

Práticas organizacionais aplicadas na área de saúde: Projeto de gestão PREVENTT

Nívia Maria Ferreira Souza¹, Paulo Egídio Luns Matielo¹, Natália Luísa Felício Macedo Machado^{1,*}, Gustavo Pereira Benevides²

¹ Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia – DEPRO, Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, 35.400-000, Ouro Preto/MG- Brasil

² Departamento de Ciências Biológicas – DECBI, ICEB, Universidade Federal de Ouro Preto, 35.400-000, Ouro Preto/MG- Brasil

Submetido em: 19 maio. 2020. Aceito: 09 jun. 2020

Resumo

O presente artigo tem como objetivo detalhar as ações do Projeto Gestão PREVENTT e seus principais resultados. O Projeto faz parte do Programa PREVENTT, um programa extensionista criado em 2011 e que atua na prevenção e tratamento de problemas de saúde relacionados ao sistema osteomuscular. A metodologia utilizada neste trabalho é a pesquisa-ação, pois a mesma possui como estratégia de pesquisa a produção do conhecimento e a solução de um problema prático. A principal relevância deste trabalho está na expressividade de relacionar a Engenharia de Produção com a área da saúde em geral. Como principais resultados destaca-se o sucesso das práticas organizacionais adotadas no Núcleo, dentre elas tem-se a planilha de controle de fluxo de pacientes, o mapeamento de processos, a pesquisa de satisfação, entre outras. Assim, além do benefício de se estabelecer a interdisciplinaridade da Engenharia com a área de saúde, destaca-se também os resultados favoráveis ao Núcleo no que tange a gestão interna do mesmo e a satisfação dos pacientes.

Palavras-chave: Gestão de saúde, práticas organizacionais, PREVENTT.

Abstract

Organizational practices applied in the health segment: PREVENTT management project

This article has as goal a detailed the actions of the PREVENTT Management Project and its main results. The Project is part of the PREVENTT Program, which is an extension program created in 2011 and which works in the prevention and treatment of health problems related to the musculoskeletal system. The methodology used in this work is a research action, because it has the same research strategy to get knowledge production and solution to a practical problem. The main relevance of this work is to expressly express Production Engineering and the health area in general. As the main results of this project featured the success of the organizational practices adopted at the Center, among them the planning of patient flow control,

the mapping of processes, a satisfaction survey, among others. Thus, in addition to the benefit of establishing the interdisciplinarity of Engineering with a health area, it also applies to results favorable to the Nucleus about internal management and patient satisfaction.

Keywords: Health management, organizational practices, PREVENTT.

Introdução

Na última década, o Brasil viveu um aumento relevante no número de casos de Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), com crescimento de 184% no número de casos (MACIEL, 2019).

Esses dados são reflexos de disfunções ergonômicas acometidas pelo mau funcionamento de atividades práticas no desenvolver do trabalho. Diferenças entre trabalho prescrito e real acabam sendo causas para adoecimento de colaboradores no contexto organizacional. Nem sempre ações de proteção ao trabalhador, como descanso e posicionamento adequado para o desenvolvimento da atividade, são executadas no dia a dia laboral. (FERNANDES, 2011).

Com o aumento destes números, as práticas de gestão de processos e pessoas se tornam de extrema importância para maior eficiência no tratamento e prevenção dos pacientes acometidos pela doença. A adoção de tais práticas sofre dificuldades com barreiras históricas e hábitos pré-existentes no contexto hospitalar, também faz parte desse processo de melhoria contínua o uso de inovação tecnológica para otimização dos processos e fluxo (QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK, 2013).

O Programa PREVENTT, um programa extensionista criado em 2011 que atua na prevenção e tratamento de problemas de saúde relacionados ao sistema osteomuscular, estabeleceu uma parceria com o curso de Engenharia de Produção criando o “Projeto Gestão PREVENTT” com o objetivo de auxiliar nas

atividades de planejamento, execução e avaliação de desempenho relacionados à gestão interna (equipe PREVENTT) e externa (sistematização do fluxo de pacientes e atendimento), buscando assim, melhor eficiência e eficácia na organização interna, no atendimento e na satisfação dos clientes. Ao longo destes 9 anos de projeto, foram propostas a implementação de ferramentas do âmbito organizacional, como mapeamento de processos, planilhas de controle e pesquisas de satisfação para a otimização do atendimento aos pacientes. Com o acompanhamento da implementação de tais conceitos teóricos na prática organizacional do projeto, os resultados e aprendizados formam parte importante na continuidade do desenvolvimento da pesquisa.

Com base no exposto, o presente trabalho tem como objetivo detalhar as ações adotadas pelo Projeto Gestão PREVENTT e seus principais resultados.

O público alvo atendido pelo PREVENTT são servidores portadores de DORT e/ou LER da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP (diferentes campi) e Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG (campus Ouro Preto), além dos próprios extensionistas do programa.

Tendo como base de apoio uma análise de todos os processos utilizados dentro do projeto e propostas de pesquisa-ação desenvolvidas pelo artigo “ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO A PACIENTES NO PROGRAMA PREVENTT” (SANTOS; GOHR; NOGUEIRA, 2012).

Esse trabalho se justifica pela expressividade de relacionar a Engenharia de Produção com a

área da saúde em geral e, conseqüentemente, permitir uma eficiente Gestão Interna do PREVENTT garantindo mais satisfação aos pacientes e um melhor clima organizacional para os extensionistas e coordenadores. De acordo com Tanaka e Tamaki (2012) a gestão de consultórios, hospitais e/ou núcleos de saúde é uma das áreas mais difíceis de serem processadas, uma vez que o cliente é um paciente e com isso tem-se as limitações das patologias de cada um. A otimização dos processos implementados dentro do projeto, permite, além de uma maior satisfação dos pacientes já atendidos, uma expansão nos números de pessoas impactadas pelo trabalho desenvolvido desde a criação desta iniciativa laboral.

Em relação à estrutura do presente trabalho, além das partes introdutórias e conclusivas, apresenta-se um capítulo sobre o referencial teórico, abordando assuntos como mapeamento de processos; planilha de controle e fluxo de pacientes; pesquisa de clima organizacional e de satisfação e indicadores de desempenho. Após esse capítulo, apresenta-se a metodologia do desenvolvimento de cada ferramenta para a realidade do PREVENTT, seguida da análise dos resultados, usando a mesma lógica organizacional da metodologia de acordo com a apresentação por ferramenta.

Referencial Teórico

O referencial teórico deste artigo detalha a teoria acerca das ferramentas utilizadas dentro do Projeto de Gestão Preventt.

Mapeamento de Processos

De acordo com Rocha *et al.* (2014), o mapeamento de processos é o primeiro passo para a delimitação de um sistema de gestão dentro das organizações. E, segundo Cordeiro (2004), para se gerenciar um processo, primeiramente

precisa-se visualizá-lo. Para isso, aplicando técnicas de análise do processo, é possível alcançar erros e acertos, destacando algumas atividades e eliminando outras que não agregam.

Santos, Gohr e Nogueira (2012) lançam mão de ferramentas que auxiliam no procedimento, como fluxogramas e procedimentos operacionais padrões (POPs) da organização. Ainda segundo os autores, o próximo passo é entender e analisar a situação atual para implementar e monitorar melhorias aos processos. Deste modo, o estudo detalhado sobre os processos de uma organização, pode provocar não somente inovação e mudança, mas o alcance de novos modelos organizacionais.

Controlar esses processos é de extrema importância para garantir que as ações previamente estabelecidas sejam cumpridas, além de embasar futuras tomadas de decisões (CHAMON, 2008).

Planilha de Controle de Fluxo de Pacientes

Quando o assunto é fluxo de pacientes nos serviços públicos de saúde, vários fatores influenciam na satisfação dos mesmos. Destacando particularidades como tempo de espera na lista para ter acesso ao tratamento e tempo de espera para ser atendido nos consultórios médicos, que são apontados como os maiores problemas de insatisfação e um dos mais difíceis de gerir (MRTVI, 20103). Além disso, é um indicador da qualidade dos serviços, por estar relacionado à habilidade de respostas do sistema frente às demandas de atenção à saúde do paciente (CONILL; GIOVANELLA, ALMEIDA, 2011).

O *The Advisory Board Company* descreve que o Atendimento Ideal é aquele ancorado em três pilares, sendo eles o fluxo, a confiança e a segurança. O fluxo é disponibilizar o serviço para

atender à demanda real do paciente; a confiança condiz com reduzir a variação e melhorar a confiabilidade; enquanto que a segurança permite aumentar a capacidade de respostas relativas aos problemas no fluxo de paciente (LASELVA, 2014).

Pesquisa de Clima Organizacional

A motivação no trabalho contribui para que os colaboradores tenham empenho na busca dos objetivos da organização, além dos próprios projetos pessoais (DUTRA, 2011).

Nesse contexto, a cultura organizacional é traduzida como sendo a missão, visão e valores que regem a organização, e a relação desses com os colaboradores quanto às suas características. O indicador do nível de relação dos colaboradores é chamado de clima organizacional.

Sendo assim, a ferramenta da Pesquisa de Clima Organizacional obtém indicadores que refletem a percepção dos colaboradores frente à organização. Esses indicadores demonstram os níveis de satisfação e desempenho dos mesmos, além de ser um meio de comunicação que permite não somente a identificação de problemas, como também propõe sugestões de melhorias além de empoderar as opiniões do colaborador (BISPO, 2006).

Através dos resultados, é feita uma análise de melhorias para serem executadas dentro do programa, além de fortificar os pontos levantados como sendo positivos. Cada resultado é único, visto que a pesquisa é personalizada para cada organização, suas atividades e contribuintes.

A análise dos indicadores do clima da organização é interpretar o momento atual da empresa e dos colaboradores, a esfera de trabalho e suas condições, as relações interpessoais, assim como, a identificação de problemas e possíveis melhorias. Ela deve ser realizada de forma imparcial e cuidadosa pela Gestão da organização.

A ferramenta de pesquisa de clima organizacional agrega muito valor para gestão de pessoas. Permite entender como está cada colaborador dentro do processo existente e baseia possíveis tomadas de decisões. De acordo com (NACIFE, 2019), a análise do clima dentro de uma organização, traduz ansiedades psicológicas, motivações e anseios de todos os envolvidos no processo utilizado, sendo reflexo ou não da cultura organizacional daquele grupo de pessoas. Ainda segundo (NACIFE, 2019), essas informações geradas pela pesquisa de clima dão embasamento para análise dos colaboradores.

Pesquisa de Satisfação

A qualidade e satisfação são definições que partem do entendimento do cliente, sendo a pesquisa de satisfação uma ferramenta para entendimento de como o cliente está reagindo ao serviço que recebe. Os dados coletados são vitais para tomadas de decisões de qualquer corporação para que não venham a perder a clientela, segundo (LUCINDA, 2010).

De acordo com (COBRA, 2007), a satisfação é subjetiva e varia conforme o tempo e espaço, medindo tanto o que está errado, quanto o que está tendo um bom desempenho durante a prestação do serviço. Por isso a interpretação dos níveis de satisfação deve ser cuidadosamente avaliada.

Indicadores de Desempenho

Segundo Paim *et al.* (2009), toda organização, independente do seu setor de atuação, deve coordenar o trabalho ou atividade exercida, com o objetivo de gerar aprendizagem e melhoria nos processos utilizados. Indicadores são partes fundamentais nesse processo de gestão, sendo eles representações visuais e numéricas de uma atividade (JUNIOR, 2012).

Material e Métodos

O método de pesquisa adotado é a pesquisa-ação, pois além da investigação da organização do programa, os pesquisadores realizam a adaptação e aplicação de práticas de gestão organizacional da saúde, já adotadas em anos anteriores, como também podem propor outras. Adicionalmente, poderão acompanhar e mensurar parte dos resultados obtidos na pesquisa.

A pesquisa-ação é baseada em uma ação ou na resolução de um problema onde os pesquisadores e os participantes da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1988).

Na pesquisa-ação, o pesquisador interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação, para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento. Ou seja, a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que visa produzir conhecimento e resolver um problema prático (MELLO *et al.*, 2012).

As metodologias e ferramentas utilizadas no PREVENTT foram implementadas no ano de 2014 e continuam sendo utilizadas até hoje. Como melhoria contínua à utilização das mesmas, são constantemente avaliadas, e, quando preciso, planos de ação são propostos para bem adaptá-las e adequá-las às funcionalidades da realidade da clínica.

O projeto PREVENTT acompanha os semestres letivos da UFOP, portanto as ferramentas são utilizadas a cada seis meses e novos resultados são colhidos.

Sendo assim, a partir da teoria explicada no referencial teórico, detalha-se a metodologia utilizada para cada ação do Projeto de Gestão PREVENTT:

Mapeamento de Processos

Primeiro é realizada a observação e entendimento de todas as atividades exercidas na organização, e posteriormente é detalhada em documentos (POPs) que ficarão para estudos e para a gestão de conhecimento sobre os processos. Com os POPs finalizados, é possível mapear os processos da clínica e a criação de fluxogramas. Para a criação desses utilizou-se o software Bizagi.

O próximo passo é entender e analisar a situação atual para implementar e monitorar avanços ao programa (Quadro 1). Para isso, utilizou-se inicialmente a metodologia *Brainstorming*, ou tempestade de ideias, para explorar a potencialidade do grupo de entendimento da situação atual do projeto, e, logo após, realizar o Diagrama de causa-efeito, relatando os problemas principais e as causas relacionadas. Desse modo, é possível mapear um plano de ação e implementar as melhorias planejadas. Nessa etapa, utilizando a ferramenta 5W2H, administram-se as atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos.

Por fim, o monitoramento é realizado através de ferramentas que sinalizem a necessidade de novas melhorias, como os indicadores do *Scorecard* para medir o andamento dos objetivos e metas traçadas; a pesquisa de mercado para melhor entender o cenário da clínica; e as cartas de controle que são um tipo de gráfico para acompanhamento dos processos.

Quadro 1. Metodologias de melhoria de processos adotadas no PREVENTT

Etapas	Descrição	Ferramentas adotadas
Entender	A partir do momento que a necessidade de melhoria é identificada, procura-se entender a situação por meio da seleção e do mapeamento de processos.	POP's; Fluxograma
Analisar	Após o entendimento da situação atual, os processos são analisados com o objetivo de identificar seus problemas principais e as causas relacionadas.	<i>Brainstorming</i> ; Diagrama de causa-efeito.
Implementar	Com a identificação dos problemas e suas causas, é possível projetar soluções, redesenhar processos, traçar planos de ação e implementar as melhorias planejadas.	5W2H
Monitorar	Depois da implementação, os processos são monitorados por meio da verificação contínua de indicadores que sinalizam a necessidade de novas melhorias.	<i>Scorecard</i> de indicadores; Pesquisa de mercado; Cartas de controle.

Fonte: Santos, Gohr e Nogueira (2012, p.41).

Fluxo de paciente

A intervenção consiste na utilização de uma planilha do Microsoft Excel® que monitora todo fluxo de pacientes e melhora a organização do atendimento e o acompanhamento do tratamento dos mesmos. Esta planilha, já usada em anos anteriores, necessita de ajustes para acompanhar as mudanças no programa, e estes, devem ser realizados continuamente de acordo com as novas

demandas a serem atendidas. Informações como horário de tratamento/reavaliação física/avaliação física/alta, data, dupla avaliadora, número do paciente e o seu nome (Figura 1) são contidas na planilha e demonstram o seu caráter personalizado. Assim, o alcance dos resultados se torna maior, visto que atende as demandas específicas do fluxo de pacientes da organização.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	DEZEMBRO							
2	Horário	Dupla avaliadora	Número	Paciente	Segunda-feira (02/12)		Sexta-feira (06/12)	
3	09:00							
4	09:30							
5	10:00							
6	10:30							
7	11:00							
8	11:30							
9								
10	13:30							
11	14:00							
12	14:30							
13	15:00							
14	15:30							
15	16:00							

Figura 1. Planilha de Marcação de Consultas

A planilha é alimentada diariamente de acordo com os dias de atendimento da clínica e conferido com os dados do Livro de Pacientes, que contém informações específicas sobre cada paciente,

como o seu número de atendimento (recebido quando inicia o tratamento).

Para melhor organizar e visualizar a planilha, considerando as várias demandas da clínica e dos

pacientes, foram utilizados símbolos e cores para diferenciar cada serviço ou atividade dentro da organização. Considerando os procedimentos específicos da clínica, conforme a Figura 2, preenche-se na planilha a atividade exata que foi executada no paciente naquela data.

Legenda	
Acolhimento	AC
Acol. e Anamnese	AC + ANA
Alta	ALTA
Anam.e Avaliação	AC+ANA+AVA
Anamnese	ANA
Avaliação física	AVF
Desligamento	DES
Não compareceu	NC
Previsão de alta	PRA
Reavaliação física	RAVF
Tratamento	TTO
Não haverá ativid.	NHA
Prevenção	PREV

Figura 2. Legenda de Preenchimento

Pesquisa de Clima Organizacional

Para a coleta desses dados é realizado um questionário contendo duas partes com utilização do aplicativo de administração de pesquisas Google Forms, que permite que a pesquisa seja anônima e realizada digitalmente. Assim, o colaborador terá maior liberdade de se expressar e, conseqüentemente, os resultados irão condizer mais com a realidade.

As perguntas contidas no questionário são referentes à organização de cada unidade, assim são personalizadas conforme o gerenciamento de cada uma. A primeira parte do mesmo contém trinta questões fechadas com opções de respostas sobre motivação, visão de desenvolvimento, satisfação, entre outras. Já a segunda, com 5 questões abertas, é destinada a assuntos mais

voltados ao PREVENTT, como o seu principal objetivo no programa ou sugestões.

O desenvolvimento da pesquisa inicia com a coleta e posterior tabulação de dados, em seqüência, a apuração e análise dos resultados, e, por fim, a elaboração do relatório final. Na tabulação, os resultados são divididos em duas partes para atender melhor as duas propostas da pesquisa com questões abertas e fechadas. Na primeira parte, com questões fechadas, são projetados gráficos que refletem os indicadores propostos. Enquanto que na segunda parte, com questões abertas, são detalhados os pontos abordados pelos colaboradores como positivos e negativos. Esta pesquisa é realizada ao final de cada semestre e os resultados apresentados e discutidos em conjunto com toda a equipe.

Pesquisa de Satisfação de pacientes

É aplicado um questionário para cada paciente no ato da sua alta. O mesmo é dividido em três partes: a primeira composta por dezessete questões relacionadas à qualidade do serviço (Estrutura, Processo e Resultado), onde avaliará segundo uma escala gráfica entre excelente, ótimo, bom, ruim ou péssimo, seguido de um espaço para comentários; a segunda parte composta por avaliação dos níveis de dor do paciente, antes, durante e após o tratamento, por meio de pontuação de 0 à 10, onde 0 representa ausência de dor e 10 como sendo o ápice da dor; e a terceira etapa, composta por perguntas abertas sobre satisfação e expectativas.

Em seguida, são realizadas análises estatísticas, com o intuito de possibilitar uma melhor avaliação e percepção dos pacientes quanto à organização e atendimento recebidos em cada uma das atividades realizadas no tratamento do paciente. Ademais, a pesquisa tem como principal objetivo o atendimento do paciente/cliente e não a sua evolução médica,

visto que esta já é realizada por outras equipes específicas dentro do projeto.

Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho serão adotados para avaliação diária da clínica. Para tanto, utiliza-se uma ficha no Microsoft Excel® (Figura 3) com o panorama de cada paciente. Nela são contabilizados o número de sessões agendadas, número de sessões de tratamento, número de avaliações e reavaliações físicas e número de faltas no mês. Com isso se tem um

acompanhamento mais dinâmico e pessoal sobre a organização, além de demonstrar a soma das atividades de cada paciente.

A ficha funciona como um relatório preenchido e atualizado ao final de cada mês. Observa-se ainda na linha “Número” que se pode descrever a atual condição do paciente na clínica, se está em tratamento, em alta ou foi desligado, conforme demonstra o exemplo de preenchimento dessa linha: 57- alta, demonstrando que o paciente 57 recebeu alta do tratamento.

Nome				
Número				
Mês	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Agendamentos				
Faltas				
Tratamento				
Reavaliação				
Avaliação				

Figura 3. Modelo de Relatório (Ficha)

Implementação de Plano de Ação

São implementação de ações de melhorias planejadas ao final de cada ano, com base no mapeamento de processos realizados no núcleo neste mesmo ano. Em resumo, é o uso de estratégias que serão voltadas para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Essas decisões são tomadas através da análise dos dados do projeto e das projeções de como se pode melhorar em cada etapa. Descrições de metas e delegações de tarefas são executadas para uma análise de acompanhamento da execução do plano.

Cabe ainda ressaltar que o PREVENTT tem a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFOP (CAAE:0012.0.238.000-11).

Resultados e Discussões

Os resultados obtidos com as pesquisas e/ou observações serão descritas nessa seção. O bem-estar do sujeito paciente é a centralidade e o objetivo dos serviços na área da saúde, assim também objetiva a realização dos trabalhos de gestão no PREVENTT, bem como o bem-estar dos colaboradores, favorecendo o trabalho coletivo e individual, proporcionando um bom ambiente de trabalho e, conseqüentemente, um meio de crescimento propício.

Mapeamento de Processos

Como resultado tem-se os POPs, que são a padronização de todas as atividades

desenvolvidas no PREVENTT, e logo em seguida o Plano de Ação proposto (Quadro 2).

Quadro 2. Plano de Ação (utilizando a ferramenta 5W2H)

O quê?	Como?	Onde?	Quando?	Por quê?	Quem?
Apresentar os POPs para toda a equipe.	Convocar uma reunião com toda a equipe.	Clínica PREVENTT.	Nov 2017.	Para que todos possam estar alinhados sobre o funcionamento geral da clínica e sobre o fluxo correto do paciente.	Todos os extensionistas do projeto.
Criar sinalização com o mesmo padrão da ficha indicando os locais em que os pacientes devem seguir.	Criar placas com sinalização.	Clínica PREVENTT.	Dez 2017.	Para que minimize o fluxo incorreto de pacientes na clínica.	
Criar uma ficha para o paciente, como um Kanban, para que seja especificando ao mesmo qual a sequência correta de procedimentos, bem como os locais que se deve seguir.	Elaborar fichas contendo todos os processos aos quais o paciente está submetido.	Clínica PREVENTT.	Jan 2018.	Para que minimize o fluxo incorreto de pacientes na clínica.	
Realizar alterações na planilha de fluxo de pacientes com o intuito de otimizar as funcionalidades da mesma.	Criar comissão para avaliação e realização de alterações.	Clínica PREVENTT.	Jan 2018.	Para que a planilha sirva como uma ferramenta de planejamento o da gestão da clínica.	Equipe Gestão.
Criar indicadores de desempenho de processos.	Identificar indicadores e criar planilha para acompanhamento.	Clínica PREVENTT.	Nov 2017.	Para medir o desempenho da clínica em determinados quesitos, com o intuito de que possa possibilitar melhorias constantes.	
Promover mais reuniões com toda a equipe.	Propor agenda de reuniões.	Clínica PREVENTT.	Propor calendário Jan 2018.		Todos os extensionistas do projeto.

Criar Planilha com eventos inesperados do dia.	Elaborar planilha.	Clínica PREVENTT.	Jan 2018.		
Criar uma lista de espera.	Equipe Gestão.	Clínica PREVENTT.	Set 2017.	Para que a demanda de todos os funcionários que apresentam DORT seja atendida.	

Os principais resultados do mapeamento foram a visualização dos problemas, dos pontos de melhoria e o registro dos procedimentos executados na clínica para a gestão de conhecimento dos futuros colaboradores, bem como a possibilidade de ter um bom planejamento de atividades para o próximo ano.

Planilha de Controle de Fluxo de Pacientes

Em relação à gestão organizacional da saúde, com o uso da ferramenta Planilha de Controle de Fluxo de Paciente solucionou-se várias

problemáticas, como: a variação entre atendimento planejado e executado (número de paciente e horário), acompanhamento dos indicadores, organização dos trabalhos e agilidade dos mesmos para a gestão, facilidade na marcação de consultas, e ainda tornou a previsão do tratamento mais assertiva, uma vez que proporciona uma visão ampla do trabalho realizado. Já as dificuldades momentâneas encontradas, foram a automatização da planilha e o acesso à internet para tornar o seu manuseio comunitário pela gestão.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	DEZEMBRO							
2	Horário	Dupla avaliadora	Número	Paciente	Segunda-feira (02/12)		Sexta-feira (06/12)	
3	09:00		60		RAVF	RAVF		
4	09:30		60		TTO	TTO		
5	10:00		59		TTO	TTO		
6	10:30		58		TTO	TTO		
7	11:00		61		TTO	TTO		
8	11:30		57		TTO	TTO		
9								
10	13:30		57				ALTA	ALTA
11	14:00		59				TTO	TTO
12	14:30		58				NC	NC
13	15:00		60				TTO	TTO
14	15:30		60				TTO	TTO
15	16:00		61				TTO	TTO

Figura 4. Fluxo de Pacientes do mês de novembro de 2019

Pesquisa de Clima

No que tange à Pesquisa de Clima, houve bastante adesão dos colaboradores e com isso atestou-se a qualidade da pesquisa. Na parte

objetiva do questionário, os resultados foram aceitáveis em grande parte das questões, pois a maioria dos colaboradores se mostrou satisfeito ou muito satisfeito (Figura 5). Entretanto, ainda houve

respostas negativas, demonstrando insatisfação e sentimento de não valorização dentro do programa. Já nas respostas discursivas, foram levantados pontos positivos e negativos de relevância, como, respectivamente, o

aperfeiçoamento de técnicas e o baixo diálogo nas relações interpessoais. A figura 5 apresenta um exemplo dos gráficos utilizados na apresentação dos dados.

Satisfação

11 respostas

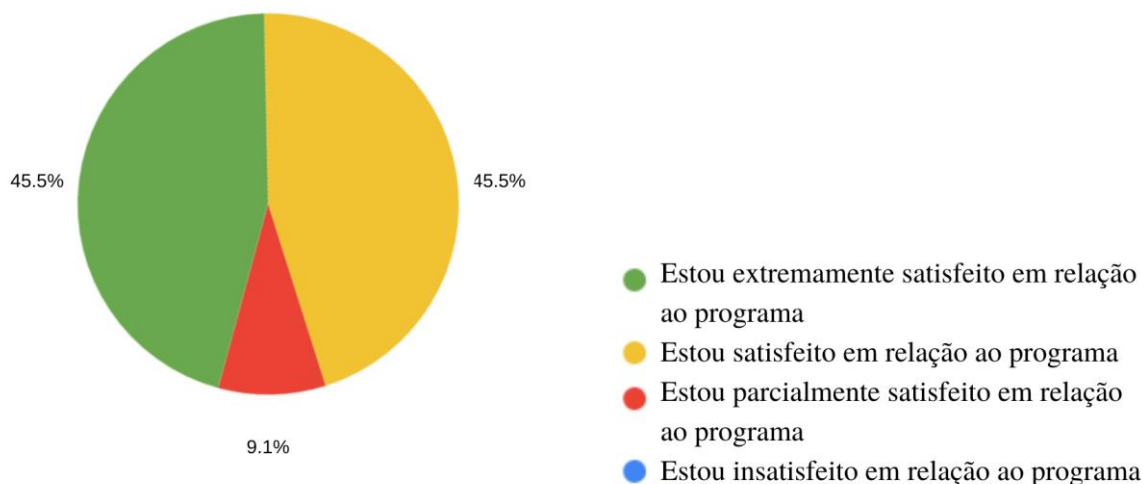


Figura 5. Pesquisa de Clima/ Satisfação Organizacional

Com o levantamento de dados da Pesquisa de Clima criou-se um plano de ação para que o crescimento da cultura organizacional da clínica seja sempre crescente. Por exemplo, como forma de intervenção ao diálogo nas relações interpessoais foi sugerida o Teste Disc, que determina alguns padrões de comportamento e pode facilitar a comunicação e a mediação com o outro. A sugestão ainda será avaliada pelos colaboradores e implementada. Entretanto, vale ressaltar que nem todos os pontos negativos e problemas levantados pela Pesquisa de Clima deverão ou poderão ser beneficiados com um plano de ação. No entanto, todas as discussões são levadas em consideração para delinear as alternativas de intervenção, garantindo a autenticidade da pesquisa.

Pesquisa de Satisfação

A amostra analisada corresponde a 100% dos pacientes que finalizaram seu tratamento na clínica durante o período analisado. Dentre os resultados obtidos, os aspectos mais bem avaliados foram a segurança no tratamento durante as sessões e o respeito com o qual é tratado, ambos com média 5,0. Isso demonstra o quanto são expressivos os cuidados dos colaboradores do PREVENTT com os pacientes.

Já os critérios menos avaliados foram acomodações/infraestrutura e conforto, com médias 3,72 e 3,94 respectivamente. Esse fato decorre-se do tamanho insatisfatório do espaço fornecido para a montagem da clínica, situação que no momento não tem como ser solucionada. O mais importante é que os dados revelaram que todos os pacientes indicariam ou retornariam ao

PREVENTT. E, por fim, todas as sugestões foram analisadas e intervenções foram propostas.

Indicadores de desempenho

Com os resultados dos indicadores individuais de cada paciente, criaram-se relatórios mensais com base nas exigências e demandas do programa, com o intuito de acompanhar os

Tabela 1. Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho	
Número total de pacientes atendidos pelo programa	25
Número total de pacientes que recebeu alta	12
Número total de pacientes que desistiram do programa	0
Número total de pacientes desligados do programa	1
Número total de pacientes que não foram foco do programa	4
Número de integrantes que deixaram o programa	-

Plano de Ação

Definido a partir do Mapeamento de Processos (Quadro 2), os resultados para o ano de 2020 já são relevantes. Entretanto, os pontos que não se conseguiram atingir comparativamente foram os problemas referentes ao espaço e ao layout.

Conclusão

Sendo assim, conclui-se que os objetivos propostos para a Gestão Organizacional

procedimentos (Tabela 1). Assim, foram levantadas as atividades que foram cumpridas, as que não foram e as futuras atividades a serem executadas. Com isso, os resultados e as próximas etapas do PREVENTT se tornaram mais claras e de fácil visualização, graças à organização.

demonstraram ser efetivos para a gestão da área de saúde, pois, organiza e evidencia pontos fracos e pontos de melhorias em todas as áreas de processos para a evolução contínua do projeto.

Como forma de sintetizar os principais resultados do Projeto de Gestão PREVENTT, apresenta-se no Quadro 3 as ferramentas utilizadas e os principais resultados alcançados.

Quadro 3. Resumo das ferramentas e seus resultados utilizadas no PREVENTT

Ferramenta	Descrição	Principais resultados no PREVENTT
Mapeamento de Processos	<p>Análises de como as etapas dentro do projeto estão sendo executadas. Nesta fase é possível identificar possíveis gargalos que impactam em todo processo de atendimento.</p>	<p>Com a elaboração dos procedimentos operacionais padrão (POPs) e dos fluxogramas de processos, tem se todos os procedimentos realizados na clínica descritos e armazenados para a gestão de conhecimento dos futuros colaboradores. Além de ser possível a identificação dos principais problemas presentes na gestão do programa e prováveis causas. Por resultado, tem se a estruturação do Plano de Ação que mapeou as próximas ações a serem efetuadas para melhor gerir o programa.</p>
Planilha de controle de Fluxo de paciente	<p>Planilha realizada no Software Excel que visa registrar todos os procedimentos da consulta.</p>	<p>Organização da agenda diária, acompanhamento das atividades realizadas pelo paciente durante o tratamento e a previsão de nossas atividades e preparação para elas.</p>
Pesquisa de Clima Organizacional	<p>A pesquisa de clima permite acompanhar como a organização está refletindo a cultura organizacional proposta pelo projeto. Nesta etapa podem-se identificar métricas intangíveis, como motivação, satisfação e anseios pessoais dos colaboradores.</p>	<p>Melhor percepção de seus colaboradores a respeito do ambiente de trabalho, assim como das dimensões que o impactam. A partir dela foram planejadas ações específicas decorrentes da apuração dos seus resultados que provocaram melhorias nas relações interpessoais e no funcionamento do projeto.</p>
Pesquisa de Satisfação dos pacientes	<p>Pesquisa realizada por meio da aplicação de um questionário, que visa mensurar satisfação dos pacientes com relação aos serviços prestados.</p>	<p>Mensurou-se a qualidade do serviço ofertado e com os pontos menos avaliados traçaram-se estratégias para melhorá-los. Além de ser uma forma de reconhecimento dos profissionais com a exposição dos pontos positivos apontados.</p>
Indicadores de desempenho de processos	<p>É realizado um levantamento de alguns indicadores para acompanhar os processos mensalmente e que tornam viável a medição de desempenho. Com o acompanhamento cria-se relatórios mensais, com os erros e acertos, as possíveis soluções e direcionamento das próximas atividades.</p>	<p>O resultado é a organização dos processos, o acompanhamento das melhorias e a visualização do desempenho do projeto dentro de todas as suas áreas.</p>
Implementação do Plano de Ação	<p>Detalha ações que devem ser executadas para o alcance do objetivo previamente estipulado. Define metas, analisa</p>	<p>Com a implementação gerou-se melhorias significativas nas dores do projeto. E possibilitou visualizar aquelas ações que não foram bem</p>

	indicadores e acompanha o desempenho de execução.	aceitas e/ou identificar novas problemáticas.
--	---	---

A partir dos resultados apresentados acima, é possível afirmar que o Projeto de Gestão contribui positivamente para o desenvolvimento do PREVENTT, proporcionando ao paciente um ambiente de atendimento satisfatório e organizado. Quanto aos colaboradores do Núcleo (alunos e professores), o Projeto de Gestão proporciona um ambiente de trabalho saudável, reconhecendo os méritos de cada envolvido, com isso fortalece a equipe a alcançar em conjunto os melhores resultados.

Vale ressaltar também que a interdisciplinaridade proposta é pioneira e proporciona aos envolvidos uma troca de conhecimento muito válida e enriquecedora para a formação de todos. Além disso, aponta a relevância de se buscar cada vez mais a profissionalização da gestão da saúde como um todo, para que cada vez mais os atendimentos e uso dos espaços e equipamentos possam ser feitos de maneira ótima, sem desperdícios e esperas desnecessárias.

Agradecimentos

O PREVENTT credita o apoio financeiro ao Ministério da Educação do Brasil (MEC), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais do Brasil (FAPEMIG), à Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Ouro Preto do Brasil (PROEX/UFOP), à Fundação Gorceix do Brasil e à Fundação Mapfre da Espanha.

Referências

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&tlng=pt. Acessado em: 19 abri. 2020.

CHAMON, Edna Maria Querido De Oliveira (org.). **Gestão integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

E-book. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=TCCxV1IbmjAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 19 abri. 2020.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: COBRA, 2007. *E-book*.

Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=S0Aglw_IROsC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 29 abri. 2020.

CONILL, Eleonor Minho; GIOVANELLA, Lígia; ALMEIDA, Patty Fidelis de. Listas de espera em sistemas públicos: da expansão da oferta para um acesso oportuno? Considerações a partir do Sistema Nacional de Saúde espanhol. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 6, p. 2783-2794, 2011.

Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000600017&lng=pt&nrm=iso. acessos em 19 abri. 2020.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, p. 21 - 33, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/431>. Acessos em: 19 abri. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, Rita de Cássia P. Precarização do trabalho e os distúrbios musculoesqueléticos. **Caderno CRH**, v.24, n.1, p. 155-170, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000600017&lng=pt&nrm=is. acesso em 19 abri. 2020.

JUNIOR, EUDES LUIZ COSTA. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=WLRj6VEAJMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 abri. 2020.

LASELVA, Cláudia. **Gestão do fluxo do paciente internado e seus impactos: qualidade, segurança e sustentabilidade**. Hospital Israelita Albert Einstein. ISMP Brasil, Minas Gerais, 2014. Disponível em: [https://docplayer.com.br/2750633-Gestao-do-fluxo-do-paciente-internado-e-seus-](https://docplayer.com.br/2750633-Gestao-do-fluxo-do-paciente-internado-e-seus-impactos-qualidade-seguranca-e-sustentabilidade.html)

[impactos-qualidade-seguranca-e-sustentabilidade.html](https://docplayer.com.br/2750633-Gestao-do-fluxo-do-paciente-internado-e-seus-impactos-qualidade-seguranca-e-sustentabilidade.html). Acesso em: 21 abri. 2020.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade fundamentos e prática: para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=e9Baz6Jxh3MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 de abri. 2020.

MACIEL, Victor. LER e DORT são as doenças que mais acometem os trabalhadores, aponta estudo. **Ministério da Saúde**, 30, abril, 2019. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/45404-ler-e-dort-sao-as-doencas-que-mais-acometem-os-trabalhadores-aponta-estudo>. Acesso em: 19 abril. 2020.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista; XAVIER, Amanda Fernandes; CAMPOS, Danielle Fernandes. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 1 – 13, 2012. DOI: 10.1590/S0103-65132011005000056. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_t6_0010_0155.pdf. Acesso em: 21 abri. 2020.

MRTVI, V. O. O impacto da percepção do tempo de espera para atendimento em clínicas médicas na avaliação da qualidade do serviço pelo consumidor. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, VI, 2003, São Paulo. **Anais [...] São Paulo: FEA - USP, 2003, 25-26.**

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática**: o passo a passo para a sua elaboração, aplicação e análise. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=HaADwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 19 abri. 2020.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MALIK, Ana Maria. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, v.48, n.4, p. 658-670, 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/03.pdf>. Acesso em: 21 abri. 2020.

ROCHA, Thiago Augusto Hernandes; RODRIGUES, Júnia Marçal; SILVA, Núbia Cristina de; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de recursos humanos em saúde e mapeamento de processos: reorientação de práticas para promoção de resultados clínicos satisfatórios. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, p. 143 - 159, 2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2075>. Acesso em: 23 de abr. 2020.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana; NOGUEIRA, Mônica Ferreira Fukuda.

Qualidade em Serviços Pela Melhoria de Processos: um Estudo em uma Pequena Empresa Varejista de Bijuterias e Acessórios. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 1, p. 38 - 55, 2012. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/305>. Acesso em: 20 abri. 2020.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi; TAMAKI, Edson Mamoru. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 821-828, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000400002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 abri. 2020

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.