



MUST
UNIVERSITY
FLORIDA - USA



ESTRATÉGIAS DE MELHORIA CONTÍNUA NOS CUIDADOS DA SAÚDE





ESTRATÉGIAS DE MELHORIA CONTÍNUA NOS CUIDADOS DA SAÚDE

Desenvolvido por **Angela Maria Moed Lopes** em 2023 do livro **Governance and Leadership in Health and Safety: A Guide for Board Members and Executive Management**, do autor **Waddah Shihab Ghanem Al Hashemi**, publicado em 2021 pela Editora Routledge.

Objetivos de Aprendizagem

- Conhecer as estratégias de melhoria contínua nos cuidados da saúde.

Introdução

A gestão da qualidade é uma condição indispensável às organizações de saúde para sua permanência no mercado. O conceito de gestão de qualidade está relacionado à forma de gerenciamento que tem como objetivo a melhoria contínua do desempenho organizacional.

A busca pela melhoria dos processos é uma ação contínua que demanda tempo, disciplina e conhecimento. A melhoria contínua deveria ser um objetivo intrínseco a todas as organizações, visto que, por meio dela, é possível alcançar a excelência nos processos e na qualidade.

MELHORIA CONTÍNUA

Diversas organizações procuram melhorar a eficiência de seus processos e a qualidade de seus produtos. Desta forma, para se alcançar a melhoria desejada, é necessário avaliar o desempenho destes. Esta avaliação pode ser feita por meio da implantação de indicadores que avaliam a performance do processo ou produto avaliado. Assim, após a análise destes indicadores, é possível identificar as melhorias que são necessárias.

De acordo com Toledo *et al.* (2017), como citado por Gayer (2020, p. 69), “antes de ser melhorado, o desempenho de qualquer operação precisa ser medido, compreendido e avaliado. O desempenho, então, é definido como o grau em que a produção ou operação atende os fatores de competitividade em qualquer momento, de modo a satisfazer seus clientes e as estratégias da empresa. Tais objetivos, ou fatores de competitividade, são, por exemplo: qualidade dos produtos e serviços; velocidade de atendimento do cliente; confiabilidade nos prazos de entrega combinados; flexibilidade de produtos, processos e planejamento da produção; custos de produção e distribuição (e/ou produtividade) e serviços oferecidos aos clientes”.

A melhoria é uma atividade que resulta em uma evolução contínua e deve ser adotada de forma natural nas organizações. O significado da melhoria contínua se relaciona a uma filosofia para aprimorar os processos. Esta filosofia teve origem no Japão, no pós-guerra, e se baseia na ideia de melhorar sempre, seja os ambientes, os processos ou as pessoas.

Estas mudanças devem ser introduzidas aos poucos, de forma segura e contínua. Desta forma, melhorar um processo não significa, necessariamente, algo rápido, mas uma alteração na utilização dos recursos, redução do tempo e busca por bons resultados.

A aplicação de melhorias contínuas pode ser pontual ou uma grande mudança, como a implantação de novas tecnologias, por exemplo. A melhoria deve ser incremental e precisa ser mensurada.

Algumas estratégias têm sido utilizadas para promover a melhoria contínua no âmbito de saúde. Estas estratégias organizam e otimizam os processos a fim de alcançar uma evolução constante. Podemos citar, como exemplos de estratégias utilizadas para garantir a melhoria contínua nas organizações:

- **Procedimento organizado por processos:** a organização dos processos em pequenas células agiliza o processo de melhoria contínua nas organizações.
- **Procedimento de otimização dos processos:** a otimização dos processos se dá por meio das iniciativas que buscam o desperdício zero, ou seja, a eliminação dos defeitos, falhas ou custos.
- **Atualização do processo:** avaliação constante da evolução do mercado com o objetivo de atualizar os processos de acordo com a demanda. Para isso, pode-se utilizar o benchmarking, que é uma análise estratégica das melhores práticas adotadas por organizações de um mesmo setor.

O monitoramento, acompanhamento e comprometimento de todos os colaboradores é essencial para que o processo de melhoria contínua seja efetivo.

AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS

O processo de melhoria contínua da qualidade nas organizações de saúde tem por objetivo organizar os processos de forma a garantir a qualidade da assistência em saúde. Para minimizar ou eliminar as falhas no processo assistencial pode-se realizar ações corretivas e preventivas. As ações corretivas objetivam a elaboração de uma solução momentânea e paliativa. Já as ações preventivas visam evitar que algum aspecto possa interferir no processo.

- Conter e corrigir o incidente, bem como assumir as responsabilidades pelo problema;
- Avaliar a necessidade de uma ação corretiva para eliminação da falha;
- Implantar as ações corretivas;

- Determinar as causas do incidente;
- Avaliar a necessidade de rever ou atualizar o processo de gestão da qualidade.

Além disso, as organizações devem ter registradas todos os incidentes bem como as ações corretivas adotadas. Podemos citar, como exemplo de ação corretiva, o treinamento dos profissionais da saúde com orientações sobre a utilização de materiais perfurocortantes após um acidente com este tipo de material.

Ações preventivas

As ações preventivas também se relacionam ao processo de melhoria contínua e têm por objetivo evitar que algum aspecto possa impactar no processo, resultando em falhas ou custos. Para isso, é necessário fazer o levantamento de dados e informações e, com base no histórico das atividades, equipamentos e processos, é possível organizar e definir as ações necessárias para eliminação de potenciais riscos e não conformidades, a fim de evitar que o incidente ocorra. Os seguintes itens devem ser avaliados:

- Avaliar os aspectos que podem apresentar risco;
- Avaliar a necessidade de ações para evitar que estes aspectos interfiram nos processos;
- Determinar quais ações devem ser tomadas;
- Registrar os resultados das ações;
- Analisar constantemente a eficácia das ações preventivas executadas.

Podemos citar, como exemplos de ações preventivas, a utilização de equipamentos de proteção individual, treinamento dos profissionais da saúde, etc.

MODELOS DE MELHORIA CONTÍNUA



Para se obter sucesso no processo de melhoria contínua da assistência em saúde é essencial a utilização de uma abordagem sistemática e estruturada que avalie o seu progresso. Diversos modelos podem auxiliar no processo de melhoria contínua, como o *Lean Manufacturing*, *Six Sigma* e *Lean Six Sigma*.

Lean Manufacturing

O *Lean* surgiu no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, na empresa Toyota. O *Lean manufacturing* pode ser implantado tanto no âmbito produtivo quanto no administrativo, bem como em serviços. Este modelo é caracterizado como uma filosofia de gestão que objetiva aprimorar o sistema produtivo por meio da eliminação de atividades que não agregam valor ao cliente. Para eliminação destas atividades são sugeridos 5 princípios.

1. Especificar o valor do produto com foco no cliente (agregação de valor);
2. Identificar o fluxo de valor para cada produto (fluxo de valor);
3. Elaborar o fluxo de valor para que seja contínuo (fluxo contínuo);

4. Permitir que o cliente solicite o produto (produção puxada);

5. Buscar sempre a perfeição (Gayer, 2020, p. 75).

Nas organizações que utilizam a ferramenta *Lean*, tem-se como foco as equipes interdisciplinares, e os líderes são treinadores e facilitadores. As decisões são centradas no paciente com base nos dados e processos. Os resultados refletem na organização como um todo, no entanto, o foco permanece nas necessidades do paciente.

Six Sigma

O programa *Six Sigma*, ou Seis Sigma, foi desenvolvido pela Motorola na década de 1980 e tinha como principal objetivo a eliminação de defeitos, ou seja, buscava promover melhorias relacionadas à qualidade dos produtos por meio da minimização dos defeitos.

Posteriormente, o programa foi aperfeiçoado pela *General Eletric*, e passou a ter como foco a qualidade do negócio com foco na redução de custos. Assim, o *Six Sigma* passou a ser uma estratégia de gestão com foco nos negócios. Outras alterações foram instituídas e, a partir do ano 2000, a ferramenta passou a ter como foco a criação de valor para todas as partes interessadas e a sustentabilidade da organização.

O *Six Sigma* é uma ferramenta capaz de promover a participação da empresa no mercado, minimizar custos e aumentar a lucratividade, independentemente do tamanho ou ramo de atuação da organização. Esta ferramenta induz a melhoria da qualidade por meio da prevenção de defeitos, redução do tempo e economia dos custos que não agregam valor ao paciente/cliente.

A implantação do *Six Sigma* tem início com a definição e elaboração de um plano contendo os objetivos estratégicos da organização. Posteriormente, os processos relacionados aos objetivos do plano devem ser definidos. É necessário definir, também, os processos auxiliares que influenciam o alcance dos objetivos determinados. Por fim, são definidos os processos capacitadores, essenciais para a execução dos negócios da organização.

A partir da definição dos processos, as equipes devem elaborar um plano de melhoria para que todos os colaboradores possam unir esforços no intuito de alcançar as metas estabelecidas.

Lean Six Sigma

Outra ferramenta utilizada nos ciclos de melhoria contínua dos cuidados de saúde é a Lean Six Sigma. Caracterizada como a unificação do *Lean* com o *Six Sigma*, esta ferramenta tem como objetivo melhorar os processos de produção e reduzir os desperdícios, a variação e o custo, bem como agregar valor aos clientes. Esta metodologia permite a eliminação dos defeitos e a redução dos custos, a determinação das causas dos problemas no processo que não geram valor, fornece as ferramentas para sua eliminação, bem como melhora a capacidade do processo que agrega valor.

Tanto o Lean quanto o *Six Sigma* possuem ferramentas que contribuem para o alcance dos objetivos. Desta forma, dependendo do problema e da sua causa, é possível determinar qual é a ferramenta mais adequada.

Saiba Mais

Saiba mais sobre como a melhoria contínua pode transformar os processos assistenciais em saúde por meio do vídeo disponível no link:

SetecCast #02 | Como a melhoria contínua pode transformar a saúde.



Link: <<https://youtu.be/3gJMAGSD81U>>. Acessado em 28 de fevereiro de 2023.

Conceitos Fundamentais:

Melhoria contínua – é uma técnica de gestão de processos que tem por objetivo a identificação de falhas nos processos e a determinação de ações para a eliminação destes problemas.

Materiais Complementares:

1. Link: <<https://bit.ly/3F0NH0G>>. Acessado em 28 de fevereiro de 2023.
2. Link: <<https://bit.ly/3Jj4M8Q>>. Acessado em 22 de fevereiro de 2023.

Em Resumo

Neste tema você compreendeu que a melhoria contínua é uma filosofia constituída de diversas ferramentas utilizadas para avaliar os processos organizacionais, como a assistência em saúde, no intuito de identificar e resolver os problemas e aprimorar os processos e resultados. Desta forma, a melhoria contínua impactará diretamente na qualidade do cuidado do paciente. Dentre os objetivos da melhoria contínua no âmbito dos cuidados em saúde podemos citar a redução de erros médicos, da morbidade e mortalidade, auxiliar no desenvolvimento de diretrizes de melhores práticas, melhorar a experiência do paciente, dentre outros. A melhoria contínua contribui para o sucesso organizacional no mercado da área da saúde.

Na ponta da língua



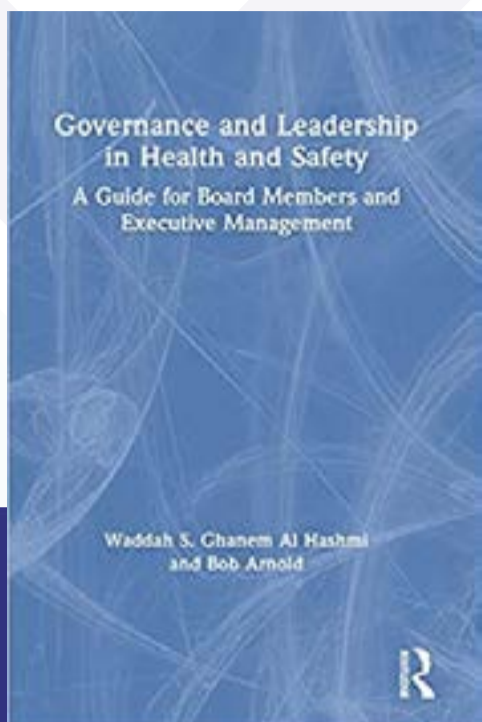
Referências Bibliográficas

Al Hashmi, W. S. G., & Arnold, B. (2021). Governance and Leadership in Health and Safety: A Guide for Board Members and Executive Management. Routledge, 1st Edition.

De Toledo, J.C., Aires, M.A.B. & Coser, R.M. (2017). Qualidade: gestão e métodos. Grupo Gen-LTC.

Gayer, J. (2020). Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processos. Curitiba: Contentus.





LIVRO DE REFERÊNCIA:

Governance and Leadership in Health and Safety: A Guide for Board Members and Executive Management

Autor: Waddah Shihab Ghanem Al Hashemi

Editora: Routledge, 2021



MUST
UNIVERSITY
FLORIDA - USA

