



**ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SÉRGIO AROUCA – EAD/FIOCRUZ  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**

**THAÍS ALMEIDA CAMPOS DA SILVA**

**PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE  
APRAZAMENTO DE CONSULTAS AMBULATORIAIS NA CLÍNICA DE  
ANESTESIOLOGIA DO HOSPITAL NAVAL MARCÍLIO DIAS**

Rio de Janeiro  
2021  
Thaís Almeida Campos da Silva

PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE  
APRAZAMENTO DE CONSULTAS AMBULATORIAIS NA CLÍNICA DE  
ANESTESIOLOGIA DO HOSPITAL NAVAL MARCÍLIO DIAS

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(a): Helena Maria Seidl Fonseca

Rio de Janeiro

2021

Thaís Almeida Campos da Silva

PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE  
APRAZAMENTO DE CONSULTAS AMBULATORIAIS NA CLÍNICA DE  
ANESTESIOLOGIA DO HOSPITAL NAVAL MARCÍLIO DIAS

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

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Nome, Instituição

---

Nome, Instituição

---

Nome, Instituição

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Helena Seidl, minha orientadora, pelos ensinamentos precisos, sua extrema dedicação e paciência.

Aos meus pais, especialmente ao meu pai, Carlos Alberto Scudino, meu maior exemplo de vida e resiliência.

Aos companheiros de trabalho da Clínica de Anestesiologia do Hospital Naval Marcílio Dias, que me incentivaram e vão participar da aplicação desse projeto.

Aos meus colegas da turma C-Sup 2021, pela parceria, apoio e estímulo.

A todos que, direta e indiretamente, fizeram parte da minha formação.

*“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”*

*(Theodore Roosevelt)*

## RESUMO

Neste trabalho procura-se discutir os desafios da gestão das filas de espera por uma consulta ambulatorial na especialidade de Anestesiologia, que abrange a Seção de Avaliação Clínica Pré-Anestésica e a Seção de Tratamento da Dor e Cuidados Paliativos, em um hospital militar que se encontra na cadeia terciária de atendimento, de cobertura nacional. Através da análise do longo tempo de aprazamento para essas consultas, demonstra-se a distância da proposta humanizadora do Sistema de Saúde da Marinha, do Sistema Único de Saúde (SUS) e de outros diferentes Sistemas de Saúde. O objetivo principal é identificar as causas do problema apresentado e, propor ações gerenciais de intervenção que consolidem a redução de filas e do tempo de espera por uma consulta ambulatorial na Clínica de Anestesiologia do Hospital Naval Marcílio Dias. Através da gestão participativa dos envolvidos nesse trabalho, serão implantadas ações que aumentem a oferta do serviço especializado e proporcionem o melhor acolhimento dos pacientes, objetivando o alcance da meta estabelecida de reduzir o tempo médio de espera por uma consulta ambulatorial na Clínica de Anestesiologia, especialmente no ambulatório da Seção de Tratamento da Dor, para no máximo 30 dias. Demonstra-se assim, que o acesso universal e igualitário aos serviços de saúde é uma garantia constitucional, elemento fundamental dos direitos e da cidadania.

**Palavras chaves:** Filas de Espera – gestão. Aprazamento - consultas.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SUS - Sistema Único de Saúde

SSM - Sistema de Saúde da Marinha

HNMD - Hospital Naval Marcílio Dias

AN - Ambulatórios Navais

OMFM - Organizações Militares com Facilidades Médicas

SMI - Serviço de Medicina Integral

SAE - Serviço de Atendimento de Emergência

CFM – Conselho Federal de Medicina

SBA – Sociedade Brasileira de Anestesiologia

CET – Centro de Ensino e Treinamento

MB – Marinha do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	5
1.1.1 Objetivo Geral .....	5
1.1.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	5
<b>1.3 METODOLOGIA</b> .....	6
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	7
<b>2.1 A ORIGEM, AS CONSEQUÊNCIAS E AS RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA ADMINISTRAÇÃO DAS FILAS</b> .....	7
<b>2.2 - AS ESPECIALIDADES DA ANESTESIOLOGIA E A SUA IMPORTÂNCIA NO ACOLHIMENTO DOS PACIENTES</b> .....	9
<b>3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO</b> .....	11
<b>3.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	12
<b>3.2 EXPLICAÇÃO OU ANÁLISE DO PROBLEMA</b> .....	13
<b>3.3 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES</b> .....	14
<b>3.4 GESTÃO DO PROJETO</b> .....	16
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	17
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	18



## 1 INTRODUÇÃO

Longos tempos de espera para consultas especializadas tem se constituído um problema comum em diferentes sistemas de saúde (CONASS, 2003), estando entre as principais barreiras ao acesso aos cuidados integrais à saúde. Além de ser um importante determinante da satisfação de profissionais e usuários, o tempo de aprazamento de consultas é um importante indicador da qualidade dos serviços, por estar relacionado à capacidade de resposta do Sistema às necessidades de saúde da população (VIEIRA, 2015).

De modo geral, o aumento da demanda por consultas médicas especializadas e conseqüentemente do seu aprazamento, decorre sobretudo, da ampliação da cobertura da atenção básica, do aumento da expectativa de vida e da prevalência de doenças crônicas, somada à insuficiência de recursos e de serviços (VIEIRA, 2015).

A seção de ambulatórios da Clínica de Anestesiologia do HNMD compreende os ambulatórios de Avaliação Clínica Pré-Anestésica e Tratamento da Dor e Cuidados Paliativos, e possui, como sua atribuição principal, a prestação de atendimento específico em regime ambulatorial aos pacientes encaminhados por outras Clínicas e Serviços do Hospital, por médicos dos Ambulatórios Navais (AN) e/ou outras Organizações Militares com Facilidades Médicas (OMFM) e, àqueles pacientes internados através da solicitação de pareceres. Como norma básica de funcionamento da seção de ambulatórios da Clínica de Anestesiologia, os pacientes são agendados para atendimento nos consultórios e atendidos com horário marcado, levando-se em conta a potencial gravidade da patologia cirúrgica, a capacidade instalada da seção e a situação funcional do usuário no Sistema de Saúde da Marinha (SSM).

No primeiro semestre de 2021, diante da melhora nos parâmetros epidemiológicos da pandemia de COVID-19, e após aferição de dados estatísticos próprios, evidenciou-se um aumento do tempo de aprazamento na marcação de consultas ambulatoriais na Clínica de Anestesiologia, especialmente na Seção de Tratamento da Dor. Diante da importância da seção de ambulatórios para o acolhimento de todos os pacientes que necessitem passar por procedimentos cirúrgicos, exames, tratamento de quadros algícos crônicos e cuidados paliativos, que necessitam suporte de profissional médico anestesiológico, bem como, para o fluxo de atendimento de pacientes portadores de patologias em sua área de abrangência no âmbito de todo SSM, optou-se para temática desse projeto: a redução do aprazamento de consultas ambulatoriais na Clínica de Anestesiologia do HNMD, especialmente da Seção de Tratamento da Dor.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 - Objetivo Geral**

Reduzir o tempo de aprazamento de consultas ambulatoriais da Clínica de Anestesiologia do HNMD, que compreende o ambulatório de Avaliação Clínica Pré-Anestésica e o ambulatório de Tratamento da Dor e Cuidados Paliativos.

### **1.1.2 - Objetivos Específicos**

- a) Aumentar a oferta de consultas ambulatoriais programadas mensalmente na Clínica de Anestesiologia do HNMD;
- b) Qualificar os colaboradores (técnicos de enfermagem e a secretária) da Clínica de Anestesiologia do HNMD para o acolhimento dos pacientes e implantar a estratificação de agendamento por gravidade e correto direcionamento dos casos aos ambulatórios específicos;
- c) Captação de profissionais especialistas em Medicina da Dor para atuação no HNMD, através de contratação de especialistas com título em Medicina da Dor, e formação de novos especialistas, com promoção de ensino e capacitação do anestesiológico na área de Dor, através de cursos extra-MB, e a criação do curso de Terapia da Dor, pela Escola de Saúde da Marinha.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O acesso à atenção médica especializada em tempo hábil é de grande importância, sobretudo frente a possibilidade de garantia da atenção necessária, uma vez que nem sempre é compatível com a gravidade da condição de saúde. Deste modo, a longa espera pode propiciar o sofrimento do paciente, reduzir as possibilidades de cura, permitir o agravamento das enfermidades ou a extensão das sequelas e até determinar o risco de morte, bem como, outras implicações socioeconômicas (VIEIRA, 2015).

Acredita-se que o tempo de espera aceitável para uma primeira consulta com o médico especialista não deve ultrapassar 90 dias (3 meses) (VIEIRA, 2015).

Visando a melhoria na assistência aos usuários do SSM que necessitam de avaliação, tratamento – cirúrgico ou não – e, acompanhamento no ambulatório da Clínica de Anestesiologia do HNMD, tem se buscado maneiras para reduzir o tempo de aprazamento de consultas, bem como, estratificação de prioridades baseadas na potencial gravidade dos casos.

### **1.3 METODOLOGIA**

O presente trabalho científico consiste em uma pesquisa de intervenção, com o objetivo de modificar a realidade estudada. O produto, é um projeto de intervenção a ser implementado após o período de restrições sanitárias impostas pela pandemia de COVID-19, seguindo a metodologia de problematização identificada no Ambulatório da Clínica de Anestesiologia do HNMD.

Reuniões com todos os profissionais da Clínica de Anestesiologia do HNMD orientaram a identificação e explicação da situação-problema. Após o *brainstorm*, as diversas causas elencadas foram combinadas em grupos afins e, inseridas em uma matriz de seleção de problemas, conduzindo ao reconhecimento de uma causa crítica. A determinação dessa causa crítica baseou-se nos critérios de governabilidade, permissão de ação gerencial e redução ou eliminação do problema.

Os dados coletados para definição dos descritores da situação-problema foram obtidos através da aferição estatísticas próprias da Clínica de Anestesiologia do HNMD, no período de janeiro de 2021 a junho de 2021. Importantes descritores foram extraídos, tais como, o tempo médio de espera por uma consulta ambulatorial desde a sua marcação até o atendimento (aprazamento) e, quantidade média de consultas realizadas mensalmente.

Na construção do referencial teórico, foi realizada uma revisão da literatura com pesquisa de artigos de referência na literatura especializada sobre a temática da gestão/gerenciamento das filas de espera no tempo para consulta com médicos especialistas.

De posse da causa crítica, foi desenhado o plano de intervenção, utilizando a matriz de programação de ações e, estabelecendo um planejamento para concretizá-las. Abordou-se ainda, os recursos necessários, produtos a serem alcançados, prazo para conclusão e o agente responsável.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A experiência internacional sobre filas em saúde é vasta, assim como é ampla a investigação teórica e gerencial para compreender e tratar esse problema (MARINHO, 2004).

### **2.1 A ORIGEM, AS CONSEQUÊNCIAS E AS RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA ADMINISTRAÇÃO DAS FILAS**

As filas são o resultado do descompasso entre a demanda não uniforme por serviços de saúde - especialmente as mais especializadas e subespecializadas - na maioria das vezes superior a oferta no sistema de saúde em questão (MARINHO, 2004). Resulta, em parte, das fragilidades nas articulações entre os níveis primário, secundário e terciário de atenção à saúde (AREAL, 2018).

Para Ed Wilson Rodrigues Vieira (2015) o aumento da demanda por consultas médicas especializadas e conseqüentemente do seu aprazamento, decorre, sobretudo, da ampliação da cobertura da atenção básica, do aumento da expectativa de vida e da prevalência de doenças crônicas, somada à insuficiência de recursos e serviços. Tal realidade pode ser vivenciada dentro do SSM através da ampliação do Sistema de Medicina Integral (SMI) sem a mesma taxa de crescimento dos serviços de média e alta complexidade.

Outro problema clássico para a gênese e a manutenção das filas, e de muito impacto quando os recursos são escassos, como na saúde, é o absenteísmo. O fato de deixar de utilizar a capacidade instalada, implica desperdício de recursos caros, que ficarão ociosos, e esperas desnecessárias por parte dos clientes (SILVA, 2017).

A demora no atendimento exerce impactos significativos no bem-estar dos pacientes e familiares envolvidos, pode propiciar o sofrimento, reduzir as possibilidades de cura, permitir o agravamento das enfermidades ou a extensão das sequelas, e até determinar o risco de morte, bem como outras implicações socioeconômicas (VIEIRA, 2015). Adicionalmente, obriga os sistemas de saúde a arcar com elevados custos e ônus administrativos, e a lidar com a pressão social ocasionada pela perda do prestígio/credibilidade do sistema de saúde em decorrência de tempos de espera elevados e/ou imprevisíveis e/ou “injustos” (MARINHO, 2004).

O gerenciamento das filas é um dos maiores desafios enfrentados por gestores de diferentes áreas de atuação, em especial dentro dos serviços de saúde. O gerenciamento das filas e do tempo de espera por serviços de saúde, como uma consulta ambulatorial especializada, por exemplo, tem por objetivo a otimização do uso da capacidade instalada através da ordenação racional e eficiente do acesso dos clientes (pacientes) que irão utilizar tais serviços. Desta forma, a gestão das filas para consultas especializadas é uma atividade fundamental na garantia do acesso integral e ao bom desempenho dos sistemas de saúde (AREAL, 2018).

Em situações de recursos materiais e humanos cada vez mais escassos, como vivenciado no SSM e especialmente no SUS, a atenção ao gerenciamento das filas de espera tornou-se fundamental. Dessa forma, as propostas de estratégias gerais para organizar os fluxos de atendimento aos pacientes são poderosos instrumentos de garantia da continuidade do cuidado e redução da ociosidade da capacidade instalada.

Os gestores do SSM e do SUS vem estimulando intensamente projetos de humanização do atendimento, através de operações organizadas e estruturadas com objetivo de reduzir as filas e o tempo de espera, com ampliação do acesso e atendimento acolhedor e resolutivo, baseado em critérios de risco.

Quando realizada uma revisão da literatura sobre a temática da gestão/gerenciamento das filas de espera no tempo para consulta com médicos especialistas, evidenciam-se iniciativas baseadas em algumas ou todas as temáticas abaixo:

- Estabelecimento e detecção de prioridades de atendimento dentro das filas de espera e, a correta destinação dos clientes;
- Definição de fluxos de encaminhamentos internos e externos calcados na comunicação através dos sistemas de referência e contrarreferência;
- Gerenciamento de esperas considerando as características da clientela e o padrão de demanda não uniforme;
- Sistemas de marcação de consultas com hora marcada, senhas, entre outros, fim evitar congestionamento de pacientes;
- Criação de ambientes de espera confortáveis e acolhedores ao bem-estar dos clientes e, dispondo de informativos para prevenção e promoção de saúde.

## 2.2 AS ESPECIALIDADES DA ANESTESIOLOGIA E A SUA IMPORTÂNCIA NO ACOLHIMENTO DOS PACIENTES

A Clínica de Anestesiologia possui a missão de coordenar, gerenciar e promover o atendimento especializado para realização de atos cirúrgicos, exames complementares e tratamentos de dores crônicas e cuidados paliativos, em regime de internação ou ambulatorial, além de emitir pareceres técnicos solicitados pelas demais clínicas.

Nos últimos anos, a Anestesiologia teve sua área de atuação muito ampliada, não sendo restrita ao centro cirúrgico, e a Medicina Perioperatória é uma realidade, bem como a Medicina da Dor, incluindo os cuidados paliativos.

A pandemia de COVID-19 levou a Anestesiologia para outro patamar, alterando completamente a rotina dos hospitais em todo o mundo, interferindo no modo de atuação e preparo dos profissionais da Saúde de forma incisiva. Os anestesiólogos são treinados para realizar procedimentos invasivos e são os profissionais com maior *expertise* em manejo das vias aéreas dos pacientes, portanto, atuaram incansavelmente na linha de frente do combate à COVID-19, e somaram esforços nas Unidades de Terapia Intensiva. Também foram os protagonistas dos “times de resposta rápida”, acionados para intubação traqueal dos pacientes com COVID-19, tentando minimizar o dano que a doença causa, como também o risco para os colegas de profissão.

O médico anestesiólogo atua para proporcionar aos pacientes um estado de total ausência de dor, sensação de bem-estar, relaxamento e conforto durante procedimentos cirúrgicos, terapêuticos ou diagnósticos. Tendo em vista a importância da consulta clínica pré-anestésica para segurança do paciente no ato anestésico-cirúrgico, o Conselho Federal de Medicina tornou obrigatória a consulta pré-anestésica para todas as pessoas que vão ser submetidas a uma cirurgia, por exemplo, devido à sua importância fundamental para a segurança do paciente, reduzindo os riscos de morbidade e mortalidade durante o procedimento cirúrgico, ao fazer o melhor preparo, assegurando as melhores condições de saúde para o ato anestésico-cirúrgico eletivo. Além disso, explicar ao paciente os tipos de anestesia aos quais ele pode ser submetido, com riscos e benefícios. Na última parte da consulta, são passadas orientações para cada paciente, que recebe o termo de consentimento informado para assinar, dando ciência das orientações que recebeu. Portanto, a realização da consulta para avaliar as questões do

condicionamento da saúde do paciente para ser submetido a tais procedimentos, necessita um ambulatório de avaliação pré-anestésica.

Em 2011, através de uma resolução do Conselho Federal de Medicina (CFM), publicado no Diário Oficial da União, regulamenta a Medicina da Dor como nova especialidade médica, através de curso de formação em Dor reconhecido pela Comissão de Dor da Associação Médica Brasileira (AMB), com duração mínima de 1 ano, e exame para obtenção do certificado de atuação em Medicina da Dor. A especialidade de Anestesiologia constitui uma das 9 especialidades médicas (Anestesiologia, Acupuntura, Clínica Médica, Neurocirurgia, Reumatologia, Fisiatria, Pediatria, Neurologia e Ortopedia) autorizadas a atuar em Medicina da Dor, após cumprimento das etapas para obtenção de título, regulamentadas pela AMB.

Essa área médica, que visa aliviar a dor e aumentar a qualidade de vida dos pacientes que convivem com dores crônicas e pacientes em cuidados paliativos, está ganhando cada vez mais espaço no mercado, com clínicas especializadas e profissionais que trabalham em hospitais. A dor é uma das principais queixas para a procura por atendimento médico. Algumas vezes, quando as alternativas médicas tradicionais não conseguem sanar em definitivo uma determinada dor, os próprios médicos referenciam o tratamento para especialistas em Medicina da Dor, principalmente se o problema for crônico.

Inaugurada em 2003, a Seção de Tratamento de Dor Crônica e Cuidados Paliativos do HNMD, é vinculada à Clínica de Anestesiologia, com a missão de tratar pacientes com dor crônica oncológica, e pacientes portadores de dor crônica não oncológica, cujo diagnóstico da causa da dor é pré-estabelecido pela clínica de origem do paciente, e destina-se primordialmente ao atendimento de pacientes ambulatoriais e internados. A assistência ambulatorial destina-se aos pacientes que reúnam condições clínicas e sociais para essa modalidade, sendo um fator determinante pelos próprios pacientes para exercício de sua autonomia. Os pacientes são encaminhados ao ambulatório através de pareceres médicos.

A maior demanda de atendimentos ambulatoriais na Clínica de Anestesiologia do HNMD – consultas de primeira vez ou retorno – estão relacionadas à medicina perioperatória, no ambulatório de Avaliação Clínica Pré-Anestésica. Em contrapartida, mesmo diante da demanda relativamente menor do ambulatório de tratamento da Dor, temos um número de especialistas em Medicina da Dor ainda restrito, contribuindo para o elevado aprazamento de consultas, especialmente devido ao perfil de acompanhamento crônico dos pacientes.

### 3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO

O HNMD é o hospital de referência na assistência a uma população de aproximadamente de 350.000 usuários entre militares, seus dependentes e civis. A missão deste Hospital é contribuir para a eficácia do SSM, disponibilizando atendimento médico-hospitalar de média e alta complexidade.

O HNMD dispõe de todas as especialidades médicas distribuídas em 14 andares. A Clínica de Anestesiologia (HNMD 12.01) se situa no 5º andar, e está funcionalmente subordinada ao Departamento de Cirurgia (HNMD-12). Atualmente, a Clínica de Anestesiologia é composta por oficiais médicos da ativa, especialistas em anestesiologia, e apenas 3 profissionais anesthesiologistas com título de especialista em Medicina da Dor. Possui um programa de residência médica, com 3 anos de duração, sendo um centro de ensino e treinamento (CET) de referência da especialidade, credenciado e vinculado à Sociedade Brasileira de Anestesiologia (SBA), além de praças com formação técnica em enfermagem e uma secretária de firma terceirizada.

A seção de ambulatórios da Clínica de Anestesiologia do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD) possui, como sua atribuição principal, a prestação de atendimento específico em regime ambulatorial aos pacientes encaminhados por outras Clínicas e Serviços do Hospital, por médicos dos Ambulatórios Navais (AN) e/ou outras Organizações Militares com Facilidades Médicas (OMFM), àqueles pacientes que a própria Clínica julgue necessário tal acompanhamento após alta hospitalar, e aos pacientes internados, através da solicitação de parecer pela clínica de origem do paciente.

Como norma básica de funcionamento da seção de ambulatórios de Avaliação Pré-Anestésica do HNMD, que conta atualmente com duas salas de atendimento e dois médicos, no 2º andar do HNMD, os pacientes são agendados para atendimento nos consultórios e atendidos com horário marcado, às segundas, quartas e quintas, de 7h às 15h (28 atendimentos – 4 por horário), às terças (20 atendimentos) e sextas (40 atendimentos – 2 agendas), de 7h às 15h, sendo que pacientes selecionados para alguns procedimentos específicos das clínicas de Cardiologia, Nefrologia, Cirurgia Vascular, Hematologia, Oncologia, e cirurgias oncológicas, são atendidos sem necessidade de agendamento prévio, sob livre demanda, para as avaliações pré-anestésicas, no 5º andar do HNMD, em sala anexa ao Centro Cirúrgico. Tal marcação tenta obedecer a distribuição do quantitativo estipulado de pacientes para cada um dos períodos citados - levando-



se em conta faltas e “extras”. Leva-se em consideração, ainda, a capacidade instalada da seção, a potencial urgência de tratamento da patologia e a situação funcional do usuário no SSM.

Os pacientes são orientados em relação à impossibilidade de comparecimento à consulta, através de telefone ou presencialmente, para desmarcá-la e providenciar novo agendamento. Os médicos que realizam atendimento no Ambulatório, também respondem aos pareceres de pacientes internados. Caso estejam impossibilitados de comparecer ao Ambulatório, os pacientes são avaliados pelos médicos no leito de internação. Pacientes idosos, crianças menores de 1 ano e portadores de necessidades especiais, podem ser encaixados nas faltas do dia, sendo atendidos sem marcação prévia.

A seção de ambulatório de Dor e Cuidados Paliativos, mais conhecido como Clínica de Dor, situado no 5º andar do HNMD, em sala anexa ao Centro Cirúrgico, funciona apenas às segundas, terças e quintas, das 7h às 13h, mediante agendamento e encaminhamento pela clínica de origem do paciente. Atualmente, contamos com apenas 2 médicos especialistas em Medicina da Dor para atendimento no ambulatório e respondendo pareceres de pacientes internados. Em virtude da crescente demanda e da visibilidade alçada pela Clínica de Dor, bem como do número restrito de especialistas em Dor, o aumento do tempo de aprazamento das consultas ambulatoriais é fator cada vez mais crítico.

### **3.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A problematização deste estudo consiste no tempo de espera por uma consulta ambulatorial nas seções de ambulatórios vinculados à Clínica de Anestesiologia do HNMD, especialmente do ambulatório de Dor, podendo acarretar insatisfação dos usuários do SSM, relacionada ao longo aprazamento. Os seguintes dados, aferidos de estatísticas de produtividade próprias, apresentam-se como descritores do problema:

- O tempo de espera por uma consulta ambulatorial desde a sua marcação até o atendimento (aprazamento) no ambulatório de Dor do HNMD era de aproximadamente 60 dias (2 meses), e no ambulatório de Avaliação Pré-anestésica, de 40 dias.
- O elevado tempo de espera ocorria a despeito da realização de aproximadamente 800 consultas ambulatoriais por mês na Clínica de Anestesiologia do HNMD. Dentro desse número médio de consultas ambulatoriais realizadas mensalmente pela Clínica de Anestesiologia do HNMD, aproximadamente 100 consultas são relacionadas a

encaminhamentos de outras Unidades de Atendimento do SSM e/ou de outras Clínicas da mesma Unidade, ou seja, consultas de “primeira vez”.

### **3.2 EXPLICAÇÃO OU ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Após ser identificada a situação indesejada, foram estabelecidas etapas metodológicas sequenciais para o estabelecimento de suas causas, sendo destacados como causadores da situação-problema:

- Número reduzido de profissionais especializados para realizar os atendimentos ambulatoriais,
- Remanejamento de especialistas para atuar nas Unidades de Terapia Intensiva (UTI) e Serviço de Atendimento de Emergência (SAE) do HNMD durante a pandemia de COVID-19.
- Elevada demanda de pacientes encaminhados para avaliação perioperatória e tratamento da Dor, pela Clínica de Anestesiologia do HNMD;
- Centralização no HNMD das atividades ambulatoriais na especialidade de Anestesiologia no âmbito do SSM na área do Rio de Janeiro;
- Perfil de acompanhamento crônico dos pacientes em tratamento de dor crônica pelo ambulatório de Dor, vinculado à Clínica de Anestesiologia do HNMD;
- Absenteísmo de pacientes agendados nos ambulatórios da Clínica de Anestesiologia;
- Ocupação de especialistas em atividades militares operativas fora da Clínica de Anestesiologia do HNMD.
- Reduzido número de profissionais com título de especialista em Dor.

Após submeter as causas supracitadas aos critérios de seleção baseados em governabilidade sobre elas, possibilidade de ação gerencial e, capacidade de redução ou eliminação situação indesejada, identifico como causa fortemente impactante sobre a situação-

problema e sobre a qual medidas gerenciais de enfrentamento devem ser elaboradas: a oferta de consultas programadas inferior a necessidade dos usuários.

### 3.3 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

O presente projeto de intervenção pretende atuar sobre a causa crítica que, além de apresentar governabilidade, impacta de forma significativa no problema a ser enfrentado.

Frente ao exposto, foram elaboradas propostas de intervenção que, pretendem ser implementadas após o período de restrições impostas pela pandemia COVID-19, objetivando a redução do tempo médio de espera por uma consulta ambulatorial.

- Medidas que aumentam a oferta de serviços especializados estão, frequentemente, entre as principais estratégias para redução do tempo de espera (VIEIRA, 2015).
- Da mesma forma, o adequado reconhecimento e estratificação de prioridades de atendimento baseadas na potencial gravidade dos casos, possibilita um menor tempo de espera. “Acesso e acolhimento, são elementos essenciais do atendimento, para que se possa atuar efetivamente sobre o estado de saúde do indivíduo” (GOULART, 2013). Assim, o preenchimento adequado das guias de referência/encaminhamento pelos profissionais de saúde é fundamental. Entretanto, o presente projeto não tem abrangência sobre todos os profissionais encaminhadores.

**Problema a ser enfrentado:** Elevado tempo de aprazamento na marcação de consultas ambulatoriais nas Seções vinculadas à Clínica de Anestesiologia do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD);

**Causa Crítica:** Oferta de consultas programadas inferior à necessidade dos usuários; Número reduzido de profissionais da especialidade, diante da elevada demanda de pacientes e centralização desse tipo de atendimento no HNMD, no âmbito do Sistema de Saúde da Marinha, ocasionando tempo de espera elevado e oferta de consultas programadas inferior às necessidades dos usuários.

**Descritor:** O tempo de espera para marcação de uma consulta ambulatorial (aprazamento) na Clínica de Anestesiologia do HNMD de aproximadamente 60 dias (2 meses);

**Indicador:** Tempo de espera para a marcação de consultas na Clínica de Anestesiologia do HNMD; (Fonte: agenda própria de marcação e estatística ambulatorial mensal)

**Meta:** Redução do tempo médio de espera por uma consulta ambulatorial (aprazamento) na Clínica de Anestesiologia do HNMD para no máximo 30 dias (1 mês);

**Impacto a ser gerado (resultado):** Melhoria na assistência aos usuários do Sistema de Saúde da Marinha que necessitam de avaliação, tratamento – cirúrgico ou não – e, acompanhados nos ambulatórios vinculados à Clínica de Anestesiologia do HNMD.

### Matriz de Programação de Ações

Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Aumentar gradativamente a oferta de consultas ambulatoriais.	Humanos	Consultas ambulatoriais gradativamente aumentadas.	Fevereiro, março e abril de 2022	Chefe da Clínica de Anestesiologia Thaís Campos
Qualificar nossos especialistas e fomentar sua formação em Medicina da Dor, através de cursos, e solicitar à Direção do Hospital, a contratação imediata de especialistas.	Humanos	Maior oferta de especialistas em Medicina da Dor no HNMD, para atuar na Seção de Tratamento de Dor crônica e cuidados paliativos.	Dezembro 2022	Chefe da Clínica de Anestesiologia Thaís Campos
Qualificar a equipe da Clínica de Anestesiologia para acolher as queixas dos pacientes encaminhados, bem como, sua estratificação de prioridade de agendamento, otimizando o atendimento.	Humanos	1 técnico de enfermagem e 1 secretária da Clínica de Anestesiologia qualificados para o correto acolhimento dos pacientes nos ambulatórios da Clínica de Anestesiologia.	Janeiro e fevereiro de 2022	Thaís Campos 3SG-EF Thiago SC Hayla

Pleitear junto à Diretoria de Ensino da Marinha, a Criação do Curso Especial de Terapia da Dor (C-ESP-TD), pela Escola de Saúde da Marinha.	Humanos	Criação de novo Centro de Formação promovendo Ensino e capacitação do Anestesiologista na área de Dor.	Janeiro de 2023	Chefe da Clínica de Anestesiologia Thaís Campos
---	---------	--	-----------------	--

### 3.4 GESTÃO DO PROJETO

A gestão do projeto será realizada pelo autor, que exerce a função de Assistente da Clínica de Anestesiologia do HNMD, assessorando o trabalho da Chefe da Clínica de Anestesiologia do HNMD no cumprimento da Missão, também contando com a colaboração de todos os integrantes da Clínica. Todos serão responsáveis pela supervisão e aplicação das ações propostas na matriz, analisando sua eficácia, eficiência e efetividade através da redução do descritor - tempo de espera para marcação de uma consulta ambulatorial (aprazamento) na Clínica de Anestesiologia do HNMD - e, alcance da meta pré-estabelecida - tempo médio de espera por uma consulta ambulatorial (aprazamento) na Clínica de Dor do HNMD para no máximo 30 dias (1 mês).

Nesse ínterim, nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2022, será proposto um aumento gradativo de 10% ao mês no número de consultas ambulatoriais de segunda à sexta, do ambulatório de avaliação pré-anestésica. Da mesma forma, a partir de janeiro de 2022, serão 4 dias de atendimentos no ambulatório de Dor. Tais medidas visam aumentar aproximadamente 25 consultas semanalmente - preferencialmente consultas de “primeira vez” - aos usuários do SSM que são encaminhados à Clínica de Anestesiologia do HNMD, e o correto direcionamento aos profissionais especializados.

Caso tal programação de ações não obtenha êxito no seu propósito, reuniões serão realizadas com o intuito de identificar as falhas e elaborar medidas de correção para o alcance da meta estabelecida.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente experiência visa demonstrar como é possível aprimorar os processos de gestão das filas de espera e os cuidados com os usuários do SSM, bem como, da população em geral. Através da integração técnica da “equipe gestora” com a qualificação da “equipe assistencial”, é possível atingir as metas.

O gerenciamento da lista de espera por uma consulta ambulatorial na Clínica de Dor do HNMD será o gatilho para reorganização de toda a seção de ambulatorios da Clínica de Anestesiologia do HNMD, contribuindo para uma assistência mais efetiva, eficaz e eficiente.

Considera-se, por fim, que o processo de reorganização de redes de atenção, partindo da gestão das filas de espera, pode e deve ser reproduzido em outras especialidades do HNMD.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AREAL, Adriana Ferreira Barros. **Redução da espera para consulta com neurologista após reorganização da atenção à saúde na Região Norte do Distrito Federal.** Com. Ciência Saúde. 2018; 29 Suppl 1:39-44.

Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **A saúde na opinião dos brasileiros.** Brasília: CONASS, 2003.

GOULART, Carolina Brito. **Acolhimento como estratégia para alcançar a integralidade da assistência em hospital de média complexidade.** Semina cienc. biol. saúde; 34(1): 91-96, jan./jul. 2013.

MARINHO, Alexandre. **Um estudo sobre as filas para internação e para transplantes no Sistema Único de Saúde brasileiro.** IPE - Texto para discussão N° 1055, nov. 2004.

SILVA, Fabio Henrique Pinto. **Estratégias para Redução do Absenteísmo em uma clínica de alta complexidade.** Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão em Saúde) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2017.

VIEIRA, Ed Wilson Rodrigues. **Tempo de espera por consulta médica especializada em um município de pequeno porte de Minas Gerais, Brasil.** Revista Mineira de Enfermagem. 2015 jan./mar.; 19(1): 72-78

BRASIL. Marinha do Brasil. Hospital Naval Marcílio Dias. **ORDEM INTERNA nº 12-01A, 25 de agosto de 2021** Rio de Janeiro, Marinha do Brasil, 2021.



