

PROJETO LEAN NAS EMERGÊNCIAS: MELHORIA NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UM PRONTO SOCORRO REFERÊNCIA À VÍTIMA DE TRAUMA

Natalia Magnus de Lima¹
nataliamagnus@yahoo.com.br

Prof. Me. Thiago Christel Truppel²
ttruppel@yahoo.com.br

RESUMO

INTRODUÇÃO: a metodologia *Lean* compreende uma filosofia de gestão que busca pela melhoria contínua dos diferentes processos da organização, baseado em tempo e valor, para entregar produtos (bens e/ou serviços) com elevados padrões de qualidade e baixo custo, por meio da eliminação de desperdícios ao longo da cadeia de valor. Os autores Womack e Jones (1998) apresentaram, no livro intitulado “A mentalidade enxuta nas empresas”, cinco princípios do pensamento enxuto que formam a base da Metodologia *Lean*, a saber: especificar o valor na visão do cliente (oferecer satisfação na ótica do cliente, ou seja, o produto deve atender suas necessidades e expectativas); identificar e mapear o fluxo de valor (avaliar as etapas do processo necessárias à entrega do produto para eliminar aquelas que não agregam valor ao cliente e, deste modo, agilizar o processo produtivo); criar fluxo contínuo (instituir processo sem interrupções); responder à demanda do cliente com produção puxada (produção realizada conforme a demanda do cliente); buscar a perfeição por meio da melhoria contínua (consiste na revisão constante dos quatro princípios anteriores, e dar continuidade a todo o processo de melhoria, analisando o que precisa de mudança, sempre em busca da perfeição). Os principais desperdícios a serem identificados e eliminados dos processos críticos da organização são: tempo de espera, transporte excessivo, processos inadequados com etapas desnecessárias, estoque, movimentação, falta de qualidade/defeitos, utilização inadequada do capital humano e superprodução. A eliminação desses desperdícios possibilita ao gestor tornar os processos mais eficientes, com redução dos seguintes aspectos: *lead time*, retrabalho, burocracia excessiva, etapas desnecessárias e gastos excessivos. Outros benefícios obtidos com a adoção da metodologia *Lean* são: ampliação do acesso aos serviços, agilidade no atendimento e aumento do nível de satisfação do cliente. Em face à problemática vivenciada pelas organizações de saúde quanto à superlotação nos Serviços de Urgência e Emergência de hospitais públicos e filantrópicos, o Ministério da Saúde desenvolveu, por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI/SUS), em parceria com o Hospital Sírio Libanês, o projeto denominado “*Lean* nas Emergências”, cujo objetivo foi reduzir a superlotação nas urgências e emergências de hospitais públicos e filantrópicos por meio do uso da metodologia *Lean* (BRASIL, 2019). Diante das inúmeras consequências da

¹ Enfermeira. Graduação em Enfermagem pela Faculdades Pequeno Príncipe (FPP).

² Enfermeiro. Mestre em Enfermagem (UFPR). MBA Executivo em Gestão da Saúde (FGV). Especialista em Gestão Empresarial da Saúde (PUCPR). Especialista Green Belt em Lean Seis Sigma. Especialista em Terapia Intensiva Adulto (AMIB/ABENTTI). Docente do Curso de Graduação em Enfermagem da Faculdades Pequeno Príncipe (FPP).

superlotação em unidades de urgência e emergência (aumento do tempo de espera para o primeiro atendimento, o que pode agravar a condição de saúde do paciente; queda no nível de qualidade do atendimento, devido à sobrecarga dos profissionais de saúde; insuficiência de recursos e insumos materiais e financeiros; aumento de conflitos, desmotivação e exaustão da equipe), delineou-se a seguinte pergunta de pesquisa para o presente estudo: quais resultados foram alcançados na eficiência operacional do pronto socorro de um hospital referência à vítima de trauma após a implementação do projeto “*Lean nas Emergências*”? **OBJETIVO:** identificar os resultados alcançados no pronto socorro de um hospital referência à vítima de trauma após a implementação do projeto “*Lean nas Emergências*”. **METODOLOGIA:** pesquisa exploratória, descritiva e retrospectiva, com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada com o auxílio de um instrumento contendo variáveis relacionadas ao projeto “*Lean nas Emergências*”, o qual foi utilizado para tabular os dados oriundos de relatórios institucionais. Os dados e informações compreenderam o período de dois anos (junho de 2017 a maio de 2019), o que possibilitou comparar os resultados operacionais dos períodos anterior e posterior à implementação do projeto de melhoria. A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva, com medidas de posição e dispersão, média, mediana, quartis, máximo, mínimo e desvio padrão. O presente estudo foi embasado na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). O projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) para apreciação, sob o nº do CAAE 19928619.9.3002.5225, sendo sua aprovação confirmada pelo parecer nº: 3.636.874. **RESULTADOS:** a implantação do projeto “*Lean nas Emergências*” utilizou uma série de técnicas e ferramentas nos processos operacionais do Pronto Socorro, com a finalidade de eliminar os principais desperdícios, sendo eles: mapeamento do fluxo de valor (MFV), *just in time*, *kanban*, automação (*jidoka*), 5S, padronização, nivelção da carga de trabalho (*heijunka*), controle visual e *kaizen* (RÉGIS; GOHR e SANTOS, 2018). Diante disto, a implementação do projeto “*Lean nas Emergências*” no Pronto Socorro do hospital em estudo apresentou resultados positivos nos seus principais indicadores. O NEDOCs (*National Emergency Department Overcrowding Scale*) apresentou uma queda de 193 (agosto/18) para 110 pontos (maio/19), redução de 43% nesse indicador. O tempo de permanência do paciente no Pronto Socorro com indicação de internamento hospitalar, cujos resultados são acompanhados pelo indicador LOS (*Length of Stay*), apresentou uma redução de 12,2 horas (junho/18) para 3,6 horas (maio/19), isto é, queda de 70,5% no tempo de espera por um leito de internação. Por último, a Taxa de Ocupação do Pronto Socorro reduziu de 95,3% (junho/18) para 50% (maio/19). **CONCLUSÃO:** pode-se concluir, com base nos indicadores monitorados (NEDOCs, LOS e Taxa de Ocupação), que o projeto “*Lean nas Emergências*” impactou de maneira positiva a eficiência operacional do Pronto Socorro, por meio da melhoria dos seus processos essenciais. Isto evidencia que realizar a gestão dos serviços de saúde com a adoção de diferentes estratégias, tais como a metodologia *Lean*, traz resultados que agregam valor as diferentes partes interessadas. Ressalta-se que as mudanças implementadas precisam de monitoramento e controle para manter a sustentabilidade dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Enfermagem; Gestão de Serviços de Saúde; *Lean Healthcare*; *Lean nas Emergências*.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. **Projeto Lean nas Emergências**: redução das superlotações hospitalares. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/projeto-lean-nas-emergencias>. Acesso em: 01 abr. 2019.

HSL - Hospital Sírio Libanês. **Metodologia Lean**. Disponível em: <https://www.leannasemergencias.com.br/a-comunidade-lean-nas-emergencias/metodologia-lean/>. Acesso em: 01 abr. 2019.

REGIS, T.K.O.; GOHR, C.F.; SANTOS, L.C. Implementação do Lean Healthcare: experiências e lições aprendidas em hospitais brasileiros. **Rev. de Adm. De Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 30-43, jan-fev, 2018.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.