

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
ESCOLA DE ENGENHARIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ERGONOMIA

Letícia Rezende Dias

**O DESAFIO DA GESTÃO DE FILAS NO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

Belo Horizonte
2013

Letícia Rezende Dias

O DESAFIO DA GESTÃO DE FILAS NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Ergonomia.

Orientadores: Ana Valéria Carneiro Dias
Giovanni Campos Fonseca

Belo Horizonte
2013

D541d

Dias, Leticia Rezende.

O desafio da gestão de filas no serviço de atendimento ao público
[manuscrito] / Leticia Rezende Dias. – 2013.
26 f., enc.: il.

Orientadores: Ana Valéria Carneiro Dias.
Giovanni Campos Fonseca.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Ergonomia.

Bibliografia: f. 26.

1. Ergonomia. I. Dias, Ana Valéria Carneiro. II. Fonseca, Giovanni Campos. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. IV. Título.

CDU: 65.015.11

Letícia Rezende Dias

O DESAFIO DA GESTÃO DE FILAS NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Ergonomia.

Área de concentração: Ergonomia

Data de defesa:

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Ana Valéria Carneiro Dias – UFMG – Orientadora

Prof. M. Sc. Giovanni Campos Fonseca - UFMG – Orientador

Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima - UFMG

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por se fazer sempre presente e por me dar força necessária me possibilitando chegar a esta etapa da minha vida.

Aos meus pais, Gonzaga e Dora, pelo imenso apoio e amor. Obrigada por sempre me impulsionarem a vencer e não medirem esforços para as minhas realizações.

Ao Raphael pela força, conselhos e motivação para não desistir nos momentos difíceis.

Ao meu primo Vítor, pelo apoio, amizade e disponibilidade em me ajudar.

Aos professores e orientadores Ana Valéria Dias e Giovanni Fonseca, por terem contribuído e me capacitado para conclusão deste trabalho. Muito obrigada!

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise ergonômica do trabalho realizado na Unidade de Medicamentos de Alto custo da Secretária Estadual de Saúde de Minas Gerais. Para o estudo foram fundamentais a aplicação dos conhecimentos ergonômicos do trabalho. Utilizaram-se como instrumento de pesquisa e coleta de dados a verbalização simultânea, observação livre do trabalho, entrevista semi-estruturada, análise de documentos da empresa, autoconfrontação, filmagens, fotografias e cronoanálise. A monografia está sendo apresentada com as hipóteses de que o sistema informatizado da Unidade apresenta problemas ao longo dos atendimentos, o que aumenta a duração dos mesmos e atrasa os próximos; a entrada de usuários com documentação insuficiente ou inadequada na Unidade resulta na não dispensação do medicamento e leva os mesmos a aguardar na fila e no guichê tempo indevido, aumentando a fila; a senha D (usuário não agendado) introduz maior variabilidade no atendimento por ser composta por usuários aguardando na fila que vão a Unidade fora do horário de atendimento e podem estar com documentos faltantes ou fora do prazo de validade. Os resultados da análise ergonômica corroboram as hipóteses levantadas e as recomendações têm a finalidade em ajudar no gerenciamento e diminuição da fila.

Palavras-chave: gerenciamento de fila, Unidade de medicamentos, Ergonomia, usuários, atendentes.

ABSTRACT

This study presents an ergonomic analysis of the work performed in the High Cost Medicines Unit of Health State Secretariat of Minas Gerais. For the study, the use of the knowledge of ergonomic work was fundamental. It was used as a tool for research and data collection, simultaneous verbalization, free observation of the work, semi-structured interviews, analysis of the company documents, self-confrontation, filming, photography and cronoanalysis. The monograph is being presented with the hypothesis that the computerized system of the unit presents problems with the calls, which increases their duration and delays the next calls; the entry of users with insufficient or inadequate documentation in the Unit, results in not dispensing the drug and makes them to wait in line and in the counter for a undue time, increasing the queue; the D password (unscheduled users) introduces greater variability in attendance by being composed by users waiting in the queue who go to the Unit out of the service time and may be with missing or out-dated documents. The results of ergonomic analysis corroborate the hypotheses and the recommendations are intended to assist in the management and reduction of the queue.

Keywords: queue management, drug unit, ergonomics, users, attendants.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - LEIAUTE DO PRIMEIRO ANDAR DA UNIDADE EM QUE É FEITO O ATENDIMENTO AO USUÁRIO.....	12
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - HORÁRIOS E DIAS DAS OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS DE ATENDENTES DA DISPENSAÇÃO.....	9
QUADRO 2 - CARACTERIZAÇÃO DAS SENHAS DISTRIBUÍDAS AOS USUÁRIOS DE ACORDO COM A FINALIDADE E COM O NÚMERO DE GUICHÊS EM QUE OS ATENDIMENTOS SÃO REALIZADOS.....	13
QUADRO 3- NÚMERO DE SENHAS ATENDIDAS EM QUATRO DIAS DO ANO DE 2012.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE ATENDENTES TRABALHANDO POR PERÍODO NO SETOR DE DISPENSAÇÃO DE ACORDO COM ANÁLISE DOCUMENTAL NO SETOR ADMINISTRATIVO.....	11
--	----

LISTA DE SIGLAS

AET – Análise Ergonômica do Trabalho

CID - Código Internacional de Doença

CPF - Cadastro de Pessoa Física

CNES - Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde

CNS - Cartão Nacional de Saúde

LME - Laudo de Solicitação, Avaliação e Autorização de medicamento

MGS - Minas Gerais Administração e Serviços

PCDT- Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas

SAF - Superintendência de Assistência Farmacêutica

SES - Secretaria Estadual de Saúde

SINAM - Sistema Nacional de Atendimento Médico

SIGS - Sistema de Gerenciamento em Saúde

SUS - Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVO GERAL	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 HIPÓTESES.....	2
2. FORMAÇÃO E GESTÃO DE FILAS.....	4
2.1 A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO NA GESTÃO DE FILA.....	6
3. METODOLOGIA.....	8
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	10
4.1 CENÁRIO DA ANÁLISE ERGONÔMICA - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E POPULAÇÃO TRABALHADORA ESTUDADA.....	10
4.1.1 O atendimento ao usuário.....	11
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS SENHAS NO SETOR DE DISPENSACÃO.....	13
4.3 A TRIAGEM NO SETOR DE DISPENSACÃO.....	15
4.4 O ANUNCIAR DAS SENHAS NO PAINEL E O USO DO SISTEMA INFORMATIZADO.....	15
4.5 VARIABILIDADE TRAZIDA PELA SENHA D.....	18
4.6 VARIÁVEIS ENCONTRADAS POR MEIO DE OBSERVAÇÕES NO TRABALHO DOS ATENDENTES DE DISPENSACÃO.....	20
5. CONCLUSÃO.....	23
6. DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES.....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

Este estudo surgiu da necessidade de realização de um trabalho de campo em dupla, exigido como pré-requisito para a conclusão do curso de especialização em Ergonomia, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O estudo foi realizado na Unidade de Medicamentos de Alto custo da Secretária Estadual de Saúde de Minas Gerais, que tem por objetivo disponibilizar medicamentos gratuitamente a usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) para o tratamento de doenças específicas a 289 Códigos Internacionais de Doença (CID) oferecendo 147 fármacos para os usuários.

Os usuários recebem atendimento no setor de Acolhimento, onde é fornecido às primeiras informações acerca da rotina de dispensação de medicamentos da Unidade, além de informar se há medicação a ser dispensada no local. Além deste, os usuários recebem também atendimento no setor de Dispensação, que se dá, após o usuário ser atendido no setor de Acolhimento, e após estar munido de toda documentação exigida pela Unidade para conseguir a dispensação do medicamento que necessita. Neste setor, todos os usuários recebem uma senha de atendimento pelo trabalhador da triagem, que são classificadas em senha A (primeira dispensação), senha B (atendimento com farmacêutico), senha C (abertura de processos), senha D (usuário não agendado) e senha R (reatendimento para dispensação e renovação de processo). Para o atendimento aos usuários utiliza-se o Sistema de Gerenciamento em Saúde (SIGS), o sistema operacional.

Para este estudo, foi escolhido o setor de dispensação, que recebe de 1500 a 2000 pessoas diariamente, para a abertura de processos, renovação e dispensação do medicamento. Neste setor, se dá a formação de grandes filas de usuários para atendimento, que geram reclamações e desordens que trazem ansiedade para os trabalhadores da Unidade.

A reforma brasileira de saúde, de 1988, introduziu um novo modelo de operação do sistema, o qual está marcado por três fortes características: a criação de um sistema nacional de saúde; a descentralização e as novas formas de gestão, que incluem a participação de todos os atores (prestadores de serviço, trabalhadores, gestores e usuários) envolvidos com a política (ASSUNÇÃO *et al* 2007 *apud* VIANA & DAL POZ, 2005). Com a instituição do princípio de universalidade, todas as pessoas passaram a ter direito ao acesso às ações e serviços de saúde, antes restritos aos

indivíduos segurados à previdência social ou àqueles que eram atendidos na rede privada (PONTES *et al* 2009).

O modelo atual de prestação de serviços de saúde, apesar de toda a evolução do Sistema Único de Saúde - o SUS, ainda apresenta alguns pontos deficitários e diante disso são formadas filas em hospitais e clínicas; no caso deste estudo em uma Unidade de medicamento de alto custo, o que acarreta a insatisfação do usuário. Em meio a isso, gestores tem procurado a melhor maneira de atenuar os problemas, reduzindo o tempo nas filas, sem, no entanto, aumentar exageradamente os gastos com pessoal e tecnologia.

1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as situações ocorridas durante o trabalho do atendente que podem causar aumento da duração do atendimento e, conseqüentemente, impactar negativamente na existência ou no tamanho da fila.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o trabalho no atendimento da Unidade;
- Investigar variabilidades ocorridas que causam variação na duração dos atendimentos;
- Oferecer condições para a formulação de recomendações adequadas ao serviço atendimento com alta demanda a gestão de filas.

1.3 HIPÓTESES

- O sistema informatizado da Unidade apresenta problemas ao longo dos atendimentos, o que aumenta a duração dos mesmos e atrasa os próximos;
- A entrada de usuários com documentação insuficiente ou inadequada na Unidade resulta na não dispensação do medicamento e leva os mesmos a aguardar na fila e no guichê tempo indevido, aumentando a fila;

- A senha D (usuário não agendado) introduz maior variabilidade no atendimento por ser composta por usuários aguardando na fila que vão a Unidade fora do horário de atendimento e podem estar com documentos faltantes ou fora do prazo de validade.

2. FORMAÇÃO E GESTÃO DE FILAS

Diante da crescente demanda de usuários a serem atendidos, a operação das filas torna-se um desafio constante para quem a gerencia. Um sistema de filas é formado por um conjunto de usuários, de atendentes e uma ordem pela qual estes chegam e são atendidos. Sempre que houver mais de um usuário para um recurso limitado, haverá a formação de uma fila de espera, ou seja, isso ocorrerá sempre que a demanda for maior que a capacidade de atendimento em um determinado momento (NETO, 2009). Além disso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que o fenômeno de formação de filas ocorre quando o tempo de chegada de um novo cliente é menor do que o tempo de atendimento e prestação de serviço.

Para Abensur *et al* (2004) a fila é consequência de um descompasso entre a capacidade de atendimento do serviço oferecido e a demanda de seus usuários. Embora seja geralmente associada a um efeito maléfico, a fila representa um importante papel na gestão de operações de serviços, pois em muitos casos seria impraticável a oferta de uma infraestrutura suficiente para atender a procura de todos os usuários. Johnston e Clark (2002) entendem que as filas são de certo modo uma consequência das atividades de serviço, visto que as estratégias de nivelamento de capacidade não são totalmente eficazes e a formação de filas são geralmente inevitáveis. Schmnenner (1999) descreve que no processo de formação de filas o incremento da utilização da capacidade de um processo está diretamente relacionado com o aumento do tempo de espera, ou seja, o autor explica que “quanto mais a utilização da capacidade se aproxima dos cem por cento, o tempo de espera aumenta em índice crescente”.

Os sistemas de filas são caracterizados por cinco componentes: modelo de chegada dos usuários, modelo de serviço, número de atendentes, capacidade do estabelecimento para atender usuários e ordem em que os usuários são atendidos. O modelo de chegada define o tempo entre chegadas sucessivas de usuários ao estabelecimento de prestação de serviços. O modelo de serviços é normalmente especificado pelo tempo requerido para prestar o serviço ao usuário. O número de atendentes representa a oferta simultânea de pessoas ou equipamentos disponíveis. A capacidade do sistema é o número de usuários, tanto aqueles sendo atendidos quanto aqueles na(s) fila(s), permitidos no estabelecimento de prestação de serviços ao mesmo tempo (ABENSUR *et al* 2004).

Gianesi e Corrêa (1994) apresentam outro fator a ser analisado pelo fornecedor de serviços: a configuração do sistema de filas. Segundo os autores a configuração refere-se à

abordagem quanto: “ao número de filas, sua localização, necessidades de espaço e seu efeito sobre o comportamento do cliente”. As alternativas de configuração de filas segundo Lovelock e Wright (2002) podem ser classificadas em:

- Fila única, atendente único, etapa única;
- Fila única, atendentes únicos em etapas sequenciais;
- Filas paralelas para múltiplos atendentes;
- Filas específicas para atendentes específicos;
- Fila única para múltiplos atendentes (fila tipo “cobra”);
- Fila com aplicação de senha (os atendentes podem ser únicos ou múltiplos).

Na Unidade de Medicamentos, os serviços prestados envolvem vários processos e possuem um alto nível de contato com o usuário. Giansi e Corrêa (1994, p.42) afirmam que “as operações de alto contato com o usuário, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil”. Ainda segundo Giansi e Corrêa (1994), a variabilidade pode ser expressa em dois fatores: na chegada do cliente para ser atendido e no atendimento prestado ao cliente. Os autores explicam que “quanto maior a variabilidade dos tempos de chegadas dos clientes, maior será o tempo médio em fila e/ou menor a utilização média da capacidade. De forma similar, se o atendimento apresentar variabilidade, levando mais e/ou menos tempo que o esperado, isto também afetará as taxas de utilização e as filas médias no sistema”.

Schemenner (1999) afirma que alguns fatores devem ser analisados pelos gestores de serviço e caracteriza-os em “problemas de filas de espera” por serem capazes de atingir a operação de serviços, classificando-os em:

- *Processo de chegada dos clientes*: que normalmente acontece de forma variável e incerta (tempo e quantidade);
- *Disciplina da fila*: que define a política de atendimento. Geralmente adota-se a regra *First In First Out* (FIFO) onde o primeiro a chegar será o primeiro a ser atendido;
- *Processo de serviço*: que apresenta a forma e as atividades para a prestação do serviço. Por exemplo, o número de filas, as etapas para a prestação do serviço. Neste item podem ser identificadas atividades desnecessárias que apenas retardam o fluxo do serviço.

O autor ainda afirma que para a resolução do problema de filas, existem múltiplas formas de administrá-la: aumentando a capacidade; investindo em controle estatístico de qualidade ou através de medidas quaisquer que orientem a diminuição das variâncias de serviço.

Gianesi e Corrêa (1994) analisam que as filas são um aspecto importante da gestão de serviços, estando presente diariamente em uma infinidade de tipos diferentes de sistemas de serviços. Segundo eles, “as filas e como elas são gerenciadas são aspectos dos mais sensíveis e importantes na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, devendo merecer, numa maioria das vezes, grande atenção gerencial”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) salientam que o gerenciamento de filas é um desafio constante para os gerentes de serviços. Sendo assim, uma má gestão de filas ou a pouca relevância atribuída do gestor para esse aspecto poderá criar um impacto muito negativo na formação da satisfação do cliente e ocasionar profundo descontentamento da qualidade do serviço prestado. Além disso, Schemenner (1999) ressalta que a prestação de um serviço de má qualidade, assim como a longa espera por um serviço pode destruir o relacionamento da empresa com o cliente, sendo, portanto fundamental que o prestador de serviços esteja consciente da importância da identificação dos momentos de pico para gerenciar a fila.

2.1 A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO NA GESTÃO DE FILA

Para estudar a situação de trabalho apresentada neste trabalho, utilizou-se da análise ergonômica do trabalho. A AET tem como fio condutor a atividade, o fazer do trabalhador inserido em um contexto real, objetivando apreender o trabalho efetivamente realizado, ou seja, como o homem se comporta para executar o que lhe é imposto pela organização do trabalho (ABRAHÃO, 2000).

Ainda segundo Abrahão (2000), as contribuições da ergonomia, na introdução de melhorias nas situações de trabalho, se dão pela via da ação ergonômica que busca compreender as atividades dos indivíduos em diferentes situações de trabalho com vistas a sua transformação. Assim, o foco de ação é a situação de trabalho inserida em um contexto sociotécnico, a fim de desvendar as lógicas de funcionamento e suas consequências, tanto para a qualidade de vida no trabalho, quanto para o desempenho da produção.

Guérin (2004, p.192) afirma que “a análise da atividade revela na empresa aspectos do trabalho muitas vezes desconhecidos. Mostra a grande variedade das atividades dos operadores para manter a produção esperada: regulação de incidentes, escolha de informações pertinentes, antecipação e controle das ações, raciocínios apropriados a cada momento e em função de eventos diversos. Permite compreender como essa atividade, não-aparente, está na origem dos gestos, esforços, posturas, deslocamentos e comunicações manifestas”.

Para Abrahão (2004), a atividade de trabalho é algo dinâmico e variável, tempo-dependente e se é compreendida após acompanhamento de perto, enquanto situações acontecem. A integração do conceito de atividade nos projetos de situações de trabalho implica em reconhecer que estas devem ser concebidas considerando a diversidade da população de trabalhadores, bem como as características a ela inerentes, ou seja, a variabilidade. Segundo Abrahão *apud* Wisner (1994, p.19), “umas das características mais notáveis dos seres vivos é a diversidade de suas reações numa dada situação”.

Segundo estudos, na organização do processo de trabalho, existe uma diferença entre o que é previsto e o que é realizado, entre o desejável e o real, pois nas situações de trabalho ocorrem variações frequentes, em decorrência de vários fatores. Quanto maior a variabilidade das situações, menor a probabilidade de antecipação, exigindo assim, maior competência dos trabalhadores para a passagem de uma operação prescrita a uma ação situada (contextualizada) (ABRAHÃO, 2004).

A análise ergonômica do trabalho permite identificar, por intermédio da observação do contexto real de trabalho, quais são as variáveis que o operador busca para compreender os problemas aos quais ele é confrontado e, desta forma, associar os processos cognitivos que ele mobiliza na execução do seu trabalho. Estes dados são fundamentais para a melhoria do dispositivo técnico, da organização e da formação (GUÉRIN, 2004).

A utilização da AET na Unidade de medicamento revelou variabilidades na situação de trabalho que ajudaram no estudo da gestão de filas. No próximo capítulo essas variabilidades estão sendo expostas e discutidas para que se possam oferecer condições para a formulação de recomendações adequadas para a gestão de filas na Unidade de medicamentos.

3. METODOLOGIA

Para Guérin *et al* (2004), “o principal objetivo da ergonomia é transformar o trabalho” e para isso foi utilizada a Análise Ergonômica do Trabalho (AET). O mesmo autor afirma que a AET “é um meio de revelar novas questões sobre o funcionamento do homem no trabalho, mas também uma abordagem original para a transformação e a concepção dos meios técnicos e organizacionais de trabalho”. Segundo Vasconcelos (2007) existem dois pontos básicos a serem considerados em uma análise: a participação dos trabalhadores e o acompanhamento da situação real de trabalho para, assim, entender os aspectos que compõe a atividade analisada.

O estudo foi realizado no período compreendido entre Maio de 2011 a Setembro de 2012, através de visitas previamente marcadas com o Coordenador da Unidade por meio de telefone e *email*.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: caderno de anotações, caneta esferográfica, máquina fotográfica, gravador de áudio e cronômetro.

Para compreensão da atividade foram aplicadas as seguintes técnicas (GUÉRIN *et al*, 2001):

- Verbalização simultânea, da qual na medida em que o atendente de dispensação ou do acolhimento atendia os usuários eram feitas perguntas;
- Observação livre do trabalho, fazendo registro dos modos operatórios e de suas estratégias por meio de filmagens e fotografias;
- Entrevista semi-estruturada e observação livre com os usuários da unidade na medida em que chegavam, eram abordados, enquanto aguardavam atendimento. Para a entrevista, foram escolhidas as seguintes variáveis referentes ao conteúdo abordado: horário de chegada, sexo e idade, medicamento e usuário, tempo de permanência no guichê de atendimento, ocorrência. Foram medidos também o tempo de espera entre o atendimento e dispensação, tempo de permanência no guichê de dispensação, horário de saída da Unidade e tempo total de permanência do usuário na Unidade;
- Análise de documentos da empresa, entrevistas com o coordenador da unidade, farmacêuticos, trabalhadores do setor de recursos humanos, departamento de pessoal, atendentes e estagiários;

- Autoconfrontação simples, em que foram mostrados ao trabalhador gravações de seus relatos e vídeos durante sua atividade no trabalho.
- Observação sistemática dos trabalhadores do atendimento da dispensação, em que foram observados os trabalhadores em seu posto de trabalho, realizando o atendimento dos usuários. O quadro 1 mostra os dias que foram realizadas as observações sistemáticas, juntamente com os horários de observação e os horários de trabalho de cada atendente observado.

QUADRO 1 - HORÁRIOS E DIAS DAS OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS DE ATENDENTES DA DISPENSAÇÃO

Dia da observação	Atendente da dispensação	Horário de trabalho	Horário da observação
09/02/2012	1	07:00 às 16:00h	07:00 às 16:00h
13/02/2012	2	07:20 às 16:20h	07:30 às 13:00h
13/02/2012	3	07:30 às 16:20h	13:00 às 16:20h
13/02/2012	4	12:00 às 20:00h	16:20 às 20:00h
14/02/2012	5	09:00 às 18:00h	09:00 às 18:00h
16/02/2012	6	11:30/12:30 às 20:00h	14:00 às 20:00h
23/02/2012	7	07:30 às 16:30h	07:30 às 13:00h
08/03/2012	8	07:30 às 16:30h	10:00 às 16:30h

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CENÁRIO DA ANÁLISE ERGONÔMICA - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E POPULAÇÃO TRABALHADORA ESTUDADA

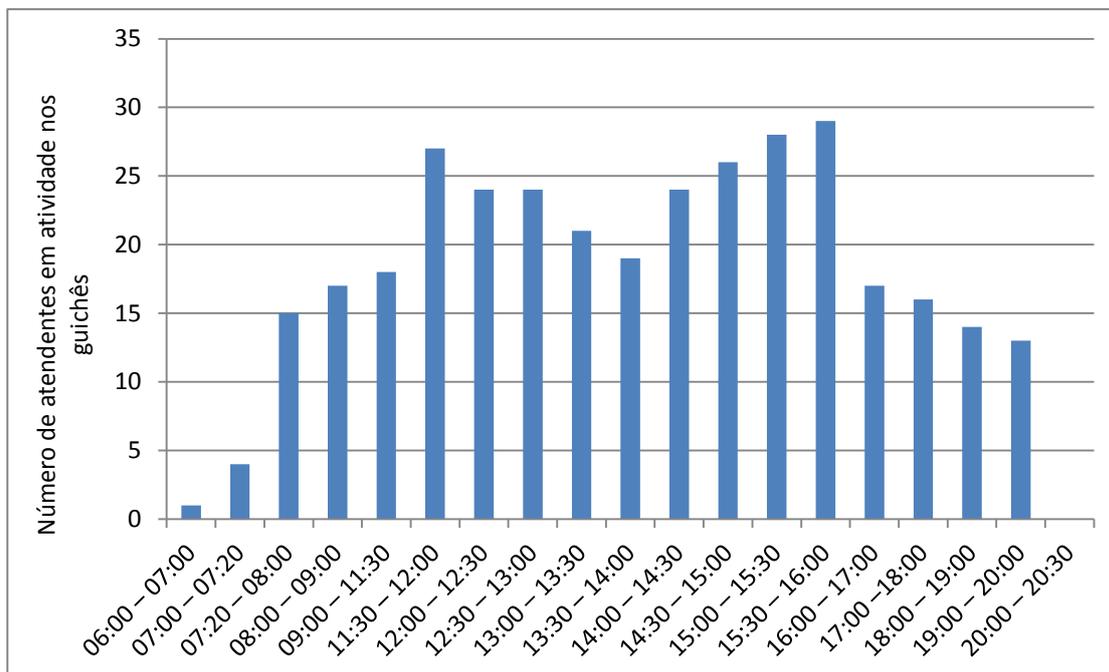
A Análise Ergonômica do Trabalho foi realizada na Unidade de dispensação de medicamento de alto custo, fundada em 1982, que se situa na região hospitalar de Belo Horizonte. Realiza atendimento para usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) de 40 municípios da grande BH e região, tendo como objetivo disponibilizar medicamentos de alto custo gratuitamente para o tratamento de doenças específicas a 289 Códigos Internacionais de Doença (CID) oferecendo 147 fármacos para os usuários.

O funcionamento da Unidade compreende o período de 07:30 às 20:00 horas de segunda a sexta-feira e possui um quadro de 92 trabalhadores efetivos e 10 estagiários de farmácia. Os trabalhadores possuem vínculos distintos, mais da metade (53 trabalhadores) são contratados pela empresa Minas Gerias Administração e Serviços S.A (MGS) por meio de um processo seletivo e um terço são efetivos concursados pela Secretaria Estadual de Saúde (SES), também possuindo casos de contrato temporário.

Ao todo são trinta e nove atendentes, somando trinta e cinco atendentes no setor de dispensação e quatro atendentes no setor de Acolhimento, que trabalham de segunda a sexta-feira, perfazendo jornada de trabalho de 40 ou 20 horas semanais, para atendimentos aos usuários. Trinta e três atendentes possuem jornada de 8 horas por dia, com uma hora de almoço e uma pausa de 15 minutos em horários diferentes e sendo todos terceirizados pela MGS. Seis atendentes são estagiários de farmácia, trabalham no setor de Dispensação e cumprem 20 horas semanais de jornada em horários variados e combinados anteriormente com o farmacêutico responsável pela farmácia nos períodos de manhã, tarde e noite.

O Gráfico 1 mostra o número de atendente por período de tempo no setor de Dipensação. Foram distribuídos os 35 atendentes do setor de dispensação em seus horários de chegada à Unidade, horário de saída e chegada do almoço e horário de saída da Unidade, chegando ao total de atendentes que trabalham em cada período de tempo no setor. Todos os horários apresentados foram obtidos através de análise de documentos da Unidade.

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE ATENDENTES TRABALHANDO POR PERÍODO NO SETOR DE DISPENSAÇÃO DE ACORDO COM ANÁLISE DOCUMENTAL NO SETOR ADMINISTRATIVO

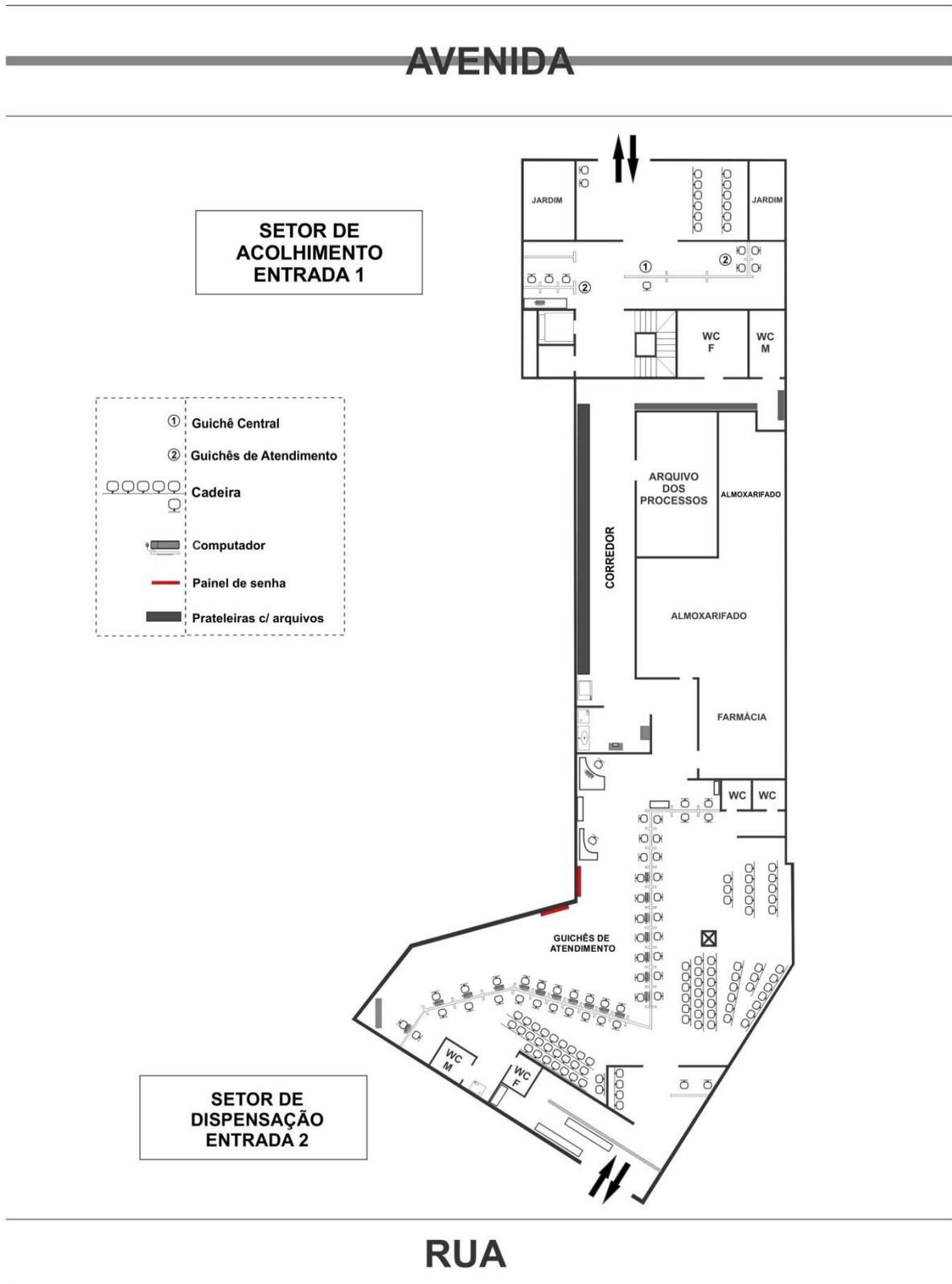


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

4.1.1 O atendimento ao usuário

Para o atendimento dos usuários são dispostos dois locais diferentes no primeiro andar do prédio, nos quais os usuários são recebidos pelos trabalhadores da unidade. Na entrada 1, chamada de setor de Acolhimento e pela entrada 2, chamada de setor de Dispensação (FIGURA 1).

FIGURA 1 - LEIAUTE DO PRIMEIRO ANDAR DA UNIDADE EM QUE É FEITO O ATENDIMENTO AO USUÁRIO



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Os usuários são atendidos desde que as prescrições das receitas apresentadas contenham medicamentos padronizados pela SES-MG e que, cumpram os critérios de inclusão estabelecidos nos Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas (PCDT) do Ministério da Saúde.

Na entrada 1, o setor de Acolhimento, são fornecidas às primeiras informações acerca da rotina de dispensação de medicamentos da Unidade, além de informar se há medicação a ser dispensada no local. Na entrada 2, o setor de dispensação, o usuário recebe atendimento após ser atendido no setor de Acolhimento e estar munido de toda a documentação exigida pelo *checklist* entregue por quem o atendeu anteriormente, que corresponde aos documentos necessários para conseguir o medicamento. Após conferir toda a documentação e se esta estiver correta, o atendente da dispensação abre o processo do usuário. Após o processo ser deferido o usuário retorna a unidade para iniciar a dispensação do seu medicamento.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS SENHAS NO SETOR DE DISPENSAÇÃO

Primeiramente, ao chegar ao setor de Dispensação o usuário recebe uma senha de atendimento do trabalhador da triagem. As senhas são caracterizadas pelas letras A, B, C, D, E e R, e possuem atendimento em guichês específicos (Quadro 2).

QUADRO 2 - CARACTERIZAÇÃO DAS SENHAS DISTRIBUÍDAS AOS USUÁRIOS DE ACORDO COM A FINALIDADE E COM O NÚMERO DE GUICHÊS EM QUE OS ATENDIMENTOS SÃO REALIZADOS

Senha	Para que serve	Número de guichês para atender o usuário	Guichês fixos/não
A	Primeira dispensação	1 ou 2	Não
B	Atendimento pela farmacêutica	1	Não
C	Abertura de processos	4	Sim, 1, 2, 3 e 4
D	Usuário não agendado	2	Não
E	Prioridade no atendimento	6	Não
R	Reatendimento de usuários para dispensação e renovação do processo	8	Não

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

A senha C é dada ao usuário que deseja abrir o processo do medicamento que necessita. Após recebê-la, o usuário aguarda a senha ser anunciada no painel, para ser atendido nos guichês 1, 2, 3 e 4. Após o usuário se apresentar no guichê, os atendentes conferem seus exames, relatórios, receitas médicas, os CID, preenchimento do Laudo de Solicitação, avaliação e autorização de medicamentos (LME) e formulários específicos. Se todos os documentos estiverem corretos, o atendente organiza a documentação, separando os documentos conforme a sequência do *checklist* e verifica no sistema se o usuário já é cadastrado no programa de dispensação. Entretanto, se os documentos não estiverem corretos, o atendente comunica ao usuário e o orienta para providenciar a documentação correta e retornar a Unidade para outra conferência.

A senha A é entregue para usuários que comparecem à unidade pela primeira vez para a dispensação de seu medicamento. A senha R, criada para diminuir o tempo de espera do usuário ao ser atendido, é dada quando o retorno do usuário é agendado para o dia em que compareceu à Unidade, e que estão fazendo a renovação trimestral da LME. A senha D é fornecida para usuários não agendados para aquele dia, e para usuários que não compareceram no horário pré-estabelecido, e somente é liberada após as 9hs da manhã.

A senha B é para usuários que queiram conversar diretamente com o farmacêutico para a resolução de problemas, para tirarem suas dúvidas em relação à ingestão do medicamento ou para liberação dos fármacos Talidomida e Imiglucerase – restrita à liberação pelo farmacêutico. A senha E é entregue para usuários com deficiência, pós-hemodiálise, idosos, mulheres com crianças no colo ou grávidas que a peçam para o trabalhador da triagem. Quando a senha E é atendida no mesmo guichê que a senha R, o sistema realiza automaticamente o atendimento da senha E primeiro, devido à prioridade. E, por último a senha C, que é distribuída a usuários que precisam abrir novos processos.

Após o usuário ser atendido pelas senhas A, B, D, E ou R, o atendente o libera para aguardar ser chamado por um dos guichês de entregas de medicamento. Seus dados são enviados via sistema para a farmácia, para a separação do medicamento, e posterior dispensação propriamente dita do fármaco. Para tanto, o usuário enfrenta nova fila e aguarda ser chamado nominalmente nos guichês de 19 a 23.

4.3 A TRIAGEM NO SETOR DE DISPENSAÇÃO

Ao entrar no setor de Dispensação, o usuário entrega ao recepcionista da triagem o comprovante do seu retorno que contém o dia e horário de seu atendimento e após observar estes dados entrega uma senha ao usuário. A partir daí, o usuário entra no setor, aguarda por um determinado tempo para ser atendido e por vezes ao chegar ao guichê está com documentação insuficiente ou inadequada e não pode receber o medicamento.

Realizada observação sistemática no setor de Dispensação no período compreendido entre 15:00 às 19:00 horas, foram quantificados 45 usuários voltando para casa sem abrir o processo (21 casos) e sem levar o medicamento (24 casos), devido à documentação insuficiente ou inadequada, que compreende casos como: falta de carimbo do médico ou sua assinatura, falta de exames complementares, resultados de exames diferentes daqueles impostos pelo programa de dispensação de medicamentos pela Secretária Estadual de Saúde, falta de documentos de identidade, CPF e cópia dos mesmos entre outros.

Entende-se que, se a triagem conseguisse avaliar os documentos dos usuários com mais detalhes antes destes receberem uma senha para atendimento, o usuário não precisaria esperar para não ser atendido e voltaria para casa para providenciar todos os documentos, não ocupando seu tempo e lugar na fila, o que consequentemente diminuiria e causaria menor irritação dos usuários e ansiedade nos atendentes.

“Se tivessem me falado antes, eu não tinha enfrentado essa fila enorme, estou aqui há duas horas quase e para quê? Está faltando documentos, isso causa irritação na gente.” (Usuário 1).

4.4 O ANUNCIAR DAS SENHAS NO PAINEL E O USO DO SISTEMA INFORMATIZADO

A senha entregue ao usuário contém a letra da senha e o número do atendimento, sequencial, indiferente de qual seja a letra da senha. Assim as letras se misturam na sequência dos números e quando o painel anuncia uma senha, acontece por vezes de chamar, a senha R0002 antes da D0001, pois o atendimento da senha R está mais rápido do que o da senha D. Isso leva o usuário que aguarda atendimento a considerar que sua

senha foi chamada, pois está com um número de senha anterior ao que foi chamado, e ir a um guichê questionar um atendente da dispensação sobre sua senha.

No setor de dispensação existem dois painéis de senhas, que, ao anunciar a próxima senha, emitem som pronunciando a letra, o número e o guichê em que a senha será atendida. O volume do som emitido pelo painel foi diminuído, pois, segundo os atendentes, como o painel fica muito próximo a eles o anunciar da senha com um volume mais alto os incomoda. Com o ruído feito no local, os usuários que aguardam serem atendidos não escutam o som emitido pelo painel, e o informe é apenas visual, sendo este último também prejudicado devido à localização de uma pilastra no setor de Dispensação, conforme demonstra a figura 1. Esse anúncio feito pelo painel atrasa o atendimento, segundo relatos do atendente de dispensação 1.

“... agora é o sistema da senha e o painel que estão travando. Isso estressa a gente e atrasa o atendimento. A gente fica querendo agilizar o atendimento porque o bicho está pegando fogo [a fila de espera de usuários] e aí trava. O painel atrasa o atendimento porque se ele só piscasse rapidinho com o número, aí a pessoa ia ver rapidinho, não tem que ficar parado, demorando” (Atendente da dispensação 1).

O “travar o atendimento”, segundo o atendente 1, significa que o sistema não o permite anunciar uma indicação de senha no painel e seu computador não responde a nenhum comando que ele determina, tanto no *mouse*, quanto no teclado.

O atraso no atendimento foi relacionado ao tempo em que o usuário irá esperar para ser atendido nos guichês:

“Ali é segundo que perde, mas para mil senhas são muitos segundos em um dia, aí no final do dia vai dar tantos minutos. Vai atrasar, o paciente vai esperar mais. Vai somando os minutos e levando o paciente a esperar mais, o tempo de espera vai aumentando” (Atendente de dispensação 1).

Além disso, outro ponto observado foi o atrasado do painel de senhas em anunciar as mesmas. Esse atraso consiste na demora em anunciar uma nova senha indicada pelo atendente. O atendente de dispensação 2 relatou que coincide de muitos atendentes chamarem a senha ao mesmo tempo e com isso elas acabam ficando acumuladas no sistema do painel, gerando o atraso.

“O painel que está atrasado mesmo, já imaginou esse tanto de gente chamando senha ao mesmo tempo, ele trava mesmo” (Atendente de dispensação 2).

Para o atendimento aos usuários utiliza-se o Sistema de Gerenciamento em Saúde (SIGS). No atendimento de cada senha, são realizados procedimentos pelo atendente da dispensação no sistema. Esses procedimentos consistem na gravação e/ou atualização de dados do usuário em telas de preenchimento do SIGS, a cada atendimento do usuário.

No atendimento da senha C (abertura de processo), o atendente da dispensação utiliza do SIGS para conferir se o usuário é cadastrado no sistema. Caso o usuário seja cadastrado, e se o atendente precisar de alguma informação que o usuário não colocou no processo novo, é realizada a consulta no cadastro do usuário no SIGS. As informações buscadas são: dados pessoais do usuário, o seu Cadastro de pessoa física (CPF), o Cartão nacional de saúde (CNS) do médico ou o Cadastro Nacional de estabelecimento de saúde (CNES), que correspondente ao local em que o médico trabalha, para que o usuário não saia da Unidade sem abrir o processo novo. Após a abertura do processo, o usuário se retira do guichê e o atendente inicia o preenchimento da capa e contracapa do processo em um arquivo de *Word*, colocando o nome do medicamento, data, nome do usuário, CPF, endereço, telefone. Logo após, o atendente preenche uma planilha em *Excell* com o seu nome, data da abertura do processo, nome do usuário e CPF, para que todos os trabalhadores tenham acesso a ela, caso surja dúvida sobre quem abriu algum processo em específico.

No atendimento da senha A (primeira dispensação), o atendente da dispensação digita o CPF do usuário na tela inicial de atendimento, e abre a pasta do usuário no SIGS. Nessa, encontram-se os dados pessoais do usuário que foram cadastrados por uma trabalhadora responsável por esse processo, após o atendente da senha C (abertura de processo) conferir todos os documentos do usuário e organizá-los de acordo com a sequência que o *checklist* apresenta. O atendente clica em incluir e inicia o cadastro do usuário, incluindo o CPF do médico que prescreveu o medicamento, o medicamento que o mesmo irá usar, o CID da sua doença e a posologia do medicamento. Após o cadastro destes dados, é informado o peso e a altura do usuário e finalizando o cadastro, são conferidos todos os dados pessoais do usuário no sistema. Ao final, o atendente da dispensação marca o dia e horário do retorno do usuário a Unidade e se despede do mesmo. Para a marcação do dia e horário o atendente observa no calendário que o SIGS

disponibiliza e a partir da data do último dia que atendeu o usuário, soma 30 dias para o próximo atendimento. A data e o horário são informados ao usuário que confirma se poderá estar presente.

As senhas D (não agendado), R (reatendimento/renovação) e E (prioridade) mesmo sendo distribuídas para pessoas em condições diferentes são atendidas no SIGS pelo atendente da dispensação de forma semelhante: o trabalhador confere a identidade do usuário e insere o CPF do usuário na tela inicial de atendimento, sendo aberta sua pasta. Então, adiciona o número da senha do usuário e logo após marca o dia e horário do retorno a Unidade.

Há também o atendimento de renovação da LME que é realizado de 3 em 3 meses. O atendimento da senha A (primeira dispensação) no SIGS é idêntico ao da renovação. Em ambos os casos, é necessário que se digitem todos os dados do usuário e seu tratamento. A diferença entre os dois não está no SIGS, mas na necessidade de buscar o processo na primeira vez no arquivo (SENHA A) e, para a renovação os documentos novos é o usuário quem o traz. Os dados serão modificados somente se o médico mudar a posologia do medicamento. Após conferir todos os dados, o atendente marca o dia e horário do retorno do usuário a Unidade.

4.5 VARIABILIDADE TRAZIDA PELA SENHA D

A senha D é entregue ao usuário que vai a Unidade fora do dia e horário marcado. A partir do quadro 3, pode-se perceber que é a senha com maior número distribuída aos usuários.

QUADRO 3- NÚMERO DE SENHAS ATENDIDAS EM QUATRO DIAS DO ANO DE 2012

Dia	A	B	C	D	E	R	Total
09/02/2012	-	21	146	813	143	509	1632
14/02/2012	65	43	152	817	168	577	1822
16/02/2012	32	28	140	834	194	691	1919
23/02/2012	42	30	131	906	185	674	1968

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

A farmacêutica coordenadora considera a senha problemática e afirma que os atendentes de dispensação não gostam de atender a senha.

“Eles não gostam de atender a senha D porque o paciente esta todo errado. Ele [usuário] vem fora do horário e a D é a senha mais demorada, então ele reclama do tempo que ele esta aqui esperando, às vezes vem faltando a LME ou com a receita vencida, e aí ele entrar sempre faltando alguma coisa. A senha D é problemática”. (Farmacêutica coordenadora).

Após ser questionada sobre a sua consideração em relação à senha D, a farmacêutica coordenadora relatou que a senha tem vários motivos para ser ruim e a considerou como a pior de todas as senhas. Ela relata que a triagem não é adequada, pois deixa os usuários chegarem aos guichês de atendimento sem a documentação exigida e faltando dados em relação aos usuários. A partir da consideração da farmacêutica sobre a senha D, o atendente de dispensação 3 que atendia a mesma no dia, apresentou o seguinte relato:

“Eu considero a senha D problemática porque os usuários vêm fora do dia, então quando vem fora do dia provavelmente já vem com a LME vencida, com receita vencida, aí tem que passar pelo farmacêutico para tentar resolver o problema e dá muito problema também porque é muita gente, como eles já vem fora do dia tumultua muito, pois tem menos pessoas para atender a senha D.” (Atendente da dispensação 3).

Percebe-se através dos relatos acima que a senha D causa variabilidades no atendimento e este fato pode aumentar o tempo de atendimento. Como os usuários da senha D vão a Unidade fora do dia agendado, muitas vezes a documentação datada está vencida e com isso a dispensação do medicamento não pode ocorrer.

Para a senha D, são reservados apenas dois guichês para atender usuários que recebem a senha D e esse “parâmetro” foi feito pelo coordenador da unidade, na tentativa de conseguir fazer com que os usuários cheguem no dia e horário marcados no atendimento anterior.

4.6 VARIÁVEIS ENCONTRADAS POR MEIO DE OBSERVAÇÕES NO TRABALHO DOS ATENDENTES DE DISPENSAÇÃO

Foram realizadas observações sistemáticas em 5 dias diferentes para investigar as variabilidades que causam variação no tempo de atendimento. Observados os atendimentos de todas as senhas, foram consideradas as tarefas reais dos atendentes e contempladas as suas intercorrências.

Durante os atendimentos observou-se a necessidade de o atendente de dispensação precisar chamar a senha mais de uma vez devido ao não comparecimento do usuário em seu guichê. É anunciada até três vezes a mesma senha no painel, caso o usuário não compareça o atendente anuncia uma nova senha. Além disso, observou-se algumas vezes que após anunciar nova senha, o usuário novamente não compareceu ao guichê e foi necessário anunciar outra nova senha. Em algumas vezes que repetiu a senha, o usuário ao chegar ao guichê relatou que estava distraído e outras vezes o usuário nem apareceu ao guichê. Durante o tempo que o atendente anuncia a senha, o guichê fica vazio aguardando um novo usuário, conseqüentemente, quanto maior for a demora em o usuário perceber sua senha ser anunciada, mais o guichê ficará com tempo ocioso.

Outra observação feita foi no atendimento prestado ao usuário da senha A. Como é o primeiro atendimento do usuário, após seu processo ser deferido, o atendente sempre se dirige ao arquivo para buscar os processos do mesmo, para gravar seus dados no sistema. No arquivo o atendente recebe a ajuda de um trabalhador de lá que procura o processo em meio aos processos de todos os usuários. Foram observados 14 atendimentos da senha A e em todos esses atendimentos o atendente de dispensação foi ao arquivo. Foram registradas as durações dos deslocamentos de cada vez que o atendente se dirigiu ao arquivo, sendo que em duas vezes o deslocamento durou 2 minutos cada, em outras duas vezes 5 minutos, em quatro vezes 4 minutos, em cinco vezes 3 minutos e em uma vez 6 minutos.

Além da observação da senha A, observou-se também que os usuários que recebem a senha E podem receber medicamento no guichê, sem precisar enfrentar outra fila para ter o medicamento em mãos (no caso esperando ser chamando nominalmente nos guichês de 19 a 23). Caso o atendente julga necessário levanta-se do seu guichê, vai até a farmacinha, pega o medicamento do usuário com um trabalhador da farmacinha e ao retornar ao guichê entrega o medicamento para o usuário. Porém, alguns atendentes

não concedem aos usuários os medicamentos no guichê e aqueles que concedem, seguem seus próprios critérios de prioridade, como afirma abaixo o atendente de dispensação 4 e 5.

“Só entrego medicamento no guichê quando vejo que a pessoa não está usando de má fé. Tem vez que você vê que a pessoa não precisa de prioridade e fica sem saber o critério de prioridade do pessoal da triagem.” (Atendente de dispensação 4, quando perguntado sobre seu critério de prioridade para a senha E).

“Só entrego medicamento no guichê para quem vejo que está debilitado, passando mal, de muleta ou com criança no colo. Infelizmente a senha E não funciona, pois tem gente que engana”. (Atendente de dispensação 5, quando perguntado a quem entrega o medicamento no guichê).

Outro ponto a ser considerado é que quando algum usuário que já foi atendido pelos atendentes de dispensação no dia retorna à unidade tendo em mãos os documentos que faltaram anteriormente, os usuários são atendidos sem senha. Esse tipo de atendimento foi realizado por todos os atendentes de dispensação observados durante o trabalho.

“Era a terceira vez que usuária ia a Unidade para a conferência de documentos e sempre tinha um documento faltando, por isso havia recomendado a usuária que na próxima vez que voltasse não precisava pegar senha”. (Atendente de dispensação 7).

No atendimento da senha C, foi observado no momento da conferência dos documentos do usuário que alguns não levam cópias de seus documentos pessoais e para ajudar os mesmos, o atendente sai do seu guichê para xerocar os documentos. Além disso, campos obrigatórios de preenchimento do médico na LME, como o CNES ou Sistema Nacional de Atendimento Médico (SINAM), são apresentados em branco, o que leva o atendente consultar a internet para encontrar e preencher o CNES, já o SINAM, o usuário precisa retornar ao médico para que o mesmo preencha.

Além disso, em meio às observações no trabalho vimos que os atendentes de dispensação reportam-se à farmacêutica coordenadora com questionamentos acerca de como proceder diante do atendimento ao usuário ou diante a uma dúvida do mesmo. O atendente de dispensação 2 teve dúvidas com relação ao medicamento e sua dispensação com a coordenadora da abertura, devido a prescrição do médico estar diferente da aceita

pelo protocolo da Secretaria Estadual de Saúde. Já o atendente de dispensação consultou a coordenadora, para saber se o médico tinha que mudar a receita, pois a posologia da receita do médico estava diferente da posologia do relatório médico e para confirmar se tinha feito correto o cálculo da dosagem do medicamento.

Quando perguntado ao atendente de dispensação sobre os motivos que o levam a consultar a farmacêutica, ele relata que a consulta quando o CID da doença ou a posologia do medicamento estão errados. Segundo o atendente os problemas mais comuns na Unidade estão relacionados com receita médica com data vencida e renovação sem a LME.

5. CONCLUSÃO

Foram mencionados durante o texto de revisão, elementos teóricos sobre a gestão de filas. Considerou-se que a gestão de filas merece estudos por parte dos gestores de serviços devido a sua relação de influência em impactar na existência ou no tamanho da fila.

O estudo possibilitou identificar situações ocorridas durante o trabalho do atendente, que aumentam o tempo de atendimento. A entrada de usuários na Unidade com documentos inadequados ou insuficientes faz com que sejam atendidos, mas não ocorra a dispensação, resultado que não é esperado tanto pela farmácia quanto pelo usuário. Percebeu-se que essa questão vem da falta de uma triagem mais aprofundada além, de usuários que comparecem a Unidade fora do seu dia e horário agendados, coincidindo muitas vezes de estarem com seus documentos vencidos.

Outro fator foi percebido com o sistema informatizado, que às vezes trava o anunciar das senhas, devido corresponderem anúncios de senhas de outros atendentes ao mesmo tempo. Além disso, as várias telas de preenchimento do sistema e as listas de *Word* e *Excell* fazem com que o atendente dedique tempo do atendimento para preenchê-las.

Identificadas às variabilidades, percebe-se que a falta de atenção dos usuários ou barreiras físicas existentes na Unidade, muitas vezes, impedem os mesmos de ver sua senha ser anunciada, havendo a necessidade do atendente de anunciar a mesma senha mais de uma vez, mantendo seu guichê ocioso enquanto aguarda. Outro ponto a ser destacado é a necessidade de sair do guichê nos atendimentos da senha A e da senha E, que aumenta o tempo de atendimento, sendo este tempo indeterminado, já que depende de outros trabalhadores para achar o processo e pegar o medicamento.

Com isso, o diagnóstico e as recomendações foram elaborados baseando-se nos elementos relatados no estudo e são detalhados a seguir.

6. DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES

6.1 Melhorar processo de triagem e atendimento ao usuário:

O usuário entra para ser atendido na Unidade com documentação insuficiente ou inadequada acarretando a não dispensação. A partir da análise dos documentos anterior a entrega da senha de atendimento, evitaria que o usuário aguardasse na fila indevidamente, pois os recepcionistas identificando a documentação insuficiente ou inadequada informariam ao usuário e o mesmo, já sairia da fila e iria providenciar as medidas para a resolução do seu problema.

Recomendações:

Realizar um estudo na triagem, apoiando-se na metodologia de AET, de forma a evitar que o usuário chegue à dispensação com problemas na sua documentação. Criar o “posso ajudar” na fila que antecede a triagem, com um trabalhador que esclareça as informações e dúvidas em relação o atendimento para os usuários ficando ao lado da fila que surge e ir de usuário a usuário perguntando-o o que pode ajudar e conferindo a documentação do usuário.

6.2 Realizar mudanças no sistema informatizado

As senhas que são entregues ao usuário são sequenciais, indiferente de qual letra de senha seja e isso acaba confundindo o usuário quando uma senha com número posterior ao seu é chamada e o leva a reclamar em um guichê. Evitar o travamento do sistema, permitindo que os atendentes indiquem nova senha a ser indicada no painel sem prejudicar o próximo atendente que irá indicar no painel a senha, seja ao mesmo tempo ou não. As inúmeras páginas de preenchimento de dados do usuário e as listas de *Word* e *Excell* são desnecessárias no momento do atendimento.

Recomendações:

Os painéis de senha devem ser afixados mais próximos do local em que os usuários esperam assentados, assim como as caixas de som, para promover uma comunicação mais efetiva aos usuários. Adequar o sistema de gerenciamento de filas para atendimento na unidade sem tipologia de senha e somente mediante prévio

agendamento do usuário através da ida do mesmo ao local ou ligação telefônica, para evitar que usuários vão a Unidade fora do seu dia e horário marcados. A senha entregue na triagem siga a ordem numérica da senha, ajudando o usuário a visualizar quantas pessoas está a sua frente na fila e não o confunda quando chamarem um número posterior ao seu. Incorporar as listas em *Word* e *Excell* ao sistema, para que ele possa gerar a capa do processo e listas de atendimento por atendente.

6.3 A senha D

Usuários de senha D apresentam em maior número documentos vencidos devido comparecerem na Unidade fora dia e horário marcados.

Recomendações:

Realizar um estudo com a senha D, apoiando-se na metodologia da AET, de forma a evitar que o usuário compareça a Unidade fora do dia e horário marcados. . Para os usuários que estão impossibilitados de comparecer criar um teleatendimento para a remarcação da data e pedir ao usuário que observe o vencimento do seu documento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABENSUR et al. Tendências para o autoatendimento bancário brasileiro: um enfoque estratégico baseado na teoria de filas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, ano 4, n.2, p.39-59

ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e Variabilidade do trabalho: Uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, Jan-Abr 2000, Vol. 16 n. 1, pp. 049-054

ASSUNÇÃO, A. A. et al. **A gestão do trabalho e a gestão no trabalho em saúde: elementos da atividade de trabalho**. Belo Horizonte, 2007.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia, e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo. Atlas, 1994

GUÉRIN, F. et al. **Comprender o trabalho para transforma-lo**— a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blucher, 2004

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo. Atlas, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PONTES, A. P. M. et al. **O princípio de universalidade do acesso aos serviços de saúde: o que pensam os usuários?** Esc Anna Nery Rev. Enferm. 2009 jul-set; 13: 500-07

SCHEMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo. Futura, 1999.

