



Palavras-chave: Gestão em saúde. Produção enxuta. Lean healthcare. Operações de serviços. Operações hospitalares.

Introdução/Objetivo:

O Escritório de Projetos (EP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas¹. O principal objetivo de um EP é obter benefícios de padronizar e seguir processos, políticas e métodos de gerenciamento de projetos. A filosofia Lean healthcare é uma abordagem enxuta de gestão que consiste em agregar valor por meio do envolvimento de toda equipe na tomada das decisões tendo como foco o desenvolvimento de processos padronizados e confiáveis². A missão do EP é alinhar e integrar os projetos estratégicos e operacionais da instituição, fundamentados na filosofia Lean para aperfeiçoar a qualidade dos processos assistenciais, administrativos e de desenvolvimento.

Metodologia:

O método utilizado foi a filosofia Lean de gestão que propõe produzir mais, com maior valor e qualidade, reduzindo desperdícios. Lean significa “Enxuto” é uma metodologia ágil de gestão alicerçada em cinco práticas: gerar valor para o cliente, organizar o fluxo de valor, estabelecer um fluxo contínuo de tarefas, trabalhar a partir da produção puxada e aumentar a qualidade final do serviço ou produto. Ao identificar e eliminar obstáculos que impedem que as suas tarefas sejam executadas de maneira mais fluida, você não só eleva a sua produtividade, como também faz entregas mais eficientes. Utiliza ferramentas como o Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM), Relatório A3, 5S, Gestão à vista e Eventos Kaizen.

Resultados:

O EP foi instituído em agosto de 2019 por parceria firmada entre o Hospital de Clínicas e a Faculdade de Ciências Aplicadas, ambos da Unicamp. Para alinhar e atualizar o conhecimento dos gestores das áreas, foram desenvolvidas capacitações em matriz SIPOC, Mapeamento de Fluxo de Valor e Ferramenta A3. Para apresentar projetos A3, foi realizado um Workshop no qual foram apresentados os 17 projetos A3. Destes, três foram eleitos o melhor trabalho. Após isso, iniciou-se a formação de tutores e a capacitação de pessoas. De 2020 a 2021 foram capacitados 35 profissionais e desenvolvidos os seguintes projetos: Administração de medicamentos na Unidade de Internação de Adultos; Aplicando o Kaizen no NSP; Processo de Faturamento das AIH; Porcionamento e distribuição das refeições à pacientes internados; Reduzir o tempo de finalização das OS para solicitações de Hidráulica; Tempo de espera dos pacientes de internação eletiva; Relatório A3 Prevenção de Aspiração Broncopulmonar; Reduzir o tempo de espera para exames de Pet/CT e a permanência do paciente no setor de Medicina Nuclear; Melhoria no Fluxo de atendimento aos pacientes da quimioterapia; Gestão de Acesso. Atualmente, o EP acompanha e direciona o desenvolvimento dos 12 projetos estabelecidos no planejamento estratégico.

Conclusão:

O EP foi instituído e conseguiu alinhar e integrar os projetos estratégicos e operacionais da instituição. Instituiu e consolidou a filosofia Lean como norteador da gestão no HC. Mantém um histórico de melhoria contínua e têm exercido um papel estratégico na sistematização e padronização de processos, além da qualificação de times de melhoria e de tutores de projetos, o que contribui para melhores resultados institucionais e para a satisfação da gestão, dos profissionais e dos pacientes. Além disso, o EP é fundamental e necessário para a execução dos projetos do planejamento estratégico.

Iniciativas e encontros desenvolvidos para a estruturação do Escritório de Projetos.



Times de trabalho e projetos desenvolvidos pelo Escritório de Projetos do HC Unicamp.

Referências: 1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2017. Disponível em: <https://www.pmi.org/> 2. HOUCHEMS, N., KIM, C.S. (2014). The Application of Lean in the Healthcare Sector: Theory and Practical Examples. In: Wickramasinghe, N., Al-Hakim, L., Gonzalez, C., Tan, J. (eds) Lean Thinking for Healthcare. Healthcare Delivery in the Information Age. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8036-5_4

Agradecimentos: Ao Professor Paulo Ignácio por ter aceitado o desafio de compartilhar seus conhecimentos, ao Prof. Antonio pelo apoio e a todos os profissionais, alunos e tutores do escritório de projetos que desenvolvem a melhoria contínua dos processos.