

**12º PREMIO DA FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR**

Inscrição nºFBAH048

**PROJETO: INTRODUÇÃO DA FILOSOFIA LEAN DE GESTÃO NO AMBULATÓRIO DO  
HOSPITAL MADRE TERESA**

Melhoria do processo com foco no atendimento ao cliente e redução do desperdício no envio de contas ao Faturamento

**BELO HORIZONTE / MG**

**2016**

## INFORMAÇÕES DA CANDIDATA

### Dados Pessoais

Thais Milena Gramigna Fernandes

RG: MG14.087.040                      CPF: 069.959.356-59

Endereço: Rua Claraval, 14, Bairro Betânia – Belo Horizonte / MG

Telefone Fixo: (31)3383-1957 – Celular: (31) 99894-2477

*E-mail: [thais.gramigna@yahoo.com.br](mailto:thais.gramigna@yahoo.com.br)*

Data de Nascimento: 14 de novembro de 1984

Estado Civil: casada

Filiação: Antônio Vinicius Gramigna e Valeria Antônia de Moraes Gramigna

## **Formação Acadêmica**

Bacharel em Administração com foco em Turismo e Hotelaria pelo Centro Universitário Newton Paiva – Conclusão em Dez/2007

## **Histórico Profissional**

- **Hospital Madre Teresa**

Período: de Maio de 2015 até o momento

Cargo Atual: Coordenadora do Ambulatório

- **Hospital Madre Teresa**

Período: de Abril de 2008 a Agosto de 2014

Cargo: Coordenadora do Centro de Diagnóstico por Imagem

## SUMÁRIO

<b>1. A INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Objetivo Geral .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>5. DETALHAMENTO DO PROJETO .....</b>	<b>8</b>
<b>5.1. Liderança .....</b>	<b>8</b>
<b>5.2. Planejamento estratégico .....</b>	<b>9</b>
<b>5.3. Foco no Cliente .....</b>	<b>10</b>
<b>5.4. Gestão de Processos .....</b>	<b>11</b>
<b>5.5. Gestão de Pessoas .....</b>	<b>14</b>
<b>5.6. Relação com Fornecedores .....</b>	<b>16</b>
<b>5.7. Responsabilidade Social.....</b>	<b>16</b>
<b>5.8. Resultados .....</b>	<b>17</b>
<b>5.9. Conquistas de Certificações, Acreditações e Prêmios .....</b>	<b>19</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>20</b>

## 1. A INSTITUIÇÃO

O Hospital Madre Teresa está localizado em Belo Horizonte / MG à Avenida Raja Gabaglia, nº 1002 – Bairro Gutierrez Belo Horizonte - MG - CEP 30 441 070 e tem como mantenedor o Instituto de Pequenas Missionárias de Maria Imaculada, localizado à Rua Major Antônio Domingues, 244 – São José dos Campos - SP – CEP 12.245-750.

A prestação de serviço e o cuidado no atendimento aos enfermos praticado pela instituição teve início na década de trinta, quando foi fundado o Sanatório Morro das Pedras para o atendimento e abrigo de tuberculosos carentes de toda a região, até então considerada ideal para o tratamento da doença. Em meados de 1948, a pedido do então Arcebispo de Belo Horizonte, Dom Antônio dos Santos Cabral, o Sanatório passou a ser administrado por uma congregação religiosa que tratava e dedicava-se exclusivamente aos cuidados dos tuberculosos.

Na época, Madre Maria Teresa de Jesus Eucarístico, fundadora da congregação religiosa, identificou que o local apresentava fragilidades e condições inadequadas para tratamento aos doentes, no entanto, pautada nos ensinamentos religiosos e igualmente preocupada com as condições de higiene e tratamento dos internos, decidiu assumir a direção e cuidados do então Sanatório, que passou a se chamar Sanatório Marques Lisboa.

Em sua trajetória, muitos foram os processos de melhorias implementados, bem como os desafios e incertezas vividos pela congregação religiosa para manutenção do local, principalmente quando no início da década de 80, houve o fechamento dos sanatórios por decreto do Ministério da Saúde. Em decorrência do encerramento do ciclo de internações de pacientes com tuberculose no Brasil e início da fase de tratamento ambulatorial da doença, o Instituto de Pequenas Missionárias de Maria Imaculada, decidiu por transformar o local em hospital Geral. Desta forma, o Sanatório Marques Lisboa foi desativado e substituído pelo “Hospital Madre Teresa”, que assim foi chamado em homenagem à fundadora do Instituto Religioso.

Sua inauguração ocorreu em 11 de dezembro de 1982, no entanto, suas atividades iniciaram efetivamente em 1º de julho de 1983, data de internação do seu primeiro paciente.

Deste então, ocorreram outras tantas melhorias no Hospital Madre Teresa, mas sempre com o compromisso no cuidado do atendimento ao paciente, como proposto pela fundadora do Instituto.

Atualmente, o Hospital Madre Teresa caracteriza-se pela excelência e segurança no atendimento ao paciente e conta com 324 leitos. Fazem parte dessa obra 332 Médicos, 93 Especializandos, 52 Residentes, 22 Fisioterapeutas, 50 voluntários da Pastoral da Saúde e 1566 colaboradores, além dos 25 Aprendizes e 11 Estagiários.

Apresenta um extenso parque tecnológico, com equipamentos de última geração, distribuídos em toda a sua extensão, com foco para o Bloco Cirúrgico e Centro de Diagnóstico por Imagem, que oferece aos pacientes diversos procedimentos diagnósticos e terapêuticos, com a realização de exames de Ressonância Magnética, Tomografia Computadorizada, Ultrassonografia, Hemodinâmica, Radiologia Convencional, Cardiologia Intervencionista, entre outros.

No ano de 2015 foram realizadas um total de 17.553 internações e 11.695 Cirurgias, além dos 49.568 pacientes atendidos no Atendimento 24 Horas e 103.731 atendimentos eletivos no Ambulatório.

Localizado na região oeste da cidade de Belo Horizonte, hoje o Hospital Madre Teresa é responsável pelo amparo às comunidades carentes presentes em seu entorno destacando-se, principalmente, o apoio e trabalho social desenvolvido no Aglomerado Morro das Pedras, localidade onde residem em média vinte mil pessoas em situação de vulnerabilidade social. Através da parceria com a Sociedade Cruz de Malta, representantes da congregação religiosa e membros da instituição desenvolvem semanalmente atividades educacionais com crianças e adolescentes, auxílio aos idosos, além do incentivo a campanhas de solidariedade, com o apoio de médicos e colaboradores.

- **Missão:** Cuidar da Saúde integral dos clientes com excelência e sustentabilidade
- **Visão:** Até 2018, ampliar a rede de atuação e ser a primeira escolha em alta complexidade no estado de Minas Gerais
- **Valores:** Fundamentação no Evangelho;
  - Ética Profissional;
  - Comprometimentos Social e respeito ao meio ambiente;
  - Permanente atualização científica e tecnológica;
  - Assistência segura;
  - Valorização das pessoas;
  - Colaboração e trabalho em equipe;

• Home page: [www.hospitalmadreteresa.org.br](http://www.hospitalmadreteresa.org.br)

## **2. INTRODUÇÃO**

Este trabalho desenvolvido no Ambulatório do Hospital Madre Teresa abrangeu a aplicação da metodologia *Lean* no processo de atendimento e faturamento e, apesar de se caracterizar como um tema ainda recente na área da saúde, quando aplicado corretamente, entendido e aceito por todos os envolvidos possibilita ganhos surpreendentes tanto em termos de qualidade quanto de eficiência.

Assim como no Sistema Toyota de Produção, a adaptação e os resultados alcançados com a implantação da “Manufatura *Lean*” demandam tempo e muito esforço de toda a equipe, no entanto, seus benefícios e resultados são facilmente observados na maioria dos segmentos que o adotam. Na área da saúde, apesar da necessidade de pequenas adaptações na metodologia, vem se apresentando como excelente ferramenta para superar as ineficiências na prestação de serviços.

Considerando essa nova tendência, o hospital Madre Teresa tem se destacado como uma instituição de saúde interessada em desenvolver esse pensamento enxuto e, desta forma, alguns setores utilizaram esta metodologia para o aumento da receita, melhoria dos processos e, conseqüente, satisfação dos clientes.

A aplicação do conceito *lean* no Ambulatório exigiu a capacitação dos profissionais envolvidos para melhorar seu trabalho enquanto o realizam, identificando etapas do processo que podem ser facilmente reduzidas ou até mesmo eliminadas, lembrando que, tudo aquilo que não agrega valor para o cliente final deve ser repensado como um possível desperdício. Importante ressaltar que, os aspectos culturais, a grande competitividade e a atual conjuntura macroeconômica também foram fatores contribuintes para desenvolvimento e aplicação destes princípios no setor, bem como em toda a instituição.

Com a finalidade de comprovar a eficácia dessa estratégia adotada no ambulatório do Hospital Madre Teresa, este estudo pretende apresentar e discutir como a aplicação dos princípios *Lean* nos processos do setor estão diretamente relacionados à valorização das pessoas, diminuição de custos, melhoria na qualidade dos serviços e agilidade em todas as etapas.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo Geral**

Melhorar a qualidade dos serviços prestados no ambulatório, com foco no atendimento ao cliente e na redução de desperdícios no envio de contas ao Faturamento

### 3.2. Objetivos Específicos

- Diminuir o tempo de espera para atendimento nas diversas etapas do processo (recepção e atendimento médico);
- Padronizar os processos de trabalho, proporcionando à equipe maior autonomia e eficiência;
- Agilizar as etapas de montagem e liberação de contas ao Faturamento;
- Diminuir os retrabalhos do processo de liberação das contas e de atendimento ao cliente;
- Reduzir o índice de contas devolvidas pelo Faturamento;

## 4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para a execução deste projeto foi baseada na filosofia de gestão *Lean* (Enxuto) que pretendeu facilitar a busca de informações pertinentes ao processo e fatores contribuintes desfavoravelmente para o alcance das metas do setor.

Com a finalidade de entender melhor a metodologia *Lean*, para execução do estudo em questão dentro do seu processo evolutivo, torna-se necessário inicialmente conceituá-la, entretanto, a literatura que aborda o sistema *Lean* ainda é escassa, principalmente em se tratando de aplicações na área da saúde.

O *Lean Thinking* ou Mentalidade Enxuta originou-se no Sistema Toyota de Produção e disseminado por *James Womack* e *Daniel Jones*, que se tornaram referência no estudo desta metodologia, passou a receber outras denominações como *Lean System* ou Sistema Enxuto. O termo *Lean* surgiu, como um método para otimizar a fabricação automotiva, no entanto, passou a ter uma abordagem e abrangência mais ampla que pode ser facilmente aplicada em qualquer processo, uma vez que, seus preceitos buscam aumentar a produtividade e reduzir custos, através da eliminação dos desperdícios.

Portanto, através da aplicação das ferramentas *Lean* e da filosofia de gestão com foco na redução dos sete tipos de desperdício: (superprodução, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos) foi possível identificar as fragilidades do processo no Ambulatório, analisar dados e propor ações de melhorias para o alcance dos objetivos aqui propostos.

## 5. DETALHAMENTO DO PROJETO

### 5.1. Liderança



O projeto *Lean* no Ambulatório, a princípio, foi implementado a pedido da Diretoria, com início previsto para Junho de 2015, sendo o foco principal a qualidade do atendimento ao cliente. No entanto, enquanto líder do setor e do projeto foi possível identificar fragilidades também no que diz respeito a Faturamento, mais especificamente, no alto índice de contas devolvidas por falhas operacionais.

Foi necessária a realização do diagnóstico situacional de todas as etapas do processo, conhecendo e acompanhando a equipe em sua rotina de atendimento ao cliente e envio de contas ao faturamento e, desta forma, tornou-se possível a identificação de não conformidades, inexistência de processo estruturado em todas as etapas, anseios e dificuldades da equipe e, principalmente, conhecimento do grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados.

Este diagnóstico foi realizado através de visitas estruturadas com o acompanhamento de um consultor especializado na aplicação desta metodologia e reuniões mensais com a equipe, para que todos tivessem conhecimento e principalmente entendessem a ferramenta, sendo peças fundamentais na definição de ações e redefinição do processo.

A gerência do setor também teve papel importante na execução do projeto, através do amparo na reestruturação dos processos, viabilizando as mudanças, além de garantir e apoiar as decisões e ações apresentadas pela equipe.

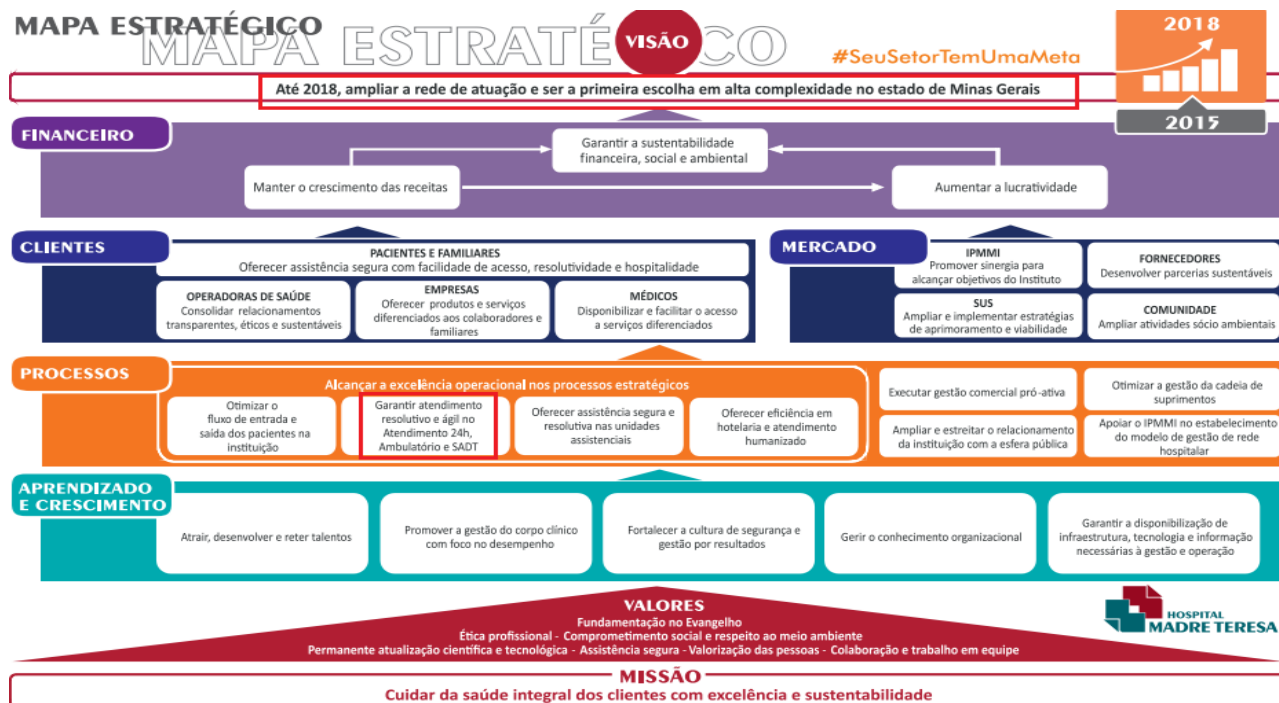
## **5.2. Planejamento Estratégico**

O planejamento deste projeto está alinhado ao Planejamento Estratégico da instituição, atualizado em 2015 com abrangência até 2018. O mesmo foi elaborado com orientação de consultoria externa (Fator RH), com o apoio de um grupo gestor, composto por membros da Diretoria, gerentes e alguns membros do corpo clínico e lideranças da instituição. Nessa ocasião foram redefinidos missão, visão e valores institucionais, além de estabelecidos os objetivos estratégicos e definição de Planos de Ação, com base na análise do ambiente interno e externo, tudo isso estruturado na metodologia BSC (*Balanced Score Card*).

Sendo o Ambulatório apresentado como setor estratégico para a instituição, uma vez que, torna-se a porta de entrada para os clientes/ pacientes e possibilita a realização de consultas e, conseqüentemente, exames, cirurgias e internações, foi apontado como integrante da perspectiva de Processos, no intuito de garantir o atendimento resolutivo e ágil aos pacientes, assim como o Atendimento 24H e o Centro de Diagnóstico por

Imagens. Desta forma, está amplamente envolvido na Visão definida nesta atualização do Planejamento Estratégico, que contempla “Ampliar a rede atuação e ser a primeira escolha em alta complexidade no estado de Minas Gerais”.

Figura 1 – Mapa do Planejamento estratégico Institucional



Alem disso, o Ambulatório também se torna peça fundamental para resolução de outras ações definidas no Planejamento estratégico, tais como: atendimento médico dentro do horário previamente agendado, contribuições para desospitalização dos pacientes, redução de custos, entre outros,

Desta forma, este projeto contempla a aplicação de ferramentas que irão auxiliar no alcance dos objetivos macros da instituição.

### 5.3. Foco no cliente

Definir valor num serviço de saúde pode ser algo subjetivo, principalmente sob a perspectiva do cliente. Conseguir que todos os clientes / pacientes estejam plenamente satisfeitos não é uma tarefa prática e fácil e, portanto, neste projeto, todas as iniciativas foram definidas para que o cliente fosse ouvido e apresentasse o que é importante para ele, o que realmente agrega valor na visão dos pacientes, no que diz respeito aos serviços prestados.

O Hospital Madre Teresa dispõe de um Serviço de Orientação ao Usuário (SOU) que se apresenta como a ouvidoria da instituição para registro e tratativa de reclamações, sugestões, elogios e esclarecimento de dúvidas relacionadas aos serviços oferecidos na

instituição. Através desta parceria com o SOU, que se tornou importante aliado neste projeto, no intuito de apresentar os indicadores de satisfação de clientes, foi possível identificar as principais queixas e manifestações dos pacientes referente ao Ambulatório.

Desta forma, foram trabalhados os indicadores de abril de 2015, mês em que foram aplicadas pesquisas de satisfação com os clientes que haviam utilizado os serviços disponibilizados no nosso setor. Nesta pesquisa foram avaliados itens e serviços presentes no processo de atendimento do ambulatório e foram considerados apenas os quesitos avaliados com nível de excelência. Para este mês o índice de satisfação dos pacientes foi de 45,5% e a meta definida pela instituição não foi alcançada (70%).

Além disso, a “Demora no atendimento” e a “Má qualidade no atendimento da recepção” foram apontados por grande parte dos pacientes avaliados, ressaltando ainda que, das 50 manifestações recebidas através da pesquisa, 40 apresentaram Reclamações, 9 Elogios e 1 Sugestão de Melhoria.

Baseado nestes dados, ações foram propostas para melhorar a satisfação dos pacientes usuários do Ambulatório e as questões pontuais apontadas na pesquisa foram trabalhadas com toda a equipe.

Ainda com foco no cliente, em se tratando de comodidade e atendimento com qualidade e segurança, alguns investimentos foram realizados, contemplando readequação da sinalização indicativa em todo o setor, troca de mobiliário de alguns consultórios e recepções (cadeiras, macas, televisores, cortinas, entre outros), disponibilização de acesso *wi-fi* em todas as recepções, além da implantação de chamada eletrônica nos consultórios, possibilitando além do controle dos tempos, melhor organização das salas de espera.

**Figura 3 e 4 – Nova Sinalização Indicativa do setor (Melhoria Visual)**



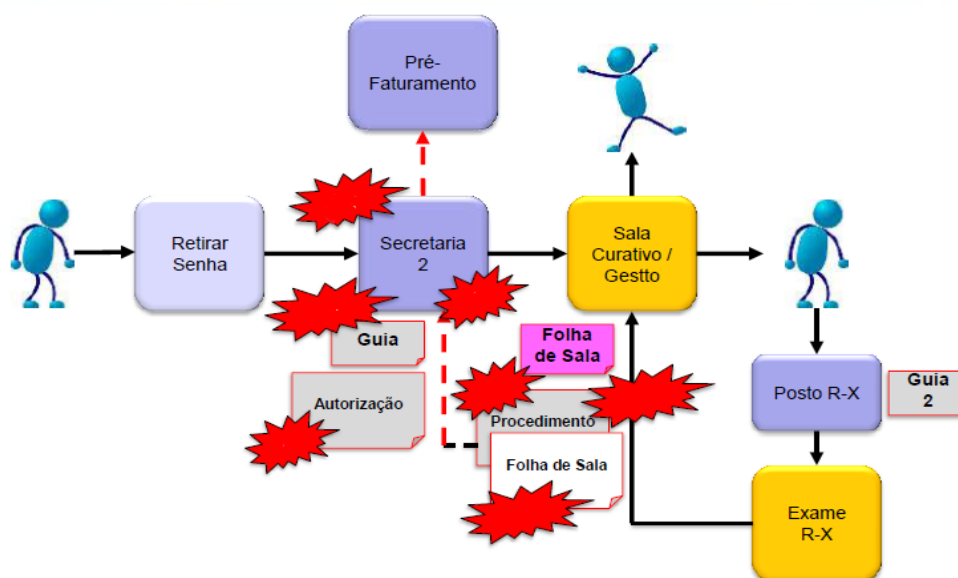
#### **5.4. Gestão dos Processos**

Para execução do projeto foi realizada a gestão dos processos no que diz respeito aos fluxos de trabalho, adaptação do layout tradicional do setor e reorganização das

equipes de modo a proporcionar maior agilidade e qualidade para todos os envolvidos, sejam clientes externos ou internos.

Através da etapa de análise e observação do processo como um todo, foi possível identificar os principais problemas e desperdícios no atendimento e envio de contas ao faturamento, tais como: Longos tempos de espera em todas as etapas; Alto índice de complexidade e de movimentação, tanto da equipe quanto dos clientes / pacientes; Aumento dos custos, por retrabalhos e reorganização de tarefas desempenhadas incorretamente; Necessidade de maior número de mão de obra para processar todas as atividades pertinentes ao processo de atendimento e envio de contas; Informação equivocada ou não disponível; Ferramentas / equipamentos incorretos ou inapropriados; Excesso de movimentação de documentos; Acúmulo de pacientes nas salas de espera e recepções. Assim, foi traçado o fluxo de trabalho como ocorria naquela ocasião e representado conforme segue abaixo:

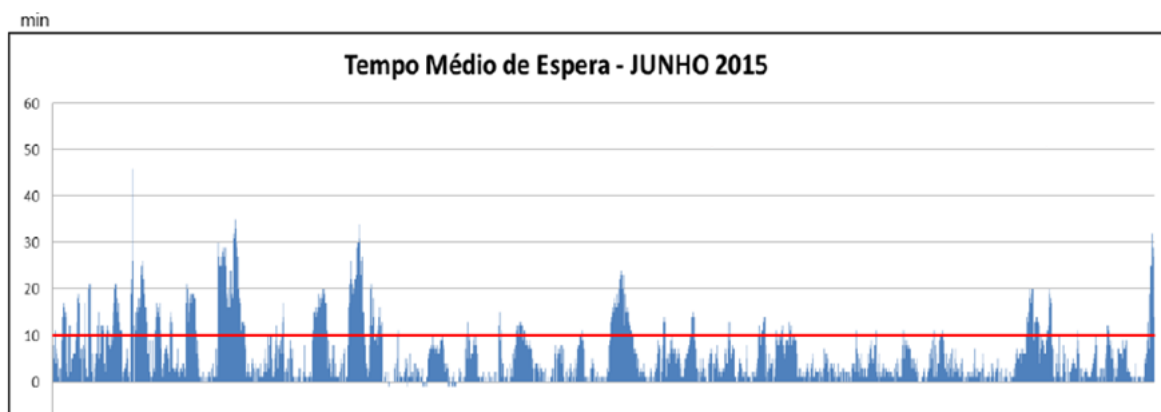
**Figura 5 – Mapa do Fluxo de atendimento aos pacientes e confecção de guias / prontuários**



Baseado nas etapas de espera dos clientes e montagem de documentação que posteriormente seria encaminhada ao Faturamento foram levantados os dados que permearam a tomada de decisão e definição de ações corretivas para os desperdícios e gargalos apresentados em todo o processo.

Em relação ao tempo de espera pelo cliente para a atendimento na recepção identificou-se no mês de Julho de 2015 que, com a equipe operacional disponível, os tempos médios de atendimento ao cliente, desde a retirada da senha até a chamada no guichê, eram bastante instáveis e variáveis durante todo o decorrer do dia, chegando, em alguns momentos, a ultrapassar 30 minutos de espera.

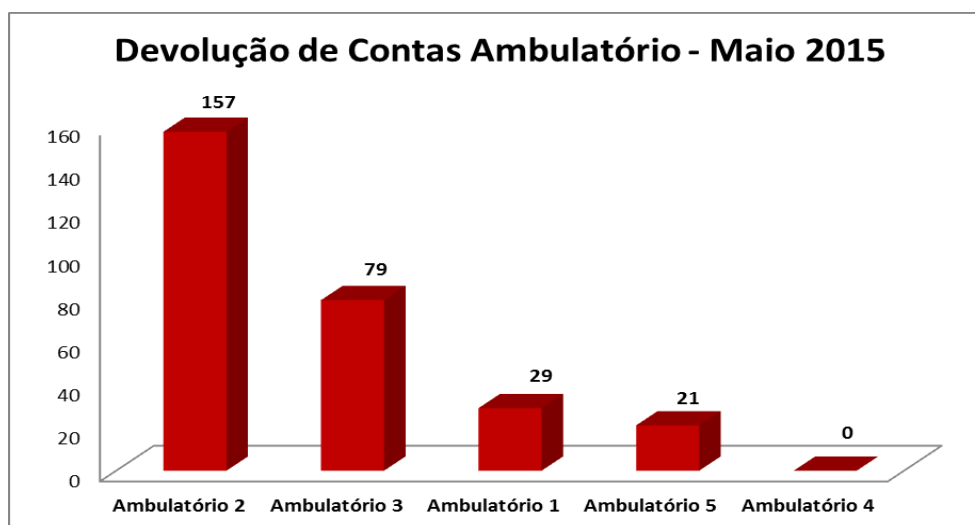
**Gráfico 1 – Acompanhamento dos tempos de espera para atendimento – Junho 2015**



Fundamentado nesta análise foi possível detectar as principais causas para o atraso no atendimento e definir a meta aceitável de espera em cada etapa do processo; quantos colaboradores seriam necessários para atendimento nas recepções; nomear colaboradores coringas dentro da equipe, que poderiam auxiliar em outras tarefas e recepções em determinados horários de “pico”.

Já em relação às contas devolvidas pelo Faturamento foram levantados os principais motivos de devolução: Ausência de Assinatura do médico; Ausência de Autorização para o procedimento ou Autorização incorreta; Código incorreto; Guia incorreta ou incompleta. Tais dados foram identificados a partir do levantamento histórico os documentos devolvidos pelo Faturamento, que contemplavam as contas impossibilitadas de serem faturadas devido a falhas no processo de montagem do ambulatório. O mês de referência foi Maio de 2015 em que foram devolvidas 267 contas incorretas, distribuídas pelas secretarias que compõem o setor, sendo o Ambulatório 2 (Ortopedia) com maior índice de devolução, conforme apresentado no gráfico abaixo:

**Gráfico 2 – Número de Contas devolvidas por secretaria – Maio 2015**



As ações definidas para resolução neste quesito foram: definição dos fluxos e responsáveis por cada etapa do processo de montagem dos prontuários; acompanhamento diário deste fluxo para resolução de pendências; avaliação dos motivos de retrabalho e atraso no envio destas contas e acompanhamento interno das contas devolvidas, com ações corretivas durante o decorrer do mês de vigência.

## 5.5. Gestão de Pessoas

Levando-se em conta que, um dos maiores deslizos na área da saúde é trabalhar no atendimento ao paciente de forma automatizada e que, os colaboradores na maioria das vezes, sem autonomia e sem identificar a raiz dos problemas, acabam solucionando diariamente as mesmas falhas recorrentes do processo de trabalho, neste projeto a equipe teve papel de grande importância, participando e acompanhando todas as melhorias alcançadas.

A metodologia *lean* trabalha exatamente neste sentido de que para se obter sucesso e alcançar os objetivos propostos, a equipe como um todo e não só as lideranças, devem promover operações mais enxutas, tomando decisões e propondo ações para evitar erros recorrentes, de forma a detectá-los e solucioná-los em sua origem.

Desta forma, era necessário que a equipe entendesse que além do foco no cliente, esta metodologia poderia proporcionar um ambiente mais favorável ao desempenho das atividades e ganhos, principalmente, para a operacionalização das suas tarefas.

Para tanto, foi realizado um treinamento com toda a equipe, com dinâmicas e momentos lúdicos, possibilitando que todos se sentissem seguros em participar e apresentar ideias, além de disseminar seus problemas e anseios, contribuindo para a melhoria dos processos com o envolvimento de todos.

Figura 6 e 7 – Treinamento para a equipe técnica e administrativa – Agosto 2015



Através deste momento de socialização junto à equipe foram definidas práticas de padronização das tarefas e do atendimento ao cliente, sugeridas por eles e baseadas nos valores institucionais, além da resolução de conflitos existentes entre os membros da equipe.

Este entendimento e envolvimento possibilitou maior eficiência no desempenho das funções, redução dos desperdícios e retrabalhos em todo o processo, além de melhorar a autoestima dos colaboradores. Tais fatores podem ser evidenciados através da redução das taxas de Absenteísmo e *Turn over* apresentados pela equipe após realização destas ações.

É importante ressaltar a premiação de um colaborador do Ambulatório, através do projeto “Caixa de Ideias”, em parceria com o Recursos Humanos. Durante a implantação do projeto *Lean* no setor, o colaborador incomodado com o volume de cópias (xerox) que era necessário produzir semanalmente para a equipe médica (guias de solicitação de exames) e motivado pelo pensamento enxuto para eliminar desperdícios do setor, resolveu pesquisar na internet um documento que possibilitaria a unificação de todas as guias de convênios. O mesmo apresentou a guia Unificada, que passou a ser utilizada em todo o setor e, posteriormente em todo o hospital, contribuindo assim para redução de custos e diminuição de erros devido a utilização de guia incorreta. Este colaborador recebeu da Diretoria o incentivo de R\$300,00 e se tornou marco para outros colaboradores devido a sua pro atividade e contribuição para a instituição.

**Figura 8 – Premiação colaborar Ambulatório – Projeto “Caixa de Ideias”**



## **5.6. Relação com fornecedores**

O Hospital Madre Teresa pratica a política de qualificação de seus fornecedores através do setor de Compras, que também vem apresentando o aprimoramento de seus processos e seguindo a mesma linha de pensamento enxuto, disseminando em todos os setores a ideia de redução de desperdícios e uso consciente dos materiais disponíveis.

Para garantir a segurança no uso dos materiais, medicamentos e OPME's utilizados no Ambulatório, assim como em toda a instituição, o setor de Compras desenvolveu um critério de avaliação destes fornecedores, da seguinte forma:

- Prazo de Entrega e dentro do horário de entrega;
- Produto íntegro / embalagem identificada;
- Registro de temperatura do produto;
- Quantidades solicitadas x Quantidades fornecidas;
- Nota Fiscal;
- Validade da Mercadoria;

Tais processos de avaliação são realizados no ato da entrega, com o objetivo de apresentar aos fornecedores a pontuação de seus produtos, baseado nos quesitos pré-definidos, no intuito de garantir a qualidade no abastecimento e fortalecer a parceria entre ambas as partes.

Desta forma, este processo junto aos fornecedores auxilia na continuidade e sucesso deste projeto, uma vez que, a ausência e/ou ineficiência de um produto, material ou medicamento acarretaria no atraso do atendimento aos pacientes do Ambulatório, prejudicando fortemente os objetivos propostos neste estudo.

## **5.7. Responsabilidade Social**

A instituição como um todo apresenta diversas práticas de Responsabilidade Social, destacando-se o trabalho desenvolvido por membros do Hospital Madre Teresa junto às comunidades carentes do entorno, já apresentadas neste estudo, no histórico da instituição.

Além disso, o Ambulatório, através de seus representantes médicos e colaboradores desenvolvem Campanhas de Prevenção e atendimento mais acessível aos pacientes, como por exemplo, a "Campanha de Prevenção ao Câncer de Intestino", realizada pela equipe da Proctologia nos meses de Maio e da Urologia nos meses de Novembro, além dos atendimentos gratuitos praticados por algumas especialidades em parceria entre a equipe médica e Diretoria do Hospital.



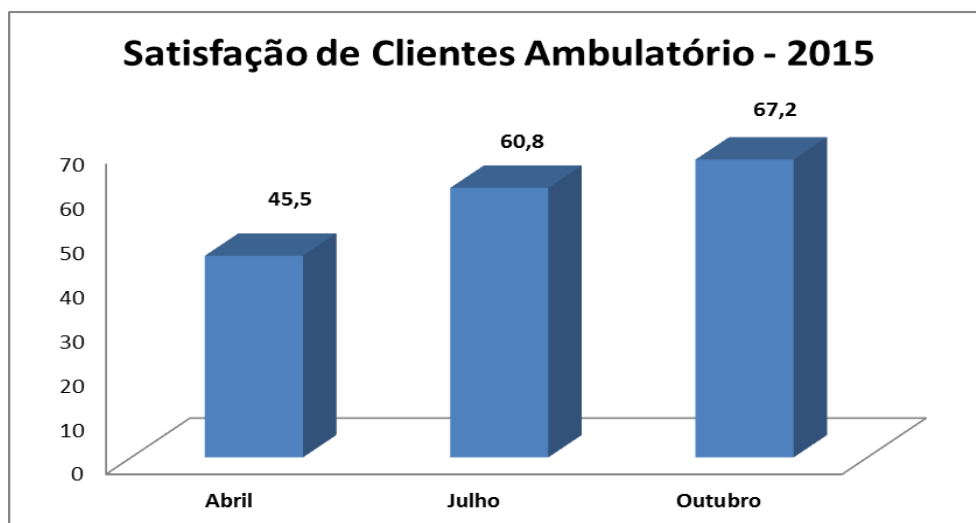
Este projeto auxilia nos parâmetros de cunho social uma vez que visa diminuir a utilização de materiais desnecessários, como papéis e impressos, pratica o respeito às pessoas com atendimentos mais humanizados e respeitando os horários de agendamento, entre outros aspectos de valorização das pessoas, tudo isso em consonância com os valores previamente definidos pela a instituição.

## 5.8. Resultados

A iniciativa de incorporar princípios e processos mais enxutos nas operações do fluxo ambulatorial proporcionaram melhoria da eficiência operacional que podem ser claramente observados através de alguns indicadores.

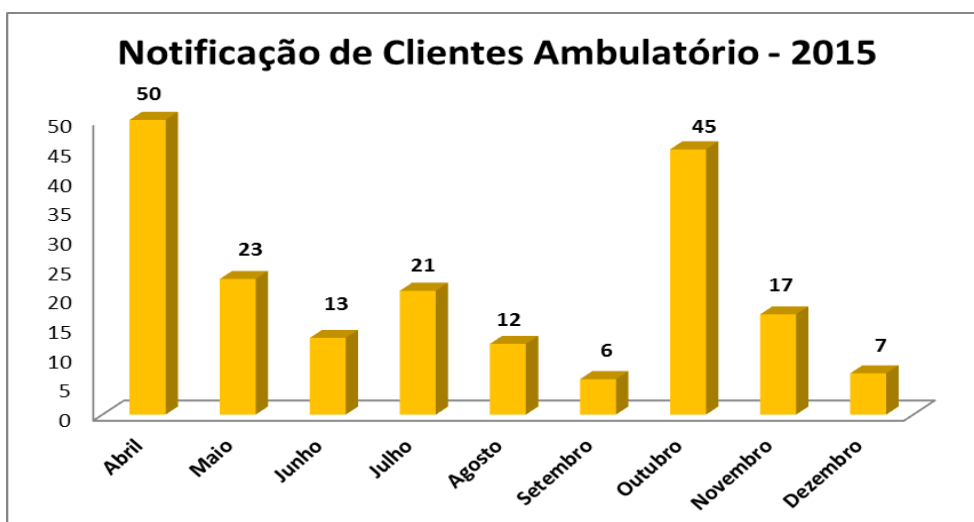
Em relação à satisfação de Clientes, conforme dados enviados pelo SOU, através da pesquisa realizada com os pacientes do ambulatório que ocorre trimestralmente, verificou-se que, após a implantação do projeto, os índices de satisfação de clientes, levando-se em consideração somente os quesitos avaliados em nível de excelência, aumentaram em 21,7 pontos percentuais na avaliação dos clientes do Ambulatório. Ressaltando ainda que, na pesquisa realizada em Outubro de 2015, 98,5% dos entrevistados informaram que indicariam o hospital Madre Teresa para parentes e amigos.

**Gráfico 5 – Acompanhamento trimestral Satisfação de Clientes 2015**



Além disso, para o número de Manifestações de clientes, também avaliados pelo SOU, houve queda no índice de notificações como pode ser observado no gráfico, não sendo mais relatado nas avaliações a má qualidade e a demora para atendimento como pontos críticos do setor.

**Gráfico 6 – Acompanhamento Notificações de Clientes 2015**

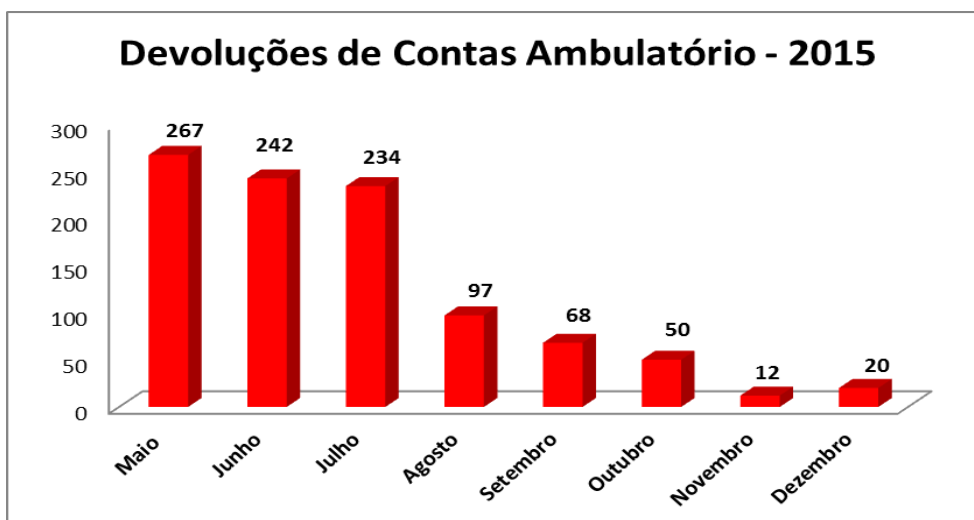


Ainda em análise deste indicador, no mês de Outubro, em que houve aplicação da Pesquisa de Satisfação, das 45 notificações, 13 foram Reclamações, 28 Elogios e 4 Sugestões, representando melhoria, se comparado a Abril.

Quanto ao tempo de atendimento nas recepções, foi definido como meta uma média de até 10 minutos para atendimento ao paciente, sendo que, através das ações de melhorias e padronização do modelo ideal de atendimento ao cliente definidas, foi possível o alcance nos últimos meses de média Total de 6 minutos em todas as recepções (levando-se em consideração os tempos de espera entre a retirada de senha até a liberação no guiche da recepção).

Relacionado às contas, foi possível a redução de 95% das devoluções pelo Faturamento, passando de 265 Contas devolvidas em Maio para 12 Contas devolvidas em Novembro de 2015, conforme histórico apresentado no gráfico abaixo.

**Gráfico 7 – Acompanhamento das devoluções de contas pelo Faturamento 2015**



Portanto, através deste projeto, além dos resultados apresentados referente a atendimento ao cliente e envio de contas ao Faturamento pode-se apontar os ganhos inerentes ao processo como aumento da quantidade de pacientes atendidos, motivação da equipe, redução dos custos com materiais e retrabalhos, além da satisfação do cliente, que torna-se nosso maior meio de comunicação e marketing para demais clientes / pacientes.

### **5.9. Conquistas de Certificações, Acreditações e Prêmiações**

Como reconhecimento pelo trabalho desenvolvido no Ambulatório do Hospital Madre Teresa pode-se citar a apresentação oral deste projeto no 3º Simpósio de Gestão Hospitalar do IPMMI, que ocorreu em 24 de novembro de 2015. E ainda, a apresentação ministrada durante o Seminário “Implantação da gestão enxuta para o aumento da produtividade e redução de custos na área da saúde” promovido em parceria entre a União Brasileira para a Qualidade – UBQ e o Hospital Madre Teresa, que ocorreu em 31 de março de 2016.

Além disso, o Hospital Madre Teresa soma certificados, Acreditações e prêmios em sua longa trajetória de busca pela melhoria no atendimento ao paciente.

Em 2007 obteve o certificado de Acreditado Pleno (Nível 2) após avaliação da Organização Nacional de Acreditação (ONA) e do Instituto Qualisa de Gestão (IQG).

Em 2011 recebeu o Certificado de Acreditação em Excelência (Nível 3) avaliados também pela ONA e IQG e neste mesmo ano foi inserido como instituição integrante do Modelo Canadense de Acreditação, sendo que em 2012 obteve o Certificado Internacional de Acreditação Canadense pela metodologia do *Canadian Council on Health Services Accreditation*. Através desta conquista, os princípios já adotados pelo Hospital Madre Teresa no que refere a Qualidade e Segurança no atendimento aos pacientes mostrou-se mais sólido e inerente a todos os profissionais e processos da instituição.

Em 2013 o hospital foi premiado com a Medalha “Mérito Santos Dumont”, concedido pelo Governo de Minas Gerais e em 2014 recebeu o Troféu Ouro na categoria Rumo a Excelência, através do Prêmio Mineiro da Qualidade.

No ano de 2015, recebeu o Prêmio *Quality*, chancelado pela Sociedade Brasileira de Educação e Integração e o Troféu Padre Niversindo Cherubim, da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares.

Tais premiações, reconhecimentos e certificações fazem do Hospital Madre Teresa uma empresa compromissada com os pacientes e com a prestação de um serviço

pautado na Qualidade e Segurança, assim como já praticado pela fundadora da Congregação Religiosa nos tempos de Sanatório.

## **6. CONCLUSÃO**

O trabalho de iniciativas pautadas na metodologia *lean* apresenta resultados relevantes, onde o foco das instituições passa a ser os processos enxutos, a fim de superar os desafios impostos pelo mercado. Os resultados alcançados pelas instituições que adotam esta metodologia no desempenho de suas atividades podem ser tangíveis, que estão diretamente relacionadas as ganhos financeiros ou intangíveis, que são relacionados as melhorias vislumbradas pelos clientes internos e externos.

Com o mercado cada vez mais competitivo e clientes mais exigentes, as organizações precisam de um sistema de logística que seja capaz de atender as necessidades de mercado no tempo, quantidade e local certo, obtendo assim a vantagem competitiva em relação à concorrência.

O sistema *Lean* esta sendo considerado um instrumento necessário e inovador para as instituições de saúde e aplicado ao processo do Ambulatório do Hospital Madre Teresa apresentou grandes ganhos para a equipe multidisciplinar (médicos, liderança, equipe técnica e equipe administrativa), ressaltando que sua aplicação não pode ser considerada como concluída, uma vez que a ferramenta pode ser disseminada em outras etapas operacionais do setor, além do atendimento ao cliente e envio de contas ao Faturamento. Seu acompanhamento e disseminação devem ser constantes e, principalmente, repassados aos setores que mantêm interação com o Ambulatório, no intuito de agregar valor de acordo com as necessidades dos processos envolvidos e da instituição, maximizando lucros e fidelizando o cliente final.

Desta forma, projetos futuros já foram propostos pela própria equipe, abrangendo outras rotinas do setor, além do projeto Macro que se encontra em andamento, envolvendo a Central de Marcação de Consultas e Exames, Ambulatório e Centro de Diagnóstico por Imagem, no que diz respeito ao Absenteísmo de Pacientes e demais processos interdependentes desempenhados por estes setores.