

## **LEAN HEALTHCARE: O PENSAMENTO LEAN APLICADO NO DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO**

\* Nilcilene Pinheiro Silva, Mayra Ribeiro, Mariana Schweller, Ana Carolina Moitinho,  
Raissa Meschiatti, Airam Marques

**Universidade Estadual de Campinas**

\*E-mail: [npshc@unicamp.br](mailto:npshc@unicamp.br)

### **Introdução**

O presente trabalho foi realizado em uma instituição de saúde pública universitária, com 95.000 m<sup>2</sup> de área construída, 436 leitos ativos, 76 macroáreas, 116 subunidades, 176 lideranças e um total de 3324 colaboradores. Esta instituição ficou um período de 11 anos sem Planejamento Estratégico (PE), que gerou a execução de atividades pelas lideranças das áreas sem alinhamento com objetivos estratégicos. A ausência de alinhamento gera desperdícios de tempo e recursos, retrabalho, conflito de prioridades, baixa eficiência e frágil gestão de riscos. No final de 2021 o PE foi realizado e permitiu que em 2022 uma área desta instituição, realizasse o desdobramento para sua área.

### **Objetivo**

Alinhar as ações da área com as metas e objetivos estratégicos estabelecidos no PE da instituição para garantir a melhoria contínua e a excelência no ensino, pesquisa e assistência; reduzir desperdícios e melhorar os processos de trabalho com uso dos princípios Lean.

### **Metodologia**

Foi utilizado o método do relatório A3 para o desenho do projeto, princípio Lean que visa resumir todas as informações em uma única folha de papel A3, o que permite a área expor para equipe e comunidade com maior clareza o planejamento realizado e como será monitorado. Primeiro foi analisado o PE da universidade e da instituição objeto deste trabalho, descrito o contexto dos problemas identificados pela equipe envolvida, sendo esta multidisciplinar. Foram registradas as evidências do estado atual, os objetivos do projeto e utilizado para análise do cenário, a Matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Após o cruzamento entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram descritas as ações alinhadas aos pilares, objetivos e projetos estratégicos. Cada ação do projeto tem relação com uma ou mais áreas da instituição e a integralidade destas envolve as 76 áreas da instituição e impacta em 3324 profissionais. Por fim, foram definidos os indicadores de monitoramento do projeto.

### **Resultados**

Obeve-se a missão e visão da área alinhados aos da instituição e um plano com 47 iniciativas, alinhadas aos objetivos estratégicos, sendo necessário aplicar a matriz

de esforço e impacto para priorizar e direcionar os prazos de execução. A matriz de esforço e impacto foi aplicada para direcionar a sequência de execução das ações e apressou 66% de atividades classificadas como Alto esforço e alto impacto, 20% baixo esforço e alto impacto, 14% baixo esforço e baixo impacto, sendo que não foi identificada nenhuma ação de Alto Esforço e Baixo Impacto. A Análise SWOT apresentou o registro de 14 descrições de forças, 14 de fraquezas, 13 oportunidades e 15 ameaças. O monitoramento conta com a gestão de 09 indicadores e já obteve 34% de ações concluídas, 51,1% estão em andamento e 14,9% ainda irão iniciar conforme os prazos estabelecidos até 2026. Das ações executadas, algumas se tornaram projetos e foram realizadas utilizando o relatório A3. A ação referente a gestão de documentos atingiu 95% (72) das áreas, gerenciando, no momento, 2050 documentos, com 344 destes publicados na intranet e um aumento de 26% da taxa de atualização de janeiro a julho de 2023, além da redução média de tempo de revisão dos manuais de 3 anos e 2 meses para apenas 54 dias. A ação voltada para o desenvolvimento de lideranças já atingiu 26% (20) das áreas da instituição, sendo representada por 45 profissionais, incluindo médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, assistentes sociais, biomédicos, nutricionistas e administrativos. A participação no treinamento de líderes oferecido pela Divisão de Recursos Humanos já permitiu atingir 42 (24%) de 176 profissionais que atuam em cargos de liderança, permitindo cumprir a missão da área de instrumentalizar os profissionais para gestão da qualidade e segurança em saúde de suas áreas. Os treinamentos aplicados geraram um Net Promoter Score (NPS) de 97%, a metodologia aplicada obteve 81% (34) de registros com classificação excelente e 08 (9%) como muito boa. Na ação voltada para a gestão sanitária 12% (02) das áreas licenciadas tinham o processo de auditoria implantado em 2022 e de janeiro a julho de 2023 teve um aumento de 59%. A ação voltada para o fortalecimento do Escritório de Projetos (EP) permitiu a este gerenciar 25 projetos, 14 das áreas conforme demanda e 11 referentes ao PE da instituição que foi desdobrado do Planes da universidade.

## Conclusão

O aprendizado com o desdobramento do PE para a área deste trabalho foi registrado para subsidiar a replicação para outras áreas da instituição e já iniciado em uma unidade piloto. Compreendemos que a missão desta área, alinhada ao da instituição, é promover a excelência na gestão por processos com instrumentalização das áreas para fortalecer a cultura de segurança e qualidade institucional. Ao cumprir essa missão por meio da execução das ações estabelecidas no PE, os profissionais desta instituição serão fortalecidos para atuarem na melhoria contínua e o sucesso das áreas na eficiência, qualidade e segurança serão o resultado do nosso projeto.

## Palavras-chave:

Planejamento estratégico. Melhoria contínua da qualidade. Lean Seis Sigma.

## Referências

Silva, A.P.; Aguiar, A.C. Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais. Artigos originais, Saude soc, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/pBfyp5GSzL4YXtd8gTK66j/#>> Acesso em 22 de setembro de 2023.

Fernandes, H.M.L.G.; et al. *Lean Healthcare* na perspectiva institucional, profissional e paciente: uma revisão integrativa. Revisão Integrativa, Rev. Gaúcha Enferm. 41, 2020.



CONPUESP

Congresso dos Profissionais das  
Universidades Estaduais de São Paulo

2023 - 2ª Edição

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/NXrNmFCz8cSkcswKH7XDBqt/?lang=pt#>> Acesso em 22 de setembro de 2023.

Régis, T.K.O.; et al. Implementação do Lean Healthcare: experiências e lições aprendidas em hospitais brasileiros. ARTIGOS, Rev. adm. empres. 58 (1), Jan-Feb 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/X6vD3mHZrQVsvbYvYGgP4FM/>> Acesso em 22 de setembro de 2023.