

Fórum Governança Clínica

Inteligência voltada para a Eficiência

Como extrair o melhor de todos os atores envolvidos no cuidado.

16 de Abril/2025 – Arthur Felipe Ceraso

Consultor Técnico do Hospital Moinhos de Vento - RS

INTEGRANDO
INTELIGÊNCIAS NA
GESTÃO DA SAÚDE

15-17 ABR | 2025
ROYAL PALM HALL, CAMPINAS (SP)

34º
CONGRESSO
FEHOSP

fehosp
Federação dos Hospitais e
Clínicas do Estado de São Paulo



Metodologia Lean — Benefícios para a área da saúde



Aumento da Eficiência:
Otimização de processos.



Eliminação de Desperdícios:
contribuindo para a sustentabilidade do negócio.



Diferencial Competitivo:
confere vantagem competitiva (agilidade).



Satisfação dos clientes: Gerar melhor experiência do usuário (NPS).



INTEGRANDO
INTELIGÊNCIAS NA
GESTÃO DA SAÚDE
15-17 ABR | 2025
ROYAL PALM HALL, CAMPINAS (SP)



Lean como Mudança Cultural

Como mudar uma cultura organizacional?

- **Cultura é o conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados.**
- Mudar cultura requer:
 - **Clareza de propósito** (por que mudar?)
 - **Alinhamento da liderança**
 - **Consistência nos comportamentos esperados**
 - **Tempo e persistência** — cultura não muda de um dia para o outro.

“A cultura devora a estratégia no café da manhã.” – Peter Drucker



Barreiras culturais

- Toda mudança cultural enfrenta **resistências humanas naturais**:
 - **Negação** ("isso não vai funcionar aqui")
 - **Racionalização** ("já fazemos isso de outro jeito")
 - **Projeção** ("isso é problema do outro setor")
- Como lidar:
 - Criar **ambiente seguro para aprender e errar**
 - Desenvolver **empatia e escuta ativa**
 - Incentivar **autoavaliação e feedbacks construtivos**



As Três Chaves da Mudança

1-Relacionamento

- As pessoas mudam **por causa de pessoas**, não só por processos.
- Investir em:
 - Lideranças próximas e confiáveis
 - Times com propósito e diálogo aberto
 - Reconhecimento e celebração de avanços



As Três Chaves da Mudança

2-Repetição

- A cultura é construída pela **repetição de comportamentos desejados**.
- Importante:
 - Práticas Lean devem ser **consistentes e frequentes**
 - Criar **rituais** (reuniões Gemba, Kaizens, 5S, Huddle)
 - Transformar o novo comportamento em hábito (Toyota kata)



As Três Chaves da Mudança

3-Reestruturação

- A mudança exige **ajustes estruturais**:
 - Indicadores que reforcem o novo comportamento
 - Mudanças em fluxos, organograma, metas
 - Sistemas de gestão alinhados aos princípios Lean

"Não se pode mudar o comportamento sem mudar o sistema que o sustenta." – W. Edwards Deming



Liderança x Mudança Organizacional

- O papel da liderança é **viabilizar, comunicar e sustentar** a mudança:
 - Ser **exemplo de comportamento**
 - Garantir **coerência entre discurso e prática**
 - Atuar como **coach e facilitador**, não como chefe controlador
- Líderes Lean:
 - **Desenvolvem pessoas**
 - Promovem **aprendizado contínuo**
 - Estimulam a **melhoria contínua como cultura**



Como extrair o melhor de todos os atores envolvidos no cuidado?



**INTEGRANDO
INTELIGÊNCIAS NA
GESTÃO DA SAÚDE**

15-17 ABR | 2025
ROYAL PALM HALL, CAMPINAS (SP)

34º
CONGRESSO
FEHOSP

 fehosp
Federação dos Hospitais e
Clínicas do Estado de São Paulo

O que é Kaizen?

Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa **mudança para melhor**.

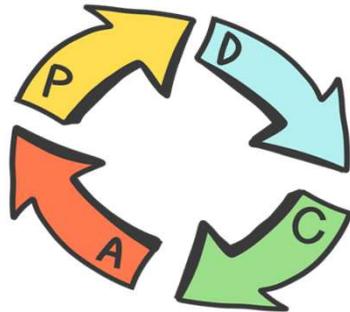
Kai Zen
改 善
Mudar para Melhor

Usada para transmitir a noção de **melhoria contínua na vida em geral**, seja ela pessoal, familiar, social e no trabalho.



Kaizen na saúde

Método para implementar melhorias por meio de ciclos de **planejamento, execução, verificação e ajuste.**



Realizações de **melhorias contínuas em todos os processos** com objetivo de **identificar e corrigir problemas de forma rápida.**



Os Desperdícios

Acúmulo / Falta de
Materiais e Remédios



Subutilização de
habilidades e talentos
dos recursos humanos



Produção de um trabalho / serviço
antes do necessário ou em
quantidades acima do necessário



Retrabalho ocasionado por
algum erro ou informação
incorreta



Movimentos desnecessários de
recursos
(pessoas, materiais)



Movimentos
desnecessários ou
excessivos



Qualquer desperdício que
pare o fluxo da assistência



Repetição de Etapas e
procedimentos que não
agregam valor ao cliente



Cultura para solução de problemas



QUICK KAIZEN PDCA

Depart:

Hospital:

Area:

TEMA:

WORKSHOP LEAN NAS EMERGÊNCIAS

BRASÍLIA | DF | 2023

UNIDADE DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA
HOSPITAL DE BASE
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO / SP

Metodologia DMAIC – Definir, Mensurar, Analisar, Implementar e Controlar



LEAN nas Emergências KAIZEN - PDCA

Depart:

Hospital: Santa Lean
Area: Emergencia Cirurgica

TEMA: Demora entre a saída do paciente de um leito de internação e ocupação do leito pelo próximo paciente.

PLAN - Planejar

Descrição do problema



BRAINSTORMING

- Falta de identificação de que o leito está livre
- Falta de comunicação à higienização de que pode atuar
- Presença de material contaminado e perfuro que precisa ser descartado pela enfermagem
- Disponibilidade de todo material para limpeza no carrinho no setor
- Vários leitos para higienização simultânea no mesmo setor
- Falta de comunicação da higienização à hotelaria para cobertura (próxima etapa)



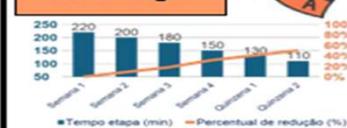
Descrição das atividade para alcançar solução

DO - Fazer

DO QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	QUANTO?	COMO?
Ativar módulo de travão do Leito	TI	5 Dias	Sistema de travão Hospitalar	Está disponível no sistema de travão e sem uso.	Sem custos	Trava de TI deve entender o funcionamento do módulo e colocar em uso.
Incluir etiquetas para uso do módulo de travão do leito	TI e Enfermagem	Plástico (M/170) após o módulo estar concluído	Higienização Infância III	Módulo auxiliar no controle do tempo.	Sem custos	Recorrer a equipe especializada no setor de manutenção e desenvolver as funcionalidades do módulo.
Implementar Controle de Leito	Gestão assistencial	Após o tratamento de uso do módulo	Enfermagem Cirurgica	Testar uso em um setor piloto.	Sem custos	Colocar o módulo em produção e acompanhar os primeiros dias de uso.
Implementar Controle de Leito	Gestão assistencial	Após o piloto ter sido implementado	Todos os demais setores de internação	Módulo garantirá um controle sobre a gestão de tempo.	Sem custos	Acompanhar o uso do módulo e dar suporte a todos os usuários.



ACT - Agir



Padronização (Expansão)



Verificação Resultados

Acompanhamento da ação implantada

- Tempo para execução da etapa de higienização
- Tempo do intervalo de substituição de leito

Regularidade de análise dos indicadores

- Semanal no primeiro mês após implantação;
- Quinzenal no segundo mês;
- Mensal a partir do terceiro mês.

Equipe: Andressa, Arthur, Lucas, Michelli e Thiago.

Data:

10/11/2024

Resp. Implem:

Thiago

Data Implement:

15/01/2025

Kaizen na saúde



Soluções a partir de pequenos ciclos



Aprender na prática



Envolver os colaboradores de todos os níveis



Eliminar desperdícios



Baixo investimento



Transparência



Impacto dos Kaizens na cultura organizacional

Mudança cultural através da prática

A implementação de Kaizens pode transformar a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais colaborativo e focado em resultados.



Desenvolvimento de uma mentalidade de melhoria

Kaizen incentiva uma mentalidade de melhoria constante, onde todos estão buscando otimizar processos.



Reconhecimento e valorização dos colaboradores

A prática de implementação de melhorias leva ao reconhecimento dos colaboradores, aumentando a motivação e o engajamento.



Finalizando

- A transformação Lean é mais **humana do que técnica**.
- O sucesso depende de lideranças conscientes, práticas consistentes e de um sistema que favoreça a aprendizagem e o engajamento.



Referencias Bibliográficas

- **DEMING, W. Edwards.** *Qualidade: a revolução da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- **DRUCKER, Peter F.** *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1962.
- **DWECK, Carol S.** *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Tradução: Sônia Moreira. São Paulo: Objetiva, 2017.
- **KOTTER, John P.; COHEN, Dan S.** *O coração da mudança: histórias reais de como as pessoas mudam suas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- **MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi.** *O novo código da cultura: transformação organizacional na prática*. São Paulo: Planeta Estratégia, 2018.
- **MORETTI, Carlos Eduardo.** *Simplesmente lean: conceitos, práticas e casos*. São Paulo: Diagrama Editorial, 2021.
- **ROTHER, Mike.** *Toyota kata: o caminho para o domínio da melhoria contínua e da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- **SHOOK, John.** *Gerenciando para o aprendizado: usando o pensamento enxuto para melhorar permanentemente o trabalho e o aprendizado*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2010.

