



AS COISAS NÃO PODEM FICAR COMO ESTÃO

Área de concentração: Gestão de Processos Organizacionais.

Pedro Henrique Andrade de Oliveira. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas – Unidade Norte de Minas – Montes Claros. Graduado em História pela PUC Minas. Atualmente, exerce o cargo de Supervisor Administrativo. pedrohao76@hotmail.com

Patrícia Andrade Diniz. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente, presta Consultoria Consultiva no Senac em Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

Parágrafos iniciais

Eram seis horas da manhã do décimo terceiro dia de novembro do ano de 2017, quando impacientemente o despertador sinalizava o alvorecer de um novo dia e com ele iniciava-se mais uma semana de trabalho. Sandra, uma jovem mulher de 34 anos de idade, alta, magra, de temperamento doce e gentil, como de costume espreguiçou-se na cama e depois de alguns minutos levantou-se e procurou em seu guarda-roupa o que deveria usar. Escolheu uma camisa social branca que utilizaria em conjunto com seu fiel terninho cinza. Deixou as roupas já passadas a ferro elétrico sobre a cama e foi se banhar. Após o banho preparou um rápido café da manhã com o que encontrou na geladeira, optando por uma fatia de queijo com torrada e suco de laranja. Enquanto comia, Sandra refletia sobre os desafios que aquela segunda-feira ensolarada e quente de Montes Claros lhe proporcionaria. Indo até a sala, Sandra pegou sua bolsa e as chaves do carro que estavam sobre a mesa, trancou a porta de entrada da casa, foi até a garagem, ligou o carro e iniciou seu trajeto até o Hospital Nossa Senhora de Fátima – instituição onde ela trabalha como Gerente de Hotelaria.

O Hospital Nossa Senhora de Fátima é a maior instituição de saúde da Região Norte de Minas Gerais e Sul da Bahia, realizando, anualmente, mais de 1,5 milhão atendimentos médicos e mais de 6 mil cirurgias. O hospital possui diversas Unidades de Tratamento

Médico, sendo referência em Oncologia, Transplantes, Nefrologia, Hemodinâmica e atendimentos de urgência no Pronto Socorro e Pronto Atendimento.

Enquanto dirigia, Sandra pensava em sua carreira, como fora se desenvolvendo e crescendo profissionalmente em seus nove anos de empresa: passou por vários cargos e funções, iniciando como Estagiária em 2008, e sendo efetivada como Enfermeira um ano depois na Unidade de Transplantes. Após cinco anos, recebeu uma proposta para assumir o cargo de Supervisão da Unidade de Tratamento onde trabalhava. A excelência de seu trabalho lhe proporcionou uma nova promoção no final de 2016 – ela assumira o cargo de Gerente de Hotelaria do hospital.

Estava sob sua responsabilidade o gerenciamento dos 383 leitos do hospital, a manutenção e criação de fluxos e processos, a capacitação e desenvolvimento dos funcionários dos setores de higienização e limpeza, vigilância, PABX, recepções, Pronto Socorro e Pronto Atendimento, garantindo a satisfação dos clientes que utilizavam as acomodações e serviços sob sua responsabilidade. Sua rotina, além de participar de reuniões com a Coordenação Assistencial e Diretoria Hospitalar, acompanhar o atendimento nas recepções, Pronto Socorro e Pronto Atendimento, era garantir que os indicadores de controle de qualidade e satisfação dos clientes fossem alcançados. Suas metas consistiam em faturar todas as contas em até dois dias após a realização do atendimento e garantir um índice de satisfação dos clientes em 98% em relação a todos os atendimentos prestados. Somado a isso, realizar o faturamento das contas de atendimento particular e convênios, não permitindo glosas (conferência realizada pelos convênios, planos de saúde e seguradoras, das contas dos atendimentos prestados a seus beneficiários, com a finalidade de verificar incoerências nos valores informados pela empresa prestadora do serviço médico).

Sandra sabia que seu maior desafio no atual cargo de gerência era o Pronto Atendimento – setor responsável por 20% de todo o faturamento do hospital e que vinha recebendo várias críticas de clientes insatisfeitos com os serviços prestados com relação à demora no atendimento. Além disso, Sandra também era cobrada por sua Coordenadora Marília, pela lentidão no processo de faturamento das contas – o que gerava prejuízos para a instituição.

Ao estacionar seu carro, Sandra caminhou até a entrada do Pronto Atendimento e se deparou com um ambiente caótico: clientes reclamando da demora da triagem, da longa espera para consulta médica, recepcionistas falando alto, tentando acalmar os clientes. A Supervisão não estava presente no setor, pois estava no Pronto Socorro acompanhando o atendimento. Sandra organizou os recepcionistas para otimizar o atendimento, conduziu os

pacientes, que estavam em espera por muito tempo, aos devidos consultórios, e interagiu com os médicos e enfermeiros para garantir a assertividade e maior agilidade nos atendimentos. Querendo saber como estava o processo de faturamento das contas de convênio entrou no faturamento e se deparou com longas pilhas de contas paradas, correndo o risco de perder o prazo de serem faturadas.

Muito preocupada com a situação que presenciara, Sandra foi até sua sala, ligou o computador e começou a ler seus *e-mails* pensando que precisava fazer mudanças urgentes no Pronto Atendimento, que estava em estado crítico. Enquanto esvaziava sua caixa de entrada, o telefone tocou. Do outro lado da linha estava Marília, uma mulher magra, de baixa estatura e temperamento forte. Ela foi logo dizendo:

- *Sandra, bom dia! Você poderia se dirigir à minha sala, por favor?*

- *Claro!* – Disse Sandra, dirigindo-se à sala da Coordenação.

Ao chegar à Coordenação, Sandra percebeu que lá estavam presentes Marília e o Diretor Administrativo do hospital, André – muito educado, mas sempre muito objetivo –, que prontamente solicitou que Sandra assentasse na cadeira à sua frente e foi logo perguntando:

- *Você viu como estava o Pronto Atendimento nesta manhã?*

- *Sim.* – Respondeu Sandra.

André insistiu:

- *Você viu a bagunça que estava lá? Isto não está bom! Preciso que você pense em uma maneira de melhorar o atendimento e o faturamento do Pronto Atendimento, garantindo um atendimento humanizado. As coisas não podem ficar como estão.*

Sandra ouviu as ponderações de seu Diretor e garantiu que iniciaria, imediatamente, um plano de ação para melhoria do setor. Ao chegar à sua mesa, escreveu em sua agenda:

- *Por onde começar?*

Descobrimos quais mudanças devem ser feitas

Sandra olhava fixamente para sua agenda e não sabia ao certo como começar as mudanças necessárias solicitadas por André e Marília. Decidiu que o melhor seria passar o dia no Pronto Atendimento, perceber como estava organizado aquele ambiente de trabalho, e só depois elaborar um projeto de reestruturação.

Levantou-se e saiu à direita da porta de sua sala, no corredor que dava acesso ao Pronto Atendimento, anotando em sua agenda o que deveria observar. Ela estabeleceu quatro itens que julgava fundamentais para o funcionamento do setor, nesta ordem: 1 - Estrutura física e organização do ambiente de trabalho; 2 - Dimensionamento de funcionários; 3 - Atendimento aos clientes; 4 - Processo de faturamento.

Logo que chegou ao Pronto Atendimento decidiu vivenciar a mesma experiência que um cliente teria. Dirigiu-se à porta de entrada e escreveu em sua agenda a observação do item 1. Sandra percebeu que não havia na fachada placa ou identificação do Pronto Atendimento; o cliente que não tivesse conhecimento prévio não saberia se estaria entrando na Unidade de Atendimento correta do hospital. Percebeu, também, que a pintura externa estava antiga, já desbotada, “descascando” e com manchas de infiltração de água da chuva.

Dirigiu-se para a entrada da recepção e viu que a situação da pintura externa era a mesma da pintura interna. Tomando nota de tudo, observou que as longarinas (tipo de cadeira de recepção com muitos assentos) estavam deterioradas e sujas; o grande e alto balcão da recepção, que era feito em alvenaria com a base em granito, tornava-se uma barreira física que dificultava o atendimento dos recepcionistas aos clientes. Dentro da recepção havia ainda uma sala onde eram arquivadas as contas que seriam encaminhadas ao Setor de Faturamento de Convênios.

O acesso aos consultórios era controlado por um segurança que abria e fechava uma portinhola de metal, controlando o fluxo de entrada e saída de pacientes, conforme os atendimentos iam se sucedendo. Isso gerava lentidão nas liberações, pois o segurança era responsável por direcionar os pacientes aos consultórios e conferir as altas dos que haviam terminado o atendimento médico.

O Pronto Atendimento era composto por seis consultórios médicos (dois pediátricos, dois clínicos, um de ortopedia e um utilizado para atendimento de especialidades); uma sala de pequenos procedimentos cirúrgicos, uma sala de gesso, três salas de observação e medicação, um posto de enfermagem, uma sala de triagem e uma pequena farmácia. Como

não havia identificação, os pacientes, por vezes, entravam em consultórios errados atrasando o atendimento.

Sandra percebeu que a estrutura do Pronto Atendimento demandava alterações: a pintura e identificação do setor, as longarinas deterioradas, o balcão que dificultava a comunicação e a portinhola de metal que dificultava o atendimento, deveriam ser alterados visando melhor organização do atendimento.

Sandra foi até a recepção e assentou-se na cadeira da Supervisão, que não estava no setor neste momento, e começou a pensar na dimensão de funcionários. O hospital trabalha com jornadas de 12 horas trabalhadas por 36 horas de descanso. Sendo assim, os plantões são divididos em quatro equipes que se alternam, garantindo 24 horas de atendimento aos clientes, todos os dias. O dimensionamento da recepção, que estava sob sua responsabilidade, era organizado da seguinte maneira: dois Supervisores Administrativos eram responsáveis por gerir a equipe de recepcionistas do Pronto Atendimento, bem como das demais recepções do hospital. À noite não existia Supervisor Administrativo, ficando os recepcionistas sem liderança no período noturno. O dimensionamento dos recepcionistas era de três por plantão diurno e noturno, totalizando 12 recepcionistas. Essa disposição não pareceu coerente para Sandra, que sempre percebera grande movimentação de clientes gerando filas devido ao grande fluxo de atendimentos entre os horários de 07:00 h as 22:00 h e uma queda de atendimentos fora desse horário. Não fazia sentido a manutenção do mesmo quadro de funcionários na recepção, se havia demandas diferentes.

Sandra percebeu que a Supervisão não conseguia acompanhar as demandas do setor e de seus recepcionistas com a velocidade e assertividade que o setor demandava, uma vez que tinha que passar sua jornada acompanhando outras quatro recepções, não diagnosticando necessidades de capacitação de seus colaboradores, não resolvendo os problemas e conflitos do setor. Somado a isso, o fato de que, à noite, todos os recepcionistas ficavam sozinhos.

Seu terceiro desafio seria desenvolver o atendimento. Sandra resolveu acompanhar todas as etapas da prestação do serviço aos clientes. Quando os clientes chegavam à unidade, solicitando atendimento, eram orientados a retirar uma senha no painel eletrônico e esperavam alguns minutos até serem chamados ao balcão da recepção, para preenchimento de cadastro. Nesse momento, os recepcionistas solicitavam as autorizações dos planos de saúde ou abriam atendimento particular. Após a autorização do plano e com o cadastro pronto, o paciente precisava aguardar que seu nome fosse chamado na tela para ser direcionado à triagem, onde o Enfermeiro avaliaria a qual especialidade médica estaria condicionado o seu atendimento.

Depois que a triagem era realizada, o paciente aguardava na recepção o chamado do médico, na tela, para iniciar o atendimento. Todo esse processo de cadastro, autorização do plano e início do atendimento com o médico demorava mais de uma hora. Isso fazia com que pacientes e acompanhantes reclamassem da demora do atendimento, tornando-o ainda mais lento. Outro detalhe que fazia com que o atendimento demorasse era que os recepcionistas eram orientados a conseguirem, a todo custo, autorização da consulta médica junto aos planos, até direcioná-los para atendimento. Dessa maneira, se a central do convênio demorasse a atender ou o processo de autorização demorasse, todos os demais atendimentos atrasavam. Não havia plano de ação para essas situações.

Sandra percebeu que os recepcionistas tinham dificuldades em conversar com os clientes quando estes argumentavam sobre a demora no atendimento, no cadastro das fichas, no processo de autorização e sempre diziam: “atendimento hospitalar é assim”, “não posso fazer nada se o plano não autorizar a consulta” e “a culpa não é minha”. Ou seja, ao invés de tentarem solucionar o problema do cliente, acabavam por irritá-los ainda mais, devido à abordagem adotada a partir de conflitos. A Supervisão pouco auxiliava a equipe, pois estava sempre “apagando incêndios” das cinco recepções; não conseguia, portanto, resolver o problema das filas, da longa espera, e não atuando de maneira efetiva.

Outro problema grave identificado por Sandra foram as contas não faturadas acumuladas na recepção. Em todo atendimento, o paciente assina as guias e documentos pertinentes; no momento da alta, essas contas são entregues ao Posto de Enfermagem. Um dos enfermeiros leva essa conta até a recepção e coloca na sala. Elas permanecem paradas até às 15 horas, quando são encaminhadas ao faturamento de convênios, para serem cobradas dos planos. Esse processo tem gerado muitas perdas financeiras ao hospital, pois várias contas vão com solicitações de procedimentos que não foram realizados ou sem autorização, faltando assinatura de paciente ou do médico, gerando glosas. Muitas contas são extraviadas ou simplesmente perdem a database de faturamento estipulada pelo convênio.

Sandra fez essas anotações em sua agenda e acreditou possuir insumos suficientes para iniciar o processo de reestruturação do setor.

Estabelecendo um plano de ação para atingir os objetivos

Sandra sabia que seria necessário colocar em prática um plano de ação que abarcasse a reestruturação de todos os pontos percebidos por ela durante o acompanhamento da prestação de serviço no Pronto Atendimento.

No vigésimo dia de novembro do ano de 2017, Sandra se dirigiu ao hospital um pouco ansiosa. A reunião para apresentação de seu plano de ação à Marília e André estava agendada para às 08h30.

Em frente à porta da sala de sua Coordenadora, Sandra respirou fundo e disse: “*Vamos lá!*”

- *Bom dia!* - Disse Sandra, sentando-se de frente para seus Gestores.

- *Bom dia!* – Responderam André e Marília.

Objetivo como sempre, André disse:

- *Estamos todos aqui, podemos começar?*

- *Podemos.* - Disse Sandra.

O plano de ação de Sandra era focado em três pilares para promover as mudanças que o setor demandava:

1 – Melhoria da estrutura física. Sandra estabeleceu que a acessibilidade dos pacientes é prejudicada, pois a unidade não possui identificação, os consultórios não são sinalizados e a liberação de acesso gera lentidão nos atendimentos.

Foi proposta uma pequena reforma no Pronto Atendimento, visando renovar a unidade com fachada e uma placa informando aos pacientes em qual unidade estão entrando; as longarinas seriam trocadas por outras novas e mais confortáveis e a pintura seria renovada para transmitir um aspecto mais limpo e sereno ao ambiente. Sandra sugeriu que fosse feita uma pequena reforma nos consultórios, criando uma separação dos consultórios clínicos dos da pediatria. Desse jeito, o fluxo de pacientes seria direcionado às “miniunidades” dentro do Pronto Atendimento de acordo com a necessidade de cada paciente, agilizando o atendimento.

A recepção necessitaria de uma pequena reforma, sendo retirado o balcão de alvenaria e colocadas mesas menores e mais modernas, facilitando o contato entre recepcionistas e clientes. A portinhola seria substituída por uma porta de vidro ampla e larga, que permitisse rápida liberação dos pacientes aos consultórios.

2 – *Capacitação e desenvolvimento*. Sandra sugeriu um novo modelo de gestão da recepção do Pronto Atendimento. Como ela mesma demonstrou em seu plano de ação, a gestão da equipe de recepcionistas não é realizada efetivamente. Para ela, é necessário o acompanhamento 24 horas do setor.

Os Supervisores teriam por função acompanhar todo o atendimento, o processo de elaboração das fichas, a abordagem aos clientes, o processo de autorização; acompanhar o tempo de espera dos pacientes, interagir com o corpo médico para otimizar os atendimentos, garantir que todas as guias e documentos estejam de acordo com as solicitações dos planos de saúde.

Seria necessário criar nos colaboradores uma nova cultura organizacional. O atendimento passaria a ser humanizado; os recepcionistas deveriam ter a capacidade de se colocar no lugar do cliente, promovendo soluções para os problemas que são apresentados. Para isso, seria de responsabilidade da equipe de Supervisores do setor realizar capacitações e treinamentos periódicos aos recepcionistas, com o intuito de desenvolver competências técnicas, gerando mais qualidade na prestação do serviço, menos tempo de espera por parte dos pacientes e aumento da satisfação. Outro ponto importante seriam os treinamentos com foco no estímulo de capacitações comportamentais, que demonstrassem como deve ser realizado o atendimento em unidades de saúde com perfil humanizado, ético e responsável, criando uma cultura organizacional no setor, em comum acordo para com os valores da instituição.

Os colaboradores teriam seu desempenho avaliado, sendo de responsabilidade do supervisor aplicar *feedbacks* em seus colaboradores, gerando melhoria e manutenção de práticas e procedimentos no setor.

3 – *Procedimentos e fluxos*. A Recepção passaria por uma reestruturação. O dimensionamento dos colaboradores seria adequado conforme a demanda. Nesse sentido, os dois plantões diurnos teriam cinco recepcionistas cada e os noturnos permaneceriam com três. Esta medida visa garantir que todos os clientes tenham seu cadastro emitido e autorizado pela recepção, com o prazo máximo de 15 minutos.

Sandra estabeleceu que o processo de faturamento devesse iniciar no próprio Pronto Atendimento; as contas deveriam ir para o setor de faturamento de convênios já faturadas,

ficando sob a responsabilidade do setor de faturamento de convênios colocá-las em lotes e emitir remessa de pagamento aos planos de saúde, conforme cronograma de pagamento de cada plano. Dessa maneira, seria necessário contratar quatro pré-faturistas que seriam responsáveis por conferir se todas as contas que foram entregues pela enfermagem estão corretas ou necessitam de alguma correção. Além disso, seriam remanejados quatro faturistas do setor de faturamento de convênio para a recepção, que passariam a ser responsáveis por receber todas as contas já conferidas pelos pré-faturistas, faturá-las e encaminhá-las para o setor de faturamento de convênios. Seria estabelecida uma meta de que todas as contas deveriam ser faturadas em até dois dias após o atendimento, minimizando as chances de perda financeira por glosas, pois essas contas passariam por um crivo e um controle maior, garantido que todas que fossem encaminhadas para pagamento estivessem de acordo com as regulamentações do plano. Além disso, seria responsabilidade do Supervisor Administrativo acompanhar o processo de faturamento, garantindo a qualidade do faturamento das contas, interagindo com os convênios, garantindo celeridade na resolução das contas que foram retornadas por erros de faturamento e garantindo a capacitação técnica da equipe de faturistas.

Marília e André ouviram atentamente as ponderações de Sandra. André disse:

- Vamos colocar seu plano em prática, por que as coisas não podem ficar como estão e seu projeto parece ser efetivo para atingirmos nossos objetivos.

Sandra saiu da sala de sua Coordenadora sabendo que teria muito trabalho a ser feito, mas que as mudanças proporcionariam o desenvolvimento de sua unidade de trabalho, garantindo um atendimento humanizado, com um bom serviço médico aos clientes e o faturamento que o hospital necessitava.

Resumo do Caso

Este Caso de Ensino apresenta o processo de transformação da gestão do Pronto Atendimento de um hospital, estabelecendo uma gestão profissional, com a definição de fluxos e processos, estratégias de capacitação e desenvolvimento de colaboradores, gerando mudança de cultura organizacional, de forma que o setor possa crescer, rompendo com as velhas práticas que estão trazendo prejuízo à empresa, e promover um atendimento hospitalar humanizado, contribuindo para o aumento do faturamento financeiro da instituição. O Caso descreve a trajetória de Sandra, Gerente de Hotelaria do Hospital Nossa Senhora de Fátima, apresentando as dificuldades e os dilemas enfrentados no Pronto Atendimento, na execução da prestação de

serviços de saúde, devido à falta e/ou não definição de processo de gestão do setor. A questão central a ser discutida é de que modo a implementação de fluxos, processos, capacitação e desenvolvimento de pessoas podem sustentar seu processo de crescimento financeiro, porém atrelado à garantia de um atendimento de qualidade de caráter humanizado, que constituem a cultura da organização. O Caso permite debater o processo de profissionalização da gestão, cultura organizacional, discutir a estratégia de padronização de processos e fluxos para garantir crescimento financeiro e qualidade do serviço oferecido aos clientes.

Palavras-chave: Transformação da gestão. Pronto Atendimento. Fluxos e processos. Capacitação e desenvolvimento. Cultura organizacional. Atendimento hospitalar humanizado. Faturamento financeiro.