



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

RAMIRO BORBA PORTO, Cap Dent

Painel de gestão à vista: uma ferramenta de melhoria contínua para o desempenho das equipes assistenciais do HACO

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

RAMIRO BORBA PORTO, Cap Dent

Painel de gestão à vista: uma ferramenta de melhoria contínua para o desempenho das equipes assistenciais do HACO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão da Saúde na Força Aérea

Orientador: Patricia Fernanda Barros Pereira Dias, Cap Dent

Rio de Janeiro

2024

RAMIRO BORBA PORTO, Cap Dent

Painel de gestão à vista: uma ferramenta de melhoria contínua para o desempenho das equipes assistenciais do HACO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Pedro Nolasco Duarte, Maj Av - EAOAR

Patricia Fernanda Barros Pereira Dias, Cap Dent - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Nos últimos anos, o Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) passou por processo de reestruturação, focada na mudança do modelo assistencial e conseqüente reflexo na melhoria dos processos em cada unidade de saúde. Nesse contexto, o painel de gestão à vista é um conceito que objetiva o aprimoramento das rotinas que tem ganhado destaque em diferentes áreas, incluindo a saúde. Refere-se a uma abordagem que utiliza instrumentos visuais para compartilhar dados, informações relevantes e indicadores de desempenho de uma instituição. Assim, o presente ensaio defende a implantação do painel de gestão à vista como mecanismo de aumento da produtividade das equipes assistenciais do Hospital de Aeronáutica de Canoas (HACO), através do monitoramento constante de indicadores propostos pela Diretoria de Saúde (DIRSA). Como justificativa do entendimento, são demonstradas as vantagens da implantação da ferramenta, com ênfase na criação de uma cultura de transparência e de comunicação dentro dos ambientes de trabalho, além do aumento da eficácia na tomada de decisão diante da observação de informações relacionadas às rotinas. Uma vez identificado os benefícios, sugere-se que os painéis de gestão à vista podem ser adotados não somente no âmbito do HACO, como também nos demais Hospitais de Aeronáutica por apresentarem estrutura, efetivo e características semelhantes. Pode-se, ainda, em virtude da origem na indústria, além do caráter dinâmico e inovador da ferramenta, considerar a sua utilização em demais unidades do Comando da Aeronáutica, como Esquadrões Aéreos e Grupos de Apoio, em que o compartilhamento permanente de dados contribua para o cumprimento de metas.

Palavras-chave: gestão em saúde; gestão da qualidade em saúde; indicadores de saúde.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) passou, em 2019, por um processo de reestruturação, visando à concretização de um novo modelo de atenção à saúde (Brasil, 2019). Posteriormente, em 2021, a Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) firmou um Pacto de Gestão com as Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA), com o intuito de aprimorar a qualidade do cuidado aos usuários. O referido pacto estabeleceu o compromisso de avaliar a capacidade na gestão da assistência prestada, baseado em metas vinculadas a indicadores (Brasil, 2022). O principal objetivo da classificação de desempenho promovida pela DIRSA é incentivar as melhores práticas, resultando em aprimoramento do atendimento aos pacientes e promovendo o *benchmarking* colaborativo entre os componentes do SISAU.

Em conformidade com essa nova filosofia da DIRSA, a gestão à vista é um conceito inovador focado na melhoria contínua de processos que, recentemente, tem ganhado destaque em diferentes áreas, incluindo a saúde (Souza *et al.*, 2014). Refere-se a uma abordagem que utiliza instrumentos visuais práticos, posicionados em locais estratégicos, para o compartilhamento de dados e indicadores fundamentais do desempenho de uma instituição ou setor assistencial específico. Esse instrumento é capaz de agrupar as informações de maneira a agilizar a análise de dados importantes para a organização (Miranda *et al.*, 2022).

Desta forma, o painel de gestão à vista em saúde, também conhecido como mural de gestão visual, é uma ferramenta simples que oportuniza o monitoramento contínuo de processos assistenciais, através da observação permanente de indicadores operacionais e metas, de maneira clara e dinâmica, dentro de uma organização de saúde.

No entanto, nos setores assistenciais do Hospital de Aeronáutica de Canoas (HACO), percebe-se uma dificuldade de que os conhecimentos vinculados ao desempenho e demais dados relacionados cheguem à ponta do serviço. A distância física entre os diferentes locais da unidade, além de rotinas distintas, dificultam a apropriação de informações essenciais por meio de dinâmicas tradicionais, como reuniões presenciais. Muitas vezes, os agentes que estão em contato direto com os pacientes e, conseqüentemente, geram os dados e indicadores importantes para o HACO, através da utilização dos sistemas, não recebem essas informações, dificultando o cumprimento de metas e a obtenção de resultados esperados.

O presente ensaio defende, portanto, a implantação do painel de gestão à vista como instrumento de aumento da produtividade do HACO, através do monitoramento constante de indicadores propostos pela DIRSA.

De modo a justificar o entendimento exposto, será demonstrado que a implantação

dessa ferramenta cria uma cultura de transparência e melhora a comunicação de metas dentro do ambiente de trabalho, promovendo maior colaboração da equipe.

Argumenta-se, ainda, que o acompanhamento constante de dados e informações importantes para a OSA possibilita o aumento da eficácia na tomada de decisão nas rotinas de atendimento diárias.

2 DESENVOLVIMENTO

No campo da saúde, ao abordar as dimensões que permeiam os processos assistenciais, gerenciais e de gestão, diante do aumento das demandas da população e da escassez de recursos, é essencial discutir questões que afetam, de forma direta ou indireta, a produtividade dentro das organizações (Brançalion; Lima, 2022).

A gestão da capacidade dos serviços de saúde tem gerado preocupação entre gestores, gerentes e profissionais da área, uma vez que as práticas adotadas impactam diretamente na produtividade e na qualidade da assistência. Cada vez mais, existe a necessidade de se buscar a adoção de mecanismos que possam reorganizar e racionalizar os serviços por meio da aplicação de métodos realizados originalmente na indústria.

Tais ferramentas de qualidade são utilizadas para promover melhorias e, nesse contexto, o uso do painel de gestão à vista se apresenta como uma solução com grande potencial para aperfeiçoar resultados obtidos nos atendimentos (Galdino *et al.*, 2016). Diante disso, torna-se fundamental o conhecimento deste instrumento que auxilia na implementação de estratégias inovadoras no gerenciamento de organizações de saúde vanguardistas e vocacionadas ao aperfeiçoamento, como o HACO.

Sua implantação de maneira permanente em diferentes locais do HACO proporciona melhorias relacionadas às equipes de trabalho e à própria instituição, uma vez que traz de forma visual e prática ao efetivo assistencial, diretamente no ambiente de trabalho, indicadores de desempenho avaliados pela DIRSA, com foco em aumentar a produtividade, através da criação de uma cultura de transparência e a possibilidade de uma tomada de decisão mais eficaz no momento dos atendimentos.

2.1 CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE TRANSPARÊNCIA

O painel de gestão à vista é uma ferramenta de simples adoção, no qual as informações relacionadas a uma área de trabalho são disponibilizadas e comunicadas visualmente aos

membros da equipe. Uma vez que, nos diferentes setores do HACO, o entendimento e a apropriação do conhecimento relacionado aos indicadores de desempenho propostos pela DIRSA ainda é pouco estabelecido, um instrumento de gestão visual permite que todos os envolvidos tenham ciência das etapas de determinadas atividades de uma forma mais clara, transmitindo um entendimento de responsabilidade compartilhada (Miranda *et al.*, 2022).

Dessa forma, a construção de uma cultura de transparência se estabelece de maneira concreta dentro do ambiente de trabalho. A exposição permanente de dados, especialmente os vinculados ao cumprimento de metas, proporciona um aumento do engajamento de colaboradores, considerando que a ferramenta aproxima gestores e gerentes de seus subordinados nos diversos setores, independente de suas características (Tamaki *et al.* 2012). O acesso a informações claras sobre objetivos, além do andamento dos processos, tende a potencializar o foco e a motivação de todos (Souza *et al.*, 2014).

Cabe destacar que os referidos indicadores propostos pela DIRSA para a avaliação de unidades com características como as do HACO possuem um olhar voltado diretamente aos atendimentos (acesso ao serviço, resolutividade, capacidade, longitudinalidade, entre outros) e, portanto, necessitam do entendimento dos militares envolvidos nas rotinas do hospital. Mesmo que a DIRSA tenha desenvolvido um painel eletrônico com dados assistenciais das unidades subordinadas, o acesso ao sistema necessita de perfil específico, não ficando disponível para todos os militares envolvidos na assistência.

Em contrapartida, com a instalação dos murais visuais permite-se que sejam agrupadas as informações relevantes no próprio setor de trabalho (Geronimo *et al.*, 2011). Com o acesso mais amplo aos dados, é possível o envolvimento direto na gestão por todos, incentivando a troca e o surgimento de ideias e a resolução conjunta de problemas de forma permanente, fortalecendo o espírito colaborativo, a maturidade e a sensação de pertencimento entre os membros das equipes (Pereira *et al.*, 2022).

Quando são levados em consideração aspectos pertinentes ao HACO, podemos ressaltar as dificuldades de aplicação de metodologias clássicas, como exposição periódica de indicadores por meio de apresentações, uma vez que os militares da unidade estão cada vez mais envolvidos em atividades diversas na guarnição. Além disso, a dinâmica empregada pelo mural de gestão à vista tem um caráter de horizontalização, onde, apesar de planejada e coordenada por uma liderança, as decisões podem ser tomadas em conjunto e não apenas determinadas por um chefe supostamente detentor do conhecimento e da experiência, de forma vertical. No ambiente, muitas vezes, individual e solitário dos atendimentos em saúde, a ferramenta possui uma sistemática agregadora, contribuindo para a construção de um

entendimento de interdependência do trabalho diário (Geronimo *et al.*, 2011).

Cabe salientar que, apesar de o painel de gestão à vista se caracterizar por um instrumento gerador de aprimoramento das práticas em um ambiente de trabalho, conforme exposto, a criatividade e a renovação das informações disponibilizadas devem ser uma constante. O mural a ser utilizado necessita ter a capacidade de modificar a percepção e, conseqüentemente, potencializar o comprometimento da equipe envolvida (Souza *et al.*, 2014).

Sendo assim, com os dados visíveis para todos, as expectativas em relação ao desempenho são claramente definidas e comunicadas (Domingues *et al.*, 2024), reduzindo ambigüidades. Cria-se, também, um maior senso de responsabilidade e comprometimento com missão e valores institucionais, além do entendimento de características e particularidades do HACO, o que, inevitavelmente, vai levar à maior produtividade.

2.2 EFICÁCIA NA TOMADA DE DECISÃO

O conceito de gestão visual tem por objetivo, também, reorganizar os serviços de saúde através da implementação de uma prática gerencial que fomenta a melhoria contínua, uma vez que, ao exibir dados, indicadores de desempenho, metas e desafios em painéis visíveis para todos, a equipe consegue identificar rapidamente os pontos que exigem atenção e adotar ações de forma mais eficaz, melhorando a qualidade do atendimento ao paciente e a produtividade no serviço. Com informações acessíveis de forma clara e imediata, o retrabalho é minimizado, economizando tempo e recursos. Quando se opta por estratégias inovadoras focadas na produtividade, é possível agregar valor tanto para os pacientes quanto para os colaboradores e para a própria instituição, reduzir falhas, eliminar desperdícios de tempo e garantir melhorias nos fluxos operacionais (Souza *et al.*, 2014).

Como já destacado, os instrumentos de gestão à vista têm se desenvolvido como um sistema eficaz para as organizações de saúde, possibilitando a circulação de números através de uma comunicação visível simples, que seja entendida e acessível a todos. Esse método é capaz de otimizar a divulgação de informações dentro da instituição, principalmente aquelas relacionadas a metas de desempenho específicas e direcionadas ao HACO pela DIRSA. Além disso, permite o *feedback* dos resultados das atividades de produção para a gerência e para os militares envolvidos diretamente no cuidado, em períodos de tempo adequados e flexíveis (Geronimo *et al.*, 2011). Assim, essa ferramenta ágil possibilita uma melhor compreensão do que está sendo avaliado e do que é importante para cada área de atuação, multiplicando as

potencialidades individuais.

Considerando, ainda, que os indicadores de desempenho propostos ao HACO, pela DIRSA, apresentam números aquém das metas estabelecidas em determinados setores do hospital, a implantação de tal painel proporcionará uma visão atualizada de dados operacionais e clínicos que são cobrados da unidade, disponibilizando a situação de momento e a série histórica dos mesmos, dentre outros entendimentos importantes para a tomada de decisão de quem atua diretamente com o paciente e opera os sistemas geradores desses dados. Com informações estratégicas mais facilmente acessíveis, como taxa de ocupação de leitos, desempenho das equipes, dados relativos à segurança do paciente e acesso ao serviço (Wang; Yanhua, 2023), o militar que está no dia a dia da assistência pode identificar áreas que necessitam de ajustes e agir de forma proativa, sendo decisivo no cumprimento de metas. Essa ferramenta permite uma análise mais precisa e em tempo real, o que acelera o processo de decisão e contribui para melhorar a eficácia no atendimento e na alocação de recursos, refletindo diretamente na produtividade (Souza *et al.*, 2014).

Com a realização de um acompanhamento permanente de indicadores estratégicos para cada setor da OSA, a adoção de melhorias específicas e a obtenção eficaz de resultados para cada área torna-se possível (Carnevalle *et al.*, 2024). No contexto diário de atendimentos do HACO, com o aumento das demandas, a mudança de perfil dos pacientes em razão do aumento da expectativa de vida e, por vezes, a limitação de recursos humanos, a apropriação de informações vinculadas aos indicadores torna-se cada vez mais essencial aos profissionais da ponta do sistema. As decisões relacionadas à resolutividade da atenção primária (APS), encaminhamentos para atenção especializada, utilização da rede credenciada, solicitação de exames complementares, altas ambulatoriais ou de pacientes internados são potencializadas pelo entendimento do cenário que permeia os números da unidade. Um profissional que atua na APS e, de maneira concreta, tem o conhecimento permanente da quantidade de vagas para uma determinada especialidade ou para a realização de um determinado exame, pode discutir alternativas com outros membros da equipe, buscar uma atuação mais resolutiva em sua rotina ou adotar critérios mais rigorosos de solicitação ou encaminhamentos, além de possuir mais capacidade para lançar mão da rede credenciada.

Dessa forma, a adoção do painel de gestão visual como tecnologia permanente nos setores do HACO traz mais elementos para diferentes decisões que necessitam ser tomadas nas rotinas diárias dentro da estrutura assistencial do hospital. Sabendo da situação de momento relacionada aos indicadores de desempenho propostos e monitorados pela DIRSA, o militar que realiza o cuidado do paciente possui informações concretas do cenário para tomar

decisões necessárias nos atendimentos de maneira mais eficaz, gerando aumento da produtividade dos setores envolvidos.

3 CONCLUSÃO

A gestão à vista, por meio de murais, é uma ferramenta amplamente empregada em diversos ambientes de trabalho, inclusive na área da saúde, com a finalidade de monitorar metas setoriais. Esse recurso facilita a visualização e o compartilhamento de informações relevantes sobre o andamento das atividades, indicadores de desempenho e prioridades, tornando-as acessíveis a toda a equipe de forma clara e objetiva.

Em suma, a implantação de painéis de gestão à vista nas diversas áreas assistenciais do HACO surge como uma ferramenta eficaz para promover uma cultura de transparência e aprimorar a comunicação entre os setores, principalmente com relação a metas voltadas aos atendimentos. Com essa forma de disponibilização de dados, contribui-se para o fortalecimento da sensação de pertencimento dos militares engajados nos processos, uma vez que torna o espaço de trabalho voltado para um espírito cooperativo e compartilhado.

Ademais, essa circulação de informações de forma mais precisa para a equipe, favorece a tomada de decisões mais informada e ágil por parte dos executores, pois podem identificar padrões e tendências pertinentes a cada área específica do HACO, facilitando a implementação de ações corretivas e preventivas que contribuem para a melhoria contínua. Conseqüentemente, há a construção de um ambiente de gestão mais eficaz, onde metas e progressos são acompanhados de forma permanente, aprimorando o desempenho do HACO.

Considerando que a sistemática e a filosofia da ferramenta vai ao encontro do preconizado para o SISAU, desde sua reestruturação, conclui-se que a implantação do painel de gestão à vista é capaz de aumentar a produtividade do HACO, através do monitoramento constante de indicadores propostos pela Diretoria de Saúde.

Uma vez identificado os benefícios expostos, sugere-se que os painéis de gestão à vista podem ser adotados não somente no âmbito do HACO, como também nos demais Hospitais de Aeronáutica por apresentarem estrutura, efetivo e características gerais semelhantes. Pode-se ainda, em virtude da origem relacionada a indústria, além do caráter dinâmico e inovador da ferramenta, considerar a sua utilização em demais unidades do Comando da Aeronáutica, como Esquadrões Aéreos e Grupamentos de Apoio, em que o compartilhamento de dados incluído nas rotinas de trabalho contribua para o cumprimento de metas operacionais e o aumento da produtividade.

REFERÊNCIAS

- BRANCALION, F. N. M.; LIMA, A. F. C. Process-based Management aimed at improving health care and financial results. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [s. l.], v. 56, p. 1-7, 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10081584/>. Acesso em: 22 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº 31/DCS, de 18 de novembro de 2019. Aprova a edição da diretriz que estabelece Reestruturação do Sistema de Saúde da Aeronáutica (DCA 11-126). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 218, Fl. 17233, 29 nov. 2019. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/5085?guid=1655337600610&returnUrl=%2Fterminalcendoc%2Fresultado%2Flistar%3Fguid%3D1655337600610%26quantidadePaginas%3D1%26codigoRegistro%3D5085%235085&i=1>. Acesso em: 21 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRSA nº 207/SDGES, de 26 de outubro de 2022. Aprova a Ordem Técnica nº 008/2022 que estabelece “Normas para classificação de desempenho entre as Organizações de Saúde da Aeronáutica” **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 203, f. 15532, 01 nov. 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/PRT%20DIRSA%20N%C2%B0%20207-SDGES%20DE%2026102022.pdf>. Acesso em: 24 set. 2024.
- CARNEVALLE, C. V.; VILLELA, E. F. M.; CACIATORE, E. R.; MORAES, M. S.; MORAES, M. A. ; SHIRASSU, M. M.; FERREIRA, P. C. Relato de experiência: implantação de um painel visual (*dashboard*) para monitoramento e avaliação das doenças e agravos não transmissíveis. **Revista Contemporânea**, [s. l.], v. 4, n. 6, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4587>. Acesso em: 18 ago. 2024.
- DOMINGUES, R. M. S. M; RODRIGUES, A. S.; DIAS, M. A. B.; SARACENI, V.; FRANCISCO, R. P. V.; PINHEIRO, R. S., COELI, C. M.. Painel de vigilância da saúde materna: uma ferramenta para ampliação da vigilância epidemiológica da saúde das mulheres e seus determinantes. **Revista Brasileira Epidemiologia**. [s. l.], v. 27, p. 01-10, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-549720240009.2>. Acesso em: 20 set. 2024.
- GALDINO, S. V.; REIS, É. M. B.; SANTOS, C. B.; SOARES, F. P.; LIMA, F. S.; CALDAS, J. G.; PIEDADE, M. A. C. R.; OLIVEIRA, A. S. Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. **Revista de Gestão em Saúde**, Brasília, v. 7, n. supl. 1, p. 1023-1057, jul. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3569>. Acesso em: 20 set. 2024.
- GERONIMO, I. G.; TANAKA, C. S. F.; OLIVEIRA, É. U. R.; PAULA, M. R.; CASARI, S. A. P. O Programa Gestão à Vista no processo de melhoria contínua. **Revista Qualidade HC**, [s. l.], n. 2, p. 122-126, nov. 2011. Disponível em: <https://www.hcrp.usp.br/revistaqualidadehc/uploads/Artigos/56/56.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.
- MIRANDA, V. S.; AMARAL, T. M.; SILVA, A. C. G. C.; AMARAL, F. M.. Avaliação de indicadores hospitalares sob o enfoque da análise de decisão multicritério. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 16, p. 1-11, 2022. Disponível em:

file:///C:/Users/User/Downloads/37550-Article-415344-1-10-20221201-1.pdf. Acesso em: 19 set. 2024.

PEREIRA, I. R. B. O.; DANTAS, T. R. S.; SILVA, D. C.; LUCENA, J. P. O. A gestão de benefícios em um projeto de implantação de prontuário eletrônico do paciente: a perspectiva de profissionais da saúde sob a luz do modelo visual lifecyclecanvas®. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 189-214, 2022. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-AgestaoDeBeneficiosEmUmProjetoDeImplantacaoDePront-8363573.pdf. Acesso em: 19 set. 2024.

SOUZA, R. P; HÉKIS, H. R.; RIBEIRO, R. M.; VALENTIM, R. A. M. Avaliação e monitoramento de processos de produção utilizando recurso da gestão à vista em uma grande indústria do setor têxtil no Estado do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 162-180, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301395>. Acesso em: 19 set. 2024.

TAMAKI, E. M.; TANAKA, O. Y.; FELISBERTO, E.; ALVES, C. K.; DRUMOND JUNIOR, M.; BEZERRA, L. C.; CALVO, M. C.; MIRANDA, A. S. Metodologia de construção de um painel de indicadores para o monitoramento e a avaliação da gestão do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 839-849, abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/5Vd9wFMMtTW3xxNGpzMxWkS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 set. 2024.

WANG, X.; YANHUA, L. Application of Lean Visual and "6S" Management Concept in Clinical Nursing. **Journal of multidisciplinary healthcare**, [s. l.], v. 16, p. 3923-3931. dec. 2023. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38089782/>. Acesso em: 01 out. 2024.