

CADERNO TÉCNICO

FAST-TRACK NAS UNIDADES DE PRONTO ATENDIMENTO DE BELO HORIZONTE

Percepções dos Trabalhadores e Recomendações para o Fortalecimento da Gestão e dos Processos Assistenciais

UFMG

ESCOLA DE ENFERMAGEM UFMG

UPA 24h UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO

CADERNO TÉCNICO

FAST-TRACK NAS UNIDADES DE PRONTO ATENDIMENTO DE BELO HORIZONTE

Percepções dos Trabalhadores e Recomendações para o Fortalecimento da Gestão e dos Processos Assistenciais

---

Produto Técnico derivado da dissertação:

"Análise da Ferramenta Fast-Track nas Unidades de Pronto Atendimento de Belo Horizonte sob a Perspectiva dos Trabalhadores"

Autora: Nathalia Ferreira Soares Franco
Orientadora: Profa. Dra. Karla Rona da Silva

Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde
Escola de Enfermagem – Universidade Federal de Minas Gerais
Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte

Belo Horizonte – MG
2026

APRESENTAÇÃO

A crescente demanda pelos serviços de urgência e emergência representa um dos principais desafios enfrentados pelos sistemas de saúde contemporâneos. O aumento do número de atendimentos, associado à complexidade dos casos e à limitação de recursos disponíveis, contribui para a ocorrência de superlotação, aumento dos tempos de espera e sobrecarga dos profissionais que atuam nesses serviços. Relatórios recentes reforçam que a pressão sobre a urgência e emergência não pode ser compreendida como problema isolado de uma unidade, mas como expressão de desafios sistêmicos relacionados ao acesso oportuno, à coordenação da rede e à capacidade de resposta dos serviços de saúde (OECD, 2024; Santos et al., 2025).

Nesse contexto, diferentes estratégias de gestão têm sido incorporadas aos serviços de saúde com o objetivo de promover maior eficiência operacional e melhorar a qualidade da assistência prestada à população. Entre elas destaca-se o *Fast-Track*, ferramenta amplamente utilizada em serviços de urgência para organizar o fluxo assistencial de pacientes classificados como de menor gravidade, possibilitando maior agilidade no atendimento e melhor utilização dos recursos disponíveis (Kenny et al., 2024).

No município de Belo Horizonte, o *Fast-Track* foi incorporado às Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) como uma das estratégias voltadas para o enfrentamento da superlotação e para a qualificação da assistência. Sua implantação ocorreu em consonância com iniciativas fundamentadas nos princípios do *Lean Healthcare, buscando reduzir desperdícios, reorganizar processos e aumentar a capacidade de* resposta dos serviços (Matias, 2021).

Este Caderno Técnico foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa intitulada “Análise da Ferramenta Fast-Track nas Unidades de Pronto Atendimento de Belo Horizonte sob a Perspectiva dos Trabalhadores”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais.

Ao incorporar a percepção dos profissionais diretamente envolvidos na operacionalização da ferramenta, este documento busca oferecer subsídios para gestores, coordenadores e trabalhadores da Rede de Atenção às Urgências, contribuindo para o aprimoramento contínuo da gestão e da assistência prestada à população.

COMO UTILIZAR ESTE CADERNO

Gestores municipais podem utilizar este material para subsidiar decisões relacionadas à organização do *Fast-Track,* ao dimensionamento de equipes, ao monitoramento de indicadores e à integração entre as UPAs e os demais pontos da Rede de Atenção às Urgências.

Coordenadores de unidades podem utilizá-lo para revisão de fluxos, treinamento de equipes, definição de papéis, pactuação de critérios de elegibilidade e acompanhamento sistemático dos resultados.

Profissionais assistenciais podem empregá-lo como instrumento de reflexão sobre o processo de trabalho, educação permanente e qualificação da prática cotidiana no atendimento aos usuários classificados como de menor gravidade.

1 INTRODUÇÃO

Os serviços de urgência e emergência ocupam posição estratégica nos sistemas de saúde por serem responsáveis pelo atendimento de situações agudas que demandam intervenções rápidas e resolutivas. No Sistema Único de Saúde (SUS), as Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) desempenham papel fundamental na organização da Rede de Atenção às Urgências e Emergências, atuando como importante ponto de acesso para usuários que necessitam de atendimento imediato (Brasil 2023).

Entretanto, nas últimas décadas, o aumento da demanda assistencial tem imposto desafios significativos à gestão desses serviços. A superlotação tornou-se um fenômeno frequente, repercutindo negativamente sobre a qualidade da assistência, os tempos de espera, a satisfação dos usuários e as condições de trabalho das equipes de saúde. Evidências internacionais recentes apontam que o desempenho da urgência depende da articulação entre entrada, processamento interno e saída dos pacientes, sendo insuficiente atuar apenas sobre um setor ou etapa do cuidado (Improta et al., 2023; Matias, 2021).

Diversos fatores contribuem para esse cenário, incluindo o envelhecimento populacional, o aumento da prevalência de doenças crônicas, dificuldades de acesso a outros pontos da rede assistencial e a procura das unidades de urgência por condições clínicas que poderiam ser acompanhadas em outros níveis de atenção (Kenny et al., 2024; Santos et al. 2025).

Diante desse contexto, estratégias de reorganização dos processos assistenciais passaram a ser amplamente discutidas e implementadas em diferentes países. Entre elas destaca-se o *Lean Healthcare*, abordagem inspirada nos princípios do Sistema Toyota de Produção e voltada para a eliminação de desperdícios, melhoria contínua dos processos e geração de valor para os usuários dos serviços de saúde (Improta et al., 2023; Matias, 2021).

Uma das ferramentas derivadas dessa abordagem é o *Fast-Track*, modelo assistencial que busca criar fluxos diferenciados para pacientes classificados como de menor gravidade, permitindo que recebam atendimento de forma mais rápida e eficiente (Improta et al., 2023; Matias, 2021).

A implantação dessa estratégia tem sido associada à redução dos tempos de espera, diminuição da permanência dos pacientes nas unidades, aumento da satisfação dos usuários e melhoria da eficiência operacional dos serviços. Revisões recentes sobre fluxo em serviços de emergência reforçam, contudo, que intervenções de organização interna tendem a produzir melhores resultados quando articuladas a medidas de capacidade, comunicação, integração com a atenção primária e avaliação contínua por indicadores (OECD, 2025).

No município de Belo Horizonte, o *Fast-Track* passou a integrar o conjunto de estratégias adotadas para qualificação dos serviços de urgência. Considerando a

relevância dessa ferramenta para a organização da assistência, torna-se fundamental compreender como ela é percebida pelos trabalhadores responsáveis por sua operacionalização cotidiana (Matias, 2021).

Nesse sentido, este Caderno Técnico apresenta os principais resultados da pesquisa realizada junto a profissionais das UPAs de Belo Horizonte e propõe recomendações destinadas ao aprimoramento da gestão municipal da ferramenta.

2 O FAST-TRACK COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM SAÚDE

A crescente complexidade dos sistemas de saúde tem exigido o desenvolvimento de estratégias capazes de ampliar a eficiência operacional dos serviços sem comprometer a qualidade da assistência prestada. Nesse cenário, modelos de gestão baseados na melhoria contínua dos processos ganharam destaque, especialmente aqueles inspirados nos princípios do *Lean Healthcare.*

O *Lean Healthcare* consiste em uma abordagem gerencial que busca identificar e eliminar atividades que não agregam valor ao cuidado, reduzindo desperdícios e promovendo maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Seus princípios incluem a melhoria contínua, a padronização dos processos, o trabalho em equipe e a centralidade das necessidades do usuário (Toussaint et al., 2013).

Entre as ferramentas associadas ao *Lean Healthcare* destaca-se o *Fast-Track*, estratégia amplamente utilizada em serviços de urgência e emergência para organizar o atendimento de pacientes classificados como de menor complexidade clínica.

A lógica do *Fast-Track* fundamenta-se na criação de fluxos assistenciais paralelos ao atendimento convencional, permitindo que usuários com demandas menos complexas sejam avaliados, tratados e liberados de forma mais rápida. Essa organização reduz gargalos assistenciais, otimiza a utilização dos recursos disponíveis e contribui para a diminuição da superlotação (Fernandes et al., 2023; Kenny et al., 2024).

Além de beneficiar diretamente os pacientes atendidos pelo fluxo diferenciado, a ferramenta também favorece a organização global da unidade, ao liberar recursos assistenciais para o atendimento dos casos mais graves. Estudos sobre *Lean* em serviços de emergência destacam que o mapeamento de processos, o envolvimento da liderança e a participação dos trabalhadores da linha de frente são elementos essenciais para sustentar melhorias realistas e duradouras ((Fernandes et al., 2023; Kenny et al., 2024).

Experiências nacionais e internacionais têm demonstrado que a implantação do *Fast-Track* pode contribuir para a redução dos tempos de espera, diminuição do tempo de permanência dos pacientes, aumento da satisfação dos usuários e melhoria da eficiência operacional dos serviços de urgência (Fernandes et al., 2023; Kenny et al., 2024).

Entretanto, a efetividade da ferramenta depende de fatores estruturais, organizacionais e humanos, incluindo disponibilidade de profissionais, adequação dos espaços físicos, monitoramento contínuo dos resultados e adesão das equipes aos protocolos estabelecidos (Santos et al, 2025).

Por esse motivo, compreender a percepção dos trabalhadores torna-se fundamental para identificar potencialidades e desafios relacionados à utilização da ferramenta e subsidiar processos de melhoria contínua.

2.1 PRINCÍPIOS DO LEAN HEALTHCARE

O *Lean Healthcare* é uma adaptação dos princípios do *Lean Manufacturing*, originalmente desenvolvidos no Sistema Toyota de Produção, ao contexto dos serviços de saúde. Seu objetivo central é maximizar o valor entregue ao paciente, reduzindo desperdícios e tornando os processos mais eficientes, seguros e sustentáveis. Em ambientes de alta complexidade, como hospitais e, especialmente, serviços de urgência e emergência, essa abordagem tem se mostrado uma ferramenta estratégica para lidar com problemas crônicos como superlotação, longos tempos de espera, retrabalho e falhas de comunicação entre equipes (Fernandes et al., 2023; Kenny et al., 2024).

No *Lean Healthcare*, "valor" é tudo aquilo que contribui diretamente para a melhoria da saúde e da experiência do paciente. Isso inclui desde um atendimento rápido e seguro até a realização correta de exames e a resolução efetiva do problema clínico. Tudo o que não agrega valor ao paciente é considerado desperdício. Esses desperdícios podem se manifestar de diversas formas no ambiente hospitalar, como espera excessiva por atendimento, movimentações desnecessárias de profissionais ou pacientes, excesso de processos burocráticos, duplicidade de exames, falhas de comunicação, estoque inadequado de materiais e erros assistenciais (Toussaint et al., 2013).

A eliminação desses desperdícios é um dos pilares centrais do *Lean.* Para isso, utilizam-se ferramentas como o mapeamento do fluxo de valor, que permite visualizar todas as etapas de um processo assistencial e identificar gargalos e atividades que não agregam valor. Outro conceito importante é o fluxo contínuo, que busca organizar os processos de forma que o paciente percorra o sistema de saúde com o mínimo de interrupções e atrasos possível (Matias, 2021).

A melhoria contínua, conhecida como *Kaizen*, também é um princípio fundamental. Ela parte da ideia de que todos os profissionais, independentemente do nível hierárquico, devem estar envolvidos na identificação de problemas e na proposição de soluções. Pequenas melhorias implementadas de forma constante geram grandes impactos ao longo do tempo (Toussaint et al., 2013).

Outro conceito relevante é o de padronização do trabalho. Ao estabelecer processos claros e replicáveis, reduz-se a variabilidade na assistência e aumenta-se a segurança do paciente. Isso é especialmente importante em ambientes de urgência, onde decisões precisam ser rápidas e baseadas em protocolos bem definidos. A padronização não elimina a autonomia profissional, mas oferece uma base sólida para decisões mais seguras e eficientes (OECD, 2025).

A superlotação dos serviços de urgência é um dos principais desafios enfrentados pelos sistemas de saúde no mundo todo, e o *Lean Healthcare* oferece estratégias para enfrentá-

la de forma sistêmica. Em vez de apenas aumentar recursos, a abordagem *Lean* busca reorganizar o sistema para que ele funcione melhor com os recursos já disponíveis. Isso inclui melhorar o fluxo de pacientes, reduzir internações desnecessárias, agilizar altas hospitalares e fortalecer a atenção primária para evitar que casos não urgentes cheguem ao pronto-socorro (Improta et al., 2023; Matias, 2021).

Além disso, o *Lean* enfatiza a importância da gestão visual e da transparência dos processos. Indicadores de desempenho, como tempo de espera, taxa de ocupação de leitos, tempo de permanência no serviço, tempo até a primeira avaliação e taxa de retorno, devem ser monitorados continuamente para apoiar a tomada de decisão. Essa visibilidade permite identificar rapidamente problemas e agir de forma proativa, em vez de apenas reativa (Kenny et al., 2024).

Em síntese, o *Lean Healthcare* propõe uma mudança de cultura organizacional, em que o foco deixa de estar apenas na estrutura e passa a estar no fluxo de valor para o paciente. Ao integrar eficiência operacional, segurança assistencial e melhoria contínua, essa abordagem contribui para sistemas de saúde mais resolutivos, especialmente em contextos críticos como os serviços de urgência e emergência (Improta et al., 2023).

3 A PESQUISA QUE ORIGINOU ESTE CADERNO

Este Caderno Técnico deriva de pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais, cujo objetivo foi analisar a ferramenta *Fast-Track* nas Unidades de Pronto Atendimento de Belo Horizonte sob a perspectiva dos trabalhadores.

A investigação adotou abordagem qualitativa e foi conduzida por meio de estudo de casos múltiplos em UPAs do município que utilizam a ferramenta em seu processo assistencial.

Participaram do estudo 29 profissionais de saúde diretamente envolvidos na operacionalização do *Fast-Track*, incluindo Enfermeiros, Médicos e Técnicos de Enfermagem. A escolha desses participantes fundamentou-se na compreensão de que são eles os principais responsáveis pela execução cotidiana dos fluxos assistenciais e, portanto, detêm conhecimento privilegiado acerca dos fatores que favorecem ou dificultam o funcionamento da estratégia.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, possibilitando aos participantes relatar suas experiências, percepções e avaliações acerca da ferramenta.

Os dados produzidos foram submetidos à análise temática, permitindo a identificação de categorias relacionadas à compreensão do *Fast-Track,* às experiências de utilização da ferramenta e às percepções sobre seus resultados e desafios.

A partir da análise dos depoimentos foi possível compreender como os trabalhadores avaliam a contribuição da ferramenta para a organização dos serviços, identificar aspectos que favorecem sua efetividade e reconhecer elementos que demandam aprimoramento por parte da gestão municipal.

Os resultados apresentados nos capítulos seguintes constituem a base para as recomendações técnicas elaboradas neste documento.

4 RESULTADOS: PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE O FAST-TRACK

A análise dos depoimentos dos trabalhadores permitiu identificar diferentes percepções acerca da utilização do *Fast-Track* nas Unidades de Pronto Atendimento de Belo Horizonte. Os relatos evidenciam que a ferramenta é amplamente reconhecida como uma estratégia importante para a organização dos fluxos assistenciais, embora sua operacionalização esteja condicionada a fatores estruturais, organizacionais e relacionados ao processo de trabalho.

Os achados foram organizados em três eixos temáticos: (I) O *Fast-Track*: visão sobre finalidade, objetivos e aplicação; (II) Aplicação do *Fast-Track* na prática; e (III) Percepções e sugestões dos trabalhadores sobre o aprimoramento do *Fast-track.*

4.1 O Fast-track: visão sobre finalidade, objetivos e aplicação

Os participantes demonstraram reconhecer o *Fast-Track* como uma estratégia voltada para o atendimento mais ágil de usuários classificados com menor gravidade clínica. De maneira geral, a ferramenta é percebida como um mecanismo de reorganização dos fluxos assistenciais capaz de reduzir a permanência desses pacientes na unidade e otimizar a utilização dos recursos disponíveis.

Nos depoimentos, observou-se que o principal entendimento atribuído ao *Fast-Track* está relacionado à sua função operacional. Os trabalhadores frequentemente associam a ferramenta à redução das filas de espera, à agilização dos atendimentos e à diminuição da pressão sobre os setores destinados aos casos de maior complexidade. Essa percepção evidencia que a estratégia foi incorporada ao cotidiano das equipes como um instrumento prático de gestão do fluxo de pacientes.

Entretanto, os relatos também revelam diferentes níveis de apropriação conceitual da ferramenta. Enquanto alguns profissionais demonstram compreender o *Fast-Track* como parte de uma proposta mais ampla de melhoria dos processos assistenciais, outros o percebem apenas como um setor ou fluxo específico dentro da unidade. Essa diferença sugere que o conhecimento sobre os fundamentos que orientam a estratégia não está uniformemente distribuído entre os trabalhadores.

A análise indica que a compreensão predominantemente operacional pode limitar o potencial da ferramenta, uma vez que o alinhamento conceitual favorece maior adesão aos protocolos, melhor integração entre equipes e maior capacidade de identificar oportunidades de aprimoramento dos processos de trabalho. Nesse sentido, os resultados apontam para a importância de ações permanentes de educação e capacitação que fortaleçam o entendimento do *Fast-Track* como uma tecnologia organizacional vinculada aos princípios da melhoria contínua e da gestão eficiente dos serviços de urgência.

Outro aspecto identificado refere-se à influência da experiência profissional na apropriação da ferramenta. Trabalhadores com maior tempo de atuação nas unidades tendem a apresentar maior familiaridade com os objetivos e benefícios do *Fast-Track*, enquanto profissionais recém-incorporados às equipes relatam maior necessidade de orientação e treinamento para compreender adequadamente o funcionamento do fluxo diferenciado.

4.2 Aplicação do Fast-Track na prática

Os participantes relataram diversos efeitos positivos decorrentes da implantação do *Fast-Track*. Entre os aspectos mais frequentemente mencionados destacam-se a redução da sobrecarga do atendimento convencional, a melhoria da organização interna dos processos assistenciais e a maior rapidez no atendimento de pacientes classificados como menos graves.

Segundo os trabalhadores, a existência de um fluxo específico para pacientes de menor complexidade contribui para reduzir o acúmulo de usuários aguardando atendimento nas áreas comuns da unidade. Essa reorganização favorece maior fluidez no processo assistencial e possibilita que profissionais alocados em outros setores concentrem seus esforços nos casos de maior gravidade clínica.

A percepção de melhoria na organização do trabalho aparece de forma recorrente nos relatos. Os participantes destacam que a definição de fluxos específicos contribui para maior clareza na distribuição das atividades entre os profissionais, reduzindo situações de sobreposição de funções e facilitando a coordenação das ações assistenciais.

Além dos benefícios relacionados à gestão do fluxo, os trabalhadores também percebem impactos positivos na experiência dos usuários. De acordo com os relatos, a redução do tempo de espera para pacientes elegíveis ao *Fast-Track* contribui para maior satisfação dos usuários e para a diminuição de conflitos decorrentes da demora no atendimento. Esse aspecto é considerado particularmente relevante em cenários de elevada demanda assistencial.

Outro ponto identificado refere-se ao potencial da ferramenta para atuar como mecanismo de descompressão da unidade. Os participantes relatam que, em períodos de funcionamento adequado, o *Fast-Track* favorece uma distribuição mais equilibrada da demanda entre os diferentes setores da UPA, contribuindo para melhorar as condições de trabalho das equipes e reduzir a sensação de sobrecarga.

Apesar dos benefícios observados, alguns trabalhadores destacam que os resultados alcançados variam conforme as características de cada unidade, a disponibilidade de profissionais e a adesão das equipes aos protocolos estabelecidos. Essa percepção reforça a compreensão de que os efeitos positivos do *Fast-Track* dependem não apenas de sua existência formal, mas também das condições concretas de implementação.

4.3 Percepções e sugestões dos trabalhadores sobre os aprimoramentos do Fast-Track

Embora os trabalhadores reconheçam os benefícios associados ao *Fast-Track*, os depoimentos também evidenciam desafios que podem comprometer sua efetividade. Os principais obstáculos identificados estão relacionados à disponibilidade de recursos humanos, à infraestrutura física das unidades e à manutenção da padronização dos processos assistenciais.

A insuficiência de profissionais em determinados períodos foi um dos aspectos mais frequentemente mencionados pelos participantes. Segundo os relatos, situações de absenteísmo, afastamentos ou déficit de pessoal podem dificultar a manutenção do fluxo diferenciado, levando à necessidade de remanejamento de trabalhadores para outros setores considerados prioritários.

Outro desafio recorrente refere-se às limitações estruturais das unidades. Alguns participantes relatam que os espaços destinados ao *Fast-Track* nem sempre apresentam condições ideais para acomodar adequadamente o fluxo de pacientes, especialmente durante períodos de maior demanda. Nessas situações, a ferramenta tende a perder parte de sua capacidade organizadora, tornando-se mais vulnerável aos efeitos da superlotação.

Também foram identificadas dificuldades relacionadas à uniformidade dos critérios utilizados para encaminhamento dos pacientes ao *Fast-Track*. Os relatos sugerem que podem ocorrer diferenças de interpretação entre profissionais e equipes, o que gera variações na aplicação dos protocolos e impacta a previsibilidade do fluxo assistencial.

A comunicação entre os diferentes setores da unidade foi igualmente apontada como um aspecto que requer aprimoramento. Os trabalhadores destacam que a integração entre o *Fast-Track*, a classificação de risco e o atendimento convencional é fundamental para o funcionamento adequado da estratégia. Fragilidades nesse processo podem resultar em retrabalho, atrasos e dificuldades na continuidade do cuidado.

Os participantes também enfatizam que o desempenho do *Fast-Track* está diretamente relacionado ao funcionamento global da unidade. Em cenários de superlotação persistente, elevada demanda assistencial ou indisponibilidade de leitos para encaminhamento de pacientes, os benefícios da ferramenta tendem a ser reduzidos. Essa percepção demonstra que o *Fast-Track* não atua de forma isolada, mas integra uma rede complexa de processos assistenciais e organizacionais.

De maneira geral, os resultados indicam que a efetividade da ferramenta depende da articulação entre condições estruturais adequadas, disponibilidade de recursos humanos, padronização de protocolos e engajamento das equipes. Assim, o fortalecimento desses elementos constitui requisito fundamental para a consolidação do *Fast-Track* como estratégia permanente de qualificação da assistência nas Unidades de Pronto Atendimento de Belo Horizonte.

QUADRO-SÍNTESE DOS RESULTADOS

Eixo identificado	Síntese dos achados	Implicações para a gestão
Compreensão e apropriação	Reconhecimento do Fast-Track como fluxo ágil para casos de menor gravidade, com diferentes níveis de domínio conceitual entre profissionais.	Fortalecer educação permanente, protocolos institucionais e integração entre equipes.
Impactos na organização do trabalho	Melhoria percebida na fluidez dos atendimentos, redução de filas e maior organização da demanda assistencial.	Monitorar indicadores de tempo de espera, permanência, resolutividade e satisfação dos usuários.
Limites e desafios	Déficit de profissionais, limitações estruturais, variações na aplicação dos critérios e fragilidades de comunicação.	Aprimorar dimensionamento, padronização, infraestrutura e governança cotidiana do fluxo.

5 DISCUSSÃO

Os achados deste estudo indicam que o *Fast-Track* é percebido pelos trabalhadores como uma estratégia relevante para a gestão do fluxo assistencial nas Unidades de Pronto Atendimento de Belo Horizonte, especialmente no que se refere à melhoria da organização do trabalho e à redução de sobrecarga no fluxo convencional.

Esses resultados são consistentes com a literatura sobre *Lean Healthcare*, que destaca a importância da segmentação de fluxos assistenciais como mecanismo de aumento de eficiência operacional e redução de desperdícios nos serviços de urgência. Revisão narrativa publicada em 2024 aponta que a aplicação do *Lean* em serviços de emergência exige capacidade de mudança, envolvimento da liderança, mapeamento claro dos processos e melhorias progressivas, sustentáveis e construídas com os profissionais que conhecem o trabalho real (Kenny et al., 2024).

A literatura recente sobre fluxo em departamentos de emergência também demonstra que a superlotação decorre de múltiplas causas associadas à entrada, ao processamento interno e à saída dos pacientes, em uma revisão abrangente, organizaram as intervenções em dimensões relacionadas a fatores humanos, gestão/organização e infraestrutura, reforçando que melhorias pontuais dentro da emergência são importantes, mas insuficientes quando não articuladas a respostas sistêmicas (Santos et al., 2025).

Essa perspectiva dialoga diretamente com os relatos dos trabalhadores das UPAs de Belo Horizonte. Quando os participantes reconhecem que o *Fast-Track* agiliza o atendimento e melhora a organização interna, eles evidenciam a potência da ferramenta como tecnologia de gestão do processo de trabalho. Por outro lado, quando apontam falta de profissionais, limitações de espaço físico, variações na aplicação dos critérios e dificuldades de comunicação, indicam que a efetividade do *Fast-Track* depende das condições concretas de implementação e não apenas da existência formal do fluxo.

Entre essas condições, destacam-se: dimensionamento adequado das equipes nos períodos de maior demanda; definição clara dos critérios de elegibilidade; disponibilidade de espaço físico compatível com o volume assistencial; integração entre classificação de risco, atendimento médico, enfermagem e apoio diagnóstico; monitoramento de indicadores; e devolutiva sistemática dos resultados às equipes.

O enfrentamento da superlotação nos serviços de urgência e emergência requer uma abordagem sistêmica, considerando que o desempenho das Unidades de Pronto Atendimento está diretamente relacionado ao funcionamento integrado da Rede de Atenção às Urgências. Nesse contexto, a qualidade do cuidado depende da articulação entre a Atenção Primária à Saúde, os serviços de transporte sanitário, as UPAs, os hospitais de referência e os mecanismos de regulação do acesso, de modo a garantir continuidade assistencial e utilização adequada dos recursos disponíveis (O'Dwyer et al., 2017; Bandeira et al., 2025). Reforça-se que estratégias voltadas exclusivamente para a reorganização interna das unidades apresentam resultados limitados quando não acompanhadas por melhorias na coordenação da rede, no dimensionamento da força de trabalho e na gestão dos fluxos assistenciais (Santos et al., 2025).

Nessa perspectiva, o *Fast-Track* deve ser compreendido como uma tecnologia de gestão inserida em um conjunto mais amplo de estratégias de organização dos serviços de urgência. Evidências nacionais e internacionais demonstram que sua efetividade aumenta quando associada aos princípios do *Lean Healthcare,* ao monitoramento contínuo de indicadores, à padronização dos processos e ao envolvimento das equipes multiprofissionais na melhoria contínua dos fluxos assistenciais (Chaves et al., 2024; Vitório; Andrade Junior, 2025; Wang et al., 2025). Assim, o *Fast-Track* não deve ser entendido apenas como um fluxo específico de atendimento aos pacientes de menor gravidade, mas como um componente estratégico da gestão do cuidado, capaz de contribuir para maior eficiência operacional, redução dos tempos de espera e qualificação da assistência quando articulado às demais ações organizacionais da Rede de Atenção às Urgências.

A presença de variações na adesão e na compreensão da ferramenta sugere que o *Fast-Track* ainda se encontra em um estágio de consolidação institucional heterogênea, com diferentes níveis de maturidade entre equipes e unidades. Esse cenário reforça a necessidade de ações de gestão voltadas não apenas à manutenção da ferramenta, mas à sua qualificação contínua como tecnologia organizacional.

Portanto, os resultados desta pesquisa indicam que o fortalecimento do *Fast-Track* nas UPAs de Belo Horizonte requer uma governança que combine padronização e flexibilidade. A padronização é necessária para garantir segurança, previsibilidade e equidade no atendimento. A flexibilidade, por sua vez, é indispensável para adaptar o funcionamento da ferramenta às características de cada unidade, aos horários de maior demanda e às condições reais de trabalho.

6 RECOMENDAÇÕES PARA APRIMORAMENTO DA GESTÃO MUNICIPAL

Com base nos achados da pesquisa e no diálogo com evidências atuais sobre gestão de fluxos assistenciais, são apresentadas recomendações estruturadas em quatro eixos estratégicos, voltadas ao fortalecimento do *Fast-Track* nas UPAs de Belo Horizonte.

6.1 Eixo 1 – Qualificação conceitual e educação permanente

Recomenda-se implementar programas regulares de educação permanente sobre *Fast-Track*, *Lean Healthcare* e gestão de fluxos assistenciais, contemplando trabalhadores recém-admitidos e equipes já atuantes nas unidades. Esses momentos devem articular fundamentos teóricos, protocolos locais, simulações de casos e discussão de situações reais vivenciadas pelas equipes. Também se recomenda a produção de materiais institucionais de apoio à prática, como fluxogramas, checklists, manuais operacionais e painéis de critérios de elegibilidade.

6.2 Eixo 2 – Padronização de fluxos e protocolos

Recomenda-se revisar e atualizar periodicamente os critérios de elegibilidade para o *Fast-Track*, assegurando integração formal entre a classificação de risco e o fluxo diferenciado. Essa padronização deve reduzir variações entre turnos e equipes, sem desconsiderar a autonomia clínica necessária à tomada de decisão em situações específicas.

A harmonização dos fluxos deve contemplar critérios de entrada, critérios de exclusão, responsabilidades por categoria profissional, necessidade de exames, medicação, reavaliação, alta e encaminhamento para outros pontos da rede.

6.3 Eixo 3 – Gestão do processo de trabalho

Recomenda-se avaliar o dimensionamento de recursos humanos nos períodos de maior demanda e estabelecer estratégias de cobertura para situações de absenteísmo, afastamento ou remanejamento de profissionais. A manutenção do *Fast-Track* depende da estabilidade mínima da equipe e da clareza sobre papéis e responsabilidades.

A gestão municipal e as coordenações locais devem fortalecer espaços de comunicação interprofissional, favorecendo pactuações entre recepção, classificação de risco, enfermagem, medicina, farmácia, laboratório, imagem e demais setores envolvidos no cuidado.

6.4 Eixo 4 – Monitoramento e avaliação contínua

Recomenda-se implantar um conjunto mínimo de indicadores específicos para o *Fast-Track*, incluindo: tempo entre chegada e classificação de risco; tempo entre classificação e atendimento médico; tempo total de permanência; número de atendimentos realizados pelo fluxo; taxa de retorno em até 72 horas; taxa de encaminhamento para observação/internação; e satisfação dos usuários e trabalhadores.

Os resultados desses indicadores devem ser acompanhados de forma sistemática e devolvidos às equipes assistenciais em reuniões periódicas. Mais do que controle gerencial, o monitoramento deve funcionar como instrumento de aprendizagem institucional, permitindo reconhecer avanços, identificar gargalos e pactuar melhorias contínuas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Fast-Track* se apresenta como uma estratégia relevante para a organização do cuidado em Unidades de Pronto Atendimento, com potencial de contribuir para a melhoria do fluxo assistencial e para a qualificação da resposta dos serviços de urgência.

Entretanto, seus resultados estão diretamente relacionados às condições de implementação e ao grau de adesão das equipes, exigindo investimento contínuo em gestão, educação permanente e qualificação dos processos de trabalho.

A incorporação das percepções dos trabalhadores evidencia a importância de se considerar a dimensão prática da implementação de tecnologias de gestão em saúde, reforçando que a efetividade dessas ferramentas depende da articulação entre desenho institucional e realidade do trabalho cotidiano.

À luz das evidências atuais, recomenda-se que o Fast-Track seja fortalecido como componente de uma política municipal de gestão de fluxos assistenciais, articulada à Rede de Atenção às Urgências, ao monitoramento de indicadores e à valorização dos trabalhadores como sujeitos centrais da melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. ***Política Nacional de Atenção às Urgências***. Brasília: Ministério da Saúde, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/saude.

CHAVES, Sandra Maria de Amaral; RODRIGUES, Luiz Eduardo de Morais; RUFINO, Silvia Cristina; CALADO, Robisom Damasceno. **Análise do Método Fast Track: melhorias nos serviços de emergência durante a crise sanitária de COVID-19**. *Revista Gestão & Saúde*, Brasília, v. 15, n. 1, p. 40-53, 2024. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/47466. DOI: https://doi.org/10.26512/rgs.v15i1.47466

FERNANDES, June Marques; REIS, Luciana Paula. ***Lean Healthcare: estratégias, métodos e técnicas de auxílio à melhoria dos processos na gestão hospitalar***, 2023.

IMPROTA, Giuseppe; PERRONE, Antonio; RUSSO, Maria Antonietta; et al. **Lean Thinking and Healthcare: Implementation of Lean in Emergency Departments—A Systematic Review**. *Healthcare*, v. 11, n. 10, 2023.

KENNY, Brian; ROSANIA, Anthony; LU, Helen. **Lean-Based Approach to Improve Emergency Department Throughput**. *Cureus*, v. 16, n. 9, e69591, 2024. DOI: 10.7759/cureus.69591. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11486628/.

MATIAS, D. B. **Implementação de estratégia de atendimento em uma unidade de pronto atendimento de Belo Horizonte baseada nos princípios do Lean Thinking e do Fast Track.** 2021. 167p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde) -Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

O'DWYER, Gisele et al. **O processo de implantação das unidades de prontoatendimento no Brasil. Revista de Saúde Pública,** v. 51, 2017.

OECD; EUROPEAN COMMISSION. ***Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle*****.** Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1787/b3704e14-en

SANTOS, E. et al. **Interventions to reduce overcrowding in emergency departments: an umbrella review**. *Journal of Emergency Nursing*, v. 51, n. 2, p. 101708, 2025. DOI: 10.1016/j.jen.2024.101708. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41351990/.

TOUSSAINT J.; GERARD R. A. Uma transformação na saúde: como reduzir custos e oferecer um atendimento inovador. Porto Alegre: Bookman; 2013.

VITÓRIO, Eliane Alves; ANDRADE JUNIOR, Hideraldo Belini Lemos. **Aplicabilidade do Lean em Unidade de Pronto Atendimento: ênfase na fila dedicada. Revista Técnico-Científica CEJAM,** São Paulo, 2025. DOI: 10.59229/2764-9806.RTCC.e202540038. Disponível em: https://revista.cejam.org.br/index.php/rtcc/article/view/e202540038.

Wang J, Lv H, Chen M, Liu C, Ren W, Jiang H, Zhang L. **A Systematic Review of Lean Implementation in Hospitals: Impact on Efficiency,** Quality, Cost, and Satisfaction. Int J Health Policy Manag. 2025;14:8974. doi: 10.34172/ijhpm.8974. Epub 2025 Aug 26. PMID: 41966206; PMCID: PMC12573144.