



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
2/2023

**RENATA TELES FILOGÔNIO NEME, Cap Med**

**A adoção de um indicador de desempenho na otimização do processo de encaminhamento do beneficiário do FUNSA-LS à rede de saúde complementar do SISAU**

Rio de Janeiro  
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
2/2023

**RENATA TELES FILOGÔNIO NEME, Cap Med**

**A adoção de um indicador de desempenho na otimização do processo de encaminhamento do beneficiário do FUNSA-LS à rede de saúde complementar do SISAU**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em *Lato sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER

Linha de Pesquisa: Gestão da Saúde na Força Aérea.

Orientador: Alexandre **Fontoura** da Silva,  
Ten Cel Inf

Rio de Janeiro

2023

**RENATA TELES FILOGÔNIO NEME, Cap Med**

**A adoção de um indicador de desempenho na otimização do processo de encaminhamento do beneficiário do FUNSA-LS à rede de saúde complementar do SISAU**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Alexandre **Fontoura** da Silva, Ten Cel Inf  
EAOAR

---

Raphael **Osório** de Oliveira, Maj Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

O emprego de um indicador de desempenho é primordial para uma organização que almeja a excelência. Este deve ser atuante como elemento impulsionador do aprimoramento da gestão de processos; constituído de informação precisa e utilizada com o objetivo de expressar o desempenho de um processo; permissor do acompanhamento de sua evolução ao longo do tempo e comparativo em relação ao compromisso assumido. Considerando-se as necessidades do beneficiário do Fundo de Saúde de Lagoa Santa (FUNSA-LS) no contexto organizacional do Grupo de Saúde de Lagoa Santa (GSAU-LS), propõe-se a adoção de um indicador de desempenho na otimização do processo de encaminhamento deste à rede de saúde complementar do Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU). Assim, o advento de um indicador percentual de consumo de créditos irá prevenir a descontinuidade da assistência ao beneficiário do FUNSA-LS na rede complementar e também evitará situações de retrabalho geradas pelo uso ineficaz de recursos de alto valor no mundo contemporâneo, tais como tempo e energia. Considerando que o objetivo alcançado com o emprego do referido indicador na gestão do processo de encaminhamento do beneficiário para a rede complementar vai ao encontro do planejamento de reestruturação do SISAU, conclui-se que a sua implantação pode ser adotada não apenas no âmbito do FUNSA-LS, mas também nos outros Fundos de Saúde das demais Organizações Credenciadoras da Força Aérea Brasileira (FAB), visando atingir a excelência e agregar valor ao Sistema de Saúde da Aeronáutica.

**Palavras-chave:** Gestão em saúde. Gestão da qualidade em saúde. Indicadores de desempenho. GSAU-LS.

## 1 INTRODUÇÃO

Progressivamente, novas tendências se apresentam no âmbito da Gestão em Saúde, incentivadas pela crescente demanda por assistência à saúde, associada ao alto custo e à alta complexidade. Fatores contemporâneos diversos, tais como elevação da expectativa de vida, aumento da incidência de doenças crônico-degenerativas e modernização de tecnologias e terapêuticas, corroboram para esta demanda e enfatizam a intenção de assertividade na gestão dos processos que culminam na prestação do serviço de saúde.

Influenciado por este cenário que exige cada vez mais conhecimento, celeridade e eficiência, o SISAU, ainda que disponha de recursos tecnológicos, financeiros e humanos para efetuar a promoção da assistência à saúde, vislumbra a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento e de regulação das ações voltadas para a assistência ao usuário, sob o risco de incorrer em situações de uso ineficiente desses recursos, comprometendo a qualidade e a eficácia da missão, como citado pelo Manual de auditoria para o uso da rede complementar do Sistema de Saúde da Aeronáutica (BRASIL, 2021).

Inserido nesse contexto, o FUNSA-LS é o setor responsável por firmar os contratos de credenciamento com a rede de saúde complementar ao SISAU, no intuito de suprir a necessidade de serviços que não são disponibilizados pelo GSAU-LS. A célula de gerenciamento da emissão de guias de apresentação de beneficiário (CGGAB) é a unidade responsável por coordenar todo o processo de encaminhamento para a rede complementar, mediando a definição do prestador, a auditoria técnica e a emissão nominal da referida GAB (Guia de Apresentação de Beneficiário).

Atualmente, entretanto, o referido encaminhamento acontece de forma inopinada, em relação à definição do prestador, baseando-se primariamente no critério de oferta de serviços, a despeito de se utilizar uma ferramenta que demonstre as taxas percentuais de consumo de créditos acordados com cada prestador, individualmente, conforme forem sendo utilizados. Isso permitiria a comparação destes tanto com o valor total de créditos acordado por contrato anual com cada prestador, quanto com as taxas de utilização entre todos eles.

Dessa forma, a presente tese sugere que o emprego de indicador percentual de consumo de créditos, como estratégia de definição do prestador mais pertinente no momento da análise, contribui para a otimização do processo de gerenciamento do encaminhamento de beneficiários do FUNSA-LS para a rede complementar de saúde do SISAU.

Pode-se postular que o principal argumento para o advento deste indicador é, assegurado, proporcionar conhecimento com vistas a gerenciar riscos, no intuito de evitar situações de descontinuidade da assistência ao beneficiário do FUNSA-LS na rede complementar de saúde do SISAU, inclusive incorrendo em situações de risco de vida desse usuário.

Complementarmente, outro significativo pretexto para o emprego dessa ferramenta é, justamente, trazer agilidade ao processo de encaminhamento do beneficiário à rede complementar de saúde do SISAU. Tal medida potencializaria tanto as ações da equipe envolvida nas tarefas de solicitação, inserção, auditoria e assinatura da GAB, quanto otimizaria a jornada do próprio beneficiário. Isso porque seriam evitadas situações de retrabalho devido ao uso ineficaz de recursos de alto valor no mundo contemporâneo, tais como tempo e energia, refletindo atraso e comprometimento da experiência do beneficiário até a efetiva prestação da assistência, o que depreciaria a percepção de valor do serviço prestado.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Ao analisar a Cadeia de Valores da Força Aérea Brasileira, no âmbito dos macroprocessos de Gestão e Suporte, encontram-se previstas atividades ligadas à promoção da saúde do efetivo e de seus dependentes declarados, considerados como usuários do SISAU. Este teve seus primórdios na década de 1940, inicialmente como Serviço de Saúde da Aeronáutica, que posteriormente passou a funcionar como sistema integrado, dando origem ao nome atual, Sistema de Saúde da Aeronáutica (BRASIL, 1976).

Atualmente, o conceito de integralidade da assistência em saúde, no âmbito da FAB, refere-se a um conjunto interligado e continuado das ações e serviços preventivos, curativos e de reabilitação, individuais e coletivos, em todos os níveis de

complexidade do sistema. No intuito de fomentar o exercício da integralidade e a qualidade da assistência, bem como administrar os elevados custos da saúde, foi implantada uma política de reestruturação do SISAU, publicada em 2019, que estabelece o modelo de Atenção Integral à Saúde, com o sistema atuando em rede e com a reclassificação das Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSAs), de acordo com os níveis de complexidade dos serviços oferecidos (BRASIL, 2019).

Ao estender o conceito de integralidade, a Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) entende que, a partir do momento em que o usuário do SISAU necessita de assistência cuja disponibilidade não se encontra factível dentro da estrutura própria das OSAs, seja de menor ou maior nível de complexidade, torna-se impreterível o apoio de modelo complementar ao SISAU, mediante o encaminhamento deste usuário para a efetivação da assistência em saúde na rede contratada, externa à estrutura própria das OSAs.

A fim de administrar todas as etapas do processo de gerenciamento da utilização da rede complementar do SISAU, a Subdiretoria de Regulação de Recursos para Assistência Médico-Hospitalar (SARAM), subordinada à DIRSA, determinou a mobilização das Organizações Credenciadoras (OC), que normalmente operam dentro da estrutura de uma Organização de Saúde da Aeronáutica, sendo denominada de Seção de Fundo de Saúde da Aeronáutica (SFUNSA).

## **2.1 Descontinuidade da assistência na rede complementar do Sistema de Saúde da Aeronáutica**

Estipula-se que o papel de um indicador de desempenho seja facilitar a quantificação do andamento de processos, através do uso de uma métrica, criando um plano de ação que visa atingir objetivos específicos. Sendo assim, propõe-se a construção e a implantação de um indicador de desempenho que facilite a quantificação do processo de encaminhamento do beneficiário do FUNSA-LS à rede complementar do SISAU. Ademais, “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia” (DEMING, 1992).

Dessa forma, o início do processo de encaminhamento para a rede complementar se dá com a solicitação do procedimento pelo profissional de saúde do GSAU-LS, sendo tramitada ao SFUNSA-LS, submetida à auditoria técnica e ao processo de escolha do prestador conveniado, culminando na impressão da GAB. Esta é assinada pelo Comandante do GSAU-LS e então é finalmente disponibilizada para a retirada presencial e agendamento junto ao prestador conveniado.

Todavia, na etapa de definição do prestador, observa-se que o referido encaminhamento acontece às cegas, de forma inopinada, baseando-se apenas nos dados de oferta de serviços. Entretanto, esse critério se mostra impreciso, pois é empregado sem considerar o saldo dos empenhos no momento da escolha, tampouco permite uma comparação com os demais prestadores.

Conseqüentemente, esse encaminhamento incorre no risco de esgotamento de créditos de um prestador específico de forma súbita, em detrimento de outro. Tal conduta favorece a descontinuidade da assistência ao beneficiário, situação crítica que, no caso de prestadores que oferecem serviços exclusivos, pode inclusive impactar em risco de vida ao beneficiário.

Sendo assim, postula-se que o emprego de um indicador de consumo de créditos permitirá a monitorização das taxas de utilização de créditos em relação ao valor limite acordado com cada prestador, além da comparação entre eles (SILVA *et.al*, 2015). Essa ferramenta seria oferecida no formato de gráfico composto por colunas, cada uma destas representando as taxas percentuais de consumo de créditos em vigência, referentes a cada prestador. O gráfico seria disponibilizado à CGGAB, sistematicamente, sendo as alterações acrescidas conforme o andamento da utilização dos créditos.

Desta maneira, ao evitar situações de escolha inopinada de prestador, através do fornecimento de informações para o processo de tomada da decisão, o advento do indicador percentual de consumo de créditos no processo de gerenciamento de emissão de GAB evitará a descontinuidade da assistência na rede complementar do SISAU (NASCIMENTO *et al.*, 2009).

## **2.2 Agilidade ao processo de encaminhamento do beneficiário à rede complementar de saúde do SISAU**

Ainda neste contexto, observa-se correlação entre os parâmetros que norteiam a implantação do novo modelo de atenção à saúde com a cultura organizacional do SISAU, cuja missão é “promover a excelência em atendimento à Saúde e no apoio às ações operacionais da Força, pelo aprimoramento e otimização dos recursos e meios” e cuja visão almeja “ser reconhecido pela Força e seus usuários como um Serviço de Saúde de Excelência” (BRASIL, 2022).

Isto posto, nota-se que a agilização do processo de gerenciamento do encaminhamento do beneficiário, mediante o reforço dado pela implantação do indicador de desempenho sugerido, vai justamente ao encontro dos princípios do SISAU, ao passo que esse visa potencializar as ações de todos os envolvidos e interessados em prol do atingimento das metas propostas (VALENTE, 2019).

Na prática, o advento do indicador de desempenho, em uma etapa pontual do gerenciamento do processo de encaminhamento do usuário à rede complementar, pretende reverberar no resultado como um todo, auxiliando na comunicação, no monitoramento e na tomada de decisão (MURANETTO *et al.*, 2016).

Dessa forma, o objetivo é impulsionar o processo, desde as tarefas iniciais do processo até a assinatura da GAB realizada pelo comandante do GSAU-LS. Isso fortalecerá a interdependência e favorecerá o uso assertivo de tempo e energia, evitando atrasos e retrabalho. Dessa forma, é possível alcançar a excelência no cumprimento da missão buscada por toda a equipe de trabalho envolvida.

Ademais, a utilização do indicador sugerido, com a promoção da assertividade na escolha do direcionamento do prestador, também vai ao encontro das necessidades do próprio usuário, promovendo alinhamento com valores do SISAU, tais como “presteza (valorizar a prontidão, a qualidade no atendimento e a agilidade na prestação dos serviços); inovação (buscar e incentivar a criatividade na implementação de soluções inovadoras para a resolução de problemas e para a melhoria contínua dos serviços); e confiança (desenvolver a credibilidade como elemento fundamental em todas as relações)” (BRASIL, 2022, p.11).

Assim, ao colaborar para a qualidade na entrega do serviço prestado e contribuir para a experiência do usuário, reduzindo o retrabalho, o referido emprego do indicador de desempenho, tal como preconizado pelo conceito de gestão da qualidade em saúde, prevê êxito no encaminhamento à rede complementar do SISAU (BONATO, 2015).

### **3 CONCLUSÃO**

Considerando-se o perfil do beneficiário do FUNSA-LS e suas necessidades dentro do contexto organizacional do GSAU-LS, conclui-se que a otimização do processo de encaminhamento daquele à rede de saúde complementar, mediante o advento de um indicador de desempenho, constitui estratégia de gestão eficaz e transformadora.

Dessa forma, o emprego de indicador percentual de consumo de créditos, como estratégia de definição do prestador mais pertinente no momento da análise, contribui para a otimização do processo de gerenciamento do encaminhamento de beneficiários do FUNSA-LS para a rede complementar de saúde do SISAU, proporcionando resolutividade e qualidade na entrega do serviço requerido.

Conclusivamente, os principais benefícios advindos da implementação desse indicador são a prevenção da descontinuidade da assistência ao beneficiário do FUNSA-LS na rede complementar de saúde, evitando situações de risco de vida, e a garantia de agilidade ao processo de encaminhamento à rede complementar de saúde do SISAU. Tais asserções potencializariam as ações da equipe envolvida na entrega da GAB e otimizariam a jornada do próprio beneficiário do SISAU.

Por fim, considerando os benefícios levantados com o advento do referido indicador de desempenho na gestão do processo de encaminhamento do beneficiário para a rede complementar de saúde e, principalmente, o fato de que sua implementação vai ao encontro dos objetivos planejados de reestruturação do SISAU, conclui-se que a implantação da proposta constitui ferramenta eficaz para utilização não apenas no âmbito do FUNSA-LS, mas também nos outros Fundos de Saúde das demais Organizações Credenciadoras da FAB, visando atingir a excelência e agregar valor ao Sistema de Saúde da Aeronáutica.

## REFERÊNCIAS

- BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. **O mundo da Saúde**; v.35, n.5, p.319-331,2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Saúde da Aeronáutica. **SARAM: Guia do Usuário: Portaria nº 68/GM3**, 1976. Rio de Janeiro, 1976. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/hfag/images/PDF/Guia-do-Usuario-SARAM-2013.pdf>. Acesso em 18 Jul. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Reestruturação do Sistema de Saúde da Aeronáutica: DCA 11-126. **Boletim do Comando da Aeronáutica n.º 218**, 2019. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2019/bca\\_218\\_29-11-2019.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_218_29-11-2019.pdf). Acesso em 18 Jul. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Saúde da Aeronáutica. **Manual de auditoria para o uso da rede complementar do Sistema de Saúde da Aeronáutica: MCA 160-5/2021**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/dirsas/phocadownload/cadsau2022/MCA%20160-5.pdf>. Acesso em 18 Jul. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Saúde da Aeronáutica. **Manual da gestão da qualidade em saúde: MCA 160-6, 2022**, p.11. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=33661>. Acesso em 18 Jul. 2023.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1992.
- MURANETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 27, n.1, jan/abr. 2016.
- NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciência Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração – USP**, São Paulo, v. 46, n. 4, p.373-391, out./nov./dez. 2011.
- SILVA, E.H.D.R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Bauru, Ano 10, n 3, jul-set/2015, p. 159-175.
- VALENTE, N.H. A importância de se avaliar qualidade em saúde. **Revista de Saúde da Aeronáutica**; v.2, p.18-22, 2019.