

# Complexo Hospitalar de Barbacena aumenta em 62% os atendimentos de urgência e reduz em 60% o tempo de espera do paciente

Qua 09 agosto

Os números surpreendem: queda de 60% do tempo de espera do paciente no pronto atendimento (de 10 para 4 horas), de 18% na média de permanência nos leitos da clínica médica, redução em um dia no prazo médio para internação e diminuição de 21% da taxa de superlotação; enquanto o número de atendimentos de urgência cresceu 62%. Esses resultados foram obtidos em seis meses com o projeto Lean nas Emergências, implantado em janeiro deste ano.



Com uma média mensal de 3.082 consultas de urgência e 200 internações, o setor de Emergência do Hospital Regional de Barbacena Dr. José Américo (HRB-JA), um dos integrantes do Complexo Hospitalar de Barbacena (CHB), da [Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais \(Fhemig\)](#), passa por um momento de grande transformação. Paralelo a isso, o tempo de internação dos pacientes da saúde mental atendidos pelo Centro Hospitalar Psiquiátrico de Barbacena (CHPB), a outra unidade do Complexo, foi reduzido de 40 para 18 dias, um decréscimo de 55%.

O desempenho positivo em ambas as frentes se deve ao engajamento dos profissionais do Complexo que, desde o primeiro momento, aderiram à

proposta. Essa ampla adesão fez com que o CHB participasse do fórum nacional de abertura do Projeto Lean nas Emergências – ciclo 7, como o hospital com o maior engajamento inicial no primeiro ciclo. Em apenas 10 dias, metade dos mil servidores se inscreveram na plataforma digital denominada “Comunidade Lean nas Emergências” para acompanhar os indicadores do hospital e aprimorar o conhecimento com os cursos ofertados.

## Trajatória

A efetividade desses resultados pode ser medida pela experiência recente da instrutora de curso técnico, Viviane Rodrigues Mota Costa, 43 anos. Moradora do município de Barbacena, ela acompanhou a mãe durante sua internação no HRB-JA em razão de uma embolia pulmonar.

Segundo Viviane, o atendimento foi receptivo e os médicos avaliavam a paciente com frequência. “O exame para confirmar a embolia foi realizado na madrugada do dia da internação. Na tarde do dia seguinte, dois médicos e um psicólogo me informaram que minha mãe apresentava um nódulo que poderia ser um câncer e que estavam providenciando sua transferência para um hospital oncológico, o que aconteceu rapidamente. Posso dizer que fomos muito bem atendidas nos dois dias em que estivemos no hospital”, conta.

Iniciado em janeiro deste ano, o projeto Lean nas Emergências finalizou, em junho, a fase de implantação no CHB. Desde julho, o Complexo encontra-se na etapa de acompanhamento remoto que irá se estender por mais seis meses. Embora o foco seja o Pronto Atendimento do HRB, os gestores do Complexo decidiram também incluir o CHPB, devido ao fato de que as ferramentas do projeto podem ser empregadas em qualquer setor do CHB, não somente na emergência. “Com base nessa decisão, traçamos os objetivos para cada setor do Complexo, que atende a 51 cidades e a uma população de 800 mil habitantes aproximadamente”, explica a gerente de projetos do CHB, Vivian Siqueira Machado.

### **Interação e comunicação**

O que motivou a adesão do Complexo Hospitalar de Barbacena ao Lean – projeto do Ministério da Saúde que busca reduzir a superlotação nas urgências e emergências dos hospitais públicos e filantrópicos do país – foi a superlotação vivenciada pelo Pronto Atendimento, somada à dificuldade para a descrição dos processos da Unidade de Urgência e Emergência. O projeto é executado de forma colaborativa pelos hospitais Beneficência Portuguesa (BP), Moinhos de Vento (HMV) e Sírio-Libanês (HSL), por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS).

Após a adesão, foi instituída a Gestão de Alta Performance em Emergência (Gape), formada pelos três diretores do Complexo: geral, assistencial e administrativo; pela gestora do setor da Qualidade, pelo gerente de Internação e pelos coordenadores do Núcleo Interno de Regulação (NIR) e do Pronto Atendimento. Todos os membros do Gape participaram da capacitação para a implementação do Lean, ministrada, em São Paulo, pelo Hospital Sírio Libanês, responsável pela consultoria ao CHB.

Conforme relata Vivian Siqueira Machado, o maior desafio enfrentado pelo Gape foi alcançar o engajamento de todos os servidores dos dois hospitais. Vencido esse desafio, uma das primeiras ferramentas utilizadas, o 5S (senso de: utilização, organização, limpeza, saúde e higiene e autodisciplina) – que ajuda a criar a cultura da disciplina, identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias – possibilitou a interação entre os profissionais e aperfeiçoou a comunicação. “Em uma semana, houve o engajamento de todos e o alcance de resultados compartilhados em todo o Complexo”.

### **Mudança de cultura**

A melhoria no “giro” de leitos foi uma das principais mudanças. Para isso, foram utilizadas várias ferramentas do Lean que agilizaram as altas dos pacientes e geram um impacto sem precedentes. “Antes do Lean, entendíamos que o paciente deveria permanecer na unidade durante todo o tratamento. Depois do Lean, otimizamos esse tempo com a adoção da previsão de alta do paciente e mantivemos a mesma qualidade da assistência. Hoje, assim que o paciente chega, já tem uma proposta de alta. Conseguimos girar melhor os nossos leitos e reduzir a taxa de superlotação no

pronto atendimento”, conta a gerente de projetos.

O tempo que o paciente fica no pronto atendimento foi mapeado. A espera foi reduzida, com um impacto positivo imediato. Essa economia temporal também foi objeto de mapeamento. Foram montados fluxos e, a partir da comparação com o tempo anterior, foi estabelecida uma meta de desempenho.

Essa mudança de cultura se estabeleceu de forma progressiva e gerou o engajamento das equipes. Foram adotados os kanbans (quadros que sintetizam os dados clínicos de cada paciente, com os tempos de permanência na unidade identificados pelas cores e os fatores críticos para o cuidado desses pacientes). “Acompanhamos as pendências setoriais para que a equipe tenha acesso às informações, de modo que sejam equacionadas. Nesse processo, alcançamos uma comunicação melhor entre os setores e o núcleo interno de regulação passou a trabalhar com maior autonomia. A meta agora é manter essas conquistas”, frisa Vivian Siqueira Machado.

Outra estratégia que tem gerado bons resultados é a reunião de sustentabilidade, realizada quinzenalmente pela direção. Nesse encontro, são discutidas as metas para cada setor, com a antecipação de possíveis problemas e a busca de resultados. “Algo que tem aproximado as lideranças e os servidores da ponta é outra ferramenta que chamamos de conhecimento escalonado. As lideranças – direção, gerentes e coordenadores – saem periodicamente pelo Complexo compartilhando informações e dirimindo dúvidas”, pontua a gerente.

#### Divisor de águas

A técnica de enfermagem Fabiana Ceolin Barbosa Portes atua no Pronto Atendimento (PA) do HRB-JA desde a sua abertura, em 2014. Na sua opinião, o projeto Lean é um divisor de águas. “Hoje temos fluxos definidos e separamos as salas por complexidade, o que repercute na assistência aos pacientes. Com o Kanban, acompanhamos, de forma visual, a trajetória do paciente ao longo do seu atendimento no PA, o que impacta o nosso processo de trabalho, assim como para o usuário, que fica menos tempo no setor”, explica.

Para o enfermeiro intensivista Márcio Antônio Resende, que também atua na unidade de Urgência e Emergência do HRB-JA, o Lean mudou a estrutura e a forma de entender a urgência e a emergência no hospital. “O projeto mostrou que podemos ter uma assistência melhor qualificada, mais efetiva e com menor tempo de espera. Isso nos motivou a transformar o nosso dia a dia, a estudar mais e a desenvolver melhores projetos. Com a metodologia e as ferramentas do Lean, tudo o que sonhávamos e não sabíamos como colocar em prática se tornou possível. Começamos a transformar as nossas ações. O setor de Urgência e Emergência se tornou um elo forte do hospital, que une todos os setores e que transforma nossa rotina de trabalho”, sublinha o enfermeiro.

Ainda segundo Márcio Resende, nessa segunda fase do projeto os resultados dependem da manutenção das mudanças, o que motiva os profissionais do Complexo a investirem cada vez mais em qualificação e a manterem as discussões entre os grupos de trabalho. “Todos ganham com o Lean: os usuários dos serviços, com a melhor resolutividade da assistência, e os profissionais, com o conhecimento adquirido e a oportunidade de investirem na construção conjunta de uma nova realidade para o CHB”, finaliza.

