

# Gestão em Saúde

## A Metodologia Lean



# Gestão Estratégica em Saúde

**Lean Healthcare – Tornando a Gestão Eficiente e  
Sustentável**

**RAFAEL PAIM**

---

**Sócio-Fundador Enjourney**

1.

## Nós Podemos Mais

O Setor de Saúde tem problemas  
mas podemos melhorar, e muito.



enjourney  
consultoria e capacitação



# Como ser Lean?

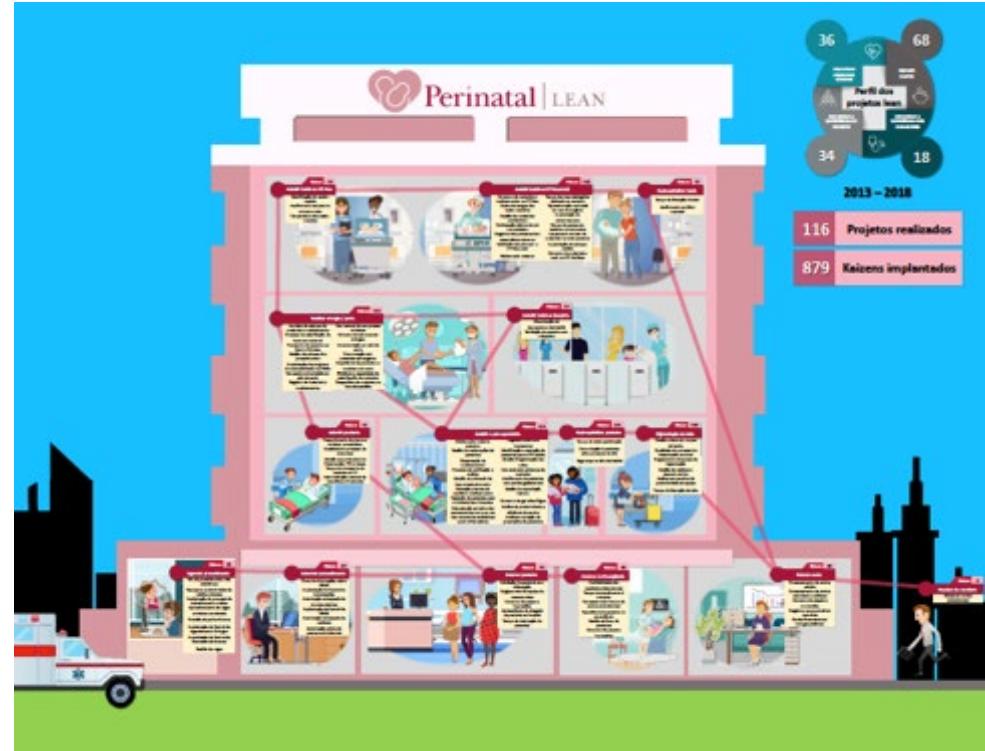


# PERSISTÊNCIA / ENTREGA

# Experiência com Eficiência Na Perinatal

Redução da Ansiedade Familiar  
12 milhões em *savings*

Aumento na Satisfação das Equipes  
Aumento no Ebitda



Jonathan Carvalho (2019)

# O que é Lean para a Perinatal?

Mudando  
continuamente o que  
**BOM** quer dizer

Criar um **APETITE**  
insaciável pela  
**MELHORIA**

Transformar a organização em  
uma comunidade de  
**INOVADORES**

Desempenhar melhor  
pequenas tarefas e criar  
**VALOR** pelo efeito  
cumulativo de  
pequenas melhorias

Quem já é o melhor pode fazer  
**AINDA MELHOR**

Lean não é um fim,  
mas um **meio**.

# QUEREMOS MELHORAR A PRODUÇÃO CIRÚRGICA DE FORMA SEGURA, EFETIVA E RENTÁVEL

## AUMENTAR

**Cirurgias seguras** | Adesão aos protocolos

**Cirurgias rentáveis** | faturamento e margem

**Cirurgias ágeis** | com cirurgias rápidas/curtas, (melhor aproveitamento da sala)

**Cirurgias de alto giro total** | De baixo tempo de internação (que não seja de longa permanência)

**Cirurgias Efetivas** | Que dão certo na primeira vez, com alta de longo prazo e dentro do desfecho provável

**Cirurgias Confiáveis** | Que seguem o agendamento e com os recursos programados

## REDUZIR

**Readmissões** | Reoperações e Reinternações

**Cancelamentos** | De qualquer natureza

**Atrasos** | Das Equipes, Equipamentos e materiais, Desincronização, entre cirurgias, de materiais, de equipes, de informações

**Stress** | Tensão e má comunicação

**Não-conformidades** | Falhas e Erros

**Estoques** | Custos Elevados

**Mortalidade** | Empenho profissional, com taxas abaixo das referências

## MELHORAR

**Mix Cirúrgico** | rentabilidade segura

**Clima** | Espírito de Equipe

**Satisfação** | de pacientes, profissionais e familiares e sócios-cooperados

**Reconhecimento** | pela excelência do trabalho

**Margem** | Aumentar receita, reduzir custos e postergar investimentos evitáveis

2.

## Vocês Podem Mais

A Unimed já iniciou uma jornada com resultados incríveis.

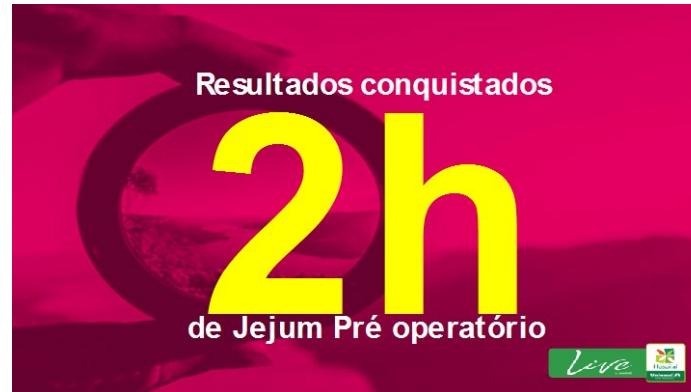
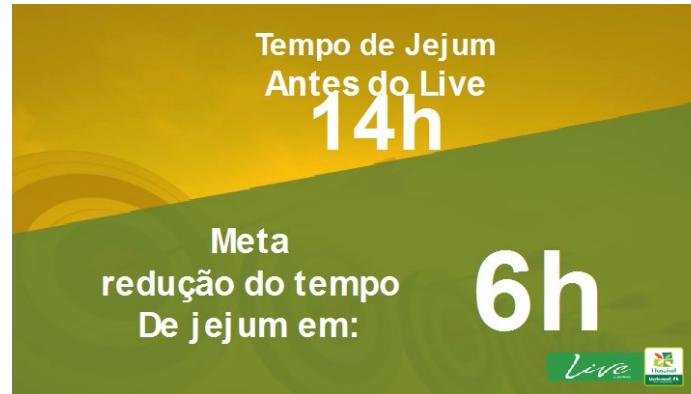


enjourney  
consultoria e capacitação

# O Projeto Live - Unimed Volta Redonda

## O Projeto Live

focado em Cirurgias Bariátricas, da Unimed Volta Redonda, foi criado durante Programa Lean



# Melhorando a experiência do paciente



*“Gostei muito, meu filho se sentiu mais seguro, e eu como mãe, mais segura ainda”*

Mãe do Daniel

*“Excelente, fiquei ao lado dela, pude acalmá-la, foi maravilhoso”*

Mãe da Marcella

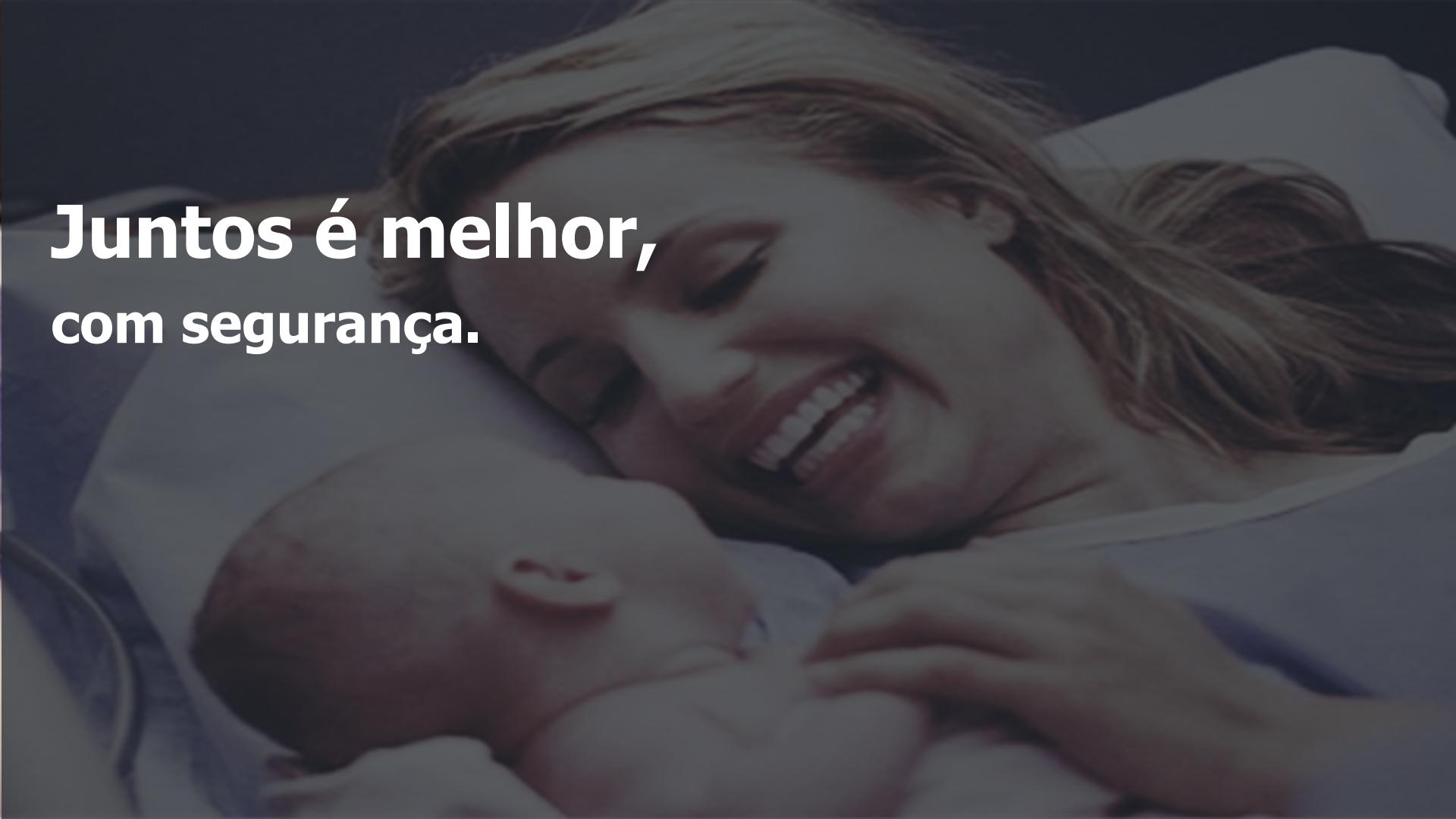
Frases coletadas durante Serviço para Cliente Enjourney - Unimed

3.

## Outros também estão no barco

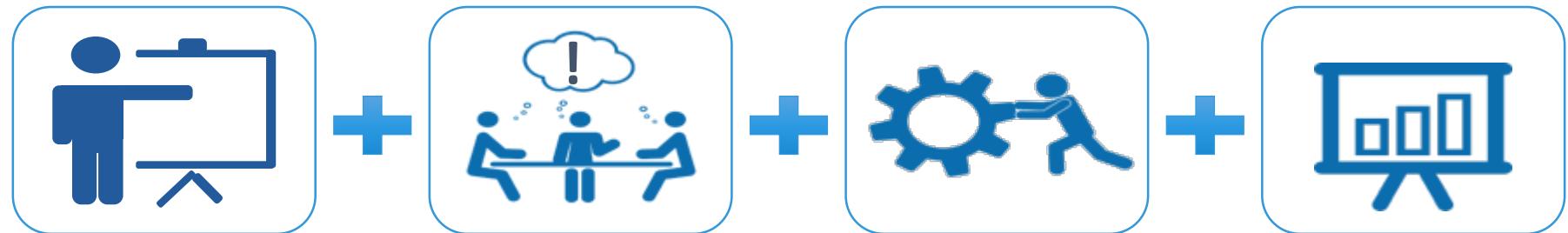
A Amil, Santa Joana, Sírio, Einstein...

A Sec. de Saúde de Florianópolis, do Rio, e o MS também estão usam Lean.

A woman with blonde hair is smiling broadly, showing her teeth. She is holding a baby in her arms, and the baby is looking towards the camera. The background is a soft, out-of-focus blue.

**Juntos é melhor,  
com segurança.**

# Método de trabalho



Treinamento  
Básico em Lean  
Healthcare

Desenvolvimento  
em conjunto de  
análises

Implementação  
das soluções

Consolidação das  
mudanças e  
mensuração dos  
resultados

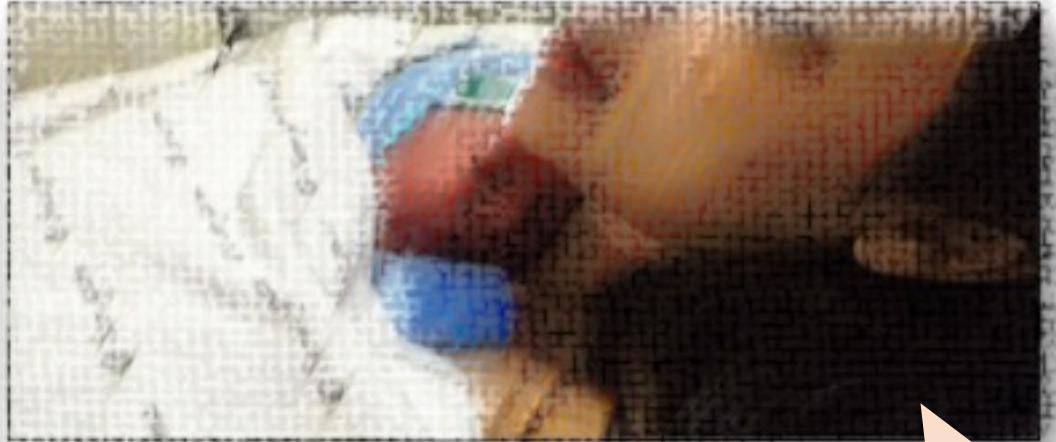
# Redução do tempo do processo entre o RN liberado e sua chegada no quarto (redução da espera)



Processo Anterior:  
144 minutos

Ganho:  
119 minutos  
= 82%

Processo Novo:  
25 minutos



# Ganho : Redução do tempo de separação do Binômio

Tempo entre nascimento e a 1 <sup>a</sup> unificação do binômio	
<b>Processo antigo</b>	276 minutos (4,6 horas)
<b>Processo novo</b>	121 minutos (2,0 horas)



Ganho:  
155 minutos  
(2,6 horas)  
56%

# Sustentação do modelo

Quadros de gestão à vista



Reunião diária no quadro



Reunião semanal de gestão



Reunião mensal com Diretoria





## Resultados em Saúde

- 2 Milhões de Retorno com 150 mil de Investimento  
Hospital – São Paulo
- 28 vezes o retorno sobre o Investimento  
Hospital – Rio de Janeiro > 12 Milhões em Ganhos
- 66 % de Redução nos Estoques  
Secretaria Municipal de Saúde – Florianópolis
- Recorde em número de cirurgias com aumento da segurança nos  
serviços  
Hospital e Operadora Rio de Janeiro
- Aumento no tempo de permanência mãe  
RN em Hospitais de São Paulo, com redução de custo e aumento da  
segurança dos pacientes e da efetividade do cuidado
- 33% de Redução dos tempos de internação com melhoria na  
experiência dos pacientes de cirurgias bariátricas  
Hospital do Rio de Janeiro
- 76% de Redução nas Esperas de Pacientes, com liberação  
de leitos e aumento de cirurgias



enjourney  
consultoria e capacitação

## 4. Há fundamentos e ferramentas Lean

O Lean healthcare se inspirou também na Saúde, mas se disseminou, primeiro, em outras indústrias.

Temos conseguido aplicações com muito êxito.



enjourney  
consultoria e capacitação

# Conceito: As redes de operações e processos (sujeitos e objetos): Ferramentas: VSM e 7/9 perdas



## VMPS Flows of Medicine®

Pacientes

Familiares

Fornecedores

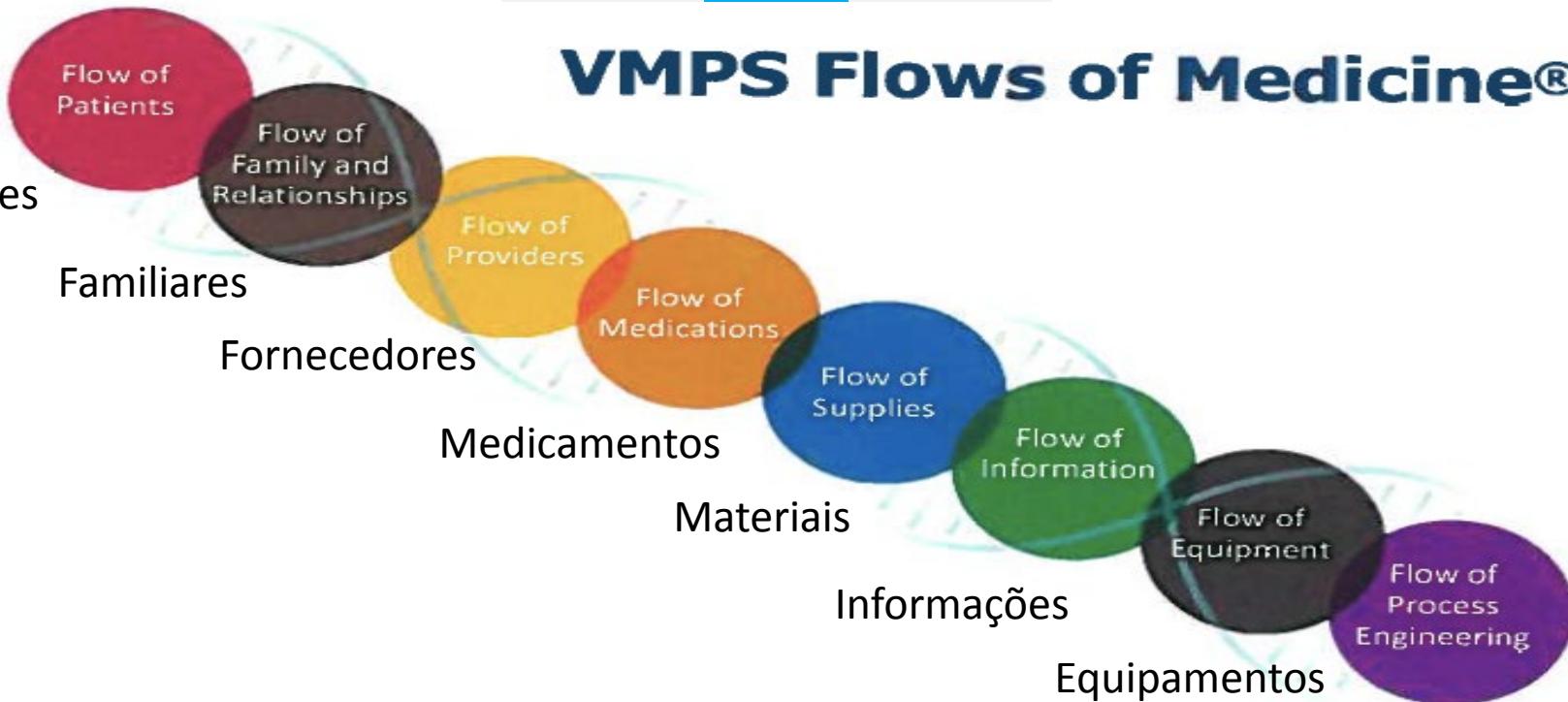
Medicamentos

Materiais

Informações

Equipamentos

Normas e Protocolos



## Mapa de fluxos Perinatal

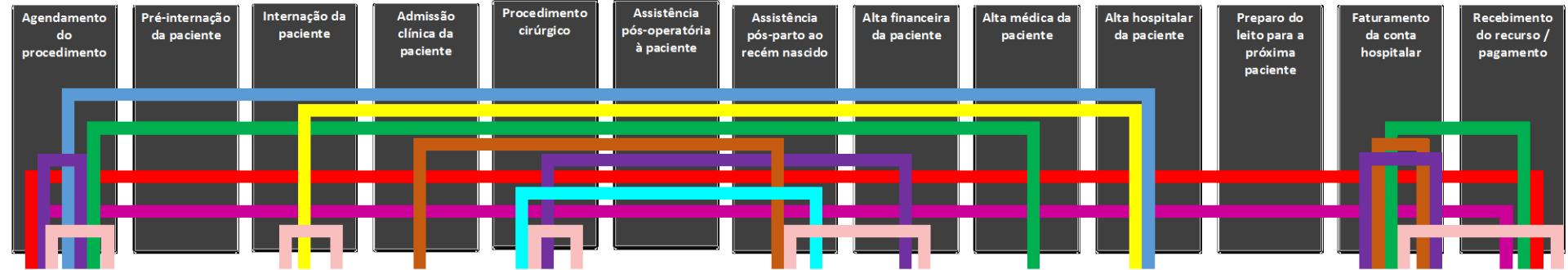


Tabela de fluxos
Fluxo de pacientes
Fluxo de famílias e relacionamentos
Fluxo de provedores
Fluxo de medicamentos
Fluxo de suprimentos
Fluxo de informação
Fluxo de equipamentos
Fluxo de engenharia de processos
Fluxo financeiro



# Projetos Lean de Impacto

Projeto

**Cuidar e educar pensando em alojamento conjunto**

Objetivo

**Reducir o índice de normotermia  
em recém-nascidos a termo**

Marcos

**Nova rotina de uso  
de incubadoras**

**Implantação do  
alojamento conjunto  
(Barra)**

## Resultados

 **85%**

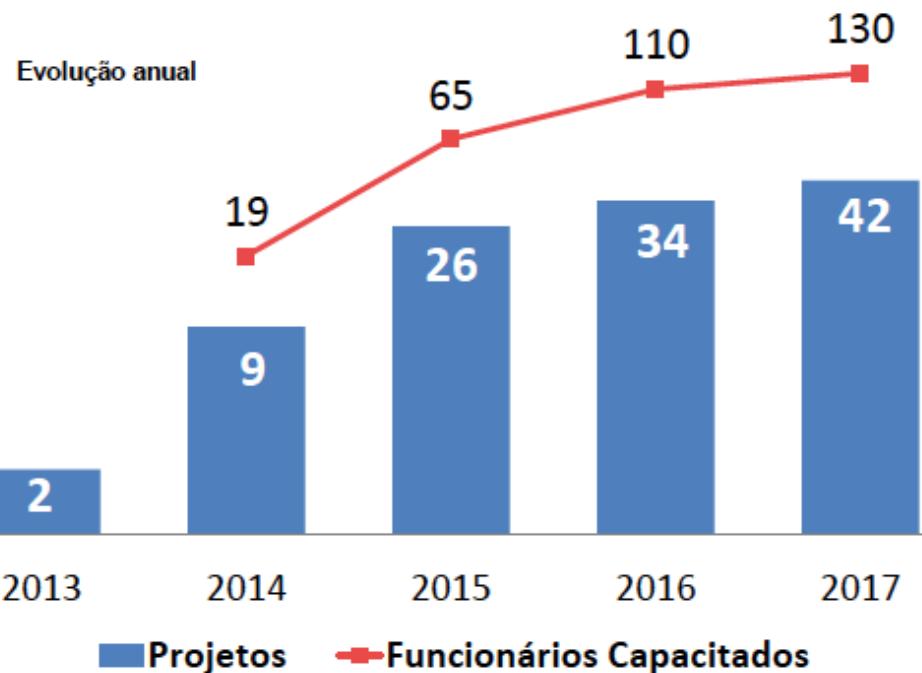
Aumento do índice de  
normotermia em  
ambas as unidades

 **60%**

Redução do uso de  
incubadoras no  
Berçário

**3**

Investimento evitado  
na compra de  
incubadoras



## Perfil dos resultados



ROI

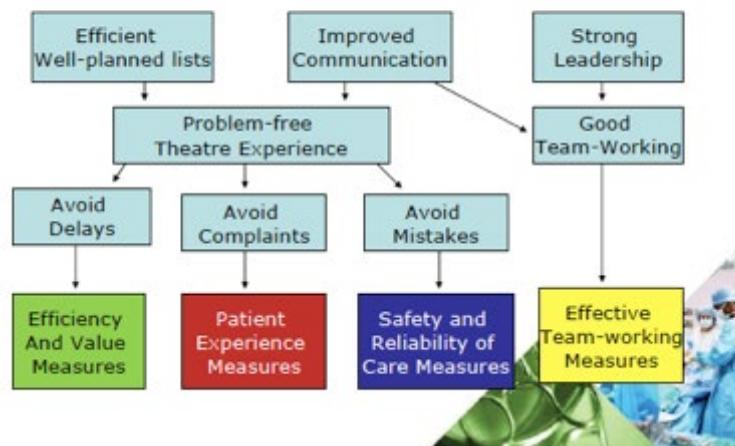
**R\$10,43**

# Modelo de Centro Cirúrgico: Um visão Clara para um Centro Cirúrgico

- Um mapa cirúrgico bem planejado e eficiente
- Comunicação de alto desempenho
- Uma experiência no Centro Cirúrgico sem Problemas
  - Evitar atrasos – Medir Valor e Eficiência
  - Evitar Reclamações – Medir Experiência
  - Evitar Falhas e Erros – Medir Segurança e Confiabilidade do Cuidado
- Liderança Ativa e Efetiva
- Excelente Trabalho em Equipe
  - Medir Efetividade do Trabalho em Equipe



## Developing a shared local vision



# Capacitação em Sistemas Cirúrgicos Produtivos



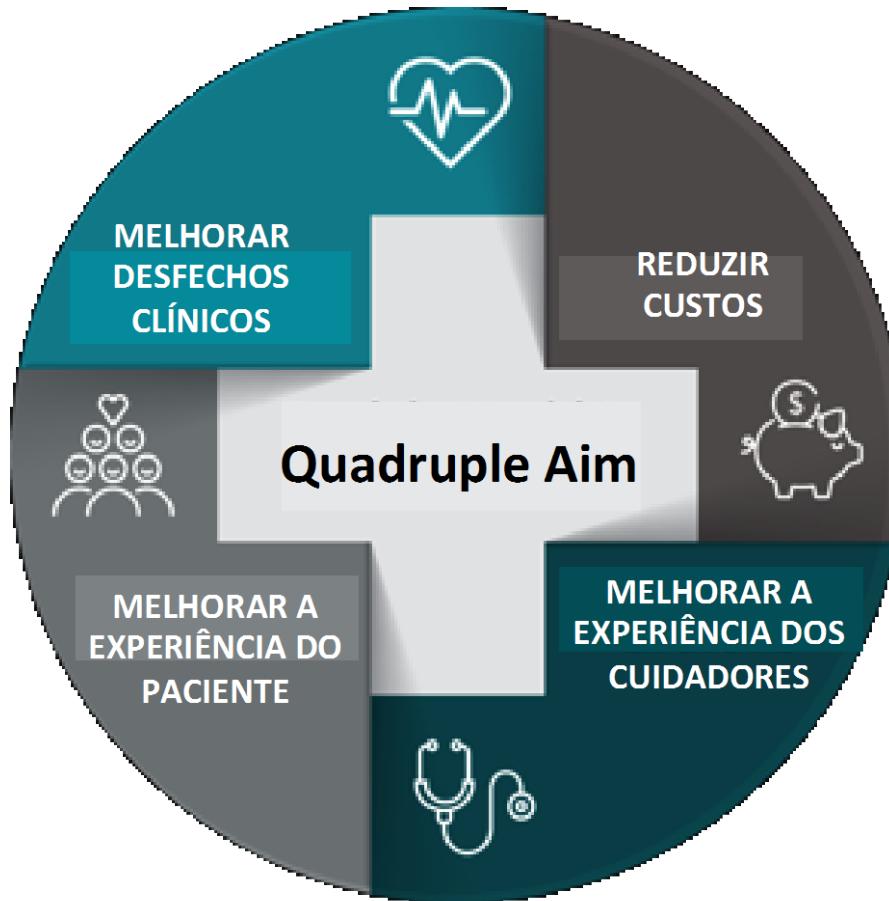


## INTRODUÇÃO AO PENSAMENTO ENXUTO NA SAÚDE

Segundo IHI (2005) *“o pensamento enxuto pode ser aplicado a todas as organizações, inclusive às de saúde, por ser focado em melhoria de processos.”*

### DEFINIÇÃO DE LEAN IN HEALTHCARE

- Um compromisso cultural da organização de aplicar um método científico para conceber, executar, e melhorar continuamente o trabalho entregue pelas equipes, gerando mais e melhores valores para os pacientes e outras partes interessadas.



Fonte: Institute for Healthcare Improvement (IHI / 2017)

5.

## Com Estratégia, a Gestão é mais Eficiente e Efetiva

Selecionar os processos e alinhar  
os recursos aumentam e  
antecipam resultados.



## TRANSFORMAÇÃO DO VIRGINIA MASON

DE	PARA
Provedor primeiro	Paciente primeiro
Esperar é bom	Esperar é ruim
Erros são esperados	Medicina sem erros
Responsabilização difusa	Responsabilização rigorosa
Adicionar recursos	Não adicionar recursos
Reducir custos	Reducir perdas
Garantia da qualidade reativa	Garantia da qualidade em TR
Gestão à distância	Gestão no local
Nós temos tempo	Nós não temos tempo

# Visão Organizacional



Elementos do desenho organizacional como orientadores de reflexão e alcance de novos objetivos

- Definição de Diretrizes estratégicas;
- Fazer com que Unidades tenham consciência de recursos, para uso mais eficiente e integrado;
- Ganhar celeridade e mais efetividade nos ciclos de melhoria (rápidos e geradores de resultado);
- Ampliar atuação, em mais processos.
- Definição de metas e mensuração sistemática de resultados;



**Resultado  
Desfecho**



**Custo**

# A JORNADA

1

**Imersão**

2

**Planejamento Estratégico**

3

**Implementação**

Quem Somos?

Como Chegamos  
até aqui?

- Quem Queremos Ser?
- Do que não abrimos mão?
- Para Onde Vamos?

Como Faremos?

Como sabemos que chegamos lá?



Raio X

- Jornada
- Alinhamento conhecimento

- Contexto
- Missão Visão
- Valores
- SWOT

- Objetivos e Metas
- Planos de Ação

- Pactos de execução e acompanhamento

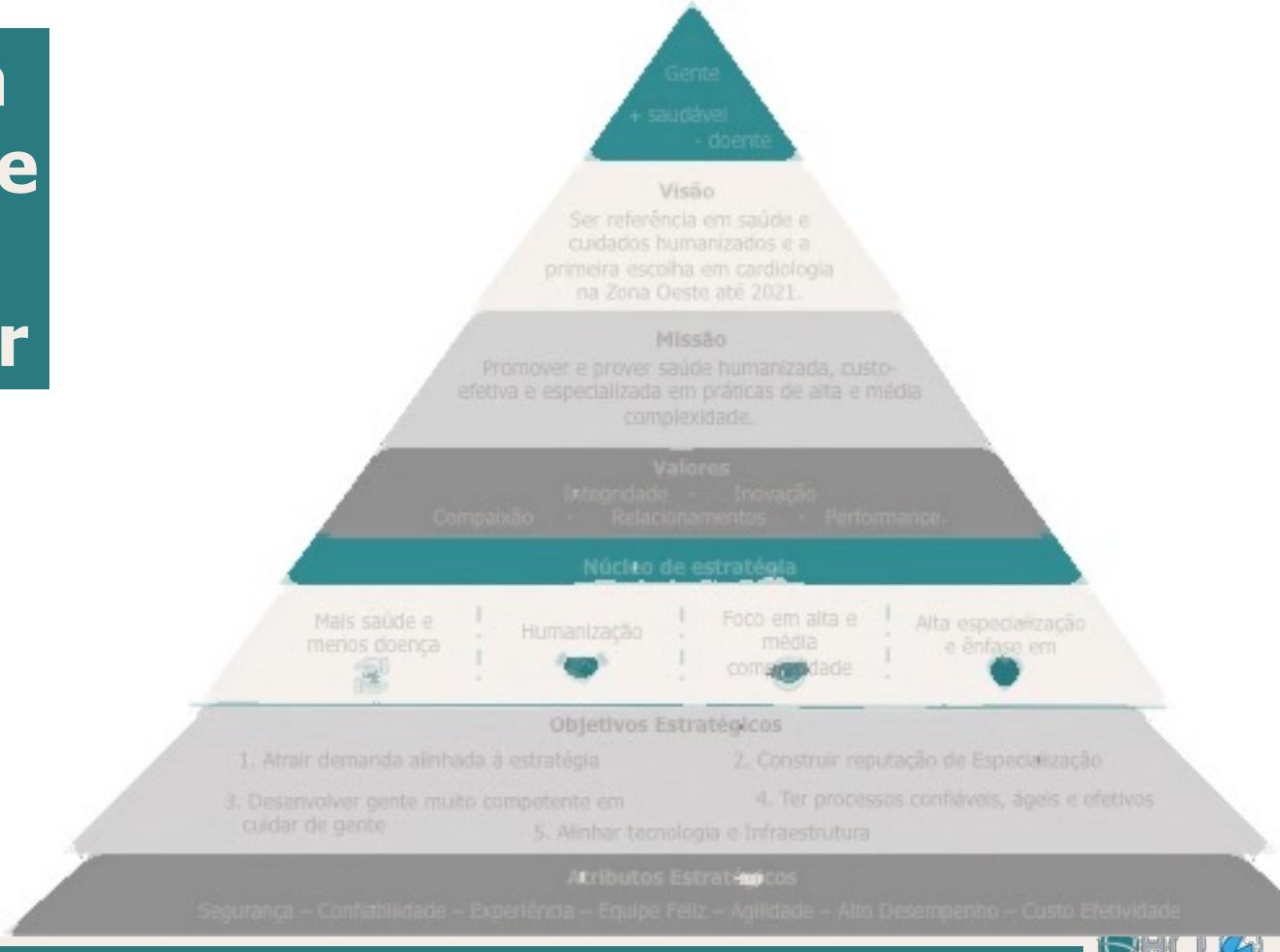
DIA 7

DIA 8

# VAMOS CONSTRUIR JUNTOS O HCJ DO FUTURO?

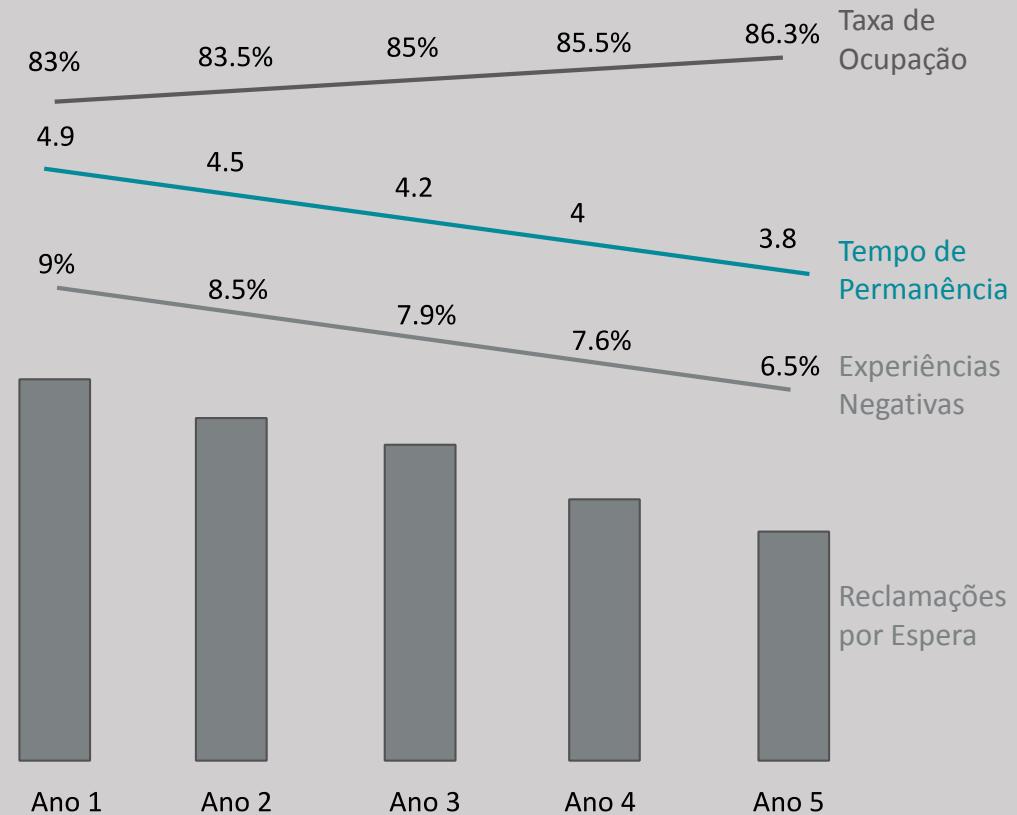


# Uma Estratégia para nos guiar e unir por um propósito maior



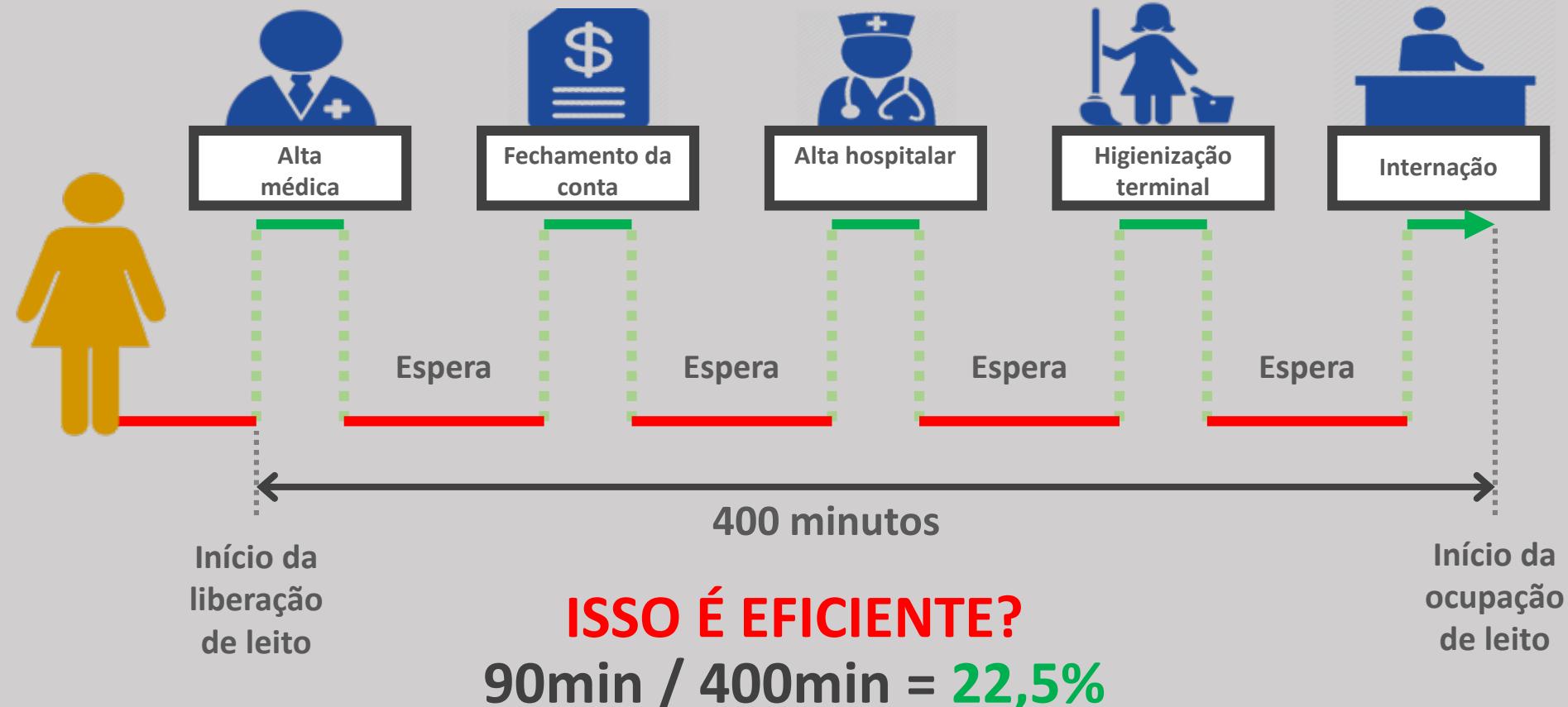
# Eficiência com Experiência

Como aumentar a **eficiência**  
e melhorar a **experiência**  
para entregar mais valor em saúde 



Fonte: Apresentação Hospital Albert Einstein  
(2017)

# Mapeamento do fluxo de valor





**Meta 2018 - Equipe CC Hospital Amil**  
Espera do Paciente para Entrar na Cirurgia  
De 4 horas para 1 hora

**Meta 2019 - Equipe do CC Hospital Amil**  
Espera do Paciente para Entrar na Cirurgia  
De 60 minutos para 20 minutos

**Redução de mais de 90%**  
Impactos na experiência, no giro, na  
segurança, nas finanças e na motivação



## Perdas e Desperdícios nos Processos da Saúde

---

# Perda Vs Desperdício

Nas figuras abaixo, qual delas representa perda e qual representa desperdício ?

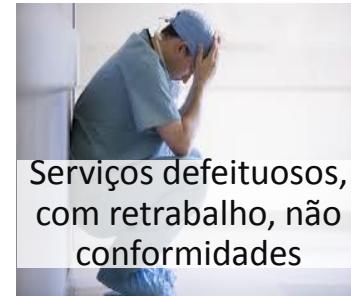
Perda

Desperdício



Fonte: Kaizen Institute

# 7/9 Perdas ou Desperdícios em Saúde



# 8 Perdas da Informação – VMPS - Digitalização da Saúde



6.

## Metodologia Lean

Os Estudos dos métodos nos levaram a ter etapas e ferramentas únicas e testadas para produzir resultados antecipados, seguros e efetivos em Saúde.



enjourney  
consultoria e capacitação

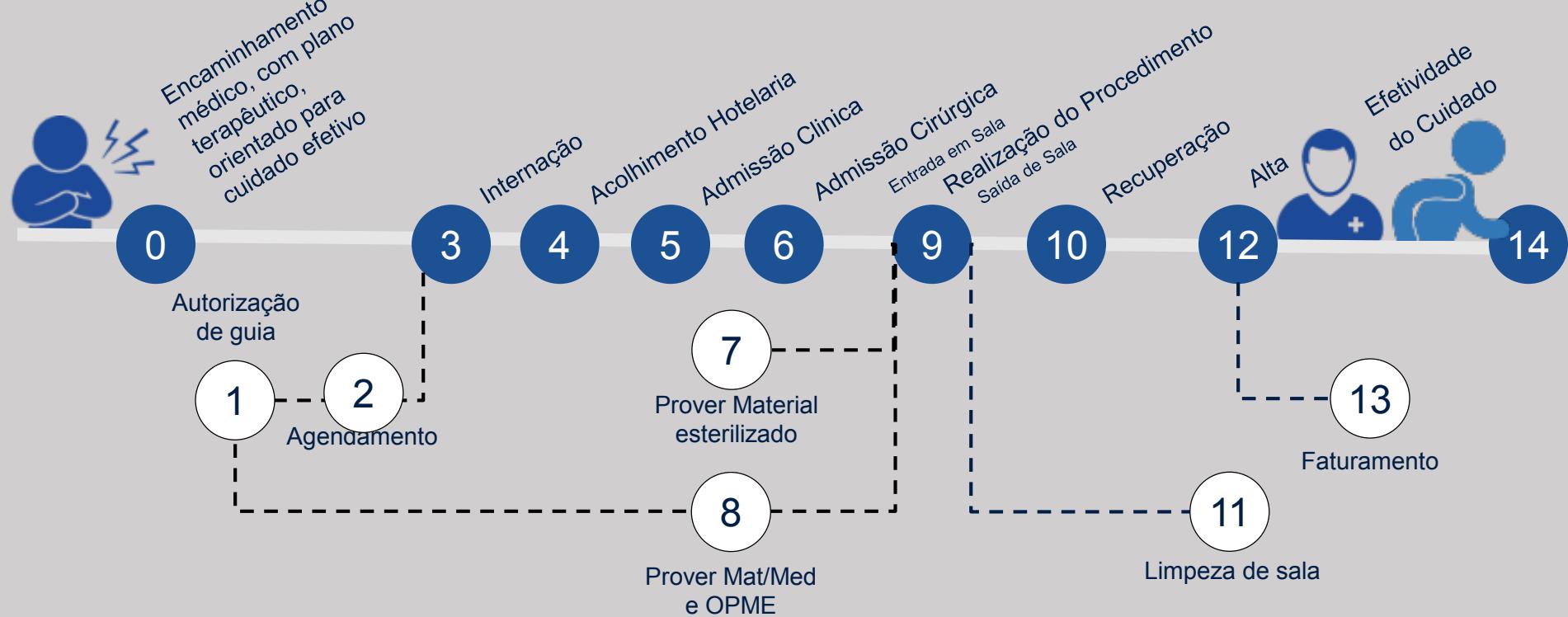
# Capacitação Projetizada: Cronograma de 12 meses

## Legenda

-  Milestone Capacitação
-  Imersão Enjourney
-  Evento
-  Aulas
-  Coaching
-  Boas Práticas

# Estudo da Experiência ao Longo da Jornada

Melhorar a experiência do paciente: melhorar efetividade, giro e satisfação



# Capacitação: Experiência com Eficiência



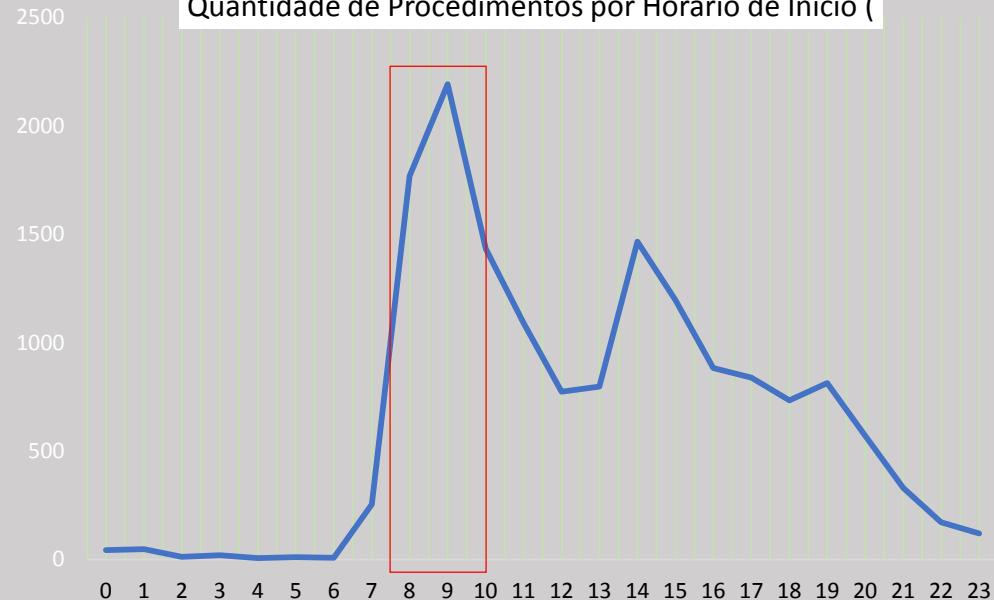
# Método de Consultoria



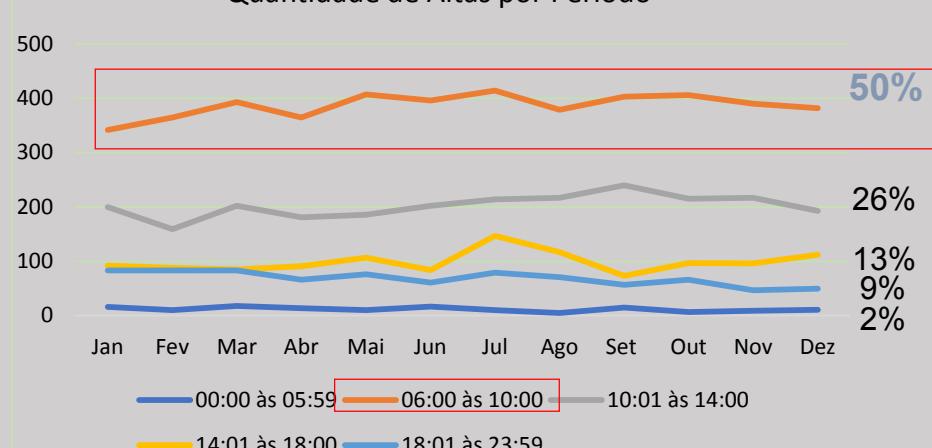
# Distribuição de Serviços conforme Demanda

Quase todos hospitais tem picos e vales desgovernados

Quantidade de Procedimentos por Horário de Início (



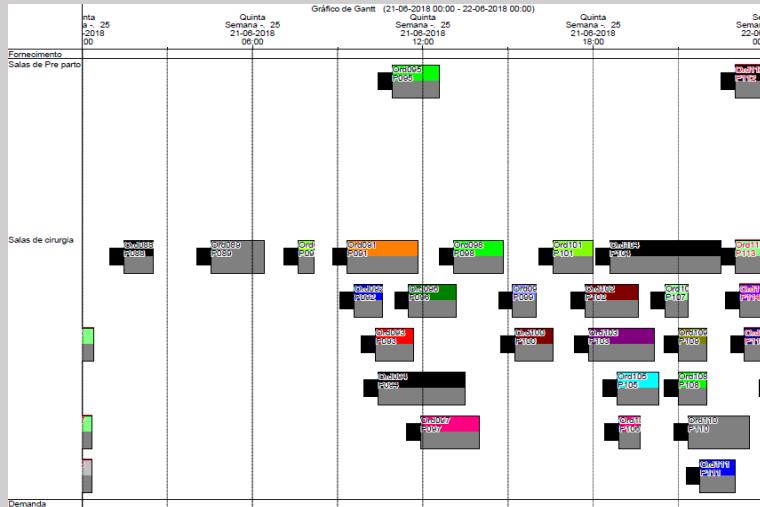
Quantidade de Altas por Período



# Análise do Sequenciamento Cirúrgico

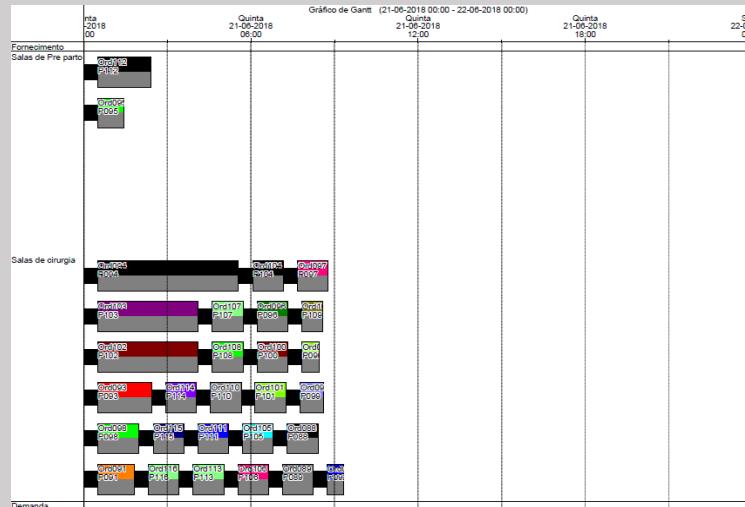
## Desintegração e Ineficiências

## As Cirurgias Como São



## 27 Cirurgias em 24 h

## As Cirurgias como poderiam ser (Verdadeiramente Eletivas)



## 27 Cirurgias em 6 h

7.

## Há benefícios para todos

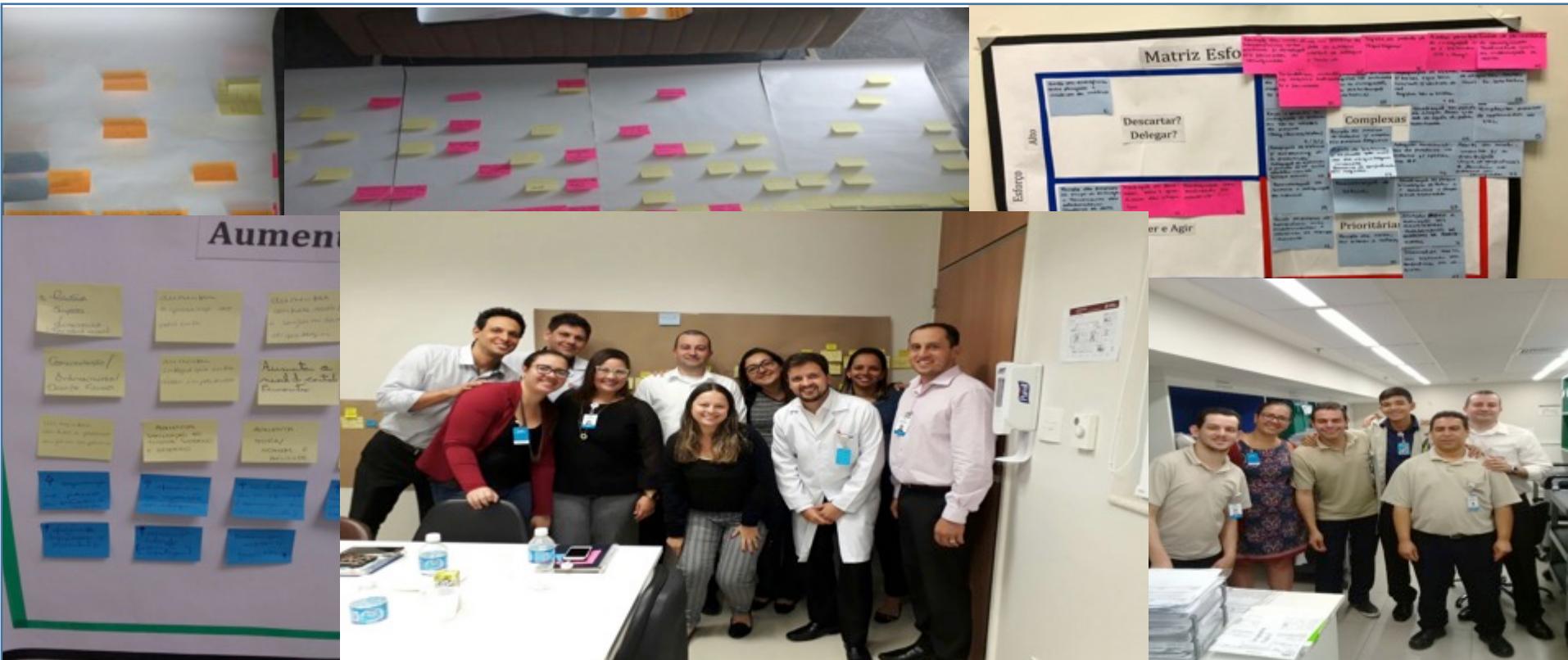
Sócios, cooperados, profissionais, pacientes, familiares e a sociedade, todos ganham.



enjourney  
consultoria e capacitação

# Como Trabalhamos?

Em Equipe para identificação de problemas e soluções





# Motivando pessoas!



Unimed - Cliente Enjourney

# Capacitando, divulgando e desenvolvendo pessoas

Illustrativo



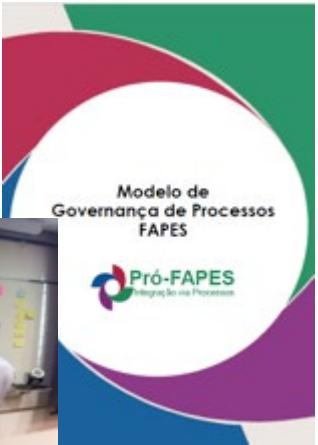
*Palestras, workshops e transferência de conhecimento*



*Ação de reconhecimento*



*Vídeo*



*Cartilha*



# 3 mensagens de hoje



Valor é fluxo, e o fluxo vem da integração dos processos

Valor em Saúde se expressa em atributos estratégicos, escolhidos

Valor é perdido e desperdiçado ao longo do Fluxo



enjourney  
consultoria e capacitação

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

## LEAN

Figueiredo (2006), Wang & Huzzard (s.d), Pinto (2011), Riani (2006), Liker et al. (2005), Pinto (2006), Womack & Jones (1992), Womack & Jones (1994), Womack & Jones (1996), Womack & Jones (2004), Antunes et al. (2008), Citeve (2012), Ohno (1997), Setijomo et al. (2011).

## LEAN EM SERVIÇOS

Arruda & Luna (2006), Fortes (2010), Lima (2007), Seraphin et al. (2010), Heineke & Davis (2007), Giannini (2007).

## LEAN APLICADO A SAÚDE

Araújo (2009), Buzzi & Plytiuk (2011), Graban (2009), Kim et al. (2006), Monteiro (2011), Pestana et al. (2012), Silberstein (2006), Simões (2009), Bohmer (2010), IHI (2005), Manos et al. (2006), Zidel (2006).

## SAÚDE

Oliveira & Silva (2011), Circu et al. (1012), Sellito (2005), IOM (1999), IOM (2001), Spear (2005), Kouzumi & Araújo (2005), Baalden & Davidoff (s.d), Allway & Corbett (2002), Roza (2005), Araújo (2005), Carter et al. (2009), Chesbrought & Spohrer (2006), Dickson et al. (2009), IOM (1999).

## GESTÃO À VIDA

Bush (2007), Ferro (2009), Souza et al. (2004), Mello et al. (2012), Packer & Suski (2010).



# Obrigado

Rafael Paim



/rafaelpaim/

(21) 98223 0532

[rafaelpaim@enjourney.com.br](mailto:rafaelpaim@enjourney.com.br)

[www.enjourney.com.br](http://www.enjourney.com.br)

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.



**XXIX SUERJ**



## Engajar os Profissionais na Melhoria

““Há um imenso valor em permitir que as pessoas façam isso [sentar e ter uma conversa]. O módulo sobre gestão de materiais e equipamentos está permitindo que as pessoas sentem como se fosse pela primeira vez e pensem sobre “como efetivamente nós queremos organizar o trabalho” e não “somente” executá-lo [sem refletir se pode ser melhor].

NHS - The Productive Operating Theatre (Serviço Nacional de Saúde Inglês – Instituto de Melhoria do NHS)

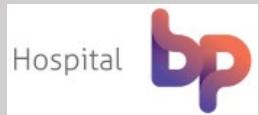


Quem somos?



# A Enjourney

# Clientes e Experiências em Saúde



Hospital Cristo Redentor  
Porto Alegre/RS



# Serviços Enjourney

## Estratégia

Novo Modelo de Negócio ou Atuação, Planejamento Estratégico, Estudos de Mercado e Novas Propostas de Valor Navegação da Estratégia e Liderança

## Gestão de Processos

Aumento dos resultados dos processos em torno do ator e da gestão equilibrada de receita, custos, despesas e investimentos, Análise de Valor

## Lean, Design e TOC

Aumento do Valor Criado  
Minimização/eliminação das perdas e desperdícios  
Aumento das disponibilidade dos equipamentos, profissionais e ativos  
Criação, implementação, controle/auditoria e melhoria de processos  
Treinamento, participação e envolvimento da equipe para a melhoria  
Realização e benchmarkings e troca de experiências



## Inovação e Ecossistemas

Cocriação e gestão da jornada e fomento da cultura de inovação, transformando ideias em resultados com o uso de ferramentas como Design Thinking, Mapa de Valor e benchmarkings

## Gestão de Pessoas

Plano de Desenvolvimento e integração dos profissionais e lideranças, Treinamento, participação e envolvimento da equipe para a melhoria dos padrões de desempenho

## Enjourney Leadership

Workshop de Liderança - Estratégia- Processos-Execução  
Missão Internacional de desenvolvimento de líderes;  
Palestra Auto liderar para Liderar  
Imersão em Retiro de Liderança  
Workshop de liderança  
Avaliação de 100 graus da Liderança  
Programa de (auto) Desenvolvimento de Liderança  
Coaching de alta liderança

# Nossa Proposta de Valor

## Eficiência com Experiência

