

RESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO DA UNIMED-BH. Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Ana Cláudia Mendes
ana.cmendes@unimedbh.com.br

Francisco Junior
francisco.junior@unimedbh.com.br

Thais Simões
thais.simoes@unimedbh.com.br

Raphael Barbosa
raphael.barbosa@unimedbh.com.br

Resumo: *Inserida no complexo ambiente da Saúde Suplementar, a Unimed-BH é uma Cooperativa de Trabalho Médico que se destaca pela liderança no mercado da região metropolitana de Belo Horizonte. Ao longo dos anos, a Unimed-BH buscou várias certificações/acreditações para garantir a eficiência do seu sistema, porém com modelos de gestão diferentes para atingir o mesmo objetivo, resultando em uma desintegração do sistema de gestão da empresa e dificultando a visão sistêmica dos processos. Com o aumento na adoção de diferentes sistemas de gestão pela cooperativa, surgem dificuldades relacionadas ao gerenciamento paralelo destes sistemas. Durante o ano de 2015, percebeu-se a necessidade de rever esses processos e a forma de organização do sistema Integrado de Gestão da Unimed-BH. Este trabalho tem como objetivo apresentar o levantamento realizado em relação aos diferentes modelos de gestão da qualidade nas unidades da Unimed-BH, bem como a proposta de reestruturação e novas diretrizes para o fortalecimento do Sistema Integrado de Gestão (SIG).*

Palavras-chaves: *Gestão da Qualidade, Sistema Integrado de Gestão, Padronização.*

1. Introdução

A Unimed-BH é uma Cooperativa médica que se destaca no segmento de operadoras de saúde, tendo ao longo dos anos alcançado números bastante expressivos. Entre estes números, podemos destacar os cerca de 1,2 milhões de clientes provenientes de 34 municípios da região metropolitana de Belo Horizonte.

Em termos estruturais, em 2015, a Unimed-BH encerrou o ano contando com um total de 5.684 médicos cooperados, gerando diretamente 4.003 empregos. Compondo sua rede assistencial, um total de 366 serviços de saúde. Destacam-se, entre estes algumas estruturas próprias: o Hospital Unimed unidade Contorno, o Hospital Unimed unidade Betim, a Maternidade Unimed unidade Grajaú, a unidade mista da Unimed-BH em Contagem, os Centros de Promoção da Saúde, as Clínicas Unimed Pleno e o Centro Médico da Unimed; os consultórios dos médicos cooperados; e os serviços credenciados.

Outra evidência é o crescimento do Índice de desempenho da Saúde Suplementar – IDSS da Unimed-BH- tendo alcançado, em 2015, seu melhor resultado histórico. A Unimed-BH tem o melhor IDSS entre as 40 maiores operadoras do Brasil. O melhor Índice de Desempenho é resultado de muito esforço e, claro, a adequação dos procedimentos da Cooperativa às normas nacionais e internacionais de qualidade possibilita o crescimento. Além disso, a Cooperativa manteve o mais alto nível de certificação no Programa de Acreditação de Operadoras (RN 277:2011).

A busca pelas certificações/acreditações iniciou-se em 2005, com os processos de acreditação na Maternidade da Unimed-BH, utilizando metodologia de projetos baseada no guia PMBOK®. Um modelo de gestão da qualidade foi traçado para atingir as certificações ISO 9001:2008, ISO 14001:200 e NIAHO, além de implantar a ISO 3100:2009.

Ao longo dos anos, as demais unidades (hospital, operadora e pronto atendimento) também foram certificadas, porém com modelos de gestão diferentes para atingir o mesmo objetivo, resultando em uma desintegração do sistema de gestão da empresa e dificultando a visão sistêmica dos processos.



Com o aumento na adoção de diferentes sistemas de gestão pela cooperativa, surgem dificuldades relacionadas ao gerenciamento paralelo destes sistemas. Durante o ano de 2015, percebeu-se a necessidade de rever esses processos e a forma de organização do sistema Integrado de Gestão da Unimed-BH.

Dessa forma, a Unimed-BH optou por repensar estratégias do seu sistema da qualidade ao perceber diferentes modelos de gestão nas unidades da cooperativa, por exemplo: (a) Sistema Integrado de Gestão da Unimed-BH implantado de forma fragmentada e em diferentes níveis de adequação; (b) Ausência de política corporativa da qualidade única; (c) Hierarquia de documentação com distintas nomenclaturas para as mesmas características de documento; (d) Gestão da documentação e mapeamento de processos é realizada de maneira diferente.

2. Objetivo

Apresentar o levantamento realizado em relação aos diferentes modelos de gestão da qualidade nas unidades da Unimed-BH, bem como a proposta de reestruturação e novas diretrizes para o fortalecimento do Sistema Integrado de Gestão (SIG).

3. Método

O estudo foi realizado de forma a entender o assunto envolvido, levantar as características dos diferentes modelos de sistemas de gestão e propor melhorias para reestruturação do SIG da empresa.

O estudo foi realizado por meio de um estudo de caso, que compreende em um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual do contexto da vida real (MIGUEL, 2010, p. 130). O método de estudo de caso foi escolhido devido a alguns benefícios percebidos, como a possibilidade de desenvolvimento de novas teorias e o aumento de entendimento dos eventos.

Para realização dos diagnósticos foram realizadas as seguintes análises: cenário atual e as diferenças dos modelos de gestão existentes, análise das políticas da qualidade, hierarquização de documentação e análise das diversidades de repositórios dos documentos.

Na análise do cenário atual, foi realizado um levantamento dos modelos de gestão, como certificações e creditações das normas da qualidade, tanto da Operadora quanto dos Serviços

Próprios. Na análise das políticas da qualidade, foi realizado um diagnóstico com o intuito de integrar as diretrizes e metodologia do sistema de gestão. Em seguida, foi realizada uma verificação dos tipos de documento de cada unidade com o objetivo de obter o real cenário existente na operadora e nos serviços próprios. Por último, foi realizada uma análise crítica dos repositórios de documentos existentes na empresa para escolha de um único sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED).

4. Resultado

4.1 Análise do Cenário

A partir de 2005 a empresa iniciou os processos de acreditação na Maternidade da Unimed-BH utilizando metodologia de projetos baseada no guia PMBOK®. Um modelo de gestão da qualidade foi traçado para atingir as certificações ISO 9001:2008, ISO 14001:200 e NIAHO, além de implantar a ISO 3100:2009. Uma das metodologias utilizadas foi o mapeamento de processo de forma setorial (mapeamento por gestão).

Em 2009 a Operadora da Unimed-BH também desenvolveu o modelo de gestão da qualidade para alcançar a certificação ISO 9001:2008, porém foi necessário utilizar metodologias diferentes em relação ao modelo de gestão da qualidade da Maternidade da Unimed-BH para atender algumas particularidades, como, por exemplo, o mapeamento por processo utilizando a cadeia de valor.

Com isso, ao longo dos anos, as demais unidades também foram certificadas, porém com modelos de gestão diferentes para atingir o mesmo objetivo, resultando em uma desintegração do sistema de gestão da empresa e dificultando a visão sistêmica dos processos. Outro ponto que contribuiu com a desintegração foi a implantação de auditorias por unidade, que aconteciam em momentos distintos e não resultavam em não conformidades devido aos diferentes escopos.

Na Unimed-BH foi identificada utilização de 6 certificações / acreditações / declaração de conformidade de acordo com os objetivos abaixo:

NORMAS	OBJETIVO
ISO 9001:2008	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestão da Qualidade Responsabilidade da Alta Direção Gestão de Recursos Realização do Produto Medição, Análise e Melhoria
ISO 31000:2008	<ul style="list-style-type: none"> Boas praticas de gestão de risco, aplicável a qualquer organização.
RN 277	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde; Incentivar a melhoria continua na qualidade assistencial da saúde suplementar.
NIAHO	<ul style="list-style-type: none"> Segurança do paciente, da equipe e outros usuários. Pré-requisitos: Acreditado com Excelência (Nível 3) e conformidade com a norma ISO 9001.
ONA (Níveis 1, 2 e 3)	<ul style="list-style-type: none"> Acreditado (Nível 1): Princípio de Segurança Acreditado Pleno (Nível 2): Sistema de planejamento e organização focado na “gestão integrada”. Acreditado com Excelência (Nível 3): “Excelência em gestão”, busca contínua da melhoria e de resultados positivos.
PALC	<ul style="list-style-type: none"> Segurança dos pacientes Boas Práticas Controle de qualidade em todas as fases do processo

Figura 1: Tipos de normas por objetivo

A partir deste cenário, e para melhor entendimento sobre o objetivo de cada certificação / acreditação nas unidades, foi realizado um levantamento sobre os modelos de gestão das unidades e suas diferenças.

4.2 Certificações / Acreditações / Declaração de conformidade das unidades

Foi desenvolvido um mapa de Certificações / Acreditações / Declaração de conformidade que foi possível identificar as diferenças. Foi identificado que 55% das unidades possuem algum tipo de certificação/acreditação. No total a Unimed-BH possui 10 certificações / creditações pelas unidades, conforme demonstrado na figura abaixo.

NORMAS	UNI 1	UNI 2	UNI 3	UNI 4	UNI 5	UNI 6	UNI 7	UNI 8	UNI 9
ISO 9001:2008	X	X		X					
ISO 31000:2008				X					
RN 277	Nível 1								
NIAHO				X					
ONA (Níveis 1, 2 e 3)		X	Previsão Fev/17	Nível 3	X				
PALC		X	X	X	X				

Figura 2: Mapa de certificações/acreditações existentes

Diante do exposto, é possível identificar que praticamente durante todo o ano são realizadas auditorias nas unidades. Sendo assim, o custo para obtenção/manutenção das certificações / creditações é consideravelmente relevante, envolvendo não apenas o pagamento das instituições certificadoras / creditoras, mas ainda o pagamento de consultorias e custo gerado pelo envolvimento dos colaboradores no processo que antecede as auditorias e nas próprias auditorias. Este último, em geral, bastante significativo.

Não existe uma resposta de quantas creditações são necessárias para toda a cooperativa e tendo a necessidade de avaliar a estratégia em relação ao tema. Para isso, foi criado o Comitê de Creditação da Unimed-BH que tem como objetivo discutir as melhores práticas de gestão da qualidade para a cooperativa.

4.3 Diversas Políticas da Qualidade

Outro levantamento realizado foi em relação às políticas da qualidade na Unimed-BH. Foi identificado que três unidades possuíam política da qualidade implantada, porém com características diferentes, mesmo possuindo objetivos em comum.



GESTÃO/ UNIDADE	IMPLANTADA	EM IMPLANTAÇÃO	PROJETO/PLANO DE AÇÃO
UNI 1	X		
UNI 2	X		
UNI 3			X
UNI 4	X		
UNI 5		X	
UNI 6			X
UNI 7			
UNI 8			X
UNI 9			X

Figura 3: Mapa de políticas implantadas ou não implantadas nas unidades

Ao analisar o conteúdo, foi identificado que nas unidades 1 e 2 havia quatro objetivos da qualidade e na unidade 4 somente dois objetivos, demonstrando mais uma diferença.

A política da qualidade foi revisada com o objetivo de ter um único direcionador na cooperativa. As especificidades relacionadas aos tipos de negócio da Unimed-BH (operadora e serviços próprios) foram levadas em consideração para que todos os serviços fossem contemplados.

4.4 Hierarquização das documentações

Durante o estudo, foram identificados diversos tipos de documentos com nomenclaturas e templates (modelos) distintos. A Figura 4 demonstra o agrupamento por cores destes tipos de documentos.

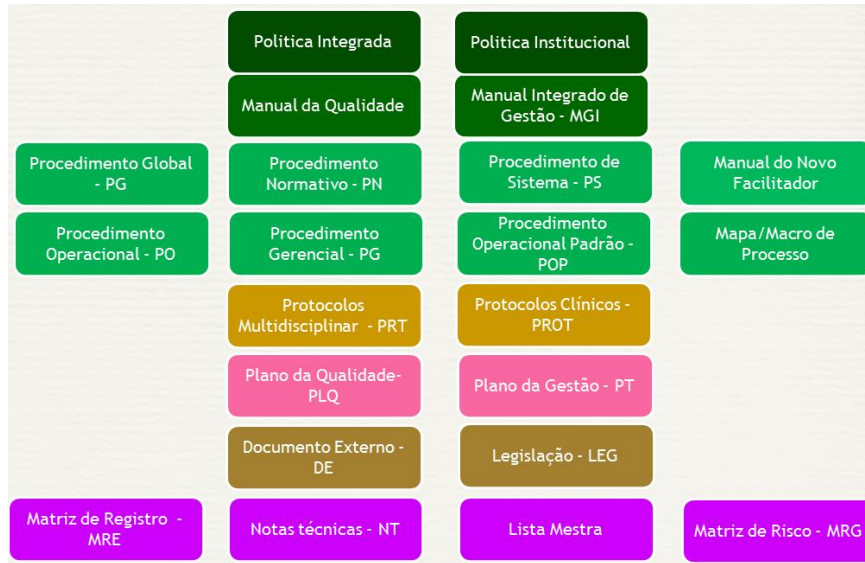


Figura 4: Diferentes tipos de documentos existentes nas unidades.

Foi realizado também um levantamento da quantidade de documentos por unidade utilizando as listas mestras (uma tabela que contém o código, nome do documento, número de revisões e data de publicação). A Unimed-BH possui 6754 documentos, sendo que 60% estão publicados nos Serviços Próprios.

Tipo de documento	Operadora	Serviços Próprios	Total
PROCEDIMENTO OPERACIONAL	824	2213	3037
ANEXO	1110	650	1760
PROCEDIMENTO GERENCIAL	76	212	288
PROCEDIMENTO NORMATIVO	6	204	210
MAPA DE PROCESSO	133	192	325
MATRIZ DE RISCO		113	113
DOCUMENTO EXTERNO	79	106	185
MATRIZ DE REGISTRO	135	104	239
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES		65	65
PROTOCOLO CLÍNICO		48	48
FLUXO DE ATIVIDADES		39	39
POLÍTICA	16	37	53
REGIMENTO INTERNO		26	26
LINHA DE CUIDADO		13	13
NOTA TÉCNICA		4	4
MANUAL DA QUALIDADE	2	3	5
NORMA		1	1
EVIDÊNCIA ACREDITAÇÃO	312		312
PLANO DA GESTÃO	30		30
CADEIA DE VALOR	1		1
TOTAL GERAL	2724	4030	6754

Figura 5: Lista de quantidade de documentos.

Após este levantamento, foi realizada uma reunião de padronização de hierarquia definindo qual tipo de procedimento será utilizado na cooperativa, que foi aprovado pelo Comitê Executivo.

Proposta de NOVA Hierarquia de Documentos



Figura 6: Nova hierarquia de documento da Unimed-BH

4.5 Gestão Documental: Repositório de documentos.

Três tipos de gestão documental foram identificados no estudo. As duas unidades que utilizam a cadeia de valor como metodologia de gestão trabalham com o OnBase (sistema de gerenciamento eletrônico de documentos), pois é um sistema todo parametrizado com a metodologia de gestão por processo. As demais unidades, que possuem mapeamento por gestão, utilizam o Diretório e/ou um Software de gestão da Qualidade para armazenar os documentos.

Foi realizado um estudo para identificar os benefícios, fragilidades e custo de cada gestão documental. Após o estudo, o GED OnBase destacou-se em relação ao melhor custo benefício e à acessibilidade. Com isso, foi aprovado no Comitê Executivo o OnBase como o repositório de documentos do sistema integrado de gestão.



Sistema	Benefício	Fragilidades	Custo
Onbase	<ul style="list-style-type: none">Ferramenta corporativa de gestão de documentosAcesso através da intranetControle de documentos e histórico de versõesExtração de relatórios gerenciaisAlertas de prazos para usuáriosPermite implantação de workflow de documentos		
Diretório	<ul style="list-style-type: none">Conhecimento sobre a forma de busca disseminado nas unidades	<ul style="list-style-type: none">Dificuldade de acessoDiretórios fragmentadosRastreabilidade das versões anterioresMaior chances de erro devido ao controle manual (lista mestra)	<ul style="list-style-type: none">Custo de armazenamento – aumento de capacidade
Software de gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none">Possui workflow de documentos	<ul style="list-style-type: none">Usuários desconhecem funcionalidadeNecessidade de criação de usuário no sistema para todos os colaboradoresSuporte sistêmico ineficiente	<ul style="list-style-type: none">Aumento do valor da licença visto que todo colaborador deverá ter acesso ao módulo de documentos

Figura: 7 Relação de benefícios, fragilidades e custo dos sistema de gestão documental



5. Conclusões;

A Unimed-BH tem um importante caminho a percorrer no sentido de fortalecer a nova proposta de reestruturação do Sistema Integrado de Gestão. Algumas ações já foram tomadas, por exemplo, a unificação da política da qualidade e definições relacionadas à gestão documental. Há ainda imensa possibilidade de otimização das auditorias realizadas e dos recursos gastos com estes processos na medida em que esta visão integrada prosperar, incluindo redução de custos com as instituições acreditadoras e consultorias.

A integração dos sistemas promove a melhoria do desempenho da organização, a redução de custos, de duplicidades e de burocracia, de conflitos entre os sistemas, pois é estabelecida uma única estrutura para a gestão, ligada às estratégias e aos objetivos corporativos. Além disso, a integração dos sistemas permite também a realização de uma única análise crítica e a melhoria da comunicação, já que é utilizado um conjunto uniforme de objetivos e uma abordagem integrada de equipe.

A partir desse diagnóstico foi desenvolvido o projeto “Fortalecimento e Integração do Sistema Integrado de Gestão” baseado na metodologia PMBOK®, com o intuito de disponibilizar informações estratégicas em tempo hábil de maneira integrada, melhorar a qualidade e agilidade na geração da informação estratégica, gerencial e operacional e Integrar metodologias e sistema de gestão, promovendo transversalidade e ganho de eficiência em processos na Unimed-BH até 2017.

6. Referências Bibliográficas.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (BRASIL). RESOLUÇÃO NORMATIVA – RN Nº 277. Rio de Janeiro: ANS, 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (BRASIL). Índice de desempenho das operadoras de planos de saúde. Rio de Janeiro: ANS, 2015.

Relatório de Sustentabilidade Unimed-BH 2015.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.