

# **Protocolo de implantação e protocolo de implementação da ferramenta gerencial kanban**

Mestre: Izabella Soares de Oliveira

Orientador: Eliane de Fátima Almeida Lima

**2019**

# Protocolo de implantação e protocolo de implementação da ferramenta gerencial *kanban*

**Autores:** Izabella Soares de Oliveira, Eliane de Fátima Almeida Lima, Cândida Caniçali Primo.

**Tipo da produção:** Desenvolvimento de produto ou Desenvolvimento de técnica.

**Ano:** 2019

**Disponível em:** <http://www.enfermagem.vitoria.ufes.br/pt-br/tecnica>

## DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Os protocolos atuam como importante ferramenta para o direcionamento na execução dos processos de trabalho, na elaboração e monitoramento dos indicadores, comunicação entre os profissionais, difusão do conhecimento e gerenciamento do cuidado.

Os produtos foram elaborados durante o estudo que teve como metodologia a pesquisa-ação. Foram realizados seis seminários com a equipe multiprofissional do SRAS e do SUE e construídos dois protocolos: o de implantação da ferramenta gerencial *kanban* e o de implementação da ferramenta gerencial *kanban*.

Ambos possuem uma estrutura organizacional padronizada, composta por: objetivo, definição e importância da implantação/implementação da ferramenta gerencial *kanban*, abrangência do protocolo, recursos necessários, implantação/implementação da ferramenta gerencial *kanban* e referências.

O protocolo de implantação da ferramenta gerencial *kanban* consiste na descrição para operacionalizar a ferramenta, tendo como etapas a construção dos subsídios para posterior execução, ter o projeto aprovado pelo colegiado executivo do hospital, sensibilizar e capacitar as equipes envolvidas, instrumentalizar com recursos tecnológicos e iniciar o uso da ferramenta.

O protocolo de implementação da ferramenta gerencial *kanban* versa sobre a execução e utilização diária da ferramenta, que consiste na internação do paciente, exibição no painel *kanban*, inclusão dos motivos de permanência do paciente no SUE (pendências), solucionar as pendências, emissão de relatórios e envolvimento da governança na resolução das pendências não solucionadas.

A finalidade dos produtos foi elaborar diretrizes para nortear a implantação/implementação da ferramenta gerencial *kanban* no setor de urgência e emergência. Os protocolos irão fornecer a padronização das atividades e maior segurança na execução das ações propostas aos profissionais capacitados para utilizar essa ferramenta.

O produto poderá nortear a implantação e implementação da ferramenta gerencial *kanban*, definida para auxiliar no processo do gerenciamento dos leitos



do setor de urgência e emergência e que, conseqüentemente, irá proporcionar melhoria na qualidade do cuidado prestado por meio da otimização dos leitos, identificação das pendências a serem solucionadas, construção de novos processos de trabalho para auxiliar na resolução das situações identificadas e ainda sem solução, emissão de relatórios para a gestão. Conseqüentemente, auxiliará na redução do tempo de permanência do paciente no setor de urgência e emergência e na melhoria dos indicadores hospitalares relacionados à gestão de leitos.

## **PROTOCOLO DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL KANBAN**

### **1 OBJETIVO**

Elaborar diretrizes para nortear a implantação da ferramenta gerencial *kanban* no Setor de Urgência e Emergência (SUE).

### **2 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL KANBAN**

Os serviços de urgência e emergência são considerados unidades complexas, onde realizam atendimento 24 horas por dia, direcionados ao atendimento de pacientes com ou sem risco de morte iminente (BELLUCI JUNIOR, MATSUDA, MARCON, 2015).

Segundo Arruda, *et al* (2017), o principal desafio da urgência e emergência é garantir a qualidade e a segurança prestada aos pacientes que procuram os serviços para atendimento e resolubilidade da situação de saúde. O tempo de permanência no pronto-socorro está relacionado às condições do atendimento às urgências clínicas, perfil do paciente atendido e do déficit de leitos para internações nas unidades clínicas (ARRUDA, *et al*, 2017).

Visando a melhoria do atendimento e da qualidade da assistência nesse serviço, o gerenciamento do fluxo dos pacientes torna-se imprescindível pela gestão hospitalar (de SOUSA, *et al*, 2017). O *kanban* tem sido uma ferramenta importante na qualificação do gerenciamento do cuidado, uma vez que permite controlar o tempo de permanência do paciente na unidade assim como a sua causa e intervir sobre a mesma (MASSARO, MASSARO, 2017), proporcionando a otimização dos leitos e reduzindo o tempo de permanência do paciente no setor de urgência e emergência.

### **3 ABRANGÊNCIA DO PROTOCOLO**

A unidade hospitalar, contemplando todas as unidades assistenciais e a gerência.

### **4 RECURSOS NECESSÁRIOS**

4.1 Recursos humanos, contemplando a equipe multiprofissional das unidades assistenciais e gerenciais.

4.2 Recursos Materiais (televisor)



#### 4.3 Recursos tecnológicos (*software* e computador).

### 5 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL KANBAN

Ação	Responsável pela execução	Tarefa a ser executada
Elaborar os protocolos e fluxogramas para implantação e implementação da ferramenta gerencial <i>kanban</i>	- Enfermeira pesquisadora Izabella  - Setor de regulação e avaliação em saúde (SRAS)  - Setor de urgência e emergência (SUE)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confeccionar os protocolos e fluxogramas para implantação e implementação da ferramenta gerencial <i>kanban</i> durante os seminários da pesquisa “Gerenciamento de leitos do setor de urgência e emergência” do mestrado profissional em enfermagem do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Espírito Santo.</li></ul>
Mapear o processo de elaboração do conteúdo do <i>software</i> para monitoramento do <i>kanban</i>	- Enfermeira pesquisadora Izabella  - SRAS  - SUE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confeccionar os módulos para criação do <i>software</i> durante os seminários da pesquisa;</li><li>• Determinar a codificação do <i>kanban</i> como sinalização do controle visual.</li></ul>
Confeccionar o <i>software</i> para controle visual do <i>kanban</i>	- Enfermeira pesquisadora Izabella  - Orientadora Professora Eliane  - Empresa Taruíra Lab	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confeccionar o <i>software</i> com os módulos pré-estabelecidos no protocolo “Mapeamento do conteúdo do <i>software kanban</i>”.</li></ul>

	<p>- Equipe de design do Laboratório e Observatório de Ontologias Projetuais (LOOP) do Curso de Graduação em Design da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)</p> <p>- Laboratório de Tecnologias em Saúde e Enfermagem CuidarTech</p> <p>- Equipe do Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação (SGPTI)</p>	
Validar os protocolos, fluxogramas e o <i>software</i>	<p>- SRAS</p> <p>- SUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os protocolos, fluxogramas e o <i>software</i>;</li> <li>• Realizar os testes do <i>software</i>;</li> <li>• Sugerir as alterações necessárias;</li> <li>• Validar por consenso com o grupo.</li> </ul>
Concluir a elaboração do <i>software</i>	<p>- Enfermeira pesquisadora Izabella</p> <p>- Orientadora Professora Eliane</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as alterações necessárias;</li> <li>• Concluir o <i>software</i>.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa Taruíra Lab</li> <li>- Equipe de design do LOOP</li> <li>- CuidarTech</li> <li>- Equipe do SGPTI</li> </ul>	
Realizar os ajustes finais nos protocolos e fluxogramas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermeira pesquisadora Izabella</li> <li>- Orientadora Professora Eliane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as alterações necessárias;</li> <li>• Concluir os protocolos e os fluxogramas.</li> </ul>
Apresentar o projeto de implantação e implementação da ferramenta gerencial <i>kanban</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermeira pesquisadora Izabella</li> <li>- Orientadora Professora Eliane</li> <li>- SRAS</li> <li>- SUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar o projeto de implantação e implementação da ferramenta gerencial <i>kanban</i> para o colegiado executivo do hospital;</li> <li>• Demonstrar a definição, importância e finalidade da implantação/implementação da ferramenta <i>kanban</i> no SUE;</li> <li>• Propor para a gestão a criação da Comissão de tempo de permanência para monitoramento do <i>kanban</i> no SUE;</li> </ul> <p>OBS: Após aprovação do projeto pelo colegiado executivo, será iniciada a implantação e implementação da ferramenta <i>kanban</i> no SUE.</p>
Sensibilizar as equipes envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SRAS</li> <li>- SUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver as equipes multiprofissionais no processo, esclarecendo a definição,</li> </ul>



		importância, finalidade e apresentar os protocolos de implantação e implementação da ferramenta <i>kanban</i> .
Definir os recursos humanos de referência para o <i>kanban</i>	- SRAS - SUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir juntamente com a Gerência de Atenção à Saúde (GAS), Divisão de Gestão do Cuidado, Divisão de Enfermagem, Divisão Médica e a equipe multiprofissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>Os responsáveis por executar as ações relacionadas à implantação e implementação da ferramenta <i>kanban</i>;</li> <li>Os responsáveis por realizar a manutenção do <i>software</i>;</li> <li>O responsável por extrair o relatório mensal do <i>software</i> de monitoramento do <i>kanban</i>.</li> </ul> </li> </ul>
Elaborar o plano de ação para operacionalizar a implantação da ferramenta <i>kanban</i>	- SRAS - SUE - GAS, - Divisão de Gestão do Cuidado - Divisão Médica - Divisão de Enfermagem - Equipe multiprofissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar metas, objetivos, prazos, atividades, recursos humanos responsáveis por executar as ações, capacitações e o andamento do projeto para implantação e implementação da ferramenta <i>kanban</i> no SUE.</li> </ul>

Instrumentalizar com recursos tecnológicos o painel do <i>kanban</i>	- Equipe do SGPTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar o <i>software</i>;</li> <li>• Realizar a instalação dos recursos necessários para executar o <i>software kanban</i> no SUE.</li> </ul>
Capacitar as equipes envolvidas	- SRAS - SUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar e capacitar as equipes envolvidas;</li> </ul>
Homologar o uso da ferramenta gerencial <i>kanban</i>	- Todos os atores envolvidos no processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar e definir os ajustes para a operacionalização da ferramenta;</li> <li>• Executar as ações descritas no “Protocolo de implementação da ferramenta gerencial <i>kanban</i>”.</li> </ul>

## 6 REFERÊNCIAS

1. ARRUDA, N.L.O.; *et al.* Percepção do paciente com a segurança no atendimento em unidade de urgência e emergência. *Revista de Enfermagem – UFPE online*, nov. 2017. v. 11, n. 11, p. 4445-4454.
2. BELLUCI JUNIOR, J.A.; MATSUDA, L.M.; MARCON, S.S. Análise do fluxo de atendimento de serviço hospitalar de emergência: estudo de caso. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, jan./mar. 2015. v. 17, n. 1, p. 108-116.
3. MASSARO, I.A.C.; MASSARO, A. O uso do *kanban* na gestão do cuidado: superando limites. *Revista Administração em Saúde*, mar. 2017. v. 17, n. 66.
4. SOUSA, P.R.; *et al.* Gestão do fluxo de pacientes em internações relacionadas ao pronto-socorro: aplicação da metodologia *kanban*. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, jan./mar. 2017. v. 14, n. 1.





# PROTOCOLO DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL KANBAN

## 1 OBJETIVO

Elaborar diretrizes para nortear a implementação da ferramenta gerencial *kanban* no setor de urgência e emergência (SUE).

## 2 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL KANBAN

Os serviços de urgência e emergência são considerados unidades complexas, onde realizam atendimento 24 horas por dia, direcionados ao atendimento de pacientes com ou sem risco de morte iminente (BELLUCI JUNIOR, MATSUDA, MARCON, 2015).

Segundo Arruda, *et al* (2017), o principal desafio da urgência e emergência é garantir a qualidade e a segurança prestada aos pacientes que procuram os serviços para atendimento e resolubilidade da situação de saúde. O tempo de permanência no pronto-socorro está relacionado às condições do atendimento às urgências clínicas, perfil do paciente atendido e do déficit de leitos para internações nas unidades clínicas (ARRUDA, *et al*, 2017).

Visando a melhoria do atendimento e da qualidade da assistência nesse serviço, o gerenciamento do fluxo dos pacientes torna-se imprescindível pela gestão hospitalar (de SOUSA, *et al*, 2017). O *kanban* tem sido uma ferramenta importante na qualificação do gerenciamento do cuidado, uma vez que permite controlar o tempo de permanência do paciente na unidade assim como a sua causa e intervir sobre a mesma (MASSARO, MASSARO, 2017), proporcionando a otimização dos leitos e reduzindo o tempo de permanência do paciente no setor de urgência e emergência.

## 3 ABRANGÊNCIA DO PROTOCOLO

A unidade hospitalar, contemplando todas as unidades assistenciais e a gerência.

## 4 RECURSOS NECESSÁRIOS

4.1 Recursos humanos, contemplando a equipe multiprofissional das unidades assistenciais e gerenciais.

4.2 Recursos Materiais (televisor)

4.3 Recursos tecnológicos (*software* e computador).

## 5 IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL KANBAN

Ação	Responsável pela execução	Tarefa a ser executada
------	---------------------------	------------------------

Identificar a necessidade de internação do paciente	- Médico do setor de urgência e emergência (SUE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a necessidade de internação do paciente no SUE durante o atendimento.</li> </ul>
Emitir autorização de internação hospitalar (AIH)	- Médico do SUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preencher a autorização de internação hospitalar a partir do momento em que identificar a necessidade de internação, com prazo máximo de 24 horas;</li> <li>• Entregar a AIH para o assistente administrativo do SUE.</li> </ul>
Internar o paciente no SUE	- Assistente administrativo do SUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a internação do paciente no sistema AGHU.</li> </ul>
Identificar e listar o motivo de permanência para internação/transferência/alta dos pacientes	- Médico do SUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o motivo de permanência do paciente no SUE;</li> <li>• Registrar no <i>software</i>.</li> </ul> <p>OBS: Registrar no <i>software</i> sempre que houver alteração do motivo de permanência do paciente no SUE.</p>
Realizar diariamente o sistema de classificação de pacientes de Fugulin	- Enfermeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificar o paciente segundo o sistema de classificação de pacientes de Fugulin;</li> <li>• Registrar no <i>software</i> diariamente.</li> </ul>



Consultar os motivos de permanência do paciente listados no <i>kanban</i> e solucioná-los	- Equipe do SUE - Enfermeiro da unidade de regulação assistencial – gestão de leitos (URA-GL) - Demais setores envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar os motivos de permanência apresentados no <i>software</i> do <i>kanban</i>;</li> <li>• Solucioná-los conforme o processo de qualidade (PQ) ou procedimento operacional padrão (POP) específico.</li> </ul>
Realizar reuniões semanais	- Comissão de tempo de permanência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visita <i>in loco</i> para identificar e elaborar estratégias para solucionar as causas da permanência dos pacientes do SUE.</li> </ul>
Emitir relatório com os motivos de permanência dos pacientes no SUE	- URA-GL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar relatórios mensalmente;</li> <li>• Apresentar ao núcleo de acesso e qualidade hospitalar (NAQH).</li> </ul>

### Referências:

1. ARRUDA, N.L.O.; *et al.* Percepção do paciente com a segurança no atendimento em unidade de urgência e emergência. *Revista de Enfermagem – UFPE online*, nov. 2017. v. 11, n. 11, p. 4445-4454.
2. BELLUCI JUNIOR, J.A.; MATSUDA, L.M.; MARCON, S.S. Análise do fluxo de atendimento de serviço hospitalar de emergência: estudo de caso. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, jan./mar. 2015. v. 17, n. 1, p. 108-116.
3. MASSARO, I.A.C.; MASSARO, A. O uso do *kanban* na gestão do cuidado: superando limites. *Revista Administração em Saúde*, mar. 2017. v. 17, n. 66.
4. SOUSA, P.R.; *et al.* Gestão do fluxo de pacientes em internações relacionadas ao pronto-socorro: aplicação da metodologia *kanban*. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, jan./mar. 2017. v. 14, n. 1.



## Realização:



## Apoio:



## Registro:

Os protocolos foram encaminhados ao núcleo de gestão de qualidade do hospital para aprovação, publicação na intranet para uso pelos profissionais do serviço.

