

**O SETOR EM NOTÍCIAS - Notícias**

24.08.2010

**Hospital São Camilo aumenta produtividade com implantação de sistema de gestão da Toyota**

O Hospital São Camilo, localizado em São Paulo, promoveu uma grande melhora em seus indicadores de gestão ao aplicar o Sistema Lean, método de gestão de empresas baseado no modelo Toyota. Aplicado inicialmente na Unidade Pompéia, o projeto teve resultados em economia, aumento de produtividade, além de diminuição de erros de cobrança, maior espaço em salas cirúrgicas no horário nobre e potencial de ganho ainda maior.



Os resultados desse projeto foram apresentados no Lean Summit 2010, maior encontro sobre o sistema de gestão da América Latina, que reuniu 1.100 pessoas em São Paulo, no mês de agosto. Conforme explica a gerente de qualidade do Hospital São Camilo, Daniela Akemi Costa, a aplicação do Sistema Lean na Instituição iniciou em 2007 através de uma parceria com a Johnson & Johnson, empresa fornecedora do Hospital. "Eles estavam em fase de expansão do Lean para os clientes e decidimos iniciar a implantação no Centro Cirúrgico e no Raio-X da Unidade Pompéia", diz Daniela.

A unidade de Raio-X entrou no projeto por ser importante para captação de clientes para a Ressonância Magnética, apesar de não ter grande importância financeira. O índice de reclamação no serviço era alto, além da pressão gerada pelo aumento de custo. "Essas questões elevavam o stress dos colaboradores do setor, além de gerarem filas, o gargalo do serviço", destaca a gerente da qualidade.

Já o Centro Cirúrgico é um processo estratégico para a instituição. Porém, os médicos cancelavam muitas cirurgias, mesmo com um alto índice de ociosidade das salas, pois diziam que não havia horário livre. Das 14 salas de cirurgia da unidade, o hospital escolheu então apenas uma para implantar a primeira etapa do projeto do Sistema Lean. "Descobrimos que o tempo de preparo da sala de cirurgia escolhida era altíssimo, gerando uma taxa global de utilização de apenas 38% em dezembro de 2007", explica Daniela. A meta determinada foi de atingir 85% de utilização da sala. A sala passou então de 800 para 1.200 cirurgias por mês.

Com os objetivos definidos, o hospital pôde fazer um levantamento do que não funcionava na sala de cirurgia, como baixa utilização, erros de contagem e retrabalho, movimentação desnecessária, gestão visual deficiente, demora no preparo do material e do local e planejamento comprometido. "Perdíamos muito tempo na montagem da sala e, apenas com a retirada da contagem de material de dentro da sala, reduzimos em 22 minutos esse processo".

A implantação do Sistema Lean previa então diversos projetos: gestão visual, implementação tempo takt – horas disponíveis X demanda; implementação do tempo de interrupção para arrumar a sala (setup); criar conceito de supermercado para materiais, medicamentos, caixa de medicamentos cirúrgicos/ enxovais e na rouparia. "O mais importante, entretanto, foi a sensibilização das pessoas. No início, tivemos muita dificuldade para convencer o médico sobre os benefícios do sistema para o trabalho dele."

Após a implantação das mudanças na sala piloto, a avaliação dos colaboradores foi muito positiva e todos "só queriam trabalhar na sala de cirurgia 13", como conta Daniela. "A melhora foi tanta que o processo das outras salas começou a acompanhar naturalmente, foi aí que decidimos expandir". Hoje, são oito salas Lean em funcionamento e a meta é ter as 14 salas de cirurgia do hospital padronizadas pelo sistema.

Com a expansão do projeto para todas as salas da unidade Pompéia do Hospital São Camilo, a estimativa é de um ganho de disponibilidade de cinco salas de cirurgia no horário nobre, potencial de ganho de R\$ 11 milhões por ano, aumento da produtividade em 36%, economia real de R\$ 1,2 milhão por ano em insumos e desperdício de talentos e diminuição dos erros de cobrança com ganho anual de aproximadamente R\$ 3,5 milhões.

