



---

## PREFIRO QUE VOCÊ MESMA ME RESPONDA

**Área de concentração:** Organizações, Gestão e Mudanças

**Shirley Wilene de Sá Soares.** Bacharel em Administração de Empresas. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas – Unidade Três Marias. Gerente de Hotel. shirleywilene@hotmail.com

**Patrícia Andrade Diniz.** Relações Públicas e Administradora de Empresas. Mestre em Administração, **com ênfase em** Organizações, Gestão e Mudanças. patriciadiniz2100@gmail.com

---

### Parágrafos iniciais

Na primeira segunda-feira do mês de outubro do ano de 1997, Ângela acorda em sobressalto com o som estridente do despertador que marca 05h50min da manhã. Levanta-se cambaleando e dirige-se ao banheiro. Lentamente, vai se despindo e coloca-se debaixo do chuveiro onde deixa a água correr pelo seu corpo esguio, branco amarelado, mostrando que, há muito, não deixava que os raios do sol cobrissem sua pele; a água ia inundando, também, seus longos cabelos loiros e cacheados. Ângela tentava se lembrar da última vez que seu corpo recebeu os raios solares e, depois de muito esforço, recordou-se da viagem que fizera a Cabo Frio, junto com seus familiares, há três anos. Na época, ainda era casada com Alexandre e, sorrindo, lembrou-se das caminhadas matinais com o ex-esposo e das noites divertidas que passaram.

Despertando-se do seu ritual *banhástico* (palavra inventada por ela) e com as lembranças ainda vivas em sua mente, lembra-se de que precisa se apressar, pois tem que estar no ponto às 06h25min para pegar o lotado ônibus “amarelinho”. Em um movimento frenético, troca-se colocando seu uniforme que exala um cheiro de roupa limpa; dá mais uma olhada no espelho, vira-se e segue para o quarto dos seus dois tesouros: André – de quatro anos – e Filipe – de cinco anos. Admirada com a expressão serena com que ambos dormiam, pensou em como a vida “deu voltas” e como, apesar das dificuldades que passou e ainda passava, cada momento vivido tinha valido a pena para ter os amores da sua vida ao seu lado. Com um suspiro de encantamento, dá um beijo na testa de seus dois anjinhos, e sai para o início de uma nova semana.

Ângela, uma menina-mulher de 25 anos, trabalha no Hospital Madre Giuliana há três anos e desempenha tarefas que adora. Ela trabalha no Escritório no setor de Qualidade Total, responsável em garantir a Satisfação dos Clientes Internos e Externos. Apesar de lidar com públicos distintos e com pessoas diferentes, muitas de temperamentos não muito fáceis, ela, com sua alegria contagiante, paciência e dedicação, executa sua tarefa com a maior

presteza e cortesia possível, garantindo reconhecimento notável de sua equipe e superiores.

Sua rotina inicia-se percorrendo todos os apartamentos dos internados para saber como estão passando, ouvindo-os e tentando resolver as questões que incomodam seus adoráveis clientes. Também tenta ajudar cada Unidade Gerencial Básica (UGB) a conquistar suas metas que são impostas pela Diretoria Geral do Hospital.

Naquela segunda-feira ensolarada, tudo parecia ser mais um dia sem muitas reclamações, quando o telefone da sua mesa toca e Valquíria – Secretária da Diretoria – fala do outro lado:

*- Sra. Ângela, Sr. Ricardo está te chamando à sala dele neste instante.*

Ângela, mais que depressa, levanta-se e segue para a sala do Sr. Ricardo. A presença do Superior sempre lhe causava certo constrangimento. Ele, um homem alto, cabelo castanho claro e olhos verdes, mostrava o brilho e o vigor da juventude dos seus 27 anos. A sua aparência estonteante impactava qualquer um, mas não era só a questão física que chamava atenção. Sr. Ricardo era um homem extremamente metódico e rigoroso em suas atividades laborais, o que deixava “em alerta” qualquer um que trabalhava com ele. Diretor Geral do Hospital Madre Giuliana e um exímio conhecedor de Qualidade Total (TQC) – estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Ricardo foi contratado há menos de seis meses para a manutenção e melhoria da qualidade entre os diferentes setores do hospital, com o objetivo de criar produtos/serviços, com o máximo de economia e a plena satisfação dos Clientes Externos e Internos.

Ângela, assim que chega ao escritório da Diretoria, é conduzida à sala do Diretor, que saúda com um “Bom Dia” e lhe pergunta:

*- Você já foi à Recepção hoje?*

*- Passei por lá, logo que cheguei, às 7 horas. Por quê?*

Em tom incisivo e com a expressão imponente, Ricardo responde:

*- Prefiro que você mesma me responda depois de voltar à Recepção e ver o cenário que acabo de presenciar. E, então, me apresente uma solução para esse problema.*

Ângela levanta-se sobressaltada, atravessa a sala com as pernas trêmulas e, receosa, abre a porta. Depara-se com Valquíria ao telefone e com um leve aceno segue pelo corredor que leva à Recepção. Assim que vira o corredor, defronta-se com um cenário caótico. Ângela, assustada com tamanho alvoroço, coloca a mão na boca e em voz alta exclama, aflita:

*- Meu Deus, o que é isto?! Será que Silvio Santos está aqui dando dinheiro? Nunca vi tanta gente! Ou é vendaval de gente?*

## **A Empresa**

O Hospital Madre Giuliana, inaugurado em 1986, faz parte de uma Entidade Filantrópica; é um Hospital Geral focado na especialidade de Oncologia que atende pacientes particulares, do SUS e de Convênios. Com as mudanças na Presidência e com a visão mercadológica de tornar-se excelência nacional no ramo hospitalar, o Hospital contratou a Fundação Christian Albuquerque para formar seus funcionários nos conhecimentos iniciais de Qualidade em Serviços e como aplicá-la de forma eficiente e eficaz, garantindo a satisfação de seus clientes e mantendo a excelência em atendimento.

Dessa forma, foi contratado um Consultor Especialista nas ferramentas da Qualidade, objetivando transformar, tanto a rotina de trabalho, quanto o modo de agir dos funcionários do Hospital. A atuação do Consultor foi orientada pela Visão da Instituição: tornar-se Referência em Hospital de Oncologia no âmbito Nacional. Para isto, foi criado um novo Setor: Escritório da Qualidade, composto por quatro colaboradoras, uma Coordenadora e três funcionárias. Todas as profissionais foram contratadas para ocupar cargos que as levariam para novos e árduos desafios, exigindo habilidades e competências para lidar com as demandas dos Clientes Internos e Externos do Hospital.

O Consultor Especialista, também Diretor Geral do Hospital – Sr. Ricardo – fez várias alterações na dinâmica do Hospital, inclusive nos Setores renomeados de UGB, no qual teriam que fazer seus “Contextos Funcionais”. Estes têm como objetivo elucidar a razão da existência do setor. Para tanto, devem abordar o ramo do negócio, o produto à venda, os clientes, entre outros aspectos empresariais. É a partir dos Contextos definidos que o Diretor define as metas que devem ser alcançadas, medidas e avaliadas para que a Meta Final – que é Ser Referência Hospitalar – seja alcançada e perpetue no mercado.

## **Pedido de Socorro**

A Unidade Gerencial Básica Serviço Prontoúrio Paciente (UGB SPP), responsável por conservar o histórico dos pacientes, e por iniciar a sua internação no ambiente hospitalar, é coordenada por Luciana – uma funcionária dinâmica, comunicativa e destemida para novos desafios. Diante do impasse de não conseguir atingir uma de suas metas impostas pela Diretoria, Luciana foi buscar ajuda junto ao Escritório da Qualidade (EQ).

- *Estou precisando da ajuda de vocês!* – Disse Luciana, com a voz mansa e pausada.

- *Não consigo atingir a meta “Tempo de Internação”. Há pacientes que chegam às 07h00min e só às 13h00min consigo liberar para subir ao quarto, pois, segundo o pessoal dos Postos de Internação, os apartamentos ainda não estão liberados. A Recepção está ficando um caos com essa demora. Além disso, está prejudicando o alcance da meta, já que para ser atingida, o procedimento do momento em que o paciente chega à Recepção, até o momento em que é liberado ao Apartamento/Enfermaria, deve ser o menor possível.*

Luciana deu uma pausa, suspirou e continuou:

*- Já conversei com a Tânia – Coordenadora da Enfermagem. Ela ficou de buscar soluções. Sei que ela tem suas obrigações e metas a serem cumpridas, porém, a Recepção não pode permanecer como está demorando nos atendimentos e não exercendo suas atividades com rapidez e excelência.*

Rose, Coordenadora do EQ, escutou-a atentamente, e no ímpeto se pôs de pé e disse:

*- Pode ficar despreocupada, vamos ajudá-la a resolver esta situação desagradável. O Sr. Ricardo já chamou a Ângela para averiguar esta situação na Recepção, que está afetando todo o processo e a dinâmica do Hospital. O Sr. Ricardo reuniu-se hoje comigo e minha equipe e pediu que começássemos um trabalho junto ao seu setor e aos demais interligados, pois a situação está muito preocupante. Amanhã, já estaremos averiguando todo o processo.*

### **Pessoa certa para o processo certo**

Rose, uma pessoa madura e experiente, sabia que não era um trabalho fácil e que são necessárias habilidades comportamentais para lidar com os processos e com as pessoas que os executam. Percebendo em Ângela competências para lidar com essa situação, convocou-a para avaliar os processos e as pessoas envolvidas em executá-los.

O primeiro dia da tarefa designada para Ângela iniciou-se na Recepção. Ela passou a anotar o horário em que o paciente entrava no hospital para internação, seja por meio de convênio ou particular, até o momento em que era conduzido ao apartamento. Analisando a situação, Ângela percebeu que o tempo maior estava em liberar o paciente para o apartamento. Ela avaliou que o tempo de entrada do paciente ao hospital e o preenchimento da ficha para internação não ultrapassava os 15 minutos (tempo razoável para o procedimento). Dessa forma, Ângela concluiu que o problema estava nos Postos de Internação.

O Hospital era dividido em dois Postos de Enfermagem: um de pacientes do SUS e outro particular e de Convênio. A primeira decisão de Ângela foi observar a movimentação dos setores e conhecer os trabalhadores e suas rotinas, com o objetivo de compreender a dinâmica do trabalho e auxiliar nas melhorias necessárias, inclusive para os próprios trabalhadores.

Foram dois dias vivenciando esta rotina, pois os funcionários trabalhavam no regime de 12x36, que consiste em trabalhar 12 horas ininterruptas e descansar 36 horas subsequentes. Nestes dias, Ângela pôde conhecer os trabalhadores e entender a forma de interação da equipe e, a partir dessa análise, identificou que o desafio estava na “Liberação do Leito” – nome dado ao estudo que se iniciava.

### **O saber conduzir o processo**

No quarto dia, Ângela escolheu uma Enfermeira para ser sua “sombra ambulante”, para ela acompanhá-la durante o trabalho. Com muita cordialidade, Ângela disse à Enfermeira:

*- Estou, aqui, com o intuito de ajudá-la, para que possamos melhorar a qualidade do serviço.*

Durante o expediente de trabalho da Enfermeira, Ângela a acompanhava nas tarefas e fazia anotações, atenta aos detalhes. Ela permaneceu executando este serviço durante três semanas e trabalhou com todas as Auxiliares de Enfermagem, conhecendo a particularidade de cada uma e, principalmente, a função e a rotina de trabalho. Eram seis profissionais no total, sendo três trabalhando em cada turno. Também conviveu com as duas Enfermeiras responsáveis pelo Posto de Enfermagem – Marina e Gleice – que também trabalhavam na escala de 12x36.

Depois de assumir o papel de “sombra ambulante” por várias semanas, Ângela desenhou o Fluxograma para explicar como funcionava o Processo “Liberação de Leito”. (Apêndice 1)

### **Identificação das causas que afetam a UGB SPP**

Foram coletados vários dados e constatou-se que, da comunicação do médico sobre a alta do paciente, até a liberação do apartamento para a nova internação, levava, em média, 3 horas 47 minutos, tempo superior ao esperado. A maior parte desse tempo era destinada a Higienização/Desinfecção executada pela Auxiliar de Enfermagem. Outros fatores também responsáveis pela detenção na Liberação do Leito foram levados em consideração:

- Demora do Setor de Rouparia na liberação de roupas de cama limpas (a Rouparia localizava-se no térreo e os Postos no 2º andar).
- Demora em comunicar aos setores envolvidos sobre a alta do paciente – função da Secretaria.
- Falta de definição das funções da Secretaria.

Após realizar essas análises, Ângela, com entusiasmo, diz ao Diretor:

*- Sr. Ricardo, se conseguirmos combater estes fatores, resolveremos a Liberação de Leito em 97,65%. São situações fáceis de serem resolvidas. Se o Senhor permitir, posso colocar o Plano de Ação que realizei durante duas semanas em prática. Farei novas medições e tenho certeza de que conseguiremos ter sucesso neste processo.*

Analisando os dados, as observações e o Plano de Ação apresentado por Ângela, o Diretor decidiu apoiá-la. Desta vez, ela não seria uma simples coletora de dados e informações, mas a responsável por mudar e ajudar os profissionais a desenvolverem seu trabalho com mais eficiência e de forma eficaz.

## **Colocando o Plano em ação**

Inicialmente, Ângela contou com uma nova funcionária liberada do setor da Rouparia para administrar as questões relativas à alta de pacientes. Essa estratégia buscava a liberação de leitos e, para alcançar tal objetivo, foi inaugurada uma Rouparia Satélite (em cada Posto) e redefinidas as funções da Secretária do Posto de Enfermagem, já que lhes foram retiradas algumas tarefas.

Nos primeiros dias, foram ministrados treinamentos para a nova funcionária mostrando as técnicas utilizadas para fazer a Higienização/Desinfecção e a adaptação ao ambiente de trabalho e a equipe.

Após treinar a nova funcionária, Ângela fez nova medição do processo, que atingiu um surpreendente resultado, passando a liberar o leito em 1 hora e 45 minutos. Com essa nova realidade da liberação dos leitos, Ângela foi conferir o efeito causado na Recepção e viu que o paciente que chegava às 07h00 não passava das 09h00 para dirigir-se ao seu apartamento. Uma notável mudança que otimizou as manhãs da Recepção.

## **Tarefa cumprida**

Realizadas as novas medições nos dois setores, SPP e no Posto de Enfermagem, Ângela desenhou o novo processo de “Liberação de Leito”, que foi apoiado pelas UGBs envolvidas e incorporado nas rotinas dos processos do Hospital. (Apêndice 2)

A partir da implementação do novo processo, passou-se a gastar, em média, 1 hora 15 minutos para liberação do leito. Além disso, a nova funcionária adquiriu mais experiência, contribuindo para o êxito dessa ação. Já não ocorria demora por parte da Auxiliar de Enfermagem em fazer a Higienização/Desinfecção e do Setor de Rouparia em liberar roupas de cama limpas. As funções da Secretária do Posto de Enfermagem foram redefinidas, o que facilitou a rotina de execução das tarefas, que passaram a ocorrer em tempo hábil.

Ângela ganhou o reconhecimento dos trabalhadores após apresentar seu projeto “Liberação de Leitos” para toda empresa por meio do Seminário da Qualidade.

Passaram-se alguns meses, era uma segunda-feira que parecia ser mais um dia sem muitas reclamações para Ângela, quando o telefone da sua mesa toca e Valquíria – Secretária da Diretoria – fala do outro lado:

*- Sra. Ângela, Sr. Ricardo está te chamando à sala dele neste instante.*

Ângela, assim que chega ao escritório da Diretoria é conduzida à sala do Diretor, que saúda com um “Bom dia” e lhe pergunta:

*- Você já foi ao Bloco Cirúrgico hoje?*

*- Ainda não. Por quê?*

Em tom incisivo e com a expressão imponente, Ricardo responde:

*- Prefiro que você mesma me responda depois de voltar de lá e ver o cenário que acabo de presenciar.*

## Apêndice 1

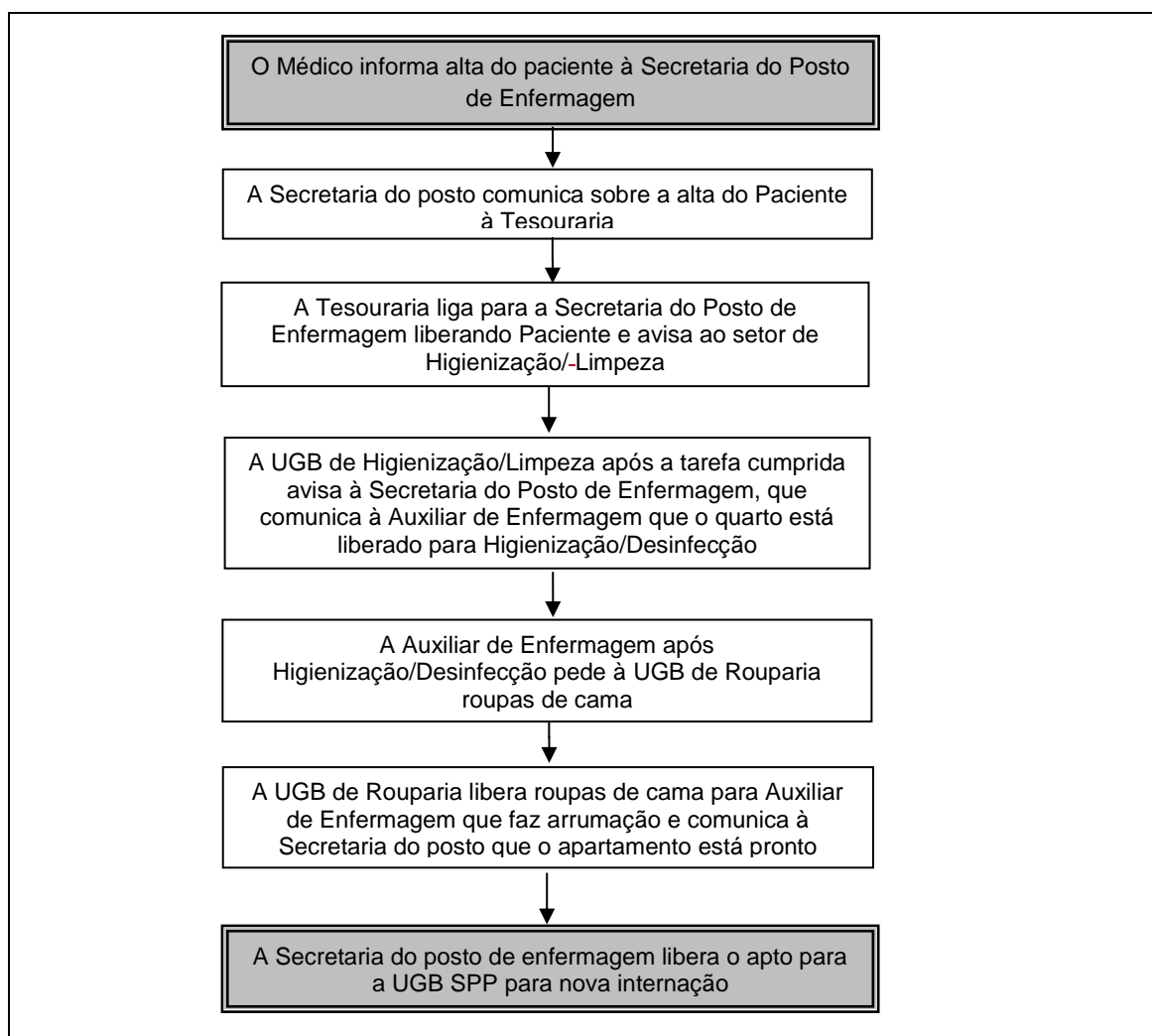


FIGURA 1 – Processo da alta do paciente nos Postos de Enfermagem, até liberação do leito para novo paciente

FONTE – Dados Coletados pela Funcionária Ângela.



## Apêndice 2

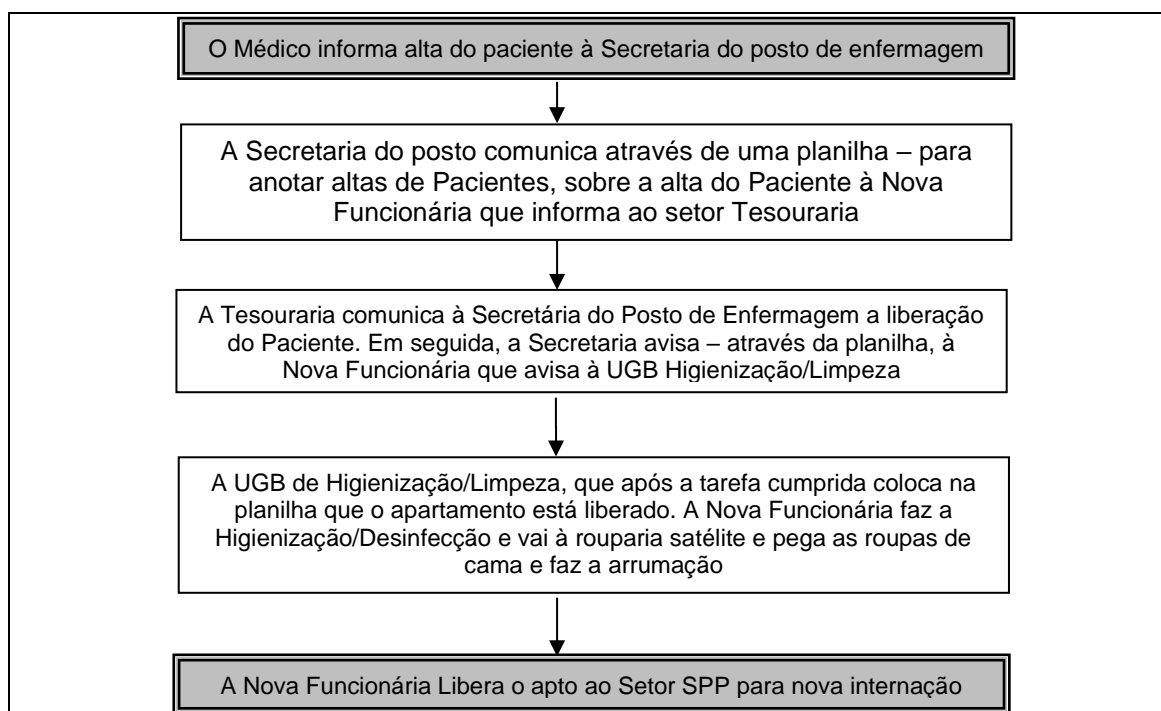


FIGURA 2 – Processo da alta do paciente nos Postos de Enfermagem até liberação do leito para novo paciente

FONTE – Dados Coletados pela Funcionária Ângela.

### Resumo do Caso

Este Caso apresenta um estudo a respeito da reestruturação nos processos de Liberação de Leitos do Hospital Madre Giuliana, a fim de acelerar/minimizar o tempo de internação dos pacientes. Trata-se de um hospital geral que atende pacientes do SUS, de Convênio e particular, com o foco em Oncologia. Tendo como objetivo tornar-se Referência Nacional no ramo hospitalar, realizaram-se várias mudanças, iniciando por contratação de entidades educacionais e pessoas especializadas em Qualidade de Serviços e Processos. A Unidade Gerencial Básica de Serviços de Pronto-atendimento e Paciente (UGB SPP) tem como uma de suas metas a redução do tempo de internação do paciente; para alcançá-la criou uma parceria, juntamente com a Unidade Gerencial Básica do Escritório da Qualidade – setor implantado com o objetivo de Satisfazer os Clientes Internos e Externos e dar apoio às UGBs para o alcance de suas metas. Iniciou-se o desafio de descobrir o setor e os motivos envolvidos no problema de Demora da Internação. Para tanto, designou a funcionária Ângela, que enfrentou desafios enormes, pois teve que gerir relacionamentos interpessoais, juntamente com a mudança de padrões estabelecidos há anos, porém, ineficazes para atingir a eficácia e eficiência no setor hospitalar e auxiliar na satisfação do paciente. E vários “Prefiro que você mesma me responda” surgiram na vida de Ângela.

**Palavras-chave:** Reestruturação. Mudanças. Relacionamento interpessoal. Satisfação.