



Universidade Federal de Minas Gerais

Faculdade de Educação - FaE



**Melhoria de Processos de Trabalho: uma proposta de intervenção na
Unidade de Processamento de Informação Assistencial - UPIA - HC/UFMG**

ISABEL CRISTINA DE SOUZA LOPES

BELO HORIZONTE

2018

ISABEL CRISTINA DE SOUZA LOPES

ORIENTADORA: Profa. Dra. Vera Alice Cardoso Silva

**Melhoria de Processos de Trabalho: uma proposta de intervenção na
Unidade de Processamento de Informação Assistencial - UPIA - HC/UFMG**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de
Educação da Universidade Federal de
Minas Gerais como requisito parcial à
obtenção de título de Especialista no
curso de Especialização em Gestão
de Instituições Federais de Educação
Superior.**

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Tema: Organização e Processos do
Trabalho

BELO HORIZONTE

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: **Melhoria de Processos de Trabalho: uma proposta de intervenção na Unidade de Processamento de Informação Assistencial - UPIA - HC/UFMG**

Nome do (a) Aluno(a): **Isabel Cristina de Souza Lopes**

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Profa. Dra. Vera Alice Cardoso Silva

Nome do(a) Orientador(a)

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

BELO HORIZONTE

2018

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo o estudo de uma unidade especializada do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, encarregada dos registros de faturamento dos serviços médicos e hospitalares remunerados pelo Sistema Único de Saúde – SUS. O setor inclui, também, a gestão de um arquivo especializado, que é o acervo dos prontuários dos pacientes atendidos no Hospital. O estudo abordou os processos de trabalho desenvolvidos nesta unidade, propondo intervenções que visam a aperfeiçoá-los e a incrementar a produtividade do trabalho a cargo das equipes nele lotadas.

Palavras-chave:

Gestão de processos de trabalho; faturamento de serviços em hospital público; arquivo de prontuários de pacientes em hospital público; hospital universitário e Sistema Único de Saúde – SUS.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar e principalmente a Deus, que me possibilitou chegar até aqui apesar dos percalços do caminho e me inspirou nos momentos difíceis.

A meus pais Lourdes e Gercino - *in memoriam* -, por terem me proporcionado a experiência de viver e compartilhar meus sonhos.

À minha irmã Jaqueline pela atenção com que me acompanhou na tarefa de refletir sobre o meu fazer cotidiano.

Aos meus amigos, que me apoiaram, fazendo com que eu me sentisse capaz.

A todos os colegas do Hospital das Clínicas que são protagonistas em fazer acontecer no Serviço Público.

Aos professores do GIFES, pela dedicação e empenho em contribuir para nossa formação profissional.

À minha orientadora, Profa. Dra. Vera Alice, pelo cuidado e incentivo que demonstrou durante todo o processo de realização desta monografia, fazendo com que eu aprendesse de maneira objetiva com minhas próprias limitações, mas com humanidade também.

Enfim, agradeço a esta Universidade por acreditar em minha capacidade de contribuir para sua construção, através desta Especialização e no meu fazer diário.

SUMÁRIO

Capítulo 1. APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	9
Capítulo 2. APRESENTAÇÃO DO QUADRO ANALÍTICO UTILIZADO NA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO NA UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL DO HC.....	10
2.1. Processo de Trabalho.....	10
2.2. Divisão de Trabalho.....	12
2.3. Ambiente de Trabalho e Capacitação.....	12
2.4. Controle e Monitoramento.....	13
Capítulo 3. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS/UFMG.....	15
3.1. Setor de Faturamento.....	15
3.2 Serviço de Arquivo Médico e Estatística- SAME.....	19
Capítulo 4. DIAGNÓSTICO DO FUNCIONAMENTO DA UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL DO HC: IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	22
4.1 Diagnóstico Geral.....	22
4.2. Diagnóstico do Setor de Faturamento.....	23
4.3. Diagnóstico do Serviço de Arquivo Médico e Estatística – SAME.....	27
Capítulo 5. APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL DO HC.....	28
5.1 Proposta de Intervenção Geral.....	28
5.2. Proposta de Intervenção no Setor de Faturamento.....	28
5.3 Proposta de Intervenção no Serviço de Arquivo Médico e Estatística – SAME.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 1.....Organograma parcial do Hospital das Clínicas da UFMG

FIGURA Nº 2.....Produção Ambulatorial, 2017

FIGURA Nº 3.....Quantitativo de Contas Hospitalares Faturadas, 2017

FIGURA Nº 4.....Valores Anuais Faturados, 2017

FIGURA Nº 5.....Faturamento de Contas Hospitalares

LISTA DE SIGLAS

AIH	Autorização de Internação Hospitalar
CFM	Conselho Federal de Medicina
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
FMS	Fundo Municipal de Saúde
HC	Hospital das Clínicas
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
ITO	Instrução de Trabalho Operacional
SAME	Serviço de Arquivo Médico e Estatística
SIA	Sistema de Informação Ambulatorial
SIH	Sistema de Informação Hospitalar
SIGTAP	Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos, Medicamentos e Órteses, Próteses e Materiais do SUS
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UPIA	Unidade de Processamento de Informação Assistencial

Capítulo 1. APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta monografia é o funcionamento da Unidade de Processamento de Informação Assistencial (UPIA) do Hospital Universitário da UFMG – Hospital das Clínicas, que tem duas atribuições específicas. Estas atribuições são: 1) o faturamento das contas referentes aos procedimentos realizados pelos pacientes durante seu tratamento no hospital, que devem ser reembolsadas pelo Sistema Único de Saúde (SUS); 2) o Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME) que organiza e mantém a guarda dos documentos referentes aos prontuários desses pacientes.

A partir de diagnóstico dos processos de trabalho neste setor do Hospital das Clínicas, verifica-se que há problemas de funcionamento e que tais processos podem ser aperfeiçoados, visando à maior eficiência na realização dessas duas atribuições.

O meu objetivo neste trabalho é detalhar este diagnóstico e propor intervenções que promovam o aperfeiçoamento dos processos de trabalho que ocorrem dentro deste setor.

Para orientar este estudo, será utilizado um quadro analítico que configura os aspectos relevantes do estudo de processos de trabalho, em geral, e que são aplicáveis à análise da Administração Pública, apresentado no **capítulo 2**.

O estudo desenvolvido é apresentado conforme a seguir detalhado:

O **capítulo 3** descreve a organização da UPIA/HC e esclarece acerca de seu funcionamento; o **capítulo 4** realiza o diagnóstico e a identificação dos problemas percebidos nos processos de trabalho; já no **capítulo 5**, são apresentadas propostas de intervenção visando ao aperfeiçoamento desses processos de trabalho. Nas considerações finais é ressaltada a importância da permanente discussão e reflexão sobre melhorias nos processos de trabalho em Instituições Federais de Ensino Superior, com a ativa participação de todos os que cuidam do provimento de cada modalidade do serviço público.

Capítulo 2. APRESENTAÇÃO DO QUADRO ANALÍTICO UTILIZADO NA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO NA UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL - UPIA - HC

Na construção deste quadro analítico foram destacados conceitos básicos da administração, a saber, processo de trabalho, divisão de trabalho, ambiente de trabalho, capacitação e formas de controle e monitoramento de processos de trabalho.

2.1. Processo de Trabalho

Partiu-se da definição de Davenport (1994), como referência para introduzir o conceito de *processo de trabalho*: “*um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto especificado para determinado cliente ou mercado (...); é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.*”

Processos de trabalho configuram-se, então, como um conjunto de atividades inter-relacionadas em uma sequência lógica que transforma entradas ou insumos (inputs) em resultados ou produtos e serviços (outputs), com o fim de atender as necessidades ou demandas de clientes internos ou externos de uma organização determinada.

Vaz (2008), ao analisar a gestão na administração pública, ressalta que os processos podem ser entendidos como elementos centrais da operação das políticas públicas. Implicam ações do poder público que devem ser realizadas de modo eficiente e eficaz, buscando a produção de um resultado positivo para a sociedade. O grande desafio é fazer com que o Poder Público consiga fornecer serviços de forma a atender com qualidade aos cidadãos.

Analisando os processos nas organizações - em especial as organizações públicas – verifica-se que estão expostos à influência da cultura organizacional, dos objetivos e estratégias organizacionais. São afetados pelas condições de um ambiente, incluindo a regulação interna e externa dessas organizações, a

tecnologia disponível, os condicionantes econômicos, culturais e sociais, entre outros. Segundo Vaz (2008), “é uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização do processo [de trabalho] e fazer mais com menos recursos.” Para o autor,

“processos apresentam algumas características muito claras. Uma primeira delas é a delimitação: têm um começo e um fim claramente estabelecidos. Em geral, os processos tendem a articular-se entre si no interior de uma organização ou no âmbito da cadeia de suprimentos de uma política pública, envolvendo várias organizações. Com isso, normalmente o fim de um processo é o disparo (início) de outro processo. Isto faz com que a intervenção do redesenho de um processo leve em conta essas ligações com outros. Dificilmente é possível alterar apenas um processo, isoladamente. Por exemplo, não é possível alterar o processo de gestão de estoques sem intervir também no processo de sua aquisição.”

Na análise de processos organizacionais os seguintes elementos analíticos devem ser distinguidos:

entradas: são os insumos necessários ao funcionamento do processo (inputs);

saídas: são os produtos e informações geradas pelo processo (outputs);

procedimentos de operação: são as várias operações, estruturadas de maneira lógica e planejada, que garantem a transformação dos insumos em produtos;

critérios de controle: são os elementos de avaliação, baseados em padrões de desempenho pré-estabelecidos, que permitem a mensuração de resultados e o controle das ações e dos agentes pelos gestores do processo;

recursos humanos: são as pessoas envolvidas nas várias etapas de operação do processo (agentes);

infraestrutura: são os recursos materiais que criam as condições logísticas para a operação do processo, como instalações, equipamentos e materiais de consumo.

tecnologia: são os recursos tecnológicos empregados, incluindo tanto os recursos físicos (computadores, máquinas etc.), como as técnicas e softwares.

2.2. Divisão do Trabalho

O conceito de processo de trabalho inclui a identificação da divisão de trabalho. O conceito de divisão de trabalho denota a especialização de tarefas com funções específicas, com a finalidade de otimizar a obtenção do resultado desejado. Da divisão do trabalho depende a eficácia de processos de trabalho específicos.

A divisão de trabalho permite que o trabalhador, através da execução de rotinas, adquira competência no cumprimento de tarefas especializadas, tendo como resultado a diminuição no tempo gasto nessas tarefas e o aumento de produtividade.

2.3. Ambiente de Trabalho e Capacitação

Dois outros conceitos importantes para embasar a análise a que me proponho e que estão relacionados ao conceito de divisão do trabalho são o de ambiente de trabalho e o de capacitação.

A administração pública deve, na busca de uma prestação de serviços de qualidade, promover ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. Para isso, essas instituições devem desenvolver programas específicos de capacitação que envolvam seus servidores e sua satisfação com o ambiente de trabalho, além de melhoramentos das condições ambientais gerais e o desenvolvimento das capacidades humanas desses trabalhadores.

Entre os muitos fatores que implicam a melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho estão: aproveitamento das habilidades; autonomia na atividade desempenhada; percepção do significado do trabalho; ausência de preconceitos; tratamento imparcial para todos os agentes e condições adequadas de segurança e saúde no trabalho.

A ideia principal, nesse caso, é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação dos servidores dentro do seu contexto laboral, melhora-se, em consequência, a produtividade.

2.4. Controle e Monitoramento

Os conceitos de controle e monitoramento dos processos de trabalho são importantes na análise desses processos.

A Administração Pública não pode prescindir do controle e do monitoramento de processos, uma vez que busca, além da qualidade na prestação de serviços, a transparência em sua relação com o público.

Embora muitas vezes esta etapa seja negligenciada na análise de processos de trabalho, ela é essencial em diagnósticos que visam a identificar possibilidades ou necessidade de mudança e aperfeiçoamento em rotinas e na organização do trabalho. Segundo Maximiano (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia [de organização do trabalho]” e deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados no elaborar o planejamento do processo de trabalho.

Bateman (1998) identifica atividades específicas de controle, destacando as seguintes:

- a) estabelecimento de padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;
- b) monitoramento do desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho;
- c) fornecimento de feedback às pessoas, sobre seu progresso e desempenho;
- d) identificação de problemas de execução de tarefas através da comparação entre dados de desempenho e padrões estabelecidos de desempenho, amplamente divulgados e acatados pelas organizações;
- e) execução de ações para corrigir problemas identificados.

A partir deste arcabouço analítico, será proposto diagnóstico do funcionamento da Unidade de Processamento de Informação Assistencial – UPIA do Hospital das Clínicas.

Capítulo 3. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL - UPIA – HC

Esta unidade é parte componente do Setor de Regulação e Avaliação em Saúde do Hospital das Clínicas da UFMG.

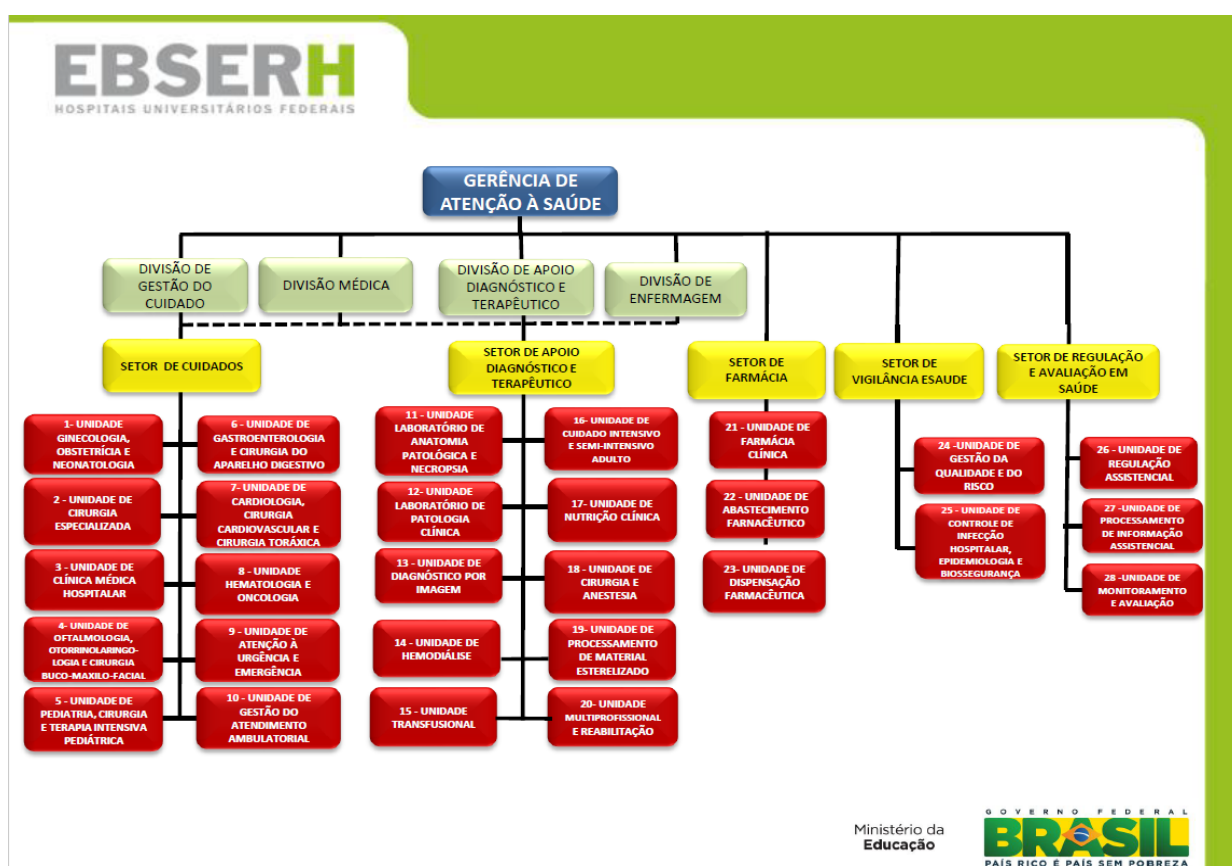
De acordo com o organograma do Hospital, (Figura 1), a UPIA tem como atribuições: 1) incluir as informações dos procedimentos realizados pelos pacientes em formulários do Sistema de Informação Hospitalar (SIH) do Ministério da Saúde, visando a instruir processos de faturamento dos ditos procedimentos no Sistema Único de Saúde - SUS; 2) organizar e gerir a guarda dos prontuários físicos dos pacientes atendidos no Serviço de Arquivo Médico e Estatístico (SAME).

A realização das duas atribuições implica a execução de tarefas específicas, a seguir detalhadas. As rotinas que orientam tais tarefas constituem a referência normativa para a organização dos processos de trabalho nesta unidade do Hospital das Clínicas.

3.1. Setor de Faturamento

O termo fatura é proveniente do latim e significa documento, que, por sua vez, denota um instrumento utilizado como testemunho escrito de uma relação comercial (compra ou venda). O papel do faturamento hospitalar é gerenciar todo o processo de atendimento dos pacientes, dando o suporte necessário de informação, monitoramento e controle das contas médicas. Num cenário de competitividade extrema, administrar bem as contas de uma instituição complexa, como é o caso do Hospital das Clínicas, é requisito essencial para se alcançar um atendimento de qualidade.

Figura nº 1 – Organograma Parcial do Hospital das Clínicas



Fonte: Hospital das Clínicas - UFMG

Em 29 de junho de 1990, a Portaria GM/MS nº 896, do Ministério da Saúde, determinou que o antigo Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) implantasse o Sistema de Informação Hospitalar (SIH/SUS), que foi regulamentado pela Resolução do INAMPS nº 227, de 27 de julho de 1990. Trata-se de norma necessária à gestão financeira do Sistema Único de Saúde – SUS, criado pela Constituição Federal de 1988.

A partir dessa regulamentação, considerando-se a necessidade de se estabelecer um sistema único de informações assistenciais que permitisse um

planejamento adequado de repasses financeiros da União para os sistemas de Saúde estaduais e municipais em todo o território nacional, foram instituídos o Sistema de Informações Hospitalares do Sistema Único de Saúde (SIH-SUS) e o Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS (SIA-SUS).

Esses dois sistemas são alimentados por dados sistematizados em formulário quando da entrada do paciente no hospital. O formulário é denominado Autorização de Internação Hospitalar (AIH). Essa AIH recebe um número previamente determinado pelo Ministério da Saúde. O formulário torna-se o elemento de identificação de todos os procedimentos realizados por cada paciente durante o tratamento.

No Hospital das Clínicas, cabe à UPIA o controle e registro dos códigos utilizados na AIH quando lança as informações dos procedimentos realizados por cada paciente. Nessa tarefa, a UPIA segue as normas de funcionamento do Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos, Medicamentos e Órteses, Próteses e Materiais do SUS -SIGTAP, obedecendo ao disposto no Manual de Informações Hospitalares do Ministério da Saúde. Atualmente, o software MV 2000 é o programa oficial para o cumprimento dessa tarefa.

Os prontuários com as informações referentes aos pacientes são repassados à UPIA pelas diversas secretarias dos setores de internação do Hospital, após auditoria médica e de enfermagem. Essas secretarias são responsáveis por listar os procedimentos executados para cada paciente e que devem ser cobrados do SUS. Estes recursos financeiros estão alocados no Fundo Municipal de Saúde de Belo Horizonte e são repassados ao Hospital das Clínicas de acordo com os termos de contrato de gestão firmado com a Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Geralmente, o prontuário de cada paciente é entregue ao setor, devendo ser faturado no prazo de três meses depois da alta do paciente. São pendências que devem ser resolvidas antes do faturamento: preenchimento correto de formulários, com assinaturas e carimbos de profissionais prestadores dos serviços, vistos e checagens em procedimentos de nutrição enteral e parenteral, anexação de laudos de resultados de exames realizados, entre outras.

Para realizar este trabalho, a UPIA conta com dois servidores da UFMG, treze empregados públicos contratados pela EBSEH e doze funcionários terceirizados, atualmente contratados pela empresa Provac. Sete dos funcionários terceirizados exercem suas atividades nas unidades de internação, onde se encarregam do faturamento de contas. A equipe da UPIA conta também com um profissional responsável pelo apoio aos trabalhos junto aos demais setores responsáveis pelo envio tempestivo dos prontuários à Unidade. Esta intermediação inclui atos da seguinte natureza: contato com os setores informando a data limite de entrega dos prontuários ao Setor de Faturamento e coordenação da equipe de faturistas que realizam o trabalho nos andares em que estão localizadas as unidades médicas especializadas.

Nesse processo de trabalho, as atividades obedecem ao fluxo a seguir descrito:

1) Tramitação dos prontuários: estes têm origem nos setores de internação, onde são previamente analisados por auditores médicos e de enfermagem. Já no Setor de Faturamento recebem a etiqueta de numeração com o número de AIH que deve ser anexada à folha de AIH já apensada ao prontuário do paciente. Em seguida, cada prontuário é encaminhado à equipe de faturistas. Estes lançam no sistema utilizado pelo hospital, o MV 2000, cada procedimento listado pelos auditores médicos e de enfermagem, obedecendo à codificação do SIGTAP. Em seguida, esses dados são exportados para o banco de dados do Ministério da Saúde, o SISAIH01. Quando ocorre alguma inconsistência, o prontuário deve ser encaminhado à pós-auditoria de enfermagem ou médica. Após correção da inconsistência, o prontuário retorna ao faturista que procede à correção e ao relançamento da AIH.

Caso não haja nenhuma inconsistência, verificada pelo programa SISAIH01, é gerado o formulário definitivo, contendo a listagem de todos os procedimentos a que o paciente foi submetido no hospital. Após aprovação pela Supervisão Médica do SUS, esse formulário é anexado ao prontuário. Os supervisores são servidores da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, cujo trabalho é executado nas dependências da UPIA.

2) Documentos necessários no processo de faturamento:

Além do formulário do SISAIH01, deve ser gerado também o laudo complementar no Sistema de Digitação de Laudo Médico no Prestador SUS-BH (SA04Z). Este documento é necessário para a prestação de conta do hospital à Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte.

3) Normas internas do Hospital das Clínicas

A atividade de lançamento dos procedimentos no sistema é regulamentada por Instruções de Trabalho Operacional (ITO), do Hospital das Clínicas. São vinte e três, atualmente. Estas instruções detalham todas as tarefas a ser realizadas e as rotinas respectivas, constituindo, em princípio, um guia seguro para orientação do funcionário que deve aplicá-las. No entanto, estas instruções estão defasadas, pois ainda incluem tarefas referentes ao sistema: NetTerm, não mais utilizado. Assim sendo, impõe-se a tarefa de atualização desse importante instrumento de gestão do processo de faturamento.

3.2. Serviço de Arquivo Médico e Estatística - SAME

O Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME) tem por atribuição organizar e manter o prontuário dos pacientes, cujo acesso deve ser fácil e desburocratizado, de acordo com critérios estabelecidos pelo próprio hospital.

O prontuário do paciente é um conjunto de documentos em forma de dossiê que, segundo Paes (1997), é “uma unidade de arquivamento formada por documentos diversos, pertinentes a determinado assunto ou pessoa”.

A Resolução 1821/2007 do Conselho Federal de Medicina (CFM) estabelece que o prontuário deve ficar sob a guarda da instituição que o gerou, mas as informações pertencem aos pacientes. O prontuário é valioso, uma vez que é um instrumento de comunicação entre os profissionais de saúde porque assegura a continuidade do tratamento, já que o registro do diagnóstico e dos procedimentos realizados em função de determinado tratamento possibilita que outro profissional, da área de saúde, assumo o atendimento e lhe dê correta continuidade.

O prontuário do paciente também se torna útil para a área administrativa do hospital, pois proporciona suporte nos aspectos financeiro e legal para o cálculo dos custos dos serviços prestados. A partir dele, é possível conseguir informações sobre gastos com medicamentos e aquisições de equipamentos, além de oferecer elementos para a avaliação da qualidade do atendimento oferecido. O prontuário configura-se, também, como um documento jurídico, que serve como prova legal de proteção do médico, do paciente e da instituição onde foi prestado o atendimento.

A Resolução 1639/2002 do CFM estabeleceu a guarda permanente para os prontuários arquivados em meio óptico ou magnético e microfilmados, fixando em vinte anos, a partir do último registro, o prazo para a preservação de prontuários em suporte de papel. Atualmente, para a guarda desses documentos, o Hospital das Clínicas mantém contrato com a empresa MEMOVIP.

Os usuários típicos do SAME do Hospital das Clínicas são quatro: pacientes, estudantes, profissionais de saúde, outras instituições, além de diferentes setores do próprio hospital. Os principais motivos de pesquisa desses documentos são: busca de elementos para verificação de paternidade, questões referentes a pagamento de seguros e pesquisas acadêmicas.

O Serviço de Arquivo Médico e Estatística do Hospital das Clínicas foi criado em 1977 para realizar a atividade de arquivamento dos prontuários dos pacientes atendidos no hospital e realizar as estatísticas referentes ao censo hospitalar.

Ocupando dois andares do prédio do Ambulatório Bias Fortes, dentro do complexo do HC, o SAME contém todos os prontuários de pacientes que são atendidos no hospital. Atualmente, são cerca de 1.150.000 prontuários. Estes documentos são arquivados na área física do SAME por cinco anos, enquanto são considerados ativos. Após cinco anos de efetiva utilização e não estando ativos, os prontuários são encaminhados à MEMOVIP, empresa terceirizada responsável pela guarda e arquivamento definitivo dos documentos.

As atividades típicas realizadas pelo SAME são:

1. registro de pacientes e inserção de dados de cada paciente no sistema do SAME;
2. enumeração de pastas especiais de arquivo com numeração sequencial e diferenciada por cores;
3. atendimento à recepção do arquivo;
4. arquivamento de prontuários por ordem crescente;
5. disponibilização de prontuários aos setores solicitantes do hospital;
6. localização dos prontuários através do sistema NetTerm, utilizado pelo SAME;
7. movimentação de prontuários através do sistema NetTerm para desarquivamento diário;
8. recepção e arquivamento de prontuários providos de todos os ambulatórios, do faturamento e da diretoria do HC;
9. solicitação de prontuários inativos à empresa que estiver realizando a prestação de serviço de guarda dos prontuários;
10. reativação de prontuários;
11. adequação dos prontuários à norma de capacidade máxima de 200 folhas por pasta de prontuário;
12. realização de relatórios estatísticos;
13. atendimento aos interessados em realizar pesquisas acadêmicas ou outras, nos prontuários.

Capítulo 4. DIAGNÓSTICO DO FUNCIONAMENTO DA UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS: IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO

Ao se tomar a Unidade de Processamento de Informação Assistencial – UPIA – HC como objeto de estudo, percebe-se a necessidade de se desmembrar o diagnóstico em três momentos: realizar um diagnóstico contemplando as características gerais, pertinentes a toda unidade; um diagnóstico específico do Setor de Faturamento e um terceiro, relativo às atividades do SAME.

4.1. Diagnóstico Geral

O diagnóstico que pode ser considerado como abrangente é válido tanto para o Setor de Faturamento, quanto para o SAME.

A principal deficiência que se pode identificar relativa à Unidade como um todo é a ausência de instrumentos de comunicação e publicidade das atividades realizadas, tanto interna como externamente.

Na administração pública, notadamente, é imprescindível que as ações e decisões sejam amplamente divulgadas em defesa da transparência.

Na UPIA, não existem instrumentos de gestão que atendam a esse requisito e isto acaba por prejudicar a eficiência da Unidade. Não existem compilações dos dados referentes à produção nem do faturamento nem do SAME, e, em consequência, não há divulgação desses dados.

A comunicação interna também é deficiente. A gestão da UPIA não possui canais de comunicação com os setores dos quais depende para exercer suas funções, que é o processamento das contas. Por falta desse intercâmbio, geralmente ocorrem atrasos na tramitação dessas contas e o desempenho da Unidade fica prejudicado.

Quanto ao ambiente de trabalho, pode-se dizer que tanto o Setor de Faturamento, quanto o SAME carecem de infraestrutura adequada. No caso do

SAME, as instalações foram adaptadas de antigos consultórios e atendem mal à sua atual função.

4.2. Diagnóstico do Setor de Faturamento

A atual coordenação da UPIA passou a coletar dados estatísticos sobre seu desempenho a partir de 2016. A iniciativa foi tomada após a reestruturação da unidade, que deixou de ser parte do Departamento Financeiro do Hospital e passou a integrar o Setor de Regulação e Avaliação. No entanto, há ainda poucos registros formais, em relatórios, sobre os dados compilados. Também não há análise sistemática disponível de informações gerenciais do setor. A coordenação da unidade reúne-se periodicamente com a equipe ali lotada e comunica verbalmente os indicadores de desempenho, as atualizações das metas e o resultado do desempenho relativo ao cumprimento dos prazos e das perdas de contas, conforme sistematizado na Figura 5. As figuras 2, 3 e 4 sistematizam dados da produção do setor.

Figura nº 2

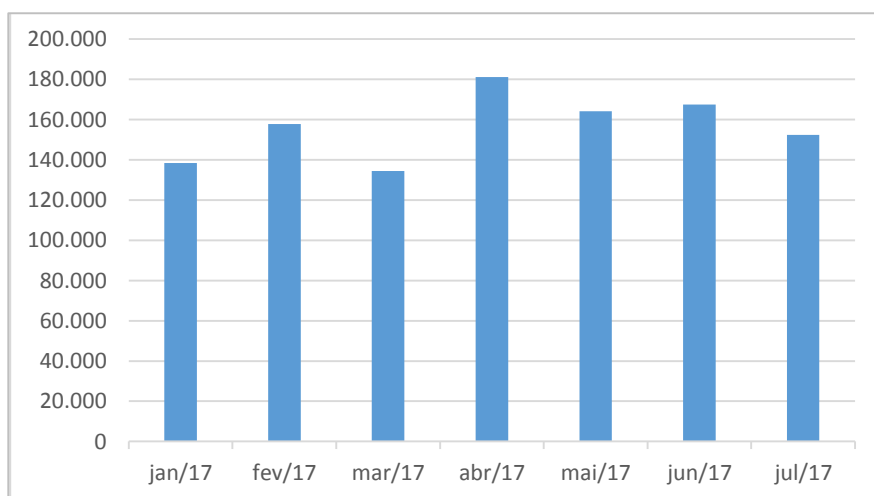
Produção Ambulatorial, 2017 (em Reais)

Mês	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	Total
Quantidade	138.442	157.862	134.387	181.169	164.197	167.474	152.366	1.095.897
Valores	R\$ 2.394.701	R\$ 2.444.005	R\$ 2.331.927	R\$ 2.711.125	R\$ 2.612.375	R\$ 2.690.962	R\$ 2.792.831	R\$ 17.977.926

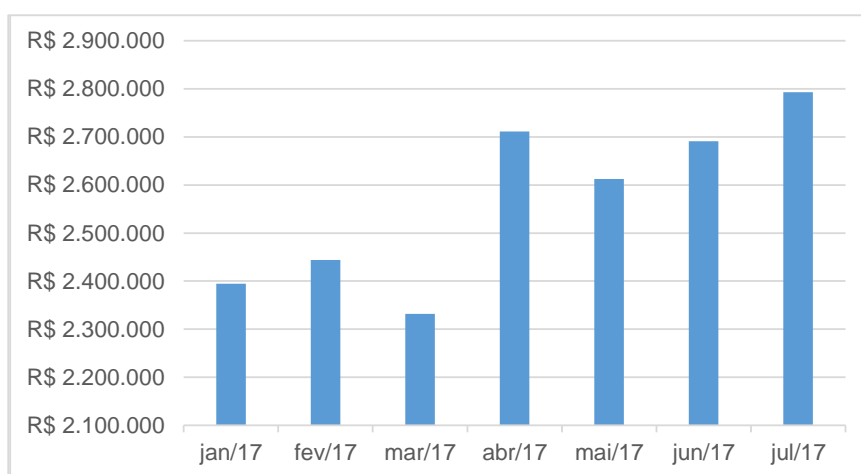
Fonte: UPIA/2017

Figuras nº 3 e nº 4

Quantitativo de Contas Hospitalares Faturadas, 2017



Valores Anuais Faturados, 2017 (em Reais)



Fonte: UPIA/2017

Os indicadores de desempenho relativos à atividade de faturamento da Unidade são os seguintes: 1) percentual de contas hospitalares inseridas no prazo de 45 dias no SIH; 2) percentual das contas ambulatoriais inseridas no prazo de 30 dias no SIA; 3) percentual de AIH rejeitadas na última apresentação; 4) percentual de perdas finais, isto é, contas que, após sua apresentação final, não são reembolsadas pelo SUS, conforme exposto no Figura nº 5.

Figura nº 5

Faturamento de Contas Hospitalares, 2016- 2017

2016	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
1º Envio	1936	1382	1414	1833	1742	2171	1651	1931	1143	1303	1596	2271	1698
Retiradas	27	3	14	22	73	98	18	78	84	251	246	266	98
Apresentadas	1909	1379	1400	1811	1669	2073	1633	1853	1059	1052	1350	2005	1599
Aprovadas	1852	1327	1349	1753	1609	2016	1586	1803	1001	875	953	1733	1488
Rejeição	3,0%	3,8%	3,6%	3,2%	3,6%	2,7%	2,9%	2,7%	5,5%	16,8%	29,4%	13,6%	8%
Valor aprovad	5.712.910,84	4.502.056,66	5.798.001,91	6.181.066,86	5.433.059,51	6.516.111,24	5.047.270,81	5.341.380,33	4.230.847,77	2.881.846,09	2.785.619,25	7.212.131,55	5.136.858,57

2017	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
1º Envio	2069	1965	2134	2108	1985	1948	2021	2111					2043
Retiradas	126	301	118	95	92	168	189	142	0	0	0	0	103
Apresentadas	1943	1664	2016	2013	1893	1780	1832	1969					1889
Aprovadas	1858	1562	1942	1904	1817	1684	1755	1894					1.802
Rejeição	4,57%	6,53%	3,81%	5,72%	4,01%	5,39%	4,20%	3,81%					5%
Valor aprovad	7.134.363,44	5.259.049,53	5.970.752,64	6.102.119,21	6.726.970,25	6.187.774,04	6.224.385,29	6.140.604,17					6.218.252,32

1º Envio:	Envio do primeiro CD para a SMSA contendo todas as contas digitadas.
Retiradas:	Contas retiradas do primeiro envio, que não são do último mês de apresentação, por motivos de pendências. Ex: Falta de notas fiscais, falta de laudos de anatomia, falta de laudos suplementares aprovados, etc.
Apresentadas:	Contas apresentadas a SMSA, após retirada das que continham inconsistências.
Aprovadas:	Contas aprovadas das que foram apresentadas.
Rejeição :	Contas que foram rejeitadas (bloqueadas) que deverão ser corrigidas e reapresentadas no próximo fechamento de fatura.

Fonte: UPIA/2017

De acordo com avaliações feitas por gestores nas citadas reuniões, os eventos de não cumprimento dos prazos previstos dentro das metas estabelecidas e de perdas de contas faturadas ocorrem, geralmente, por inadimplência verificada nos setores de internação que, por motivos diversos, não encaminham os dados relativos às contas para serem faturadas em tempo hábil. No caso da Patologia, por exemplo, a inadimplência decorre da falta de laudos comprovantes de exames que foram efetivamente realizados, mas não inseridos no prontuário do paciente.

No caso das contas entregues intempestivamente pelos setores geradores de despesas, verificam-se os seguintes problemas: 1) o acúmulo de contas; 2) retrabalho associado a promover a consistência de dados; 3) geração de novos formulários que devem ser enviados ao gestor municipal para conferência de dados, antes do ressarcimento dos gastos pelo SUS. Já no caso específico dos laudos de responsabilidade do Setor de Patologia, além do retrabalho já citado, verifica-se prazo de dois a três meses de atraso para a obtenção da consistência final dos dados para encaminhamento ao gestor municipal. Tais atrasos têm impacto negativo no desempenho final da unidade.

Além desses itens, as Instruções de Trabalho Operacionais – ITO's pertinentes ao faturamento estão defasadas, o que gera insegurança na execução das atividades a cargo deste setor.

Essas ITO's são instrumentos de gestão que têm como objetivo orientar os trabalhadores na execução de tarefas específicas. Sua importância, além de explicitar os passos a serem seguidos nessa execução, é a de criar um referencial documentado e padronizado para todos os trabalhadores.

Em relação ao fluxo de trabalho no faturamento, verifica-se a concentração de algumas atividades a cargo de alguns servidores, o que não dá a todos os trabalhadores do setor a visão geral das atividades ali cumpridas. Em tal contexto, a produtividade do setor de faturamento fica prejudicada, do que decorre o não cumprimento de metas estipuladas.

4.3. Diagnóstico do Serviço de Arquivo Médico e Estatística - SAME

O Serviço de Arquivo Médico e Estatística tem grande importância para o Hospital das Clínicas. De certo modo, ele guarda em seu acervo documentos que testemunham toda a história do hospital.

Apesar disso, por questões de escassez de recursos destinados à sua gerência, não há ainda políticas definidas para sua revitalização, divulgação, ou mesmo para a manutenção e manuseio do acervo.

As instalações físicas, por se tratar de adaptações do espaço do hospital antes destinado a consultórios, não são apropriadas para abrigar um acervo de tal magnitude. Segundo palavras da própria gestora hospitalar do SAME, a funcionária da EBSEH Telma Souza, “o ideal seria que o arquivo tivesse seu próprio espaço”.

Faz parte dessa deficiência de políticas para a gestão do acervo a falta de um profissional especializado em arquivologia, com conhecimentos especializados na gestão de documentos.

Por fim, devido a essa falta de política para a gestão do SAME e à falta de recursos materiais mencionadas, pode ser também citada como uma deficiência preocupante, por sua recorrência ao longo dos anos, a falta de investimento no número de funcionários necessários ao bom andamento das atividades do SAME.

Capítulo 5. APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A UNIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSISTENCIAL – UPIA - HC

A missão do servidor das IFES no âmbito da administração pública inclui mais do que prestar somente o serviço estipulado na descrição básica de cargos. O servidor federal, mas não só ele, deve também compreender os objetivos do planejamento estratégico da organização onde atua e contribuir para sua efetiva realização.

Nesta perspectiva, este trabalho de conclusão de curso apresenta propostas de intervenção nos processos de trabalho da Unidade de Processamento e Informação Assistencial do Hospital das Clínicas da UFMG, com o objetivo de se alcançar melhorias nestes processos e auxiliar no atingimento das metas estipuladas.

A proposta será feita considerando-se aspectos gerais e específicos da unidade.

5.1. Proposta de Intervenção Geral

Em primeiro lugar, propõe-se a criação de um **Boletim de Gestão** com periodicidade mensal, nos moldes do Boletim publicado pela EBSEH em seu sítio na intranet do Hospital. Nesse Boletim seriam divulgados os relatórios de gestão e dados referentes aos processos gerenciados por esta Unidade.

A implantação de um **Boletim** abriria um canal oficial de comunicação para divulgação de informações específicas da UPIA - HC.

5.2. Proposta de Intervenção no Setor de Faturamento

No Setor de Faturamento, propõe-se a atualização das Instruções de Trabalho – ITO's que se encontram defasadas. Como já dito, essas Instruções são a garantia de que o servidor ali lotado será corretamente orientado quanto à execução das tarefas exercidas no setor. Como instrumento de gestão, além desse papel, a atualização dessas Instruções possibilitará a manutenção e avaliação de padrões de desempenho no decorrer do tempo.

Em relação às instalações físicas do Setor de Faturamento, propõe-se a readequação de seu espaço, com a aquisição de mobiliário padronizado, ergonômico e adequado à área física do setor. A mudança de *layout* seria importante para possibilitar melhor ambiente de trabalho para os trabalhadores ali lotados. Essa intervenção abrangeria também a instalação de sinalização padronizada que discrimine tarefas especializadas e os locais específicos onde se realizam, assim racionalizando a distribuição dos prontuários para manuseio da equipe de trabalho.

No que se refere à concentração de determinadas atividades sob a responsabilidade de apenas alguns servidores, propõe-se que seja planejada capacitação de todos os trabalhadores do Setor de Faturamento, de modo a que todos eles se tornem proficientes em todas as atividades desenvolvidas na Unidade. Tal medida propiciará troca de ideias e de experiências de trabalho, da qual se espera que resulte maior integração e cooperação entre todos os trabalhadores do setor.

5.3. Proposta de Intervenção no Serviço de Arquivo Médico e Estatística - SAME

Para o SAME, a principal intervenção proposta é o estabelecimento, por parte da alta direção do Hospital, sob estímulo da Gerência do Setor de Regulação e Avaliação em Saúde e da chefia da UPIA, de uma política definida de gestão do arquivo, abrangendo a manutenção, o manuseio e a divulgação do acervo. Recomenda-se a contratação de profissional arquivista para o setor.

Além dessas medidas, mostra-se importante a avaliação da necessidade de constituição de um espaço próprio e adequado para a instalação do SAME, que proporcione o desenvolvimento de suas amplas possibilidades de expansão e uso.

Como no Setor de Faturamento, as Instruções de Trabalho Operacionais do SAME encontram-se defasadas. Sendo assim, propõe-se também sua atualização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aperfeiçoamento dos processos de trabalho na administração pública torna-se cada vez mais necessário. Discutir internamente, entre os próprios servidores, seu “modus faciendi”, com a participação de todos os servidores, é uma prática que deve a cada dia tornar-se mais efetiva para possibilitar a reflexão sobre ganhos de produtividade no serviço público que beneficiem os cidadãos e usuários dos serviços especializados

Promover reflexões sobre processos de trabalho permite que nos mantenhamos alertas sobre desvios e falhas nas práticas adotadas e busquemos superar, criativamente, os problemas com os quais nos deparamos em nossas rotinas.

Assumir esse protagonismo significa muito mais que apenas contribuir para melhorar nosso local de trabalho: significa estimular uma relação criativa e proativa com a comunidade universitária - e porque não dizer com a sociedade à qual devemos servir -, como forma de retorno do que foi e do que ainda é investido na capacitação de servidores das Instituições Federais de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo. Atlas, 1998.

BRASIL. **Lei Orgânica da Saúde n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Regula em todo território nacional as ações e serviços de saúde. 2ª edição Brasília, 1991. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília/DF, 20 de setembro 1990, seção 1.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria GM/MS n.º 896, 29 de junho de 1990**. Determinou que o INAMPS implantasse o Sistema de Informação Hospitalar – SIH/SUS. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília/DF, 2 de julho de 1990, seção 1.

BRASIL. Ministério da Saúde. Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social - INAMPS. **Resolução n.º 227, de 27 de julho de 1990**. Regulamenta a implantação do Sistema de Informação Hospitalar – SIH/SUS. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília/DF, 01 agosto de 1990, seção 1.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Resolução 1639/2002**. Aprova as normas técnicas para o uso de sistemas informatizados para a Guarda e manuseio do prontuário médico, dispõe sobre tempo de guarda dos prontuários, estabelece critérios para certificação dos sistemas de informação e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Resolução 1821/2007**. Aprova as normas técnicas concernentes à digitalização e uso dos sistemas informatizados para a guarda e manuseio dos documentos dos prontuários dos pacientes, autorizando a eliminação do papel e a troca de informação identificada em saúde. Brasília: Diário Oficial da União, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HOSPITAL DAS CLÍNICAS. **Instruções Operacionais de Trabalho (ITO) de 001 a 0023**. Disponível em site organizacional <prescricao.hc.ufmg.br/gesqualis/INSTRUCOES_TRABALHO/UFFinanceiro/Faturamento>

HOSPITAL DAS CLÍNICAS. **Instruções Operacionais de Trabalho (ITO) de 001 a 031**. Disponível em site organizacional <prescrição.hc.ufmg.br/gesqualis/INSTRUCOES_TRABALHO/SAME/ServicoArquivoMedicoEstatistica>

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES, M. L. **Arquivo: Teoria e Prática**. 3ª edição revista e ampliada. Rio de Janeiro. FGV, 1997.

VAZ, J. C. **Processos de Trabalho no setor público: gestão e redesenho**. São Paulo. EACH- USP, 2008