

Universidade Federal Fluminense

REVISTA LEAN NA UPA

ISSN (online): 2675-4924
ISSN (impresso): 2675-5092

Vol. 3 - Número 07 - Set/2022



KAIZEN

Copyright dos autores.
Direitos garantidos.

Universidade Federal Fluminense - UFF
Coordenação do Projeto Lean nas UPA
Robisom Damasceno Calado

Autores

Ana Carolina Sanches Zeferino
Editoras de Comunicação e Divulgação

Aline Rangel de Oliveira

Alexandre Beraldi

Ana Carolina Sanches Zeferino

Cauê Ramos Campos

Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Maria Helena Teixeira da Silva

Melissa Felix de Abreu

Nicole Kévilin dos Santos Alves

Nikole Valdez Pareja Motti

Sandra Maria do Amaral Chaves

Thaís Lessa Queiroz

Apoio:

Ministério da Saúde Secretaria de Atenção Especializada à Saúde/SAES
Departamento de Atenção Hospitalar, Domiciliar e de Urgência/DAHU

Ficha catalográfica

R454 Revista LEAN na UPA

Kaizen / Universidade Federal Fluminense. LabDGE
(Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial). v.
3, n. 7 (set. 2022). – Volta Redonda: Universidade Federal
Fluminense, 2022.

Mensal.

Coordenação de: Robisom Damasceno Calado

ISSN (online): 2675-4924

ISSN (impresso): 2675-5092

1. Lean seis sigma. 2. Kaizen. I. Universidade Federal
Fluminense. LabDGE Laboratório de Design Thinking, Gestão e
Engenharia Industrial). II. Calado, Robisom Damasceno (coord.).

CDD 658.4032

Apresentação

Esta edição da Revista Lean na UPA (Unidade de Pronto Atendimento), produto da parceria entre a Universidade Federal Fluminense e o Ministério da Saúde do Brasil, surgiu com o objetivo de compartilhar o conhecimento entre os profissionais das UPA, buscando inteirá-los sobre os métodos e ferramentas Lean Healthcare aplicadas no Projeto Lean na UPA. Esta edição da revista é apresentada com imagens e textos curtos, de forma a facilitar a compreensão e estimular os profissionais de saúde, para que coloquem em prática os conhecimentos adquiridos. Dessa forma, será possível promover e valorizar as melhorias que estão sendo realizadas e incentivar a criação de novas ideias, orientados pela implementação das Boas Práticas.

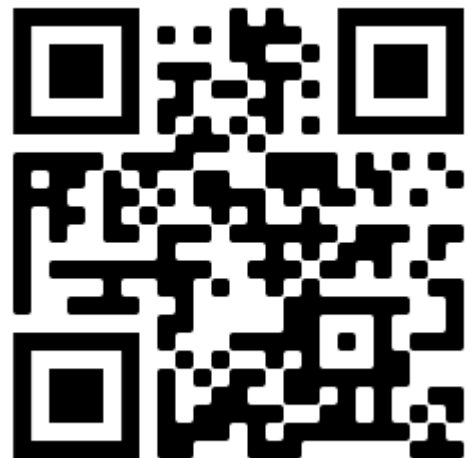
Robisom Damasceno Calado
Coordenador do Projeto Lean na UPA

Unidades de Pronto Atendimento (UPA) 24h que foram beneficiadas e fazem parte do Projeto Lean nas UPA

UPA 24h Coruripe - Coruripe - AL.
UPA 24h Roosevelt Falcão Cavalcante (Benedito Bentes) - Maceió - AL.
UPA 24h Dr. José Alfredo Vasco Tenório (Trapiche da Barra) - Maceió - AL.
UPA 24h Vale dos Barris - Salvador - BA.
UPA 24h Valéria - Salvador - BA.
UPA 24h Parque São Cristóvão - Salvador - BA.
UPA 24h Paripe - Salvador - BA.
UPA 24h Norte - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Nordeste - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Venda Nova (Francisco Clemente da Rocha) - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Oeste - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Barreiro - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Noroeste II HOB (Odilon Behrens) - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Leste - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Centro Sul - Belo Horizonte - MG.
UPA 24h Dr. Juvenal Paiva - Sete Lagoas - MG.
UPA 24h Joel Rodrigues da Rocha (Moreninha) - Campo Grande - MS.
UPA 24h Dr. Carlos Vinícius Pistóia de Oliveira (Jardim Leblon) - Campo Grande - MS.
UPA 24h Santa Mônica - Campo Grande - MS.
UPA 24h Aparecida Gonçalves Saraiva (Universitário) - Campo Grande - MS.
UPA 24h Dr. Walfrido Arruda (Coronel Antonino) - Campo Grande - MS.
UPA 24h Dr. Alessandro Martins de Souza Silva (Vila Almeida) - Campo Grande - MS.
UPA 24h DASAC (Sacramenta) - Belém - PA.
UPA 24h DAGUA (Terra Firme) - Belém - PA.
UPA 24h DAICO (Icoaraci) - Belém - PA.
UPA 24h Jurunas - Belém - PA.
UPA 24h Marambaia (João Menezes) - Belém - PA.
UPA 24h Dr. Raimundo Maia de Oliveira (Dr. Maia - Alto Branco) - Campina Grande - PB.
UPA 24h Dr. Adhemar Dantas (Dinamérica) - Campina Grande - PB.
UPA 24h Piancó - Piancó - PB.
UPA 24h Renascença (Pastor José da Silva Neto) - Teresina - PI.
UPA 24h Promorar (Dr. Luiz Nódgi Nogueira Filho) - Teresina - PI.
UPA 24h Sítio Cercado - Curitiba - PR.
UPA 24h Pinheirinho - Curitiba - PR.
UPA 24h Campo Comprido - Curitiba - PR.
UPA 24h Boa Vista - Curitiba - PR.

UPA 24h Cajuru - Curitiba - PR.
UPA 24h Francisco de Arruda Leite (Sabará) - Londrina - PR.
UPA 24h Maria Angélica Castoldo (Centro Oeste) - Londrina - PR.
UPA 24h Zona Sul - Maringá - PR.
UPA 24h Zona Norte - Maringá - PR.
UPA 24h Dr. Mário Monteiro (Unidade Municipal de Urgência) - Niterói - RJ.
UPA 24h Madureira - Rio de Janeiro - RJ.
UPA 24h Engenho de Dentro - Rio de Janeiro - RJ.
UPA 24h João XXIII - Rio de Janeiro - RJ.
UPA 24h Cidade de Deus - Rio de Janeiro - RJ.
UPA 24h Magalhães Bastos - Rio de Janeiro - RJ.
UPA 24h Rocha Miranda - Rio de Janeiro - RJ.

Confira a listagem de todos os projetos LabDGE em:



Estudo e Pesquisa para aprimoramento da Rede e Promoção do Acesso aos Serviços de Saúde (MS/UFF-2021/2022). TED 15/2021. Contato: projetoupa.labdge.propi@id.uff.br - (19) 99120-5528 (Robisom Calado - Coordenação do projeto)

KAIZEN

Definição

O termo Kaizen significa Melhoria Contínua e é uma das práticas do pensamento Lean. É uma melhoria contínua realizada de forma estruturada e com o envolvimento de um time com a participação de pessoas com diferentes visões sobre o mesmo tema – um time multidisciplinar.

O conceito Kaizen abrange a melhoria contínua em todas as atividades da organização de saúde, sejam elas ligadas a estratégias de crescimento, nas atividades ligadas a resolução de problemas crônicos ou na melhoria das atividades de rotina.

Para entender melhor, considere os exemplos apresentados a seguir.

Exemplo 1, a diretoria está buscando aumentar a oferta de serviços.

Exemplo 2, a equipe da farmácia está buscando diminuir o tempo de entrega das medicações solicitadas.

Exemplo 3, a equipe da recepção está buscando melhorar a organização do ambiente para facilitar a comunicação com os pacientes.

Cada um desses exemplos, representa um Kaizen. Temas de complexidades diferentes e que tem em comum uma melhoria que requer envolvimento conjunto

da equipe.

Os Kaizens podem ser divididos em:

I. Kaizen estratégico

O Kaizen estratégico é assim denominado, por envolver situações como definições de investimentos e diretrizes de atuação.

Na condução deste tipo de Kaizen podemos usar o conceito do A3 de solução de problemas.

II. Kaizen de resolução de problemas crônicos

O Kaizen de resolução de problemas crônicos são iniciados a partir da recorrência de problemas. Esta recorrência é identificada a partir dos indicadores de desempenho que se busca atingir.

Na condução deste tipo de Kaizen podemos usar, também, o conceito do A3 de solução de problemas.

III. Kaizen de implantação de boas ideias

O Kaizen de implantação de boas ideias referem-se a execução de ideias de melhoria identificadas por qualquer membro da equipe da UPA e, até mesmo por comentários de pacientes.

Em geral, são itens para os quais ações simples, envolvendo recursos como o tempo da equipe e, em alguns casos, pequenas despesas.

Esse tipo de Kaizen é realizado por quem deu a ideia de melhoria com o apoio da gestão da unidade.

Para os Kaizen desse tipo, utilizamos o formulário de boas práticas para registro e compartilhamento da ideia e dos resultados obtidos.

Utilidades

É a partir do kaizen que conseguirmos atingir:

- Maior produtividade das equipes em qualquer atividade;
- Aumento da satisfação dos pacientes e familiares;
- Redução de custos;
- Engajamento dos colaboradores;
- Desenvolvimento da mentalidade da melhoria contínua nas pessoas;
- Sustentabilidade dos resultados atingidos.

Procedimentos

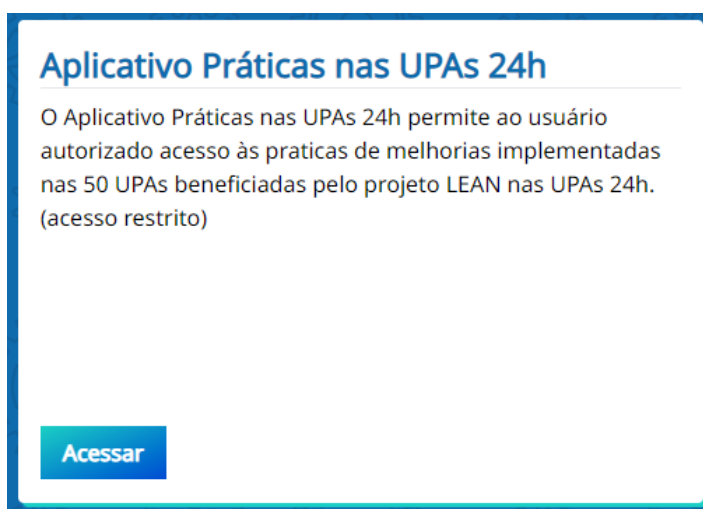
Para cada tipo de problema, temos um modelo de trabalho diferente.

Para os Kaizen Estratégico e de Resolução de problemas crônicos, utilizamos o conceito do A3.

Para o Kaizen de implantação de Boas ideias, avaliamos os recursos necessários para a execução e se há algum risco que precise ser mitigado e implantamos a melhoria. Após a implantação, registramos as melhorias em formulários com o objetivo de comunicar e disseminar as boas práticas.

A Universidade Federal Fluminense (UFF) em parceria com o Ministério da Saúde (MS), desenvolveram um aplicativo para registro dos Kaizen de implantação de boas ideias.

O aplicativo pode ser acessado pelo endereço: <https://labdge.com/apps>.



Procedimentos

➤ Passo 1: Identificar um problema

Os problemas podem ser identificados no seu ambiente de trabalho, a partir de uma observação, de um relato de uma situação indesejada que tenha ocorrido ou a partir de comentários dos pacientes (sugestões ou reclamações).

Exemplos:

Problema: Armário da recepção desorganizado e com materiais em excesso. Recepcionista tem que mover as coisas até encontrar o que precisa



Problema: A equipe tem dificuldade de identificar o paciente na sala de medicação e tem que perguntar. Tem que se dirigir a cada paciente e perguntar o nome.



- Passo 2: Propor uma melhoria para resolver o problema ou minimizar sua ocorrência e seu impacto para o paciente
- Passo 3: Conseguir os recursos para executar a melhoria

➤ Passo 4: Executar a melhoria

Melhoria:
Organizar o armário da recepção



Melhoria:
Sinalizar os pacientes com placa na parede.



➤ Passo 5: Registrar a melhoria no aplicativo de Boas Práticas (<https://labdge.com/apps>)

Registro de nova Prática

- 1 **Título da Melhoria**
Digite o título da melhoria.
- 2 **Selecione a UPA(Ao selecionar, manter apenas o CNES)**
Ao selecionar, manter apenas o CNES(número da UPA)
- 3 **Tipo de Desperdício**
Escolha um desperdício
- 4 **Palavra-Chave**
Digite possíveis palavras de busca para sua melhoria. Exemplo: Espera
- 5 **Digite ou selecione o Setor**
Escolha um setor
- 6 **Data**
dd/mm/aaaa
- 7 **Objetivo da Melhoria**
Descreva a ação e/ou resultado esperado com essa melhoria.
- 8 **O que foi aprendido com essa melhoria?**
Descreva o Know How desenvolvido e a ferramenta utilizada.
- 9 **Qual foi o benefício da melhoria?**
Quantifique os benefícios alcançados através dessa melhoria(ganho, economia, redução).
- 10 **Nome completo do líder da Melhoria**
Digite o nome do líder da equipe de melhoria.
- 11 **E-mail do líder da Melhoria**
Digite o e-mail do contato na upa
- 12 **Nome completo dos demais membros da equipe**
Digite o nome dos membros da equipe, separe por vírgulas.

- Passo 5: Registrar a melhoria no aplicativo de Boas Práticas (<https://labdge.com/apps>)

Nome completo dos demais membros da equipe

Digite o nome dos membros da equipe, separe por vírgulas.

13 Descrição da Oportunidade (Situação antes da melhoria)

Forneça uma breve descrição do problema.

Foto de antes da melhoria (envie arquivo .png ou .jpeg)

Escolher arquivo Nenhum arquivo escolhido

14 Descreva a situação ou processo ANTES da melhoria

Descreva em poucas palavras a situação representada na foto.

Foto de depois da melhoria, no mesmo ângulo da foto anterior (arquivo .png ou .jpeg)

Escolher arquivo Nenhum arquivo escolhido

15 Descreva a situação ou processo DEPOIS da melhoria

Descreva em poucas palavras a situação representada na foto.

16 Quem se beneficia com essa melhoria?

Descreva quem se beneficia com essa melhoria(usuários, funcionários, ambos ou outros).

De 1 a 5, qual a percepção do usuário com essa melhoria?

Escolha uma classificação

Enviar Prática

1 Título da melhoria:

O título da melhoria deve apresentar o que foi feito e onde foi feito.

Exemplo:

Organização do armário da recepção

Sinalização dos pacientes na sala de medicação

2 **Selecione a UPA:**

O nome da UPA deve ser selecionado digitando-se o CMES da unidade ou escolhendo na lista de opções.

4 **Palavras-chave:**

As palavras-chave são palavras que poderão ser utilizadas por aqueles que forem consultar as boas práticas e devem refletir o conteúdo da melhoria.

Exemplo:

Para a melhoria de organização do armário da recepção, poderiam ser escolhidas como palavras chave: organização, armário, recepção.

5 **Setor:**

O setor refere-se a área, ao departamento no qual a melhoria foi implantada.

6 **Data:**

A data refere-se a data na qual a melhoria está sendo registrada.

3 **Tipo de desperdício:**

O campo tipo de desperdícios refere-se aos 8 desperdícios do Lean.

Defeito: quando há algo quebrado, quando um procedimento está inadequado, quando um padrão de trabalho não é seguido, quando um erro (qualquer coisa fora do padrão, medicamento vencido, p.ex.) for identificado;

Movimentação: quando há deslocamento para procurar uma informação ou paciente ou insumo/medicamento, quando há deslocamento em excesso para buscar um resultado de exame ou um paciente, quando nos deslocamos porque as coisas estão distantes do local onde são necessárias.

Transporte: quando há transporte de um medicamento ou um resultado de exame ou um paciente por longas distâncias, quando transportamos materiais porque as coisas estão distantes do local onde os materiais e pacientes que passarão pelo procedimento estão.

Espera: quando há alguma interrupção na atividade porque se está aguardando a chegada de um material ou paciente, quando há atrasos na realização da atividade porque a informação (resultado de um exame, dados do paciente) não está disponível.

3 Categoria de Desperdícios:

A categoria de desperdícios refere-se aos 8 desperdícios do Lean.

Não uso do talento humano: quando temos profissional exercendo uma função para a qual não é capacitado (enfermagem separando medicação na farmácia, p.ex.), ou quando é um profissional com uma qualificação requerida fazendo um trabalho que não precisa desse conhecimento (médico fazendo papel de controlador de fluxo, p.ex.);



Estoque: quando há excesso de materiais e medicamentos armazenados para realizar a atividade.

Super processamento: quando uma atividade precisa ser checada por várias pessoas, quando há preenchimento de mais formulário do que o exigido.

Super produção: quando produzimos antes de ter necessidade, como no caso de preparação de kits cirúrgicos antes de ter cirurgias agendas em um hospital.

7 Objetivo / Meta da Equipe

O objetivo deve refletir o que se esperava de resultado quando a melhoria fosse implantada.

<p>Situação Atual: Armário da recepção desorganizado.</p> 	<p>Objetivo: Facilitar e acelerar o trabalho da recepcionista.</p>
<p>Situação Atual: Pacientes na sala de medicação, sem identificação na parede.</p> 	<p>Objetivo: Facilitar identificar o paciente, evitando ter que andar à procura do paciente certo.</p>

8 O que foi aprendido com essa melhoria?

Neste campo, deve ser relatado o que a equipe aprendeu quando realizou a melhoria, bem como que ferramentas utilizou.

Dentre as ferramentas Lean tem-se:

- 5S
- Gestão visual
Kanban
- Huddle
- Fast track
- A3
- DMAIC
- VSM
- Diagrama de espaguete
- Pokayoke
- SMED
- FMEA
- Gemba Walk
- Kaizen
- Trabalho padronizado
- Karakuri
- Diagrama de Ishikawa
- Etc

9 Quais os benefícios da melhoria

Os benefícios referem-se as vantagens obtidas, quantitativa e qualitativas, quando a ideia foi implantada.

Exemplo:

Qualitativos

- Maior satisfação do paciente
- Melhoria da imagem da UPA
- Aumento da segurança do paciente

Quantitativos

- Redução de estoques
- Redução de custos
- Redução de exames desnecessário
- Redução do tempo de permanência

10 Nome completo do líder da melhoria

Neste campo, deve ser registrado o nome de quem liderou a equipe que implantou a melhoria.

11 E-mail do líder da melhoria

Neste campo, deve ser registrado o e-mail de quem liderou a equipe que implantou a melhoria.

12 Nome completo dos demais membros da equipe


Neste campo, deve ser registrado o nome de cada um dos membros da equipe que implantou a melhoria.

16 Quem se beneficia com essa melhoria²

Neste campo, deve ser registrado quem é beneficiado com esta melhoria.

13 Descrição do problema:

A descrição do problema deve complementar o que foi relatado na Situação Atual. A descrição deve mostrar porque o que foi observado é um problema.

<p>Situação Atual: Armário da recepção desorganizado.</p> 	<p>Descrição do problema: Por estar desorganizado, a equipe da recepção tem dificuldade em encontrar as coisas e, desperdiça tempo procurando.</p>
<p>Situação Atual: Pacientes na sala de medicação, sem identificação na parede.</p>	<p>Descrição do problema: Como os pacientes não estão identificados, a enfermeira precisa procurar o paciente e checar antes de administrar a medicação que separou.</p>

14 Descrição da Oportunidade (Antes da Melhoria):

No campo de situação inicial devem-se colocar as informações sobre como era a situação antes da melhoria. Aqui devem ser inseridas imagens que mostrem a situação.

As imagens precisam conter uma descrição do que está sendo mostrado.

As imagens devem permitir que seja feita uma

comparação com a Situação Atual (Depois da Melhoria).





15 Situação Atual (Depois da Melhoria):

No campo de situação atual devem-se colocar as informações sobre como ficou a situação após a implantação da melhoria. Aqui devem ser inseridas imagens que mostrem a situação.

As imagens precisam conter uma descrição do que está sendo mostrado.

As imagens devem permitir que seja feita uma comparação com a Situação Inicial (Antes da Melhoria).

➤ Passo 6: Compartilhar a melhoria

No.	Título da Melhoria:	Data:	Nome da UPA/ Cidade / UF	Categoria de Desperdícios
1	Organização de armário da recepção	25/04/2022	Valeria - Salvador - BA	Estoque
Equipe de Melhoria na UPA:				
Kézia Kellen Silva Pinna Amorim				
Situação Inicial (Antes da Melhoria):		Descrição do Problema (Oportunidade de Melhoria)		
 <p>Armário desorganizado e com materiais em excesso</p>		<p>Armário desorganizado e com materiais em excesso dificultando a localização dos materiais de trabalho</p>		
Situação Atual (Depois da Melhoria):		Objetivo / Meta da Equipe		
 <p>Armário organizado e identificado sem excessos de materiais</p>		<p>Organizar material de utilização diário da recepção</p>		
Aprendizado da equipe e Ferramentas aplicadas				
Senso de organização, utilização e limpeza. Metodologia 5S.				
Custos e Benefícios				
Armário organizado, retirado os materiais em excesso e desnecessários melhorando o ambiente de trabalho.				
Contato do Líder da Equipe				
Valdineia Damiao Silva <valdineia.damiao@gmail.com>				
No.	Título da Melhoria:	Data:	Nome da UPA/ Cidade / UF	Categoria de Desperdícios
1	Organização das sala de medicação	03/05/2022	Valeria - Salvador - BA	Movimentação
Equipe de Melhoria na UPA:				
Rafaela Vasconcelos Barbosa				
Situação Inicial (Antes da Melhoria):		Descrição do Problema (Oportunidade de Melhoria)		
 <p>Dificuldade na identificação do paciente na espera da medicação.</p>		<p>Falta das identificações de poltronas , excesso de materiais de uso diário , retirada de escaninho de local desnecessário.</p>		
Situação Atual (Depois da Melhoria):		Objetivo / Meta da Equipe		
 <p>Facilidade de identificar o paciente e organização do fluxo de espera para a realização da medicação.</p>		<p>Organizar e padronizar o setor da sala de medicação.</p>		
Aprendizado da equipe e Ferramentas aplicadas				
A melhoria para a organização da identificação do paciente.				
Custos e Benefícios				
A padronização do local para o benefício do atendimento na hora da medicação e na avaliação da alta médica.				
Contato do Líder da Equipe				
Miriam de Jesus <nep.valeria@s3saude.com.br>				

Situação Alvo

O Kaizen deve ser aplicado sempre que houver a observação de um desperdício a ser reduzido, assim como, quando o time precisar resolver algum problema.

Áreas de Aplicação:

O Kaizen pode ser aplicado em qualquer área da UPA, sem restrições.

Pode ser usado nas áreas assistenciais e nas áreas administrativas.

Conclusão

O Kaizen é uma maneira de pensar o seu ambiente e o seu dia-a-dia. Ele auxilia na resolução de problemas e também possibilita a promoção da cultura de melhoria contínua pelo engajamento de todas as pessoas.

Referências

Imai, M. Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success. New York, NY: McGraw Hill, 1986.

GRABAN, M. Hospitais Lean: melhorando a qualidade, a segurança dos pacientes e o envolvimento dos funcionários. Bookmark, Porto Alegre, 2013.

JACKSON, T. L. Kaizen Workshops for Lean Healthcare Rona Consulting Group & Productivity Press Lean Tools for Healthcare Series. [s.l: s.n.].

Agradecimentos



**Universidade Federal Fluminense - UFF
Coordenação do Projeto Lean nas UPA
Robisom Damasceno Calado**

**Departamento de Atenção Hospitalar, Domiciliar e
de Urgência/DAHU.**

**Ministério da Saúde Secretaria de Atenção
Especializada à Saúde/SAES**