



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA
CDEAD/ENSP
FIOCRUZ - FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Helena Segaloto Passos Malta de Freitas

PROJETO PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NA CLÍNICA DE ORTOPEDIA
NO AMBULATÓRIO NAVAL DA PENHA

Rio de Janeiro

2021

Helena Segaloto Passos Malta de Freitas

PROJETO PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NA CLÍNICA DE ORTOPEDIA
NO AMBULATÓRIO NAVAL DA PENHA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – EAD/ ENSP/FIOCRUZ como requisito parcial no Curso de Especialização Gestão em Saúde.

Orientador: André Feijó Barroso

Rio de Janeiro

2021

Dedico esse trabalho, primeiramente a Deus, minha família e orientador por terem me dado todo apoio necessário para que eu chegasse aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho; aos amigos e familiares, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram; aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso e em especial ao Dr. André Feijó Barroso, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade. Agradeço a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho, que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento, enriquecendo o meu processo de aprendizado. Assim como as pessoas que convivi ao longo desse ano de curso, que me incentivaram e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.” (Idalberto Chiavenato)

RESUMO

Foi constatado pelo setor de estatística do Ambulatório Naval da Penha uma baixa produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2021 comparado com outras clínicas do mesmo ambulatório. Após avaliação e interpretação dos dados com as equipes envolvidas, estabeleceu-se como causas críticas as horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial e o absenteísmo dos pacientes, por serem causas sensíveis que impactam na produtividade. Foram estabelecidas ações, recursos necessários, produtos a serem alcançados e prazo de conclusão com o objetivo de aumentar a produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia do Ambulatório Naval da Penha.

Palavras-chave: produtividade, ambulatorial, absenteísmo.

LISTA DE TABELAS, GRAFICOS E SIGLAS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de Programação das Ações

Tabela 2: Causa crítica 1

Tabela 3: Causa crítica 2

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produtividade

Gráfico 2: Taxa de Absenteísmo

Gráfico 3: Porcentagem de Consultas Perdidas

LISTA DE SIGLA

ANP - Ambulatório Naval da Penha

CMAM - Centro Médico Assistencial da Marinha

DGPM - Diretoria Geral de Pessoal da Marinha

DSM - Diretoria de Saúde da Marinha

GINECO - Ginecologia

SAME - Serviço de Arquivo Médico e Estatística

SEDIME - Setor de Distribuição de Medicamentos

SSM - Sistema de Saúde da Marinha

TRO - Traumato Ortopedia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

2 REFERENCIAL TEÓRICO

3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....

3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES.....

3.3 GESTÃO DO PROJETO.....

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 INTRODUÇÃO

O Ambulatório Naval da Penha (ANP) é um Departamento do Centro Médico Assistencial da Marinha (CMAM) situado na Avenida Brasil, Penha, Rio de Janeiro. Está situado dentro do Centro de Instrução Almirante Alexandrino. Constitui uma Unidade de Saúde Básica e possui uma posição estratégica para os usuários do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), em virtude de muitos deles serem da Baixada Fluminense. O ANP realiza atendimentos médicos nas Clínicas de Ginecologia, Obstetrícia, Pediatria, Clínica Médica, Ortopedia e Geriatria; além de atendimentos de Odontologia, Psicologia, Fonoaudiologia e Fisioterapia. Possui ainda um Posto de Coleta de exames laboratoriais e Setor de Distribuição de Medicamentos (SEDIME).

No ANP existe um Setor de Estatística que contabiliza os atendimentos realizados de acordo com os parâmetros determinados pela Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

FIGURA 1 – AMBULATÓRIO NAVAL DA PENHA



1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo do Projeto é aumentar a produtividade de consultas ambulatoriais da Clínica de Ortopedia do ANP para se adequar as determinações da DSM.

O Setor de Estatística do ambulatório realiza a contabilidade dos atendimentos com o objetivo de avaliar as produtividades das clínicas a fim de melhorar a eficácia dos atendimentos e auxiliar a DSM na tomada de decisões como a necessidade de convênios com Serviços de Saúde extra Marinha para melhor atender as necessidades dos usuários e do SSM. Nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2021 foi constatado uma produtividade de consultas ambulatoriais abaixo do limite desejado na Clínica de Ortopedia do ANP que é de 70%, conforme determinação da DSM.

Ao longo do tempo, observei que baixa produtividade de uma clínica acarreta prejuízos aos usuário, ao profissional da clínica e ao SSM; além de demonstrar uma ineficácia na gestão em saúde. Quando ela não é decorrente da baixa demanda dos usuários, acarreta um aumento do aprazamento, tempo de espera por uma consulta; aumento do absenteísmo, pois muitas vezes o usuário não comparece a consulta marcada com muita antecedência levando a remarcação dos paciente faltosos agravando o aprazamento e aumento do número de atendimentos nas emergências pela demora no tempo de espera pela consulta ambulatorial. No caso em questão, na Clínica de Ortopedia, uma demora no tempo de atendimento pode agravar as sequelas ortopédicas com consequentes prejuízos aos usuários e ao SSM.

Constatedei também que o profissional com uma baixa produtividade está mais vulnerável a ser indicado para funções administrativas, movimentações, destaques e missões, pois o Comando entende que sua ausência do setor de atendimento causará menos prejuízo ao Sistema do que a ausência de um profissional com alta produtividade.

Conforme esperado, o aprazamento longo leva a reclamações na Ouvidoria e necessidade da DSM de contratar clínicas conveniadas, onerando a Marinha do Brasil.

Na função de Chefe do Setor de Medicina do ANP e auxiliar do Encarregado do Departamento sou responsável por atuar nas questões relacionadas aos atendimentos médicos com a finalidade de analisar, identificar e propor soluções com o objetivo de tornar o atendimento no ANP mais eficaz.

O presente trabalho trata-se de um projeto de intervenção onde serão estabelecidas as possíveis causas para a baixa produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia do ANP e estabelecer as intervenções necessárias para a melhora da produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A DSM estabelece que a produtividade de consultas ambulatoriais realizadas nas clínicas seja superior a 70%. Os dados estatísticos são calculados de acordo com a Planilha de Produtividade Individual da Diretoria de Saúde da Marinha que foi confeccionada segundo a Política Assistencial para o Sistema de Saúde da Marinha baseado nas Normas para Assistência Médico-Hospitalar (DGPM-401).

O cálculo da produtividade é feito através da inserção de dados na Planilha de Produtividade Individual da Diretoria de Saúde da Marinha. A DSM calcula o número de consultas que deveriam ser disponibilizadas com a carga horária do profissional de 30 horas semanais e o número de dias úteis no mês; relacionando com as horas perdidas pelo profissional fora do setor de atendimento por motivos de afastamentos ou serviços militares. Assim são calculados o número de consultas que realmente serão disponibilizados. Os dados de afastamento são retirados do Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra preenchido pelo profissional. Com o quantitativo de consultas que realmente são executadas no mês é calculada a produtividade do profissional. As consultas realizadas sofrem interferência da taxa de absenteísmo dos pacientes e da quantidade de pacientes atendidos sem estarem marcados; esses dados são retirados do Boletim de Produção Diária do Profissional.

Quando a meta não é alcançada, é necessário a confecção de um relatório com as devidas justificativas e com as medidas adotadas para a resolução do problema.

Resumindo, diariamente cada profissional preenche o Boletim de Produção Diária dos Profissionais onde constam os pacientes atendidos no dia e mensalmente preenchem o Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra que constam as horas trabalhadas em cada atividade desempenhada pelo profissional. Essas informações são colocadas na Planilha de Produtividade Individual da Diretoria de Saúde da Marinha.

3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO

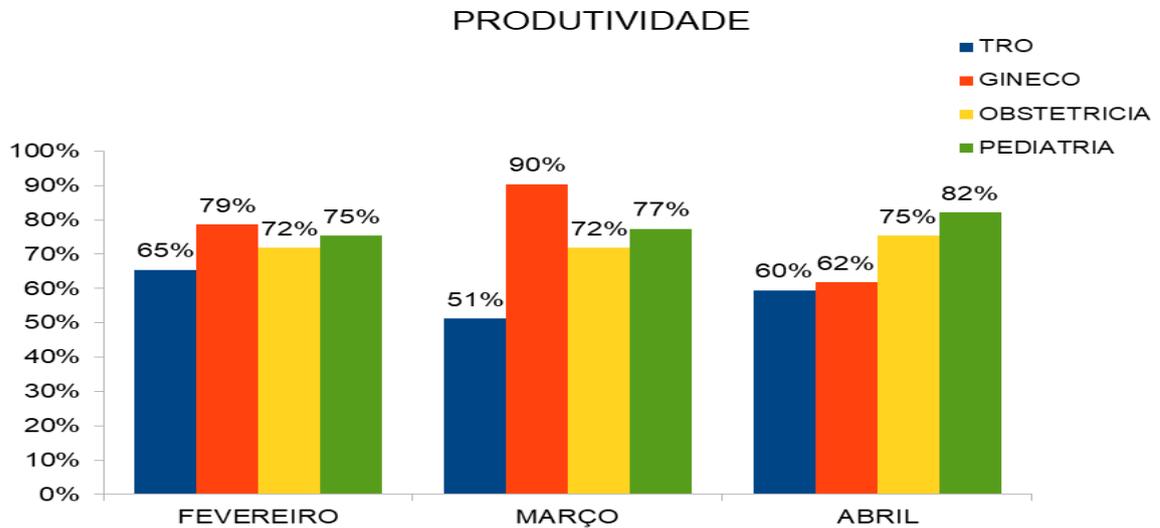
O presente trabalho constitui um projeto de intervenção que será realizado no Ambulatório Naval da Penha situado no município do Rio de Janeiro na Clínica de Ortopedia. O ANP representa um departamento do CMAM que está subordinado a DSM e presta assistência de saúde aos militares da Marinha do Brasil e seus dependentes. São realizadas consultas ambulatoriais pré-agendadas por meio de ligações para a central de marcação de consultas do CMAM ou de forma presencial no próprio ANP ou nas Policlínicas subordinadas ao CMAM. Para implementação desse projeto de intervenção foi feita uma reunião contendo o representante do setor de estatística, o chefe do departamento médico, o médico ortopedista do ANP, o chefe do setor de marcação de consultas e o chefe do setor de ouvidoria onde foram avaliadas as produtividades das clínicas do ANP, levantadas as hipóteses para a baixa produtividade da Clínica de Ortopedia comparada a de outras clínicas do mesmo ambulatório e estabelecidas as causas críticas a serem trabalhadas para a melhora da produtividade de consultas ambulatoriais na ortopedia do ANP.

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A situação-problema é a baixa produtividade de consultas ambulatoriais realizadas na Clínica de Ortopedia, no ANP.

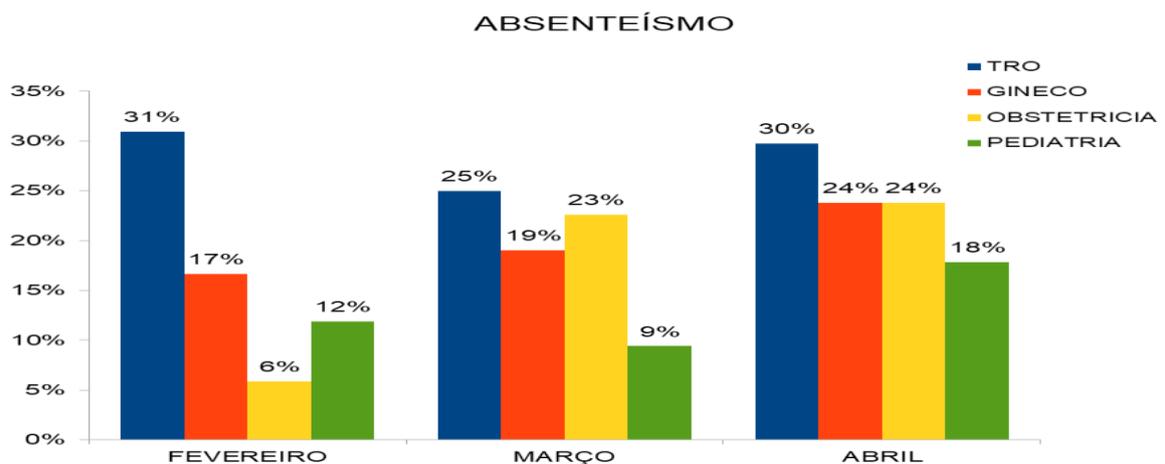
Os descritores são a Produtividade de consultas ambulatoriais realizadas na Clínica de Ortopedia no ANP de 65% em Fevereiro, 51% em Março e 60% em Abril de 2021; a Taxa de Absenteísmo dos pacientes de 30,5% em Fevereiro, 25% em Março e 29,4% em Abril de 2021; a Porcentagem do número de consultas perdidas fora do setor de atendimento ambulatorial de 9% em Fevereiro, 32,2% em Março e 15,6% em Abril de 2021. A seguir, gráficos de comparação da Clínica de Ortopedia (TRO) do ANP com outras clínicas do mesmo ambulatório.

GRÁFICO 1 - PRODUTIVIDADE



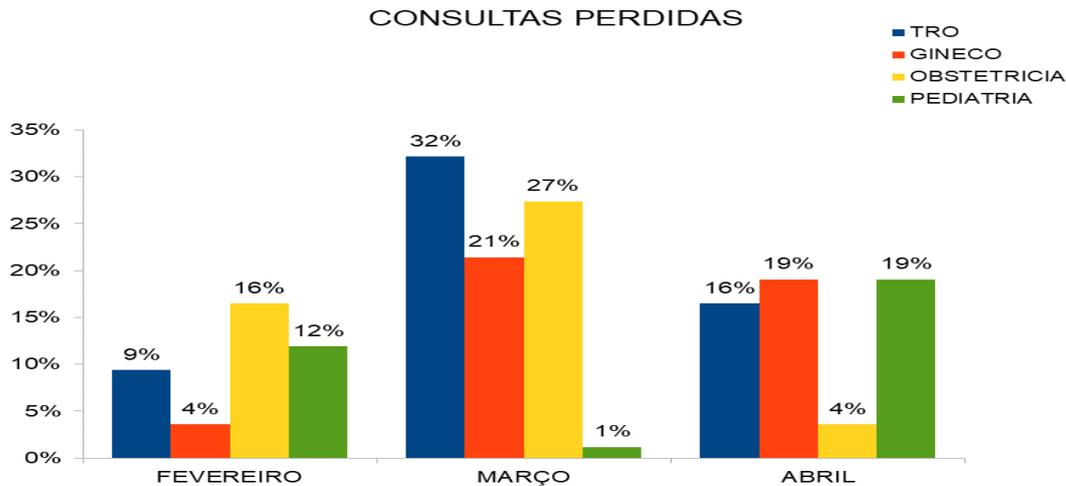
FONTE: Planilha de Produtividade individual, 2021.

GRÁFICO 2 - TAXA DE ABSENTEÍSMO



FONTE: Planilha de Produtividade individual, 2021.

GRÁFICO 3 - PORCENTAGEM DE CONSULTAS PERDIDAS



FONTE: Planilha de Produtividade individual, 2021.

O problema em questão foi priorizado com a finalidade de adequar a produtividade da Clínica de Ortopedia do ANP com as determinações da DSM.

A baixa produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia no ANP tem como possíveis causas as horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial, o alto absenteísmo dos pacientes, a dificuldade de acesso ao ambulatório, a falta de vagas de estacionamento, a insatisfação dos usuários com o atendimento do profissional, a dificuldade de marcação e desmarcação de consultas.

O ANP possui apenas um Ortopedista. As horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial ocorrem por exemplo por estar o profissional em funções administrativas, plantões, representações e destaques em missões militares. O absenteísmo pode ser devido ao esquecimento das consultas principalmente quando essas são marcadas para muitos dias após. A dificuldade de acesso ao ambulatório por esse estar situado dentro de um quartel militar e a distância a ser percorrida dentro do quartel pelos usuários é grande. Existem apenas três vagas de estacionamento exclusivas para os usuários cadeirantes, os demais pacientes estacionam fora do quartel onde existem poucas vagas e é uma área com grande incidência de furtos. Não é raro a insatisfação com o atendimento do profissional gerando ouvidoria. Observamos também uma dificuldade de marcação e desmarcação das consultas por essas só ocorrerem de forma presencial no ANP, nas Policlínicas ou através do *call center* que muitas vezes está inoperante ou congestionado, devido à grande demanda.

Neste projeto de intervenção atuaremos nas causas críticas horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial e no absenteísmo dos pacientes, por serem causas sensíveis que impactam na produtividade, são passíveis de intervenção e estão sob minha capacidade de gestão.

3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

Com o objetivo de atuar na causa crítica horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial as ações serão reduzir as horas perdidas do profissional com funções administrativas e preencher corretamente o Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra; e na causa crítica absenteísmo dos pacientes as ações serão contatar os pacientes 48 horas antes das consultas, através de ligações telefônicas ou de mensagem por aplicativo *on-line* e disponibilizar atendimentos extras diariamente para substituição dos faltosos.

A redução das horas perdidas com funções administrativas seria feita com a redução da indicação do profissional para encargos colaterais que demandem perdas de horas trabalhadas atendendo pacientes. Seria priorizado a indicação de militares que não realizam atendimentos diretos com os pacientes para esses encargos. O objetivo será as horas perdidas do profissional com funções administrativas reduzidas. O prazo para conclusão da ação será 28/02/2022, são necessários recursos humanos e a responsável será a Capitã de Corveta Helena Segaloto, chefe do Departamento Médico do ANP, responsável pela indicação dos profissionais para encargos colaterais.

O Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra é uma tabela que o profissional preenche mensalmente com as funções exercidas diariamente e o tempo gasto em cada função. O preenchimento detalhado da tabela é importante pois impacta na produtividade. A DSM determina que o profissional atenda 30 horas de consultas semanalmente e concorra a escala de plantão no Hospital Naval Marcílio Dias. Se o militar estiver de plantão durante o horário de atendimento no ANP que é de 7:30 às 16:30 horas, haverá uma redução no número de consultas realizadas por ele, porém com o preenchimento adequado do Mapa isso não irá impactar na produtividade. São necessário recursos humanos, de conhecimento e físicos. O objetivo será o Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra preenchido corretamente. O prazo para conclusão da ação será 28/02/2022. O responsável pelo adestramento do profissional será o Suboficial Reinaldo, funcionário do Setor de Estatística.

A redução do índice de absenteísmo será feita por contato com os pacientes 48 horas antes das consultas, através de ligações telefônicas ou de mensagens por aplicativo *on-line*. Serão necessários recursos humanos e físicos, aparelho telefônico com acesso a rede de telefonia e a rede de internet. O objetivo será pacientes contatados 48 horas antes das consultas através de ligações telefônicas ou de mensagens por aplicativo *on-line*. Serão disponibilizados os horários dos pacientes que desmarcarem as consultas para que outros pacientes possam agendar. O prazo para conclusão da ação será 28/02/2022. A responsável pela ação será a Tenente Diana, chefe do SAME.

Outra medida para reduzir o impacto do absenteísmo será disponibilizar atendimentos extras diariamente para substituição dos faltosos, serão necessários recursos humanos e físicos para distribuição das senhas. Esses pacientes extras serão lançados na estatística no lugar dos faltosos. O objetivo é atendimentos extras disponibilizados diariamente para substituição dos faltosos. O quantitativo de consultas extras a serem ofertadas poderia ser calculado pela média dos absenteísmos. O prazo para conclusão da ação será 28/02/2022. O responsável será o Suboficial Carlos, funcionário do SAME.

TABELA 1 - MATRIZ DE PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

Problema a ser enfrentado:	Baixa produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia, no Ambulatório Naval da Penha (ANP).
Descritores:	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade de consultas ambulatoriais realizadas na Clínica de Ortopedia no ANP: 65% em Fevereiro, 51% em Março e 60% em Abril de 2021; - Taxa de Absenteísmo dos pacientes: 30,5% em Fevereiro, 25% em Março e 29,4% em Abril de 2021; - Porcentagem do número de consultas perdidas fora do setor de atendimento ambulatorial: 9% em Fevereiro, 32,2% em Março e 15,6% em Abril de 2021.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentagem do número de consultas realizadas; - Porcentagem do número de pacientes que faltaram as consultas marcadas; - Porcentagem do número de consultas perdidas fora do setor de atendimento ambulatorial.
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia no ANP para maior que 70% em 6 meses; - Redução da taxa de absenteísmo dos pacientes para menor que 25% em 6 meses; - Redução da porcentagem do número de consultas perdidas fora do setor de atendimento ambulatorial para menor que 15% em 6 meses.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de consultas realizadas na Clínica de Ortopedia no ANP; - Redução do aprazamento na Clínica de Ortopedia no ANP; - Melhor aproveitamento do profissional na atividade fim; - Melhoria da assistência aos usuários da Clínica de Ortopedia do ANP.

TABELA 2 – CAUSA CRÍTICA 1

Causa crítica 1: Horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Reduzir as horas perdidas do profissional com funções administrativas	Humanos	Horas perdidas do profissional com funções administrativas reduzidas	28/02/2022	Helena Segaloto (chefe do Setor de Medicina)
Preencher corretamente o Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra	Humanos, de conhecimento, e físicos	Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra preenchido corretamente	28/02/2022	Reinaldo (funcionário do Setor de estatística)

TABELA 3 – CAUSA CRÍTICA 2

Causa crítica 2: Absenteísmo dos pacientes				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Contatar os pacientes, 48 horas antes das consultas, através de ligações telefônicas ou de mensagens por aplicativo <i>on-line</i>	Humanos e físicos	Pacientes contatados 48 horas antes das consultas através de ligações telefônicas ou de mensagens por aplicativo <i>on-line</i>	28/02/2022	Diana (chefe do SAME)
Disponibilizar atendimentos extras diariamente para substituição dos faltosos	Humanos e físicos	Atendimentos extras disponibilizados diariamente para substituição dos faltosos	28/02/2022	Carlos (Funcionário do SAME)

3.2 GESTÃO DO PROJETO

A gestão do projeto será realizada através de relatórios mensais dos setores envolvidos para que possam ser avaliadas a eficácia, a eficiência e a efetividade das medidas implementadas. Os relatórios serão fundamentais para que sejam avaliadas as dificuldades que por ventura surjam e realizados os ajustes necessários para que as metas sejam alcançadas nos prazos pré-estabelecidos; aumento da produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia no ANP para maior que 70% em 6 meses; redução da taxa de absenteísmo dos pacientes para menor que 25% em 6 meses e a redução da porcentagem do número de consultas perdidas fora do setor de atendimento ambulatorial para menor que 15% em 6 meses. Os resultados esperados são o aumento do número de consultas realizadas; a redução do apazamento; o melhor aproveitamento do profissional na atividade fim e a melhoria da assistência aos usuários da Clínica de Ortopedia do ANP.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A baixa produtividade do número de consultas ambulatoriais na Marinha do Brasil acarreta prejuízo para os usuários do SSM e pra o próprio SSM. O presente projeto de intervenção tem como objetivo aumentar a produtividade de consultas ambulatoriais na Clínica de Ortopedia no ANP, reduzir a taxa de absenteísmo dos pacientes e reduzir a porcentagem do número de consultas perdidas fora do setor de atendimento ambulatorial; através da atuação nas causas críticas: horas perdidas pelo profissional fora da atividade de atendimento ambulatorial e absenteísmo dos pacientes, melhorando a qualidade da atenção aos usuários do SSM.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

MARINHA DO BRASIL - **Planilha de Produtividade individual**. Disponível em: <http://dsm.mb/sites/default/files/PlanilhadeProdutividadeIndividual.ods>. Acesso em 21 out. 2021.

MARINHA DO BRASIL - **Boletim de Produção Diária**. Disponível em: <http://simc.cmam.mb/marcacao/Relatorios>. Acesso em 21 out. 2021.

MARINHA DO BRASIL – **Mapa de Efetiva Utilização de Mão-de-Obra**. Disponível em: <http://pnnsq.mb/sites/default/files/stories/MODELO%20-%20MAPA%20MAO%20DE%20OBRA%20RECLASSIFICADA.ods>. Acesso em 04 nov. 2021.

MARINHA DO BRASIL - **Normas para Assistência Médico-Hospitalar** - Rio de Janeiro - Marinha do Brasil - 2012.

MARINHA DO BRASIL - **Normas sobre Dados Estatísticos e Auditorias em Saúde** - Rio de Janeiro - Marinha do Brasil - 2011.

