

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE EM PORTO ALEGRE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE

JENIFFER ROSA DE SOUSA

**GESTÃO POR PROCESSOS: DESAFIOS NO AGENDAMENTO DE
CONSULTAS NA CENTRAL DE REGULAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO
LEOPOLDO**

PORTO ALEGRE
2022

JENIFFER ROSA DE SOUSA

**GESTÃO POR PROCESSOS: DESAFIOS NO AGENDAMENTO DE
CONSULTAS NA CENTRAL DE REGULAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO
LEOPOLDO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial
para a obtenção de título de Bacharel
em Administração em Sistemas e
Serviços de Saúde da Universidade
Estadual do Rio Grande do Sul.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Paola Carmen
Valenzuela Cánepa

PORTO ALEGRE

2022

Catálogo de Publicação na Fonte

S725g Sousa, Jeniffer Rosa de.
Gestão por processos: desafios no agendamento de consultas na central de regulação no município de São Leopoldo / Jeniffer Rosa de Sousa. – Porto Alegre, 2022.
102 f.

Orientadora: Paola Carmen Valenzuela Cánepa.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso Superior de Bacharelado em Administração: Sistemas e Serviços de Saúde, Unidade em Porto Alegre, 2022.

1. Gestão por processos. 2. Sistema Único de Saúde. 3. Agendamento de consultas. 4. Especialistas. I. Valenzuela Cánepa, Paola Carmen. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Laís Nunes da Silva CRB10/2176.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que em todo o tempo está presente durante minha vida, me mantendo forte nos momentos difíceis, que toda honra seja para Ele.

Aos meus pais, por todo apoio, suporte e por terem proporcionado educação e valores, que fizeram chegar até aqui.

Ao meu namorado, por ser prestativo e me acompanhar durante a realização do presente trabalho.

Aos professores que auxiliaram para a elaboração e conclusão da pesquisa, em especial, a professora que me orientou durante todo o tempo, com muita sabedoria, dedicação e carinho.

Aos funcionários da Central de Regulação, participantes da pesquisa, que foram comprometidos em ajudar e dar subsídio, durante todo o trabalho.

RESUMO

A gestão por processos (GP), é de extrema importância para todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, já que através da GP é possível localizar rupturas que impactam nos serviços/produtos ofertados e buscar soluções, trazendo eficiência aos processos. No âmbito da saúde pública, há uma preocupação com o cumprimento do que está previsto na legislação, que visa assegurar a saúde como um direito do cidadão, ofertando serviços em todos os níveis de complexidade, isto é, de forma integral, considerando também o indivíduo como um todo, bem como o cenário em que está inserido. Contudo, como o Sistema Único de Saúde (SUS), apesar de assistir a todos os usuários, enfrenta desafios em alguns serviços, como é o caso da longa espera para agendamento de consultas com especialistas. Por isso, percebeu-se a necessidade de fazer um estudo para verificar onde encontram-se as possíveis rupturas neste processo de agendamento e buscar oportunidades de melhorias, aplicando a GP. Refletindo sobre este cenário, o presente estudo tem como objetivo principal, analisar o processo de agendamento de consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo sob a ótica de GP. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, utilizando um estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas (dados primários) e documentos (dados secundários) com dois gestores que participam do processo, sendo um da parte de agendamentos e outro do estabelecimento onde os usuários recebem o atendimento. A partir da realização da presente pesquisa, foi possível descrever e analisar o processo de agendamento de consultas com especialistas em São Leopoldo, apontando oportunidades de melhorias para as rupturas localizadas. De fato, o tempo de espera é um fator que impacta na satisfação dos usuários, entretanto, percebeu-se que existem melhorias que podem ser incluídas ao processo e que vão contribuir para a qualidade do mesmo. A comunicação com o usuário, por exemplo, foi um dos fatores considerado crucial para o bom desenvolvimento do processo de agendamento das consultas, bem como a busca por fazer este processo conhecido por todos os envolvidos.

Palavras-Chave: Gestão por processos; Sistema Único de Saúde; agendamento de consultas; especialistas;

ABSTRACT

Process management is extremely important for all organizations, whether private or public, since through PM it is possible to locate disruptions that impact the services/products offered and seek solutions, bringing efficiency to processes. In the context of public health, there is a concern with compliance with what is provided for in the legislation, which aims to ensure health as a citizen's right, offering services at all levels of complexity, that is, in an integral way, also considering the individual as a whole, as well as the scenario in which it is inserted. However, as the Brazilian Health System (SUS), despite assisting all users, faces challenges in some services, such as the long wait to schedule appointments with specialists. Therefore, it was necessary to carry out a study to verify where the possible ruptures in this scheduling process are and to seek opportunities for improvement, applying the PM. Reflecting on this scenario, the main objective of the present study is to analyze the process of scheduling and consultations with specialists in the regulation center of the city of São Leopoldo from the perspective of PM. Therefore, a qualitative research was carried out, of a descriptive nature, using a case study. Data were collected through interviews (primary data) and documents (secondary data) with two managers who participate in the process, one from the scheduling part and the other from the establishment where users receive care. From the accomplishment of this research, it was possible to describe and analyze the process of scheduling consultations with specialists in São Leopoldo, pointing out opportunities for improvement for the bottlenecks located. In fact, the waiting time is a factor that impacts user satisfaction, however, it was noticed that there are improvements that can be included in the process and that will contribute to its quality. Communication with the user, for example, was considered one of the crucial factors for the proper development of the appointment scheduling process, as well as the quest to make this process known to all involved.

Key words: Process management; Brazilian Health System; scheduling; experts;

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Classificação dos processos.....	19
Figura 2 – Rede de Atenção à Saúde no município.....	45
Figura 3 – Mapa de Contexto	47
Figura 4 – Central de Regulação.....	48
Figura 5 – Desenho AS-IS.....	52
Figura 5a – Início do processo, na UBS.....	53
Figura 5b – Marcação da consulta via teleagendamento.....	54
Figura 5c – Retorno do usuário ao teleagendamento.....	55
Figura 5d – Recebimento dos malotes, na Central de Regulação.....	56
Figura 5e – Fluxo do encaminhamento de protocolo, na Central de Regulação.....	56
Figura 5f – Consulta do usuário com especialista no Centro Médico “Capilé”	57
Figura 5g – Subprocesso do agendamento de consultas.....	57
Figura 5h – Fluxo das referências regionais, na Central de Regulação.....	58
Figura 5i – Tentativa de contato com usuário.....	58
Figura 5j – Usuário consulta no município de referência.....	60
Figura 6a – Dados dos usuários desatualizados.....	69
Figura 6b – Usuário tem dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado.....	70
Figura 6c – Contato por telefone é o canal primário.....	70
Figura 7a – Oportunidade de melhoria para os dados dos usuários desatualizados.....	71

Figura 7b – Oportunidade de melhoria sobre o usuário ter dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado.....	72
Figura 7c – Oportunidade de melhoria referente ao contato por telefone que é o canal primário.....	72
Figura 8 – Desenho TO-BE.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participantes da Pesquisa.....40

Quadro 2 – Resumo de rupturas, sugestões de melhorias e benefícios.....75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- APS - Atenção Primária à Saúde
- CFM - Conselho Federal de Medicina
- CGU - Controladoria Geral da União
- CNES - Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
- CNS - Conselho Nacional de Saúde
- CONASS - Conselho Nacional de Secretários de Saúde
- CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
- DATASUS - Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDH - Índice de desenvolvimento humano municipal
- PIB - Produto Interno Bruto
- SIM - Sistema de Informação de Mortalidade
- SINAN - Sistema de Informação de Agravos de Notificação
- SINASC - Sistema de informação sobre Nascidos Vivos
- SISREG - Sistema Nacional de Regulação
- SUS - Sistema único de Saúde
- UBS - Unidade Básica de Saúde
- UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
- UPA - Unidade de Pronto Atendimento (UPA)
- UTI - Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 PROCESSOS.....	18
2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	19
2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA AS ORGANIZAÇÕES	20
2.3 A METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS	23
2.4 SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)	29
2.4.1 CRIAÇÃO DO SUS	30
2.4.2 ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE (APS).....	31
2.4.3 ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE	32
3 METODOLOGIA	38
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	39
3.3 COLETA DE DADOS	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.5 QUESTÕES ÉTICAS.....	42
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 HISTÓRIA	44
4.2 INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS.....	44
4.3 ESTRUTURA DE SAÚDE	44
5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	46
5.1 CONTEXTUALIZANDO O SETOR.....	47
5.2 PROCESSO	50
5.4 DESENHO DO PROCESSO	51
5.3 ENCAMINHAMENTO	62
5.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA LOCALIZADAS NO PROCESSO	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	81
ANEXO 1 – ESPECIALIDADES E FORMA DE AGENDAMENTO	88
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIO NA CENTRAL DE REGULAÇÃO	90

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE (CENTRAL DE REGULAÇÃO).....	92
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	93
APÊNDICE D - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	97

1 INTRODUÇÃO

As organizações que implementam a gestão por processos, acabam por se desenvolverem mais do que o esperado. Ferreira (2013), aponta que utilizar a gestão por processos traz diversos benefícios, como ampliar a visão da organização, reduzir custos e conflitos, entre outros. O alcance destas vantagens, é possível já que aplicando essa metodologia é realizada uma revisão dos processos para identificar onde estão as falhas e após isso, buscar melhorias, que vão impactar diretamente na oferta de serviços/produtos aos usuários, considerando tanto organizações privadas como públicas.

A Organização Mundial da Saúde, definiu em 1946 que o conceito de “saúde”, é mais amplo do que apenas a ausência de doença e está relacionado com um estado de bem-estar físico, mental e social. Neste contexto, o estado de saúde de um indivíduo, envolve além da análise sobre corpo e mente, o contexto social em que está inserido, para descrever o estado de saúde ideal (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Esta definição sobre o que é saúde, foi um avanço no que diz respeito a oferta de serviços que promovam este cuidado, já que é possível refletir que não basta apenas cuidar do corpo, mas do ser humano como um todo. Entretanto, na prática a saúde ainda estava destinada para grupos específicos, antes da criação do SUS. Conforme o Conselho Nacional de Saúde relata, a 8ª conferência em saúde (1986), foi a primeira contando com a participação social e dentre os assuntos debatidos, estava a questão da saúde como dever do Estado e direito do cidadão. Esta conferência foi um marco, já que através dela, ocorreu a reformulação do Sistema de saúde pública (CNS, 2019).

Em 1988, a Constituição Federal brasileira, passou a assegurar a saúde como direito de todos e o Estado como provedor deste direito. E nos anos seguintes, foram criadas leis que organizam o SUS e que trazem princípios e diretrizes sobre o sistema. Mediante a isso, há uma preocupação em assegurar o cumprimento do que está previsto na legislação da saúde, para que de fato os usuários possam receber um atendimento integral.

A Lei nº 8080 de 1990, dispõe sobre a integralidade em seu artigo 7º:

II - integralidade de assistência, entendida como conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema;

Neste contexto, o SUS deve considerar o indivíduo em sua totalidade, acolher a cada um, sem esquecer o contexto em que está inserido e a partir destes pontos, ofertar os serviços de saúde em todos os níveis de complexidade, conforme a demanda. A integralidade, está relacionada então, ao atendimento digno, respeitoso e de qualidade (FIOCRUZ, 2014).

Desde sua criação, o SUS se mantém em desenvolvimento, implementou sistemas de informação que são capazes de gerir o volume de informações que são obtidas, trabalhando assim, de forma mais eficaz. Contudo, automatizar processos e utilizar tecnologia da informação no SUS, exige alinhamento entre todos os que utilizam o sistema, isto é, usuários e profissionais da saúde. Então se faz necessária uma constante análise de seus pontos fortes e oportunidades de melhorias para que o sistema continue cuidando de seus usuários. Em 2021, o SUS está completando 31 anos de existência, e o ministério da saúde destaca que:

Os desafios de um sistema de saúde são constantes e novas demandas sempre surgem, seja em um enfrentamento de uma nova doença, como por exemplo, a Covid-19, ou até mesmo na incorporação de novos medicamentos e de tecnologias de ponta. O grande desafio, sobretudo, é a oferta de serviços. A demanda é sempre crescente, as mudanças tecnológicas são frequentes e o SUS é construído diariamente (FRASÃO, 2021).

O agendamento de consultas com especialistas, é um dos desafios enfrentados pelo sistema e pelos usuários. Uma pesquisa encomendada pelo Conselho Federal de Medicina, realizada em 2018 pelo Datafolha, indica que este serviço está entre os piores avaliados e isso se dá em maior escala, pelo tempo de espera, além de outras rupturas encontrados na pesquisa (CFM, 2018). Estas falhas no processo, impactam na vida do usuário que é quem demanda pelos serviços em saúde. Como consequência, podem ter o quadro clínico agravado, ficar sem condições de desenvolver atividades cotidianas (trabalho, estudo, etc.), já que aguardam o devido tratamento para que desta forma, tenham a condição de voltar, podem também ter prejuízos financeiros,

pelo deslocamento de ir até os estabelecimentos de saúde buscar assistência, além de outros aspectos negativos.

Analisando este cenário, é fundamental compreender como o SUS é organizado, quais são as etapas que envolvem o processo de agendamento de consultas com especialistas, quais são as rupturas, isto é, falhas deste processo e buscar soluções. A gestão por processos, é fundamental para identificar em que ponto dos processos estão as possíveis rupturas/falhas, que impactam diretamente nos serviços ofertados. Para delimitar o assunto, será utilizado como base de pesquisa, o município de São Leopoldo, localizado na região metropolitana de Porto Alegre.

A presente pesquisa, a partir deste contexto, busca responder à questão: **“Quais os pontos que ocasionam rupturas no processo de agendamento de consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo?”**

1.1 OBJETIVOS

Com a finalidade de responder a questão-problema, foi definido o seguinte objetivo geral:

Identificar os pontos que ocasionam rupturas no processo de agendamento de consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo.

E para atender ao objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de marcação de consultas com especialistas no município de São Leopoldo;
- b) Analisar o processo descrito sob a ótica da metodologia de gestão por processos para identificar pontos de melhora;
- c) Sugerir melhorias para resolver os problemas identificados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir da realização da presente pesquisa, serão localizadas as oportunidades de melhorias, dentro do processo de agendamento de especialistas do SUS no município de São Leopoldo. Desta forma, contribuirá com o gerenciamento nos setores envolvidos, que poderão adotar as boas práticas apontadas, otimizar os processos e aumentar a produtividade, além disso, vai ser possível ter mais autonomia em relação aos processos, compreender como funcionam e assim prestar esclarecimentos aos usuários, para que estes possam também compreender o funcionamento dos setores e das atividades realizadas nestes.

A otimização dos processos, pode também contribuir para a economia dos recursos destinados à saúde pública, que já são escassos, visto que por exemplo, uma doença quando descoberta em fase inicial, tem mais chances de cura e menos chances de demandar atenção especializada, que representou em 2020, 62,54% dos valores pagos na saúde, enquanto a atenção primária representou 17,02% no país (CGU, 2020).

Em relação as filas de atendimento no SUS, existem outros aspectos, além da espera, que devem ser levados em consideração. Nos casos em que o usuário deixa de comparecer ao atendimento ou cancela a consulta sem tempo hábil para que ocorra a substituição deste e outro usuário possa receber atendimento, há desperdício do agendamento. Em Campinas, São Paulo, foi realizado um estudo onde constatou-se que 21,4% da perda de recursos secundários, está relacionada a este problema de absenteísmo. Outra questão, é que na atenção básica muitas demandas podem ser resolvidas, sem que haja necessidade de encaminhar para atenção especializada e por este motivo, ocorre que há casos em que o encaminhamento é desnecessário. A escassez de recursos humanos e problemas no gerenciamento de agendas também são pontos que contribuem para as filas de atendimento com especialistas (THAMI, 2021).

O Jornal Nacional, divulgou uma matéria, trazendo relatos de usuários que aguardam por atendimento especializado. É possível verificar que a espera acaba impactando não somente a saúde de quem aguarda por atendimento, mas

também a vida como um todo, a capacidade de voltar a trabalhar, que depende de estar em condições saudáveis, para garantir o sustento (PORTAL G1, 2018).

Sendo assim, a pesquisa vai contribuir tanto para os usuários, quanto para a administração pública. A partir da adoção das oportunidades de melhoria em São Leopoldo, outros municípios poderão também refletir sobre a importância da gestão por processos e como ela pode impactar na qualidade da oferta de serviços aos usuários.

A escolha do município, deu-se a partir das experiências da pesquisadora, responsável pelo estudo, obtidas por meio da realização de estágios, na atenção básica e especializada, onde foi possível adquirir conhecimento sobre os processos e identificar a necessidade do presente estudo.

Sugere-se dar continuidade aos resultados deste trabalho, pesquisando a percepção dos usuários com relação ao processo verificado, para compreender se as análises e sugestões que serão abordados no presente estudo, estão de acordo com suas necessidades da população. Uma vez que devido ao curto tempo de desenvolvimento deste trabalho, não houve tempo hábil para fazer tal pesquisa de percepção. A presente pesquisa foi realizada sobre a visão das pessoas envolvidas no processo (aqueles que entregam valor).

Sendo assim, serão apresentados a seguir, seis capítulos, respectivamente, (1) Introdução, (2) Referencial teórico, (3) Metodologia, (4) Estudo de caso, (5) Resultados e (6) Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo vai explicar conceitos que são essenciais para a compreensão do problema/questão de pesquisa e execução do presente estudo. Serão abordados os temas: processos, importância da gestão por processos para as organizações, a metodologia de gestão por processos e sistema único de saúde (SUS).

2.1 PROCESSOS

Antes de compreender o que é gestão por processos, é preciso analisar o conceito de processos. Conforme o Ministério Público Federal (2013), processos são um grupo ordenado de atividades, que consideram início e fim, tempo e espaço, contando com entradas e saídas definidas. Onde o principal objetivo, é gerar resultado para a empresa. Já a norma brasileira ISSO 9000:2015, conceitua processos como sendo um conjunto de atividades que estão inter-relacionadas, onde através das entradas, entregam resultados (ABNT NBR ISO 9000:2015).

A Association of Business Process Management Professionals, define:

Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (BPM CBOK, 2013, p. 35).

Vários autores, acabam por definir o significado de processos. Contudo, todas estas conceituações possuem algo em comum, que é, esta sequência de tarefas organizada de maneira a alcançar um resultado. Neste sentido, a gestão por processos é fundamental para o sucesso da organização e para compreender como deve ser o seu funcionamento (FERREIRA, 2013).

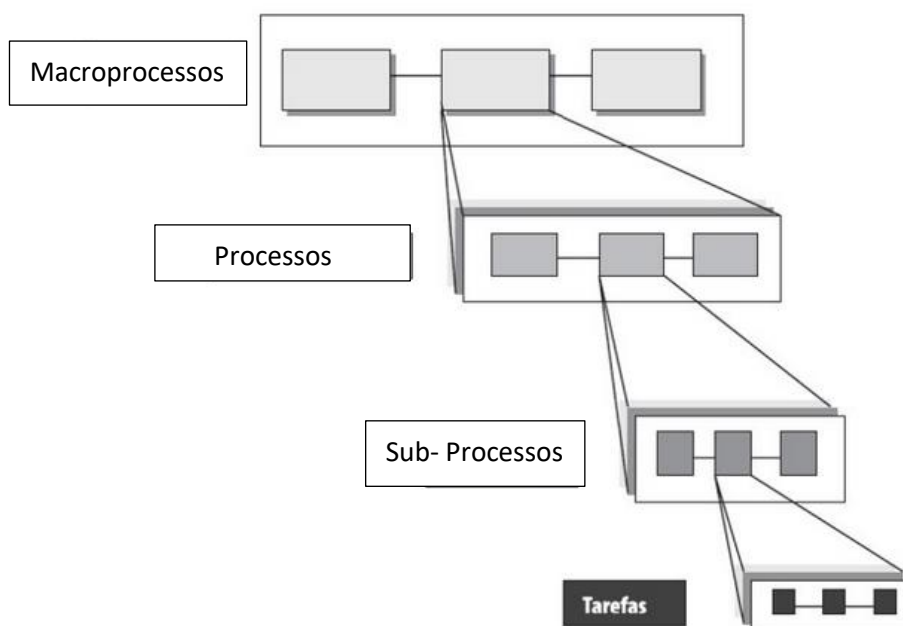
Na tecnologia da informação, os processos são vistos da seguinte forma: o sistema recebe as informações/recursos (entradas – inputs), logo essas entradas são transformadas para obter o resultado (saídas - outputs); por fim, o feedback serve para comparar se o que foi obtido no resultado, está em acordo com o que foi pré-definido. Isso quer dizer que, um processo sempre vai necessitar de recursos para iniciar; eles podem ser tangíveis (materiais, humanos) ou intangíveis (como é o caso de informações), para que a partir disto,

possa ocorrer uma transformação e por fim, gerar um resultado de valor agregado para o cliente e sociedade, através dos produtos e serviços ofertados (GUERREIRO, *et al.*, 2013).

2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Conhecer a organização, é fundamental para utilizar a gestão de processos, isto é, o tamanho e a complexidade da empresa e de seus processos. Para que depois seja possível, analisar a hierarquia dos processos, compreender como são classificados e quais são os níveis. A classificação por nível, traz a distinção entre (1) macroprocessos, que são aqueles ligados diretamente à missão da organização, onde estão localizados os pontos críticos da empresa, que são os fornecedores, que fornecem insumos para a empresa e os clientes que demandam os serviços/produtos ofertados, (2) processos, que são um conjunto de atividades relacionadas para obter um determinado resultado dentro dos macroprocessos e por fim, os (3) subprocessos, que são um conjunto de atividades atomizadas (tarefas) necessárias para executar parte dos processos aos quais pertencem (FERREIRA, 2013).

Figura 1 - Classificação dos processos



Fonte: Adaptado de SANTOS, 2013, p. 22

Outra forma de classificar os processos, é através do tipo. Os processos primários, são aqueles que representam as atividades essenciais da organização e estão ligados à questão de consumo do serviço/produto ofertado (BPM CBOK, 2013). Já os processos de suporte, são aqueles que servem de apoio para os processos primários e não estão ligados diretamente à entrega (BPM CBOK, 2013). Por fim, os processos de gerenciamento, dizem respeito ao controle das ações da organização, realizando implementação e monitoramento dos processos, buscando a melhoria contínua destes e assegurando que o negócio não desvie dos seus objetivos e metas (BPM CBOK, 2013). Assim como os processos de suporte, os que são de gerenciamento, também não estão ligados diretamente ao cliente (BPM CBOK, 2013).

2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

A gestão por processos, vai além da questão de melhoria dos processos, mas está ligada diretamente à transformação, isto é, a capacidade de inovar e repensar, visando gerar valor aos clientes e sociedade, através dos produtos/serviços ofertados pela organização (BPM CBOK, 2013).

Conforme Guerreiro (2013), analisar um processo não é uma tarefa simples, visto que os processos possuem algumas características específicas. São complexos, isto é, requer uma grande quantidade de informações internas e externas à organização, são dinâmicos, já que é necessário ter rapidez para atender a demanda dos clientes e além de outros fatores, os processos dependem de pessoas (GUERREIRO, *et al.*, 2013).

As organizações nem sempre estiveram orientadas pela gestão por processos (DE SORDI, 2008). O engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856–1915) realizou seus estudos, visando o ganho da produtividade com base na eficiência dos processos (estudo de tempos e movimentos), através da especialização dos profissionais e das atividades. Sendo assim, foram instituídas as funções empresariais, expressadas através do organograma (DE SORDI, 2008).

Comparando a gestão funcional, idealizada por Taylor, com a gestão por processos, é possível analisar algumas diferenças. A questão da motivação na gestão funcional, está ligada exclusivamente ao salário, sem levar em consideração questões de condições de trabalho, incluindo bem-estar (FERREIRA, 2013). Posteriormente, a partir do Fordismo, teorizado por Henry Ford (1863-1947), alguns fatores evoluíram no que diz respeito à gestão. Ford trouxe a ideia de produção em massa e sua teoria complementou o taylorismo, já que trouxe inovações, mas manteve algumas características instituídas por Taylor (FERREIRA, 2013). A motivação, por exemplo, deixou de ser considerada apenas o salário, pois foram incluídos outros incentivos motivacionais. A negociação sobre as condições de trabalho, passou a estar presente e foi inserida a divisão do trabalho vista de forma horizontal (FERREIRA, 2013).

Além destes fatores, na gestão funcional, a capacitação de pessoas é realizada com objetivo de adequar o funcionário à tarefa que deve desempenhar, a questão da hierarquia é bem definida, já que existe uma supervisão rigorosa, tornando a estrutura da organização vertical, a natureza do trabalho é mais repetitiva (mecanicista) e não há muito investimento em parceria com meio externo à organização (DE SORDI, 2008). Já na gestão por processos, a capacitação dos funcionários, busca atingir a multifuncionalidade e multicompetência, para que o indivíduo possa atuar e compreender outras áreas da organização, a cadeira de comando é baseada na colaboração e negociação, onde cada um possui autonomia para tomada de decisões, a estrutura da organização é vista de forma horizontal, a natureza do trabalho é mais diversificada e existe incentivo em parceria com o meio externo à organização (DE SORDI, 2008).

A partir da implementação da gestão por processos, as transformações nas organizações saíram de um cenário imprevisível e sem precisão e passaram a estar baseadas em indicadores (BALDAM, *et al.*, 2009). Contudo, a gestão vai exigir alguns fatores que são fundamentais para sua prática. Um destes, é possuir um modelo sistemático, para que seja possível analisar os impactos dos processos na organização (BALDAM, *et al.*, 2009). A execução dos processos, deve estar alinhada com a estratégia da empresa, para que seja possível desta

forma, compreender as atividades que são realizadas e analisar/moldar as equipes conforme a necessidade (BALDAM, *et al.*, 2009).

Além disso, é preciso que a organização tenha clareza dos seus objetivos e missão, isto é, para o que a organização existe, ter conhecimento de quais são os processos críticos, definir claramente quais serão os produtos/serviços ofertados, ter capacidade para lidar com as informações e atividades que são necessárias para atingir os resultados e levar valor ao cliente e por fim, dispor dos recursos necessários para realização dos processos (FERREIRA, 2013).

Diversas pesquisas de mercado realizadas sobre o assunto, trazem a adesão à gestão por processos, como uma forma de resolver problemas organizacionais (BALDAM, *et al.*, 2009). Já que através da gestão, é possível mapear os processos e identificar as rupturas (falhas) e posteriormente buscar soluções. Contudo, existem outras causas para que o interesse em implementar a gestão por processos, venha crescendo dentro das organizações (BALDAM, *et al.*, 2009). O mercado ao longo dos tempos, se desenvolveu e se tornou mais complexo e competitivo, sendo assim, não basta apenas que as empresas trabalhem fortemente a questão da qualidade, mas também o preço e todos os fatores que impactam diretamente na decisão de compra do cliente (hipercompetição) (BALDAM, *et al.*, 2009). Portanto, é necessário gerenciar cada processo e conhecer a organização como um todo (visão sistêmica) e o ambiente externo a ela, para analisar qual a estratégia de seus concorrentes, por exemplo (BALDAM, *et al.*, 2009).

Segundo Paim (2009), buscar a melhoria dos processos auxilia a organização a estar sempre em adaptação sobre as mudanças do ambiente em que está inserida, mantendo assim, a competitividade. A implementação da tecnologia da informação, é uma aliada para a gestão por processos (PAIM, 2009).

Algumas empresas, não possuem tantos concorrentes, mas ainda assim a gestão por processos se faz necessária. Um exemplo, são grandes organizações que contam com filiais e nestes casos, a gestão vai assegurar que em todas as empresas os processos e atividades estejam semelhantes, para que a corporação como um todo esteja alinhada (BALDAM, *et al.*, 2009). A

gestão por processos, também permite que a organização possa ofertar novos produtos com mais agilidades, sempre levando em consideração, o que o cliente está demandando (BALDAM, *et al.*, 2009). A adequação às exigências, que dizem respeito a responsabilidade social, é outra questão em que a gestão por processos contribui, já que através dela, as organizações podem revisar seus processos e adaptá-los conforme estas normas, regulamentações e leis, criadas por organismos públicos e privados (BALDAM, *et al.*, 2009). E finalmente, a Tecnologia da Informação, vai servir de difusora para a gestão de processos, contribuindo com sistemas para agilizar os processos (BALDAM, *et al.*, 2009).

Ainda sobre a importância da gestão por processos para organização:

...a organização desenvolve-se além do seu desempenho básico; direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais; mudança cultural (de visão por função para visão do todo); facilita a gestão do conhecimento organizacional; permite a compreensão de como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências; redução de custos (retrabalho e problemas logísticos, por exemplo) e conflitos; aumento da satisfação dos clientes ou usuários (cidadãos e colaboradores); concentra o foco no que realmente interessa; facilita a gestão das competências; proporciona flexibilidade organizacional...(FERREIRA, 2013, p.22).

Isto quer dizer que, independentemente da organização, a gestão por processos é essencial, para agregar valor ao serviço/produto ofertado e para que os processos sejam realizados da forma mais eficiente na organização.

2.3 A METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

A aplicação da metodologia de gestão por processos, exige um passo a passo, que começa com o conhecimento do contexto em que o processo acontece, depois é realizado o desenho do fluxo do processo como ele é, representando quais atividades são desempenhadas e posteriormente, é realizado um novo desenho, apresentando o processo como deve ser.

Albuquerque (2006), traz uma abordagem sistêmica na gestão por processos, com a finalidade de melhorar a organização. Nesta abordagem, o autor considera o mapa de contexto, que busca analisar o ambiente externo e interno da organização, apontando quais setores participam do processo e como se relacionam. O BPM CBOK (2013), também traz a ideia da importância do

contexto, reforçando sobre a compreensão do escopo do processo, que considera o relacionamento com o meio externo. É importante conhecer o cliente do processo e quais as entradas e saídas que fazem parte do contexto. Este passo é fundamental, para analisar quais os resultados são produzidos através do processo. Isto quer dizer, quais atividades são realizadas, quem realiza e como realiza (BPM CBOK, 2013). Outra forma de compreender o contexto do processo, é através da cadeia de valor, cujo foco é atender as necessidades e demandas dos clientes/usuários, sejam eles internos ou externos. Para isso, são considerados três aspectos, tempo, custo e qualidade adequados (BRODBECK, *et al.*, 2016).

Depois de conhecer e compreender o contexto do processo, é necessário desenhar o seu fluxo, onde serão descritos quais setores participam do processo e quais são as atividades desempenhadas. Esta etapa, serve para que seja realizado um diagnóstico sobre a situação atual, da organização, ou setor, onde o processo acontece. São identificados os problemas que impactam nas atividades, retrabalhas e outros aspectos que influenciam para que o processo não ocorra da forma mais eficiente (ALBUQUERQUE, 2006). Além disso, esta etapa, se faz importante, pois é onde há uma revisão das tarefas, que podem ser excluídas ou incluídas, conforme a necessidade de melhoria do processo. O desenho do fluxo do processo facilita a compreensão das atividades e pode ser entendido como:

“...definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamentos e suporte necessários para executar as atividades.” (BPM CBOK, 2013, p. 144)

Através do desenho, também é possível identificar, quem são os responsáveis pelas atividades desempenhadas (BRODBECK, *et al.*, 2016).

O desenho realizado nesta etapa, é chamado de AS-IS e representa o processo atual, como é, para que possa ser analisada a situação real da organização, quais os processos são realizados e quem está envolvido nestes. No desenho, é possível localizar as necessidades que a organização possui e revisar as atividades.

Na próxima etapa, após localizar as rupturas do processo, que segundo Albuquerque (2006), são os problemas que afetam o bom desempenho da organização, as rupturas que causam retrabalho e a falta de otimização do processo, é realizado um novo desenho, chamado TO-BE, que representa as melhorias aplicadas, isto é, o que deve ser feito para eliminar os problemas localizados (BPM CBOK, 2013).

Na presente pesquisa, a realização dos desenhos do processo, aconteceu através do Bizagi Modeler, que é:

“...um software gratuito, desenvolvido pela empresa 1BIZAGI, para modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM. Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação bastante rica em relação ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações que prezam pela gestão do conhecimento, bem como as organizações públicas que, além disso, têm que prezar pela transparência dos serviços prestados.” (SEGPLAN; SMI; GEPROC [sem data])

Para que seja possível aplicar a metodologia descrita, é preciso que todos da equipe/setor, conheçam o processo por inteiro. Outra questão importante, é compreender a situação da organização, isto é, considerar que já havia operações anteriores sendo realizadas, que serão utilizadas para o desenho do processo e para identificação das oportunidades de melhoria. As organizações possuem culturas pré-definidas, que influenciam nos processos e ditam como funcionam as atividades (BPM CBOK, 2013).

A metodologia BPM, contribui para o compartilhamento de informações dentro da organização, uma vez que utiliza de ferramentas que são capazes de relacionar os processos, com seus participantes, promovendo o direcionamento e alinhamento da estratégia. Além disso, é possível monitorar o desenvolvimento dos processos e aplicar melhorias, conforme a necessidade. A organização desta forma, adota uma cultura de contínuo aperfeiçoamento (BRODBECK, *et al.*, 2016).

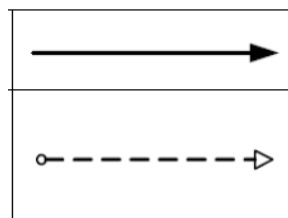
Para compreender o desenho do processo de agendamento de consultas com especialistas em São Leopoldo, que será apresentado no capítulo cinco, é necessário antes, compreender os elementos que fazem parte. O Governo de

Goiás, publicou o Manual de Modelagem de Processos com Bizagi Modeler constando a descrição sobre os elementos. Segundo a metodologia, a notação BPMn, é a seguinte:

1 – Piscina: Representa o participante do processo, ou um processo em si. No desenho do processo, cada piscina, representou um setor por onde o processo de agendamento de consultas com especialistas passa, sendo eles: UBS, Central de Regulação, Capilé e Município de referência.



2 – Conectores: São utilizados para representar a sequência que as atividades/eventos acontecem no processo. O conector contínuo, aponta a sequência no mesmo setor, e o pontilhado, entre um setor e outro.

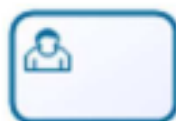


3 – Atividades/tarefas: representam pontos em que são realizados trabalhos dentro do processo.



Existem atividades, com especificações, como por exemplo:

- Humana: Tarefa que é realizada com auxílio de software:



- Manual: Tarefa que é realizada sem ajuda de software, ou mecanismo:



- Script: Há um script definido que será executado, para dar seguimento ao processo:



3 – Subprocessos: Atividade que contempla outras atividades em seu interior, pode ser reusável. As atividades que ocorrem na UBS, para enviar posteriormente os encaminhamentos via malote para a Central de Regulação, são as mesmas utilizadas no Centro Médico “Capilé”, para o mesmo fim, então ao invés de desenhar todas as atividades novamente, é utilizado um elemento de subprocesso, indicando que aquelas atividades ocorrem igualmente nos dois estabelecimentos.



4 – Eventos: Indicam que o fluxo do processo foi afetado por algo que ocorreu. Existem alguns tipos de evento, como por exemplo:

- Evento de início: É incluído para indicar onde está o início do processo. No caso do desenho apresentado, é utilizando um evento de início condicional, pois para que o processo descrito no presente trabalho ocorra, é necessário que o usuário receba um encaminhamento para especialista, então esta será a condição para que o processo inicie,



- Evento de final: Indicam que o processo chegou ao fim:



- Evento intermediário: Representam que entre o início e o final do processo, algo ocorreu. Como por exemplo:

Link: Vai conectar duas partes do processo, sendo que um link vai lançar e o outro receber o comando (respectivamente apresentados abaixo):



Mensagem: Utilizado quando durante o processo, são realizados envios de informações, etc. Sendo que um vai enviar a mensagem e o outro vai receber (respectivamente apresentados abaixo):



Timer: É necessário aguardar um determinado tempo, para dar continuidade ao processo:



5 – Gateways: Vai controlar o seguimento das atividades, se ocorrerá alguma divergência. Durante o processo de agendamento de consultas, há momentos em que é necessário a utilização de Gateways exclusivos (representado abaixo), isto quer dizer que, o processo apresentará mais de um caminho para escolha e deverá ser escolhido apenas um.



É importante reforçar, que há uma ordem para a compreensão dos desenhos. Para que haja sentido, a análise deve ser realizada, da esquerda para a direita e de cima para baixo, sendo que são utilizados sistemas de numerações

para facilitar a compreensão da lógica do desenho (BPM CBOK, 2013). A realização do desenho e redesenho dos processos, não resolve apenas problemas encontrados, mas também contribui para alcançar os objetivos da organização, impactando diretamente na satisfação dos clientes/usuários (BPM CBOK, 2013).

A realização da presente pesquisa, seguiu a abordagem de Albuquerque (2006). Com a seguinte aplicação da metodologia de Gestão por Processos:

1º passo – Foi realizado o mapa de contexto do processo indicando os setores por onde percorre o processo de agendamento com especialistas, que foi analisado;

2º passo – Foi realizado o fluxograma do processo, utilizando o mapa de contexto do processo assinalando as raias ou setores no diagrama, com a notação BPMn e o levantamento realizado através das entrevistas. O processo foi desenhado através do Bizagi;

3º passo – Foi analisado o processo como ele é e identificado as rupturas, sendo que estas surgem quando o processo não gera valor, ou seja, quando está errado em termos de tempo, custo, qualidade, volume;

4º passo – Foi identificado melhorias e desenhado o processo como deveria ser utilizando a notação e a matriz de solução de rupturas.

Por fim, através de todas as etapas, há a promoção do aprendizado para as equipes e a criação de uma cultura de gerenciamento de processos (ALBUQUERQUE, 2006).

2.4 SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)

Nesta seção, será apresentado o Sistema Único de Saúde, descrevendo de maneira sucinta sua história e organização, bem como o processo de agendamento com especialistas.

2.4.1 CRIAÇÃO DO SUS

O SUS, foi criado após muitos movimentos sociais, buscando uma saúde que fosse igual para todos, já que anteriormente, os serviços só eram ofertados para grupos específicos da sociedade. Portanto, o SUS é um avanço e uma conquista popular (BUSATO, *et al.*, 2019).

Em 1986, ocorreu a 8ª conferência em saúde, foram cinco dias de debates, contando com mais de quatro mil participantes e 135 grupos de trabalho. O objetivo era formular um novo sistema de saúde e os principais assuntos debatidos foram, o financiamento setorial, a saúde como dever do Estado e direito do cidadão e a reformulação do SUS. Esta conferência foi um marco para a história da saúde no país, não somente pela formulação do sistema, mas devido a participação social (dos usuários), já que antes, os envolvidos eram apenas políticos e autoridades do setor (CNS, 2019).

Sendo assim, a saúde só passou a ser um compromisso do Estado, a partir da constituição de 1988, que prevê:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (BRASIL, 1988, Art. 196).

Em 1990, foi criada a Lei 8.080 (considerada a lei orgânica da saúde), cujo objetivo é regular as ações e serviços de saúde no Brasil, que são exercidos por pessoas naturais ou jurídicas de direito Público ou privado. Esta lei reforça a saúde como um direito fundamental para todos, onde o Estado deverá ser o provedor das condições para que este direito seja assegurado. No capítulo I da lei, são listados todos os objetivos e atribuições do SUS, onde cita que o sistema deve formular as ações para a promoção, proteção e recuperação da saúde. Os princípios e diretrizes do sistema, estão definidos no capítulo II, onde encontram-se presentes, além de outros, a universalidade, que é acesso aos serviços em saúde para todos, a integralidade, que é o atendimento em todos os níveis de complexidade do sistema e equidade, que é a igualdade na assistência, sem preconceitos ou privilégios (BRASIL, 1990).

2.4.2 ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE (APS)

A atenção primária à saúde (APS), é a porta de entrada do SUS e oferta ações em saúde tanto no contexto individual quanto coletivo, com o objetivo de que a atenção seja integral, isto é, contemple a promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento, reabilitação, redução de danos e a manutenção da saúde para todos que utilizam o sistema. Como a APS é o primeiro acesso dos usuários, realiza uma triagem/filtro direcionando cada um conforme sua necessidade, para que desta forma, o SUS esteja organizado da maneira mais eficiente (MINISTÉRIO DA SAÚDE [sem ano]).

O decreto nº 7.508 de 2011, que regulamenta a lei nº 8.080, reafirma a APS como porta de entrada do SUS em seu artigo 9º, onde cita:

Art. 9º São Portas de Entrada às ações e aos serviços de saúde nas Redes de Atenção à Saúde os serviços: I - de atenção primária; II - de atenção de urgência e emergência; III - de atenção psicossocial; e IV - especiais de acesso aberto (BRASIL, 2011).

A APS, é capaz de resolver grande quantidade das necessidades de saúde da população e para os casos em que não é possível solucionar por este meio, os usuários são encaminhados para outro nível de complexidade. O estado do Rio Grande do Sul, conta com 2.586 Unidades Básicas de Saúde, que são as estruturas físicas principais da APS (SECRETARIA DA SAÚDE RS [sem ano]).

Em setembro de 2021, o SUS completou 31 anos e o Ministério da Saúde, divulgou uma matéria onde cita que as Unidades Básicas de Saúde (UBS), atendem aproximadamente mais de duzentas pessoas por dia, no Brasil. Além disso, trouxe relatos de usuários do sistema e de profissionais da atenção primária. Uma das profissionais comenta que:

Se o SUS é universal e a nossa tarefa maior é fazer esse acolhimento, ser essa porta de entrada e resolver grande parte das demandas em saúde, eu acho que o nosso desafio é esse. Manter a qualidade desse atendimento. Fazer uma escuta qualificada. Ter o compromisso de fazer o usuário ter a demanda em saúde atendida (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021).

Além disso, o SUS busca que todos sejam atendidos da mesma forma, isto é, não há distinção de pessoas, conforme é relatado por usuários do sistema. Estas afirmações e os dados referente ao número de atendimentos e demandas

solucionadas, comprova a importância de efetivamente ter a APS, como porta de entrada do SUS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021).

2.4.3 ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE

Após compreender como o SUS é organizado, é importante conhecer alguns estabelecimentos onde os serviços em saúde são ofertados e quais são suas finalidades. A portaria nº 2.022 de 2017, define:

Estabelecimento de Saúde é o espaço físico delimitado e permanente onde são realizadas ações e serviços de saúde humana sob responsabilidade técnica (BRASIL, 2017).

Os hospitais são unidades de atendimentos mais complexos. Sendo que podem ser classificados como geral, onde as especialidades são básicas, especializado, que prestam assistência em uma única área específica, ou dia-isolado, onde os atendimentos ocorrem com curta duração. Estes tipos, podem dispor, além de outros serviços, de urgência/emergência, bem como atendimento ambulatorial e internação. Já os centros de saúde, são unidades que prestam atendimentos de atenção básica, que podem ser programados ou não e são realizados por médicos generalistas. A central de regulação de serviços de saúde, tem por atribuição, garantir o acesso dos usuários aos serviços ofertados pelo SUS, por meio de avaliação, processamento e agendamento das necessidades da população. E para isto, utiliza um processo de referência e contrarreferência (DATASUS, [sem ano]).

A Referência e a Contrarreferência em Saúde são mecanismos do Sistema Único de Saúde (SUS), que favorecem a troca de informações na rede de atenção, o trânsito do usuário no sistema e a continuidade do cuidado, portanto é considerada uma potente ferramenta que promove a prática integral na saúde (ANDRADE; FRANCISCHETTI, 2019 p.54).

A portaria nº 1.559, estabeleceu em 2008 a Política Nacional de Regulação do SUS. As ações desta política, são divididas em três dimensões, Regulação de Sistemas de Saúde, Regulação da Atenção à Saúde e por fim, a Regulação do Acesso à Assistência é:

também denominada regulação do acesso ou regulação assistencial, tem como objetos a organização, o controle, o gerenciamento e a priorização do acesso e dos fluxos assistenciais no âmbito do SUS, e como sujeitos seus respectivos gestores públicos, sendo estabelecida pelo complexo regulador e suas unidades operacionais e esta dimensão abrange a regulação médica, exercendo autoridade sanitária para a garantia do acesso baseada em protocolos, classificação de risco e demais critérios de priorização (BRASIL, 2008).

Sendo assim, esta dimensão busca que os serviços ofertados, estejam de acordo com a necessidade de cada cidadão. Para isto, utiliza de ações que padronizam as solicitações, referenciam as demandas dentro e fora do município e organizam os fluxos, dentre outras ações (CONASS, 2016).

Os estabelecimentos em saúde, existem para que os usuários possam ter suas demandas em saúde atendidas e por este motivo, existem vários outros além dos que já foram citados, entretanto, cabe ainda destacar a Unidade de Pronto Atendimento (UPA), bem como as UBS. A UPA funciona durante 24 horas por dia, sete dias na semana e tem o objetivo de concentrar aqueles atendimentos que possuem uma complexidade intermediária e desta forma, contribui para que não ocorra a superlotação em hospitais. Além do atendimento, a UPA oferta exames de raio-X, eletrocardiografia, pediatria, laboratório de exames e leitos de observação (MINISTÉRIO DA SAÚDE, [sem ano]).

A UBS está mais próxima dos usuários e deve ser o primeiro acesso do usuário ao SUS, pois é o meio de comunicação com todo o sistema. Os serviços ofertados nestas unidades, são de baixa complexidade, incluindo consultas com clínicos gerais, ginecologista, pediatra, serviços odontológicos e ambulatoriais (inalações, injeções, curativos, coleta de exames laboratoriais), além das vacinações e disponibilização de medicação básica. O encaminhamento para especialistas, também é realizado através da UBS (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO [sem ano]).

2.4.4 O PROCESSO DE AGENDAMENTO COM ESPECIALISTAS

O SUS, vem se desenvolvendo e buscando se adequar sempre às demandas da população. Muitas evoluções são visíveis, mas um sistema tão

complexo, exige um controle contínuo, para aperfeiçoamento. O Departamento de Informática do SUS (DATASUS), desenvolve sistemas, que auxiliam o Ministério da Saúde no aprimoramento do SUS. O DataSUS foi criado em 1991 e tem como missão “Promover modernização por meio da tecnologia da informação para apoiar o Sistema Único de Saúde – SUS” (DATASUS [sem ano]).

Dentre os sistemas desenvolvidos pelo DataSUS, estão o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), onde são cadastrados todos os estabelecimentos de saúde, incluindo não somente os que pertencem ao SUS, mas também os privados e conveniados, possibilitando compreender sobre a capacidade e assistência de saúde, o Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN), é alimentado, principalmente, pela notificação de agravos e doenças, o que auxilia aos gestores, compreender a situação de saúde da população, o Sistema de Informação de Mortalidade (SIM) cadastra as declarações de óbitos, para que o gestor possa compreender quais as causas de óbitos e ampliar a cobertura neste sentido, já o Sistema de informação sobre Nascidos Vivos (SINASC), é onde são cadastradas as declarações de nascidos vivos. O Sistema Nacional de Regulação (SISREG), serve para organizar todo o fluxo de acesso aos serviços de saúde, bem como a otimização da utilização de recursos (DATASUS [sem ano]). Conforme o catálogo de produtos do DataSUS, existem muitos outros sistemas, voltados para as mais diversas áreas do SUS e através destes, é possível utilizar os dados obtidos, para compreender a necessidade da população e do SUS, fazer análises que relacionam dados e subsidiam desta forma, a tomada de decisões em todos os entes federativos (DATASUS [sem ano]).

O município de Porto Alegre – RS, adotou um sistema onde é possível que os cidadãos que tenham solicitação de consulta com especialistas cadastradas, possam consultar o tempo médio e total de espera, bem como a prioridade que foi atribuída e a situação da solicitação, utilizando apenas cartão do SUS e o código de acesso que consta na solicitação da consulta. Na UBS de referência de cada usuário, é onde poderá ser realizado o registro de solicitação (SECRETARIA DA SAÚDE RS [sem ano]).

Em São Leopoldo, acessando o site da prefeitura, os usuários do SUS, têm a possibilidade de consultar quais os dias de agendamento das especialidades, bem como a forma de marcação, se é pelo teleagendamento da Central de Regulação, ou via protocolo. Além disso, está incluído o horário de funcionamento da central de teleagendamento (8h às 14h) e número de telefone. Geralmente o local onde os usuários comparecem para receber o atendimento, após o agendamento, é o Centro Médico Capilé. No caso do agendamento via protocolo, o encaminhamento para o especialista fica no estabelecimento em saúde onde o usuário recebeu o documento e este é encaminhado para a Central de Regulação que vai realizar o agendamento (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LEOPOLDO, 2021).

O usuário pode também, através do site da prefeitura, acessar onde deve procurar atendimento de acordo com sua necessidade. Por exemplo no caso dos agendamentos, consta a diferenciação dos encaminhamentos. Se o usuário recebe uma referência municipal, significa que a especialidade está disponível no município e ele deverá entrar em contato com o setor de teleagendamento para marcação, caso o usuário receba uma referência regional, significa que a especialidade não está disponível no município e neste caso, conforme citado anteriormente, o documento permanece no estabelecimento para marcação, sendo a consulta realizada desta forma, em outro município que seja de referência para São Leopoldo. Casos como urgência/emergência, marcação de exames, plantão odontológico, cirurgias e outros serviços, também estão descritos, com detalhamento de como proceder caso o usuário tenha necessidade de acessar (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LEOPOLDO [sem ano]).

Contudo, mesmo que o SUS venha buscando melhorias contínuas, como é o exemplo dos sistemas desenvolvidos, sua complexidade faz com que ainda haja desafios e oportunidades de melhorias, para tornar o sistema ainda mais eficiente. O Conselho Federal de Medicina encomendou ao Datafolha em 2018, uma pesquisa que aborda a questão da dificuldade no acesso aos serviços do SUS. Neste estudo, ficou evidente que, conforme a compreensão dos brasileiros, o serviço onde há maior problema, é acesso a médico especialista, seguido por cirurgias, internação nas UTIs, exames de imagem, atendimento de profissionais

não médicos (psicólogos, nutricionistas e fisioterapeutas) e por fim, procedimentos específicos (diálises, quimioterapia, radioterapia, entre outros). Além disso, os usuários também avaliaram os serviços, onde o resultado mais negativo, isto é, classificado em ruim ou péssimo, foi nos serviços de internação em leito de UTI, depois atendimento em pronto-socorro ou UPA, consultas com médicos especialistas, atendimento em posto de saúde, internações em leitos comuns, realização de cirurgias e consultas com médicos em posto de saúde. A oferta de vacinas, foi o serviço mais bem avaliado. Esta constatação negativa dos usuários sobre os serviços, é devido à alguns problemas apresentados durante os processos, principalmente no que diz respeito a longa espera para ter a demanda atendida. Em uma escala um pouco menor, estão questões como a falta de recursos financeiros para o SUS, má gestão administrativa e operacional, falta de médicos e dificuldade para agendar consultas, cirurgias e procedimentos (CFM, 2018).

No estudo, houve destaque em relação ao tempo de espera, como item cuja avaliação foi a mais negativa e, portanto, é considerado o maior obstáculo da rede pública, para 55% dos entrevistados que aguardam por uma consulta, por exemplo. Foi realizada uma comparação entre a pesquisa em questão de 2018 e a de 2014, sobre o mesmo assunto. Constatou-se que, 29% dos usuários que solicitaram serviços, aguardavam há mais de seis meses para ter sua demanda atendida (exame, cirurgia ou consulta), e 16% aguardavam há mais de doze meses, já em 2018, estes resultados aumentaram para 45% e 29%, respectivamente. Isso demonstra que ao decorrer dos anos, o SUS está levando mais tempo, para atender as necessidades dos usuários (CFM, 2018).

Após a divulgação da pesquisa CFM/Datafolha, a emissora Rede Globo realizou uma reportagem, através do Jornal Nacional, informando sobre o estudo e trazendo relatos de pessoas que aguardam atendimento. Uma das entrevistadas, não consegue voltar ao trabalho e relata que faz mais de quatro meses, que ela aguarda por um ortopedista. Outro usuário, informa que sua espera já faz um ano (PORTAL G1, 2018).

Os hospitais públicos e privados, seguem ainda sendo vistos como entradas principais para os usuários no SUS, através dos serviços de urgência/emergência e ambulatorial (ANDRADE; FRANCISCHETTI, 2019).

Uma comprovação deste cenário, é que os hospitais registram, em grande parte dos municípios, maior número de atendimento, se comparado com as UBS e como consequência, acabam atuando por vezes com superlotação (ANDRADE; FRANCISCHETTI, 2019). A procura direta pelo hospital, sem antes passar por uma UBS, acaba desorganizando o fluxo do sistema. Em alguns momentos, as brechas encontradas pelos usuários, ou seja, a falta de assistência para suas necessidades, é o motivo pelo qual este indivíduo acaba por procurar um estabelecimento que ofereça alta complexidade e possa atender sua demanda (ANDRADE; FRANCISCHETTI, 2019). Outra questão importante a ser considerada, é que em alguns momentos, a referência para um outro serviço ou especialista, pode ser realizada de forma equivocada, em relação ao tipo de serviço para o qual o usuário foi encaminhado, ou ainda, sobre a necessidade da referência, já que em alguns casos, na própria APS é possível tratar o indivíduo, sem que haja precisão de outra intervenção (ANDRADE; FRANCISCHETTI, 2019). Neste ponto, deve-se ressaltar ainda, que muitos profissionais que iniciam a carreira de medicina, atuam na APS (antes de realizar especializações), onde há uma diversidade de demandas e falta de conhecimento para atender, em alguns casos. Todos estes fatores, acabam por onerar o usuário, que vai perder tempo e ainda agravar seu quadro clínico (ANDRADE; FRANCISCHETTI, 2019).

Estes são alguns dos desafios apresentados referentes ao processo de agendamento de consultas. Analisando este cenário, é necessário verificar se há outras falhas no processo, além disso, compreender em quais fatores (rapidez, custo, integridade/confiabilidade e qualidade) estes problemas estão deixando de entregar valor no processo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo, explicita o método adotado, para a realização deste estudo, bem como o atingimento dos objetivos propostos. Sendo assim foi definido o tipo de pesquisa e forma de coletas de dados, que mais se adequam ao desenvolvimento do estudo. Por fim, serão discutidas questões éticas, visto que serão realizadas entrevistas com seres humanos. Vale salientar que foi realizado uma revisão de literatura, criando um arcabouço que possibilitou a compreensão sobre alguns dos desafios enfrentados por usuários do SUS (item 2.4.4) e sobre como se aplica a gestão por processos na análise das organizações (item 2.3), que será utilizada com a finalidade de cumprir com os objetivos propostos no estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão é qualitativa quanto a abordagem, pois tem foco na compreensão de uma organização, grupos sociais, entre outros e, portanto, não tem preocupação com o que um número pode representar, já que a análise é realizada considerando questões como crença, significados, valores e por este motivo, não é algo que pode ser quantificado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em relação aos objetivos é uma pesquisa descritiva, já que vai exigir que primeiramente a pesquisadora possua, informações e dados, referente ao tema sobre o qual vai realizar o estudo. Este tipo de pesquisa, tem por objetivo descrever fenômeno e fatos, de acordo com a realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa descritiva, também é capaz de realizar relações entre variáveis e conta com técnicas padronizadas para a fase de coleta de dados. Questionários e observações, são exemplos destas técnicas. Além de utilizar esta modalidade de pesquisa para compreender as características de uma população, é possível estudar sobre o atendimento público prestado a sociedade, bem como outras questões neste contexto (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos, será realizado um estudo de caso, pois busca-se entender o processo de agendamento no seu contexto real, compreendendo o processo com a perspectiva dos envolvidos, dessa forma interpretando as percepções coletadas, fazendo observações e análises de

documentos pertinentes ao processo em questão. O estudo de caso como estratégia de pesquisa:

“compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.” (YIN, 2001 p.33)

No estudo de caso, o pesquisador não busca intervir nos resultados, mas compreender a partir da perspectiva daqueles que participam do estudo, considerando seu contexto e ponto de vista. E desta forma, a pesquisa poderá estar concentrada em um indivíduo, instituição, grupo, ou ainda algum acontecimento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise, será o processo de agendamento de consultas com especialistas no município de São Leopoldo. Este, percorre pelas UBS do município, onde o usuário recebe o encaminhamento para consulta de especialista, pela Central de Regulação situada na prefeitura de São Leopoldo, onde ocorrem os agendamentos das consultas, portanto este setor vai auxiliar a responder à pergunta de pesquisa, bem como atender os objetivos propostos e pelo Centro Médico Capilé, aonde os usuários vão para receber atendimento, este fica localizado no centro da cidade.

A pesquisa, passou apenas pelo CEP - UERGS, visto que em São Leopoldo não há um comitê de ética em saúde regimentado para caso de pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, é uma das etapas que fazem parte do estudo de caso. Para esta, devem ser utilizadas mais de uma técnica para a obtenção das informações, isto é, os dados podem ser então, coletados a partir de documentos, bem como através de entrevistas e outras técnicas. Desta forma, é possível ter maior fidedignidade nos resultados, que serão obtidos de maneira imparcial (GIL, 2002).

Foram coletados dados primários, através de entrevistas com três participantes que atuam na Central de Regulação.

O perfil dos participantes da pesquisa, foi analisado e descrito conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Participantes da Pesquisa

Entrevistado	Cargo	Atuação	Tempo de setor
Participante 1	Diretora (Cargo em comissão)	Gerencia o processo	5 anos
Participante 2	Concursada	Responsável por atividades relacionadas ao agendamento de consultas com município de referência	Não mencionado
Participante 3	Estagiário	Auxilia nas atividades relacionadas ao agendamento de consultas com município de referência	Aproximadamente 6 meses

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

O trabalho foi submetido ao CEP - UERGS, para que fosse possível executar a etapa de coleta de dados primários. A aprovação ocorreu no dia primeiro de abril de 2022 e as entrevistas ocorreram presencialmente, respeitando as normas e protocolos estipulados pelo município, referente ao momento de pandemia (Covid19). A etapa de coleta de dados primários, ocorreu em duas fases. Na primeira, foi aplicado o roteiro previamente estruturado (ver apêndice A), para a diretora do setor (participante 1) e foi sem gravação, conforme preferido pela participante. A duração aproximada da entrevista foi de 1 hora e aconteceu no dia oito de abril de 2022, no turno da manhã. Para realizar

a marcação da data e horário da entrevista, a participante foi contatada através do número de telefone disponibilizado. Nesta primeira visita, foi possível compreender o processo através das informações obtidas e posteriormente desenhá-lo. É importante reforçar, que devido à experiência da pesquisadora obtida como usuária dos serviços públicos de saúde em São Leopoldo e prestadora de serviços na atenção básica e especializada, através de estágios, foi possível compreender mais facilmente o processo e realizar o desenho. No dia dois de junho de 2022, ocorreu a segunda fase de coleta de dados primários, onde aconteceu uma nova visita ao setor, com a finalidade de apresentar o desenho realizado e houve então a validação deste, por outros dois funcionários que atuam no setor (participante 2 e 3). Durante as visitas realizadas ao setor, foram realizadas observações, com a finalidade de verificar parte do processo na prática. Além disso, foi apresentado os sistemas utilizados que auxiliam no processo.

Foram também coletados dados secundários através de documentos, como relatórios de gestão, notícias sobre o agendamento de consultas com especialistas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de análise de dados, é de extrema importância para a obtenção dos resultados na pesquisa. No presente estudo, a análise será qualitativa que é menos formal, contudo, este tipo de análise, por depender de mais elementos, também vai exigir mais etapas. É preciso interpretar as informações obtidas, mas antes, organizá-las, para facilitar este processo (GIL, 2002).

Os dados primários e secundários foram analisados e relacionados, considerando a lógica da metodologia que foi abordada neste capítulo, com a finalidade de encontrar concordâncias ou discordâncias que possam subsidiar à pesquisadora, na concretização dos resultados e divulgação destes para os envolvidos, possibilitando que identifiquem se o entendimento foi correto. Para que por fim, fossem levantadas as oportunidades de melhorias. Como não houve gravação durante as visitas, foram realizadas anotações, possibilitando a análise dos dados. De forma sucinta, foram realizadas as entrevistas, após, os

documentos foram analisados e com as observações do que estes trazem, verificar se estão condizentes (YIN, 2001).

3.5 QUESTÕES ÉTICAS

Levando em consideração as questões éticas de pesquisa envolvendo seres humanos, o estudo em questão, foi encaminhado ao CEP – UERGS para avaliação, de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo Seres Humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), bem como a submissão para aprovação do projeto junto a Plataforma Brasil.

A etapa de coleta de dados foi realizada, somente mediante aprovação pelo comitê citado, sendo que os documentos de comprovação da aprovação estão anexados ao trabalho, conforme o APÊNDICE D. As entrevistas foram realizadas conforme a disponibilidade dos participantes, que optaram por não realizar gravação. Antes da participação, foram apresentadas as informações sobre a pesquisa, como objetivos e demais aspectos relevantes.

A entrevistas foram realizadas mediante ao encaminhamento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C) aos participantes. No termo está disposto que os participantes poderiam optar por não participar da pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo e sem a utilização dos dados.

Os riscos destes procedimentos são caracterizados como mínimos, tais como: 1) Cansaço ou aborrecimento; 2) Alterações na autoestima provocadas pela evocação de memórias; 3) Alterações de visão de mundo e; 4) incômodo, desconforto, além da rememoração de situações passadas que poderiam se tornar desagradáveis. Por envolver perguntas que possam provocar estes sentimentos, conforme cada entrevistado. Para tanto, como forma de minimizar os danos, o participante pode não responder alguma pergunta da entrevista. Além disso, as pesquisadoras comprometeram-se a prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, retomando seus objetivos e esclarecer dúvidas sempre que necessário.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo, é a possibilidade de discussão referente a aplicação da Gestão por processos no Centro Médico “Capilé” e na Central de Regulação, reconhecendo as rupturas no processo de agendamento e propondo oportunidades de melhorias. Além de agregar conhecimento para o meio acadêmico, referente ao tema de Gestão por processos em aspectos gerais e conhecer mais especificamente, a contribuição que a aplicação da gestão traz para as organizações em saúde.

Na possibilidade de ocorrência desses riscos, as pesquisadoras se comprometeram a escutar o participante, além de esclarecer novamente objetivos e procedimentos do estudo, ficando a disposição também os contatos de e-mail das pesquisadoras.

Não foi previsto nenhum tipo de pagamento pela participação na pesquisa e o participante não teve nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Os dados coletados durante a pesquisa foram tratados confidencialmente e os resultados apresentados posteriormente, aos participantes, sendo que o nome destes não constará na pesquisa. As informações serão utilizadas exclusivamente com a finalidade científica expressa neste projeto, podendo também ser utilizadas pela instituição, caso deseje explorar o conteúdo apresentado no estudo desenvolvido, e para eventual publicação de artigo científico.

Durante todo o processo foram cumpridas as resoluções vigentes, resolução CNS 466/2012 e a resolução 510/2016.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo, vai apresentar o município onde será realizado o estudo. Primeiramente, vai contar brevemente a história de São Leopoldo, depois serão citados dados demográficos para compreender o contexto da cidade e por fim, será disposta a estrutura de saúde.

4.1 HISTÓRIA

O desenvolvimento de São Leopoldo, iniciou a partir da chegada dos imigrantes alemães, que juntamente com a população que já habitava o território, deram continuidade aos serviços realizados nas fazendas, que era até o momento, a base principal da economia. A região, foi transformada após este marco, em um cenário produtivo e comercial, devido ao esforço de todos, que venceu a falta de recurso e alavancou o município. Este desenvolvimento, foi percebido não somente pelo estado, mas também em âmbito nacional e como consequência, foi criada a segunda ferrovia e a segunda rodovia pavimentada do país, unindo o município à capital do Estado. Devido à esta história, São Leopoldo é conhecida hoje como, Berço da Colonização Alemã no Brasil (Prefeitura Municipal de São Leopoldo. NETO, 2018).

4.2 INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

O município de São Leopoldo, fica localizado na região metropolitana de Porto Alegre. Sua área territorial é de 103,009km² (2020) e a população estimada em 2021 é de 240.378 pessoas. Em 2010 a densidade demográfica era de 2.083,82hab/km² e o IDH (Índice de desenvolvimento humano municipal) era 0,739 no mesmo ano. O PIB (Produto Interno Bruto) per capita 38.317,82 R\$ em 2018 (IBGE, 2021).

4.3 ESTRUTURA DE SAÚDE

A estrutura de saúde do município de São Leopoldo, leva em consideração a promoção, prevenção e recuperação da saúde. Neste sentido,

conta com estabelecimentos de saúde, capazes de atender a população de forma integral. Sendo assim, a rede de atenção de saúde de São Leopoldo, é composta da seguinte forma:

Figura 2 - Rede de Atenção à Saúde no município



DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. CHARÃO, Ricardo, B. Relatório Anual de Gestão, 2018 p. 11

Os estabelecimentos de saúde que fazem parte de São Leopoldo são: Centro Vigilância em Saúde (Vigilância Epidemiológica, Vigilância Sanitária, Vigilância Ambiental e Serviço de Imunizações), Serviço Atendimento Especializado - SAE e Tisiologia, UPA Zona Norte, Fundação Hospital Centenário, Centro de Atenção Psicossocial (CAPS Álcool/Drogas), Centro de Atenção Psicossocial (CAPS Infantil), Centro de Atenção Psicossocial (CAPS Adulto), Centro de Saúde Feitoria, Centro Médico Capilé, Espaço Santa Marta e além destes, o município conta com nove Estratégia Saúde da Família – ESF e doze Unidades Básicas de Saúde (DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo, 2017).

Após se fazer conhecido o município onde ocorreu o estudo, no próximo capítulo será descrito e analisado o processo de agendamento de consultas com especialistas.

5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

O presente capítulo, apresenta e analisa os resultados obtidos através das visitas e observação realizados na Central de Regulação, setor localizado na prefeitura de São Leopoldo. Durante as visitas, foram apresentados os sistemas que são utilizados no processo e desta forma, foi possível compreender parte do processo na prática, bem como verificar os documentos envolvidos nas atividades do setor. Mediante aprovação do CEP (Comitê de Ética em Pesquisa), foram contatadas as organizações cooperantes para marcação das entrevistas. Entretanto, a gestora do Centro Médico “Capilé”, preferiu retirar-se da pesquisa, pois explicou que a Central de Regulação possui conhecimento capaz de responder as questões sobre todo o processo. Sendo assim, foi combinada a entrevista na Central de regulação, que ocorreu no dia oito de abril de 2022, no turno da manhã, com a Diretora da Regulação da Saúde. Durante a visita, foi possível observar e realizar anotações sobre o funcionamento do setor e compreender parte do processo na prática.

A entrevista foi realizada considerando como base o roteiro pré-estruturado, conforme apêndice A. Foram três blocos de questões, contendo respectivamente a (1) contextualização do setor, o (2) processo e o (3) encaminhamento para especialista. Desta forma, é possível conhecer primeiramente o setor onde ocorrem os agendamentos, quais os participantes e o grau de contato neste. Depois, conhecer o processo de forma detalhada, quais tarefas exige, quais setores percorre e por fim, é importante compreender sobre o documento de encaminhamento.

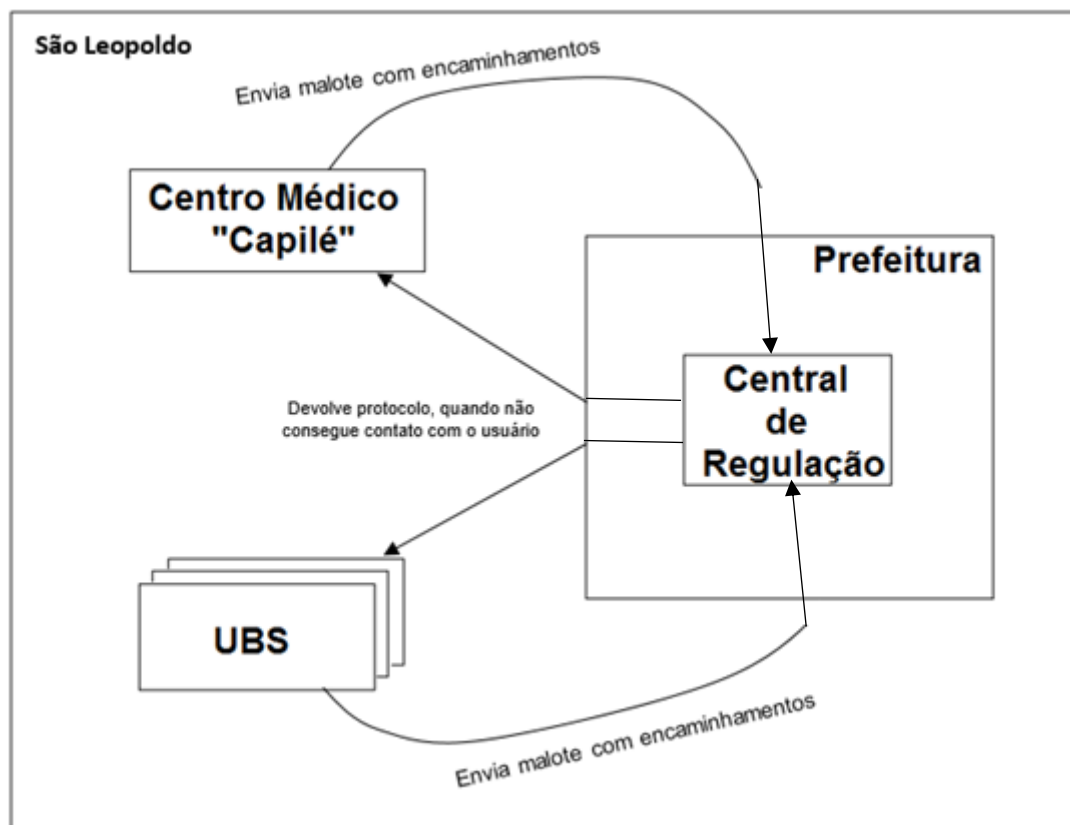
Ocorreu uma segunda visita ao setor, no dia dois de junho de 2022, com a finalidade de apresentar o desenho do processo, que foi realizado conforme informações coletadas na entrevista com a Diretora. Desta forma, puderam validar o desenho e possibilitou compreender a visão de mais pessoas que fazem parte do processo, sendo um estagiário e uma funcionária concursada, além de contribuir com os resultados da pesquisa.

5.1 CONTEXTUALIZANDO O SETOR

A Central de Regulação, fica localizada no quarto andar da Prefeitura de São Leopoldo, no centro da cidade e conta com aproximadamente vinte funcionários, incluindo estagiários, concursados e cargos em comissão. Seis destes funcionários, atuam no teleagendamento.

O mapa de contexto abaixo (Figura 3), serve para que seja possível localizar os estabelecimentos participantes do processo, como estão dispostos e como se relacionam.

Figura 3 – Mapa de Contexto

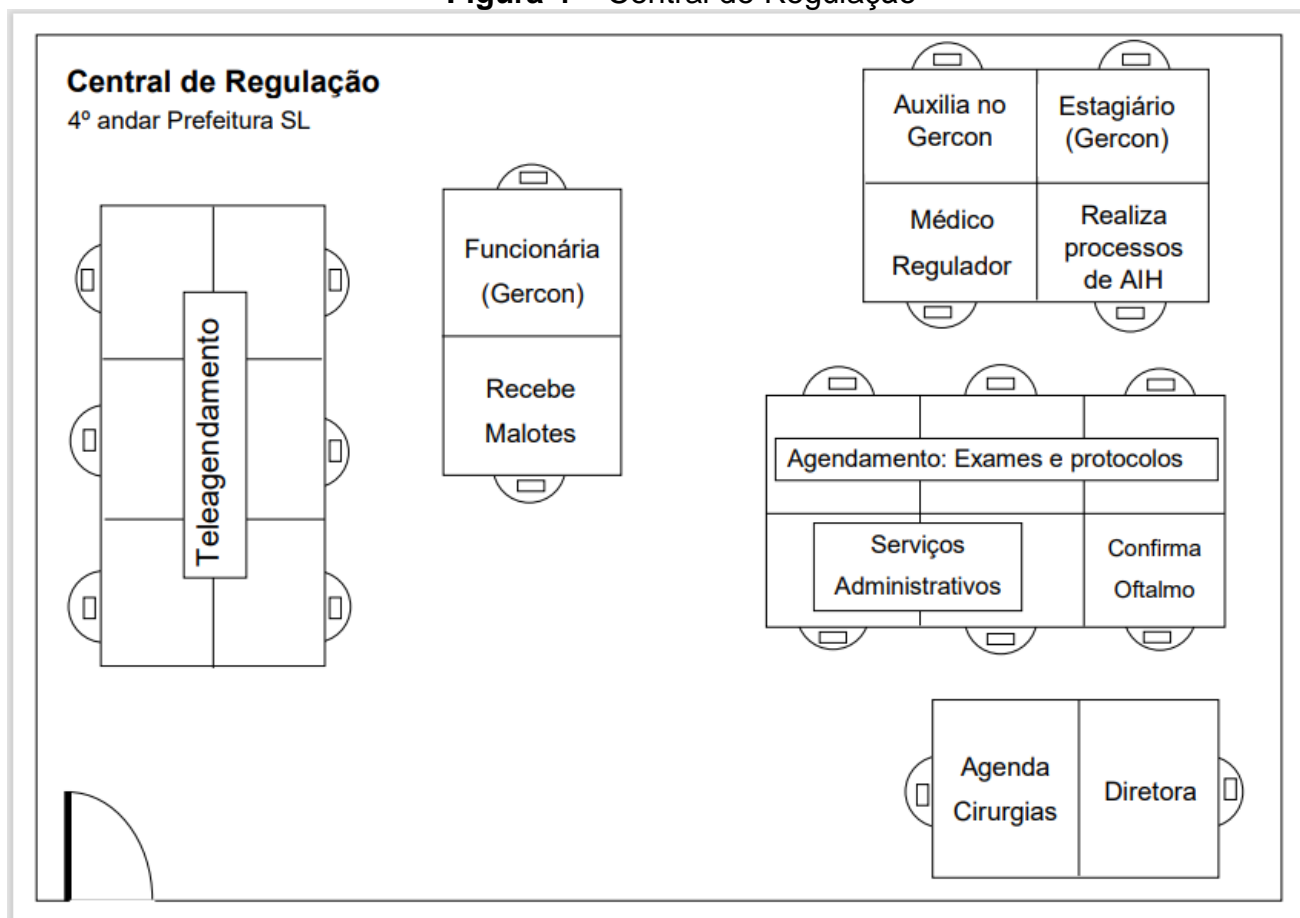


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

As UBS, enviam encaminhamentos por malote para a Central de Regulação, bem como o Centro Médico "Capilé" (no caso de um especialista encaminhar o usuário para outro especialista). A Central de Regulação além de receber os malotes, envia para os dois estabelecimentos citados, os encaminhamentos de protocolos em que não conseguiram contato com o usuário.

A disposição dos funcionários no setor onde ocorreram as visitas, pode ser visualizada abaixo:

Figura 4 – Central de Regulação



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A disposição do setor, demonstra a localização do teleagendamento, onde os usuários entram em contato, para a marcação de consultas, onde fica o funcionário que recebe os malotes com os encaminhamentos e distribui conforme a ordem do processo, também está apresentado o local onde fica a diretora, os responsáveis pelas atividades do sistema Gercon e os demais funcionários do setor. As atividades citadas, serão posteriormente detalhadas na descrição do processo.

O sistema Gercon (Gerenciamento de Consultas), que consta citado na figura 4, foi criado pela Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (Procempa), com o objetivo de garantir a equidade nos atendimentos, pois busca dar prioridade aos casos mais graves (de acordo com a complexidade) e que exigem desta forma,

brevidade no agendamento, ao invés de considerar apenas a ordem em que as demandas de consulta com especialistas entram no sistema. Desta forma, a Central de Regulação faz o registro das informações em um formulário do GERCON e as equipes responsáveis pelo sistema, fazem a gestão dos agendamentos, conforme os critérios citados. Além do agendamento de consultas, o sistema auxilia na tomada de decisões, uma vez que através dele podem ser emitidos relatórios e dados estatísticos, sobre o assunto (SECRETARIA DA SAÚDE RS, 2017). A ideia é que ainda em 2022, ocorra a centralização do agendamento de consultas através do GERCON, para que todo o estado do Rio Grande do Sul, utilize o sistema, trazendo transparência à fila de espera dos atendimentos. Desta forma haverá uma fila única de espera para cada especialidade e será possível que as consultas sejam agendadas (conforme disponibilidade), o mais próximo do local de residência dos usuários (SECRETARIA DA SAÚDE RS, 2021).

Na primeira visita, a entrevista foi realizada com a Diretora da Regulação da Saúde, que está na central de regulação do município de São Leopoldo desde 2017 e trabalhando na área pública há vinte e seis anos. Durante este período, vem atuando através de Cargo em Comissão. A participante preferiu que a entrevista fosse realizada de forma presencial, sem gravação. É importante reforçar, que todas medidas necessárias foram adotadas, para que a entrevista ocorresse de forma segura, em relação ao que o município prevê sobre o momento de pandemia (Covid-19). A diretora conhece o processo de agendamento de consultas com especialistas por completo, além disso, monitora e é responsável pela realização do processo conforme os objetivos definidos. Na segunda visita, foi apresentado o desenho do processo para a funcionária que atua no Gercon, bem como para um estagiário que atua na mesma área. Além de visualizarem o desenho, também legitimaram, confirmando que não são necessárias mudanças, pois está de acordo com a realidade.

5.2 PROCESSO

O processo de agendamento de consultas com especialistas no município de São Leopoldo é complexo, já que envolvem várias informações e passa por mais de um setor, sendo eles: UBS, Central de Regulação e Centro Médico “Capilé”, como foi representado no mapa de contexto (figura 3).

A diretora explicou que o início de todo o processo, acontece através da Unidade Básica de Saúde, porta de entrada do SUS, onde o usuário consulta com Clínico Geral, Ginecologista ou Pediatra. Na consulta, o médico poderá indicar um tratamento capaz de atender à necessidade deste usuário, finalizando o processo, ou encaminhar para um especialista, no caso de ser algo mais específico que necessite de uma avaliação detalhada. Então, o usuário receberá o documento contendo qual a especialidade indicada. Este encaminhamento, dependerá da oferta de especialistas do município, isto é, se for uma especialidade que há no município, o usuário receberá uma referência municipal ou protocolo, caso contrário, se não houver a especialidade será uma referência regional, indicando a marcação de consulta com o município de referência, que disponha da especialidade referenciada.

Existem três documentos que um usuário pode receber ao ser encaminhado para um especialista e conforme relata a diretora, são eles: referência regional, protocolo ou referência municipal. Apesar de a participante ter citado os documentos durante a explicação do processo, detalhou no bloco de perguntas relacionadas aos encaminhamentos:

Referência Regional: Encaminhamento utilizado quando a especialidade indicada não é ofertada no município, então é necessário que o atendimento ocorra no município de referência. Este documento, contém mais informações para preenchimento pois são inseridos tanto dados pessoais do usuário, como informações sobre as indicações do especialista. É “mais elaborado”, conforme cita a diretora.

Protocolo: Encaminhamento utilizado, quando há oferta da especialidade no município, entretanto, é necessário ter um controle maior dos agendamentos e

por este motivo, é retido no estabelecimento onde o usuário consultou, para ser encaminhado posteriormente para a Central de Regulação.

Referência municipal: Encaminhamento utilizado, quando há oferta da especialidade no município e o usuário quem realiza a marcação através de contato com o teleagendamento. Este documento não exige tantos dados para preenchimento, como os dois citados primeiramente.

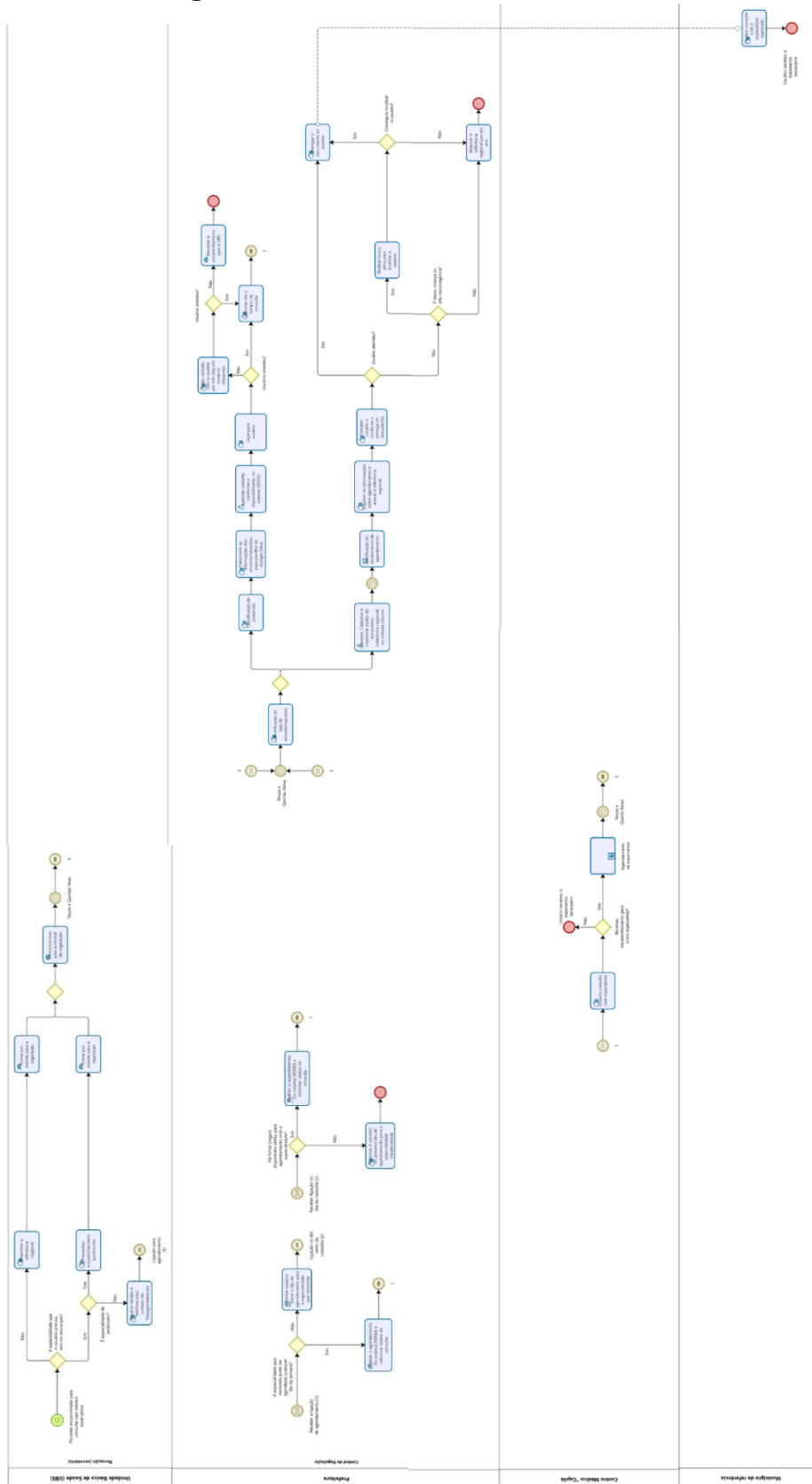
5.4 DESENHO DO PROCESSO

A partir da primeira visita realizada à Central de Regulação, foi possível compreender sobre o processo de agendamento de consultas com especialista em São Leopoldo e coletar informações através da entrevista e da observação realizada. Após a transcrição das informações, foi realizado o desenho do processo, utilizando a metodologia BPMn, através do Bizagi Modeler

Na segunda visita, foi levado o desenho do processo e os participantes da entrevista, puderem visualizar e validar o modelo realizado, sem necessidade de alteração do desenho, já que relataram que está conforme é realizado na prática.

O primeiro desenho realizado foi o AS-IS, que representa o processo como está atualmente. Na figura 5, mostra-se o desenho na sua totalidade, para explicar melhor separou-se o processo em etapas, através da figura 5a, figura 5b, figura 5c, figura 5d, figura 5e, figura 5f, figura 5g, figura 5h, figura 5i e figura 5j desta forma, é possível compreender a sequência em que o processo acontece.

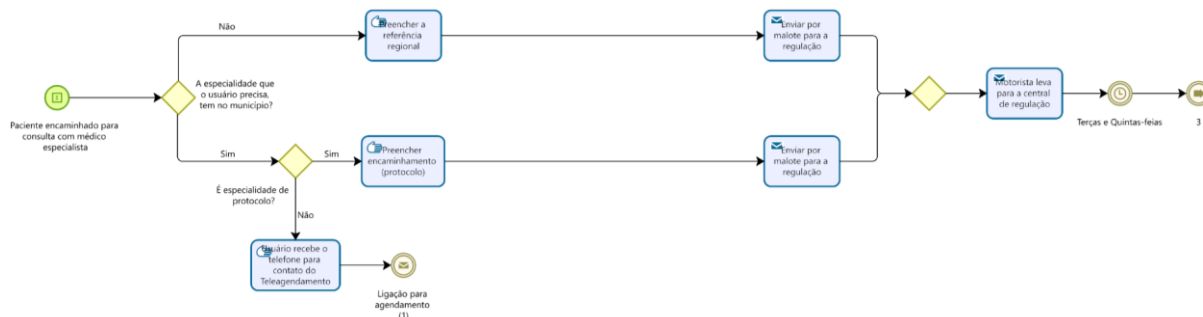
Figura 5: Desenho AS-IS



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A diretora, explicou detalhadamente as etapas e atividades do processo, conforme desenhos e descrições a seguir.

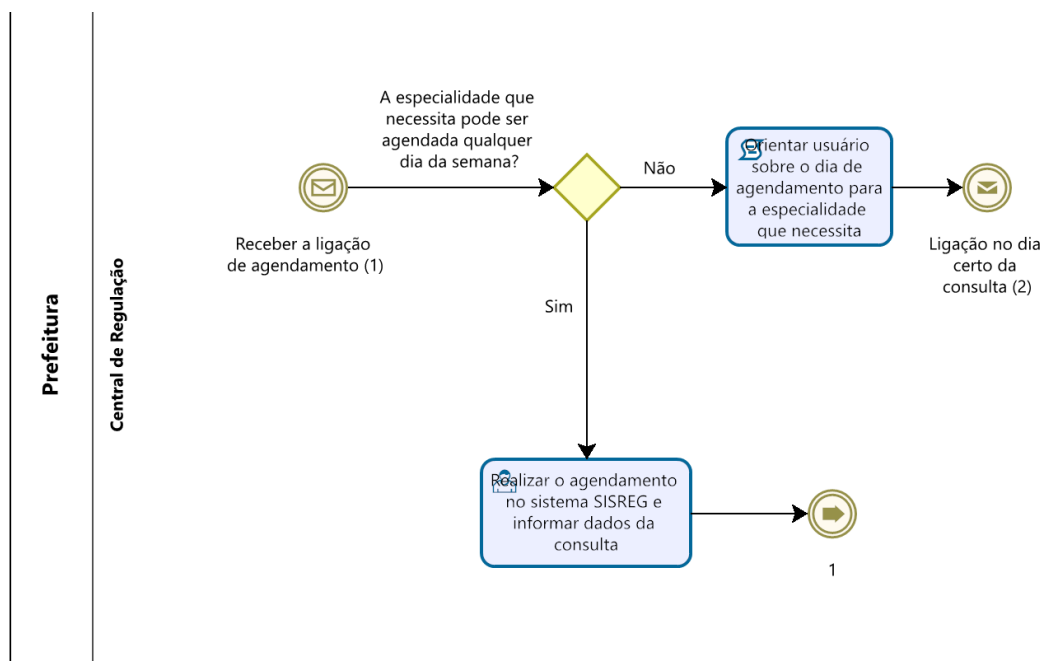
Figura 5a – Início do processo, na UBS



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Assim que o usuário sai da consulta na UBS deve passar na recepção, conforme se observa na Figura 5a, onde receberá orientação de como proceder com os encaminhamentos recebidos. A primeira análise que deve ser realizada, é se a especialidade que o usuário necessita, possui no município. Se há oferta em São Leopoldo, é preciso avaliar se esta especialidade é agendada através do teleagendamento, onde o usuário liga e faz a marcação, ou é uma especialidade de protocolo. Na primeira situação, o usuário leva o encaminhamento (Referência Municipal) consigo e entra em contato por telefone com o teleagendamento na central de regulação, informando qual a especialidade que necessita, conforme o encaminhamento. As especialidades de protocolo, são aquelas cujo risco e demanda são altos, então é necessário ter um controle maior sobre o agendamento. Os protocolos ficam retidos no estabelecimento de saúde, onde o usuário recebeu o documento e são enviados posteriormente para a central de regulação por malote. Caso o usuário receba um encaminhamento para uma especialidade que não há no município, será uma referência regional. Este documento será preenchido com os dados do usuário, ficará retido no estabelecimento em saúde onde o usuário recebeu e posteriormente enviado para a central de regulação por malote. Os malotes com as referências regionais e protocolos, são enviados para a Central de Regulação, nas terças e quintas-feiras.

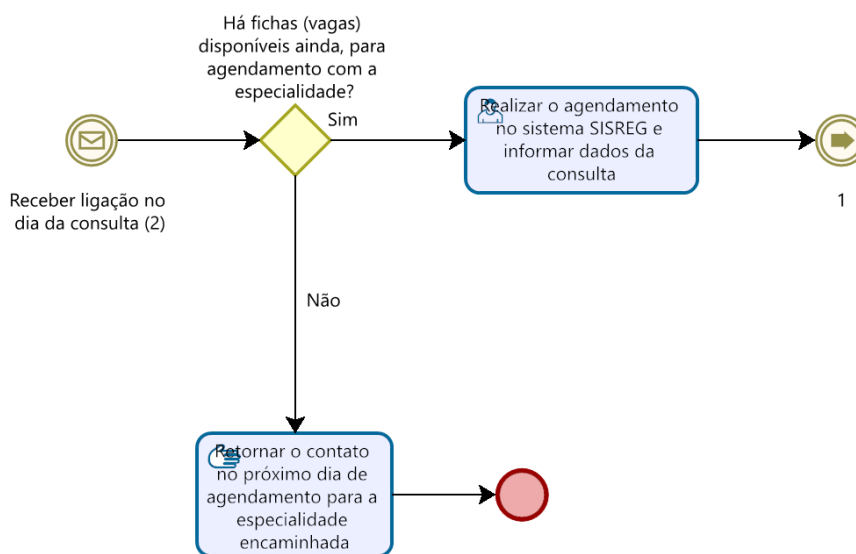
Figura 5b – Marcação da consulta via teleagendamento



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

No teleagendamento (localizado na Central de regulação), o usuário receberá orientação sobre a especialidade ao qual foi encaminhado, conforme Figura 5b. Se for uma especialidade que não há dia específico para agendamento, já conseguirá agendar no momento da ligação, se for uma especialidade com dia específico para agendamento, vai receber indicação do dia em que deve retornar o contato. As especialidades que possuem dias para agendamento, são aquelas com grande demanda.

Figura 5c – Retorno do usuário ao teleagendamento

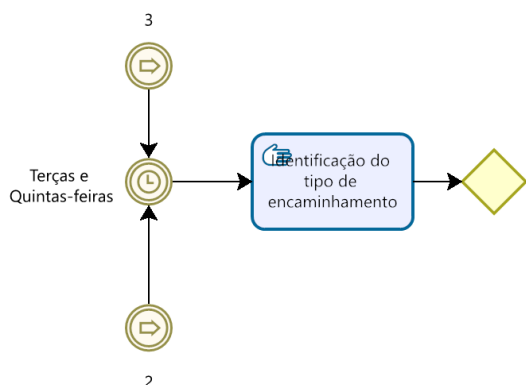


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Como representado na Figura 5c, as fichas/vagas de agendamento são limitadas, pode acontecer de o usuário retornar no dia indicado e ainda assim, não conseguir agendamento, caso as vagas para consulta tenham sido completamente esgotadas, então deverá ligar no próximo dia de agendamento.

É sempre indicado que o usuário entre em contato, com encaminhamento e cartão do SUS em mãos. Atualmente no teleagendamento, há seis funcionários trabalhando, contudo, para dar conta do volume de atendimentos de forma mais eficiente, a diretora salienta que o ideal, é que se tenha no mínimo oito atendentes. Em alguns dias, onde há marcação para especialidades de grande demanda, há dois funcionários que vão auxiliar no teleagendamento, porém deixam suas funções para prestar este suporte.

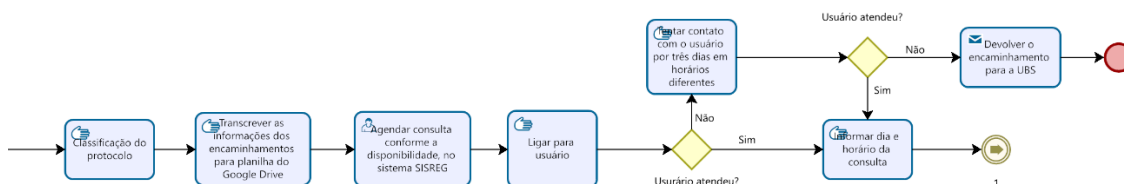
Figura 5d – Recebimento dos malotes, na Central de Regulação



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Quando os malotes chegam na Central de Regulação, é realizada a identificação e separação dos documentos, como demonstra a Figura 5d, para que os protocolos sigam seu fluxo de atividades dentro do processo e as referências regionais, sigam outro fluxo.

Figura 5e – Fluxo do encaminhamento de protocolo, na Central de Regulação

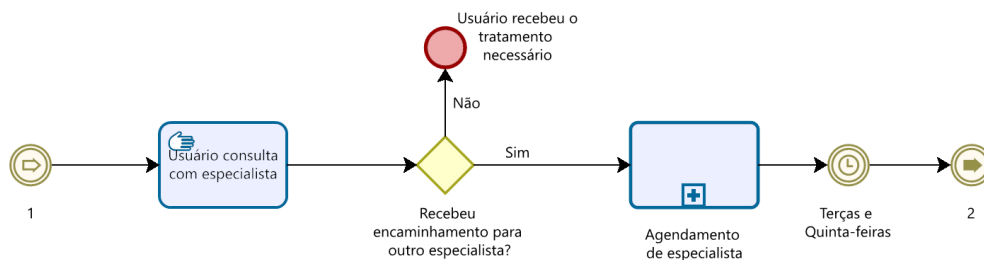


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Como demonstrado na Figura 5e, quando os protocolos chegam na regulação, há uma verificação sobre o grau de urgência da demanda, para determinar a ordem de agendamentos, a classificação é 1, 2 ou 3, sendo 1 onde há maior risco e exige brevidade na marcação da consulta. Esta classificação, é realizada por um médico regulador. Depois, as informações são digitadas em uma planilha compartilhada entre os funcionários, no Google Drive. Após o agendamento, o usuário recebe por ligação, as informações sobre sua consulta (dia e horário). As tentativas de contato, ocorrem em três dias e em horário

diferentes, se o usuário ainda assim não atender, o protocolo retorna para o estabelecimento que enviou, por malote.

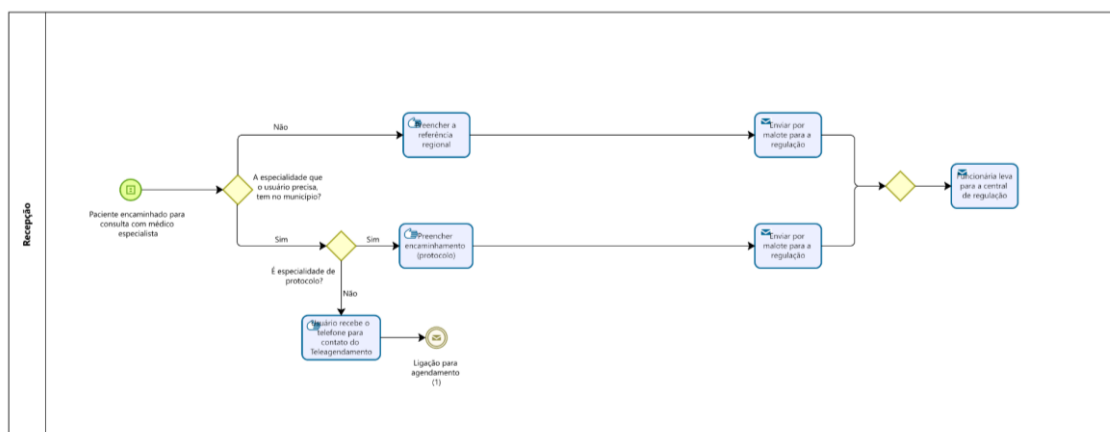
Figura 5f – Consulta do usuário com especialista no Centro Médico “Capilé”



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Após o agendamento via teleagendamento ou protocolo, as consultas acontecem no “Centro Médico Capilé”, como apresenta a Figura 5f, onde o usuário poderá receber um tratamento que atenda sua necessidade, finalizando o processo, ou ainda, ser encaminhado para outra especialidade.

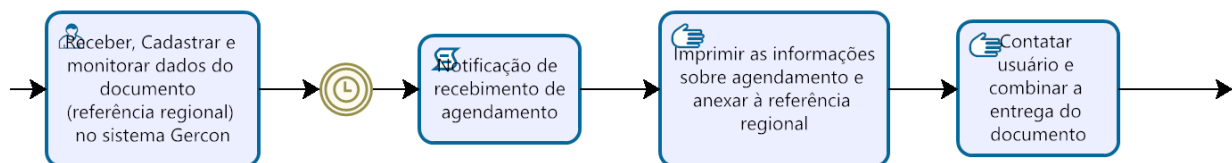
Figura 5g – Subprocesso do agendamento de consultas



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

No caso em que o usuário recebe encaminhamento para outro especialista, durante a consulta no “Capilé”, o processo de agendamento recomeça, conforme detalhado na Figura 5g.

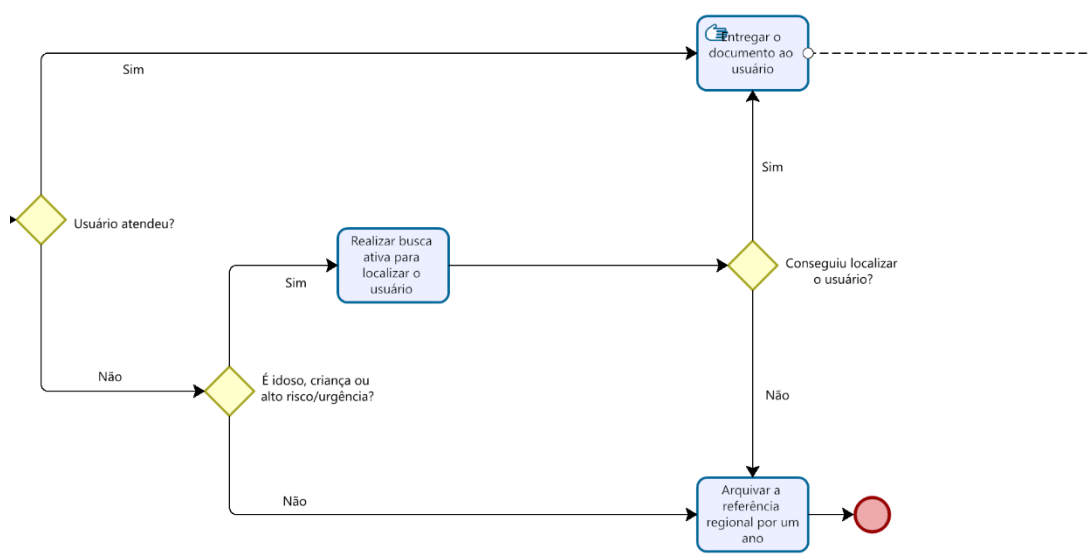
Figura 5h – Fluxo das referências regionais, na Central de Regulação



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

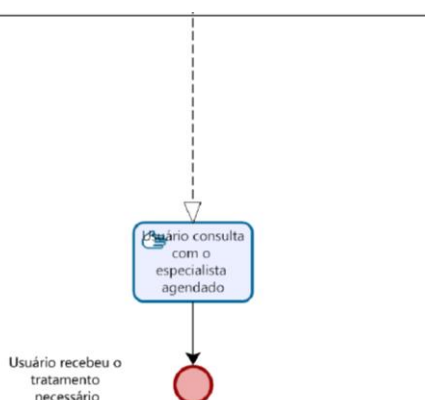
Ao receber as referências regionais, como demonstrado na figura 5h, a participante 2 e o participante 3 (estagiário), juntamente com outra estagiária inserem as informações de cada referência regional, no sistema GERCON (Gerenciamento de Consultas). O município de referência (Porto Alegre) recebe estas informações e realiza a classificação da urgência do encaminhamento. Este documento passa por algumas etapas, que podem ser acompanhadas através do sistema. Há um histórico sobre o encaminhamento, onde é possível verificar em qual etapa está, qual foi a classificação do risco atribuída, bem como se esta classificação foi alterada ao decorrer do processo. Além de inserir as informações das referências regionais que chegam na central e acompanhar o histórico, a participante 2 e os estagiários também monitoram os retornos informando sobre consultas que foram agendadas. Quando uma consulta é agendada, é gerado e impresso o documento do agendamento, anexado à referência regional e contatado o usuário para buscar o documento na Central de Regulação.

Figura 5i – Tentativa de contato com usuário



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Há casos em que o usuário não atende, conforme a figura 5i, então, são realizadas diversas tentativas, incluindo através do Whatsapp. Por fim, caso este usuário não atenda, é verificado se é alto risco/urgência, criança ou idoso e se for, é realizada a busca ativa, que é uma parceria entre a Central de Regulação e o orçamento participativo, onde vão até o endereço do usuário, com a tentativa de localizá-lo e entregar o encaminhamento. Geralmente, estas visitas são realizadas por uma assistente social, acompanhada do motorista que realiza o deslocamento. O participante 3, reforça que realizam tentativas de todas as formas, para conseguir contato com o usuário. Após todas as tentativas, caso não consigam contato, avisam o município de referência e arquivam a referência regional por um ano. Se neste período o usuário procurar pelo agendamento, as informações são inseridas novamente no sistema Gercon e o usuário retorna para a fila de agendamento. Depois de um ano, a referência regional não será mais válida, então é necessário reiniciar todo o processo, para conseguir um novo encaminhamento. Os participantes explicam que, a maioria dos casos em que não conseguem contato, são de consultas para crianças e que depois de um tempo, os pais voltam a procurar pela mesma especialidade. Não há uma previsão exata de quando será agendada a consulta, já que depende de diversos fatores e disponibilidade do município de referência. Contudo, caso o usuário queira acompanhar a fila de agendamento, é possível através de um login, utilizando cartão do SUS e uma chave de acesso, por um sistema de Porto Alegre. Na central de regulação de São Leopoldo, o usuário tem acesso a um documento, contendo o link de acesso à este portal e dados para login. Cabe lembrar que este acompanhamento, nem sempre é fidedigno a fila de espera, pois pode constar que ainda faltam um número X de pessoas para receberem atendimento antes do usuário e ocorrer de ser agendado antes, por exemplo. Então este acompanhamento, serve para que o usuário possa ter uma noção superficial, sobre a fila de espera.

Figura 5j – Usuário consulta no município de referência

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Quando a Central de Regulação consegue contato com o usuário, entrega o documento e este vai até o município de referência, para receber atendimento no dia e horário agendado, como demonstrado na figura 5j.

A diretora explica que, tanto as consultas do teleagendamento, quanto as consultas agendadas via protocolo, acontecem em 90% dos casos no Centro Médico “Capilé”, localizado no centro de São Leopoldo. Entretanto, há casos em que as consultas ocorrem na Fundação Hospital Centenário e em uma clínica parceira de oftalmologia, localizada em Novo Hamburgo. Estes estabelecimentos não foram citados no desenho do processo, pois suas participações são em pequena escala, acabam não encaminhando documentos para a Central de regulação. A diretora cita que, quando a Fundação Hospital Centenário necessita de alguma consulta de urgência, entra em contato por telefone, fazendo a solicitação. E a Central, faz apenas agendamentos de oncologia para o hospital. Já a clínica, recebe alguns pacientes de São Leopoldo, agendados pela Central de Regulação, para oftalmologia. O usuário deve levar na consulta seu cartão do SUS e também o encaminhamento. As consultas são agendadas no sistema SISREG, então sempre um dia anterior ao atendimento, a equipe do “Capilé” acessa o sistema, emite as listas de agendamentos (com informações sobre os usuários que vão consultar e demais dados sobre a especialidade), imprime as listas e localiza manualmente os prontuários dos usuários que vão consultar. Desta forma, no dia seguinte, onde ocorrerão as consultas, os funcionários já tem de forma acessível as listas para realizar a ficha

de atendimento e os médicos recebem a ficha e também o prontuário, identificando as informações sobre atendimentos anteriores do usuário do “Capilé”. Há o interesse de que futuramente estes prontuários sejam informatizados, para que os médicos das UBS e “Capilé”, bem como de outras unidades de atendimento do SUS em São Leopoldo, consigam verificar quais exames já foram realizados, quais especialistas o usuário já passou e quais tratamentos recebeu, evitando assim, que haja mais de um encaminhamento, para o mesmo exame ou especialidade, para determinado usuário. Desta forma, haverá agilidade, otimização dos atendimentos e economia de recursos.

Quando questionada referente ao alinhamento do processo no município, a participante relatou que percebe que o processo está alinhado, porém, os estagiários ficam no máximo dois anos nos setores, então devido a esta rotatividade, é necessário que sempre estejam repassando o processo aos novatos. Além disso, informa que geralmente estes estagiários atuam juntamente com um funcionário mais experiente, para que fique sempre seguro quanto ao processo e orientações à serem ofertadas. A participante relata que “sempre são incentivados a perguntar, caso tenham dúvidas”.

No site da Prefeitura de São Leopoldo, é possível encontrar um documento (anexo 1) citando as especialidades disponíveis no município e a forma de marcação de cada uma, seja teleagendamento (especificando dias de agendamento, caso tenha), ou protocolo. Este documento é atualizado pela Central de Regulação, conforme é preciso. Além destas informações, consta no site o telefone do teleagendamento e horário de atendimento. É importante sempre revisar o processo de agendamento, com a finalidade de alterar, se necessário, o formato de agendamento de determinadas especialidades. A diretora informou que após amenizar a pandemia (covid-19), houve um aumento na procura de algumas especialidades, como pneumatologista, dermatologista e neurologista. Então, é necessário que o setor realize uma análise sobre a possibilidade de transformar algumas especialidades em agendamentos de protocolo, para ter maior controle sobre o agendamento e otimizar o processo. A diretora destaca que a especialidade que há sempre muita procura, é o vascular, mesmo antes da pandemia.

O presente trabalho não tem foco em analisar a visão do usuário sobre o processo, entretanto, foi questionado para a participante, se a equipe costuma

medir o grau de satisfação dos usuários quanto ao serviço prestado. A diretora explicou que não, porém, existe a ouvidoria, canal disponibilizado para sugestões, reclamações e elogios. Reforça que não há de fato reclamações relacionadas aos atendentes, ou ao atendimento prestado, as reclamações geralmente estão relacionadas com a demora em conseguir o agendamento.

5.3 ENCAMINHAMENTO

Conforme já explicado, o modelo de encaminhamento depende da especialidade indicada. É importante compreender, quais estabelecimentos emitem os encaminhamentos. O início do processo, deve acontecer através da UBS, onde o usuário receberá encaminhamento para especialista e após, a consulta acontecerá em grande escala no Centro Médico Capilé e baixíssima escala na Fundação Hospital Centenário (Oncologia) de São Leopoldo, ou na clínica de oftalmologia em Novo Hamburgo (Oftalmologista). Contudo, durante a consulta no “Capilé”, os especialistas podem indicar outras especialidades e desta forma, é possível afirmar que não somente a UBS, mas também o “Capilé” emite encaminhamentos. A diretora relata que nem sempre quando o usuário entra em contato, já possui encaminhamento e cartão do SUS em mãos para a marcação da consulta, mesmo que tenha recebido orientação sobre isto (na recepção do estabelecimento onde recebeu o documento). A participante relata, que em alguns casos o usuário não identifica facilmente as informações no encaminhamento para repassar durante o atendimento no teleagendamento. O atendente, sempre tenta auxiliar o usuário na identificação da especialidade e em casos que não é possível identificar, é indicado ao usuário, que leve o documento novamente na UBS, ou onde recebeu o encaminhamento, para identificar exatamente qual especialidade é, evitando que seja realizado um agendamento para a especialidade errada. Além disso, a participante reforça que os atendentes sempre são orientados sobre a boa forma de atendimento. Citou de exemplo, idosos que por vezes têm maior dificuldade para compreender, então os atendentes são instruídos para que passem as informações de forma clara e pausadamente, solicitando que o usuário repita as

informações recebidas, como forma de confirmar se realmente foram anotadas corretamente.

Todos estes documentos, são encaminhados por malote para a Central de regulação. Os que são encaminhados através do “Capilé”, chegam sempre nas terças e quintas-feiras e são levados para a Central de Regulação, por uma funcionária do “Capilé”. Os encaminhamentos provenientes das UBS, também chegam nos mesmos dias (no final da tarde) e há um motorista que faz o recolhimento dos malotes na UBS para entregar à Central de Regulação. Quando os malotes chegam no setor, há um funcionário que recebe estes documentos (que vem separados por modelo) e distribui para os funcionários responsáveis, conforme as próximas etapas do processo.

Ao ser questionada sobre o maior desafio encontrado hoje, no processo de agendamento de consultas com especialistas, a participante cita que existem dois: A questão do financiamento, por exemplo, na contratação de médicos, pois estes avaliam a tabela do SUS e devido à remuneração “não atrativa”, acabam não demonstrando interesse em serem contratados. A contratação de mais médicos, diminuiria o tempo de espera dos usuários. Além disso, há a PEC 241/2016, que é um dos maiores desafios enfrentados, conforme relata Adriana.

Conforme o Ministério da Economia, a PEC citada pela entrevistada permite:

“organizar as contas públicas. Com a aprovação dela, o Orçamento poderá crescer apenas o equivalente à inflação do ano anterior. Isso, na prática, significa um avanço real zero. Ou seja, em algum momento, o País deixará de ter déficit primário.” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2016)

Entretanto, a PEC é motivo de preocupação para aqueles que não apoiam, como o Conselho Nacional de Saúde, que reforçou ser um retrocesso, considerando todo o esforço e luta durante os anos para garantir os direitos sociais estabelecidos na Constituição Federal. O Conselho ainda reforça que:

“Se a PEC for aprovada, representará o desmonte do SUS e da Seguridade Social, em flagrante desrespeito à luta do Movimento de Reforma Sanitária e das conquistas sociais inscritas na Carta Magna de 1988, chamada pelo então presidente da Assembleia Nacional Constituinte, deputado Ulysses Guimarães, de “Constituição Cidadã” (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE [sem data])

Considerando este cenário, a PEC impacta nos investimentos em saúde e conseqüentemente, na oferta de serviços.

5.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA LOCALIZADAS NO PROCESSO

A partir da descrição e posterior análise realizadas sobre o processo de agendamento de consultas com especialistas em São Leopoldo, foi possível localizar algumas oportunidades de melhorias para o processo. O setor apresenta muitos aspectos positivos e que impactam na qualidade dos serviços prestados. A criação dos protocolos é um exemplo, já que foi necessário realizar uma análise referente às especialidades ofertadas, identificando aquelas com grande demanda e risco, para alterar a forma de agendamento para protocolo, de maneira a otimizar a marcação das consultas e fazer com que o usuário aguarde retorno da Central de Regulação, ao invés de ligar vários dias para o teleagendamento, buscando vaga para o especialista que necessita. Através dos protocolos, a Central de regulação tem um controle maior sobre os agendamentos realizados. Esta verificação, significa que o setor se preocupa em revisar os processos, alterando o formato de agendamento, quando necessário.

A busca ativa, é uma parceria entre a Central de Regulação e o orçamento participativo, que possibilitou ir até o endereço dos usuários (crianças, idosos e alto risco/urgência) que são agendados através de referência regional e não atenderam as tentativas de contato realizadas por telefone e WhatsApp, pela Central de Regulação. A busca ativa representa mais um aspecto positivo no processo e confirma o que foi citado pelos participantes, que buscam contato com o usuário de todas as formas.

Durante as visitas, foi possível observar, que a diretora é dedicada em estar sempre inteirada nas etapas do processo e os demais participantes demonstraram alinhamento nos conhecimentos referente ao processo.

Ainda que o setor apresente diversos aspectos positivos, é possível apontar oportunidades de melhorias no processo analisado. Os participantes ressaltam, que quando não conseguem contatar o usuário pelos telefones fornecidos, recorrem ao cadastro do Cartão do SUS, porém, em muitos casos, o número está desatualizado e não conseguem contatar o usuário. A diretora

reforça que utilizam a URA (Unidade de resposta audível), atendente eletrônica, do teleagendamento para transmitir uma mensagem incentivando a atualização dos dados do cartão do SUS. A gestão por processos, prevê o aumento da satisfação dos funcionários, usuários e de quem participa do processo (FERREIRA, 2013). Portanto, é necessário que a organização considere não somente o ambiente interno, mas também, o ambiente externo onde está inserido o usuário. A organização deve buscar criar e manter relacionamento com os usuários, aproveitando a experiência destes com a organização/setor (ROCA, Ricardo; SZABO, Viviane, 2015). Considerando o processo analisado, é preciso incentivar ainda mais a atualização de dados cadastrais no SUS. Sempre que o usuário buscar a UBS de seu bairro, os funcionários devem considerar por prática, atualizar os dados de contato deste usuário em seu prontuário. É necessário descrever os contatos disponíveis, se há contatos para recado e se os telefones indicados são também WhatsApp. Este deve ser um alinhamento entre todos os estabelecimentos em saúde do município de São Leopoldo, para que o contato com o usuário possa ser mais efetivo. Um estabelecimento poderá contatar outro, para informações sobre o usuário. O relacionamento com o usuário, deve prever continuidade e sem os dados, não há como criar histórico de relacionamento, por este motivo, é importante a constante atualização dos dados (DOS SANTOS, 2015).

Quando o agendamento das consultas ocorre via protocolo, são realizadas três tentativas de contato, em dias e horários diferentes e quando não conseguem se comunicar com o usuário, o documento retorna para o estabelecimento de origem, que havia encaminhado para a Central de Regulação o documento via malote. A diretora, reforça que um dos motivos apontados pelos usuários para não atender aos telefonemas, é por não conhecerem o número do setor que está contatando. Um dos participantes, relata que dos canais utilizados para contato, a última tentativa é através do WhatsApp. Este aplicativo, foi criado por Jan Koum e Brian Acton, com a finalidade de ser uma alternativa de envio de mensagens. Em mais de 180 países o aplicativo é utilizado, atingindo mais de dois bilhões de pessoas. Inicialmente, a funcionalidade do Whatsapp, era o envio de mensagem, entretanto, com as atualizações durante os anos, hoje o aplicativo, já dispõe de

outros recursos, como chamadas de voz/vídeo, bem como envio de arquivos, documentos, fotos, entre outros (WHATSAPP [sem data]). Considerando a adesão da população ao WhatsApp, o setor pode considerar a possibilidade de utilizar este aplicativo, como canal principal de comunicação com o usuário, ao invés de ser a última tentativa. Além disso, podem criar uma mensagem padrão, apresentando o setor, para que o usuário saiba que o remetente da mensagem é a Central de Regulação e depois informando todos os dados da consulta agendada (data, horário e local). Através desta mensagem, podem inserir orientações para a consulta, como levar o cartão do SUS, por exemplo. As mensagens automáticas podem direcionar para um atendimento receptivo, indicando aos usuários, que nos casos de dúvidas que não sejam sobre a consulta de protocolo, podem contatar o teleatendimento. Desta forma, o funcionário responsável pelos agendamentos e contatos relacionados ao protocolo, poderão contatar mais usuários ao mesmo tempo, otimizando suas atividades. Obviamente, aqueles usuários que não possuem WhatsApp, ou não responderem através do aplicativo, devem ainda serem contatados por ligação, como de costume. Para que esta melhoria possa ocorrer de forma eficaz no processo, é necessário que os dados de contato dos usuários estejam atualizados, conforme já referido anteriormente, bem como sinalizado se os contatos são também de WhatsApp. Outra boa prática, é que para aqueles usuários que não utilizam o aplicativo e serão contatados por ligação, o local onde recebe o encaminhamento, já deve orientar, sobre qual telefone receberá o contato, para que fique ciente e conheça o número da Central de Regulação.

Dentre as questões respondidas nas visitas ao setor, uma delas foi referente ao alinhamento do processo de agendamento de consultas. A diretora informou que o processo está alinhado entre os funcionários, entretanto, os estagiários podem ficar no máximo dois anos no setor e quando entra um novato, é necessário apresentar e explicar o processo novamente. O setor costuma adotar como prática, deixar sempre um funcionário mais experiente, com os estagiários, além disso, são incentivados a perguntar sempre que surgem dúvidas.

Na gestão por processos, há busca pela multifuncionalidade e multicompetência, para que todos os funcionários possam compreender e atuar

em outras áreas do setor, fazendo com que a natureza do trabalho se torne diversificada (DE SORDI, 2008). Desta forma, é importante que todos os participantes do processo, tenham acesso ao desenho deste, para compreender por quais setores percorre e quais as atividades desenvolvidas.

Durante a última visita realizada na Central de Regulação, os participantes demonstraram interesse no desenho do processo e solicitaram uma cópia para manter no setor, para que todos possam ter à disposição para consultar, quando necessário. Foi alinhado então, que será realizada a cópia, incluindo uma legenda sobre os elementos do desenho, para facilitar a compreensão. Desta forma, colabora para que aqueles que ainda estão conhecendo o processo, possam enxergá-lo de forma sistemática como um todo. O estagiário que auxilia nas atividades do sistema Gercon (agendamento de referência regional), questionou onde estava localizado dentro do processo e através do desenho, pode identificar onde estão localizadas as tarefas que desempenha dentro do processo e a dimensão de sua participação neste. Outra boa prática a ser adotada, além do material à disposição para consulta, é promover integração entre os setores participantes do processo, para que seja possível analisar na prática como acontecem as atividades. Estas práticas, contribuirão para que o processo esteja alinhado para todos os participantes.

Assim como o processo deve estar alinhamento internamente, é importante que os usuários também tenham conhecimento sobre como funciona. Foi questionado, se a Central de Regulação possui alguma rede social, onde realiza divulgações sobre o processo e interage com os usuários. Os participantes informaram que não, contudo, dentro do site da prefeitura, há uma parte específica da saúde, onde são divulgadas informações, como por exemplo, a lista de especialidades e forma de agendamento (anexo 1).

“As redes sociais são baseadas em relacionamentos” (FARIAS, et al., p. 241, 2015).

Aderindo às redes sociais, é uma forma de a Central de Regulação interagir com os usuários que estão neste ambiente virtual e mantê-los informados. A Prefeitura se mantém bastante ativa, realizando postagens diárias e ofertando orientações aos cidadãos, como por exemplo, sobre a vacinação

contra covid-19. A Central de Regulação pode criar suas próprias redes, ou ainda, inserir postagens nas redes que pertencem à Prefeitura. Estes canais de comunicação com o usuário, poderão orientá-lo sobre o funcionamento do processo de agendamento com especialistas, além de ser uma forma de interagir com os usuários.

As empresas ampliaram sua participação no meio digital, para estarem mais próximas aos clientes. As redes sociais são ferramentas que contribuem para a interação entre a organização e o cliente. Para que o relacionamento seja firmado e mantido, não basta apenas estar no meio digital, mas ter conteúdo que esteja direcionado ao que o público-alvo tem interesse, assuntos em comum, geram ligação entre pessoas/organizações. É importante considerar, o que vai chamar a atenção ou não, dentro do assunto que a organização deseja expor. As redes sociais possibilitaram que a comunicação saísse de um cenário unilateral e fosse para um ambiente de interação, onde o cliente/usuário, também é criador de conteúdo (FARIAS, et al., 2015).

No âmbito do setor público, é importante aderir e compreender a importância do marketing:

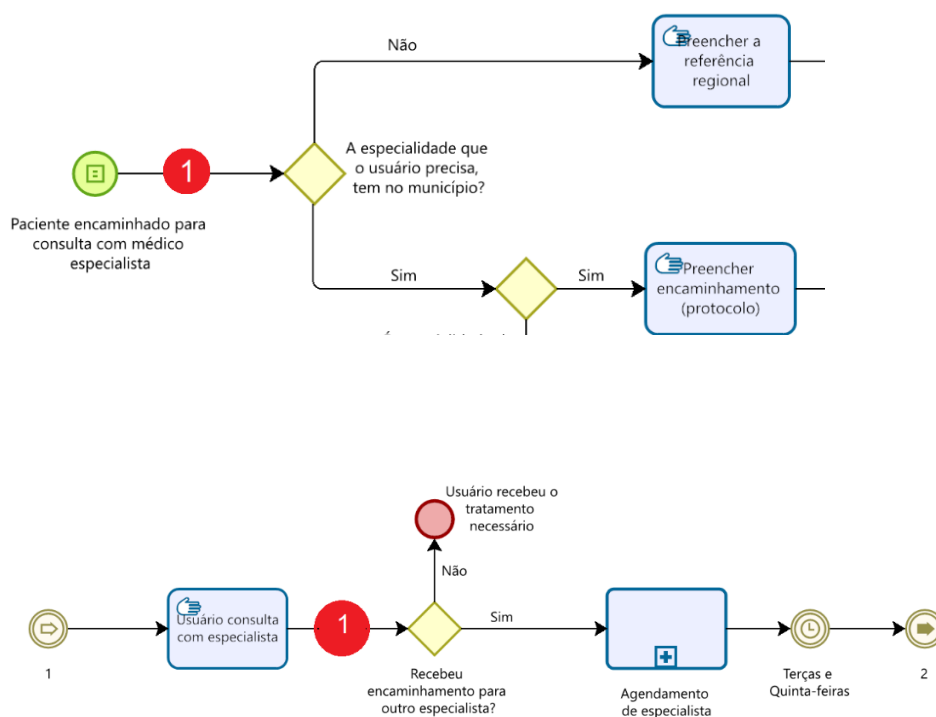
“...pois ele é quem mede o relacionamento da organização com seu público e, além disso, permite que as organizações se tornem eficientes na busca por seus objetivos. O bom relacionamento com a população pode gerar dois benefícios: satisfação da população e eficiência nas atividades na organização” (DOS SANTOS, 2014, p. 247).

No teleagendamento, quando o usuário entra em contato, por vezes não compreende a especialidade referenciada e ainda que o atendente auxilie na identificação, ocorre de este usuário ter que retornar ao local onde recebeu o encaminhamento, para verificar qual especialista foi indicado, pois não foi possível identificar, conforme relata a diretora. É necessário que quando os usuários forem atendidos na recepção dos estabelecimentos onde recebem os encaminhamentos, já sejam orientados sobre qual a especialidade que foi indicada e demais orientações, para que não haja necessidade de retornar ao estabelecimento.

Quando há grande demanda de agendamento, é necessário que dois funcionários auxiliem no teleagendamento, entretanto, enquanto prestam este

suporte, deixam de realizar suas funções. A estratégia do setor, deve estar alinhada com a execução do processo, para que desta forma, as atividades realizadas possam ser compreendidas e por fim, será possível moldar as equipes conforme necessário (BALDAM, et al., 2009). A diretora reforçou que o ideal para atender aos dias de maior demanda, é que o teleatendimento, conte com no mínimo oito funcionários. Neste caso, é importante que haja uma revisão também da estratégia do setor, para reformular a equipe, conforme a necessidade. As oportunidades de melhoria que estão visíveis no desenho do processo, estão representadas abaixo, conforme figura 6a, figura 6b e figura 6c.

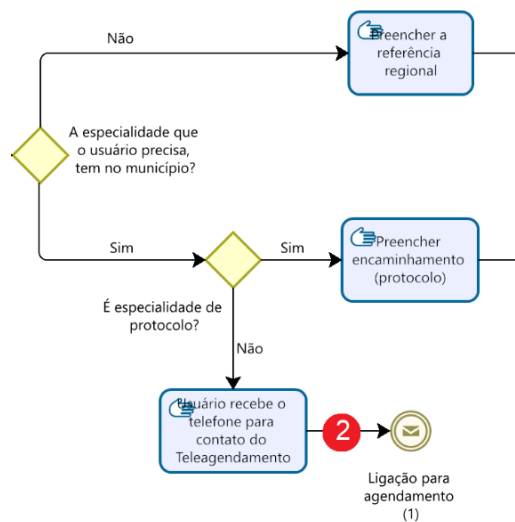
Figura 6a: Dados dos usuários desatualizados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme a figura 6a, os pontos em vermelho com numeral 1, representam as rupturas relacionados aos dados desatualizados.

Figura 6b: Usuário tem dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme a figura 6b, o ponto em vermelho com numeral 2, representa a ruptura onde o usuário tem dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado.

Figura 6c: Contato por telefone é o canal primário

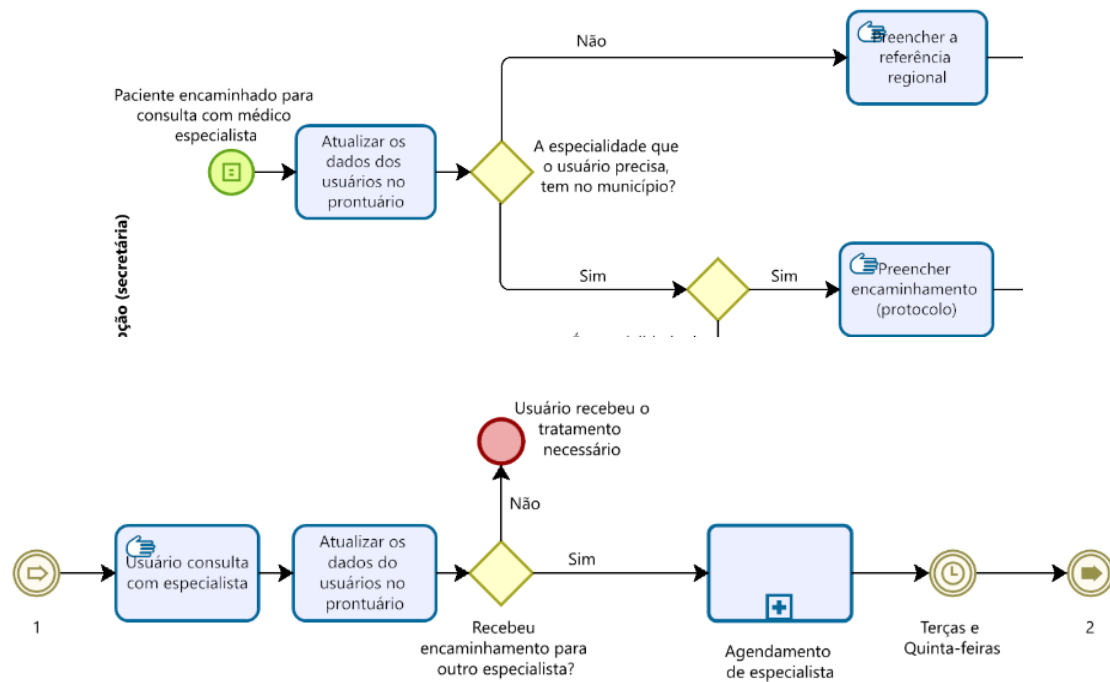


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme a figura 6c, o ponto em vermelho com numeral 3, representa a ruptura onde o contato por telefone é o canal primário.

Após apontar as oportunidades de melhoria no desenho do processo, foram incluídos novos elementos, representando a aplicação das melhorias.

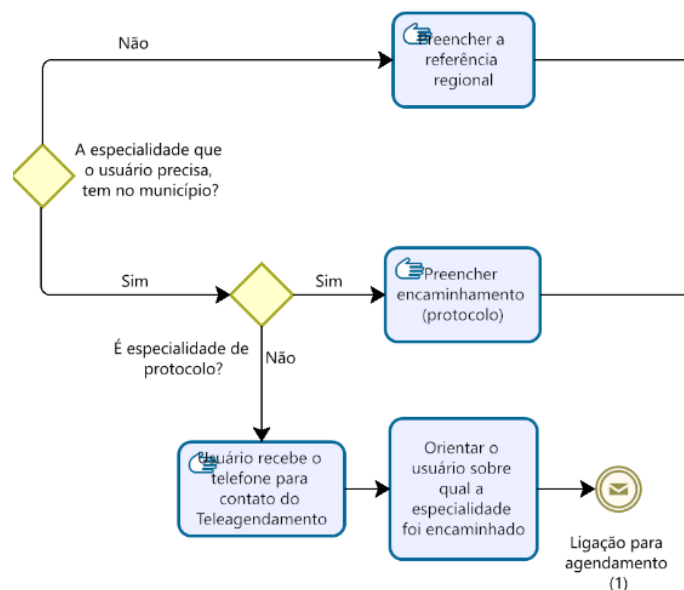
Figura 7a: Oportunidade de melhoria para os dados dos usuários desatualizados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Foi incluída uma atividade em cada fragmento do processo representado acima, substituindo as rupturas que haviam sido destacados anteriormente, visando que os dados dos usuários possam sempre ser atualizados, nos estabelecimentos em saúde onde frequenta, facilitando o contato, quando necessário.

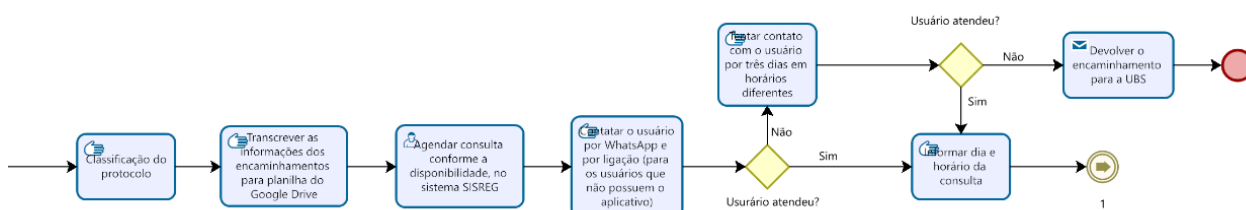
Figura 7b: Oportunidade de melhoria sobre o usuário ter dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado:



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Foi incluída uma atividade, com a finalidade de orientar o usuário sobre qual a especialidade foi encaminhado, evitando que quando entre em contato com o teleagendamento, tenha dificuldades de informar aos atendentes sobre sua necessidade, desta forma, não será necessário retornar ao estabelecimento onde recebeu o encaminhamento, para verificar sobre a indicação recebida.

Figura 7c: Oportunidade de melhoria referente ao contato por telefone que é o canal primário:

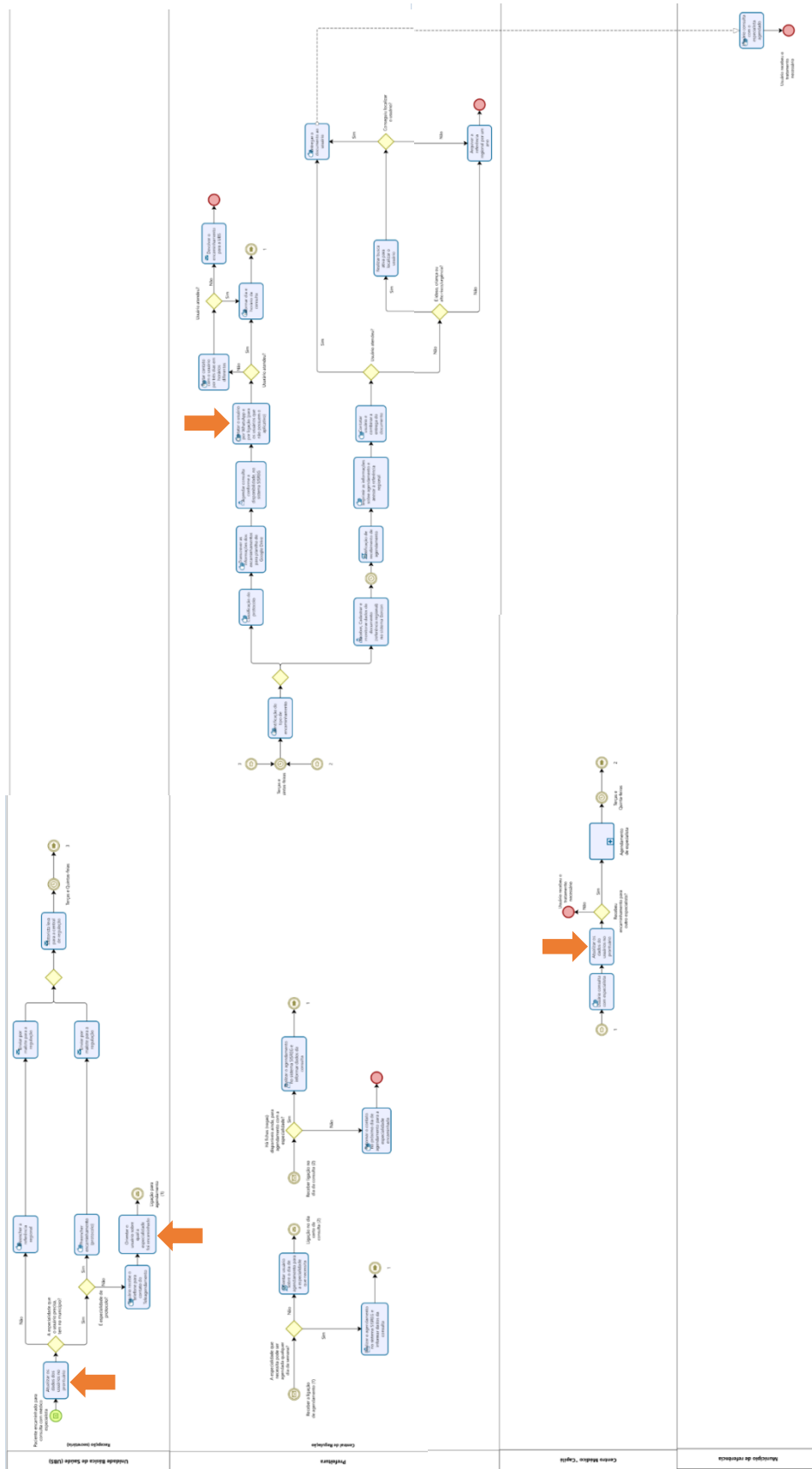


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Foi realizada a alteração da atividade, que antes indicava realizar o contato com o usuário por ligação e agora, prioriza como canal principal, a utilização do WhatsApp. Obviamente, os usuários que não possuem o aplicativo, devem continuar sendo contatados via ligação.

As oportunidades de melhoria apontadas, contribuem para agilizar e otimizar as atividades e conseqüentemente o processo, contribuindo com a satisfação do usuário. Os objetivos dos pontos de melhoria localizados, são melhorar a comunicação entre o usuário e setores que atuam no processo, alinhar o processo entre todos os participantes e fazer com que este seja conhecido pelos usuários. Após sugerir as melhorias, é representado abaixo o desenho TO-BE, que representa como o processo deve ser. As oportunidades de melhoria que foram apontadas nas figuras 7a, 7b e 7c, estão destacadas por uma seta laranja, no desenho TO-BE (Figura 8).

Figura 8: Desenho TO-BE



Após a realização de todos os passos, é apresentado abaixo o Quadro 2, contendo um resumo sobre as rupturas encontradas, as sugestões de melhorias e os benefícios que a aplicação das sugestões poderá trazer.

Quadro 2 – Resumo de rupturas, sugestões de melhorias e benefícios

	Rupturas	Sugestões de melhoria	Benefícios
1	Dados dos usuários desatualizados	Incentivar os usuários ainda mais, na atualização de seus dados, junto aos estabelecimentos de saúde (SUS) que frequentam. Adquirir como boa prática, aproveitar a experiência do usuário nestes estabelecimentos e atualizar os dados nos prontuários, incluindo os telefones para contato, se pode ser contatado via WhatsApp e se há contato para recado. Além disso, orientar ao usuário, sobre qual número receberá contato, para informar sobre o agendamento da consulta	Através da atualização dos dados, será possível facilitar e agilizar o contato com os usuários
2	Contato por telefone é o canal primário	Utilizar o WhatsApp, como canal primário de contato com o usuário, obviamente que os usuários que não utilizam o aplicativo, deverão ainda ser contatados através do telefone	Utilizando o aplicativo, será possível facilitar e otimizar a comunicação entre a Central de Regulação e usuários
3	Alinhamento do processo, apresentação do processo aos novatos (principalmente estagiários)	Apresentar o desenho do processo aos funcionários do setor e principalmente, para aqueles que iniciam como colaboradores da Central de Regulação. Além de dispor de um material para consulta sobre o processo, pode ser adotada a boa prática de integração entre os setores, para compreender como as atividades acontecem na prática	Com o material de consulta e a integração, o processo estará alinhado por todos os participantes, as atividades serão desempenhadas com ainda mais qualidade e será possível sugerir novas melhorias ao processo
		Criar perfis para a Central de Regulação nas redes sociais, para	

4	Utilização das redes sociais	que possam manter os usuários informados sobre o processo de agendamento, ou utilizar o perfil da prefeitura, para realizar as divulgações. O objetivo é criar um relacionamento com os usuários, através da utilização das redes sociais, mantendo a população de São Leopoldo informada	Será possível criar um relacionamento com os usuários que demandam dos serviços e através das informações divulgadas, os usuários também serão conhecedores do processo
5	Usuário tem dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado	Utilizar como prática, orientar o usuário na recepção sobre qual a especialidade que foi encaminhado, para que tenha facilidade em compreender as informações e realizar o agendamento	Vai ser possível evitar retrabalho ao usuário, de ter que voltar ao estabelecimento onde recebeu o encaminhamento e vai agilizar o trabalho da Central de Regulação
6	Proporção de funcionários, considerando o volume de atendimentos	Alinhar a estratégia do setor com a execução do processo, de maneira a compreender as atividades realizadas como um todo e moldar as equipes conforme a necessidade	A equipe poderá ser realocada conforme a necessidade das atividades dentro do processo

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por processos, nem sempre esteve presente nas organizações. No princípio, não havia uma preocupação com o ambiente externo e com a revisão dos processos e atividades desempenhadas. As organizações, não consideravam que a otimização dos processos, estava diretamente ligada com a satisfação dos clientes/usuários, já que aplicando a gestão, é possível identificar e corrigir rupturas para melhorar o serviço/produto ofertados. Com o passar dos tempos, o mercado ficou cada vez mais competitivo e as organizações precisaram apresentar um diferencial, para se manter à frente. Neste sentido, a gestão por processos passou a ser incorporada nas organizações e a revisão dos processos, fez com que pudessem desenvolver-se mais do que o esperado. Não somente em organizações privadas, mas a gestão por processos faz a diferença também em organizações públicas.

A presente pesquisa, buscou aplicar a gestão por processos, no agendamento de consultas com especialistas no município de São Leopoldo. Primeiramente, buscou-se conceituar a gestão por processos e explicitar seus benefícios. Além disso, foi contextualizada a criação do SUS, para compreender sua importância, os desafios enfrentados pelo sistema e como é organizado. O SUS ainda está em desenvolvimento, isso quer dizer que, a aplicação da gestão por processos pode ser uma aliada para melhorar ainda mais o sistema que acolhe e oferta serviços que proporcionam saúde aos seus usuários. O município de São Leopoldo foi apresentado, de maneira a compreender o contexto em que o processo está inserido. Também foram apontados desafios do SUS e especificamente dentro do processo de agendamento de consultas.

O principal objetivo da pesquisa, foi identificar os pontos que ocasionam rupturas no processo de agendamento de consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo. Este objetivo foi cumprido, à medida que o processo foi descrito, a partir das visitas realizadas ao setor, para compreender sobre as atividades realizadas na prática e então, com a visualização do processo completo, realizar a verificação dos pontos que exigem melhorias. Foram realizadas observações, anotações e entrevista, que deram origem ao desenho do processo. Posteriormente à realização do desenho, este

foi apresentado ao setor e foram realizadas análises. Por fim, utilizando como base a aplicação da gestão por processos, foi possível sugerir melhorias ao processo.

É perceptível que o setor analisado possui muitos pontos positivos, que são boas práticas a serem mantidas e aplicando as melhorias indicadas, poderão ampliar a qualidade dos serviços ofertados. O processo de agendamento de consultas, é complexo e se faz necessário seguir acompanhando, revisando os processos, para adequá-los à necessidade dos cidadãos de São Leopoldo, usuários do SUS.

Através da pesquisa, é possível identificar como resultados que de fato existe demora na espera de consultas com especialistas, conforme já apresentado no decorrer do trabalho, entretanto, existem aspectos que podem contribuir para a otimização do processo, como por exemplo, a comunicação com o usuário, que se mostrou um fator fundamental, para o bom desenvolvimento do processo. Além disso, também foi sugerido que se busque cada vez mais o alinhamento do processo, como citado o caso dos novatos (geralmente estagiários). É importante que este alinhamento seja buscado interna e externamente, isto é, não somente entre os funcionários, mas os usuários também devem compreender sobre o processo.

Foram encontradas seis rupturas:

- Dados dos usuários desatualizados;
- Contato por telefone é o canal primário;
- Alinhamento do processo, apresentação do processo aos novatos (principalmente estagiários);
- Utilização das redes sociais;
- Usuário tem dificuldade de compreender a especialidade que foi encaminhado;
- Proporção de funcionários, considerando o volume de atendimentos.

As propostas de melhorias para cada ruptura citada é, respectivamente:

- Incentivar os usuários ainda mais, na atualização de seus dados, junto aos estabelecimentos de saúde (SUS) que frequentam. Aderir como boa prática, aproveitar a experiência do usuário nestes estabelecimentos e atualizar os dados nos prontuários, incluindo os telefones para contato, se pode ser contatado via WhatsApp e se há contato para recado. Além disso, orientar ao usuário, sobre qual número receberá contato, para informar sobre o agendamento da consulta;
- Utilizar o WhatsApp, como canal primário de contato com o usuário, obviamente que os usuários que não utilizam o aplicativo, deverão ainda ser contatados através do telefone;
- Apresentar o desenho do processo aos funcionários do setor e principalmente, para aqueles que iniciam como colaboradores da Central de Regulação. Além de dispor de um material para consulta sobre o processo, pode ser adotada a boa prática de integração entre os setores, para compreender como as atividades acontecem na prática;
- Criar perfis para a Central de Regulação nas redes sociais, para que possam manter os usuários informados sobre o processo de agendamento, ou utilizar o perfil da prefeitura, para realizar as divulgações. O objetivo é criar um relacionamento com os usuários, através da utilização das redes sociais, mantendo a população de São Leopoldo informada;
- Utilizar como prática, orientar o usuário na recepção sobre qual a especialidade que foi encaminhado, para que tenha facilidade em compreender as informações e realizar o agendamento;
- Alinhar a estratégia do setor com a execução do processo, de maneira a compreender as atividades realizadas como um todo e moldar as equipes conforme a necessidade.

A pesquisa está presente na Central de Regulação, através do desenho do processo que foi realizado e ficou à disposição para consulta no setor, sempre que necessário. É uma forma de manter o processo alinhado entre todos os que participam deste e contendo a visão do todo, podem sugerir melhorias e alterações do processo, revisando e otimizando.

Aderir à gestão por processos é importante para organizações privadas, para que possam se manter à frente no mercado e melhorar a organização como um todo, tanto para os clientes, como para aqueles que são colaboradores. Entretanto, o presente trabalho contribuiu para comprovar de que aderir à gestão por processos, é fundamental também para organizações públicas, já que embora não tenham concorrentes, ofertam serviços essenciais à população e à medida que conseguem melhorar os processos, aumentam a qualidade destes serviços e conseqüentemente, na vida dos cidadãos.

Por fim, considerando o que foi descrito, é verificado que os objetivos propostos para a presente pesquisa foram cumpridos e o trabalho serve como base para que outras pesquisas sejam realizadas, considerando a visão do usuário sobre o processo e sobre o setor. Desta maneira, será possível comparar a perspectiva de quem oferta os serviços (Central de Regulação e demais estabelecimentos que fazem parte do processo) e de quem demanda (usuários).

No ambiente organizacional, buscar mudanças e melhorias, é necessário:

“Mais arriscado que mudar, é continuar fazendo a mesma coisa”

Peter Drucker

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento** – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013

ALBURQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saravia, 2006

ANDRADE, Laurielle, S.; FRANCISCHETTI Ieda. **Referência e Contrarreferência: Compreensões e Práticas**. Florianópolis v.10, n.1/2/3, p. 54-63, 2019

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9000 **Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BALDAM, Roquemar. *et al*, **Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM**. 2ª ed. São Paulo: Érica, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS). **A regulação no SUS – alguns conceitos**, 2011. Disponível em: <<https://www.conass.org.br/guiainformacao/a-regulacao-no-sus-alguns-conceitos/>> Acesso em 04 out. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 07 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7508.htm> Acesso em: 10 set. 2021

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm> Acesso em: 30 ago. 2021

BRASIL. Ministério da Economia. **Saúde e educação estão protegidas no texto da PEC 241**. Disponível em: <<https://www.gov.br/fazenda/pt->

br/assuntos/noticias/2016/outubro/saude-e-educacao-estao-protegidas-no-texto-da-pec-241> Acesso: 01 maio 2022

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é Atenção Primária?** [sem ano]. Disponível em: <<https://aps.saude.gov.br/smp/smpoquee>> Acesso em: 10 set. 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que significa ter saúde?** 2020. Disponível em: <<https://saudebrasil.saude.gov.br/eu-quer-me-exercitar-mais/o-que-significa-ter-saude>> Acesso em: 25 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Porta de entrada do SUS: conheça histórias de profissionais de saúde e brasileiros atendidos na Atenção Primária**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/setembro/porta-de-entrada-do-sus-conheca-historias-de-profissionais-de-saude-e-brasileiros-atendidos-na-atencao-primaria>> Acesso em: 18 set. 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1.559, de 1º de agosto de 2008.**

Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2008/prt1559_01_08_2008.htm> Acesso em: 03 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 2.022, de 7 de agosto de 2017.** Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2022_15_08_2017_rep.html> Acesso em: 23 set. 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. **Unidade de Pronto Atendimento (UPA 24h): o que é, quando usar, diretrizes e competências** [sem ano]. Disponível em: <<https://antigo.saude.gov.br/saude-de-a-z/unidade-de-pronto-atendimento-upa-24h>> Acesso em: 06 out. 2021

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Unidade Básica de Saúde** [sem ano]. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/infraestrutura-social-e-urbana/ubs-unidade-basica-de-saude/pi>> Acesso em: 07 out. 2021

BRASIL. Ministério Público Federal. **Manual de Gestão por Processos**, 2013. Disponível em: <https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod_resource/content/1/Ge-stao%20por%20processos.pdf> Acesso em: 05 set. 2021

BRODBECK, Angela Freitag; HOPPEN, Norberto; BOBSIN, Debora. **Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.

BUSATO, Ivana, M. S. *et al*, **SUS estrutura organizacional, controle avaliação e regulação**. 1ª ed. Curitiba: Intersaberes, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). **PESQUISA DATAFOLHA: Dobram queixas por tempo de espera**, 2018. Disponível em: <<https://portal.cfm.org.br/noticias/pesquisa-cfmdatafolha-dobram-queixas-por-tempo-de-espera/>> Acesso em: 10 out. 2021

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). **PESQUISA DATAFOLHA: Estudo revela dificuldade no acesso a serviços na rede pública de saúde**, 2018. Disponível em: <<https://portal.cfm.org.br/noticias/pesquisa-datafolhaestudo-revela-dificuldade-no-acesso-a-servicos-na-rede-publica-de-saude/>> Acesso em: 06 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **8ª Conferência Nacional de Saúde: quando o SUS ganhou forma**, 2019. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/592-8-conferencia-nacional-de-saude-quando-o-sus-ganhou-forma>> Acesso em: 26 ago. 2021

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **REJEITAR A PEC 241/2016 PARA SALVAR O SUS E A SEGURIDADE SOCIAL**. Disponível em:

<http://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2016/docs/06jun27_REJEITAR_A_PEC_241.pdf> Acesso: 01 maio 2022

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Valores pagos – Saúde 2020**. Disponível em: <<https://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/10-saude?ano=2020>> Acesso em: 10 nov. 2021

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos. Uma abordagem da moderna administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOS SANTOS, Adriane S. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: editora Pearson, 2015.

DOS SANTOS, Clezio Saldanha. **Introdução à Gestão Pública**. Saraiva Educação SA, 2014.

DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. CHARÃO, Ricardo, B. **Relatório Anual de Gestão**, 2018 p. 11. Disponível em: <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/download_anexo/Relat%C3%B3rio%20Anual%20de%20Gest%C3%A3o%20de%202018%20com%20ata%20e%2020lista.pdf> Acesso em: 10 nov. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. **Dias e Horários da Marcação de Especialidades** – [sem ano]. Disponível em: <<https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?template=abreAnexos&arquivo=12131&nomeArquivo=Dias%20e%20Hor%E1rios%20da%20Marca%E7%E3o%20de%20Especialidades%20-%202021&categoriaDownload=1>> Acesso em: 01 nov. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. **Marcação de Especialidades**, 2021. Disponível em: <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Secretarias++Gabinetes&template=conteudo&categoria=1&codigoCategoria=1&idConteudo=2549&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_CONTEUDO> Acesso em: 01 nov. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. NETO, Jorge, K. **Por que São Leopoldo?** 2018. Disponível em: <<https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?template=abreAnexos&arquivo=8937&nomeArquivo=POR%20QUE%20S%C3%20LEOPOLDO%20&categoriaDownload=9>> Acesso em: 15 out. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. **Onde Procuo Atendimento** – [sem ano]. Disponível em: <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Cidad%E3o&template=conteudo&categoria=447&codigoCategoria=447&idConteudo=2306&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_CONTEUDO> Acesso em: 01 nov. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Secretaria da Saúde. **Acompanhar a solicitação de agendamento para consulta especializada** [sem ano]. Disponível em: <<https://www.rs.gov.br/carta-de-servicos/servicos?servico=1516>> Acesso em: 09 out. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Secretaria da Saúde. **Atenção Básica ou Primária - Principal porta de entrada para o Sistema Único de Saúde (SUS)** [sem ano]. Disponível em: <<https://saude.rs.gov.br/atencao-basica-ou-primaria->

principal-porta-de-entrada-para-o-sistema-unico-de-saude-sus> Acesso em: 15 set. 2021

DO SUL, Estado do Rio Grande. Secretaria da Saúde. **Sistema de gerenciamento de consultas é apresentado às Procuradorias Regionais**, 2017. Disponível em: <<https://saude.rs.gov.br/sistema-de-gerenciamento-de-consultas-e-apresentado-as-procuradorias-regionais>> Acesso: 15 maio 2022

DO SUL, Estado do Rio Grande. Secretaria da Saúde. **Sistema unificado de marcação de consultas começa a operar em junho na região das Missões**, 2021. Disponível em: <<https://saude.rs.gov.br/sistema-unificado-de-marcacao-de-consultas-comeca-a-operar-em-junho-na-regiao-das-missoes>> Acesso: 15 maio 2022

FARIAS, Cláudio; DUSCHITZ, Caroline; DE CARVALHO, Gustavo Meneghetti. **Marketing aplicado**. Bookman Editora, 2015.

FERREIRA, André, R. **Gestão de processos**; módulo 3. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

FRASÃO, Gustavo. Ministério da Saúde. **Maior sistema público de saúde do mundo, SUS completa 31 anos**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/setembro/maior-sistema-publico-de-saude-do-mundo-sus-completa-31-anos>> Acesso em: 03 set. 2021.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). **Integralidade**, 2014. Disponível em: <<https://pensesus.fiocruz.br/integralidade>> Acesso em: 02 set. 2021

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009

GIL, Antonio, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS, Estado de. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **MANUAL DE MODELAGEM DE PROCESSOS COM BIZAGI MODELER**. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-04/manual-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi.pdf>> Acesso: 05 jun 2022

GUERREIRO, Karen, M. S. *et al.* **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação.** 1ª ed. São Paulo: Intersaberes, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados – São Leopoldo.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/sao-leopoldo.html>> Acesso em: 15 out. 2021

MINISTÉRIO DA SAÚDE. DATASUS. **Catálogo de produtos.** [sem ano]. Disponível em: <<https://datasus.saude.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Catalogo-de-Produtos-DATASUS.pdf>> Acesso em 09 out.2021

MINISTÉRIO DA SAÚDE. DATASUS. **Histórico.** [sem ano]. Disponível em: <<https://datasus.saude.gov.br/sobre-o-datasus/>> Acesso em: 09 out. 2021

MINISTÉRIO DA SAÚDE. DATASUS. **Tipo de estabelecimento.** [sem ano] Disponível em: <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/cnes/tipo_estabelecimento.htm> Acesso em: 28 set. 2021

PAIM, Rafael, *et al.*, **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender.** 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTAL G1. Jornal Nacional. **Marcar consulta com especialista é o maior problema no SUS, diz pesquisa,** 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/06/marcar-consulta-com-especialista-e-o-maior-problema-no-sus-diz-pesquisa.html>> Acesso em: 11 out. 2021

ROCA, Ricardo. SZABO, Viviane. **Gestão de Relacionamento com o Cliente,** São Paulo, editora Pearson, 2015.

SANTOS, José, G. **Proposta de Melhoria do Processo de Contratação de Serviços de TI e da Gestão dos Contratos na Administração Pública Federal,** Brasília, v. 2, n.1, p 17-38 jan./jun. 2013

THAMI, Helyn, **5 pontos sobre as filas de atendimento no SUS.** 2021. Disponível em: <[https://pp.nexojournal.com.br/perguntas-que-a-ciencia-ja-](https://pp.nexojournal.com.br/perguntas-que-a-ciencia-ja)

respondeu/2021/5-pontos-sobre-as-filas-de-atendimento-no-SUS> Acesso em: 22 dez. 2021.

WHATSAPP. **Acerca do WhatsApp**, [sem data]. Disponível em: <<https://www.whatsapp.com/about>> Acesso: 01 jun 2022

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – ESPECIALIDADES E FORMA DE AGENDAMENTO

ESPECIALIDADES NO CAPILÉ

ESPECIALIDADES	AGENDAR 1ª VEZ	AGENDAR RETORNO
Audiometria	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Cardiologista	Via protocolo	Deixar no posto
Cirurgião de Cabeça e pescoço	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Cirurgião Geral	Todas as quartas	Todas as quartas
Cirurgião Geral Ambulatorial	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Cirurgião Ginecológico	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Cirurgião Pediátrico	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Cirurgião Plástico	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Clinico para troca de receita	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Dermatologista	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Dermatologista (procedimentos)	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Eletrocardiograma	Terças	Terças
Endocrinologista	Via protocolo	Deixar no posto
Fonoaudiologia	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Fonoaudiologia (Teste Orelhinha)	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Ginecologista (Colposcopia)	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Grupo em Pneumologista – Subespecialidades PED	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Hematologista	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Neurologista	sexta feiras	sexta feiras
Neurologista Pediatra Referencia Regional	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Endodontia	SEXTA	SEXTA
Oftalmologista	1º dia útil do mês	

Ortopedista	Via protocolo	Deixar no posto
Traumato	Direto na Capilé com RX em mãos	
Otorrino	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Pediatria Asma	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Pneumologista	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Pré- natal de alto Risco	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Proctologista	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Psicóloga	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Psiquiatra	Todas as Quintas	Todas as Quintas
Reumatologista (referencia p POA)	Via protocolo	Deixar no posto
Urologista	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Vascular Referencia Regional		
Videolaringoscopia	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Cirurgia Buco Maxilo	Segunda a sexta	Segunda a sexta
Atividade Educativa orientação em grupo (Planejamento Familiar)	Segunda a sexta	Segunda a sexta
GINECOLOGIA DIL	Segunda a sexta	Segunda a sexta

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIO NA CENTRAL DE REGULAÇÃO

Dados do entrevistado:

- 1 - Qual seu nome? (Opcional)
- 2 - Há quanto tempo você trabalha na Central de Regulação?
- 3 - Qual seu cargo?

Sobre o processo:

- 4 – Como funciona o processo de agendamento com especialistas? Por quais setores, órgãos ele passa? Explique
- 5 - Nos casos de ter a especialidade que o usuário necessita, em São Leopoldo, ele já recebe a data e horário da consulta através do tele agendamento? Quais os problemas que visualiza nesse passo? Explique
- 6 - Quando este usuário precisa ser encaminhado para outro município, no caso de não ter a especialidade que necessita em São Leopoldo, há previsão para marcação desta consulta? Tem alguma forma de o usuário consultar a fila de espera? Quais os problemas que visualiza nesse passo? Explique
- 7 - Quando a consulta é agendada, o usuário recebe o retorno com as informações de agendamento, por telefone? Quais os problemas que visualiza nesse passo? Explique
- 8 – A equipe costuma medir o grau de satisfação dos usuários quanto ao serviço prestado? Se a resposta for sim, como é realizada esta coleta de dados? Quais os problemas que visualiza nesse passo? Explique
- 9 – A gerência costuma medir a qualidade dos serviços? Como por exemplo utilizando indicadores. Se sim, de que forma? Quais os problemas que visualiza nesse passo? Explique
- 10 - Qual a especialidade onde é identificada maior demanda? Esta é também a especialidade onde a espera é maior? Caso não, qual é? Quais os problemas que visualiza? Explique

11 - Você percebe que o processo de agendamento de consultas com especialistas está alinhado em toda a rede de saúde em São Leopoldo?

Em relação ao documento de encaminhamento:

12 - Os documentos em geral são emitidos através das UBS? Quais outros estabelecimentos em saúde direcionam o agendamento pela central de agendamentos? Quais os problemas que visualiza?

13 - Quando o usuário entra em contato, geralmente ele já possui encaminhamento e cartão do SUS em mãos? Quais os problemas que visualiza?

14 - O usuário identifica facilmente as informações no encaminhamento, para passar ao atendente? Quais os problemas que visualiza?

15 - Como é enviada ao Capilé a relação dos usuários que estão agendados e especialidades? Explique

16 - Levando em consideração o processo de agendamento de consultas com especialistas e as questões respondidas, você percebe alguma oportunidade de melhoria para o processo? Explique

17- Quais os maiores desafios enfrentados hoje pela equipe? Explique

**APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE
(CENTRAL DE REGULAÇÃO)**

DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE



Declaramos para os devidos fins que concordamos e autorizamos o desenvolvimento da pesquisa "GESTÃO POR PROCESSOS: DESAFIOS NO AGENDAMENTO DE CONSULTAS" de autoria das pesquisadoras Jeniffer Rosa de Sousa e Paola Carmen Valenzuela Cánepa a ser desenvolvido em nossa instituição. Informamos que conhecemos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos sujeitos de pesquisa participantes de nossa Instituição.

Cumpriremos o que determina as resoluções vigentes, Resolução CNS 466/2012 e a Resolução 510/2016, e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Antes do início da coleta dos dados o (a) pesquisador (a) responsável deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Sabemos que a Central de Regulação poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar esse consentimento e neste caso, informaremos as pesquisadoras acima mencionadas. Além disto, concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas, garantindo o sigilo e a privacidade dos participantes envolvidos na pesquisa.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

Local e Data: São Leopoldo 12 novembro 21

Central de Regulação

Unidade Mantenedora: Prefeitura Municipal de São Leopoldo

CNPJ Mantenedora: 89.814.693/0001-60

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Confidencial

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de graduação, intitulada "Gestão por processos: Desafios no agendamento de consultas". A pesquisadora responsável por essa pesquisa é a professora orientadora Paola Carmen Valenzuela Cánepa, que pode ser contatado pelo telefone (51) 3228-1731, no endereço Av. Bento Gonçalves, 8855, Porto Alegre - RS, no e-mail: paola-canepa@uergs.edu.br e a pesquisadora assistente a aluna Jeniffer Rosa de Sousa, que pode ser contatada pelo telefone (51) 99355-6412, no endereço Av. Bento Gonçalves, 8855, Porto Alegre - RS, no e-mail: jeniffer-souza@uergs.edu.br.

Serão feitas entrevistas através de roteiro semiestruturado com colaboradores do Centro Médico Capilé e da Central de Regulação, situados na cidade de São Leopoldo (RS), onde o presente estudo, se propõe a responder o seguinte questionamento: **"Quais os pontos que ocasionam gargalos no processo de agendamento de consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo?"** Para responder tal questão define-se como objetivo geral do presente trabalho, analisar os processos de agendamento e consultas com especialistas na Central de Regulação do município de São Leopoldo sob a ótica de gestão por processos. Os objetivos específicos para tal, são os seguintes: a) Descrever o processo de marcação de consultas com especialistas no município de São Leopoldo; b) Analisar o processo descrito sob a ótica da metodologia de gestão por processos para identificar pontos de melhora; c) Sugerir melhorias, para resolver os problemas identificados. Este trabalho se justifica pelos seguintes argumentos: O agendamento de consultas com especialistas, é um dos desafios enfrentados pelo sistema e pelos usuários. Uma pesquisa encomendada pelo Conselho Federal de Medicina, realizada em 2018 pelo Datafolha, indica que este serviço está entre os piores avaliados e isso se dá em maior escala, pelo tempo de espera. (CFM,2018). É importante refletir ainda, que a espera pelo atendimento com especialistas pode agravar o quadro clínico do indivíduo, ou no pior cenário, podem não resistir à espera, deixando de cumprir então, o princípio de integralidade do SUS, que prevê o atendimento de cada usuário do sistema, conforme sua

Confidencial

demanda, ofertando serviços em todos os níveis de complexidade e considerando cada ser com sua totalidade e o contexto em que está inserido.

Esses **procedimentos** ocorrerão com aproximadamente três colaboradores do Centro médico "Capilé" e três da Central de Regulação do município de São Leopoldo (RS), utilizando apenas o método de vídeo conferência, observando o atual momento de pandemia do vírus do Covid-19, evitando assim, encontros presenciais para diminuir o risco de proliferação do vírus. Contudo, caso os participantes queiram realizar a entrevista presencialmente, as pesquisadoras estarão à disposição, seguindo todos os protocolos estabelecidos pelos entes de saúde no momento da entrevista. As datas serão marcadas conforme a disponibilidade de dias e horários dos entrevistados, onde posteriormente será realizado o agendamento, através do telefone disponibilizado pelos participantes. A entrevista será gravada, caso os entrevistados sintam-se à vontade com esta modalidade, para posterior transcrição e análise dos dados, com duração aproximada de 1 hora, onde não é obrigatório responder todas as perguntas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE será enviado por e-mail, anterior à execução das entrevistas. Observando, que o envio será feito para o e-mail corporativo dos colaboradores, assim, todos possuem acesso ao e-mail.

Os **riscos** destes procedimentos serão caracterizados como mínimos, tais como: 1) Cansaço ou aborrecimento; 2) Alterações na autoestima provocadas pela evocação de memórias; 3) Alterações de visão de mundo e; 4) incômodo, desconforto, além da rememoração de situações passadas que possam se tornar desagradáveis. Por envolver perguntas que possam provocar estes sentimentos, conforme cada entrevistado. Para tanto, como forma de minimizar os danos, o participante pode não responder alguma pergunta da entrevista. Além disso, a pesquisadora compromete-se a prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, retomando seus objetivos e esclarecer dúvidas sempre que necessário, ficando a disposição também os contatos de e-mail das pesquisadoras.

Os **benefícios** e vantagens em participar deste estudo, é a possibilidade de discussão referente a aplicação da Gestão por processos no Centro Médico "Capilé" e na Central de Regulação, reconhecendo os gargalos no processo de

Confidencial

agendamento e propondo oportunidades de melhorias. Além de agregar conhecimento para o meio acadêmico, referente ao tema de Gestão por processos em aspectos gerais e conhecer mais especificamente, a contribuição que a aplicação da gestão traz para as organizações em saúde.

Durante todo o processo serão cumpridas as resoluções vigentes, resolução CNS 466/2012 e a resolução 510/2016.

As pessoas que acompanharão os procedimentos serão a pesquisadora Jeniffer Rosa de Sousa e a professora orientadora responsável Paola Carmen Valenzuela Cánepa.

Todas as despesas decorrentes de sua participação nesta pesquisa, caso haja, serão ressarcidas. Danos decorrentes da pesquisa serão indenizados.

Você/Sr./Sra. poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo despesa e constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para usar suas informações na produção de artigos técnicos e científicos, aos quais você poderá ter acesso. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome.

() Permito a gravação da entrevista.

() Não permito a gravação da entrevista (O participante tem plena liberdade para não aceitar).

Todos os registros da pesquisa estarão sob a guarda do pesquisador, em lugar seguro de violação, pelo período mínimo de 05 (cinco) anos, após esse prazo serão destruídos.

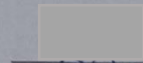
Este termo de consentimento livre e esclarecido possui 04 (quatro) páginas e é feito em 02 (duas) vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o participante da pesquisa.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uergs (CEP-Uergs). Formado por um grupo de especialistas, tem por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade, contribuindo para que sejam

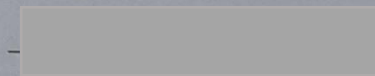
Confidencial

seguidos os padrões éticos na realização de pesquisas: Comitê de Ética em Pesquisa da Uergs – CEP-Uergs - Av. Bento Gonçalves, 8855, Bairro Agronomia, Porto Alegre/RS – CEP: 91540-000; Fone/Fax: (51) 33185148 - E-mail: cep@uergs.edu.br.

Nome do participante:



Assinatura participante da pesquisa/responsável legal.



Assinatura pesquisador (a).

APÊNDICE D - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO POR PROCESSOS: DESAFIOS NO AGENDAMENTO DE CONSULTAS

Pesquisador: PAOLA CARMEN VALENZUELA CANEPA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 55871922.1.0000.8091

Instituição Proponente: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.326.466

Apresentação do Projeto:

Este projeto intitula-se "Gestão por processos: desafios no agendamento de consultas" e é de autoria de Jenifer Rosa de Sousa. O projeto é parte do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o título de Bacharel em Administração em Sistemas e Serviços de Saúde da UERGS. A orientadora e primeira responsável pela submissão ao CEP-UERGS é a professora Paola Carmen Valenzuela Cánepa.

As pesquisadoras pretendam analisar as etapas que envolvem o processo de agendamento de consultas com especialistas, as rupturas neste processo e possíveis soluções, dentro da organização do Sistema Único de Saúde. O estudo será feito no município de São Leopoldo, localizado na região metropolitana de Porto Alegre. A questão de pesquisa é: "Quais os pontos que ocasionam gargalos no processo de agendamento de consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo?" A justificativa geral é de que a presente pesquisa poderá "localizar melhorias no processo de agendamento de especialistas do SUS no município de São Leopoldo". Assim, contribuirá com o gerenciamento nos setores envolvidos, que poderão "adotar as boas práticas apontadas, otimizar os processos e aumentar a produtividade". Também poderá ser possível "ter mais autonomia em relação aos processos, compreender como funcionam e assim prestar esclarecimentos aos usuários, para que estes possam também compreender o funcionamento dos setores e das atividades realizadas nestes".

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8855, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51) 3238-5148 **E-mail:** cep@uergs.edu.br

**UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL**



Continuação do Protocolo: 5.326.486

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa está descrito no projeto detalhado e no texto de informações básicas como "Analisar os processos de agendamento e consultas com especialistas na central de regulação do município de São Leopoldo sob a ótica de gestão por processos".

Os objetivos específicos descritos no projeto detalhado e no texto de informações básicas nesta versão são:

- i) Descrever o processo de marcação de consultas com especialistas no município de São Leopoldo;
- ii) Analisar o processo descrito sob a ótica da metodologia de gestão por processos para identificar pontos de melhoria;
- iii) Sugerir melhorias para resolver os problemas identificados.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

No projeto detalhado está claro que a coleta de dados só será iniciada após a aprovação pelo CEP-UERGS. Nos textos, observa-se que os riscos dos procedimentos de coleta de dados estão caracterizados como mínimos e decorrem de perguntas que podem provocar sentimentos importantes. Os riscos dos entrevistados consistem em "cansaço ou aborrecimento; alterações na autoestima provocadas pela evocação de memórias; alterações de visão de mundo e incômodo, desconforto, além da rememoração de situações passadas que possam se tornar desagradáveis".

A minimização dos riscos está apresentada como a possibilidade dos participantes não responderem alguma pergunta e o compromisso das pesquisadoras em prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, seus objetivos e procedimentos, ficando à disposição também os contatos de e-mail das pesquisadoras. Durante todo o processo serão cumpridas as resoluções vigentes, resolução CNS 466/2012 e a resolução 510/2016. Sobre os benefícios, as responsáveis esclarecem que "consistem na possibilidade de discussão referente a aplicação da gestão por processos no Centro Médico "Capilé" e na Central de Regulação, reconhecendo os gargalos no processo de agendamento e propondo oportunidades de melhorias. Acrescentam que o estudo agregará conhecimento para o meio acadêmico referente ao tema de gestão por processos em aspectos gerais e contribuirá para a aplicação da gestão nas organizações em saúde". Não será previsto nenhum tipo de pagamento pela participação na pesquisa e o participante não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

As pesquisadoras acrescentam que "os dados coletados durante a pesquisa serão tratados confidencialmente e os resultados apresentados posteriormente, aos participantes, sendo que o

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8555, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3318-5148 **E-mail:** cep@uergs.edu.br

**UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL**



Continuação do Parecer: 5.226.466

nome destes não constará na pesquisa. As informações serão utilizadas exclusivamente com a finalidade científica expressa, podendo também ser utilizados pela instituição, caso deseje explorar o conteúdo apresentado no estudo desenvolvido, e para eventual publicação de artigo científico.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O referencial teórico das autoras traz detalhes sobre várias categorias conceituais que serão abordadas a seguir.

Inicialmente está conceituado o que seja processo, como um grupo ordenado de atividades, com entradas e saídas que têm como objetivo geral trazer resultados para uma empresa. Classificam-se em macroprocessos processos e subprocessos, ou ainda em primários, de suporte e de gerenciamento, que dizem respeito ao controle das ações da organização, segundo tipologia trazida pelas autoras.

A Gestão por Processos está ligada à transformação, capacidade de inovar e repensar, visando gerar valor aos clientes e sociedade. Uma abordagem sistêmica da Gestão por Processos é descrita resumidamente como o contexto e desempenho da organização, processos críticos, sincronismo organizacional e melhorias. O estudo seguirá uma metodologia de avaliação que inclui sucintamente mapa do contexto, fluxograma, análise do processo e identificação de melhorias.

A organização da Assistência no SUS está detalhada, com os compromissos fundamentais e legislação. A Atenção Primária à Saúde – APS é a porta de entrada para a Atenção em geral e para a Assistência. Organiza-se nas UBS(s). A partir da APS, pacientes podem ser conduzidos aos Estabelecimentos de Saúde, como UPAS e Hospitais e entrar num sistema de Referência e Contra-Referência. As autoras explicam a Política Nacional de Regulação do SUS, dividida em Regulação de Sistemas de Saúde, Regulação da Atenção à Saúde e Regulação do Acesso à Assistência.

O Processo de Agendamento com Especialistas é o ponto fundamental do projeto. Segundo as autoras, “o Sistema Nacional de Regulação (SISREG), serve para organizar todo o fluxo de acesso aos serviços de saúde, bem como a otimização da utilização de recursos”. Em Porto Alegre, há um sistema “onde é possível que os cidadãos que tenham solicitação de consulta com especialistas cadastradas, consultem o tempo médio e total de espera, bem como a prioridade que foi atribuída e a situação da solicitação, utilizando apenas cartão do SUS e o código de acesso que consta na solicitação da consulta”. Na UBS de referência de cada usuário, poderá ser realizado o registro de solicitação. Em

São Leopoldo, território do estudo, os usuários “têm a possibilidade de consultar quais os dias de agendamento das especialidades, bem como a forma de marcação, se é pelo teleagendamento da

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8855, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3338-5148 **E-mail:** csp@uergs.edu.br

**UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL**



Continuação do Projeto: S.306.066

Central de Regulação, ou via protocolo. E está incluído o horário de funcionamento da central de teleagendamento bem como número de telefone. Geralmente o local onde os usuários comparecem para receber o atendimento, após o agendamento, é o Centro Médico Capilé. No caso do agendamento via protocolo, o encaminhamento para o especialista fica no estabelecimento em saúde onde o usuário recebeu o documento e este é encaminhado para a Central de Regulação que vai realizar o agendamento”.

Segundo as autoras, analisando-se este cenário, há necessidade de verificar-se se “há outras falhas no processo e compreender-se em quais fatores (rapidez, custo, integridade/confiabilidade e qualidade) estes problemas estão deixando de entregar valor no processo”.

Metodologicamente, o projeto apresenta-se como uma pesquisa qualitativa que se coloca como Estudo de Caso, com análise de dados do Município e dados primários obtidos em entrevistas. Os dados secundários serão principalmente documentos como relatórios de gestão, notícias sobre o agendamento de consultas com especialistas, entre outros. As entrevistas ocorrerão com participantes do processo de agendamento de consultas com especialistas. Estão previstos três participantes da central de Regulação e três do Centro Médico Capilé. Segundo as autoras “as entrevistas ocorrerão pelo formato de vídeo chamada, pela plataforma Google Meet, com roteiro previamente estruturado e possibilidade de gravação, caso os participantes concordem. A duração aproximada da entrevista será de 1 hora. Caso os participantes preferirem realizar a entrevista presencialmente, as pesquisadoras ficarão à disposição, seguindo todos os protocolos estabelecidos pelos entes de saúde no momento da entrevista. Para realizar a marcação da data e horário da entrevista, os participantes serão contatados através dos números de telefone disponibilizados. A análise de dados será qualitativa, com organização e interpretação das informações obtidas. A finalidade será de “encontrar concordâncias ou discordâncias que possam subsidiar à pesquisadora, na concretização dos resultados e divulgação destes para os envolvidos, possibilitando que identifiquem se o entendimento foi correto e que, por fim, sejam levantadas as oportunidades de melhorias”.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto foi apresentado com os termos obrigatórios, ou seja, folha de rosto, projeto detalhado e TCLE único.

As autoras apresentam também uma Declaração de Instituição Co-Participante, equivalente a um Termo de Autorização Institucional, da Central de Regulação de São Leopoldo.

O Cronograma está apresentado em documento separado, além de constar do documento de informações básicas. Está adequado, na medida em que prevê um período de aceitação para março

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8855, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3333-3148 **E-mail:** cap@uergs.edu.br

UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL



Continuação do Parecer: 5.306.666

é o início da coleta de dados para abril do corrente.

As autoras apresentam um roteiro de entrevistas para participantes da Central de Regulação e outro para participantes do Centro Médico Capilé, o que está adequado.

O TCLE está apresentado numa única versão. Constam dados de contato das pesquisadoras, introdução, objetivos e justificativa, forma de entrevistas, explicação da possibilidade de gravação se o participante concordar. Consta também o direito de recusa e a solicitação de autorização para uso de informações para fins científicos e que os registros de pesquisa estarão sob guarda das responsáveis em lugar seguro por cinco anos, após o que serão destruídos.

Os riscos e benefícios estão descritos adequadamente, semelhantemente ao descrito nos demais documentos. Consta que as despesas decorrentes da participação serão ressarcidas e os danos indenizados. Consta também que o projeto segue as resoluções vigentes, CNS 466/2012 e 510/2016.

Recomendações:

Considera-se que não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considera-se que o projeto não apresenta pendências e está aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Prezado(a) Pesquisador(a), seu projeto está APROVADO e poderá iniciar as coletas de dados. Após 30 dias do término do projeto, de acordo com seu cronograma, deverá ser encaminhado um Relatório para apreciação deste CEP.

1. De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CONEP/MS n.º 466/2012, o pesquisador deverá apresentar relatório final (ou parcial, quando pertinente) para apreciação deste CEP. Esse relatório deve conter informações detalhadas nos moldes do relatório final contido no Ofício Circular n. 062/2011:

http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/arquivos/conep/relatorio_final_encerramento.pdf OU o relatório poderá se adequado de acordo com os resultados finais do projeto que segue a Resolução 510/2016;

2. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas de forma clara e sucinta, identificando-se, por cor, negrito ou sublinhado, a parte do documento a ser modificada, isto é, além de apresentar o resumo das alterações, juntamente com a justificativa, é necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

3. A aprovação deste projeto no CEP não garante aprovação em Editais Internos ou externos da

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8555, Campus Central da UERGS, Prédio 11

Bairro: Agronomia CEP: 91.540-000

UF: RS Município: PORTO ALEGRE

Telefone: (51)3216-5148

E-mail: cep@uergs.edu.br

**UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL**



Continuação do Parecer: 5.326.486

UERGS, pois depende de avaliações específicas de mérito científico.

4. A fim de publicação de artigo, após obtenção dos resultados da pesquisa, o pesquisador deverá informar na metodologia a aprovação deste CEP e o número do CAAE.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMACOES BASICAS_DO_P ROJETO_1886451.pdf	11/02/2022 12:57:03		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	11/02/2022 12:55:37	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Outros	ROTEIRODEENTREVISTAPARAFUNCI ONARIONACENTRALDEREGULACAO. pdf	27/01/2022 20:59:24	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Outros	ROTEIRODEENTREVISTAPARAFUNCI ONARIODOCAPILE.pdf	27/01/2022 20:58:40	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Outros	DECLARACAODEINSTITUICAOOPAR TICIPANTECENTRALDEREGULACAO. pdf	27/01/2022 20:57:21	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Outros	DECLARACAODEINSTITUICAOOPAR TICIPANTECAPILE.pdf	27/01/2022 20:58:32	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDetalhado.pdf	27/01/2022 20:54:35	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	27/01/2022 20:53:57	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	27/01/2022 20:53:24	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	27/01/2022 20:52:54	JENIFFER ROSA DE SOUSA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8655, Campus Central da UERGS, Prédio 11
 Bairro: Agronomia CEP: 91.540-000
 UF: RS Município: PORTO ALEGRE
 Telefone: (51)3338-5148 E-mail: cep@uergs.edu.br

UERGS - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL



Continuação do Parecer: 5.326.466

PORTO ALEGRE, 01 de Abril de 2022

Assinado por:
Jane Mariel Boeira
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8555, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3333-5148 **E-mail:** cop@uergs.edu.br