



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

ANNY LÉIA PINHEIRO FERREIRA

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA EFICIÊNCIA
OPERACIONAL DE UMA OPERADORA DE SAÚDE

FORTALEZA

2025

ANNY LÉIA PINHEIRO FERREIRA

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA EFICIÊNCIA OPERACIONAL
DE UMA OPERADORA DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Secretariado Executivo da
Faculdade de Economia, Administração,
Atuária, Contabilidade, Finanças e Secretariado
Executivo da Universidade Federal do Ceará,
como requisito para a obtenção do título de
bacharela em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof. Dra. Joelma Soares da Silva.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F439c Ferreira, Anny Léia.
 A contribuição da gestão documental para eficiência operacional de uma operadora de saúde / Anny
 Léia Ferreira. – 2025.
 42 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
 Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2025.
 Orientação: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.
1. Gestão documental. 2. Eficiência Operacional. 3. Área da Saúde. I. Título.

CDD 651.3741

ANNY LÉIA PINHEIRO FERREIRA

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA EFICIÊNCIA OPERACIONAL
DE UMA OPERADORA DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Finanças e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de bacharela em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof. Dra. Joelma Soares da Silva.

Aprovada em: 21 / 02 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Joelma Soares da Silva (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, por me sustentar em todos os momentos.

Aos meus pais, por me proporcionarem oportunidades e apoio em minha jornada.

Ao meu esposo por todo o companheirismo e parceria.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar e me sustentar em todos os momentos, me dando forças, sabedoria e saúde para seguir em busca dos meus sonhos e objetivos.

Aos meus pais, Antônia Pinheiro Ferreira e José Maria Ferreira de Souza, por abrirem caminhos e me fornecerem a bagagem necessária para a minha jornada, mesmo diante de todas as limitações e abdições.

Ao meu esposo e à minha sogra, Mikael de Oliveira Paiva e Rita de Cássia Leite, por me apoiar em tudo e me incentivar a sempre dar o meu melhor.

Ao meu cunhado e sua esposa, Felipe de Oliveira Feitosa e Maria Rosália Pereira da Silva por sempre me incentivarem e apoiarem nessa trajetória.

À Universidade Federal do Ceará (UFC), pela incrível oportunidade de ingressar em um curso tão rico como o Secretariado Executivo, que desde o primeiro semestre me abriu tantas portas, inclusive a oportunidade profissional que me fez chegar aonde estou hoje.

À Profa. Dra. Joelma Sores da Silva, pela excelente orientação, e por me ajudar em toda e qualquer dúvida.

À banca examinadora Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros e Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva por aceitarem meu convite, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Ao corpo docente e à coordenação do curso de Secretariado Executivo, composto por profissionais de alto escalão.

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao meu supervisor Carlos Andersson e à minha equipe do setor de Sucesso do Cliente por contribuírem com a minha pesquisa e por todo o apoio, confiança, e por sempre me incentivarem a dar o meu melhor.

Aos colegas da turma de graduação, pelos momentos vividos juntos e por todas as contribuições em minha vida pessoal, profissional e acadêmica.

"A sua capacidade de gerenciar o que você tem em sua mente e em sua vida é diretamente proporcional à sua capacidade de gerenciar o que você tem em sua mesa.". (autor desconhecido).

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar a contribuição da gestão documental para eficiência operacional e conformidade regulatória da Central de Atendimento ao Cliente e do setor do Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde. Para o embasamento teórico deste estudo, foi utilizado literatura científica de autores como Paes (2004), Indolfo (2007), Durante (2012), Cunha, Ribeiro e Pereira (2013), dentre outros. A metodologia é de abordagem qualitativa e descritiva, adotado o levantamento de campo, por meio da aplicação de questionário. Como principais resultados obteve-se que os processos de gestão documental não são efetivos no processo operacional da empresa Alfa. Para melhorias obteve-se sugestões de catalogação por nome de colaborador e data, digitalização de todos os arquivos físicos existentes na empresa e travas no sistema impedindo o encerramento do atendimento sem que se perceba os anexos, além de fomentar na empresa a cultura de organização, treinamento e alinhamento do fluxo dos documentos. Conclui-se que na empresa Alfa o processo atual de fato possui gargalos que podem ser melhorados com uma gestão eficiente dos documentos utilizados na empresa, e que essa gestão beneficiaria diretamente o cliente pois traria agilidade no seu atendimento.

Palavras-chave: gestão documental; eficiência operacional; área da saúde.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of document management to the operational efficiency and regulatory compliance of the Customer Service Center and the Customer Success department of a health insurance provider. For the theoretical foundation of this research, scientific literature from authors such as Paes (2004), Indolfo (2007), Durante (2012), Cunha, Ribeiro, and Pereira (2013), among others, was used. The methodology is qualitative and descriptive, using field research through the application of a questionnaire. The main results indicate that document management processes are not effective in the operational processes of the Alfa company. Suggestions for improvements included cataloging by employee name and date, digitizing all existing physical files in the company, implementing system restrictions to prevent the closure of service requests without ensuring the attachments are included, and fostering a culture of organization, training, and alignment of document flow within the company. It is concluded that the current process at Alfa does have bottlenecks that could be improved with efficient document management, and that such management would directly benefit the customer by providing more agile service.

Keywords: document management; operational efficiency; health sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resposta da pergunta 6	28
Gráfico 2 – Resposta da pergunta 7	29
Gráfico 3 – Resposta da pergunta 8	30
Gráfico 4 – fluxograma de arquivos físicos	31
Gráfico 5 – Fluxograma dos documentos no atendimento ao cliente.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Rol mínimo de documentos – NIP Assistencial	19
Quadro 2 – Rol mínimo de documentos – NIP Não Assistencial	19
Quadro 3 – Perfil dos participantes	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
DLPE	Doenças ou Lesões Preexistentes
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICOS	Instituto Coalizão Saúde
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NIP	Notificação de Intermediação Preliminar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUS	Sistema Único de Saúde
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Gestão Documental: Princípios e práticas.....	14
2.2	Gestão Documental na Saúde.....	17
2.3	Eficiência Operacional: Principais Conceitos	20
2.4	Eficiência Operacional na Saúde.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1	Classificação da Pesquisa	24
3.2	Critérios de seleção dos respondentes	25
3.3	Técnica de análise de dados.....	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39

1 INTRODUÇÃO

A era digital, consolidada no final do século XX, revolucionou a forma como interagimos com a informação, proporcionando acesso rápido e fácil. No entanto, essa facilidade também trouxe à tona a necessidade urgente de uma gestão eficiente dessas informações, garantindo sua veracidade e segurança.

A gestão eficiente de documentos é vital para a operação de empresas. O ambiente dinâmico e complexo das operadoras de saúde exige uma gestão documental robusta, que não apenas facilite o fluxo de informações, mas também assegure o acesso rápido às documentações essenciais para o atendimento ao cliente e o cumprimento das normativas legais vigentes. Implementar práticas adequadas de gestão de documentos pode resultar em melhorias significativas na eficiência operacional e na qualidade dos serviços prestados (Jones, 2019).

Neste contexto, o secretariado desempenha um papel crucial, garantindo a organização, preservação e acessibilidade das informações essenciais para o funcionamento da operadora de saúde. Segundo Santos (2020), a gestão documental vai além da simples organização física e digital; ela envolve o cumprimento de normas regulatórias e a proteção da segurança da informação.

Dessa forma, a eficiência operacional na área da saúde é primordial para atender prazos e localizar rapidamente materiais importantes para a resolução das demandas dos clientes. A eficiência operacional envolve a busca contínua por melhorias no desempenho, por meio de técnicas de gestão, parcerias estratégicas e gestão da mudança. O objetivo é aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, maximizar os lucros e otimizar todos os processos da operação.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), responsável pela regulação do setor de planos de saúde no Brasil, estabelece padrões e requisitos para a documentação que as operadoras devem manter. Desde contratos com prestadores de serviços até prontuários médicos eletrônicos, a correta gestão desses documentos é essencial para atender às exigências regulatórias e garantir a transparência e segurança das informações (Agência Nacional de Saúde, 2018).

Diante do exposto, a pergunta a ser respondida nesse projeto é: de que maneira a gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e da área de Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde pode contribuir para a eficiência operacional e garantir a conformidade regulatória do setor?

Delimitou-se como objetivo geral deste trabalho analisar a contribuição da gestão documental para eficiência operacional e conformidade regulatória da Central de Atendimento ao Cliente e do setor do Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde, e como objetivos específicos:

1. Descrever os processos atuais de gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e do setor do Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde;
2. Analisar a eficiência dos processos de gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e do setor Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde;
3. Propor melhorias na gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e do setor Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde.

A operadora de saúde analisada neste trabalho, ficticiamente denominada empresa Alfa, é regida pela lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e pela lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998. A pesquisa foi realizada em dois setores: a Central de Atendimento ao Cliente, que lida com demandas assistenciais e administrativas, e o setor de Sucesso do Cliente, responsável por questões contratuais. Ambos os setores integram a Diretoria Comercial da empresa Alfa e atuam em um ambiente colaborativo.

O interesse por este tema surgiu quando a pesquisadora, enquanto aluna da disciplina de Gestão Secretarial, se deparou com a relevância da gestão de documentos. Conciliando sua função de assistente administrativo em uma operadora de saúde, percebeu a importância de investigar o impacto da gestão documental nesse setor.

A relevância do tema se destaca, ainda, por se tratar de um setor tão crítico, o da saúde. A redução de erros, o aumento da transparência e a agilidade na recuperação de informações podem melhorar significativamente a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes com uma gestão documental eficiente.

A estrutura deste estudo está organizada da seguinte forma: a seção dois (2) apresenta uma revisão de literatura sobre o contexto da gestão documental, a gestão documental na saúde, os principais conceitos de eficiência operacional e a eficiência operacional na saúde. A seção três (3) dispõe dos recursos metodológicos utilizados, enquanto a seção quatro (4) traz a apresentação e análise dos resultados obtidos com esse trabalho, e por fim, na seção cinco (5), as considerações finais são apresentadas, e logo após são expostas as referências bibliográficas, onde serão citados os autores presentes na obra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Documental: Princípios e práticas

Com o advento da impressão no século XV, a disseminação de informações se acelerou, permitindo que documentos, livros e panfletos chegassem a um público muito maior, o que gerou a produção de mais documentos e arquivos, surgindo, em seguida, a necessidade de gerenciá-los. De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 27), um arquivo é definido como “[...] conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza e do suporte”. Assim, a gestão documental não envolve apenas a organização desses arquivos, mas também a preservação de sua integridade e a disponibilização da informação para os interessados (Paes, 2004).

Para Indolfo (2007, p. 29)

O documento ou, ainda, a informação registrada, sempre foi o instrumento de base do registro das ações de todas as administrações, ao longo de sua produção e utilização, pelas mais diversas sociedades e civilizações, épocas e regimes. Entretanto, basta reconhecer que os documentos serviram e servem tanto para a comprovação dos direitos e para o exercício do poder, como para o registro da memória.

A gestão de documentos é uma prática essencial e histórica que visa a organização e preservação de informações. Desde a antiguidade, o registro e a organização de documentos têm sido fundamentais para a gestão e o controle de informações. Schellenberg (2007, p. 97) observa que “desde que se começou a registrar a história em documentos, surgiu ao homem o problema de organizá-los”. Este desafio persiste, mesmo com as inovações tecnológicas que visam facilitar a gestão documental.

Percebe-se que os documentos de uma organização, sendo portadores de informações fundamentais, devem ser gerenciados com cuidado para que esses dados possam auxiliar efetivamente na tomada de decisões. A gestão eficiente de documentos exige atenção a todas as fases do ciclo de vida dos documentos, desde sua produção até sua utilização, manutenção e destinação final (Durante, 2012). O descuido em qualquer uma dessas fases pode resultar na perda de informações valiosas, know-how, recursos e até mesmo em retrabalho, o que pode comprometer significativamente a eficiência e a eficácia organizacional.

A arquivística, que é intrínseca à gestão documental, desempenha um papel fundamental nesse processo. A determinação do destino adequado para cada documento é essencial, pois os documentos podem ser objeto de consultas futuras. Conforme afirma Durante

(2012), é crucial identificar quais documentos devem ser preservados por um período determinado ou permanentemente e quais podem ser descartados. Conhecer a organização e a dinâmica do uso dos documentos permitirá um discernimento adequado sobre a finalidade de cada um, seja para descarte ou para definição de metodologias de arquivamento.

Segundo Durante (2012), a gestão de documentos contribui para a eficiência operacional, redução de custos, conformidade legal e preservação da história organizacional. Ela ainda destaca que uma gestão adequada permite o acesso rápido às informações necessárias para tomada de decisões, além de mitigar riscos relacionados à perda de dados. Crivellaro e Vitoriano (2022) ressaltam que a gestão de documentos é necessária para que as informações não se percam enquanto tiverem valor, possibilitando que, com a utilização do documento, a informação chegue no momento oportuno, à pessoa certa e com a qualidade necessária.

Cunha, Ribeiro e Pereira (2013) numa revisão da obra "Records Management" por Judith Read e Mary Lea Ginn discute a gestão de documentos como um conjunto de procedimentos e operações técnicas que envolvem a produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fases correntes e intermediárias, visando sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. Além disso, destaca a importância da gestão de documentos para a criação e uso do conhecimento dentro das organizações, transformando-o em inovações organizacionais.

Na arquivística, a classificação é uma atividade de grande importância e precede todas as demais atividades relacionadas. A forma como os documentos são classificados impacta significativamente o ciclo de vida dos arquivos. Como afirma Schellenberg (2007, p. 81), “a classificação é básica à eficiente administração de documentos correntes. Todos os outros aspectos de um programa que vise ao controle de documentos dependem da classificação.” Portanto, uma correta classificação é fundamental para o gerenciamento eficaz dos documentos ao longo de sua existência.

Couture (2015) apresenta os princípios fundamentais da arquivística, destacando-os da seguinte forma: Princípio do respeito aos fundos: consiste em manter os arquivos agrupados, sem misturá-los com documentos de outras origens, sejam eles provenientes de uma administração, instituição ou pessoa física ou jurídica. Princípio da proveniência: determina que um documento deve ser compreendido e interpretado dentro do contexto em que foi criado e utilizado. Princípio da territorialidade: estabelece que os arquivos devem permanecer na região onde foram produzidos, visando atender melhor às necessidades dos pesquisadores locais.

Com a revolução digital, no século XX, a forma como coletamos, armazenamos e processamos dados mudou drasticamente. O surgimento de computadores e, posteriormente, da internet, transformou a maneira como interagimos com informações. Hoje, vivemos na Era dos dados, onde grandes volumes de informações são gerados e analisados constantemente, impactando praticamente todos os aspectos da vida moderna. Gerir, preservar e arquivar documentos é uma atividade desafiadora, especialmente em um cenário onde a automatização dos processos empresariais tem se tornado predominante. Esta evolução tecnológica torna crucial que as empresas desenvolvam estratégias eficazes para se adaptarem às novas demandas. Elias (2012) discute como a crescente necessidade das organizações de estabelecer políticas para a gestão documental leva à adoção de sistemas de informação e ferramentas tecnológicas. Esses recursos, que incluem a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), desempenham um papel fundamental no tratamento e gerenciamento das informações dentro das organizações.

Chaffey et al. (2016) sugerem que a adoção de sistemas de gestão eletrônica de documentos (GED) e armazenamento em nuvem facilita a organização e recuperação de documentos, promovendo colaboração e eficiência no ambiente de trabalho. Além disso, Olson (2015) enfatiza a importância de políticas claras de gestão de documentos para assegurar a conformidade regulatória e a proteção de dados sensíveis

A Tecnologia da Informação (TI) tem desempenhado um papel crucial na otimização dos sistemas de informação e na melhoria dos processos de gestão documental. Segundo Cerqueira e Fonseca (2012), “a Tecnologia da Informação entra no cenário das organizações como um elemento que facilita e otimiza os Sistemas de Informação”.

A tecnologia digital tem impulsionado uma revisão vigorosa do corpo teórico-metodológico e das práticas da arquivologia, fortalecendo significativamente esta área do conhecimento. Essa transformação possibilitou a produção e a manutenção de documentos arquivísticos digitais confiáveis e autênticos, ao mesmo tempo em que fomentou a interdisciplinaridade com outras áreas do saber. As inovações tecnológicas digitais têm promovido um aprimoramento contínuo dos princípios fundamentais da arquivologia, refinando e enriquecendo suas práticas e conceitos essenciais (Couture, 2015).

Do ponto de vista da Saúde Digital (É uma do governo federal que visa facilitar o acesso às informações em saúde, promovendo a continuidade do cuidado, a transparência e a segurança dos dados), prestadores de serviços de saúde e operadoras utilizam a tecnologia para maximizar o valor de suas organizações, seja por meio da otimização de custos ou do aumento da eficiência operacional. A digitalização na área da saúde também possibilita uma gestão mais

eficaz do conhecimento, resultando em melhorias significativas na prestação de serviços. Esses avanços geram valor ao permitir a captura de dados de alta qualidade, cuja análise possibilita o uso efetivo das informações em benefício dos pacientes. Assim, a criação de redes de informação entre prestadores de serviços de saúde e operadoras de planos de saúde se torna extremamente valiosa para os usuários dos sistemas de saúde. (Brasil, 2023).

2.2 Gestão Documental na Saúde

A gestão documental na saúde refere-se ao conjunto de práticas e processos que visam organizar, armazenar, preservar e facilitar o acesso a documentos e informações relacionadas à área da saúde. Isso inclui registros de pacientes, prontuários, laudos, relatórios e outros documentos essenciais para o funcionamento de instituições de saúde, além de servir como material para pesquisa. A Fundação Oswaldo Cruz (2020, p. 7) defende que o “compartilhamento de dados fortalece cada vez mais a produção e a disseminação do conhecimento”. A gestão de dados é vista como essencial para a integridade, qualidade e reprodutibilidade da pesquisa, além de favorecer a memória institucional e o reuso dos dados.

A importância da gestão de documentos é especialmente relevante no contexto regulatório das operadoras de saúde. Costa (2008, p. 1457) destaca que, “na ausência de um marco regulatório apropriado no Brasil, o segmento do mercado de planos de assistência à saúde operou por mecanismos bastante frágeis quanto ao nível de informação ao consumidor.” Nesse sentido, a regulamentação da Agência Nacional de Saúde (ANS) impõe normas e padrões que visam assegurar a qualidade e a transparência nos contratos, assim como a adequação da administração financeira das empresas de saúde (Costa, 2008).

O Instituto Coalizão Saúde na sua publicação de Propostas para a Saúde do Brasil (2023) defende que:

A disponibilidade de informação compartilhada é essencial para permitir que as organizações atuem como Redes de Atenção eficientes, porém as relações existentes entre as diversas entidades da Saúde Suplementar são bastante conflituosas e a informação, ou a falta dela, ainda é vista como um diferencial competitivo para os contratos comerciais, especialmente num sistema onde o pagamento não é uma contrapartida direta à prestação do serviço final.

Quanto a regulação, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a entidade reguladora responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. Foi criada pela Lei nº 9.656/1998 com o objetivo de regular, normatizar, controlar e fiscalizar as atividades das operadoras de planos privados de assistência à saúde (Brasil, 1998, cap. I, art. 1).

A ANS define os padrões e requisitos para documentação que as operadoras devem manter. Isso abrange desde contratos com prestadores de serviços de saúde até prontuários médicos eletrônicos dos beneficiários. A correta gestão desses documentos é essencial para atender às exigências regulatórias e garantir a transparência e segurança das informações.

Ademais, a ANS fiscaliza resoluções de conflitos extrajudiciais por meio de Notificação de Intermediação Preliminar (NIP). De acordo com a ANS, NIP é o instrumento que visa a solução de conflitos entre beneficiários e Operadoras de planos privados de assistência à saúde - inclusive as administradoras de benefícios - constituindo-se em uma fase pré-processual. (Brasil, 2018, Art 5º, RN 388/2015).

Diante disso, vale salientar que existem dois tipos de Notificação de Intermediação Preliminar. A primeiro caracteriza-se como NIP assistencial: notificação que tem como referência toda e qualquer restrição de acesso à cobertura assistencial. Quanto a segunda caracteriza-se como NIP não assistencial: notificação que tem como referência outros temas que não a cobertura assistencial, desde que o beneficiário seja diretamente afetado pela conduta e a situação seja passível de intermediação (Brasil, 2018).

Para resolutividade da NIP, a ANS (Brasil, 2018) define elementos mínimos para a resposta da operadora à NIP: Os documentos anexados pela operadora deverão subsidiar a análise a ser feita pela ANS. Abaixo segue tabela disponibilizada pela ANS para melhor entendimento nos casos de NIP Assistencial e NIP não assistencial que servirá como base, no entanto antes é importante destacar uma das características no âmbito da NIP.

ANS, Diretoria de Fiscalização (2018, p. 4)

O usuário não é instado a juntar documentação comprobatória e só tem a possibilidade de juntá-la na abertura da demanda quando esta é aberta presencialmente (cerca de 80% das demandas são abertas de forma não presencial através do disque ANS ou do formulário eletrônico disponível no site da ANS). Dessa forma, não há no âmbito da NIP finalização de demanda por “impossibilidade de comprovação.

Na tratativa de uma NIP, o beneficiário, mas ainda mais a operadora, são responsáveis por apresentar uma série de documentos, pois como visto acima, não há finalização de demanda por falta de comprovação, tudo é necessário documentar. Abaixo é exposto as documentações necessárias para abertura de uma NIP Assistencial, notificação que tem como referência toda e qualquer restrição de acesso à cobertura assistencial

Quadro 1 – Rol mínimo de documentos – NIP Assistencial

Rol mínimo de documentos	
Documentos Mínimos	Subtemas abordados
Proposta de Adesão	Rol e coberturas
Guia de solicitação do procedimento	Carência
Relatórios médicos complementares	DLPE
Contratos completos	Prazos máximos
Comprovante de adaptação do contrato	Reembolso

Fonte: Adaptação da autora do Sistema Integrado de Fiscalização (2025).

Nos documentos descritos acima, todos são entregues a via do cliente e da operadora, porém, na tratativa de uma NIP, a operadora é a responsável por disponibilizar essas documentações. Abaixo é apresentado as documentações necessárias para abertura de uma NIP Não Assistencial, notificação que tem como referência outros temas que não a cobertura assistencial, desde que o beneficiário seja diretamente afetado pela conduta e a situação seja passível de intermediação.

Quadro 2 – Rol mínimo de documentos – NIP Não Assistencial

Rol mínimo de documentos	
Documentos Mínimos	Subtemas
Comprovação do pedido de exclusão	Demitidos, exonerados e aposentados
Comprovante da comunicação ao beneficiário	Portabilidade de carência
Cópia dos boletos	Gerenciamento das ações de saúde
Ficha financeira	Suspensão e rescisão contratual
Comprovante de que a rescisão se deu conforme previsto no contrato	Suspensão e rescisão contratual
Comprovação de vínculo/elegibilidade do beneficiário	Contratação/Adesão

Fonte: Adaptação da autora do Sistema Integrado de Fiscalização (2025).

No Quadro 2, os documentos descritos são oriundos de solicitação de cancelamentos, sendo por inadimplência ou solicitação feita pelo beneficiário. As documentações são necessárias para comprovar que o cancelamento ocorreu conforme a regulamentação da Agência Nacional de Saúde, e caso não tenha sido, passível de reativação. Logo mais, será explanado sobre a eficiência operacional, e como ela pode contribuir em uma operadora de saúde.

2.3 Eficiência Operacional: Principais Conceitos

A eficiência operacional refere-se à capacidade de uma organização de maximizar seus recursos e processos para produzir resultados de forma eficaz e com o menor desperdício possível. Isso envolve otimizar o uso de tempo, dinheiro e mão de obra, garantindo que as operações diárias sejam realizadas da maneira mais produtiva.

Segundo Porter (1996, p. 38).

As empresas devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas devem fazer benchmarking continuamente para atingir as melhores práticas. Elas devem terceirizar agressivamente para ganhar eficiências. E elas devem nutrir algumas competências essenciais na corrida para ficar à frente dos rivais.

Michael Porter é um economista e consultor de estratégia conhecido por suas teorias de negócios, incluindo as 5 forças de Porter, que analisam a competitividade no mercado. Porter apontou para importância de fazer benchmarking, o que pode ser compreendido como uma ferramenta de análise de mercado baseada na comparação com outras empresas concorrentes, observando processos, metodologias, produtos ou serviços que funcionam em um modelo de negócio (SEBRAE, 2022). Uma das vantagens do uso dessa ferramenta é a possibilidade de aprimorar processos e práticas para gerar redução de custos e aumentar a produtividade

Porter (1996) destaca a importância da eficiência operacional, que é a capacidade de realizar atividades de forma superior aos concorrentes, otimizando recursos, reduzindo custos e aumentando a qualidade e a satisfação do cliente. Para Porter, a verdadeira vantagem competitiva vem da estratégia, que envolve escolher um posicionamento único e valioso com base nas competências da empresa e nas necessidades dos clientes. Ele defende sua obra, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985) que a combinação de eficiência operacional e estratégia é essencial para um desempenho superior e para se destacar na concorrência.

2.4 Eficiência Operacional na Saúde

A eficiência operacional é um resultado proporcional da inovação e da tecnologia. As organizações evoluíram, assim como as pessoas e seus comportamentos. Consumidores mais exigentes passaram a demandar serviços de maior qualidade, criando um ciclo de retroalimentação positiva que impulsiona o surgimento de novos serviços e expectativas. A tecnologia digital avança e se expande em um ritmo acelerado, exigindo mais do que apenas

inovação técnica. A verdadeira capacidade de integrar esses avanços tecnológicos ocorre de maneira mais gradual. (ICOS, 2023)

Ainda de acordo com o ICOS (2023):

A Saúde é um campo que se beneficia diretamente do avanço tecnológico, no diagnóstico e na terapia. Já a informação em Saúde, insumo essencial para o cuidado, se encontra fragmentada em silos organizacionais, sejam hospitais, consultórios ou unidades de Saúde. Esse fracionamento contribui para a fragmentação dos processos de Saúde, tanto na gestão administrativa quanto no suporte direto à atenção.

A eficiência operacional é crucial para empresas da área da saúde por várias razões. Primeiramente, ela permite a otimização dos recursos, o que é essencial em um setor onde os custos podem ser elevados. Com uma operação mais eficiente, as instituições de saúde podem oferecer serviços de qualidade superior, reduzindo desperdícios e melhorando o atendimento ao paciente.

Garmatz, Bergmann e Sirena (2021) apontaram que:

Gerir uma organização de saúde, qualquer que seja o seu porte, em um sistema complexo requer capacitação, desenvolvimento de competências, inovação constante e postura empreendedora. Na briga pela competitividade, urge a necessidade de agregar valor à produção, por meio da criação de diferenciais, obtidos à custa de inovação de produtos e processos.

Segundamente, a área da saúde é regida pela Lei nº 9.656/1998, e remonta sobre a operadora uma série de obrigações, como podemos ver no art. 1º, parágrafo 1º da lei 9656:

Está subordinada às normas e à fiscalização da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS qualquer modalidade de produto, serviço e contrato que apresente, além da garantia de cobertura financeira de riscos de assistência médica, hospitalar e odontológica, outras características que o diferencie de atividade exclusivamente financeira, tais como: reembolso de despesas, mecanismos de regulação, qualquer restrição contratual, técnica ou operacional para a cobertura de procedimentos solicitados por prestador escolhido pelo consumidor (...).

Essas obrigações explicitadas requerem da operadora uma organização, gestão e excelência operacional para que não seja descumprido nenhum direito do consumidor que é um direito regido pela lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 onde dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

A maior empresa de tecnologia do Brasil, TOTVS, em sua última atualização em 28 de dezembro de 2023 definiu Eficiência Operacional como “a capacidade de uma empresa de produzir bens ou serviços da melhor forma possível, utilizando os recursos disponíveis de maneira otimizada.” A TOTVS é líder absoluta em sistemas e plataformas para empresas. Indo muito além do ERP (sistema integrado de gestão empresarial), oferece tecnologia completa para digitalização dos negócios, apoiando o crescimento, levando mais produtividade,

eficiência e rentabilidade para as operações. O sistema da TOTVS é utilizado em grandes empresas da área da saúde em busca dessa eficiência prometida pela fornecedora (TOTVS, 2023).

Considerando o que a literatura nos mostra, o conceito que mais adequadamente reflete as diversas experiências de inovação no setor de saúde é o de eficiência, ou seja, a utilização otimizada dos recursos disponíveis. A eficiência operacional é proporcional ao investimento em inovação, mas na área da saúde a inovação é complexa, urgente e necessária pelos desafios que apresentam no Brasil e em outros países. No Brasil, o processo de urbanização e o envelhecimento populacional, bem como o aumento da prevalência das doenças crônicas não transmissíveis representa um desafio aos sistemas e serviços de saúde. Em resposta a esse desafio, o Estado brasileiro decidiu implementar o Sistema Único de Saúde (SUS) (Ferreira et al, 2014).

É fundamental discutir o Sistema Único de Saúde (SUS), pois todos os cidadãos brasileiros utilizam esse serviço de alguma forma. Mesmo aqueles que optam pela saúde suplementar dependem da rede pública para serviços essenciais, como ambulâncias, transplantes, tratamento de hemodiálise, além de cuidados relacionados ao HIV e à hanseníase (Ferreira et al, 2014).

Além disso, os dados revelam a importância significativa do setor para a economia brasileira, destacando a necessidade urgente de uma gestão eficiente e de inovações tanto na saúde pública quanto na privada.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2024):

Em 2021, as despesas relacionadas à saúde no Brasil totalizaram R\$ 872,7 bilhões. A quantia equivale a 9,7% do Produto Interno Bruto (PIB), soma de todos os bens e serviços produzidos pelo país no ano. Em 2020, os gastos com saúde chegaram a R\$ 769,0 bilhões, o equivalente a 10,1% do PIB. Em 2019, antes da pandemia, esse percentual havia sido de 9,6% (R\$ 711,9 bilhões). As informações são da Conta-Satélite de Saúde, realizada pelo IBGE em parceria com a Fiocruz, IPEA, ANS e Ministério da Saúde.

No entanto, para atrair e fomentar modelos, processos e produtos inovadores no país, é essencial contar com um sistema sólido de proteção à inovação, que inclua tanto a proteção de patentes quanto a proteção de dados de teste. Além disso, é fundamental que as diretrizes para a proteção da inovação e dos inventores estejam em conformidade com os padrões internacionais. Além disso, debates sobre licença compulsória, a quebra temporária de patentes e legislações que comprometem a proteção da inovação e dos dados de pesquisa geram incertezas para aqueles que produzem e investem em inovação. Isso diminui a atratividade do

país para produtos de saúde, desestimulando o desenvolvimento tecnológico por parte de empresas, laboratórios e universidades (ICOS, 2023).

A eficiência operacional na área da saúde está diretamente relacionada ao investimento em inovação, tecnologia e empreendedorismo. No Brasil, o desenvolvimento tecnológico na iniciativa pública ainda é limitado, enquanto o setor privado segue um caminho promissor. Com isso, conclui-se a parte teórica deste trabalho e, a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, seguidos pela apresentação dos resultados obtidos com essa metodologia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão detalhados os métodos empregados para alcançar os objetivos delineados nesta pesquisa. Serão abordados: a classificação da pesquisa, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados, os critérios de seleção dos sujeitos e as técnicas para interpretação e análise de dados. Como Gil (2008, p. 17) define, “pesquisa pode ser entendida como o procedimento racional e sistemático que visa fornecer respostas aos problemas propostos”.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa. De acordo com Gunther (2006, p. 204)

Conforme já afirmado, são características da pesquisa qualitativa sua grande flexibilidade e adaptabilidade. Ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos.

Segundo Camara (2013, p. 181), “objetivos como o de verificar de que modo as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento são característicos de pesquisas qualitativas”.

Neste projeto foi adotada a pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Nos procedimentos técnicos e na obtenção de informações teóricas, a pesquisa é classificada como bibliográfica, pois utiliza conteúdos já publicados, como artigos, revistas e livros. De acordo com Gil (2008, p. 44), a pesquisa bibliográfica é definida como uma investigação "desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Quanto ao objeto, trata-se de uma pesquisa de campo, por buscar seus dados no ambiente de trabalho dos colaboradores dos setores da central de atendimento e sucesso do cliente da empresa Alfa.

Para colher dados necessários, foi utilizado o questionário, por apresentar um público relativamente grande, conforme explica Grey (2011, p. 274):

Os questionários podem ser usados quando forem adequados aos objetivos da pesquisa. Nesse caso, em um estudo que envolva a busca de opiniões e perspectivas em profundidade de um pequeno número de respondentes, um questionário altamente estruturado pode ser completamente inadequado e talvez seja interessante construir um plano de entrevista contendo perguntas abertas, adotando uma abordagem descritiva. Por outro lado, onde o público for relativamente grande e onde forem preciso usar perguntas padronizadas, o questionário é ideal e permitirá, se for necessário, uma abordagem analítica explorando as relações entre variáveis.

Segundo Camara (2013, p. 180)

Assim, o uso da pesquisa qualitativa permite, dentre outros, estabelecer fatores de determinado fenômeno, a partir da perspectiva analítica do real, por meio da população estudada, adequando-se como ferramenta para a construção de formulários quantitativos...

As informações foram coletadas por meio de um questionário eletrônico, disponível no apêndice ao final deste trabalho. O questionário, estruturado na plataforma Google Forms, foi desenvolvido com base na problemática e no referencial teórico do estudo. Ele foi distribuído por meio do aplicativo de comunicação WhatsApp, tanto em grupos de colaboradores quanto em envios direcionados e ficou aberto para respostas durante os dias 05/02/2025 a 12/02/2025 e obteve-se 20 respostas.

O questionário foi composto por dez questões com perguntas objetivas (somente nas questões que visam identificar o perfil do respondente) e subjetivas, embasadas nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico. As perguntas subjetivas visaram captar o conhecimento e a utilização da gestão de documentos pelos respondentes, além de obter suas opiniões sobre as práticas mais eficazes relacionadas a gestão de arquivos. Essas respostas foram analisadas para responder às indagações da pesquisa e alcançar seus objetivos com base no referencial teórico apresentado.

A pesquisa foi divulgada para os, aproximadamente, 40 colaboradores da operadora de saúde que lidam diretamente com o Atendimento e Relacionamento com o Cliente que estão presentes no grupo de aplicativo de mensagens WhatsApp. Entretanto, obteve-se a contribuição voluntária de 50% (cinquenta por cento) de respondentes.

3.2 Critérios de seleção dos respondentes

A seleção dos participantes foi realizada com base nos seguintes critérios: a) ser colaborador da operadora de saúde b) desenvolver atividades que necessitem de manejo de documentos e arquivos digitais; c) desenvolver gestão de arquivos físicos e/ou digitais; d) aceitar contribuir com a pesquisa.

No cabeçalho do questionário, foi esclarecido que ao participar o respondente estaria ciente do consentimento relacionado à aplicação e divulgação dos dados da pesquisa, e que a pesquisa tem caráter confidencial, sendo as informações utilizadas única e exclusivamente para este trabalho.

3.3 Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo. Esta abordagem foi empregada para obter uma compreensão mais aprofundada sobre o assunto, permitindo que os participantes compartilhassem suas experiências e percepções a respeito do tema.

De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é um método bastante empírico, dependente do tipo de dados analisados e do objetivo interpretativo desejado. Não existem fórmulas prontas para a análise de conteúdo, apenas algumas diretrizes básicas, que podem ser difíceis de aplicar de forma universal. Bardin (2011) determina que sejam feitas algumas etapas para que ocorra a análise de conteúdo, pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bardin (2011) explica que a primeira fase, chamada pré-análise, pode ser caracterizada como uma etapa de organização. Essencialmente, a pré-análise é sobre preparar e estruturar o material de forma a facilitar a análise detalhada que virá em fases subsequentes. Se a pré-análise for bem realizada, a fase de análise consiste na aplicação sistemática das decisões tomadas. Seja manualmente ou com o auxílio de ferramentas computacionais, esta etapa segue de maneira mecanizada e envolve principalmente codificação, decomposição ou enumeração, conforme as regras estabelecidas anteriormente. Nesta pesquisa essa etapa se deu quando se encerrou o período de respostas e obteve-se o montante de informações, onde foi selecionado o que seria válido para pesquisa separando as respostas coligadas de cada pergunta.

Sobre o tratamento e interpretação dos resultados, Bardin (2011) destaca que os dados brutos são processados para garantir que sejam significativos e válidos. Operações estatísticas, tanto simples (como porcentagens) quanto complexas (como análise fatorial), permitem criar quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos que condensam e destacam as informações obtidas na análise. Nesta etapa, foi criado gráficos para representar melhor as respostas obtidas, considerando as respostas separadas e analisadas na fase anterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados obtidos a partir do questionário da pesquisa. A apresentação ocorrerá por meio de gráficos, tabelas e trechos das respostas. À princípio expõe-se a análise do perfil dos respondentes, e posteriormente, serão apresentados os resultados no tocante à gestão documental e manuseio desses documentos na atuação de cada setor.

Abaixo, o Quadro 3 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa no qual consta faixa etária, gênero e setor de atuação.

Quadro 3 – Perfil dos participantes

Faixa etária	Gênero	Setor
10% possui de 18 a 24 anos	70% dos respondentes são do gênero feminino	60% dos respondentes são do setor Sucesso do Cliente
50% possui de 25 a 34 anos	30% dos respondentes são do gênero masculino	25% dos respondentes são do setor Central do Atendimento
40% possui de 35 a 44 anos		15% dos respondentes preferem não informar

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No Quadro 3, podemos observar que, apesar de na parte “setor”, haver 15% de respondentes (o que diz respeito a três pessoas) que preferiram não se identificar, sabe-se que é pertencente ou a Central de Atendimento ao Cliente ou ao Setor de Sucesso do Cliente visto que o formulário só foi divulgado para esses dois setores. Ademais, o maior percentual de respostas é de funcionários com faixa etária de 25 a 34 anos do gênero feminino. Não se fez necessário perguntar o tempo de contratação nessa função visto que todos os colaboradores atuam nesses mesmos parâmetros há aproximadamente quatro anos, desde que entrou o sistema que é utilizado atualmente, Sistemas Sabius e Salesforce (informação com base na experiência da pesquisadora, como funcionária da empresa Alfa).

Quanto às questões da segunda seção do questionário, o primeiro aspecto apresentado aos participantes foi relacionado aos tipos de documentos utilizados em suas atividades. A totalidade das respostas (20 participantes) indicou o uso de documentos pessoais, e a maior parte (12 respostas) mencionou propostas e contratos. Todos esses documentos são essenciais para o atendimento administrativo. A menor parte dos respondentes (oito participantes) informou que trabalham com documentos relacionados a solicitações assistenciais, como guias de autorização e solicitações médicas. Conforme explicita o Instituto

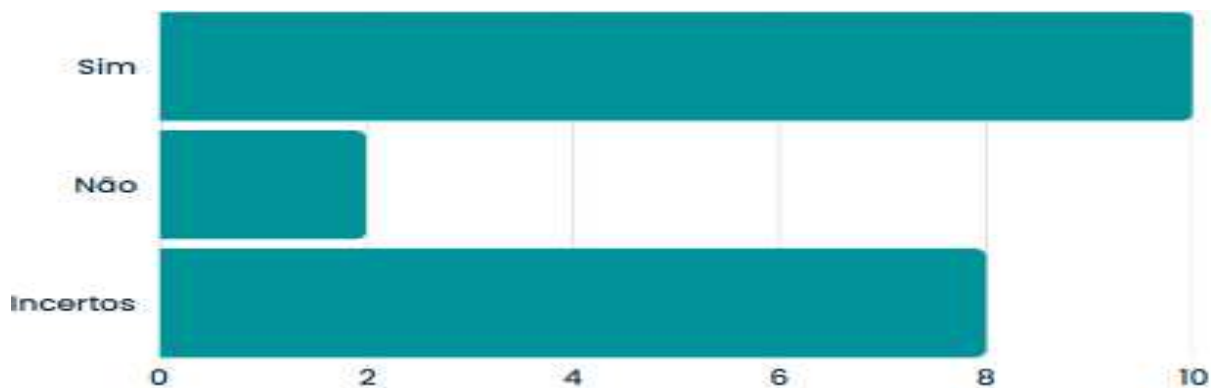
Coalizão Saúde (2023), a disponibilidade de informação compartilhada é fundamental para que as organizações operem como Redes de Atenção eficientes, todos os documentos importam dados e informações que agregam essa rede de comunicação na assistência à saúde.

A próxima pergunta a ser analisada (quais ferramentas são utilizadas no manejo dos documentos no seu setor?), obteve-se: 16 respondentes informaram que utilizam 100% de ferramentas digitais, como o sistema próprio da operadora e pastas digitais. Quatro respondentes informaram que utilizam ferramentas físicas, como pastas, caixas e bandejas com as impressões. Nas duas formas existem gargalos, visto que na versão física, o arquivo pode ser perdido, como no arquivo digital pode ocorrer a falha humana de não anexar no atendimento, o que ocorre com bastante frequência devido ao volume de atendimentos por dia, ou falha do próprio sistema, como quando está fora do ar ou não suporta o arquivo a ser anexado.

Na central de Atendimento há em média 250 atendimentos por dia, enquanto no setor de sucesso do cliente há em torno de 30 atendimentos (informação com base nas telas de chamador do sistema dos dois setores, visto que a pesquisadora também exerce essa função e possui acesso a eles). Isso remete a Santos (2020) quando relata que a gestão documental vai além da simples organização física e digital; ela envolve o cumprimento de normas regulatórias e a proteção da segurança da informação. Com a quantidade de atendimento e demandas distintas, uma boa gestão é fundamental.

A próxima pergunta a ser ponderada, feita da seguinte forma: “esses documentos podem ser desarquivados com agilidade?” será apresentada no Gráfico 1 a seguir. Nesta pergunta, foi proposital a forma de resposta subjetiva para não instigar o respondente a responder que não ou que sim por ser uma opção mais aceitável. Da forma que foi elaborada, conseguimos mais informações nas entrelinhas do que de fato nas respostas.

Gráfico 1 – Resposta da pergunta 6



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O Gráfico 1 apresenta respostas importantes, pois onde tem “incerteza” obteve-se respostas como: “sim, na maioria dos casos”, “documentos virtuais sim, mas documentos físicos não”, “sim, na maioria dos casos” e “depende do tipo de documento”. Isso representa que a gestão atual da empresa Alfa não é eficiente pois atende somente determinados documentos. Segundo Crivellaro e Vitoriano (2022) ressaltam que a gestão de documentos é necessária para que as informações não se percam enquanto tiverem valor, possibilitando que, com a utilização do documento, a informação chegue no momento oportuno, à pessoa certa e com a qualidade necessária.

A pergunta a seguir, elaborada da seguinte forma: “cada processo e atendimento tem um prazo para tratativa, esse prazo já foi perdido por não localização ou perda de documentação?” nos forneceu respostas divididas, pois metade dos respondentes informaram que sim, houve a perda do prazo, e a outra metade disse que não. Segue gráfico para visualização:

Gráfico 2 – Resposta da pergunta 7

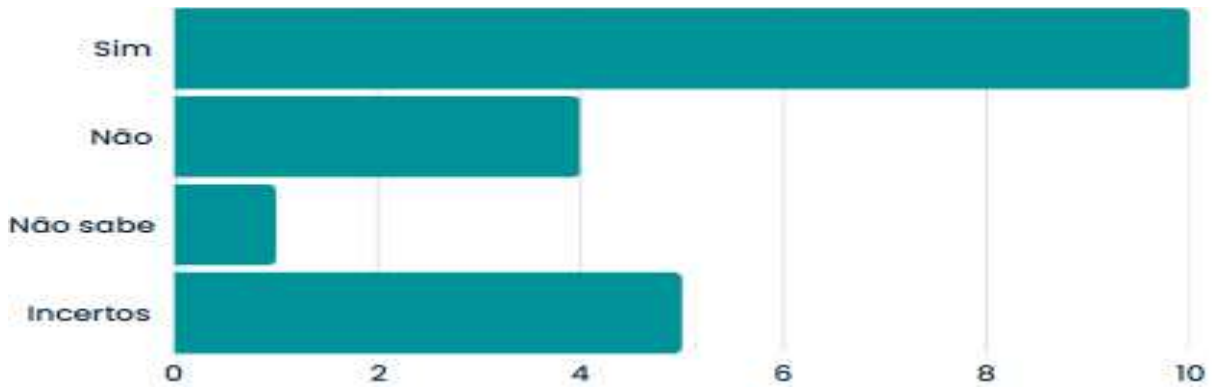


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com o Gráfico 2 acima podemos concluir que metade dos respondentes responderam que sim, no entanto, a outra metade (nove respondentes) informaram que não, enquanto um respondente informou que “depende”. Essa última resposta diz respeito ao local de armazenamento do arquivo, por exemplo: se foi registrado corretamente no sistema, será localizado no devido tempo. Mas se não estiver catalogado ou anexado no sistema, certamente o prazo será perdido. Isso retoma o que Crivellaro e Vitoriano explicam sobre a gestão de documentos possibilitar que a informação chegue no momento oportuno à pessoa certa e com a qualidade necessária.

A pergunta “você considera que o fluxo, o caminho que o arquivo percorre até o armazenamento, funciona de forma adequada?” resultou em respostas semelhantes às duas perguntas anteriores. Abaixo está ilustrado as principais respostas.

Gráfico 3 – Resposta da pergunta 8



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No Gráfico 3, as respostas definidas como “incertas” foram: “às vezes sim”, “nem sempre”, e a que melhor responde a pergunta sobre o fluxo atual: “não na maioria das vezes, pois o processo de anexar os arquivos é manual ficando na responsabilidade do funcionário anexar”. Enquanto um respondente descreveu que “o fluxo funciona de maneira razoável, mas pode ser melhorado. Algumas etapas poderiam ser automatizadas”. Isso fortalece o que o Instituto Coalizão Saúde (2023) acredita que a Saúde é um campo que se beneficia diretamente do avanço tecnológico.

Ademais, é importante salientar que o fluxo atual dos arquivos físicos funciona da seguinte forma: após três meses, são enviados para uma empresa parceira, terceirizada, para manter esses documentos armazenados em depósitos, porém esses arquivos não são digitalizados. De acordo com Durante (2012) a gestão eficiente de documentos exige atenção a todas as fases do ciclo de vida dos documentos, desde sua produção até sua utilização, manutenção e destinação. Essas informações são de conhecimento de todos os colaboradores, a autora como parte integrante do quadro de funcionários, detém dessas informações. Seguindo o fluxo atual, a operadora não tem gestão sobre esses documentos após o recebimento pela empresa terceirizada. Será ilustrado abaixo o fluxograma do processo para melhor entendimento.

Gráfico 4 – Fluxograma de arquivos físicos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No Gráfico 4 foi ilustrado o caminho que o arquivo físico passa até o destino, o armazenamento na empresa parceira. O arquivo digital não segue esse fluxo pois se resume em anexar no atendimento do sistema que está sendo utilizado, seja o Sabius ou CRM Salesforce, no cenário ideal, anexar nos dois sistemas.

Quanto a pergunta seguinte: “na sua opinião, o que pode ser melhorado na organização e armazenamento dos principais documentos da operadora?”, obteve sugestões interessantes que podem ser aplicadas, como por exemplo: “ter um registro próprio, seguro! Onde não precisasse mais de arquivamento de papel”, “Facilidade de recebimentos de documentos on-line, assinaturas digitais. Sistema único de busca de todos os documentos de todos os processos feitos pelos clientes em todas as frentes e linhas de atendimentos. Cultura de organização de armazenamentos de documento da empresa, que seja repassada para os colaboradores. Como por exemplo, não ter papéis por armários, mesas ou em locais de não armazenamento”, “mais automatização”, “Catalogar por colaborador e datas em um único espaço reservado pra esse fim” e “digitalização do arquivo físico dos documentos antigos” foram os pontos mais abordados e que podem de fato contribuir para uma gestão mais eficiente. Com isso, é evidente que todos os respondentes sabem que pode ser melhorado a organização e armazenamento dos principais documentos da operadora, conforme afirma Durante (2012) quando orienta que a gestão dos documentos precisa ser feita cuidadosamente em todas as fases.

No entanto, ainda sobre a pergunta anterior, dentre as respostas, duas eram inerentes a satisfação como: “já possuímos um sistema especializado de software implantado que visa essa melhoria de armazenamento” e “Estou satisfeita, acho que deveriam disponibilizar um

sistema onde o próprio setor consegue localizar o arquivo”. Essas únicas respostas com teor de satisfação contradizem o que a maioria relata e pode ser de colaboradores acomodados que de certo modo não conseguem pensar em melhorias para sua função. No fluxograma abaixo, será apresentado o processo de atendimento e como são tratados os documentos na gestão atual:

Gráfico 5 – Fluxograma dos documentos no atendimento ao cliente



Fonte: Autoria própria (2025)

O Gráfico 5 pôde ser desenhado pela autora com base na sua experiência e conhecimento do processo quanto parte integrante da empresa e nas respostas do questionário. Esse fluxograma representa bem como acontece no cotidiano de atendimentos, e atinge o primeiro objetivo desta pesquisa.

Na pergunta 10: “na sua concepção, como a boa gestão dos documentos contribuiria para eficiência operacional e otimização dos recursos no seu setor?”, 100% das respostas envolviam mais agilidade nas tratativas e organização na gestão dos arquivos. Como sugestão, obteve-se: “Local apropriado para o armazenamento, com descrição de mês ano por colaborador”, “A automação de processos: integrar os documentos com sistemas automatizados nas conformidades da LGPD.”, e “Cultura de organização de armazenamentos de documento da empresa, que seja repassada para os colaboradores. Como por exemplo, não ter papéis por armários, mesas ou em locais de não armazenamento.” Segundo Jones (2019) implementar práticas adequadas de gestão de documentos pode resultar em melhorias significativas na eficiência operacional e na qualidade dos serviços prestados.

Ao analisar as respostas do questionário ficou evidente que é necessário que haja um movimento para alinhar os setores e, aqui nesta pesquisa delimitado para a central de atendimento e setor sucesso do cliente, mas contribuiria para toda empresa Alfa. Novas parametrizações, treinamentos e ferramentas digitais, modernas e automáticas para o arquivamento desses documentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das exigências regulatórias do setor de saúde e da necessidade contínua de aperfeiçoamento dos processos para redução de custos e maximização de recursos, a adoção de melhorias operacionais e financeiras torna-se essencial. A implementação de sistemas de gestão eletrônica de documentos e armazenamento em nuvem facilita a organização e recuperação de informações, promovendo a colaboração e a eficiência no ambiente de trabalho. Essa prática está diretamente relacionada à otimização de recursos, visto que as empresas atuais estão cada vez mais abertas à tecnologia e suas facilidades.

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa, em relação a gestão de documentos da empresa Alfa, pode – se concluir que o objetivo geral deste trabalho: analisar a contribuição da gestão documental para eficiência operacional e conformidade regulatória da Central de Atendimento ao Cliente e do setor do Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde, foi atingido, visto que parte dos colaboradores compartilham dessa mesma questão da gestão documental atual ser ineficiente frente às exigências da área da saúde. Com as respostas da pesquisa fica evidente que uma boa gestão documental contribuiria para agilidade nos atendimentos, cumprimento das exigências da Agência Nacional de Saúde, bem como os prazos estabelecidos para cada procedimento.

Quanto ao primeiro objetivo específico, descrever os processos atuais de gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e do setor do Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde, é explicado pelo fato da autora fazer parte do quadro de funcionários da empresa e deter informações que preenchem os espaços para descrição do fluxo (ver fluxograma 2). O fluxograma representa bem como acontece no cotidiano de atendimentos, e atinge o primeiro objetivo desta pesquisa.

O segundo objetivo específico, analisar a eficiência dos processos de gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e do setor Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde foi atingido com as perguntas cinco, seis e sete, onde foi contestada por oito respondentes que confirmaram que a gestão documental utilizada recentemente não é eficiente para os processos da operadora. Dessa forma, conclui-se que esta pesquisa pode ser bastante enriquecedora e eficiente para conduzir um plano de melhorias para empresa Alfa no que diz respeito à gestão documental.

Seguindo para o último objetivo da pesquisa, propor melhorias na gestão documental da Central de Atendimento ao Cliente e do setor Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde, foi atingido com o auxílio das perguntas oito, nove e 10 do questionário

que, após análise, pode -se concluir que catalogar corretamente os arquivos e digitalizar os que já temos na empresa Alfa antes de serem enviadas para empresa terceirizada são melhorias que agilizaria a localização dos arquivos. Ademais, adotar um sistema único onde todos os arquivos fossem carregados e catalogados em pastas com o nome do atendente e número do protocolo garantiria a fácil localização do caso e do responsável pelo caso. Além do mais, pode-se incluir travas no processo que já existe para não prosseguir com o encerramento do atendimento sem que o documento esteja anexado.

Em relação às limitações da pesquisa, considera-se o percentual de respondentes frente a quantidade de envios, já que a rotina, disponibilidade e pouca aceitação por se tratar de uma pesquisa acadêmica onde maior parte dos respondentes não fazem mais parte e não compreendem de fato a importância da contribuição de suas respostas. Além disso, outro fator limitante para a ampliação da análise foi a escassez de estudos recentes (no período de cinco anos) sobre o tema, o que limitou a construção do referencial teórico.

Dessa forma, como recomendação de pesquisas futuras sugere-se a realização de estudos que possam aprofundar a exploração da gestão dos documentos e a eficiência operacional na empresa Alfa após aplicar as propostas de melhoria, e como a gestão eletrônica dos documentos pode contribuir para sustentabilidade e organização eficiente de dados em uma operadora de saúde, dado o crescente avanço da tecnologia em outros setores da economia brasileira.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- BENCHMARKING**: o que é e como fazer. Portal SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/benchmarking-o-que-e-e-como-fazer,a4227ca23e9c4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 19, jan. 2025.
- BRASIL, Min. Saúde. **Diretrizes metodológicas: elaboração de estudos para avaliação de equipamentos médico-assistenciais**, 2013. Disponível em: <https://icos.org.br/wp-content/uploads/2022/10/Proposta-Saude-Brasil-2022-2030-OUT-14-Conflito-de-codificacao-Unicode.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2025
- BRASIL. Lei Nº 9.656, de 3 de junho de 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9656.htm. Acesso em 9 fev. 2025
- BROWN, C. **Legal Aspects of Document Management**. Chicago: University of Chicago Press, 2020
- CAMARA, R. H. **Análise de conteúdo**: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Geraes*, Revista Interinstitucional de Psicologia, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 ago. 2024
- CHAFFEY, D. **Digital Business and E-Commerce Management**: Strategy, Implementation and Practice. 9. ed. Harlow: Pearson Education, 2014.
- CONSUMIDOR**. Disponível em: <https://www.consumidor.gov.br/pages/conteudo/publico/102>. Acesso em: 9 fev. 2025.
- COSTA, N. do R. **O regime regulatório e o mercado de planos de saúde no Brasil**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 13, n. 5, p. 1453–1462, set. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/H3fqcX34LtX8XzF3Mw9Q5Wv/>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- COUTURE, C. **Arquivística, os arquivistas e os arquivos no Canadá**. *Acervo*, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 147–163, 2015. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/613>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- CRIVELLARO, F. F.; DE CARVALHO PAZIN VITORIANO, M. C. **Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos**. *Em Questão*, v. 28, n. 1, p. 90–127, 1 jan. 2022. Disponível em: <http://www.arquivistica.fci.unb.br/wp-content/uploads/tainacan-items/476350/828094/112200-494650-5-PB.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- CUNHA, F. J. A. P.; RIBEIRO, N. M.; PEREIRA, H. B. DE B. **Records management**: a basis for organizational learning and innovation. *Transinformação*, v. 25, n. 2, p. 159–165, maio 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/Nyhs5LLRL4R8V9BDvz77p3F>. Acesso em 16 ago. 2024.

DURANTE, D. G. **Tópicos Especiais em Técnicas de Secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. p. 181.

EFICIÊNCIA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/eficiencia/>. Acesso em: 19/01/2025

ELIAS, E. D. **Gerenciamento eletrônico de documentos (GED):** aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina. (2012). Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/417>. Acesso em: 16 ago. 2024

FERREIRA, V. DA R. S. et al. **Inovação em serviços de saúde no Brasil:** análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 5, p. 1207–1227, set. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Mk6QyH34gfNRwwbCzd54Dsb/>. Acesso em: 9 fev. 2025.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Presidência. Vice-presidência de Ensino, Informação e Comunicação. **Política de gestão, compartilhamento e abertura de dados para pesquisa:** princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2020. 19 p. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/46408>. Acesso em: 14 ago. 2024

GARMATZ, A.; VIEIRA, G. B. B.; SIRENA, S. A. **Avaliação da eficiência técnica dos hospitais de ensino do Brasil utilizando a análise envoltória de dados**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 26, p. 3447–3457, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/3R8qPVLf3z789dgDPWGkvzJ/?lang=pt>. Acesso em 18 jan. 2025.

GIL, A. C (2008). **Como elaborar projetos de pesquisa**. (4aed.) São Paulo: Atlas S.A, 2002. Disponível em: <https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025

GREY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. (Métodos de pesquisa). Porto Alegre: Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788563899293.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa:** esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201–209, maio 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/#>. Acesso em: 25 ago. 2024. .

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística. net**, v. 3, n. 2, p. 28-60, 2007. Disponível em: <http://arquivistica.fci.unb.br/au/gestao-de-documentos-uma-renovacao-epistemologica-no-universo-da-arquivologia/>. Acesso em: 14 set. 2024

JONES, M. **Managing records and information:** a guide to effective document management. Routledge, 2019.

NIP - Notificação de Intermediação Preliminar. [s.l.: s.n.]. Disponível em: https://www.gov.br/ans/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentao-difis-nip-pdf/@@download/file/apresentacao_difis_-_nip.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

OPERACIONAL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/operacional/>>. Acesso em: 19 jan. 2025

PAES, M. L. **Arquivo: Teoria e Prática.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Disponível em: <https://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/613>. Acesso em: 14 jan. 2024

SANTOS, J. C. **Gestão documental e gestão da informação abordagens, modelos e etapas.** Informação@Profissões, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 99–120, 2020. DOI: 10.5433/2317-4390.2021v10n1p99. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/43273>. Acesso em: 18 jul. 2024.

SANTOS, P. R. E. **Arquivologia, laboratórios e ciência aberta:** contribuições e desafios para a gestão de documentos e dados. Acervo, Rio de Janeiro, v. 3, pág. 1-22, set./dez. 2021.

SCHELLENBERG, TR. **Arquivos modernos:** princípios e técnicas. Trad, Nilza Teixeira Soares. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

SMITH, M. D. **Information and Records Management.** [s.l.] Praeger, 1986. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311534961_Information_and_records_management_a_decision-makers_guide_to_systems_planning_and_implementation_Book_Review. Acesso em: 16 ago. 2024.

SOUSA, P.; MENDES, W. (comps.). **Segurança do paciente:** criando organizações de saúde seguras. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, RJ: CDEAD, ENSP, Editora FIOCRUZ, 2019. 268 p. ISBN 978-85-7541-642-6. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9788575416426>. Acesso em: 19 jul. 2024.

TOTVS, E. **Eficiência operacional:** o que é, como medir e como melhorar. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-logistica/eficiencia-operacional/>. Acesso em: 9 fev. 2025.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

Caro respondente, este estudo faz parte da minha monografia, que tem como objetivo analisar a contribuição da gestão documental para eficiência operacional e conformidade regulatória da Central de Atendimento ao Cliente e do setor Sucesso do Cliente de uma operadora de saúde.

As suas respostas são importantes para elaboração deste estudo, e contribuirão para uma melhor compreensão do tema abordado. O questionário é anônimo e suas informações serão tratadas com total confidencialidade.

Por favor, responda às perguntas de forma honesta e completa. Não há respostas certas ou erradas, o que importa é a sua opinião e experiência.

Agradeço por dedicar seu tempo para participar desta pesquisa.

Atenciosamente,

Anny Léia Pinheiro.

1 Faixa etária:

- ☐ menos de 18 anos ☐ 18 – 24 anos ☐ 25 – 34 anos ☐ 35 – 44 anos
☐ Acima de 45 anos

2 Gênero:

- ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Não binário ☐ Prefiro não informar

3 Setor em que atua:

- ☐ Central de Atendimento ao Cliente ☐ Sucesso do Cliente

4 Quais documentos são manuseados no seu setor?

5 Quais ferramentas são utilizadas no manejo dos documentos no seu setor?

6 Esses documentos podem ser desarquivados com agilidade?

7 Cada processo e atendimento tem um prazo para tratativa, esse prazo já foi perdido por não localização ou perda de documentação?

8 Você considera que o fluxo, o caminho que o arquivo percorre até o armazenamento, funciona de forma adequada?

9 Na sua opinião, o que pode ser melhorado na organização e armazenamento dos principais documentos da operadora?

10 Na sua concepção, como a boa gestão dos documentos contribuiria para eficiência operacional e otimização dos recursos no seu setor?