



TC Cav Alexandre Almeida Möller

**PROPOSIÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NAS ATIVIDADES
RELACIONADAS COM O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO (FUSEX).**

**Salvador
2019**

TC Cav Alexandre Almeida Möller

**PROPOSIÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NAS ATIVIDADES
RELACIONADAS COM O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO (FUSEX).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Professora Lívia da Silva Ciacc

Salvador

2019

TC Cav ALEXANDRE ALMEIDA MÖLLER

**PROPOSIÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NAS ATIVIDADES
RELACIONADAS COM O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO (FUSEX).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Leticia Veiga Vasques - Presidente

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 1
UNIS

Profa. Ma. Thyara Ferreira Ribeiro– Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP).....	8
2.2	O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO – FUSEX.....	10
3	MATERIAL E MÉTODO	11
3.1	COLETA DE DADOS E ANÁLISES.....	12
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	12
4.1	POP PARA CADASTRAMENTO E EXCLUSÃO DE BENEFICIÁRIOS DO FUSEX.....	13
4.2	POP PARA RESSARCIMENTO DE DESPESAS MÉDICAS REALIZADAS FORA DO FUSEX	14
4.3	POP PARA MARCAÇÃO DE CONSULTAS FORA DO FUSEX.....	14
4.4	TREINAMENTO E IMPLANTAÇÃO DOS POPS.....	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
	REFERÊNCIAS	19
	ANEXO A.....	21
	ANEXO B.....	23
	ANEXO C.....	25

PROPOSIÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NAS ATIVIDADES RELACIONADAS COM O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO (FUSEX).

Alexandre Almeida Möller¹

RESUMO

Este trabalho trata sobre a importância da utilização de procedimento operacional padrão nas atividades relacionadas com o Fundo de Saúde do Exército (FuSEx). Tal abordagem se faz necessária para que haja uma utilização de procedimento operacional padrão em todas as Unidades do Exército com relação ao FuSEx. O objetivo deste trabalho é atualizar os procedimentos adotados nas atividades relacionadas com o Fundo de Saúde do Exército. Este propósito é alcançado por meio de revisão bibliográfica, pesquisa de campo e criação de três Procedimentos Operacionais Padrão: Cadastramento e Exclusão de Beneficiário; Ressarcimento de Despesas, e; Marcação de Consulta. A partir da sugestão dos POPs é necessária a implantação dos mesmos, a partir de treinamento, definido através da ferramenta de 5W2H. A eficiência dos POPs está relacionada com a efetiva implementação, treinamento e controle dos mesmos.

Palavras-chave: FuSEx. Procedimento padrão. Treinamento de pessoal

RESUMEN

Este trabajo trata sobre la importancia de la utilización del procedimiento operativo estándar en las actividades relacionadas con el Fondo de Salud del Ejército (FuSEx). Tal enfoque se hace necesario para que haya una utilización de procedimiento operacional estándar en todas las Unidades del Ejército con respecto al FuSEx. El objetivo de este trabajo es actualizar los procedimientos adoptados en las actividades relacionadas con el Fondo de Salud del Ejército. Este propósito es alcanzado por medio de revisión bibliográfica, investigación de campo y creación de tres Procedimientos Operacionales Estándar: Registro y Exclusión de Beneficiario; Resarcimiento de los gastos, y; Marcación de consulta. A partir de la sugerencia de los POPs es necesaria la implantación de los mismos, a partir de entrenamiento, definido a través de la herramienta de 5W2H. La eficiencia de los POPs está relacionada con la efectiva implementación, entrenamiento y control de los mismos.

Palabras clave: FuSEx. Procedimiento estándar. Entrenamiento de personal

PROPOSIÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NAS ATIVIDADES RELACIONADAS COM O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO (FUSEX).

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi idealizado a partir das dificuldades burocráticas vivenciadas por militares em momentos críticos de assistência à saúde, como por exemplo, a necessidade de realizar pagamento particular ao médico anestesista, devido

¹Bacharel em Ciências Militares pela Academia das Agulhas Negras (AMAN). E-mail: moller96@ibest.com.br

à ausência de convênio do FuSEx com o médico, e só receber ressarcimento 9 meses depois.

Os problemas enfrentados pelos militares com o FuSEx não se limitam a falta de informações, a falta de médicos especialistas, a demora no atendimento e as informações desencontradas, mas muitas vezes os problemas iniciam nas próprias unidades militares onde não há pessoal treinado e qualificado para exercer as funções atinentes as atividades do FuSEx.

Este trabalho aborda o treinamento de pessoal e se limitará aos processos relativos à cadastramento e exclusão de dependentes, o ressarcimento de despesas médicas e as marcações de consulta fora de OM do Exército.

Como padronizar de forma sistemática o treinamento de pessoal e os procedimentos relacionados à cadastramento e exclusão de dependentes, o ressarcimento de despesas médicas e as marcações de consulta fora de OM do Exército, em todas as unidades do Exército? Ao inferir uma padronização no treinamento de pessoal e nos processos relacionados com o FuSEx, haverá mudanças nas OM onde haja encargos com o FuSEx.

Tal abordagem se justifica pela busca da padronização de procedimentos no treinamento e na condução de atividades relacionadas com o FuSEx. Tais padronizações poderão minimizar possíveis contratemplos no desenvolvimento dos processos, evitando o retrabalho e o arquivamento de processos. A melhoria dos processos facilitará a condução, diminuirá o tempo de espera e economizará tempo de trabalho nas atividades do FuSEx.

O objetivo deste trabalho é confeccionar procedimentos padrão a serem utilizados pelas Unidades do Exército relativos a cadastramento e exclusão de dependentes, ao ressarcimento de despesas médicas e as marcações de consulta fora de OM do Exército e orientar o treinamento de pessoal que venha a trabalhar com esses POP nas atividades voltadas para o FuSEx..

Este propósito será conseguido mediante uma pesquisa bibliográfica em manuais do Exército, Instruções Preparatórias e literatura publicada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Norma Internacional ISO 9001:2008 apresenta os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, qualquer que seja a área de atividade. O Gerenciamento da Qualidade Total engloba um modelo de gestão que envolve toda a organização, a fim de atender às necessidades de funcionários e clientes, oferecendo assim serviços mais eficientes (PALADINI, 2010).

Com o objetivo de garantir atendimento de qualidade e segurança aos usuários do Fundo de Saúde do Exército (FuSEx), o estudo em questão criou os seguintes Procedimentos Operacionais Padrão: POP Cadastramento e Exclusão, POP Ressarcimento, POP Marcação de Consultas fora do FuSEx, no intuito de padronizar as tarefas e minimização de possíveis erros durante a execução deste serviço oferecido ao público.

Seguindo o mesmo princípio, a literatura defende a importância de estabelecer POPs para garantir melhorias nos serviços, incluindo treinamento, profissionalismo, credibilidade e garantia de qualidade por meio de rotinas de padronização. Ela também reconhece que um POP deve ser escrito de forma clara, objetiva e detalhada para que haja uniformidade no procedimento (BARBOSA et al., 2011).

Outro estudo sobre a validação de POPs descreveu cada passo a ser seguido por um profissional na condução de uma tarefa, a fim de garantir um determinado resultado esperado. Eles também enfatizam que um POP está diretamente relacionado a uma técnica profissional específica. Os autores concluem que os POPs são importantes recursos tecnológicos na prática em saúde e devem, portanto, ser validados, ganhando assim credibilidade científica (HONÓRIO; CAETANO; ALMEIDA, 2011).

Durante a elaboração dos POPs para o Fundo de Saúde do Exército (FuSEx), houve preocupação em prepará-los de maneira detalhada, para que qualquer profissional legalmente habilitado, experiente ou não, pudesse realizá-lo integralmente, sem prejuízo da qualidade do trabalho ou serviços.

No FuSEx, as preocupações com a satisfação do cliente devem ser um fator-chave para o processo de melhoria contínua. O desenvolvimento de POPs auxilia na execução das tarefas diárias e os POPs devem ser escritos por profissionais com

conhecimento sobre as tarefas, para que possam ser descritos detalhadamente. No entanto, isso não garante que o texto seja claro e objetivo, porque alguém com experiência em determinado assunto e procedimento pode deixar de prestar atenção a pequenos detalhes que são óbvios, mas que merecem ser descritos.

2.1 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)

Paladini (2010) contribui que padronização é definida como uma atividade que dá origem a soluções para aplicação repetitiva a problemas em várias disciplinas, incluindo a ciência, e visa alcançar o grau ótimo de ordem em um determinado contexto. Geralmente, a atividade consiste no processo de estabelecer (determinar, formular e emitir) e implementar padrões. Portanto, padrões são o resultado final de uma atividade de padronização e dentro do contexto de sistemas de qualidade consistem em documentos de qualidade ou documentos relacionados aos sistemas de qualidade.

Os documentos de qualidade consistem em políticas da empresa, plano de gerenciamento de qualidade, POPs, instruções de trabalho, convenções, diretrizes, formulários, modelos, registros, tags e rótulos. São estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo designado e fornecem uso, regras, diretrizes ou características comuns e repetidas para as atividades ou seus resultados, com vistas a promover transparência, consistência, reprodutibilidade, permutabilidade e facilitar a comunicação. A hierarquia e os tipos de documentos de qualidade relevantes para os sistemas de qualidade dependerão dos objetivos de negócios e do modelo de negócios da empresa. Os POPs são documentos de qualidade de Nível 2 e, juntamente com outros documentos de qualidade relevantes, garantem a eficácia e a eficiência dos sistemas de qualidade (PALADINI, 2010).

Nesse sentido, para este trabalho, os Procedimentos Operacionais Padrão representam a descrição sistematizada e detalhada das rotinas a serem adotadas pelos profissionais da área de gestão de processos do FuSEx. Portanto, os POPs constituem uma importante ferramenta de gestão, indispensável no cenário do planejamento e da acreditação do Fundo, contribuindo para assegurar boas práticas de gestão dos processos.

O lançamento desta coletânea de procedimentos tem por finalidade padronizar as etapas de execução das ações de atendimento, proporcionando melhor qualidade, segurança, agilidade e economicidade.

Gourevith (2008, p. 38) define POPs como “instruções detalhadas e escritas para obter uniformidade no desempenho de uma função específica”. Em termos simples, os POPs especificam por escrito quem faz o quê e quando, ou a maneira de realizar uma atividade ou um processo. Os POPs estabelecem uma maneira sistemática de realizar o trabalho e asseguram que o trabalho seja feito de forma consistente por todas as pessoas que são obrigadas a fazer a mesma tarefa. Os POPs devem ser bem redigidos para fornecer um controle efetivo e evitar a ocorrência de erros, minimizando assim o desperdício e o retrabalho. POPs mal escritos são uma fonte de desinformação. Para ser amigável, eles devem ser claros, não ambíguos e devem ser escritos em linguagem simples (GOUREVITH, p.38, 2008).

Os POPs são documentos controlados e são melhor escritos por pessoas envolvidas na atividade, processo ou função que devem ser especificados ou cobertos pelo POP. Os POPs devem ser revisados antes de sua aprovação para liberação, para adequação, integridade e conformidade com os padrões da empresa e todas os requisitos éticos e regulamentares. Eles devem ser revisados e atualizados conforme necessário ao longo do seu ciclo de vida e quaisquer alterações feitas nos POPs devem ser reaprovaados. Eles devem ter um status de revisão e sua distribuição deve sempre ser documentada e controlada. Quando obsoletos, os POPs precisam ser retirados para qualquer finalidade, eles devem ser adequadamente identificados para evitar o uso não intencional. Somente POPs relevantes em sua versão atual devem estar disponíveis nos pontos de uso e devem permanecer legíveis (GOUREVITH, 2008).

Para que uma atividade se torne o tópico de um POP, ele deve estar sujeito a regulamentações ou deve abordar uma tarefa importante dentro dos sistemas de qualidade ou entre sistemas de qualidade e outras unidades funcionais. Os principais aspectos positivos da utilização de um POP são: determinar os processos, estabelecer respostas, facilitar o trabalho da equipe e atender às normas e leis.

Determinar processos consiste em expressar quais são os processos de cada uma das atividades realizadas. Contendo instruções claras e concisas e toda a

sequencia das atividades. O POP é importante para diminuir os erros e as variáveis e no caso de falhas/erros facilita a identificação do problema.

É encontrado o estabelecer respostas quando falhas acontecem, e neste caso o POP direciona para as ações a serem tomadas para a correção de eventuais falhas e diminuição de possíveis prejuízos.

Facilitar o trabalho da equipe compreende as ações relacionadas ao cumprimento fiel das especificações de cada POP, independente do tempo de empresa que tiver o funcionário. O POP é um caminho para os novos funcionários e uma luz para os antigos, para que todos mantenham a mesma linha de trabalho sem perda da qualidade.

2.2 O FUNDO DE SAÚDE DO EXÉRCITO – FUSEX

O Sistema de Atendimento Médico-hospitalar aos Militares do Exército e seus Dependentes (SAMMED) atende cerca de 750 mil beneficiários em todo o território nacional, por intermédio de uma rede formada por 29 hospitais militares, 4 policlínicas e 28 postos médicos.

Dentre os atendidos pelo SAMMED, 600 mil também são beneficiários do FuSEx, que é uma fonte de recursos que se destina a complementar a assistência à saúde. O Fundo é gerido por 156 unidades gestoras, que atendem à família militar, ampliando o atendimento prestado pelo SAMMED por intermédio de uma rede de, aproximadamente, 6.500 Organizações Cívicas de Saúde e 3.500 Profissionais de Saúde Autônomos, contratados, conveniados ou credenciados, possuindo as seguintes características que o diferenciam dos planos de saúde existentes no mercado: inexistência de carência; não possui limite de prazo para internações hospitalares; não possui limite de prazo para internações em UTI; possui ampla cobertura de procedimentos; não restringe novas tecnologias, desde que necessárias e aprovadas pela Associação Médica Brasileira; proporciona atendimento odontológico; fornece órteses, próteses não odontológicas e artigos correlatos; fornece, em muitos casos, medicamentos de alto custo; tem baixo valor de contribuição, em comparação com os planos de saúde, principalmente para os militares de menores graus hierárquicos; possibilita atendimento no exterior, em casos excepcionais; proporciona evacuação

terrestre e aero médica; e, não onera o usuário com aumentos das contribuições decorrentes das mudanças de faixa etária.

Todos os militares e servidores civis diretamente envolvidos no gerenciamento do FuSEx tem consciência da importância que esse Fundo proporciona ao amparar todos os que dele realmente necessitam, principalmente nos momentos de grande aflição pessoal ou familiar, motivados por enfermidades graves (Site DSau).

Dentro desde grande contexto que é o FuSEx encontramos algumas situações que não estão funcionando da melhor forma possível.

Um primeiro aspecto que será abordado neste trabalho é a cadastramento e a exclusão de dependentes no FuSEx. Verificar quem são os dependentes dos militares que podem ser beneficiários do FuSEx.

Outro aspecto de igual importância é o ressarcimento de despesas médicas realizadas fora do FuSEx. Mostraremos que o tempo que ultimamente vem sendo empregado para realizar o ressarcimento das despesas podem ser reduzidos em muito, principalmente tendo pessoal treinado e qualificado em funções que lidam com as atividades do FuSEx.

O problema de marcar consultas fora de unidades do FuSEx será destacado no presente trabalho, pois influencia quase que a totalidade dos beneficiários do FuSEx, por o mesmo não possuir hospitais, clínicas e médios próprios em todas as cidades onde haja beneficiários.

De igual importância a ser observado é o treinamento de pessoal para as atividades voltadas ao FuSEx. O melhor aproveitado dos meios pessoais será atingido com um treinamento eficaz e participativo, de forma que todos os envolvidos possam colaborar com o treinamento. O treinamento visa alcançar todos os participantes das atividades do FuSEx que estamos estudando neste trabalho.

3 MATERIAL E MÉTODO

Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória, documental e de campo. Pretende-se usar os dados obtidos na pesquisa documental, construída com a análise criteriosa de todos os documentos que constituem as normas reguladoras das atividades do FuSEx.

O artigo visa estudar a organização de sistemas e métodos. Para tal, baseia-se em pesquisa bibliográfica sobre a gestão do conhecimento e treinamento de pessoal acerca dos procedimentos para o alcance dos objetivos organizacionais. Houve combinação de descritores como: qualidade, método, treinamento, e procedimento operacional padrão.

Para a escolha das fontes, considerou-se como parâmetro aquelas que abordassem a auditoria, por conseguinte atendessem a temática, e excluídas, portanto, as que não contemplassem o assunto.

3.1 COLETA DE DADOS E ANÁLISES

A coleta de dados foi baseada em leitura exploratória de toda a bibliografia selecionada e registro das informações obtidas nos seguintes documentos e processos realizados atualmente no Fundo de Saúde do Exército: Portaria Nº 653, de 30 de agosto de 2005, do Comandante do Exército; Portaria Nº 863, de 23 de novembro de 2005, do Comandante do Exército; Portaria N º 694, de 27 de setembro de 2006, do Comandante do Exército; Portaria Nº 049-DGP, de 28 de fevereiro de 2008, do Chefe do Departamento Geral do Pessoal do Exército; Portaria Nº 318-DGP, de 30 de dezembro de 2013, do Chefe do Departamento Geral do Pessoal do Exército; Portaria Nº 053-DGP, de 21 de março de 2017, do Chefe do Departamento Geral do Pessoal do Exército.

A análise deu-se numa perspectiva quanti-qualitativa e à luz do referencial teórico construído, e visa explorar as respostas alcançadas e os principais pensamentos e resultados coletados, buscando compreender os dados registrados nas fontes.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O planejamento é o ponto de partida do trabalho bem realizado. A implementação dos POPs servirá como fonte constante de consulta e representará mais uma etapa na consolidação das Organizações Militares de Saúde

compromissadas com a qualidade e a segurança na assistência, sempre com o foco nos seus usuários.

Os POPs não devem ser entendidos como uma mera cartilha, mas como um instrumento valioso para descrever as melhores práticas na gestão dos processos, constituindo excelente caminho para uma assistência ágil, segura e de qualidade.

4.1 POP PARA CADASTRAMENTO E EXCLUSÃO DE BENEFICIÁRIOS DO FUSEX

A utilização do POP para o cadastramento de beneficiários do FuSEx evita o retrabalho e economiza hora/trabalho do militar/civil que está realizando o pedido e do militar que está executando o mesmo, corrigindo o que acontece atualmente.

Atento as legislações em vigor que regulam o cadastramento de beneficiários, o cadastrador poderá informar de “antemão”, se o pleito será ou não atendido, seguindo o que prescreve os Art 4º e 5º das Instruções Gerais para o Fundo de Saúde do Exército (IG 30-32), que define quais são os possíveis beneficiários. Casos não previstos na legislação serão tratados de forma diferenciada. Por falta de informação e de treinamento, o civil/militar responsável pelo cadastramento fica em dúvida de como deve agir, retardando o processo.

Para não haver falta de continuidade no trabalho de cadastramento é importante que todos os documentos necessários para o cadastramento sejam entregues, haja vista que falta de um ou mais causa interrupção na conclusão do processo, o que vem muitas vezes acontecendo e pode ser corrigido com a utilização do POP.

Outro problema que também pode ser sanado com a utilização do POP é a demora em realizar a publicação em Boletim Interno (BI) da solicitação de cadastramento de beneficiário do FuSEx. Conforme previsto em regulamento, somente com a publicação em BI poderá ser confeccionada a declaração provisória, para que o beneficiário possa utilizar os serviços do Fundo.

No caso de exclusão de beneficiário o tempo para a conclusão do processo está relacionado diretamente com a brevidade das ações e a total observância das normas e legislações em vigor.

Por desconhecimento da legislação e por falta de treinamento o pessoal responsável pela exclusão de beneficiário deixa de cumprir alguma etapa do processo, prejudicando o beneficiário e muitas vezes lesando o erário. Para evitar este tipo de problema é de suma importância que se siga as orientações previstas no POP.

Foi produzido um POP para o cadastramento e exclusão de beneficiários, conforme Anexo A.

4.2 POP PARA RESSARCIMENTO DE DESPESAS MÉDICAS REALIZADAS FORA DO FUSEX

O POP para ressarcimento de despesas médicas realizadas fora do FuSEx, deve ser utilizado de forma ampla e em todos os casos. A sua correta utilização desonera as atividades do pessoal envolvido com o FuSEx em cada OM e salvaguarda os direitos dos beneficiários.

Alguns fatos acabam por travar o processo de solicitação de ressarcimento, os principais são: militar confecciona o requerimento de ressarcimento de forma errada; o militar não comunica em 2 (dois) dias úteis após o fato a sua OM de vinculação ou a UG mais próxima; não é realizada a sindicância para verificação da ocorrência de urgência ou emergência; ausência de parecer de médico militar; apresentação de cópia de documentos ao invés dos originais. Com a utilização do POP todos esses problemas poderão ser sanados e/ou mitigados.

A experiência do autor reporta que o processo ficou 2 meses parado, pois o mesmo continha um documento que não era o original; o militar responsável pelo processo simplesmente não informou o autor. O fato foi descoberto quando o autor solicitou como estava o andamento do processo, e para sua surpresa o processo estava parado. Se na época estivéssemos utilizando o POP o processo teria tido celeridade mais eficaz.

No POP procura-se conhecer e evitar todos os problemas que podem vir a acontecer, a sua correta utilização visa a minimizar tais situações.

Para o ressarcimento de despesas médicas realizadas fora do FuSEx foi confeccionado um POP, conforme Anexo B.

4.3 POP PARA MARCAÇÃO DE CONSULTAS FORA DO FUSEX

Muitos militares/civis e seus beneficiários do FuSEx quase que diariamente encontram problemas na marcação de consulta fora de unidade do FuSEx, mas com a utilização do POP esses problemas tendem a reduzir e até mesmo zerar.

A marcação de consulta com especialista fora do FuSEx deve seguir o passo a passo proposto no POP para que não haja dúvidas e nem problemas. Muitos problemas ocorrem por falta de conhecimento e por falta de treinamento do pessoal envolvido com o FuSEx. A constante atualização de procedimentos deve ser patente no treinamento do pessoal, a preocupação em bem servir os usuários do FuSEx é o objetivo a ser perseguido.

Erros como falta de segunda via e/ou marcação com especialista errado, são sanados com a correta utilização do POP. Todo e qualquer beneficiário do FuSEx pode acessar o site da Diretoria de Saúde (DSau) no endereço eletrônico <<http://dsau.dgp.eb.mil.br>> e verificar os médicos especialista e as clínicas credenciadas como FuSEx. Este passo ajuda no direcionamento para o profissional mais qualificado para o caso e também mais próximo da localidade do beneficiário.

Assim como nos outros dois casos anteriores foi confeccionado um POP para marcação de consultas fora do FuSEx, conforme Anexo C.

4.4 TREINAMENTO E IMPLANTAÇÃO DOS POPS

Para que a sugestão dos POPS alcance toda a sua efetividade, também é proposta pela pesquisa ora apresentada o treinamento dos funcionários da FuSEx para a implantação do mesmo. A poiada em 03 (três) premissas:

- a) **Funcionários treinados são mais eficientes:** quando os funcionários conseguem concluir as tarefas mais rapidamente porque sabem exatamente o que fazer usando os métodos mais eficazes, há dois benefícios imediatos para sua empresa: a) eles completam mais tarefas em um determinado período de tempo, maximizando seu retorno sobre o investimento (ou seja, o salário por hora pagos aos funcionários); b) a satisfação do cliente provavelmente será maior quando seus serviços forem entregues em tempo hábil;

- b) **Funcionários treinados possuem padrões de produção mais altos:** realizar o trabalho rapidamente perde seu impacto se não for feito corretamente. Os funcionários bem treinados têm maior probabilidade de produzir resultados de maior qualidade na primeira vez, minimizando assim os erros. Isso gera menos desperdício de tempo no retrabalho e clientes satisfeitos com produtos e serviços confiáveis e de qualidade.
- c) **Os funcionários treinados manterão e ampliarão sua base de clientes:** alguns dos pontos que já vimos descrevem como o treinamento pode impactar diretamente a satisfação dos clientes. E isso é muito importante porque os clientes que saem de um serviço são ruins. É geralmente aceito que é menos caro manter os clientes existentes do que ganhar novos. Perder um cliente é uma perda dupla; você perderá a receita contínua desse cliente, e é improvável que ele direcione novos clientes em potencial o serviço ou produtos oferecidos.

A proposta de treinamento é feita a partir do método 5W2H. O método 5W2H pode ser usado para analisar causas e efeitos de muitos problemas. O método 5W2H simples também pode ser adotado para facilitar o processo de análise. No caso em pauta foi desconsiderado um dos H, que em inglês significa quanto custa por não ser de interesse no processo de treinamento.

O primeiro W é “O QUÊ?”. O que deve ser melhorado? Qual é o propósito da melhoria? Existe mais alguma coisa para fazer? O que deveria ser feito?

O segundo W é “ONDE?”. A orientação ou o método do trabalhador é correto ao mudar o local de trabalho? Por que operar nesse local? Qual é o melhor local para obter a maior eficiência?

O terceiro W é “QUANDO”. Altere a hora, período ou sequência da operação. Por que executar nesse momento? Será melhor executar em outro momento?

O quarto W é “QUEM?”. Mão de obra, colaboração ou atribuição de tarefas. Verifique e discuta esse problema novamente. Por que designar alguém como responsável? Existe um candidato melhor?

Então é sobre “COMO?”. Altere o método ou procedimento para que menos mão de obra seja necessária. Aplique o método que requer menos grau de proficiência e despesa. Por que fazer isso? Existe um método melhor para substituir o atual?

O último W é o “POR QUÊ?”. Duvide tudo de novo. Pense e discuta as 5 perguntas acima, perguntando mais por que e, então, descubra a melhor solução para melhoria. Por que seguir o caminho atual? Existe algum suplemento ou mudança necessária? Aqui está um quadro da introdução detalhada deste método.

Quadro de atividades do processo 5W2H

Ação <i>(what)</i>	Responsável? <i>(who)</i>	Prazo? <i>(when)</i>	Onde? <i>(where)</i>	Por Quê? <i>(why)</i>	Como? <i>(How)</i>
Preparativos para o Treinamento	Seção de pessoal	15 dias	FuSEx	Implantação dos POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha do melhor lugar e horário; • Preparação da apresentação; • Preparação dos materiais para distribuição; • Escolha do ministrante.
Treinamento	Seção de pessoal	4 horas	FuSEx	Implantação dos POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando recursos visuais; • Backup de recursos visuais, para caso de falha do principal; • Técnicas de retenção de atenção dos participantes.
Encerramento	Seção de pessoal	1 hora	FuSEx	Implantação dos POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Perguntas e respostas; • Responder dúvidas • <i>Coffee break</i> de encerramento.

Fonte: Elaborado pelo autor

A utilização do método 5W2H padroniza atividades em todos os estágios do treinamento, independentemente de onde seja realizado. Qualquer OM do Exército poderá realizar o treinamento seguindo as orientações da tabela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o presente trabalho minimiza o retrabalho, a falta de informação, a falta de treinamento e procura trazer aos beneficiários do FuSEx uma nova visão da eficiência que o Fundo procura.

Todos os beneficiários do FuSEx já passaram por situações um pouco constrangedoras, e este trabalho procura otimizar os procedimentos para que tais situações não se repitam e que o pessoal envolvido nas atividades voltadas ao FuSEx tenha o treinamento necessário para bem servir os beneficiários.

Durante o artigo três POPs foram criados no intuito de ordenar os processos de cadastramento e exclusão de beneficiários; ressarcimento de despesas, e; marcação de consultas. A efetividade dos três está condicionada a efetiva implantação, com aplicação de treinamento e ferramentas de controle de acompanhamento da execução dos procedimentos prescritos.

De fato, nenhuma proposta terá efetividade sem a devida implantação e controle. Um dos principais objetivos dos Procedimentos Operacionais Padrão é estabelecer uma conduta de ação para cada escopo, pela qual o planejamento permita a melhor execução, mitigando assim vícios nos processos.

Outro objetivo é estabelecer uma norma de ação padronizada, pela qual, ao seguir os passos determinados os resultados do escopo que são objetivo do POP sejam alcançados independente de seu operador, se civil ou militar, ou da mudança de operador, reequilibrando o conhecimento dos procedimentos dentro da equipe responsável pela sua execução.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ALMEIDA, M.L., SEGUI, M. L. H., MAFTUM, M. A., LABRONICI L. M., PERES, A. M. **Instrumentos gerados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar**. Texto Contexto Enfermagem. 2011; 20 (spe): 131-7. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072011000500017>.

ANDRADE, M. M. D. **Introdução a metodologia de trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, C. M., MAURO, M. F., CRISTÓVÃO, SA, MANGIONE, J. A. **A importância dos POPs para os centros de pesquisa clínica**. Rev Assoc Med Bras. 2011; 57 (2): 134-5. PMID: 21537696. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-42302011000200007>

BRASIL, Portaria N° 653, de 30 de agosto de 2005, do Comandante do Exército.

BRASIL, Portaria N° 863, de 23 de novembro de 2005, do Comandante do Exército.

BRASIL, Portaria N ° 694, de 27 de setembro de 2006, do Comandante do Exército.

BRASIL, Portaria N° 049-DGP, de 28 de fevereiro de 2008, do Chefe do Departamento Geral do Pessoal do Exército.

BRASIL, Portaria N° 318-DGP, de 30 de dezembro de 2013, do Chefe do Departamento Geral do Pessoal do Exército.

BRASIL, Portaria N° 053-DGP, de 21 de março de 2017, do Chefe do Departamento Geral do Pessoal do Exército.

GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão**: uma história de guerra. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

GUERRERO, G.P., BECCARIA L.M., TREVIZAN M.A. **Procedimento operacional padrão:** utilização na assistência de enfermagem em serviços hospitalares. Ver. Lat. Am. Enfermagem. 2008; 16 (6): 966-72. PMID: 19229398. [[Links](#)]

HONÓRIO, R. P. P, CAETANO J. A., ALMEIDA, P.C. **A validação de todas as etapas padrão não é um cuidado de pacientes com cateter totalmente implantado.** RevBrasEnferm. 2011; 64 (5): 882-9. PMID: 22460490. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672011000500013>.

PINC, T. **Uma abordagem policial:** um encontro (des) concertante entre uma audiência e o público. Revista Brasileira de Segurança Pública, 2017; 2 (1).

RAVETTI, C. G., SILVA, T. O., MOURA, A. D., CARVALHO, F. B. **Estudo de pacientes submetidos à cirurgia cardiorrespiratória intra e extra-hospitalar à hipotermia terapêutica.** RevBras Ter Intensiva. 2009; 21 (4): 369-75. PMID: 25307328. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-507X2009000400006>.

TERRA, C.O., MADRONA G.S., SA, Salvestro,SANTANA G. A., MOURA, M.M., FIDELIS J.C. **Elaboração e implantação de programação de tarefas padrão no setor de laticínios.** Revista Tecnológica. 2011; 19 (1): 75-8.

ANEXO A

Proposta de POP para cadastramento e exclusão de beneficiários do FuSEx

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO				Folha 1 de 2
Código:	Data de Emissão NOV/ 2018	Data de Vigência 22 / NOV/ 2018	Próxima Revisão NOV / 2019	Versão nº 01
Área emitente: FuSEx				
Assunto: Cadastramento e exclusão de beneficiários do FuSEx a partir de Nov 2018				
<p>OBJETIVO: Padronizar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para regular os procedimentos necessários ao cadastramento e a exclusão de beneficiários do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx), em conformidade com as Instruções Reguladoras para o Gerenciamento do Cadastro de Beneficiários do FUSEx (IR 30-39).</p> <p>APLICAÇÃO:</p> <p>Este POP aplica-se a todos os processos de cadastramento e a exclusão de beneficiários do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx)</p> <p>PASSO A PASSO: Cadastramento</p> <p>Passo 1. O processo de cadastramento terá origem com a solicitação do beneficiário em cadastrar um dependente; os beneficiários que poderão ser cadastrados no FUSEx são os constantes dos art. 4º e 5º das Instruções Gerais para o Fundo de Saúde do Exército (IG 30-32), devendo ser implantado por meio do BID.</p> <p>Passo 2. O solicitante deverá apresentar a documentação necessária para cadastramento do dependente, conforme Art. 14 das Instruções Reguladoras para o Gerenciamento do Cadastro de Beneficiários do FUSEx (IR 30-39).</p> <p>Passo 3. O dependente só será considerado cadastrado como beneficiário após comprovada sua condição de dependência e o ato publicado em BI.</p> <p>Passo 4. A UV deverá fornecer uma Declaração Provisória de Beneficiário do FUSEx aos dependentes cadastrados, após a correspondente publicação em BI, conforme modelo previsto no Anexo D às Instruções Reguladoras para o Gerenciamento do Cadastro de Beneficiários do FUSEx (IR 30-39).</p>				

Passo 5. O titular deverá ser responsabilizado, disciplinar e administrativamente, pelas informações incorretas que prestar sobre os requisitos necessários para a cadastramento de dependentes como beneficiários do FUSEx, podendo, também, responder cível e penalmente.

PASSO A PASSO: Exclusão

Passo 1. O beneficiário dependente deverá ser excluído, pela UV, toda vez que mudar de categoria, que ocorrer o vencimento da validade do seu cartão FUSEx ou que for abrangido por uma das situações que caracterizem a perda da condição de beneficiário, mesmo que o titular não tome as medidas administrativas previstas nas Instruções Reguladoras para o Gerenciamento do Cadastro de Beneficiários do FUSEx (IR 30-39)..

Passo 2. O beneficiário dependente também poderá ser excluído do FUSEx, mediante solicitação expressa do beneficiário titular, salvo decisão judicial em contrário.

Passo 3. Para a exclusão da(o) companheira(o), o titular deverá apresentar o documento de dissolução da união estável, expedido por cartório, se consensual, ou documento judicial de dissolução litigiosa da união estável

Passo 4. Os beneficiários, cuja validade do cartão tenha expirado, serão excluídos, automaticamente, do FUSEx.

Passo 5. A UV e o titular deverão tomar providências oportunas para a renovação do cartão FUSEx, sempre que o dependente, por atender os requisitos, for permanecer como beneficiário do Sistema, sendo que, nesse período, para evitar que o beneficiário dependente fique sem o atendimento, a UV deverá fornecer uma Declaração Provisória de Beneficiário com validade, em princípio, de até 6 (seis) meses, que deverá ser numerada e autenticada com o Selo Nacional.

Passo 6. O beneficiário dependente que for incluído no CADBEN FUSEx por determinação judicial só poderá ser excluído após outra decisão judicial que substitua a sentença anterior ou quando falecer.

Passo 7. O cartão do FUSEx pertencente a beneficiário excluído do FUSEx, ou que esteja com o prazo de validade vencido, deverá ser recolhido pelo titular à sua OM, relacionado e destruído.

Passo 8. A solicitação de exclusão de beneficiários dependentes do sistema deverá ser feita por meio de BID eletrônico.

ANEXO B

Proposta de POP para ressarcimento de despesas médicas realizadas fora do FuSEx

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO				Folha 1 de 2
Código:	Data de Emissão NOV/ 2018	Data de Vigência 23 / NOV/ 2018	Próxima Revisão NOV / 2019	Versão nº 01
Área emitente: FuSEx				
Assunto: Ressarcimento de despesas fora do FuSEx				
<p>OBJETIVO: Padronizar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para a correta confecção dos processos de ressarcimento, em conformidade com as Instruções Reguladoras para a Assistência Médico-hospitalar aos Beneficiários do Fundo de Saúde do Exército (IR 30-38), Instruções Reguladoras para o Processamento do Ressarcimento e da Restituição pelo FUSEx (IR 30-40) e Instruções Gerais para a Correspondência do Exército (EB10-IG-01.001).</p> <p>APLICAÇÃO: Este POP aplica-se a todos os processos de ressarcimento de despesas realizadas por beneficiários fora do FuSEx.</p> <p>PASSO A PASSO</p> <p>Passo 1. O processo de ressarcimento terá início com o requerimento do interessado conforme Art 68 Nr II das Instruções Gerais para a Correspondência do Exército (EB10-IG-01.001) e NR 1 do parágrafo 1º do Art 11 das Instruções Reguladoras para o Processamento do Ressarcimento e da Restituição pelo FuSEx (IR 30-40)</p> <p>Passo 2. O processo deverá seguir o modelo constante no NR 2, ANEXO V das Instruções Gerais para a Correspondência do Exército (EB10-IG-01.001).</p> <p>Passo 3. O interessado deverá comunicar o fato que gerou a solicitação de ressarcimento em até 2 (dois) dias úteis a contar da data da ocorrência a sua OM de vinculação ou a UG mais próxima, conforme consta, do Art. 19 das IR 30-38.</p> <p>Passo 4. A OM que for comunicada deverá fornecer uma declaração de que o beneficiário realizou a comunicação e informar a UG FuSEx mais próxima da ocorrência.</p>				

Passo 5. No caso de a emergência ou a urgência não ter sido comunicada no prazo estabelecido de 2 (dois) dias úteis a contar da ocorrência, por imperativo motivo de força maior, tal situação deverá ser comprovada por intermédio de sindicância, conforme do parágrafo 5º do Art. 19 das IR 30-38.

Passo 6. O beneficiário deverá obter o documento do prestador de serviços, declarando que não é conveniado ou contratado com qualquer UG FUSEx e que não aceita empenho.

Passo 7. O requerimento deverá ser dirigido ao Cmt, Chefe (Ch) ou Diretor (Dir) de UG FuSEx da Guarnição do requerente ou da UG FuSEx encaminhadora do requerente, quando o valor a ser ressarcido for menor que o soldo de 3º Sargento (3º Sgt); ao Cmt RM à qual a UG FuSEx da Guarnição do requerente ou a UG FuSEx encaminhadora é vinculada, quando o valor a ser ressarcido for igual ou maior que o soldo de 3º Sgt e menor que o de General-de-Brigada (GenBda); ou ao Diretor de Assistência ao Pessoal, quando o valor a ser ressarcido for igual ou superior ao soldo de GenBda.

Passo 8. Os processos de ressarcimento encaminhados ao Diretor de Assistência ao Pessoal, deverão conter, além dos documentos constantes no Art 11, das IR 30-40, os seguintes, a fim de subsidiar o processo decisório: a. histórico cronológico do caso; b. laudo médico, confeccionado pela Comissão de Lisura de Contas Médicas das OMS ou pelo médico militar responsável, no caso das UG FuSEx; c. parecer fundamentado da Seção de Saúde Regional; e d. parecer do Comandante da RM (favorável ou desfavorável).

Passo 9. Deverá conter, no verso da(s) cópia(s) dos documento(s) comprobatório(s) da despesa (NR V, do Art. 11, das IR 30-40), a devida lisura dos serviços prestados.

Passo 10. Somente os pareceres homologados por médicos militares serão levados em consideração na análise do processo de ressarcimento.

Passo 11. Todo beneficiário titular deverá ser relacionado para o Exame de Pagamento, referente ao mês em que foi implantado o ressarcimento conforme Art. 29, das IR 30-40.

OBS: todos os documentos que forem enviados no processo deverão ser os originais.

ANEXO C

Proposta de POP para marcação de consultas fora do FuSEx

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO				Folha 1
Código:	Data de Emissão NOV/ 2018	Data de Vigência 22 / NOV/ 2018	Próxima Revisão NOV / 2019	Versão nº 01
Área emitente: FuSEx				
Assunto: Marcação de consulta fora do FuSEx				
<p>OBJETIVO: Padronizar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para regular os procedimentos necessários para realizar a marcação de consulta fora do FuSEx.</p> <p>APLICAÇÃO: Este POP aplica-se a todos os processos de marcação de consultas fora do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx)</p> <p>PASSO A PASSO: Passo 1. Tem início com a necessidade de o beneficiário ou o seu dependente consultarem médico especialista. Passo 2. No caso de não haver médico especialista na UG FuSEx o beneficiário/dependente será encaminhado para um médico credenciado no sistema FuSEx. Passo 3. A UG FuSEx deverá emitir guia de encaminhamento para ser utilizada pelo beneficiário/dependente em um médico credenciado; deverá ter duas vias, uma para o beneficiário/dependente e outra que ficará com o médico credenciado. Passo 4. A via que ficar com o médico credenciado deverá ser assinada pelo beneficiário/dependente, para que a mesma tenha a confirmação que o serviço foi prestado. Passo 5. O beneficiário/dependente poderá consultar no site da Diretoria de Saúde, no endereço http://dsau.dpg.eb.mil.br, os médicos e clínicas credenciadas ao FuSEx.</p> <p>OBS: os casos de urgência e emergência serão tratados por outra legislação e outro POP.</p>				

