executar esta atividade, assim este serviço fica direcionado a apenas alguns atendentes, comprometendo a agilidade do atendimento. A seguir, a figura 14 representa o fluxograma para esta atividade:

Figura 14 – Fluxograma para alteração de plano



Fonte: Autor.

Como dito anteriormente, a organização em questão vem buscando meios para melhorar seus resultados por meio da padronização de processos, com o intuito de reduzir custos e anomalias. Para isto, os esforços para estas mudanças estão sendo direcionado aos setores que têm contato direto com o cliente, entre eles, o setor de atendimento, onde também se concentra esta pesquisa.

Entretanto, esses esforços ainda não são bem estruturados, nesse sentido, pretende-se nesse ponto do trabalho descrever a rotina do setor de atendimento a fim de refletir sobre possíveis anomalias e problemas pertencentes a esse setor.

Dessa forma, grande parte dos problemas encontrados pela empresa vem da falta de padronização dos processos e de monitoramento eficiente das atividades, que são desenvolvidas nela, o que afeta a comunicação interna, ocasiona a disseminação de informações incorretas e o descumprimento de prazos estabelecidos pelos órgãos regulamentadores desse tipo de serviço.

De fato, não se observa na empresa uma tentativa de pautar suas metas, o que nesse caso, revela uma total falta de direcionamento. Fato esse que não é diferente no setor de

atendimento, este reflete a falta de metas da empresa, pois se verifica que nele há problemas com o tempo de atendimento, repetições desnecessárias de informações que poderiam ser padronizadas ou que tivesse um banco de dados para o acesso de todos os colaboradores, a fim de que se otimize o tempo gasto nos atendimentos.

Assim, o período de observação participante dessa pesquisa revela que houve poucas tentativas de fiscalização para tentar minimizar as anomalias e os prejuízos do setor, entretanto essa fiscalização não pode ser confundida com um processo mais elaborado de monitoramento de rotina, lembrando-se do conceito de GRD, anteriormente expresso.

No nível da mão de obra do atendimento, é interessante ressaltar que não tem um processo de melhoria do atendimento, uma vez que os atendentes não recebem treinamento qualificado e apenas contam com o conhecimento adquirido durante o dia a dia de trabalho, os colaboradores recém-contratados são treinados pelos colaboradores mais antigos, que também foram treinados da mesma maneira, provocando, assim, ciclos viciosos de trabalho.

Souza (2010), por sua vez, afirma que o Ciclo PDCA é uma ferramenta que permite a melhoria contínua das organizações, é utilizado tanto para gerenciamento de sistemas quanto para solucionar problemas. Na operadora em questão, não se observa nenhuma atividade que apresente um ciclo regular e padronizado que possa ajudar na rotina do setor, portanto, essa descontinuidade das atividades e a falta de monitoramento contradizem tal premissa do referido autor.

Sobre as circunstâncias de circulação de informações na empresa, verifica-se que o setor de atendimento depende das orientações vindas dos demais setores da organização, transmitidas por seus respectivos colaboradores, atualmente por ordem da diretoria administrativa, estas informações são veiculadas através de *e-mails* compartilhados com os setores competentes, observando sempre a qual setor cada informação está sendo vinculada.

Esta medida foi tomada após os gestores identificarem que muitas vezes, vários colaboradores, ao mesmo tempo, abandonavam o seu setor para buscarem informações em outras áreas da empresa e, por isso, acabavam atrapalhando as atividades dos demais setores, o que também fazia acumular as tarefas do atendimento, pois estes colaboradores gastavam muito tempo para conseguirem as informações que precisavam, além disso, ocorria uma grande disseminação de informações erradas que eram compartilhadas entre eles, muitas

destas informações por diversas vezes acabavam chegando até o cliente, gerando grandes problemas que afetam a sua satisfação, pondo em risco a credibilidade da operadora.

Em contrapartida, a utilização de informações por *e-mail* não pode ser considerada uma forma de padronização, visto que não só o setor, mas quase toda empresa carece de um gerenciamento na área de documentação.

Um ponto também a se destacar é a oscilação dos cargos e funções dentro da empresa, sobretudo, na área de atendimento. Em consonância com esse ponto, foi identificado também que o setor de Perícia Médica, que está ligado ao setor e atendimento, passou por mudança no cargo de coordenação duas vezes durante o período de fevereiro a junho de 2018, período dessa pesquisa.

Além destas mudanças de cargos, funções foram adicionadas ao cargo, sem planejamento prévio, o que conseqüentemente ocasionou sobrecarga ao cargo e atraso das funções atribuídas a ele.

Portanto, essas frequentes mudanças de cargo, bem como as outras anomalias estruturadas nessa fase, geram sobrecarga a outros setores, provocam um ambiente de informações desconstruídas, acarretando em insatisfação do cliente, baixa produtividade e avaliações não satisfatórias junto aos órgãos reguladores.

Conforme expresso na caracterização da empresa, usou-se a Lei nº 9.656 de 03 de junho de 1998 para amparar a nossa pesquisa e delimitar algumas características da operadora de saúde, buscando, então, restringir o ramo que a empresa analisada trabalha, bem como seu público-alvo, a fim de que tenhamos claros esses três pontos da empresa: o que ela oferece, a quem ela oferece, de que maneira ela deve oferecer.

Dessa forma, estes três pontos a serem analisados são fundamentais para que possamos fazer uma conexão com o segundo objetivo desse trabalho, que é analisar os problemas relacionados à qualidade do serviço no setor de atendimento.

Nessa perspectiva, uma das mais valiosas informações para esta pesquisa consiste na interpretação dos dados extraídos do site da ANS referentes à operadora de saúde em análise. Logo, esses dados e os critérios usados para análise poderão nos nortear a respeito da qualidade do serviço, uma vez que, alguns critérios estabelecidos pela ANS foram filtrados a fim de que pudéssemos conectar esta análise a um dos objetivos desse trabalho, citado no parágrafo anterior. Para isso, é indispensável que se apresente aqui alguns critérios gerais utilizados pela ANS para avaliação das operadoras de saúde. São eles:

- **Monitoramento de garantia de atendimento** - Segundo a ANS (2018), esse critério é baseado no acompanhamento do acesso dos contratantes aos serviços oferecidos pelas operadoras de saúde, no qual os dados são baseados nas reclamações recebidas e no quantitativo de usuários dos planos de saúde. Nesse caso, a unidade avaliativa é dividida por faixa, sendo a faixa 0 a melhor e a faixa 3 a pior.
- **Índice de reclamações** – De acordo com a ANS (2018), as informações desse índice servem para esclarecer aos usuários de plano de saúde sobre o comportamento das operadoras em relação a sua demanda. Nesse critério, foram usados dois subcritérios para a análise desse trabalho: Índice de reclamações gerais (IRG); Índice de Abertura de Processo Administrativo (IAP).

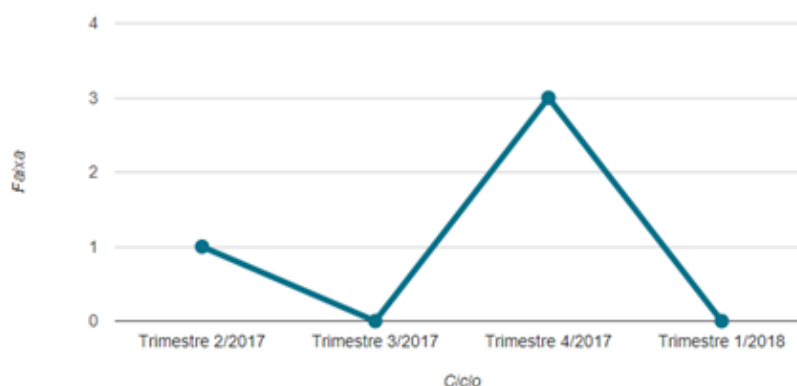
Nesse contexto, faz-se importante também definir o que é a ANS para que tais dados possam fazer sentido. Em outras palavras, a própria ANS (2018) se define como um órgão regulador que se responsabiliza pela área de planos de saúde, assim podendo realizar fiscalizações e monitoramento desse ramo da saúde e afirmar o interesse social. Dessa forma, pôde-se salientar da confiabilidade da pesquisa documental, uma vez que os dados examinados nesses documentos partiram de fontes confiáveis.

Para que fique em consonância com essas informações e seus respectivos períodos avaliativos realizados pela ANS, é bom reafirmar aqui que o período de observação participante desse estudo foi de fevereiro a julho de 2018, a fim de que se possa confrontar os dados e chegar as melhores conclusões e confiabilidade da pesquisa.

Não apenas isso, mas também verificar as melhores propostas de intervenção e melhoria da qualidade de serviço para operadora. Ao partir, de fato, para os exames dos índices da operadora em estudo, ficou evidente à primeira vista certa irregularidade nos dois dos critérios gerais (Monitoramento de garantia de atendimento e Índice de reclamações).

Em relação ao critério de monitoramento de garantia de atendimento, como dito anteriormente, esse critério visa analisar a garantia dos serviços oferecidos pela operadora junto aos seus clientes, baseado nas reclamações dos mesmos. Assim, nessa avaliação a operadora em análise apresentou o seguinte gráfico:

Gráfico 1 – Histórico da Operadora no Programa de Monitoramento



Fonte: Adaptado (ANS, 2018).

Relembra-se que nesse gráfico a divisão é feita por faixas em que a faixa 0 é a melhor e faixa 3 é a pior. Então, de acordo com esses dados, pode-se observar que desde o segundo trimestre de 2017 ao primeiro trimestre de 2018, início da observação participante no setor de atendimento, a empresa sofre com a oscilação no seu monitoramento, passando por picos bons e ruins de avaliação, o que nos faz concluir que, em relação a esse dado, a operadora varia quanto a sua oferta de serviços, já que é essa a garantia do critério avaliativo.

Ou seja, como o conceito do critério está pautado no acompanhamento dos serviços que são oferecidos pela operadora e nas reclamações dos contratantes em relação a esses serviços, verificamos, nesta etapa, que procedimentos que passam também pelo setor de atendimento, tais como verificados na observação participante e na caracterização da empresa (liberação de exames, terapias e cirurgias e autorizações de materiais e medicamentos) sofrem essa oscilação mostrada no gráfico, uma vez que a falta de padronização de processos, monitoramento, bem como um gerenciamento de rotina desse setor, que visa à qualidade do serviço, geram insatisfação do cliente e, por consequência, as reclamações junto à ANS, o que é, para a própria reguladora de saúde, informações relevantes para estabelecer a faixa de monitoramento.

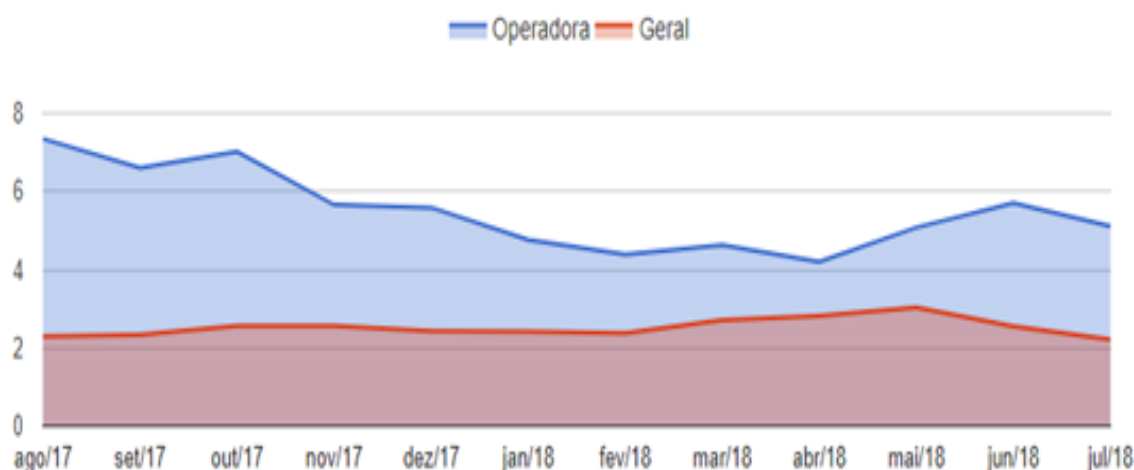
Em outras palavras, esse critério de monitoramento reflete também a rotina e os problemas da qualidade de serviço do setor de atendimento na medida em que esse setor é, para a operadora, uma ponte entre os serviços que ela oferece e o seus beneficiários.

Assim, não há como desvincular a oferta de serviço da operadora e as reclamações dos clientes (critérios apontados no monitoramento) do setor de atendimento, pois a maioria dos

serviços que são oferecidos passa pelo setor de atendimento, em outros termos, garantir um bom atendimento é a concretização de uma boa qualidade de serviço.

Em se tratando dos índices de reclamações da operadora em análise, temos que descrever dois subcritérios que estão relacionados ao índice de reclamações, sendo eles o Índice de reclamações gerais (IRG) e o Índice de Abertura de Processo Administrativo (IAP), pois tais subcritérios podem estar estreitamente ligados ao setor de atendimento e suas respectivas atividades. Assim, observemos os subcritérios a seguir:

Gráfico 2 – Evolução do Índice Médio de Reclamações (IMR)

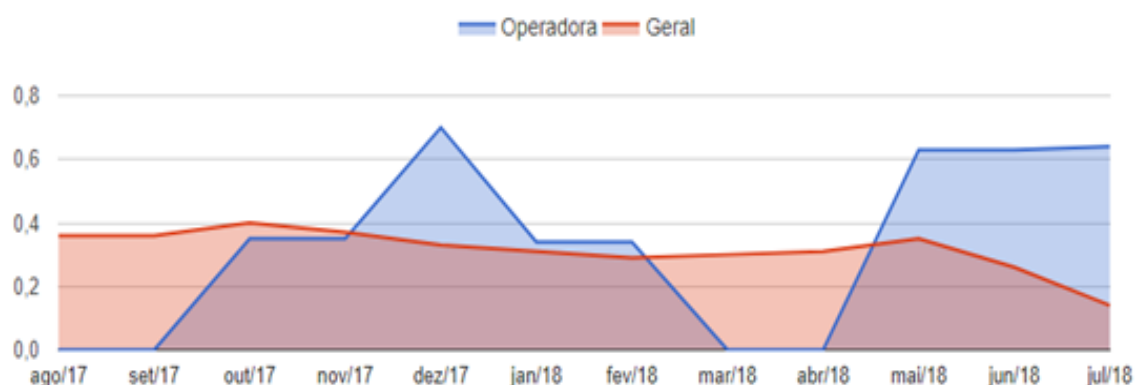


Fonte: Adaptado (ANS, 2018).

Antes da análise em si, é importante ressaltar, de acordo com as figuras, que os gráficos têm a orientação de que quanto menor for a linha do gráfico, melhores são os indicadores da empresa. Portanto, é válido dizer que o IRG, segundo a ANS (2018), representa uma unidade de aferição que avalia o comportamento das operadoras no quesito atendimento aos problemas listados pelos contratantes do plano. Nesse sentido, verifica-se, a partir do gráfico de IRG, que a operadora apresenta uma média de reclamações acima da linha que marca as concorrentes de acordo com o seu porte.

Em relação ao período de observação participante desse trabalho (fevereiro a julho de 2018), analisa-se que o a linha da operadora sofre uma pequena queda em fevereiro/ 2018, o que é bom para a empresa, mas já a partir de março/2018 até julho/2018 ela tem uma nova crescente, com variações pontuais nos meses de abril/ 2018 e junho/2018.

Gráfico 3 – IAP



Fonte: Adaptado (ANS, 2018).

Em se tratando do IAP, a ANS (2018) o define como uma forma de averiguar as reclamações dos beneficiários que tem boas chances de virar processos administrativos. O que para qualquer empresa, não é positivo ter altos índices desse tipo de reclamações.

Nesse contexto, o gráfico de IAP da operadora mostra novamente oscilações abruptas na sua linha, com um destaque pontual para os meses de março/2018 e abril/2018, que teve uma queda, mas novamente a partir de abril o IAP da empresa volta a crescer e se manter em uma constante nos seguintes meses do gráfico.

Portanto, a comparação entre esses índices da ANS mostra, em primeiro lugar que os subcritérios do Índice de reclamações (IRG e IAP) são um reflexo do critério de Monitoramento de garantia de atendimento também avaliado pela ANS. O que nos gera como conclusão dessa fase documental em contraponto com a observação participante, que a irregularidade da empresa está também intimamente ligada às questões relacionadas ao setor de atendimento, uma vez que é um setor, que refina a relação entre o beneficiário e a operadora de saúde.

Não apenas isso, mas a pesquisa documental foi fundamental para que pudéssemos ratificar o que dito na caracterização da empresa, em relação às atividades desempenhadas no setor, bem como os levantamentos feitos na observação direta participante, respondendo, assim a dois objetivos desse trabalho que são a descrição da rotina do atendimento e a análise dos problemas relacionados à qualidade do serviço do setor que pôde ser apurada a partir dos dados da ANS.

Partindo para outro ponto que compõe este trabalho, foi feita uma entrevista³ com a diretora administrativa da operadora de saúde, no dia 22/08/2018 no *roll* de entrada da própria empresa, e teve por objetivo verificar o conhecimento da diretoria quanto à metodologia do GRD, bem como ter uma segunda perspectiva a respeito da rotina do setor e suas respectivas anomalias no desenvolvimento das atividades de atendimento.

A entrevista teve uma duração de aproximadamente 12 minutos, em condições boas para a sua execução e a sua análise, nessa fase, tem caráter interpretativo, fazendo-se sempre uma ponte com o estudo documental e a observação participante.

Ao analisar a entrevista, percebe-se que a ideia que vem sendo construída ao longo do estudo documental e da observação direta participante, vai se confirmando com as respostas da entrevistada. Dessa forma, já se analisou através do estudo documental, que o atendimento gera significativas consequência para o funcionamento da empresa como um todo e são nessas circunstâncias que as respostas obtidas na entrevista ajudaram na construção de um caminho lógico para a fundamentação da pesquisa desse trabalho.

Então, já nas primeiras perguntas da entrevista, percebemos que a diretoria ratifica a deficiência de alguns processos, confirma também a necessidade de treinamento especializado para o setor de atendimento e ressalta que tais deficiências não representam uma questão específica de funcionários, pois eles têm um tratamento, em relação à lida com os beneficiários do plano, muito educada, ou seja, não é uma questão pessoal de atendimento.

A entrevistada lembra que um dos pontos a melhorar no setor de atendimento, e também em outros setores da empresa, é a questão da comunicação, uma vez que a mesma informação é repetida várias vezes pela coordenação durante a rotina do setor para os atendentes. Não apenas isso, mas também a entrevistada relata que existe um grande problema com a questão de individualismo, o que dificulta o gerenciamento das rotinas, gerando anomalias que são confirmadas com a análise documental dos dados da ANS, na medida em que os dados são confrontados.

São listados também problemas como a falta de reunião, o que prejudica a melhoria contínua do setor de atendimento. Juntamente com esse ponto, temos outra problemática que se associa a falta de reunião: a falta de registros das poucas reuniões que têm, o que colabora com a ideia que já vem trabalhada e defendida durante o estudo da documentação da ANS sobre o atendimento da empresa.

³ Para consultar entrevista, vide Apêndice A.

Em outras palavras, verifica-se que a falta de documentação para registro das atividades são cruciais para aparição de anomalias nos processos e também a insatisfação do beneficiário, o que acarreta na oscilação dos índices vistos da operadora de saúde junto à reguladora.

Confirmando a problemática da documentação, a diretoria reitera que não têm manuais de consultas de fato para acesso aos funcionários do setor, apenas existe uma fase de montagem de módulos, algo ainda muito superficial.

Outro problema a ser evidenciado da entrevista está no momento em que a entrevistada relata que não há um treinamento especializado para os funcionários, dessa forma, muitos gestores acabam sendo promovidos apenas por sua experiência naquele setor, sem nenhuma documentação interna do setor que norteiem suas funções e de seus subordinados, assim, percebemos que essas são questões típicas de empresas que não tem uma metodologia como o GRD para monitorar as atividades diárias.

Portanto, é de suma importância destacar que a diretoria da operadora de saúde destaca e reconhece que é necessário, não só para o setor de atendimento da operadora, mas também para os demais setores da empresa a implantação do GRD como técnica de melhoria da qualidade de serviço.

Ela afirma ainda que já está trabalhando essa metodologia em outros departamentos de forma, acredita-se, sem nenhuma estruturação condizente com a metodologia e sem se atentar para o setor de atendimento que, como dito anteriormente no estudo documental, estreita a relação operadora-beneficiário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o referencial bibliográfico apresentado, o mercado atualmente vem exigindo das empresas, maior desempenho na qualidade dos seus serviços, através da melhoria de seus processos, buscando sempre superar qualidade necessária para a satisfação de seus clientes.

Em outros termos, é relevante lembrar, nessa etapa, o que foi dito em relação à gestão de qualidade, uma vez que, este trabalho vem, em seu quarto objetivo, propor à empresa a implantação do GRD para a melhoria da qualidade de serviço no seu setor de atendimento.

Assim, relembra-se que, na etapa de gestão de qualidade, Prubel (2017) e Machado (2012) nos mostrou que todas as atividades da empresa, bem como seus esforços devem responder às necessidades do cliente para que a empresa tenha capacidade de concorrer com qualidade no mercado. É nessa perspectiva que entendemos o setor de atendimento como peça pioneira na aplicação da metodologia do GRD, pois como as atividades da empresa devem, por conceito, ter um foco exclusivo no cliente, faz-se relevante o pioneirismo desse setor, já que ele é a frente de contato com o foco da operadora de saúde, o cliente.

Nesse contexto, percebe-se que o GRD funciona como uma proposta para a melhoria contínua da qualidade do serviço ou produto, e contrapartida, a sua aplicação requer a sequência de algumas fases fundamentais do processo.

Nessa perspectiva, faz-se fundamental aqui rememorar essas fases apontadas por Campos (2013) para a aplicação do GRD, uma vez que, pretende-se com essa proposta auxiliar o setor de atendimento da operadora a minimizar os problemas apontados nos tópicos anteriores desse trabalho, bem como maximizar a qualidade do seu serviço.

Dessa forma, Campos (2013) nos mostra quatro fases para aplicação dessa pesquisa que já foram detalhadas na fundamentação, são elas: “entendendo o trabalho”, “arrumando a casa”, “ajustando a máquina” e “caminhando para o futuro”. Assim, levanta-se aqui alguns pontos que não foram verificados na prestação de serviço do setor de atendimento da operadora em relação a essas fases estabelecidas por Campos (2013).

Ou seja, ao tentar colocar a situação do setor nas fases do GRD proposto por Campos (2013), percebe-se que só é possível reconhecê-lo na primeira fase de gerenciamento, pois foi

possível notar, de acordo com todos dados levantados a partir dos três primeiros objetivos específicos desse trabalho – descrição, análise da qualidade de atendimento e percepção dos diretores quanto aos problemas – que a o setor de atendimento da operadora apenas reconhece suas atividades, enquanto parte componente da empresa, em outras palavras, esse setor, de modo tumultuado, reconhece a maioria de suas atividades, suas contribuições e até mesmo sua rotina de funcionamento.

Entretanto, vale ressaltar que tal setor tenta, sem um direcionamento metodológico específico, arrumar suas atividades, mas sem muito sucesso, fato esse confirmado pela observação participante e também pela entrevista. Por isso, não se pode dizer que a segunda fase para aplicação do GRD, que é a de padronização de processos, já foi experimentada pelo setor.

Dessa maneira, sendo seguida a linha de pensamento das fases de aplicação do GRD, teria que dar sequencia à segunda fase, fazendo assim a padronização das atividades e processos, estabelecendo os fluxogramas para cada processo a fim de que estes explicitem as atividades desempenhadas, conforme o a organização feita na caracterização da empresa.

Lembrando também que é ainda na segunda fase que começa o mapeamento e a fiscalização dessas atividades, a fim de que as anomalias e problemas possam ser mais facilmente identificados para, então posteriormente, eliminá-los.

Feito isso, recomenda-se, portanto, a continuidade da terceira e quarta fases em que serão feitos os aperfeiçoamentos dos processos, bem como o melhoramento contínuo das atividades. Ou seja, nessas duas últimas etapas, é necessário que o monitoramento e a padronização das atividades sejam ainda melhorados para que se tenham melhorias nos resultados. É feito também um trabalho de gestão de pessoas para todos os participantes do processo tenham a consciência da sua importância na execução das atividades.

E por último, mas não menos importante, é fundamental que o setor busque sempre melhorar seus resultados, mantendo todo o trabalho já organizado, bem como propondo novas metas para o setor. Deixa-se também, por uma melhoria em toda a empresa, que, sendo aplicada essa metodologia no setor de atendimento, a operadora possa investir essa mesma proposta nos outros setores da empresa.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

É deixado como legado para outros pesquisadores a relevância da implantação da metodologia do GRD em outras áreas do mercado empresarial, pois é importante que outros pesquisadores também aprofundem o conhecimento a respeito dessa metodologia para que outros ramos do empresariado também possam ser favorecidos por esse recurso, especialmente aqueles ligados à área de Secretariado Executivo, visto que este profissional possui conhecimentos gerenciais e habilidades interdisciplinares em sua formação que podem contribuir consideravelmente em todo o processo de implantação do GRD.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. B. L.; LOCK, F. N. **O Controle e o Gerenciamento da Rotina de Trabalho na Busca pela Qualidade em Prestação de Serviços**. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/viewFile/829/567>>. Acesso em: 05 set. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Monitoramento de Garantia de Atendimento**. Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/planos-de-saude-e-operadoras/informacoes-e-avaliacoes-de-operadoras/monitoramento-de-garantia-de-atendimento>>. Acesso em 24 ago. 2018.

BARBOSA, Sabrina Albernás. **A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: Um Estudo de Caso na Empresa Campo Fertilidade do Solo e Nutrição Vegetal LTDA**. Monografia. Disponível em: <<http://www.tecsoma.br/administracao/tcc/s/2-2013/sabrina.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

BENCKE, Gezebel Marcela; LUZ, Juliana da; SILVA, Vilmar Bueno. **Aplicação do gerenciamento da rotina do trabalho em uma indústria de implementos rodoviários**.

Disponível em:

<http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_20.%20APLICA%C3%87%C3%83O%20O%20GERENCIAMENTO%20DA%20ROTINA%20DO%20TRABALHO%20EM%20UM%20IND%C3%9ASTRIA%20DE%20IMPLEMENTOS%20RODOVI%C3%81RIOS.pdf>. Acesso em 16 mai. 2016.

BONOTTO, D. L.; KRIPKA, R. M. L.; SHELLER, M. **Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização**. Revista de Investigações, Vol. 14, n. 2, jul-dez 2015. Disponível em: <<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/viewFile/1455/1771>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.656 de 03 de junho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. **Diário Oficial da União**, Casa Civil, Brasília, DF, 3 jun. 1998.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9656.htm>. Acesso em: 10 jul. 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CHAVES, Giovana Gnata. **Implantação do ciclo PDCA para gestão de peças de reposição em uma empresa automobilístico**. Disponível em:

Disponível em: <

<http://periodicosbh.estacio.br/index.php/papirussantacatarina/article/viewArticle/2279>>.

ENOKI, César Hidetoshi. **Gestão de processos de negócios: uma contribuição a para avaliação de soluções *business process management* (BPM) sob a ótica da estratégia de operações**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/pt-br.php>>. Acesso em 10 jun. 2017.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins; MEDEIROS, Denise Dumke de. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços**. 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em : <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5962>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

FALCONI CONSULTORES DE RESULTADOS. **Gestão à Vista**. Disponível em: <<https://www.falconi.com/gesta-a-vista/se-poucos-tem-meta-ninguem-bate-a-meta/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

FERREIRA, Raphela Souza Gouveia. **Documentação e padronização do processo de contas a receber da empresa EC Eletrônica Ltda**. Revista Eletrônica Estácio Papirus, Vol. 3, n. 1 (2016).

FONSECA, Augusto V. M. da [et al.]. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 14 out. 2016.

GOMES, Diogo Rodrigues. **Mapeamento de processos como ferramenta de avaliação de processo produtivo: estudo de caso em uma empresa do Pólo de Cerâmica de Campos-RJ**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Engenharia de Produção) Universidade Estadual Do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/LEPROD_6975_1251810639.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2017.

LIMA, Bruno Thomazini Pavanello de. **Diagnóstico acerca da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia302611.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. Disponível em:<http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf>. Acesso em 17 set. 2018.

MALIK, A. M., e TELES, J. P. **Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo**. Revista de Administração Hospitalar. vol.41 no.3 São Paulo Jul – Set/ 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300006>. Acesso em 06 dez. 2017.

MARCONDES, Rodrigo Bressan. **Fundamentos do sistema de gestão da qualidade aplicados aos processos produtivos de uma empresa de projetos de engenharia e**

arquitetura / Rodrigo Bressan Marcondes - Rio de Janeiro: UFRJ / Escola Politécnica, 2018. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10024126.pdf>>. Acesso em 17 set. 2018.

MARIETTO, M. L. **Observação participante e não participante**. Working Paper. São Paulo, UNINOVE, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcio_Marietto/publication/301614548_OBSERVACAO_PARTICIPANTE_E_NAO_PARTICIPANTE/links/571d5ad808ae6eb94d0e513e/OBSERVACAO-PARTICIPANTE-E-NAO-PARTICIPANTE.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

MARTINS, A. A.; ZVIRTES, L.; MARTINS, A. **A implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_499_11579.pdf>. Acesso em 11 abr. 2017.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300006>. Acesso em: 21 Ago. 2018.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. Salvador: Editora Unifacs, 2013.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

MOREIRA, E. G; MOREIRA, T. G; MARTINS, D. D. S. **Aplicação da ferramenta de qualidade PDCA para solução de problemas críticos em empresa panificadora**. Anais...Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<http://www.saepr.ufv.br/wp-content/uploads/2014.28.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

NASCIMENTO, Adriano Fagner Gonçalves. **A utilização da metodologia do Ciclo PDCA no Gerenciamento da melhoria contínua**. Monografia (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) Faculdade Pitágoras – MG, 2011. Disponível em: <file:///E:/UFS/TCC/ARTIGOS/GRD/PDCA/175655010212_Monografia_Adrriano_Fagner.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2017.

NASCIMENTO, Adriano Fagner Gonçalves. **A utilização da metodologia do Ciclo PDCA no Gerenciamento da melhoria contínua**. Monografia (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) Faculdade Pitágoras– MG, 2011. Disponível em: <file:///E:/UFS/TCC/ARTIGOS/GRD/PDCA/175655010212_Monografia_Adrriano_Fagner.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2017.

NEVES, Thiago França. **Importância da utilização do Ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. Monografia (Curso de Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora - MG, 2007. Disponível em: <http://www.fmepro.org/XP/editor/assets/DownloadsEPD/TCC_junho2007_ThiagoNeves.pdf>. Acesso em 12 abr. 2017.

NOGUEIRA, Luiz Carlos Lima. **Gerenciando pela qualidade total em saúde**. 4. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

SANTOS, Andréia Miranda dos. **Gerenciamento da rotina: implantação em uma indústria eletrônica**. Monografia (Curso de Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2013_3_Andreia>.pdf. Acesso em 01 abr. 2017.

SANTOS, Edilene Galdino dos; LIMA, Izabel França de; ABRANTES, Mônica Paiva Santos de. **Gerenciamento da rotina diária em unidades de informação**. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000714/01/T054>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

SOUZA, Ítalo Ávila de. **Padronização de processos como ferramenta de gerenciamento: Um estudo de caso no Yázi Internexus João Pessoa**. 56 p. Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2010.2/ORGANIZACAO_E_METODOS/PADRONIZACAO_DE_PROCESSOS_COMO_FERRAMENTA_DE_GERENCIAMENTO.pdf. Acesso em 23 mar. 2017.

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Marcelo dos. **Análise e padronização do processo de implantação das soluções da empresa Cetil sistemas de informática S/A: aplicação de um programa piloto**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-22, Sem I. 2008 ISSN 1980-7031. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/98/93>>. Acesso em 12 abr. 2017.

TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2010.

APÊNDICE A – Entrevista a respeito do GRD como metodologia para melhorar a qualidade.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ENTREVISTADOR: - VOCÊ CONSIDERA QUE O SETOR DE ATENDIMENTO PRESTA UM SERVIÇO DE QUALIDADE

ENTREVISTADO: - BOM ATUALMENTE EU ACHO QUE OS ATENDENTES SÃO MUITO PRESTATIVOS SOLÍCITOS E QUE ÀS VEZES EXISTEM ALGUMAS DEFICIÊNCIAS NO PROCESSO E QUE INDEPENDE ÀS VEZES DO FUNCIONÁRIO EM SI, ENTENDEU MAS ALGUMAS SITUAÇÕES ONDE EU CREIO QUE ELES PRECISAM DE TREINAMENTO PORQUE ALGUMAS QUESTÕES ELAS SE REPETEM ENTÃO DEVERIA EXISTIR UMA INTERAÇÃO UMA COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO DO DEPARTAMENTO MELHOR PARA QUE ELES CONSEGUISSEM VISUALIZAR E MELHORAR A LOGÍSTICA TAMBÉM DA EQUIPE MAS DE UMA FORMA GERAL O ATENDIMENTO PARA COM OS CLIENTES É UM ATENDIMENTO UM ATENDIMENTO BOM EU VEJO COMO A FORMA DE ATENDER A EDUCAÇÃO A PREOCUPAÇÃO NÃO NECESSARIAMENTE O QUE VEM NO DECORRER MAS O ATENDIMENTO EM SI, EU ACHO QUE É UM ATENDIMENTO BOM

ENTREVISTADOR: - QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PONTOS FRACOS DO SETOR QUE VOCÊ ACHA QUE PRECISA MELHORAR

ENTREVISTADO: - É JUSTAMENTE ISSO QUE EU ACABEI DE FALAR ESSA PARTE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ELES PARECE QUE ELES NÃO SE COMUNICAM UM PENSA UMA COISA E AÍ VAI TIRA UMA DÚVIDA DEPOIS O OUTRO VAI TIRA A MESMA DÚVIDA E O OUTRO VAI TIRA A MESMA DÚVIDA ENTÃO SE EU TIRASSE UMA DÚVIDA E EU FIZESSE ATÉ UMA PASTINHA DE *WORD* DO QUE FOSSE ALGUMA ANOTAÇÃO EM ALGUM CANTO ONDE TIVESSE OLHE A DÚVIDA TAL TAL TAL (EXPRESSÃO REPETITIVA) FOI ESCLARECIDA POR FULANO DE TAL ASSIM ASSIM ASSIM (EXPRESSÃO REPETITIVA) COM

QUEM TIROU A DÚVIDA COMO FOI ESCLARECIDA E QUE FICASSE LÁ O OUTRO COLEGA QUE FOSSE PEGAR E TIVESSE UMA SITUAÇÃO SIMILAR ELE JÁ IA VER...ININTELIGÍVEL ELE JÁ IA SABER COMO TRATAR ENTÃO ELES NÃO CONVERSAM ENTÃO PARA MIM VOCÊ VAI PERGUNTAR ÉRICA QUAL É O PONTO NEGATIVO ESSE É UM PONTO NEGATIVO ELES SÃO INDIVIDUALISTAS ELES NÃO SE COMUNICAM

ENTREVISTADOR: - EXISTEM REUNIÕES EXCLUSIVAMENTE DIRECIONADAS A ESTE SETOR VISANDO A MELHORIA DA QUALIDADE

ENTREVISTADO: - EU COMO GESTORA JÁ SOLICITEI A COORDENADORA RESPONSÁVEL ALGUMAS VEZES QUE SE FIZESSE A REUNIÃO SE TREINASSE SE VISSE ALGUNS PONTOS QUE REALMENTE ELES ESTAVAM PRECISANDO SE EXISTE ALGUMA DEFICIÊNCIA ATÉ DE CONHECIMENTO DE MELHORIA PRA QUE FOSSEM FEITAS EFETIVAMENTE EU DESCONHEÇO MAS ÁS VEZES NÃO A GENTE PASSOU DO HORÁRIO A GENTE FICOU NA SEXTA ATÉ MAIS TARDE ASSIM É INFORMADO AGORA CADÊ O PROTOCOLO CADÊ A ASSINATURA DE TODO MUNDO QUE TODO MUNDO PARTICIPOU CADÊ A CIÊNCIA ENTENDEU A CONCLUSÃO EM SI DO PROCESSO EU NÃO CHEGUEI A VER MAS A INFORMAÇÃO DE QUE FOI FEITO

ENTREVISTADOR: - O SETOR DE ATENDIMENTO POSSUI METAS ESSAS METAS SÃO CUMPRIDAS

ENTREVISTADO: - NÃO QUE EU SAIBA NÃO

ENTREVISTADOR: - A EMPRESA PROMOVE TREINAMENTOS ESPECIALIZADOS PARA O SETOR DE ATENDIMENTO

ENTREVISTADO: - ASSIM ESPECÍFICO ESPECIALIZADO NÃO EU JÁ ATÉ SOLICITEI A UM TEMPO ATRÁS QUE FOSSEM VER COM EMPRESA ESPECÍFICA PRA FAZER O TREINAMENTO ATÉ A OUTRA GESTORA QUE FAZIA O COMPANHAMENTO MAIS GERAL FICOU DE VERIFICAR E AÍ UMA COISA OUTRA UMA COISA OUTRA (EXPRESSÃO REPETITIVA) E NÃO DEU IMPORTÂNCIA O QUE EU ACHO NA VERDADE É QUE ISSO É UM PONTO QUE TEM QUE PARTIR DA COORDENADORA RESPONSÁVEL PORQUE É A EQUIPE DELA QUE “TÁ” ALI ENTÃO SE EU “TÔ” VENDO QUE “TÁ” EXISTINDO “POXA” POR QUE NÃO CHEGA

OLHE CADÊ EU VI TEM ESSA EMPRESA TEM ESSA TEM ESSA (EXPRESSÃO REPETITIVA) ENTÃO A PESSOA QUE “TÁ” NO MEIO VOCÊ SEMPRE CONSEGUE SABER QUAL É A EMPRESA QUE PRESTA O SERVIÇO ENTENDEU ENTÃO EU ACHO QUE CABE UM POUCO MAIS TAMBÉM DESSA PREOCUPAÇÃO DO GESTOR DO SETOR EM FAZER COM QUE O PROCESSO ANDE EFETIVAMENTE PORQUE NÃO É SÓ DIZER QUE O FUNCIONÁRIO NÃO ESTÁ FAZENDO O SEU PAPEL “NÉ” É UMA JUNÇÃO “NÉ” PORQUE TODO MUNDO É UM GRUPO É UMA EQUIPE

ENTREVISTADOR: - EXISTEM MANUAIS DE CONSULTA PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE SETOR

ENTREVISTADO: NÃO JÁ SOLICITEI EXISTEM COISAS MAS NÃO AQUELA COISA COMO SE FOSSE UM MANUAL COMO A GENTE DIZ UMA MODULOZINHO COM AS ESPECIFICAÇÕES A GENTE “TÁ” CONCLUINDO A MONTAGEM ATÉ DOS MÓDULOS DOS DEPARTAMENTOS MAS EXISTE ISSO DA GESTORA PORQUE GERALMENTE AS PESSOAS DO ATENDIMENTO EU APROVEITO OS FUNCIONÁRIOS EM VEZ DE EU VOU CONTRATAR OUTRA PESSOA NÃO EU PEGO ALGUÉM DO ATENDIMENTO E PUXO PRA SER COORDENADOR PUXO PRA SER RESPONSÁVEL, POR QUE? PORQUE AQUELA PESSOA ELA ENTENDE O PROCESSO ELA CONHECE E ESSA CARTILHA QUE É UMA CARTILHA QUE A GENTE CHAMA “NÉ” DO PASSO-A-PASSO ELA TEM MAS ELA NÃO TEM FISICAMENTE PRA QUE POSSA PASSAR PARA TODOS FOI FEITO PORQUE A EMPRESA QUE PRESTA QUE PRESTA O SISTEMA A ASSESSORIA DO SISTEMA VEM DÁ OS TREINAMENTOS ELES FAZEM AS ANOTAÇÕES ELES FAZEM TODA A...ININTELIGÍVEL...MAS FICA COM ELES NA CABEÇA NÃO FICA NO PAPEL É O QUE EU “TO” BATENDO NA TECLA AGORA E FAZENDO ISSO DOCUMENTAL ONDE, ENTROU UM FUNCIONÁRIO O RH VAI FICAR RESPONSÁVEL POR DAR O MATERIAL PRA AQUELE DEPARTAMENTO QUE ELE FICOU FAZER UM AGENDAMENTO DO TREINAMENTO COM O PESSOAL DA TI COM O PESSOAL DO DEPARTAMENTO QUE ELE VAI FICAR, COM A COORDENADORA PRA QUE A GENTE CONSIGA ATÉ A ENTRADA DO FUNCIONÁRIO PORQUE ELE CHEGA ELE FICA ASSIM...EU VOU FAZER O QUE... COMO É... NÃO SABE..., ENTÃO TEM QUE TER OLHE VOCÊ VAI PASSAR UMA SEMANA AQUI ENTENDENDO TREINANDO

SENDO QUALIFICADO E TAL PRA DEPOIS VOCÊ ASSUMIR A FUNÇÃO NO LOCAL ONDE VOCÊ FOI PRÉ-DETERMINADO A FICAR

ENTREVISTADOR: - VOCÊ CONSIDERA QUE É IMPORTANTE PADRONIZAR OS PROCESSOS E ATIVIDADES DO SETOR DE ATENDIMENTO

ENTREVISTADO: - COM CERTEZA COM CERTEZA

ENTREVISTADOR: - COMO VOCÊ ACHA QUE ISSO DEVE SER FEITO

ENTREVISTADO: - NA VERDADE NÃO SÓ DO SETOR DE ATENDIMENTO DE QUALQUER SETOR DA EMPRESA SE NÃO EXISTIR PROCESSO ELE NÃO FUNCIONA FICA TUDO MUITO CONFUSO MUITO COMPLEXO PORQUE CADA UM VAI QUERER FAZER DE UM JEITO NÃO VAI TER CRITÉRIO NÃO VAI TER PROCESSO ENFIM ENTÃO É MUITO COMPLICADO COMO ATRAVÉS...VOCÊ TEM QUE FAZER LOGÍSTICAS DE FUNCIONAMENTO COLOCAR ISSO DOCUMENTAL DE FORMA QUE A PESSOA QUE ELA ENTRE DE QUALQUER SETOR CONSIGA ENTENDER E ENXERGAR QUAL É O FIM O QUE É QUE ELA TEM QUE ATINGIR COM AQUILO ALI E COMO É QUE ELA TEM QUE FAZER AQUILO ALI DE UMA FORMA MAIS PRÁTICA EFICIENTE E EFETIVA E COM FUNCIONALIDADE ENTÃO É CRIAR OS PROCESSOS E COLOCAR EM MANUAIS DE FÁCIL ACESSO PRA QUE SEJA POSSÍVEL O MANUSEIO DA ATIVIDADE

ENTREVISTADOR: - NA SUA VISÃO, ATUALMENTE, QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELO SETOR DE ATENDIMENTO, EM RELAÇÃO AS ATIVIDADES DE ROTINA?

ENTREVISTADO: - A FALTA DE CONHECIMENTO NOS PROCESSOS AS DÚVIDAS NAS ATIVIDADES CERTO E AÍ ELAS FICAM REPETITIVAMENTE SENDO FEITAS E ESSAS MELHORIAS ELAS NÃO EVOLUEM ENTÃO EU ACHO QUE O MAIOR PROBLEMA É A GENTE NÃO ENTENDER DO QUE A GENTE “TÁ” FAZENDO PORQUE A GENTE PARA O NOSSO TRABALHO A GENTE TEM QUE IR ATRÁS DE OUTRA PESSOA PRA VER VAI ATRÁS DA OUTRA PESSOA PRA PODER FAZER E A GENTE NÃO SABE A GENTE TEM QUE TER NO ATENDIMENTO PRINCIPALMENTE UMA COISA CHAMADA “JOGO DE CINTURA” QUE É PRA MIM FANTÁSTICO PORQUE VOCÊ MESMO AS VEZES QUE VOCÊ NÃO SAIBA UMA DETERMINADA INFORMAÇÃO MAIS EFETIVA MAS VOCÊ CONSEGUIE PASSAR

PRA AQUELA PESSOA QUE “TÁ” ALI A PESSOA QUE VEM PRO ATENDIMENTO É AQUELA PESSOA QUE “TÁ” COM RAIVA ELA “TÁ” COM QUALQUER SITUAÇÃO DE QUALQUER SEGMENTO ELA FICOU INSATISFEITA OU ELA PRECISA DE UMA RESOLUTIVIDADE ENTÃO SE VOCÊ CHEGA ALI VOCÊ JÁ ENCONTRA UMA PESSOA QUE NÃO TEM RESOLUTIVIDADE TAMBÉM AÍ COMPLICA TODO O PROCESSO ENTÃO É...AS PESSOAS ELAS TEM QUE TER O CONHECIMENTO DE TUDO E TEVE A DÚVIDA ELA TEM QUE TIRAR ESSA DÚVIDA TEM QUE SOLICITAR O TREINAMENTO TEM QUE FAZER ALGUMA COISA PRA QUE ELA TENHA CONVICÇÃO E CERTEZA DO QUE “TÁ” FAZENDO PORQUE O ATENDIMENTO CHEGA PRA ELA E ÀS VEZES ELA NÃO SABE RESPONDER ENTÃO QUANDO ELA A PARTIR DO MOMENTO QUE ELE NÃO SABE RESPONDER ÀS VEZES ATÉ UMA COISA SIMPLES PORQUE EU NÃO VOU DIZER QUE É UMA COISA COMPLEXA PORQUE UMA COISA COMPLEXA EU VOU OLHE EU PRECISO FALAR COM A MINHA COORDENAÇÃO VOU VER UM MINUTINHO POR FAVOR PRONTO ENTÃO É UMA COISA QUE “CARAMBA” EU JÁ CHEGUEI EM OUTRO PATAMAR MAS ÀS VEZES É UMA COISA MAIS SIMPLES E AI A PESSOA JÁ FICA NAQUELE DESCRÉDITO POXA ELA NÃO SABER UM NEGÓCIO DESSE VAI TER QUE PERGUNTAR PRA ALGUÉM, QUE SERIA UMA ATIVIDADE DE DIA A DIA “NÉ” UMA COISA QUE ASSIM BÁSICA DE UMA COISA DE CONHECIMENTO MAIS BÁSICO

ENTREVISTADOR: - O GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA A DIA (GRD) É UMA METODOLOGIA PARA A MELHORIA CONTÍNUA DE EMPRESAS FOCALIZANDO NA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA A REDUÇÃO DE IRREGULARIDADES AO MESMO TEMPO EM QUE ASSEGURA OS NÍVEIS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE A PARTIR DA MONITORAÇÃO DOS RESULTADOS DE PROCESSOS E SUA COMPARAÇÃO COM AS METAS PROPOSTAS. VOCÊ ACREDITA QUE A METODOLOGIA DO GRD É IMPORTANTE PARA MELHORAR O SERVIÇO DO SETOR DE ATENDIMENTO

ENTREVISTADO: - IMPORTANTÍSSIMA NÃO SÓ NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO NA VERDADE É POR QUE A GENTE “TÁ” FALANDO DE ATENDIMENTO EM SI “NÉ” DE TODOS PORQUE É UMA DAS COISAS QUE A GENTE “TÁ” TRABALHANDO MAS EM OUTROS DEPARTAMENTOS AQUI A GENTE AINDA

“TÁ” POR CONTA DE INFORMAÇÕES A GENTE “TÁ” HOMOLOGANDO ALGUNS RELATÓRIOS PRA QUE A GENTE CONSIGA JUSTAMENTE ESTABELECEER AS METAS E ESTABELECEER ALGUMAS OUTRAS SITUAÇÕES POR QUE EU PRECISO TER META DE ATENDIMENTO EU PRECISO ENTENDER QUANTAS PESSOAS VIERAM QUANTAS PESSOAS EU ATENDI O QUE FOI QUE ACONTECEU É TODO UM HISTÓRICO PRA QUE A GENTE CONSIGA FAZER PROJEÇÕES FAZER TUDO TODA A ESTRUTURAÇÃO EU ACHO MUITÍSSIMO IMPORTANTE

ANEXO A – DECLARAÇÃO DA EMPRESA**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins, que Marina dos Santos Silva, funcionária desta empresa, possui autorização para aplicar pesquisa acadêmica, desde que não divulgue o nome da empresa, bem como dados confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aracaju, de de .

Responsável da Empresa