

OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE ATENDIMENTO EM CALL CENTER NA UNIMED: PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO PARA REDUÇÃO DE TEMPO E RETRABALHO

Mary Anne Anacleto Fidelis
Graduando em Gestão Hospitalar pela Fatec Bauru
mary.fidelis@fatec.sp.gov.br

Orientador: Marcos Daniel Gomes de Castro
Mestre em Engenharia de Produção e Docente na Fatec Bauru
marcos.castro3@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor a padronização do fluxo de atendimento do call center, visando à redução do tempo médio de atendimento, à diminuição de retrabalhos e à melhoria da qualidade dos serviços prestados. O aumento da demanda por consultas e exames, aliado à terceirização parcial dos atendimentos, evidenciou falhas relacionadas à comunicação, à ausência de fluxos estruturados e à inconsistência nas informações repassadas aos usuários. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e descritiva, utilizando levantamento bibliográfico e análise do processo operacional do setor. Foram identificadas fragilidades como divergência de informações entre equipes internas e terceirizadas, ausência de padronização nos atendimentos e aumento do retrabalho decorrente de falhas comunicacionais. Como proposta de melhoria, sugere-se a implementação de protocolos padronizados, roteiros de atendimento e capacitação contínua das equipes, com apoio de ferramentas de gestão da qualidade, como o ciclo PDCA. Espera-se que a adoção dessas medidas contribua para o aumento da eficiência operacional, melhoria da resolutividade dos atendimentos e maior satisfação dos usuários do serviço.

Palavras-chave: Call Center; Gestão de Processos; Atendimento em Saúde; Eficiência Operacional.

1 INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente é um aspecto chave da imagem e da qualidade percebida de uma organização. Da mesma forma, o setor de saúde exige que os beneficiários confiem em serviços claros e eficientes para atender às suas necessidades, como agendamento de consultas, orientação sobre serviços e esclarecimento de dúvidas. Os setores de atendimento telefônico e digital são um mecanismo importante pelo qual os beneficiários podem se comunicar com a operadora de saúde, e continuam sendo fundamentais nesse contexto. Os usuários conseguem atender rapidamente e com segurança suas demandas quando o serviço é estruturado e funcional.

Entretanto, a falha na comunicação eficaz, informações divergentes e

dificuldades no processo causam insatisfação e aumentam o número de reclamações. Para que o serviço funcione de forma eficiente, os funcionários precisam estar claros sobre o que fazer, bem como trabalhar sob os mesmos procedimentos. A padronização dos procedimentos garante que as pessoas forneçam informações iguais, apropriadas e uniformes, o que economiza tempo e permite um melhor atendimento. A padronização é um aspecto chave para a qualidade do processo e minimização de falhas operacionais (Campos, 2014).

Além disso, o treinamento de funcionários tem uma importância central para a realização das atividades. Segundo Chiavenato (2014), treinamento significa o desenvolvimento das habilidades necessárias para que os profissionais desempenhem suas funções de maneira mais segura e eficiente. Sem o devido treinamento e atualizações frequentes, dúvidas e erros no serviço.

A motivação para este projeto, consiste em compreender as atividades de uma operadora de saúde com sede no município de Bauru-SP. Durante o fluxo de trabalho, houve casos que refletiram a ausência de padronização de processos, problemas de comunicação entre os membros da equipe e uma alta incidência de retrabalho. Muitas das dúvidas dos trabalhadores também são explicadas informalmente, o que pode levar a interpretações conflitantes sobre o mesmo procedimento. Tais fatores acabam tendo um impacto direto no atendimento ao beneficiário e levam ao aumento do tempo para atender à solicitação e, para alguns usuários, à necessidade de entrar em contato várias vezes para obter uma resposta precisa ou conclusão da solicitação.

À luz desse fato, a seguinte questão de pesquisa é colocada: como a padronização do processo de atendimento ajuda a diminuir o tempo necessário para prestar o serviço e a quantidade de trabalho adicional em uma operadora de saúde localizada no município de Bauru-SP? O objetivo geral deste estudo é investigar o fluxo de atendimento da empresa e determinar os problemas proeminentes relacionados à falta de padronização.

Os objetivos específicos são: identificar os gargalos atuais e avaliar como eles influenciam as operações normais no campo (dentro dos pacotes de serviço) e fornecer soluções que se espera reduzam a quantidade de retrabalho enquanto melhoram a qualidade dos serviços oferecidos.

Realizar o estudo foi significativo pois ajudou a entender os desafios da rotina do atendimento e a fornecer soluções de forma a melhorar os serviços prestados e à organização dos usuários. A pesquisa também contribuiu nas conversas sobre a gestão da qualidade, gestão de processos e melhoria na organizações de saúde.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Gestão da Qualidade nos Serviços de Saúde

A qualidade dos serviços de saúde é agora considerada um dos fatores importantes para as organizações que operam neste setor de serviços de saúde. Com o aumento da competitividade, maiores exigências dos usuários e maiores demandas por operações eficientes, um número crescente de instituições tem investido em práticas focadas na melhoria contínua de seus serviços. A gestão da qualidade neste contexto visa aumentar a eficiência, minimizar erros e produzir melhores resultados para os usuários dos serviços (Paladini, 2012).

Donabedian (1988) descreveu que a qualidade na saúde pode ser medida

usando três conceitos básicos: estrutura, processo e resultado. Estrutura está relacionada à capacidade física, tecnologia e recursos humanos disponíveis para prestar serviços. O processo é o que os profissionais fazem com as atividades. Esses achados são consistentes com os efeitos alcançados na satisfação dos usuários e na eficiência organizacional. Por causa disso, a qualidade dos serviços ao cliente tem sido cada vez mais colocada em posição tática nos operadores de saúde. O serviço é frequentemente o primeiro contato do beneficiário com a empresa e tem impacto significativo na avaliação do negócio.

Conseqüentemente, informações incorretas, atrasos no serviço, falhas de comunicação e falta de padronização podem prejudicar muito a experiência do usuário. A qualidade do serviço é um dos aspectos que têm sido apontados como determinantes da satisfação dos beneficiários e da eficiência dos operadores de saúde, segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). A gestão da qualidade visa minimizar falhas e possibilitar a melhoria contínua do desempenho. Ferramentas ajudam a monitorar processos e identificar oportunidades de melhoria; ferramentas estas não se limitam a, indicadores de desempenho, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), programas de treinamento e sistemas de monitoramento de qualidade.

Como observa Campos (2014), é imperativo padronizar processos para minimizar a variação na execução das atividades, levando a um resultado mais homogêneo. A qualidade na saúde não deve se limitar aos setores de atendimento das organizações de saúde. As áreas administrativas e de serviços são igualmente muito importantes na determinação da satisfação dos beneficiários, pois lideram e engajam os usuários e apoiam a utilização do que é oferecido. No desempenho organizacional, segundo Chiavenato (2014), a estrutura organizacional é o elemento principal; além disso, a expertise dos profissionais e a eficácia dos processos utilizados no serviço público são elementos-chave.

2.2 Gestão de Processos

O Gerenciamento de Processos é o sistema de gestão de processos de operações e controles do sistema. Seu principal objetivo é melhorar a produtividade e fazer com que os resultados esperados alcancem o mesmo padrão em todas as circunstâncias. Como afirma Oliveira (2013), o gerenciamento de processos tem o potencial de proporcionar às instituições uma melhor compreensão do que está acontecendo, dos pontos de falha e do reforço das iniciativas de melhoria necessárias para aumentar o nível de serviço, eficiência e qualidade.

Hammer e Champy (1994) explicam que um processo é um conjunto de atividades que transforma entradas em saídas que agregam valor para o cliente. Em resumo, os processos são as etapas realizadas pela organização para levar os clientes aos resultados desejados ou entregar valor. Para as empresas que buscam melhorar sua competitividade e desempenho, o processo tornou-se central na equação. Essa forma de trabalhar leva os gestores a ver onde estão os gargalos, evitar etapas desnecessárias e minimizar desperdícios. Afirmam também, que a análise de processos está no cerne da iniciação de mudanças de desenvolvimento com potencial para aumentar a produtividade e o desempenho organizacional.

No atendimento ao cliente, o gerenciamento de processos permite rastrear como as atividades fluem desde o momento em que um cliente visita a organização até que sua necessidade seja atendida. Esse mapeamento ajuda a identificar falhas

e fazer as recomendações corretas para melhorias, reduzindo o tempo de atendimento e melhorando a qualidade do que está sendo comunicado. O mapeamento de processos ajuda a reconhecer como as ações operam e quando podem ser melhoradas (Oliveira, 2013).

Algumas das vantagens do gerenciamento de processos são a minimização de custos, ganho de produtividade, melhorias na comunicação interna, menos erros e o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para resultados. Como apontaram Martins e Laugeni (2015), o gerenciamento eficiente de processos leva à otimização dos recursos da organização e do nível de serviço aos consumidores.

2.3 Padronização dos Processos de Atendimento

A padronização de processos ajuda a definir processos que todos os funcionários devem seguir ao realizar cada ação. O objetivo é ter uma prestação de serviços consistente, minimizar erros e aumentar a eficiência na organização. A padronização no processo de melhoria da qualidade (Campos, 2014) é importante, pois se baseia em critérios definidos para a execução de tarefas e diminui a dependência do conhecimento específico dos funcionários.

A padronização é ainda mais importante em um call center de suporte devido ao volume de interações em um determinado dia. Se não houver procedimentos padronizados, cada agente tende a tomar decisões com base em sua interpretação, o que pode levar a informações erradas, falhas operacionais e insatisfação do cliente. A qualidade dos serviços não é alcançada com uma oferta de serviço, mas deve estar na consistência do processamento e na capacidade da instituição de fornecer aos usuários respostas padronizadas e confiáveis (Paladini, 2012).

A falta de padronização também gera retrabalho. São muitas as situações em que um beneficiário recebe mensagens diferentes sobre o que é informação de diferentes partes da empresa, de funcionários em áreas sem procedimentos adequados ou se as melhores práticas existentes não são aplicadas. A não conformidade na execução de atividades leva a maiores probabilidades de erros e a um desempenho inferior ao esperado no processo organizacional (Campos, 2014).

O POPs é uma das ferramentas mais amplamente implementadas para promover a padronização. O POPs explica claramente o que precisa ser feito dentro de uma atividade, para que todos realizem seu trabalho de acordo com o mesmo processo. Oliveira (2013) observa que procedimentos padronizados melhoram o desempenho operacional e minimizam a diferença de abordagens (operações). A gestão também pode fornecer fluxogramas, manuais operacionais ou bases de conhecimento fora dos POPs para auxiliar os funcionários e apoiar a rápida recuperação de informações. Dessa forma, essas ferramentas permitem o compartilhamento do conhecimento organizacional e incentivam a segurança na condução das atividades (Oliveira, 2013).

A padronização confere uma vantagem organizacional em termos de menor tempo de serviço, trabalho de maior qualidade, menos erros operacionais, menos retrabalho e maior satisfação do usuário. Para Campos (2014), processos padronizados permitem maior controle das atividades e a busca por melhoria constante, o que, por sua vez, tem um impacto direto no nível dos serviços prestados.

2.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

O treinamento representa um dos fatores importantes para o desempenho eficaz de uma empresa. Com o treinamento, os funcionários adquirem o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para a execução eficiente do trabalho. No entanto, como argumenta Chiavenato (2014), o treinamento é um processo educacional de curto prazo projetado para desenvolver habilidades relacionadas ao trabalho que melhorarão o desempenho profissional e organizacional, contribuindo, por um lado, para a melhoria do desempenho profissional e organizacional.

Para o autor, o objetivo principal do treinamento é capacitar profissionais para um funcionamento ótimo, eficaz e produtivo. Além das habilidades técnicas desenvolvidas, a integração na cultura interna da organização, juntamente com a integração das práticas adotadas pelas organizações, são alguns dos benefícios que a prática traz. Para as instalações de saúde, o treinamento é crucial porque normas, protocolos, diretrizes, leis e procedimentos estão em constante mudança. O treinamento insuficiente pode levar a erros no trabalho, informações errôneas e afetar negativamente o atendimento.

Paladini (2012) argumenta que a competência do pessoal está intimamente ligada à qualidade da entrega e à capacidade de uma organização de atender às demandas de seus usuários. Além do treinamento a curto prazo, as empresas devem incentivar programas de atualização com a continuidade do programa. Essa ação permite que os funcionários acompanhem as mudanças nos processos, ao mesmo tempo em que reiteram processos críticos para a organização. A educação contínua dos profissionais é obrigatória para acompanhar a evolução da saúde organizacional no local de trabalho e para permanecer competitivo nele (Chiavenato, 2016).

Também é importante a integração de novos contratados. Se esse processo de integração não for suficiente, os funcionários aprendem suas atividades informalmente, pedindo aos colegas que lhes expliquem as coisas. Esse método está repleto de tendências de propagação de informações e padronização de processos errados. Campos (2014) observa que, sem diretrizes de treinamento padronizado, há uma abordagem aberta para a execução de atividades específicas, aumentando o risco de falhas operacionais.

O aprendizado contínuo ajuda a criar operações mais seguras, prevenir falhas e contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida. Além disso, a equipe bem treinada geralmente se sai melhor, tem habilidades mais criativas para resolver problemas e tem mais confiança na capacidade de tomar decisões. Investir no desenvolvimento de pessoas, segundo Chiavenato (2014), é um princípio fundamental pelo qual as organizações podem crescer e para o qual a melhoria de processos é contínua.

2.5 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é a espinha dorsal das operações empresariais. Ela pode proporcionar comunicação entre profissões para os diferentes departamentos e entre a gestão e os funcionários, ajudando a coordenar esforços e o sucesso do objetivo da organização, etc.

Como observa Kunsch (2003), a comunicação interna deve ser vista como parte de uma estratégia de gestão estratégica, uma vez que seu funcionamento

afeta diretamente o desempenho dos profissionais e a natureza dos processos organizacionais. Em ambientes de atendimento ao cliente, onde todos os funcionários estão se comunicando para obter todas as informações disponíveis, a comunicação eficiente é imperativa. Sem isso, o risco de divergência de orientação, retrabalho e até insatisfação do usuário prolifera.

Para Torquato (2002), a comunicação dentro da camada organizacional é uma parte crítica do trabalho em equipe, porque garante que a informação seja transmitida para que as atividades corretas sejam realizadas. E isso pode ocorrer por vários motivos, pode envolver falha no processo formal de comunicação de informações, transmissão de informações que se tornam muito 'secretas', muito informais, e liderança que não acompanha as informações. A falta de comunicação eficaz pode prejudicar a tomada de decisões e impedir a consecução dos objetivos organizacionais (Kunsch, 2003). Em grandes sistemas como o atendimento ao cliente, eles enfrentarão lacunas de informação de modo que a informação não será coerente, que o protocolo é pouco claro e que a padronização não é fácil.

Segundo o autor, a comunicação deficiente promove ruído na organização que influencia a produtividade e o nível dos serviços recebidos. A comunicação padronizada, reuniões semanais, ferramentas digitais de gestão do conhecimento e educação contínua podem melhorar substancialmente a comunicação nas organizações. Esses ativos contribuem para a disseminação de dados e recursos de forma mais completa e equitativa entre todos os funcionários, minimizando falhas e construindo congruência setorial. Segundo Kunsch (2003), a comunicação eficiente é um dos elementos centrais para uma cultura organizacional integrada e orientada para resultados.

2.6 Indicadores de Desempenho em Call Centers

Os indicadores de desempenho são meios para medir e controlar o desempenho e a eficiência da organização. Eles facilitam a identificação de problemas, o acompanhamento de metas e ajudam na tomada de decisões. Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores são instrumentos de gestão estratégica porque oferecem evidências imparciais sobre o desempenho organizacional e auxiliam os gestores na avaliação dos resultados obtidos.

Diversos indicadores, conforme mostra (quadro 1) podem ser usados para medir a qualidade e a eficiência do serviço de call center. Tais indicadores permitem o monitoramento em tempo real das operações, facilitam a identificação de falhas, minimizam o desperdício de material e otimizam a qualidade do serviço. Martins e Laugeni (2015) observaram que o monitoramento de indicadores é um componente necessário para avaliar o desempenho de uma organização e para auxiliar na imposição de ações corretivas e preventivas.

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho

Indicador	Finalidade
Tempo Médio de Atendimento (TMA)	Avaliar a duração média dos atendimentos
Tempo Médio de Espera (TME)	Avaliar o tempo de espera dos usuários
Retrabalho	Mensurar atendimentos repetidos
Resolução no Primeiro Contato	Verificar solução imediata da demanda
Satisfação do Cliente	Avaliar percepção dos beneficiários
Taxa de Erros Operacionais	Monitorar falhas de atendimento

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No que diz respeito à prestação de serviços, esses indicadores ajudam a garantir o monitoramento de fatores relacionados à produtividade, qualidade e satisfação do usuário. Por exemplo, o Tempo Médio de Atendimento (TMA) é usado para avaliar a eficiência dos operadores, enquanto as taxas de retrabalho e de erro operacional permitem a identificação de problemas relacionados aos padrões no processo e ao treinamento dos funcionários.

Tais indicadores podem então ser analisados e oportunidades de melhoria podem ser identificadas juntamente com o impacto das ações tomadas pela organização. Também permite o monitoramento do desempenho ao longo do tempo para ajudar a otimizar processos. Como argumentam Kaplan e Norton (1997), o uso de indicadores de maneira sistemática apoia o processo de tomada de decisão com base em dados e auxilia na obtenção da direção estratégica da organização.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), a metodologia orienta o pesquisador na coleta, análise e interpretação de dados para garantir a confiabilidade dos resultados obtidos. Esta é classificada como pesquisa aplicada, ou seja, visa criar conhecimento para resolver os problemas identificados em uma organização do setor de saúde. Prodanov e Freitas (2013) argumentam que a pesquisa aplicada é para produzir conhecimento de uso prático, voltado para a resolução de problemas reais. A pesquisa é descritiva, no que diz respeito aos objetivos.

A pesquisa descritiva descreve as características de uma população, fenômeno ou relações entre variáveis (Gil, 2008). O objetivo deste estudo é descrever o fluxo de serviço de um operador de saúde e descobrir os principais gargalos em relação à falta de padronização dos processos. Em relação à abordagem do problema, a pesquisa tem um caráter qualitativo. Lakatos e Marconi (2021) afirmam que a pesquisa qualitativa visa examinar eventos e tendências a partir da perspectiva dos comportamentos, percepções e experiências dos indivíduos envolvidos na área estudada. Assim, a investigação enfatizou a análise dos processos de serviço e a

identificação de fatores que levam ao aumento do retrabalho e do tempo de serviço.

Aspectos dos procedimentos técnicos utilizados foram o método de estudo de caso. Como descreve Yin (2015), o estudo de caso é um método de pesquisa empregado para estudar realidades modernas em seu contexto natural, enquanto as fronteiras entre fenômeno e contexto não são facilmente distinguíveis. Esta abordagem é selecionada porque é bem adequada à descrição da forma como a prática se desenvolveu do ponto de vista de um operador de saúde no município de Bauru-SP. Os dados foram coletados por meio de observação direta com duração de cinco meses das atividades desenvolvidas no setor de atendimento telefônico.

A observação facilitou a detecção do cenário e das áreas relacionadas à assimetria de informações, ausência de uniformidade do sistema de instruções, falta de treinamento, retrabalho operacional e questões na relação de trabalho entre funcionários internos e terceirizados. Lakatos e Marconi (2021) afirmaram que a observação direta permite ao pesquisador obter informações sobre fatos e eventos à medida que estão acontecendo no mundo real, e possibilita uma exploração mais profunda sobre os processos investigados. Após a análise dos processos existentes uma vez coletados, os principais pontos de estrangulamento operacional foram identificados. Iniciativas de melhoria foram formuladas com base nos problemas identificados para estabelecer diretrizes, aprimorar o treinamento, melhorar a comunicação organizacional e definir as medidas de desempenho. Por se tratar de uma análise organizacional, a identidade da instituição em questão é preservada e é simplesmente referida ao município onde a empresa está situada (ou seja, o nome), e as informações corporativas são mantidas em sigilo.

Assim, a abordagem de pesquisa adotada permitiu uma compreensão do ambiente operacional do setor estudado e a preparação de propostas de melhoria adequadas à prática de gestão da qualidade e ao processo de melhoria contínua da organização.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Organização

A organização estudada é um prestador de serviços de saúde situado na cidade de Bauru-SP. A empresa oferece atendimento telefônico e via WhatsApp aos beneficiários, atendendo aproximadamente 15.000 usuários por mês.

A organização contratou uma empresa terceirizada especializada em serviços de call center com o objetivo de expandir sua capacidade operacional. A equipe terceirizada inclui cerca de 31 operadores para atender os beneficiários, especialmente em atividades relacionadas ao agendamento de consultas médicas e acompanhamentos. A terceirização foi adotada como uma estratégia para auxiliar a equipe interna, que estava com dificuldades para atender à demanda existente.

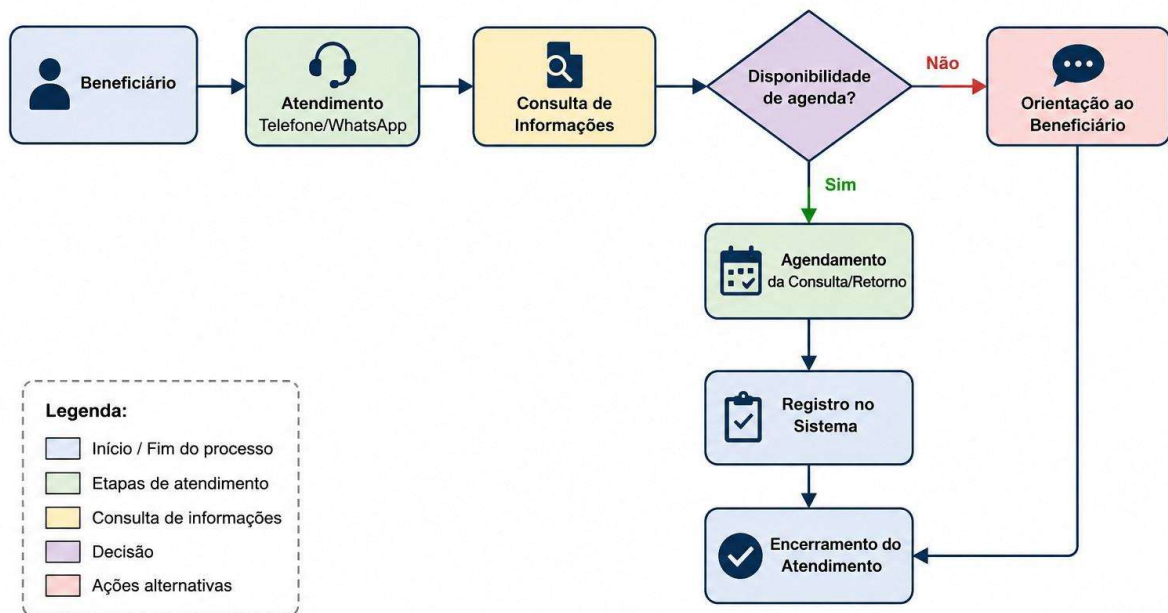
4.2 Descrição do Fluxo de Atendimento

O processo de serviço (fig 1) começa quando o beneficiário chega ao centro através do telefone e WhatsApp da organização. Uma vez que o usuário é reconhecido, o operador obtém as informações necessárias para verificar a disponibilidade de vagas, especialidades médicas e horários disponíveis para agendamento. Uma vez confirmada a disponibilidade, o agendamento ocorre no

próprio sistema da organização.

Em situações específicas, o operador deve solicitar mais informações ou confirmar o serviço de acordo com os procedimentos internos antes de concluir o atendimento. Uma vez que o serviço foi confirmado, o beneficiário recebe as instruções necessárias sobre a consulta agendada.

Figura 1 – Fluxo Simplificado do Atendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.3 Estrutura Operacional do Setor

O setor analisado fornece em grande parte agendamento de serviços e acompanhamentos para beneficiários do provedor de seguro de saúde estudado. Os membros da equipe adotam sistemas informatizados com o objetivo de consultar agendas médicas, beneficiários cadastrados, registro de serviços e encaminhamento de solicitações. Além disso, em alguns casos, os operadores podem ter que consultar os dados de plataformas adicionais para cumprir o serviço.

Os resultados da pesquisa indicaram que o trabalho é realizado com um grande volume de serviços e as informações dos funcionários precisam ser atualizadas de forma contínua. Apesar de haver recursos disponíveis para apoiar a equipe, não encontramos um procedimento operacional padrão formal que seja estabelecido e mantido por toda a equipe. Também foi observado que eles frequentemente compartilham informalmente treinamentos sobre alguns procedimentos e se referem a outra pessoa. Assim, ações semelhantes são realizadas de maneiras diferentes, o que pode ter um impacto significativo no acesso dos beneficiários à informação.

Outro aspecto observado foi a falta de treinamentos regulares e reciclagens programadas. É em grande parte durante o processo de integração que novos membros da equipe recebem suporte, com muitas oportunidades de aprendizado ocorrendo no campo. Não há um processo claramente documentado e padronizado para compartilhamento de conhecimento, o que resulta em dúvidas nas operações, encaminhamentos errados, abertura incorreta de solicitações e retrabalho.

O resultado é que o setor luta para garantir que os mesmos serviços sejam uniformes e que todos os beneficiários recebam orientação para lidar com casos semelhantes.

4.4 Principais Problemas Identificados

Identificamos vários problemas operacionais que impactam diretamente a qualidade do serviço prestado e a eficiência dos processos internos. Um dos principais problemas observados é a falta de padronização dos processos. A ausência de procedimentos claramente documentados faz com que os funcionários realizem certas atividades de maneira diferente, criando inconsistências nas informações fornecidas aos beneficiários. A falta de treinamento contínuo foi outro problema identificado.

Embora os trabalhadores recebam orientação durante o processo de integração, não foram observados programas estruturados para reciclagem ou atualizações periódicas dos procedimentos adotados pela organização. Também foi confirmada a informação inconsistente entre os operadores. Em várias situações, os beneficiários podem receber orientações diferentes para a mesma demanda, o que gera dúvidas, novos contatos e um aumento no retrabalho operacional. Falhas de comunicação entre a equipe interna do operador e sua equipe terceirizada também são uma das questões salientes.

Mudanças nos procedimentos e diretrizes nem sempre são compartilhadas de forma uniforme, dificultando o alinhamento das informações transmitidas aos usuários. Outra coisa que observamos é a quantidade frequente de retrabalho. Solicitações abertas incorretamente, encaminhamentos às vezes inadequados e documentos não fornecidos resultam em tempo extra gasto na resolução das demandas. O mesmo se aplica ao desempenho do sistema. A lentidão dos sistemas utilizados pelos operadores também foi apontada.

Às vezes, os tempos de carregamento das informações são lentos e isso afeta diretamente o tempo de atendimento e reduz a produtividade da equipe. Encaminhamentos incorretos de solicitações para setores inadequados também foram notados, resultando em atrasos na resolução dos processos e aumento da necessidade de novas intervenções por parte dos funcionários. E então, é claro, havia uma dependência comum de consultar colegas para obter clareza e orientação sobre dúvidas operacionais. Essa prática mostra a ausência de uma fonte única e

padronizada de informações, pois o conhecimento necessário para realizar as atividades pode estar localizado de tempos em tempos na experiência individual dos funcionários.

No geral, os desafios são a fonte do aumento do tempo médio de atendimento, retrabalho, sobrecarga para a equipe, insatisfação dos beneficiários e ressaltam a importância de introduzir e adotar técnicas para

padronização de processos e fortalecimento da gestão do conhecimento organizacional.

4.5 Ausência de Padronização de Processos

A falta de padronização dos processos operacionais foi um dos problemas identificados na análise entre as indústrias. Embora existam procedimentos universalmente aplicáveis para a condução de atividades, nem todos os membros da equipe relataram ter um POP formalmente escrito, atualizado e amplamente utilizado.

A ausência de documentação padronizada faz com que os operadores realizem algumas operações com base em suas interpretações independentes ou em algum conhecimento aprendido a nível pessoal como parte de sua rotina. Conseqüentemente, a mesma situação pode ser tratada de maneiras diferentes, dependendo do operador do serviço.

Também foi observado que muitas preocupações operacionais são resolvidas através de uma discussão em painel entre membros individuais da equipe. Embora esse processo ajude na rápida remediação de algumas circunstâncias, ele incentiva a passagem de dados conflitantes e complica a padronização dos procedimentos.

As outras conseqüências causadas por orientações desiguais aos beneficiários decorrem da falta de padronização. Em alguns casos, os usuários podem ouvir coisas completamente diferentes para o mesmo pedido, o que cria mais dúvidas, mais conexões com o call center e aumento do retrabalho operacional.

Além disso, a falta de processos claramente definidos contribui para a dificuldade no treinamento de novos funcionários, pois não há uma única referência disponível e não há um ponto de referência para o aprendizado e consulta do trabalho desenvolvido no setor. Isso fez com que a falta de padronização fosse reconhecida como uma razão significativa para erros operacionais, descompasso entre as informações e os serviços e o tempo de duração.

4.6 Deficiência de Treinamento

O segundo problema citado é que não há treinamento adequado fornecido aos funcionários em relação ao treinamento. De acordo com os resultados, foi observado que o treinamento é a etapa de implementação, o treinamento é para a primeira vez do novo funcionário no processo de integração da empresa, no qual é oferecida uma comunicação simples das atividades da empresa e seus procedimentos.

No entanto, abordagens sistemáticas para reciclagem periódica ou re-treinamento, aprimoramento de know-how ou treinamento contínuo sobre mudanças nos processos internos focados em mudanças estruturais não estavam disponíveis. Dada a dinâmica do setor de saúde suplementar, onde processos e recomendações podem mudar regularmente, essa deficiência representa um fator de risco para a qualidade do serviço prestado aos pacientes.

Boa parte do aprendizado foi percebida como uma experiência de fazer as coisas, na prática ou conselhos informais de profissionais mais experientes. Embora esse procedimento facilite a adaptação dos funcionários à prática operacional, também apoia o compartilhamento de dados incompletos ou

obsoletos.

Quando não há treinamento frequente, os profissionais têm dificuldade em se atualizar para garantir que compreendam as novas mudanças operacionais e reduzam a segurança dos funcionários para o serviço. Programas de treinamento e atualizações adequadas de procedimentos ajudam a evitar dúvidas em muitos casos. Em termos de qualidade do serviço, a falta de treinamento gera mais retrabalho, a necessidade de trabalhar com colegas para promover o conhecimento e erros relacionados à abertura de solicitações, encaminhamentos e suporte dado aos beneficiários.

4.7 Problemas na Comunicação Organizacional

Omissões e os Problemas de Comunicação das Organização também foram considerados um dos principais desafios do setor estudado. Concluiu-se que os dados referentes a ajustes de processos, procedimentos e melhores práticas operacionais e atualizações nem sempre são comunicados a todos os profissionais envolvidos no programa ao monitorar os esforços.

E isso se torna ainda mais complicado devido às relações entre a equipe interna do operador de saúde e os funcionários da empresa terceirizada que presta os serviços. Às vezes, as informações chegam aos públicos-alvo de maneiras diferentes, criando percepções separadas de um mesmo procedimento. Conseqüentemente, os operadores podem responder de maneira diferente a cenários semelhantes, levando a falhas de comunicação e inconsistências no serviço alocado aos beneficiários.

Também foi observado que a maior parte da explicação no campo é comunicada através de discussão informal entre os funcionários e que não existia um canal oficial que fosse centralizado e consistente nas informações operacionais. Esse cenário resulta em uma maior dependência do conhecimento pessoal e um desafio para adquirir informações atualizadas de forma relativamente fácil.

As falhas de comunicação identificadas afetam os resultados da equipe, favorecem o retrabalho e prejudicam a consistência dos serviços. Além disso, quando fornecem informações contraditórias para o mesmo propósito, podem criar insegurança entre os funcionários e contribuir para um maior descontentamento dos beneficiários.

4.8 Retrabalho Operacional

O retrabalho foi identificado como uma das principais consequências dos problemas observados no setor de atendimento ao cliente. A ocorrência frequente de erros, discrepâncias de informações e encaminhamentos inadequados faz com que vários pedidos precisem ser reavaliados ou corrigidos após o primeiro atendimento, aumentando o tempo necessário para sua resolução. A análise de todas as atividades de retrabalho revelou que a maior parte do retrabalho se deve à falta de padronização de processos, treinamento inadequado e má comunicação entre as equipes envolvidas.

Esses elementos levam à abertura incorreta de pedidos, ao envio de demandas para setores inadequados e à orientação divergente aos beneficiários. Além de afetar a produtividade dos funcionários na organização, o retrabalho também gera um aumento na demanda operacional, pois os beneficiários muitas vezes

precisam entrar em contato novamente para resolver questões que poderiam ter sido resolvidas no primeiro atendimento (quadro 2). Como resultado, a carga de trabalho é maior para toda a equipe e o tempo médio de atendimento é aumentado.

Quadro 2 – Principais causas de retrabalho

Causa	Consequência
Informações incorretas	Novo contato do beneficiário
Encaminhamento inadequado	Reabertura do processo
Falta de documentação	Atraso na resolução
Solicitações incorretas	Necessidade de correção
Divergência de orientação	Reclamações dos usuários

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os dados observados mostram que o retrabalho não é apenas um indicador de tempo operacional perdido, mas também um fator que influencia a qualidade do serviço e a satisfação dos beneficiários.

4.9 Impactos na Qualidade do Atendimento

As questões determinadas na análise do setor têm um impacto direto na qualidade dos serviços prestados aos beneficiários. Devido à falta de padronização, falta de treinamento e comunicação, a falha em retrabalhar operações também resultou em problemas que afetam a experiência do usuário e o desempenho da equipe de serviço.

Um dos principais efeitos observados foi o aumento do tempo médio de atendimento. A necessidade de falar com colegas, encontrar informações de diferentes fontes, corrigir erros operacionais aumenta o tempo de serviço, mas também reduz a produtividade dos funcionários.

Outro impacto relevante é que muitos pedidos precisam ser revisados ou corrigidos após sua abertura inicial, levando a um aumento do retrabalho. Isso leva a uma sobrecarga operacional e não às operações normais do setor.

Os beneficiários também demonstraram insatisfação, em alguns casos, se a informação for diferente, ou se o usuário precisar estabelecer múltiplos contatos para um único problema (quadro 3). Além disso, os problemas destacados podem levar a uma menor produtividade da equipe, estresse nos funcionários e um aumento geral no número de reclamações sobre a qualidade do serviço recebido.

Quadro 3 – Principais impactos observados

Impacto	Consequência
Aumento do tempo médio de atendimento	Menor produtividade
Retrabalho operacional	Sobrecarga da equipe
Informações divergentes	Insatisfação dos beneficiários
Falhas de comunicação	Erros operacionais
Ausência de padronização	Inconsistência nos atendimentos
Deficiência nos treinamentos	Aumento de dúvidas e erros

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Diante dos problemas identificados, se torna necessária a implantação de medidas voltadas à padronização dos processos, fortalecimento dos treinamentos, melhoria da comunicação interna e monitoramento dos resultados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi investigar o fluxo de serviço de uma operadora de saúde; conseqüentemente, foram estabelecidos os principais gargalos nas operações causados pela falta de padronização dos processos; melhorar esses aspectos poderia ajudar a operadora a reduzir o tempo e o retrabalho associados. Tornou evidente, através da análise de atividades do setor de call center, que a falta de práticas de trabalho padronizadas na forma de práticas de treinamento e a falta de comunicação entre as equipes estão contribuindo significativamente para a desinformação passada aos beneficiários. Isso resulta em trabalho adicional, aumento do tempo médio de atendimento, sobrecarga operacional e, portanto, diminuição da qualidade do serviço.

Os resultados mostraram que uma grande proporção dos problemas descobertos não é a falta de foco dos trabalhadores, mas a falta de procedimentos bem definidos, ou seja, consistência no trabalho das atividades. Guia informal, falta de treinamento formal e dificuldade em obter informações oportunas mostram a deficiência na gestão do conhecimento e na padronização das operações de serviço. Por fim, a falha de comunicação também foi uma deficiência à disposição da organização de saúde pela empresa terceirizada.

Na ausência de comunicação entre as equipes, percepções divergentes dos procedimentos internos tornam-se rotina, levando a um risco aumentado de erros nas operações, encaminhamentos inadequados e conselhos não uniformes dados aos destinatários. Para abordar os problemas enfrentados, foram sugeridas melhorias abordando a padronização nos processos, como o uso de POPs, design de fluxogramas, base de conhecimento digital e treinamento periódico, monitoramento de qualidade e acompanhamentos através de indicadores orientados para o desempenho. Isso ajuda a organização a diminuir o retrabalho, reduzir o tempo médio de atendimento, aumentar a produtividade, melhorar a segurança na execução das tarefas e aumentar a satisfação dos participantes.

Se espera também, que as etapas de ação propostas levem à uniformidade nas informações disponíveis para os usuários do serviço e à melhoria da qualidade do serviço. Os processos de serviço padronizados, servirão como uma solução mais inteligente para a eficiência e qualidade dos serviços prestados pelas organizações de saúde.

As recomendações podem não apenas levar a menos incidentes relatados, mas também ajudar a estabelecer um melhor ambiente de trabalho em equipe, fortalecendo a capacidade da instituição de fornecer aos usuários um serviço oportuno, seguro e eficiente. Finalmente, se as melhorias identificadas forem implementadas, os resultados podem ser acompanhados em pesquisas futuras em termos de indicadores de desempenho, redução de retrabalho e satisfação dos beneficiários com os serviços oferecidos.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia adia. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DONABEDIAN, Avedis. The quality of care: How can it be assessed? Journal of the American Medical Association (JAMA), v. 260, n. 12, p. 1743-1748, 1988.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2015. Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Institucional. Rio de Janeiro: ANS, [s.d.]. Disponível em:

<https://www.gov.br/ans>. Acesso em: 2 jun. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.