

Gestão em Saúde

A Metodologia Lean

The background of the slide is a photograph of three surgeons in an operating room. They are wearing blue surgical scrubs, blue bouffant caps, and white surgical masks. The lighting is focused on the surgical site, creating a clinical and professional atmosphere. The text is overlaid on this image.

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.

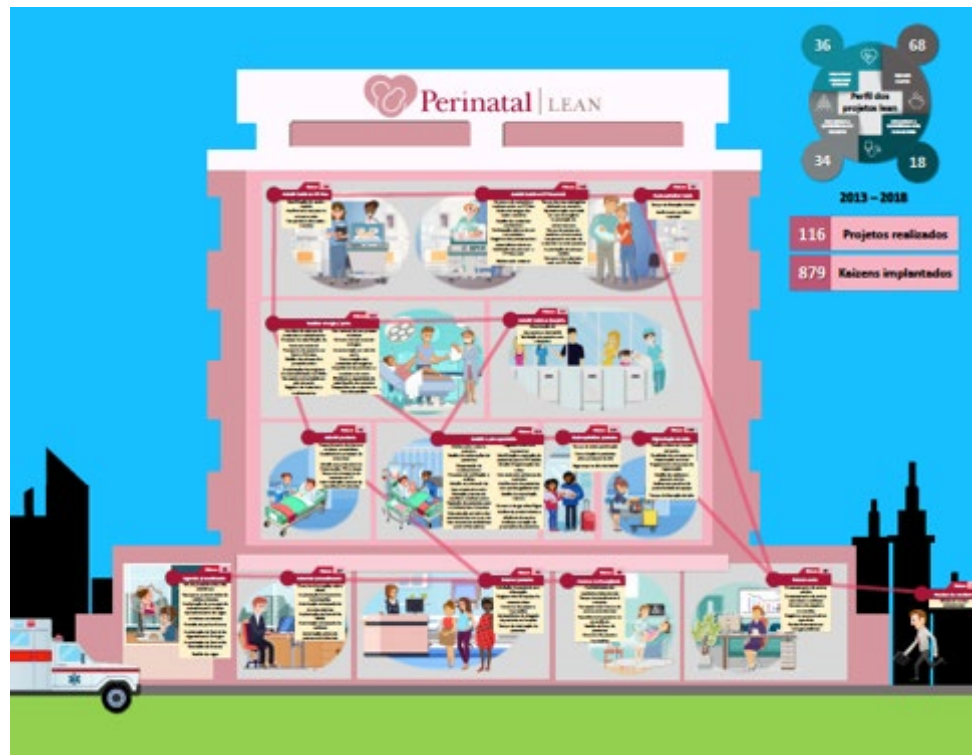




Como ser Lean?

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

Transformar a organização em
uma comunidade de
INOVADORES

Criar um **APETITE**
insaciável pela
MELHORIA

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**

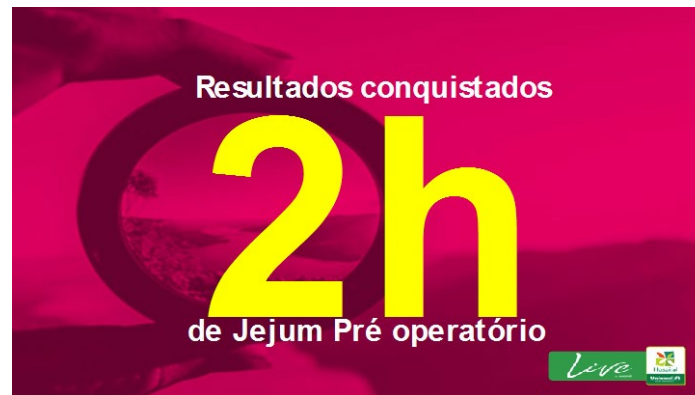
A Unimed já iniciou uma jornada
com resultados incríveis.



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



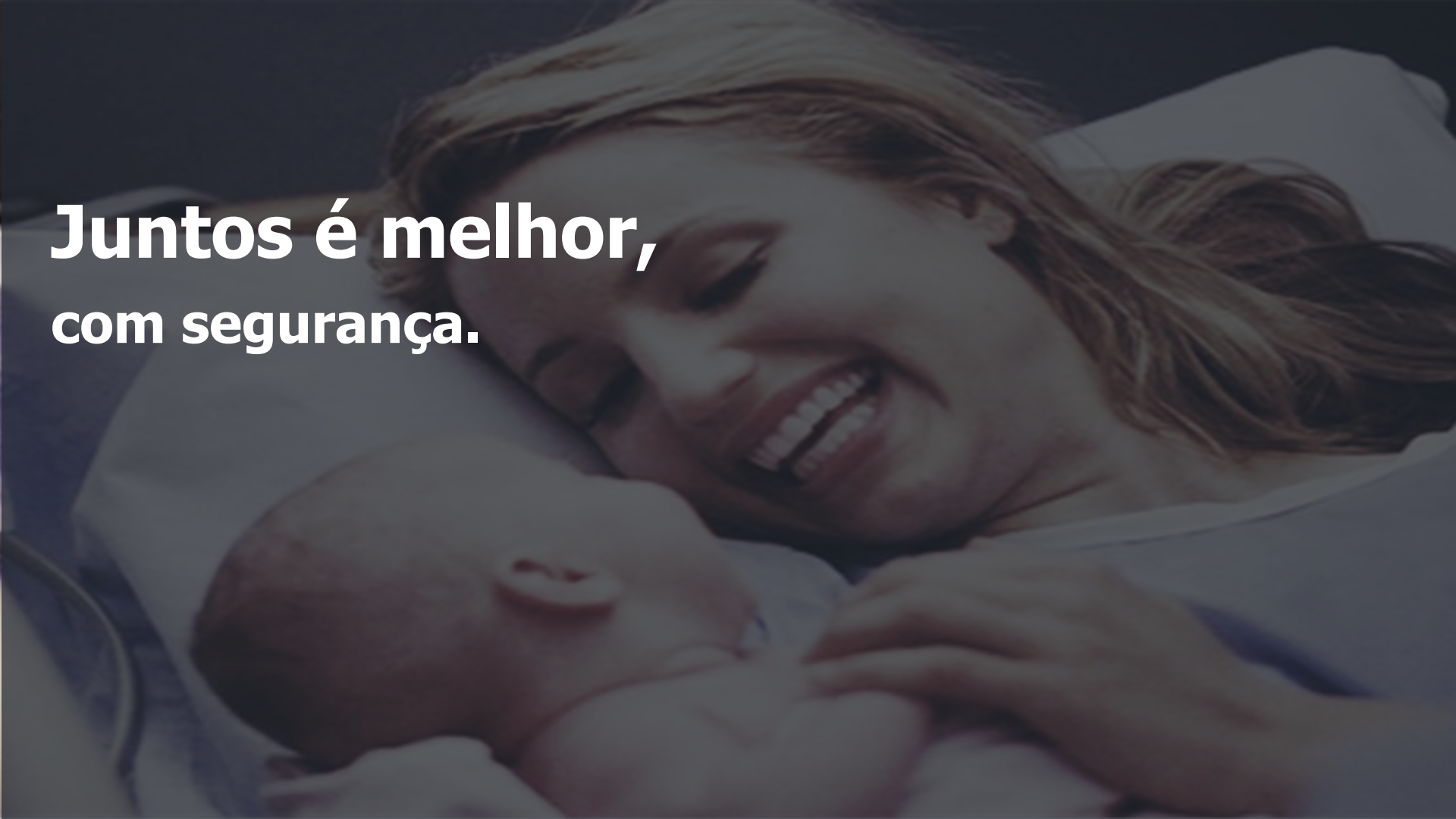
Frases coletadas durante Serviço para Cliente Enjourney - Unimed

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 usando
Lean.



A close-up photograph of a woman with blonde hair smiling warmly while holding a baby. The image is overlaid with a semi-transparent dark filter. The text "Juntos é melhor, com segurança." is positioned on the left side of the image.

**Juntos é melhor,
com segurança.**

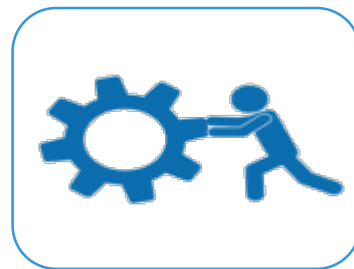
Método de trabalho



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 1ª unificação do binômio
Processo antigo	276 minutos (4,6 horas)
Processo novo	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 Secretária 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

4. Há fundamentos e ferramentas Lean

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

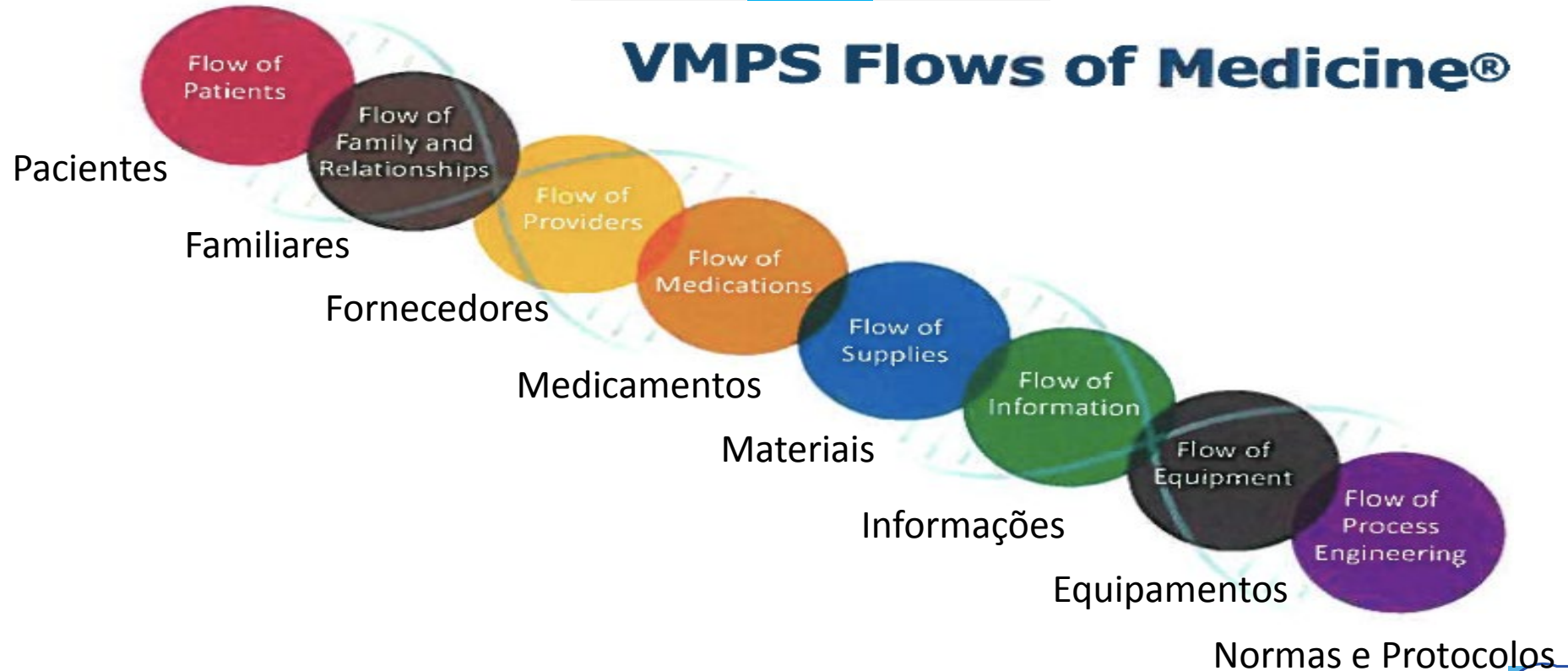
Temos conseguido aplicações com muito êxito.



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



VMPS Flows of Medicine®



Mapa de fluxos Perinatal

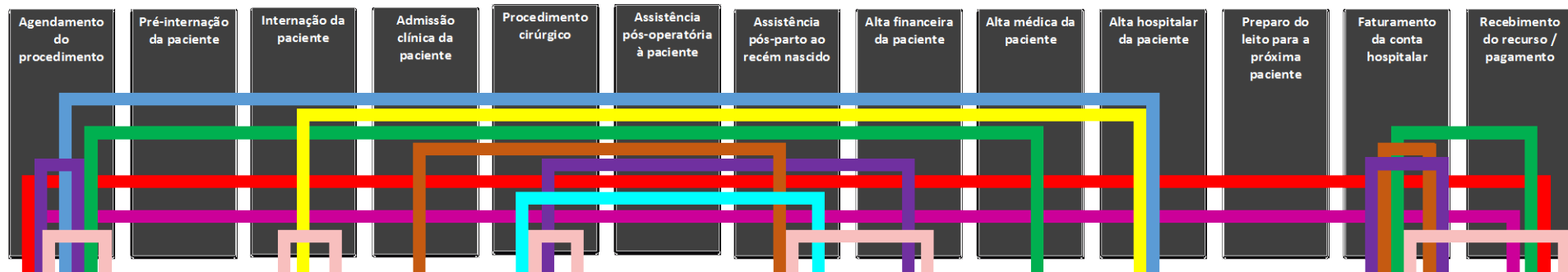


Tabela de fluxos	
Fluxo de pacientes	
Fluxo de famílias e relacionamentos	
Fluxo de provedores	
Fluxo de medicamentos	
Fluxo de suprimentos	
Fluxo de informação	
Fluxo de equipamentos	
Fluxo de engenharia de processos	
Fluxo financeiro	

Projetos Lean de Impacto

Projeto

Cuidar e educar pensando em alojamento conjunto

Objetivo

**Reduzir 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**

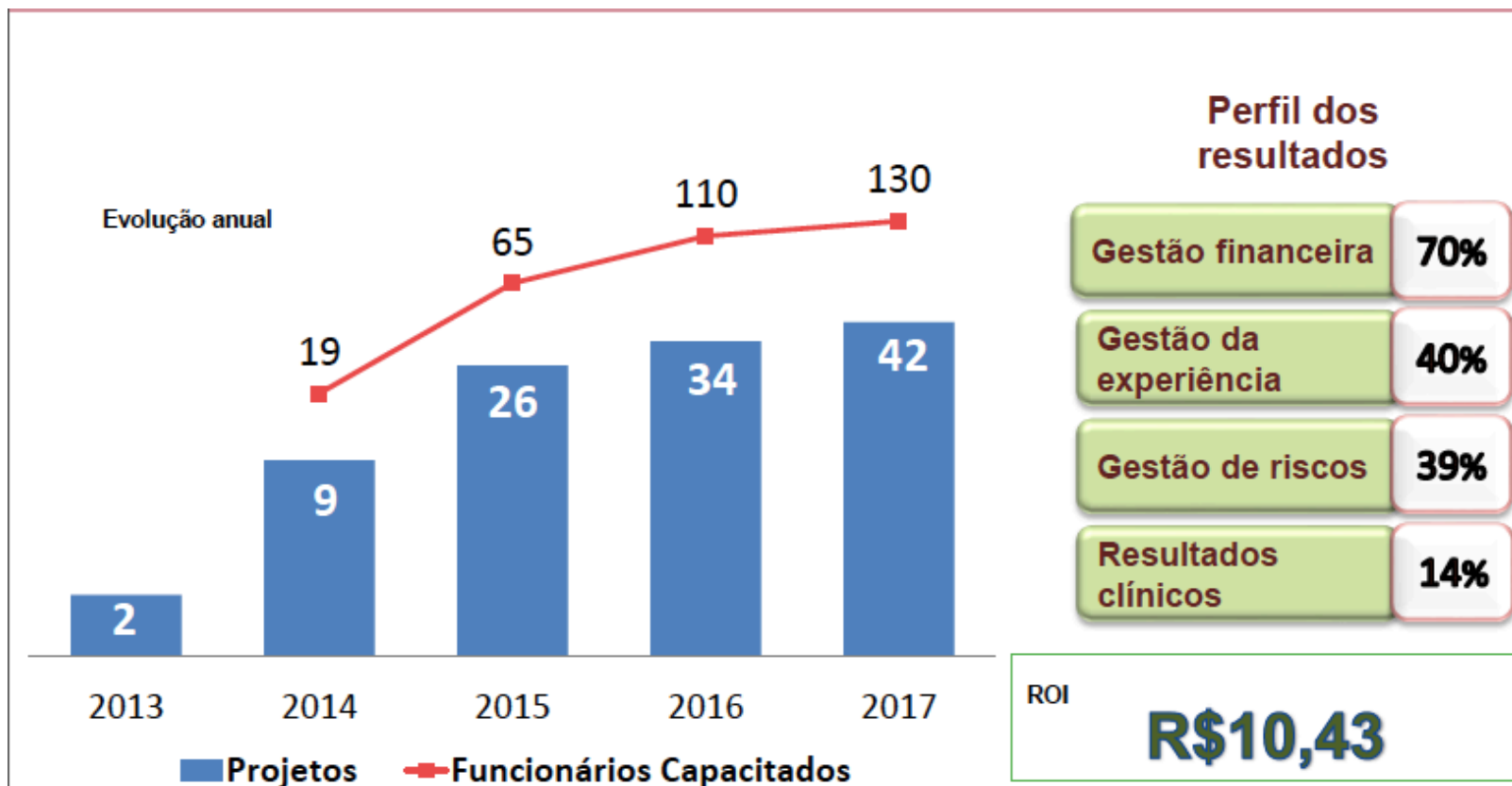


60%

**Redução do uso de
incubadoras no
Berçário**

3

**Investimento evitado
na compra de
incubadoras**



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



Capacitação em Sistemas Cirúrgicos Produtivos



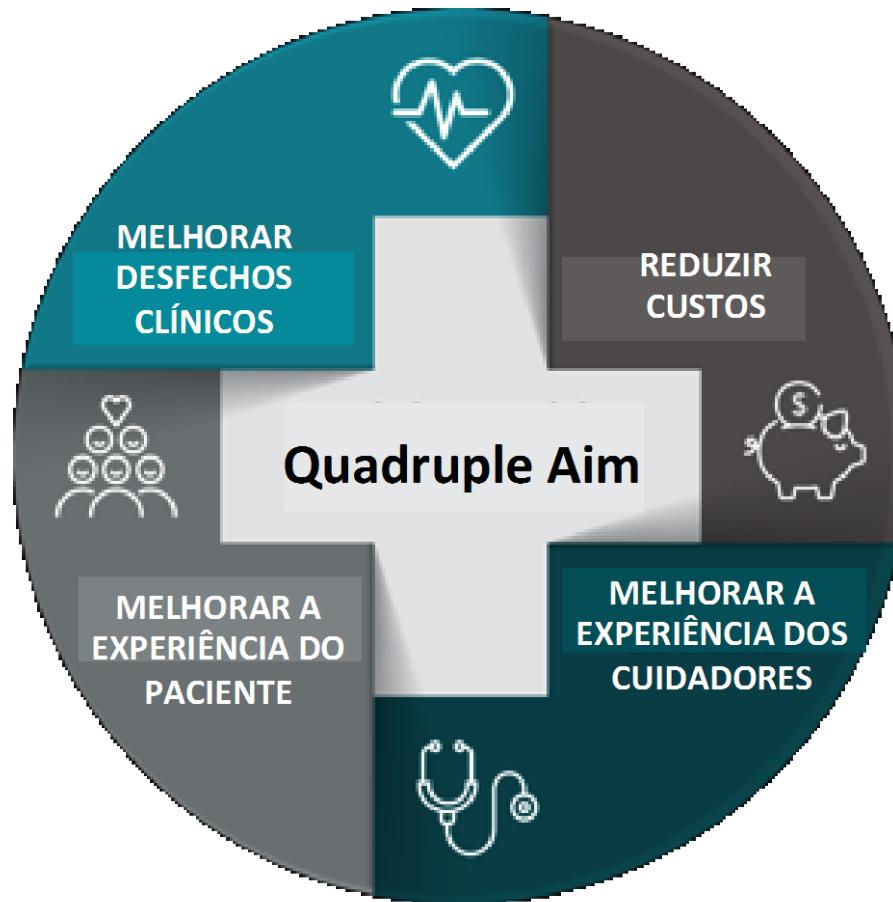


INTRODUÇÃO AO PENSAMENTO ENXUTO NA SAÚDE

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
Reduzir custos	Reduzir 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



- 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;

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



**Resultado
Desfecho**



Custo

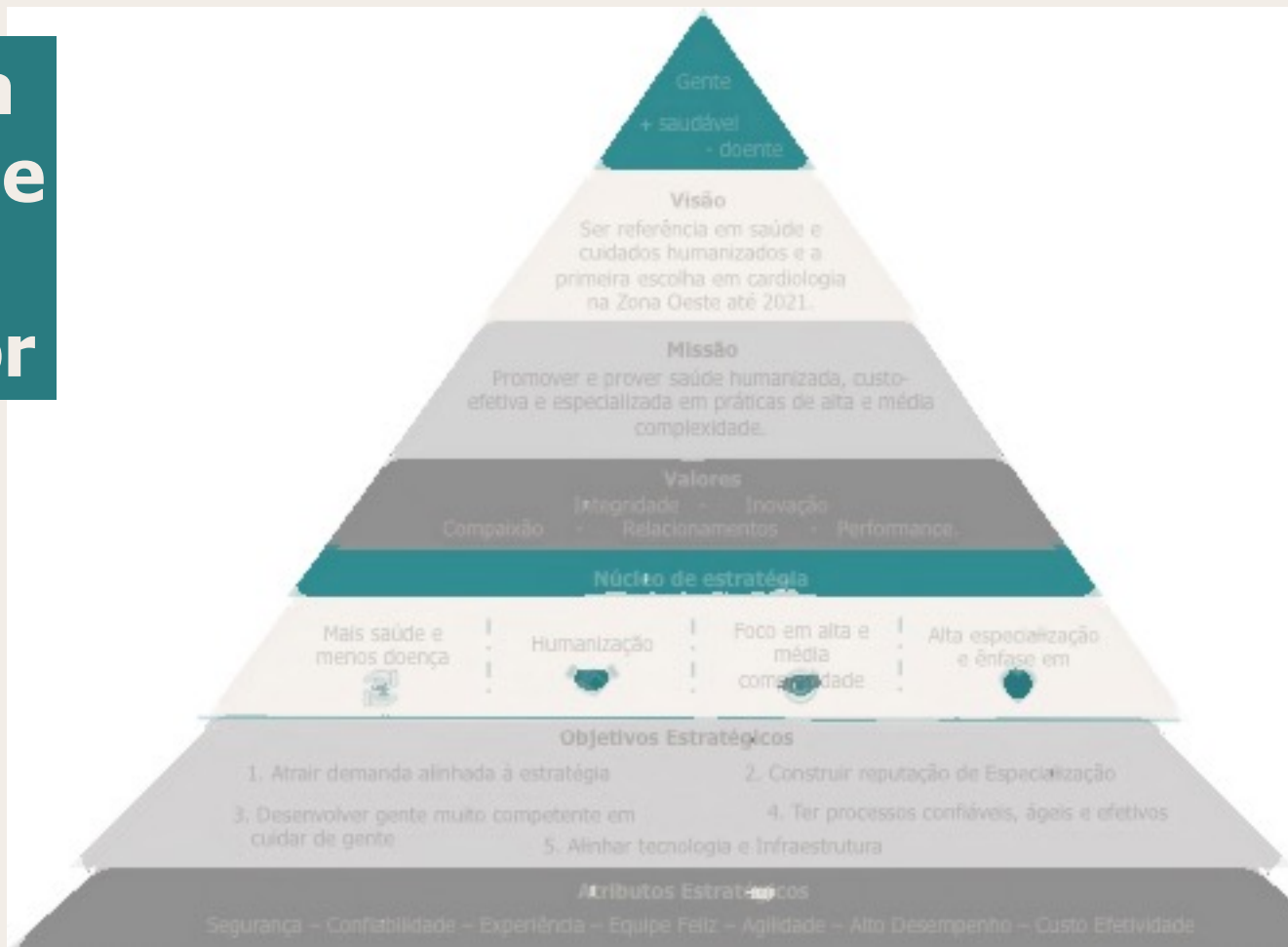
A JORNADA



**VAMOS CONSTRUIR
JUNTOS O HCJ DO
FUTURO?**

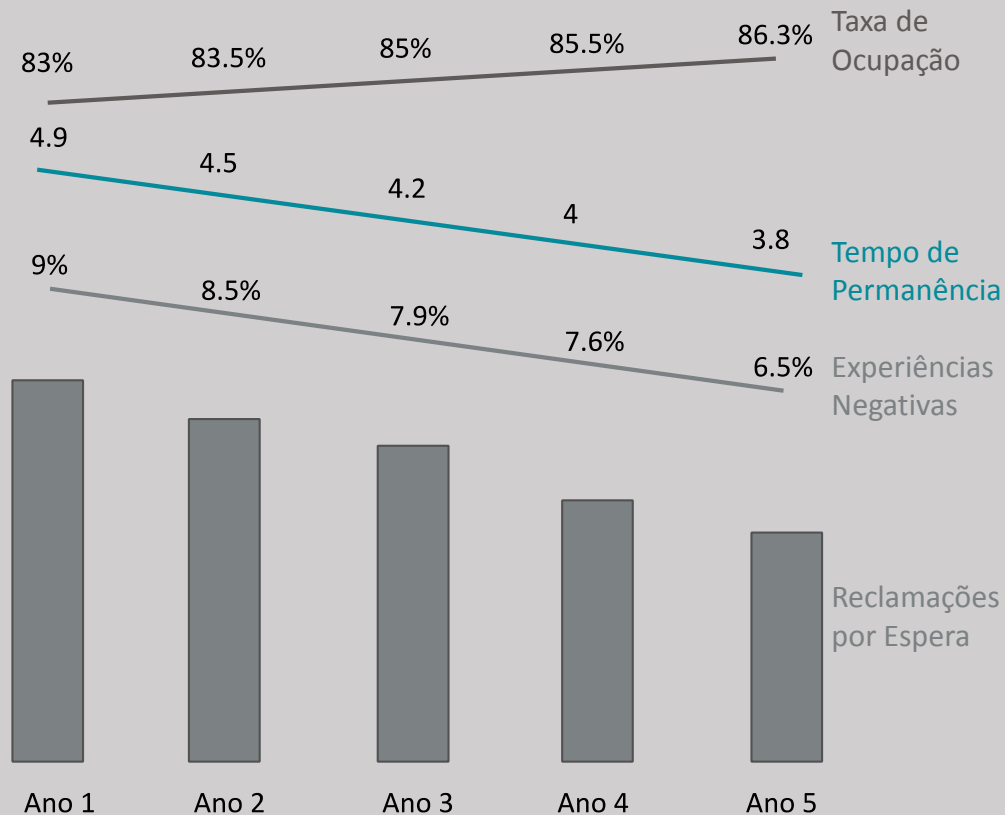


Uma Estratégia para nos guiar e unir por um propósito maior



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

The background image is a blurred, low-angle shot of a hospital corridor. In the foreground, the back of a person in a white lab coat is visible. Further down the hallway, a patient in a blue gown is being moved on a gurney by two healthcare workers. The scene is brightly lit by large windows on the left, creating a sense of motion and activity in a clinical setting.

Perdas e Desperdícios nos Processos da Saúde

Perda Vs Desperdício

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

Perda

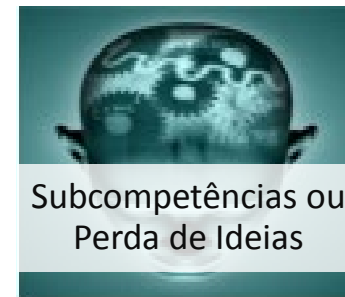
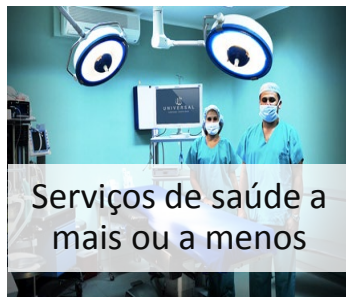
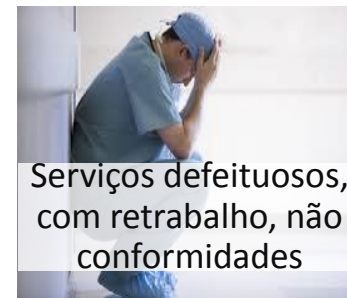


Desperdício



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.



Capacitação Projetizada: Cronograma de 12 meses

▲ Milestone Capacitação

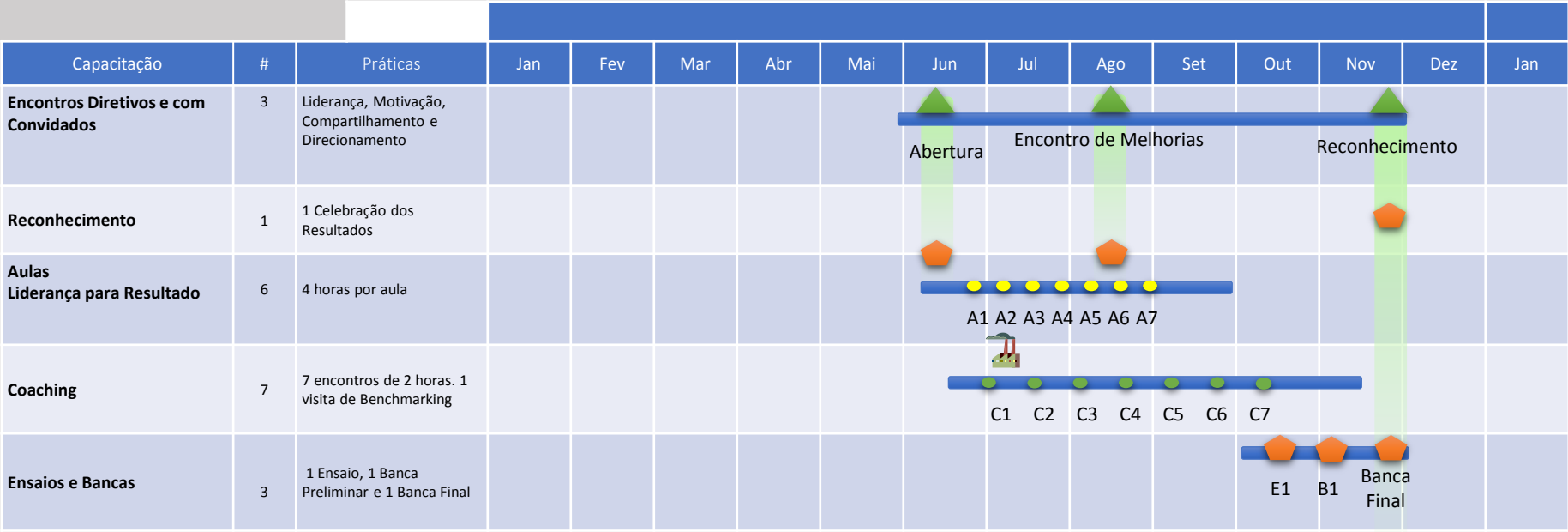
◆ Imersão Enjourney

● Evento

● Aulas

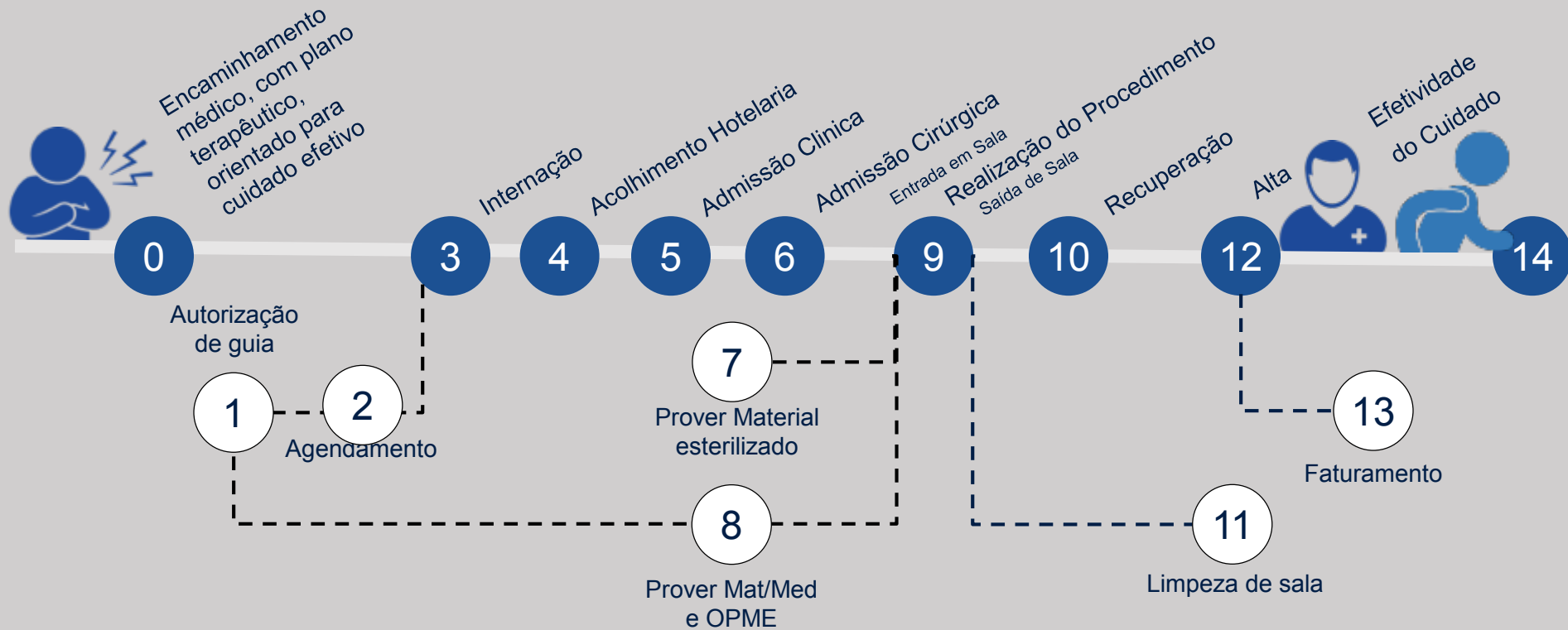
● Coaching

● Boas Práticas



Estudo da Experiência ao Longo da Jornada

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



Capacitação:

Experiência com Eficiência



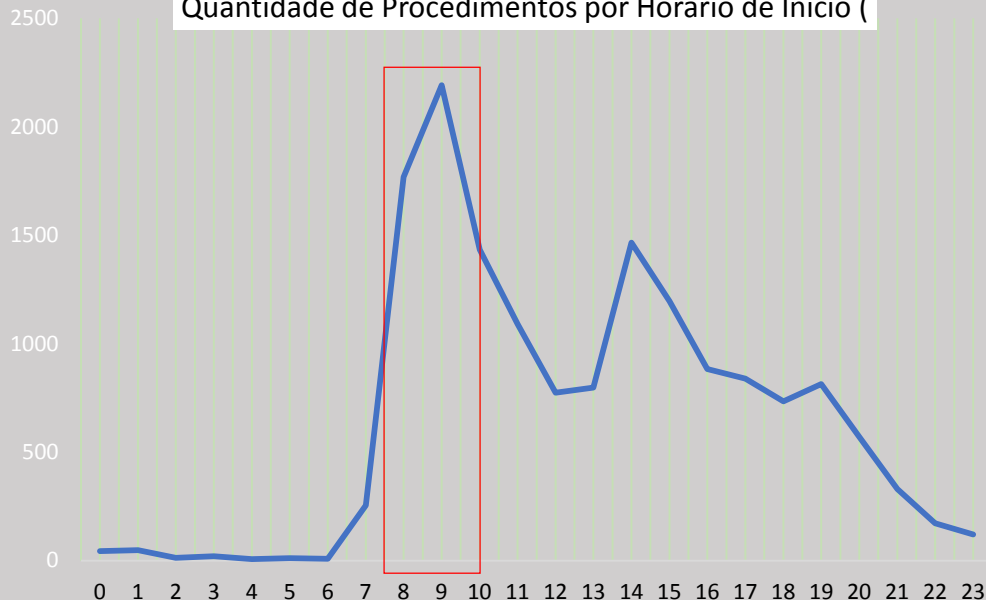
Método de Consultoria



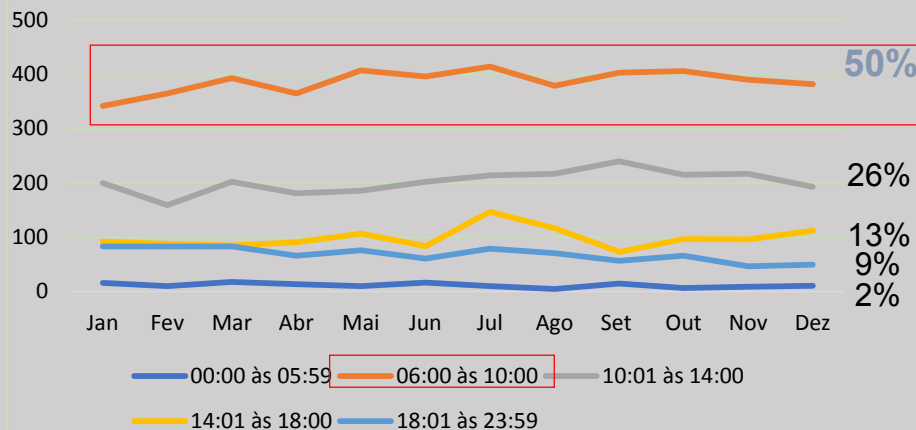
Distribuição de Serviços conforme Demanda

Quase todos hospitais tem picos e vales desgovernados

Quantidade de Procedimentos por Horário de Início (



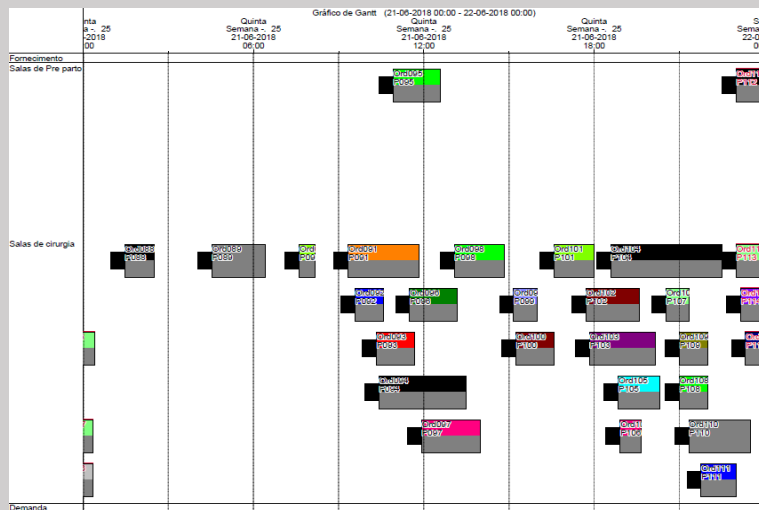
Quantidade de Altas por Período



Análise do Sequenciamento Cirúrgico

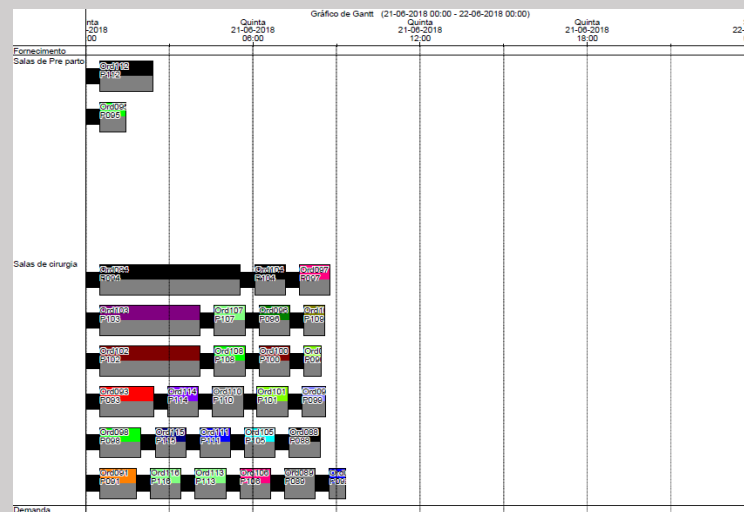
Desintegração e Ineficiências

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.



Como Trabalhamos?

Em Equipe para identificação de problemas e soluções



Acompanhando a execução

Indicadores

Gestão à vista

Ritual



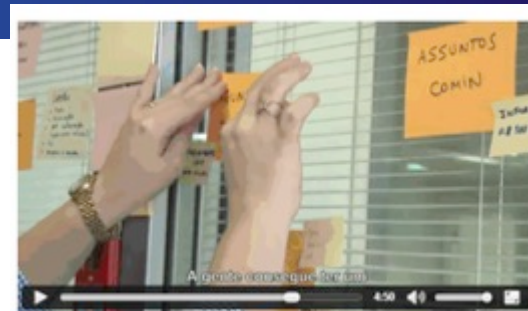
Motivando pessoas!



Unimed - Cliente Enjourney



*Palestras, workshops e
transferência de conhecimento*



Vídeo

Ação de reconhecimento



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

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

www.enjourney.com.br

XXIX SUERJ

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.






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)

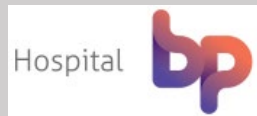


Quem somos?

A blurred photograph of a hospital hallway. In the foreground, a person in a white lab coat is walking away from the camera. In the background, a medical professional in a white uniform is pushing a gurney with a patient on it. Another person in a blue shirt is also visible. The hallway has large windows on the left side, and the overall scene is brightly lit with a soft, out-of-focus aesthetic.

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

Desfechos

Q&S

Receitas

Custos

Esperas

Reclamações

Experiência

