

Fatores de sucesso na estruturação de leitos de cuidados intensivos para o enfrentamento da pandemia COVID-19

AUTORES

Katia Maria Padula- Mestre em Gestão de Organizações de Saúde; Diretora do Centro Integrado da Qualidade do HCFMRP-USP

Alan Luiz Eckeli- Professor de Neurologia e Medicina do Sono FMRP-USP

Luciane Silva- Especialista em Controladoria e Finanças; Gerente de Qualidade do HCFMRP- USP

Maria Eulália Lessa do Valle Dallora- Doutora em Ciências Médicas; Dirigente da Assessoria Técnica do HCFMRP-USP

RESUMO

Introdução: A gestão dos hospitais é o gerenciamento de maior complexidade da área da saúde. Para atender as demandas assistenciais, uma constante no dia a dia dos hospitais é a execução de projetos para a adequação física e dos processos de trabalho. Diante da situação de pandemia da COVID-19, o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo foi designado como referência regional para o tratamento da doença e, desta forma, fez-se necessária a ampliação dos leitos de terapia intensiva. **Justificativa:** Com o aumento expressivo dos casos graves, uma das soluções adotadas, foi a ampliação dos leitos de terapia intensiva no HC Campus em caráter de urgência. O prazo definido para a execução do projeto foi de 15 dias. **Objetivos:** Descrever as boas práticas adotadas pela equipe responsável pela execução do projeto de adaptação de uma enfermaria em uma unidade de leitos de terapia intensiva, para o tratamento de pacientes portadores da COVID-19; Descrever os fatores de sucesso que determinaram seu êxito. **Metodologia:** Trata-se de um relato de experiência. As ferramentas utilizadas para o acompanhamento foram Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos e os princípios e valores do Sistema *Scrum*. **Resultados e discussões:** No gerenciamento deste projeto, não foram sistematicamente empregadas todas as gestões que compõem as Boas Práticas de Gerenciamento de Projetos nem os do Sistema *Scrum*, entretanto, muitos dos princípios teóricos destes dois modelos foram utilizados, sendo estes fundamentais para nortear a equipe na execução do projeto. Quanto aos fatores de sucesso, temos a priorização da execução do projeto pela Administração, a composição da equipe de alto desempenho que aconteceu de maneira natural e progressiva, o papel da liderança, estabelecimento de uma comunicação efetiva e permanente com a equipe. **Conclusão:** A utilização das Boas Práticas de Gerenciamento de

Projetos associada aos princípios e valores do Sistema *Scrum* conduziu a equipe ao êxito na entrega da obra de reforma, atendendo seus requisitos críticos: a sequência correta das atividades e agilidade nas entregas. **Considerações finais:** O êxito deste projeto comprova que a associação do Gerenciamento de Projetos e do Sistema *Scrum*, desde de que respeitadas as peculiaridades de cada modelo, traz bons resultados, podendo ser os dois modelos de gestão perfeitamente combinados.

Palavras-chave: Administração hospitalar; Gerenciamento de Projetos; Sistema *Scrum*; COVID-19.

INTRODUÇÃO

A gestão dos hospitais é o gerenciamento de maior complexidade da área da saúde, não se igualando a qualquer outro tipo de organização. Assim sendo, constitui-se uma atividade complexa e peculiar, pois envolve a união de diferentes tipos de recursos humanos, financeiros e procedimentos muito diversificados (1).

Estas instituições têm como meta o atendimento das necessidades e expectativas de seus usuários e estes, por sua vez, esperam a garantia da prestação de uma assistência segura com elevado padrão de qualidade.

Para atender as demandas assistenciais, uma constante no dia a dia dos hospitais é a execução de projetos para adequação física e dos processos de trabalho, nas suas diversas unidades de tratamento. Para garantir os melhores resultados na concretização dos projetos, alguns fatores são essenciais e, dentre eles, está o uso de boas práticas de gestão de projetos. Como elementos chaves, estas auxiliam as equipes nas definições de requisitos importantes para o sucesso dos projetos. A definição clara do escopo do projeto, os prazos de execução, os recursos destinados e a composição das equipes com profissionais detentores dos conhecimentos técnicos e as habilidades necessárias são alguns exemplos. Cabe ressaltar que também é fundamental que a condução dos projetos seja feita por uma gerência atuante e capaz de estabelecer uma comunicação efetiva com os membros da equipe, com os responsáveis dos serviços de interface e com os patrocinadores do projeto.

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia da COVID-19, alertando sobre os níveis alarmantes de contaminação do vírus, a gravidade dos sintomas da doença. Segundo a OMS, cerca de 20% dos casos poderiam requerer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória e, desses casos, aproximadamente 5% necessitariam de suporte para o tratamento de insuficiência respiratória (suporte ventilatório), fato que demandaria a disponibilização de leitos de cuidados intensivos para o cuidado desses pacientes (2).

Diante desta situação de calamidade pública mundial, o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP) foi nomeado, pelo Governo do Estado de São Paulo, como um dos hospitais de referência do interior do Estado para o tratamento de casos da doença e, desta forma, fez-se necessária a ampliação imediata deste tipo de leitos (3).

JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de projetos de obras e reformas em hospitais é sempre um grande desafio e, no HCFMRP-USP, o cenário não é diferente.

Diante do aumento dos casos graves da COVID-19 na cidade de Ribeirão Preto e também na região, para prover o atendimento desses pacientes, uma das ações necessárias foi a ampliação dos leitos de terapia intensiva no HC Campus. Diante da urgência na disponibilização desse tipo de leitos, uma das soluções foi a adaptação de uma enfermaria de leitos de internação em uma enfermaria de leitos de cuidados intensivos denominada UTI COVID-19 – Unidade 3.

Este projeto demandou da equipe responsável maior agilidade e dinamismo na execução e também o cumprimento rigoroso do curto prazo estabelecido, que foi de 15 dias.

Os elementos que conduziram o trabalho da equipe ao êxito constituem uma experiência de sucesso que deve ser registrada como um referencial para ser utilizado na condução de outros projetos.

OBJETIVOS

- Descrever as boas práticas adotadas na execução do projeto de adaptação de uma enfermaria em uma unidade de leitos de terapia intensiva, para o tratamento de pacientes portadores da COVID-19.
- Descrever os fatores de sucesso que determinaram seu êxito.

METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência.

Para a execução do projeto, foi constituída uma equipe responsável, composta por profissionais das áreas da Assessoria Técnica, do Departamento de Atenção à Saúde, da Divisão de Enfermagem, da Divisão de Engenharia e Arquitetura, e por representantes das equipes médica e de enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva do HC Campus.

Para as definições dos ambientes, dos fluxos de trabalho, do gerente administrativo do projeto e das atividades previstas para de entrega do projeto, foi realizada visita técnica na área. O prazo para a conclusão da reforma foi determinado pela Administração do Hospital, patrocinador do projeto, sendo este de 15 dias.

As ferramentas utilizadas para o acompanhamento do referido projeto foram as Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos e os princípios e valores do Sistema *Scrum*.

As Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos contemplam dez áreas de conhecimento, sendo elas os Gerenciamentos de: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Aquisições, Comunicação, Recursos, Qualidade, Riscos e Partes Interessadas. Essas áreas de conhecimento sugerem os processos de gerenciamento de projetos e definem as entradas, as ferramentas e as técnicas, bem como as saídas de cada uma das áreas (4).

O Sistema *Scrum* tem como função primária o uso para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de softwares, entretanto, pode também ser aplicado em qualquer

contexto no qual um pequeno grupo de pessoas precisa trabalhar junto para atingir um objetivo comum de forma ágil. (5). É fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo que dizem que o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisões baseadas no que é conhecido. O *Scrum* tem abordagem interativa e incremental para aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos (6).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para o gerenciamento do projeto da UTI COVID-19 – Unidade 3, não foram sistematicamente empregadas todas as gestões das Boas Práticas de Gerenciamento de Projetos nem do Sistema *Scrum*, entretanto, muitos dos princípios teóricos destes dois modelos foram utilizados, sendo fundamentais para nortear a equipe na sua execução.

Do Gerenciamento de Projetos foram utilizados os princípios da Gestão do Escopo, que preconiza a definição clara do mesmo como uma questão relevante para o êxito do projeto considerando, principalmente, os prazos e os custos das suas etapas. De acordo com a literatura, os erros na definição do escopo afetam negativamente outras áreas do gerenciamento, demandando mudanças durante a sua execução (7), fato que não ocorreu na entrega da UTI COVID-19 – Unidade 3.

O escopo foi uma unidade com 22 leitos providos de toda a infraestrutura e os equipamentos necessários para a prestação de cuidados intensivos, divididas em 3 etapas: a primeira com a entrega de 4 leitos e, as demais, 10 e 8 leitos, respectivamente.

A utilização dos princípios do Sistema *Scrum* auxiliou a equipe para a definição das etapas e das atividades do projeto. A equipe discutiu o detalhamento da operacionalização para que o produto final do projeto atendesse as expectativas da Administração.

Para isso, primeiramente foram descritas as *Sprints*, que são as etapas de desenvolvimento com suas respectivas atividades e os prazos previstos: **Reforma da estrutura física** – adequação dos sistemas de elétrica, hidráulica, rede de gases medicinais, sistemas de climatização dos ambientes, redes de telefonia e lógica, implementação de sistemas de monitoramento, identificação visual dos ambientes e de solo. **Processos e logística** – definição junto às áreas responsáveis dos fluxos assistenciais e de apoio, das condições de segurança predial e patrimonial, ergonomia e segurança do trabalhador, das políticas ambientais de geração e de destinação dos resíduos. **Materiais e Suprimentos** – aquisição de mobiliários, equipamentos, materiais de consumo, medicamentos e enxoval de roupas hospitalares.

O cumprimento das atividades planejadas demandou da equipe a avaliação sistematizada e dinâmica do trabalho para o atendimento dos requisitos previstos em cada uma das etapas. Desde o início do projeto, foram feitas várias discussões em equipe para verificar se as ações realizadas estavam seguindo a direção certa e se os resultados eram os desejados. Constantemente, foi avaliado o uso de outras alternativas que pudessem aprimorar o trabalho para que fossem obtidos melhores resultados, ou seja, qualidade e rapidez na entrega da obra. Estas atividades são denominadas no Sistema *Scrum* de ciclo de “Inspeção e Adaptação”, que apesar de parecer simples, exige reflexão, introspecção, honestidade e disciplina por parte de toda a equipe (8).

Outra contribuição referente às Boas Práticas do Gerenciamento de Projetos foi garantir a manutenção do foco nos entregáveis do projeto. Desta forma, diante de qualquer desvio, a equipe era conduzida a retomar o direcionamento para o que havia sido previamente definido.

Esta prática evita um tipo de erro comum no Gerenciamento de Projetos, o *Gold plating*. Este termo inglês tem como tradução “banhar a ouro” e, em um bom português, significa “dourar a pílula”. Descreve a realização de mudanças no produto para impressionar o patrocinador, aqui no caso a Administração, não resultando de fato em melhorias, podendo ainda gerar riscos para o projeto e mudanças que não trarão nenhum valor para o patrocinador (9).

Quanto aos fatores de sucesso, um dos primeiros a ser citado é a priorização da execução do projeto pela Administração. Esta ação foi primordial e auxiliou para que a entrega do projeto ocorresse no prazo previsto.

Em hospitais, em especial nos de grande porte e alta complexidade, como é o caso do HCFMRP-USP, um dos maiores desafios é o atendimento simultâneo das várias solicitações para execução de projetos de obras e reformas em diferentes áreas da instituição e, em muitos casos, estas têm em comum o mérito e urgência. Esse desafio diário, muitas vezes, gera conflitos e muitos desgastes para a Administração. Entretanto, neste caso, a priorização do projeto da UTI COVID-19 – Unidade 3 fortaleceu o direcionamento da equipe, não deixando espaço para concorrência com outros projetos. Também deve ser ressaltado que, com o aumento crescente dos casos graves da COVID-19 e o aumento da demanda pelos leitos de terapia intensiva em toda rede de saúde, a execução do projeto tornava-se, a cada dia, mais urgente.

Outro ponto importante foi a composição da equipe de alto desempenho que aconteceu de maneira natural e progressiva, durante o ciclo de vida do projeto. Um dos elementos que contribuíram para que isto acontecesse foi o fato dos componentes ocuparem cargos de chefia de todas as áreas de interface com o projeto. Isto deu à equipe maior autonomia e governabilidade para a tomada das ações e decisões necessárias.

Em relação ao clima de trabalho em equipe, todas as ações sempre foram compartilhadas e, diante dos desafios, as soluções empreendidas eram atribuídas e estavam sob o poder dos responsáveis técnicos de cada área. Essas ações nem sempre impediram a ocorrência de algumas falhas, mas muitos dos impactos foram minimizados. A ocorrência de problemas não significava a aplicação de penalidades, os acertos e erros eram compartilhados e se tornavam lições aprendidas para todos envolvidos.

Ainda sob esta mesma perspectiva, outro fator de sucesso foi o papel da liderança, pois neste projeto, o cenário de gravidade dos casos da COVID-19 e a condição do Hospital como referência geraram grande cobrança na disponibilização rápida dos leitos de terapia intensiva e isso refletiu no desempenho da equipe que se sentiu extremamente responsável pela demanda urgente, considerando sempre a importância de legitimar o compromisso do Hospital como referência de atendimentos destes casos perante a sociedade.

Algumas situações difíceis de serem solucionadas, como a incapacidade do fluxo de vazão dos gases medicinais, problemas com o funcionamento da climatização do ambiente, dificuldade para a visibilidade dos leitos devido ao tipo de estrutura física de enfermaria que difere

das de tratamento intensivo, entre outras situações, exigiram alta performance da liderança na condução do projeto. Mesmo diante destas circunstâncias críticas, a equipe permaneceu motivada, sendo permanentemente encorajada a manter o alinhamento na execução das atividades.

Ainda sob a influência dos princípios do Sistema *Scrum*, a liderança trouxe para as ações de planejamento e de monitoramento a boa prática de avaliação sistemática das atividades desenvolvidas no projeto. Esta atitude visou conhecer e minimizar os possíveis riscos de execução e, também, diante dos obstáculos, auxiliou a equipe na flexibilização para a mudança de estratégia, de forma a reorganizar as atividades com agilidade. Um dos elementos que também colaborou nestas situações, foi o acesso direto da liderança à Administração do Hospital.

Durante todo o projeto, foi gerada grande quantidade de informações. O estabelecimento de uma comunicação efetiva e permanente com a equipe de forma que esta *compartilhasse o mesmo entendimento comum do que estava sendo realizado*. Este recurso trouxe transparência e agilidade para execução das atividades e resolução de problemas. Para isto, foi criado um canal de comunicação por meio de um grupo de WhatsApp, formado por todos os profissionais da equipe. Todos os dias e em vários momentos dele, durante toda a execução do projeto, foi feito o alinhamento das atividades com a equipe, validando os avanços e as dificuldades encontradas, buscando sempre tomar as decisões valorizando tanto as experiências individuais como as de conhecimento coletivo. Desta forma, foi possível divulgar as informações necessárias a todos, e ao mesmo tempo, resolver problemas de forma imediata comunicando qualquer demanda do projeto.

CONCLUSÃO

A utilização das Boas Práticas de Gerenciamento de Projetos associada aos princípios e valores do Sistema *Scrum* conduziu a equipe ao êxito na execução do projeto de reforma, pois atendeu dois requisitos críticos: o planejamento da sequência correta das atividades em cada etapa e a agilidade na entrega contínua e funcional das partes do produto com os requisitos e prazos definidos.

Dentre os fatores de sucesso, devem ser citadas a liderança participativa e a comunicação assertiva diária com a equipe através de canal exclusivo, grupo WhatsApp, para o alinhamento das atividades e estabelecimento dos limites das atividades do projeto. Outros fatores importantes foram o reconhecimento e a valorização das competências técnicas e do ponto de vista de cada profissional da equipe, o compartilhamento dos problemas e a comemoração das soluções obtidas que geraram uma corresponsabilidade coletiva pelos resultados. Estas, entre outras atitudes da liderança, construíram um clima de trabalho seguro para a equipe, fato que fortaleceu a confiança da equipe, gerou o engajamento e a autonomia necessária para o enfrentamento das situações adversas, mantendo o elevado nível desempenho na estruturação da UTI COVID-19 – Unidade 3.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de algumas literaturas descreverem que não é possível a associação entre o Sistema *Scrum* e as Boas Práticas do Gerenciamento de Projetos, inclusive o seu próprio criador, pressupondo que seja necessário optar por um dos dois referenciais para a condução dos projetos, o caso apresentado neste artigo deixa claro este questionável engano, "... pois apesar da natureza distinta de ambos, eles não são excludentes e podem ser perfeitamente combinados"(10).

Durante a execução do projeto, a associação dos princípios teórico-práticos das duas ferramentas resultou em um casamento perfeito, culminando com a concretização do projeto.

Apesar de não terem sido sistematicamente descritos e nem previamente combinados entre o responsável e o gerente administrativo do projeto, os dois conceitos foram unidos e obtiveram resultados práticos na condução do projeto. Enquanto os conceitos do Gerenciamento de Projetos se utilizam das definições conceituais e gráficas para o planejamento e o monitoramento das gestões do escopo, prazo, qualidade, etc., as do Sistema *Scrum* acolheram a incerteza e a criatividade da equipe, utilizando a experiência dos seus componentes para definir o "O que" e "Como" deve ser feito para a execução das etapas do projeto (*Sprints*). De forma prática, significa aproveitar a maneira como as equipes trabalham, dando a elas as ferramentas para se auto-organizarem e, o mais importante, aprimorarem rapidamente a velocidade e a qualidade de seu trabalho.

Assim, com a entrega do projeto no tempo e com a qualidade definida, ficou comprovado que se forem respeitadas as peculiaridades de cada uma destas ferramentas, o gestor do projeto pode se beneficiar dessa associação e alcançar os resultados esperados, utilizando ora os preceitos de uma, ora da outra, tornando o gerenciamento do projeto mais prático e ágil sem, entretanto, perder nenhum dos princípios metodológicos que compõem estas boas práticas de qualidade.

REFERÊNCIAS

1. CORREIA, Milka Alves; BARBOSA, Grace Mary Albuquerque Montenegro; QUINTILIANO, Ana Rosa Torres Castanheira. Avaliação da Qualidade: uma análise comparativa entre o Hospital Regional Santa Rita e a Acreditação Hospitalar da ONA. Trabalho apresentado no XII Seminários em Administração, São Paulo, 2009. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhoPDF/38.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2020. (1)
2. UNASUS [página na internet]. Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus [acesso em 11/06/2020]. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus> (2)
3. MINISTÉRIO DA SAÚDE [página na internet]. Novo coronavírus: veja lista de hospitais que serão referência no Brasil. [acesso em 10 de junho de 2020]. Disponível em:

- <https://saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46249-novo-coronavirus-veja-lista-de-hospitais-que-serao-referencia-no-brasil>. (3)
4. Dinsmore, PC & Cavalieri, A. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, 2ª Edição, São Paulo. Editora Qualitymark. (4)
 5. WIKIPEDIA [página na internet]. Scrum (desenvolvimento de software). [acesso em 19 de junho de 2020]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum\(desenvolvimento_de_software\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum(desenvolvimento_de_software)).(5).
 6. Schwaber K, Sutherland J. Guia do Scrum – um guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo [livro eletrônico]. Versão em Português; 2017. Acesso em 11 de junho de 2020. Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>.(6)
 7. Euax Consulting Blog [página na internet] O que é Escopo do Produto e Escopo de Projeto? [acessado em 27/06/2020].Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-escopo-de-projeto-escopo-do-produto/> (7)
 8. Sutherland J. SCRUM A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo [livro eletrônico]. São Paulo; 2014. Acesso em 29 de junho de 2020. Disponível em: <https://files.comunidades.net/magosidrakyan/aartedefazerodobro.JeffSutherland.pdf> (8)
 9. Artia Blog de Gestão de Projetos, Equipes e Produtividade. [página na internet]. Gold Plating: um risco ou benefício ao seu cliente? [Acesso em 27 de junho de 2020]. Disponível em: <https://artia.com/blog/gold-plating-um-risco-ou-beneficio-ao-seu-cliente-entenda/> (9)
 10. Projetc Builder Blog. [página da internet]. Scrum e PMBOK: é possível combiná-los? Acesso em 27 de junho de 2020]. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/scrum-e-pmbok-e-possivel-combina-los/> (10)