

REVISTA

LEAN NAS UPAS

ISSN (online): 2675-4924

ISSN (impresso): 2675-5092

Vol. 1 - Número 1 - Julho/2020

PROJETO E LIDERANÇA

LEAN NAS UPAS

Copyright © dos autores.
Todos os direitos garantidos.

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

Autores

Sara Avelar Coelho
Saulo Cabral Bourguignon
Sandra Maria do Amaral Chaves
Maria Helena Teixeira da Silva
Christiane Lima Barbosa
Adriana Melo Teixeira
Olavo de Oliveira Braga Neto
Robisom Damasceno Calado

Revisão técnica
Bruna Bonelli

Editoras de Comunicação e Divulgação
Aline Rangel de Oliveira
Maíra Nunes de Melo Oliveira
Stephanie D'Amato Nascimento

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

Catálogo na fonte pela UFF / SDC / Biblioteca de Rio das Ostras.

R454 Revista LEAN nas UPAS. Projeto e liderança Lean nas UPAS / Universidade Federal Fluminense. LabDGE (Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial). – v. 1, n. 1 (jul. 2020)-. – Rio das Ostras, RJ : Universidade Federal Fluminense, 2020.

Mensal
Coordenação de: Robisom Damasceno Calado
ISSN (online): 2675-4924
ISSN (impresso): 2675-5092

1. Lean seis sigma. 2. Lean Healthcare. 3. Sistema Único de Saúde. 4. Unidade Pronto Atendimento. I. Universidade Federal Fluminense. LabDGE (Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial). II. Calado, Robisom Damasceno (coord.).

CDD 22.ed. – 658.562

LabDGE (Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial) da UFF
Rua Recife, Lotes 1-7 – Jardim Bela Vista
Rio das Ostras – Rio de Janeiro – 28895-532

APRESENTAÇÃO

A proposta da Revista Lean nas UPAs é apresentar de forma abrangente os métodos e ferramentas da metodologia Lean para todos os participantes do Projeto Reestruturação Implementação da Humanização no Fluxo de Atendimento de pacientes em UPAs 24h. Este é um projeto realizado pelo Ministério da Saúde em parceria com a Universidade Federal Fluminense - UFF, cumprindo a função veicular, de divulgação, de instigação e estímulo a experimentações de formação em gestão e humanização, compartilhando experiências exitosas e contribuindo para a qualificação dos processos de trabalho em saúde.

Adriana Melo Teixeira

Diretora do Departamento de Atenção Hospitalar,
Domiciliar e de Urgência - DAHU

Esta edição da Revista Lean nas UPAs (Unidades 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 UPAs, buscando inteirá-los sobre os métodos e ferramentas Lean Healthcare aplicadas no Projeto Lean nas UPAs 24h. 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 nas UPAs 24h

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

UPA 24h Paulista - Guarulhos - SP
UPA 24h Cajamar - Cajamar - SP
UPA 24h Luiz Atilho Losi Viana - Ribeirão Preto - SP
UPA 24h Demarchi Batistini - São Bernardo do Campo - SP
UPA 24h São João - Guarulhos - SP
UPA 24h Fazendinha - Santana de Parnaíba - SP
UPA 24h Eugênio de Melo - São José dos Campos - SP
UPA 24h Rudge Ramos - São Bernardo do Campo - SP
UPA 24h Atalaia Dra. Rita de Cassia Sorio - Cotia - SP
UPA 24h Barão de Mauá - Mauá - SP
UPA 24h Novo Horizonte - São José dos Campos - SP
UPA 24h Ver. Jose da Rocha Gonçalves - Rio Grande da Serra - SP
UPA 24h Il Oropó - Mogi das Cruzes - SP
UPA 24h Magini - Mauá - SP
UPA 24h Cumbica - Guarulhos - SP
UPA 24h Dr. Alair Mafra - Anápolis - GO
UPA 24h Trindade - Trindade - GO
UPA 24h Sobradinho - Brasília - DF
UPA 24h São Sebastião - Brasília - DF
UPA 24h Recanto das Emas - Brasília - DF
UPA 24h Valmir Hespanhol - Rio das Ostras - RJ
UPA 24h Ceilândia - Brasília - DF
UPA 24h Samambaia - Brasília - DF
UPA 24h Franco da Rocha - Franco da Rocha - SP
UPA 24h Sérgio Arouca (Campo Grande) - Campinas - SP
UPA 24h São José - Campinas - SP
UPA 24h Autran Nunes - Fortaleza - CE
UPA 24h Messejana- Fortaleza - CE
UPA 24h Praia do Futuro- Fortaleza - CE
UPA 24h Canindezinho - Fortaleza - CE
UPA 24h Edson Queiroz - Fortaleza - CE
UPA 24h Dr. Juraci Magalhães - Bom Jardim - Fortaleza - CE
UPA 24h Vila Velha - Fortaleza - CE
UPA 24h Itaperi - Fortaleza - CE
UPA 24h Jangurussu - Fortaleza - CE

UPA 24h Cristo Redentor – Fortaleza – CE
UPA 24h José Walter – Fortaleza – CE
UPA 24h Conjunto Ceará – Fortaleza – CE
UPA 24h Itaquí Bacanga – São Luís – MA
UPA 24h Parque Vitória – São Luís – MA
UPA 24h Vinhais – São Luís – MA
UPA 24h Cidade Operária – São Luís – MA
UPA 24h Bandeirante – Brasília – DF
UPA 24h Senador Canedo – Senador Canedo – GO
UPA 24h Continente – Florianópolis – SC
UPA 24h Sul da Ilha – Florianópolis – SC
UPA 24h Norte da Ilha – Florianópolis – SC
UPA 24h José de Souza Dourado / Osvaldo Pinto (Norte) – Palmas – TO
UPA 24h Sul – Palmas – TO
UPA 24h Marcelo M. P. Lemes – Barra do Garças – MT

Projeto de Reestruturação e Implantação da Humanização no Fluxo de atendimento de Pacientes em UPAS – 24 horas, um projeto do Ministério da Saúde / SAES / DAHU executado em parceria com a Universidade Federal Fluminense/RJ. TED 125/2019. Contato: labdgeuff@gmail.com – (19) 99120-5528 (Robisom Calado – Coordenação do projeto).

SUMÁRIO

O Processo de Mudança (Kotter, 1996)	01
1. Criar um senso de urgência	02
2. Construir uma aliança orientada	02
3. Formar uma visão estratégica	03
4. Recrutar agentes de mudança	05
5. Habilitar ações removendo barreiras	06
6. Gerar metas a curto prazo	08
7. Sustentar a aceleração	10
8. Instituir a mudança	11
Construção da rede Lean nas UPAs	13
Mosaico de fotos das UPAs	14
Referências	17

O PROCESSO DE MUDANÇA (KOTTER, 1996)

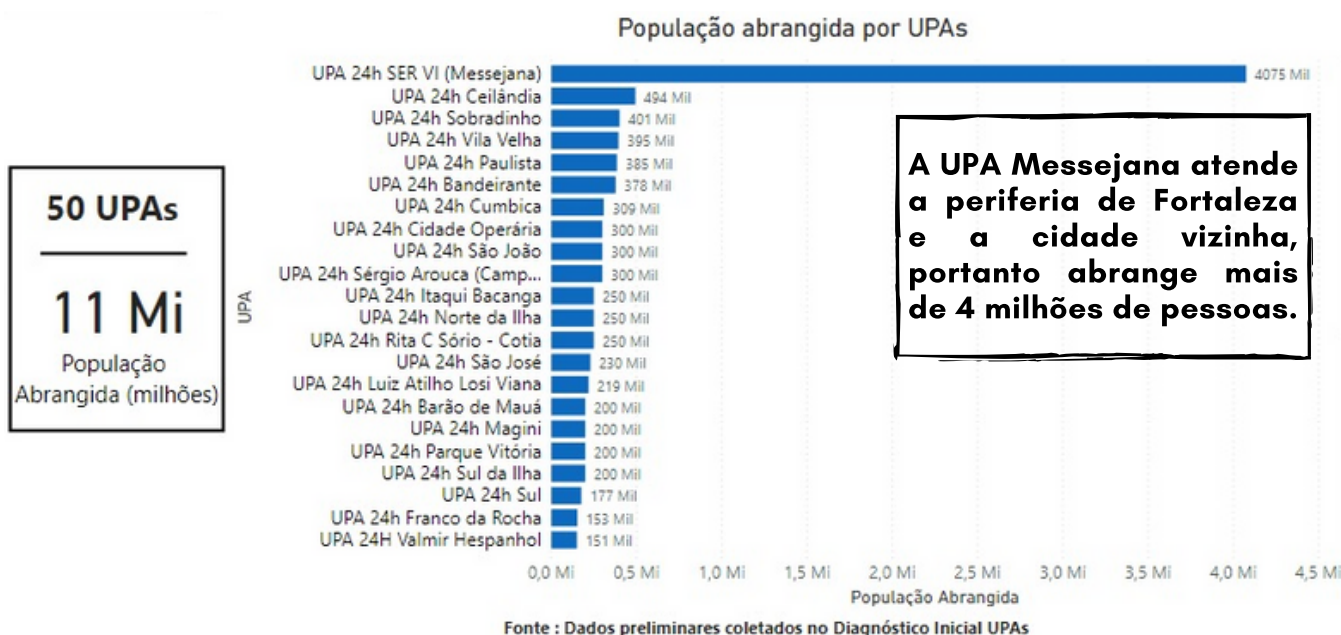
O projeto Lean nas UPAs se baseou nos oito passos da gestão de mudanças desenvolvida por John Kotter, professor da Harvard Business School. São oito etapas fundamentais para a eficácia da gestão de mudanças.



1. CRIAR UM SENSO DE URGÊNCIA ➡

Ministério da Saúde
SAES / DAHU (2019)

O projeto surgiu da necessidade de agilizar e qualificar o atendimento de pacientes em UPAs, com foco na humanização e respeito às pessoas. Atualmente, ele beneficia aproximadamente 11 milhões de pessoas, em 50 UPAs que fazem parte do projeto.



Alcance populacional do projeto

2. CONSTRUIR UMA ALIANÇA ORIENTADA



TED 125/2019
Período de execução:
(11/2019 A 06/2021)

Através do Termo de Execução Descentralizada (TED) 125/2019 (Vigência: 11/2019 - 06/2021), foi construída uma aliança entre a Universidade Federal Fluminense e o Ministério da Saúde/SAES/DAHU em busca da reestruturação e implantação da humanização no fluxo de atendimento em 50 UPAs 24h do Brasil.

3. FORMAR UMA VISÃO ESTRATÉGICA

A visão estratégica é implementar o Fast Track em 50 UPAs localizadas em 9 estados do Brasil. Para que o objetivo seja alcançado, diversas ações têm sido tomadas desde o início do projeto e monitoradas para garantir que estejam de acordo com o que foi planejado no cronograma de implementação da metodologia Lean nas UPAs.

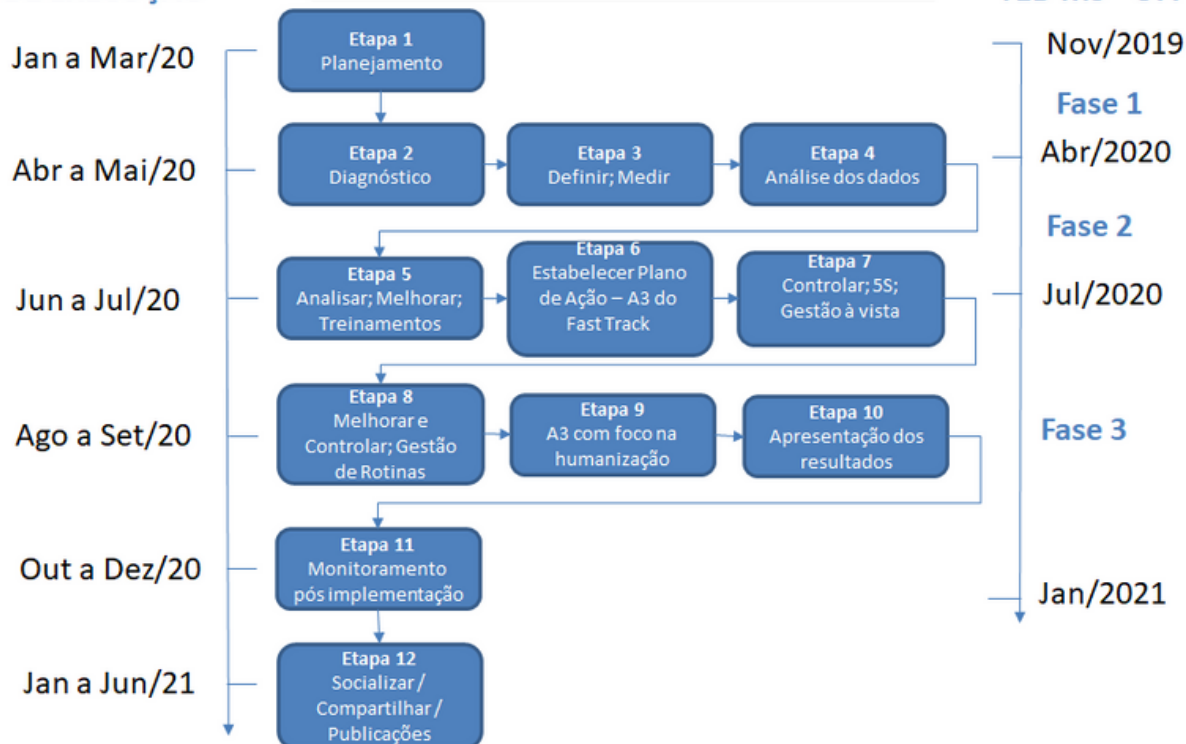


Fonte: Diagnóstico Inicial

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

METODOLOGIA DO LEAN NAS UPAS 24H

ENTREGAS TED MS - UFF



Etapas e cronograma do projeto Lean nas UPAs

Status do projeto: Finalizando a fase 2 (Jul/2020).

Total Sintético de Relatórios e Visitas



Atualizado 03/08/2020

Demonstrativo do acompanhamento semanal das visitas realizadas, através do Power BI e Excel (Dashboards)

Atualmente, 57% das visitas já foram realizadas nas 50 UPAs.

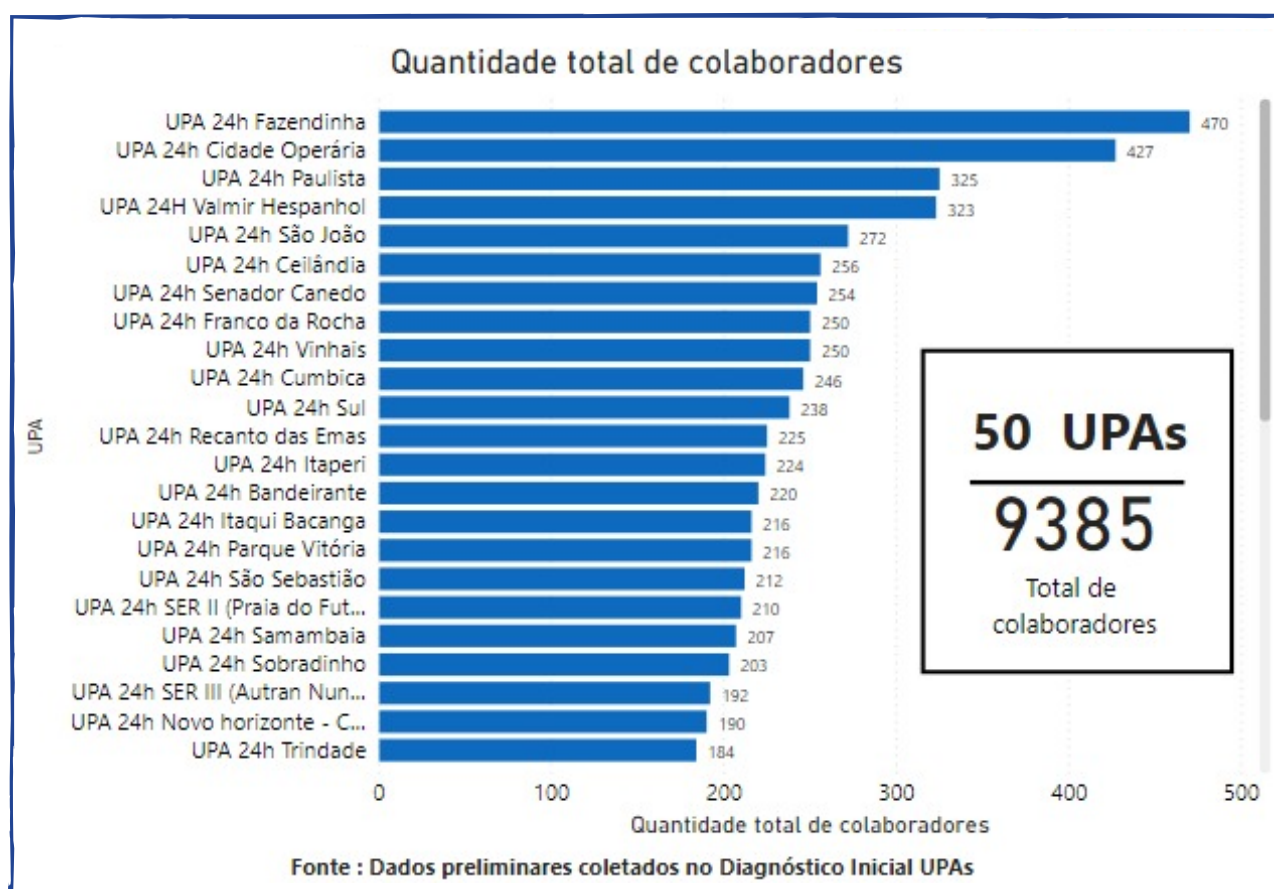
4. RECRUTAR AGENTES DE MUDANÇA

É importante que os colaboradores estejam engajados na cultura Lean Healthcare e aptos a colaborar com a implementação de Boas Práticas ligadas à estratégia de mudança e às melhorias contínuas.

O projeto conta com 347 agentes de transformação Lean e mais de 9000 colaboradores nas UPAs.

Pesquisadores	Consultores	Líderes de UPA	Equipe de colaboradores
30	17	50	250

Agentes de mudança envolvidos diretamente no projeto



5. HABILITAR AÇÕES REMOVENDO BARREIRAS

A capacitação da equipe de saúde é de grande importância pois possibilita que eles adquiram novos conhecimentos e, conseqüentemente, sejam encorajados a desenvolver novas ideias e liderança. O objetivo é mostrar aos profissionais a necessidade de melhoria, incentivá-los a serem agentes de mudança frente aos novos desafios e a se tornarem multiplicadores.

Capacitações e assessorias realizadas nas UPAs

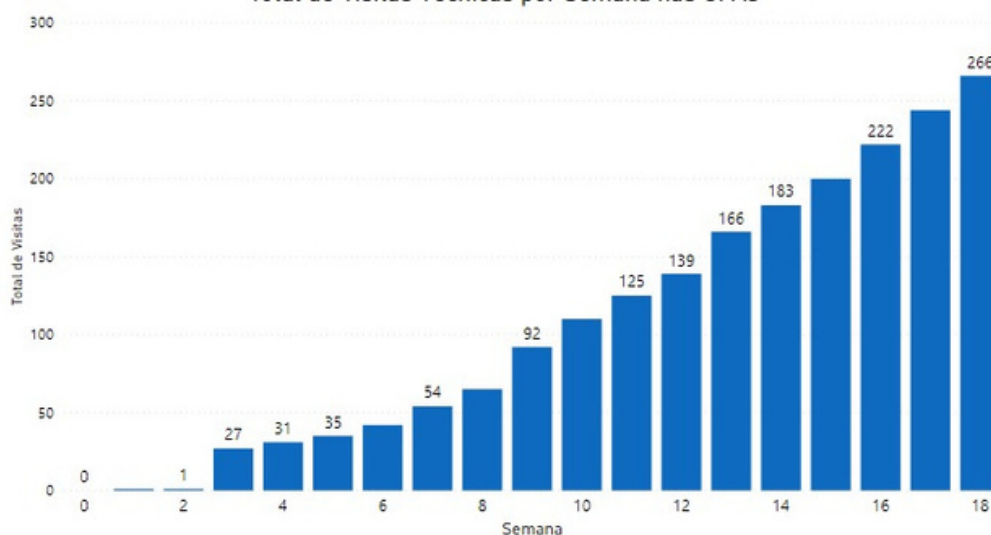


Visita 2 - UPA Coronel Eugênio de Melo - SJC - SP



Visita 2 - UPA São João - Guarulhos - SP

Total de Visitas Técnicas por Semana nas UPAs



Fonte: Cronograma das visitas técnicas

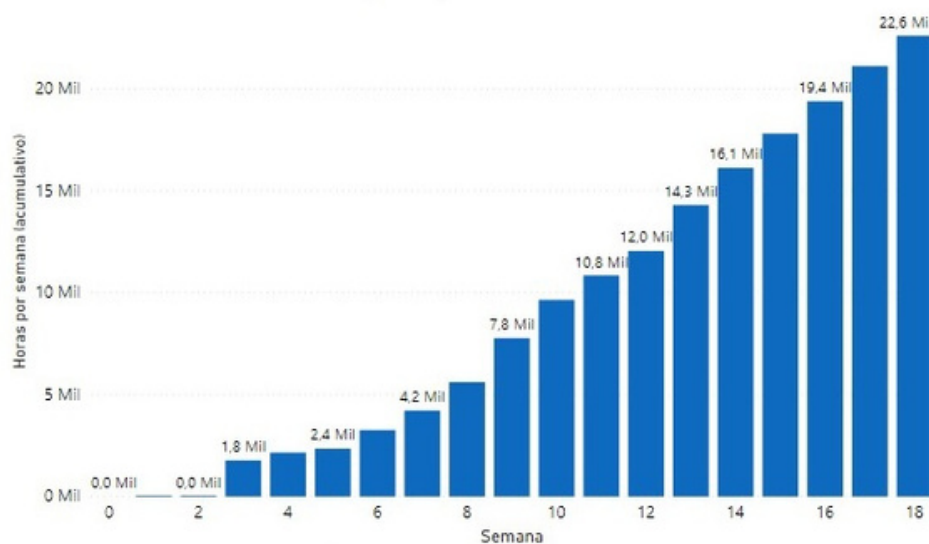
266

Total de visitas realizadas nas UPAs

Atualizado 03/08/2020

Acompanhamento semanal do total de visitas realizadas ao longo do projeto. Até o momento, 266 visitas já foram efetuadas.

Horas de capacitação realizadas nas UPAs



Fonte: Cronograma das visitas técnicas

23 Mil

Total de horas de capacitação

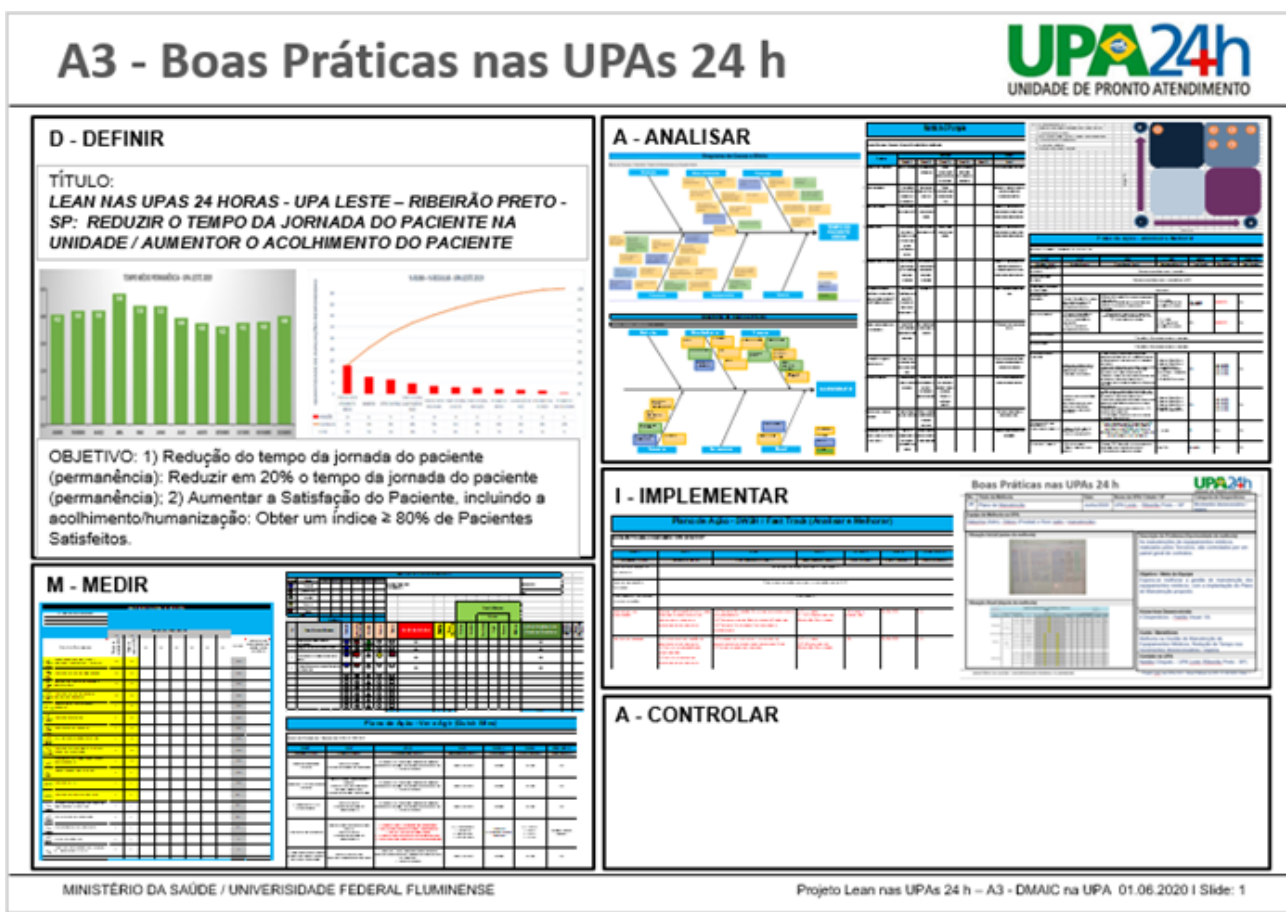
Atualizado 03/08/2020

Acompanhamento semanal do total de horas de capacitação realizadas ao longo do projeto.

6. GERAR METAS A CURTO PRAZO

O grande número de relatórios A3 e Boas Práticas entregues são evidências convincentes de que o projeto está produzindo resultados que são fundamentais para reduzir a resistência à mudança.

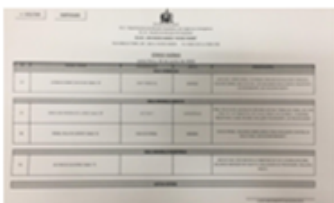
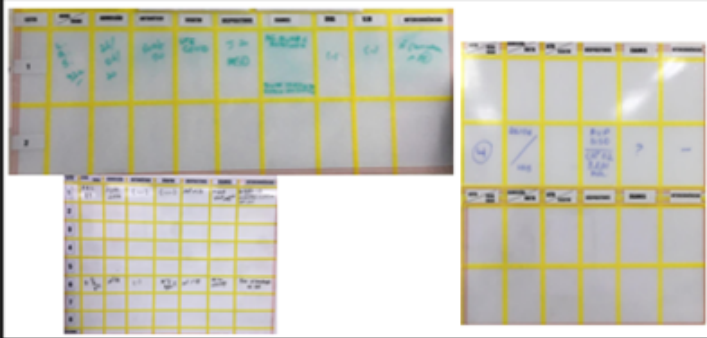
Exemplo de A3



A3 – UPA Luiz Atilio Losi Viana – Ribeirão Preto – SP

14 relatórios A3 sobre Fast Track estão em fase de controle e conclusão.

Exemplo de Boas Práticas

Boas Práticas nas UPAs 24 h				UPA24h UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO
No.	Título da Melhoria	Date:	Nome da UPA/ Cidade / UF	Categoria de Desperdícios
16	Mural para a passagem de plantão	15/06/2020	Rugde Ramos – SBC – SP	Defeito
Equipe de Melhoria na UPA:				
Giovana, Talita, Miriam, Daniela				
Situação Inicial (antes da melhoria)		Descrição do Problema (Oportunidade de melhoria)		
		Antes, a passagem de plantão era feita por meio do censo diário através do mapa de leitos, sendo uma forma burocrática para realizar atualizações, com informações dispersas e apresentada em formato de impressão.		
Situação Atual (depois da melhoria)		Objetivo / Meta da Equipe		
		Agora, os relatos são reportados através do mural que facilita a passagem das informações de cada paciente. Com informações predeterminadas, facilita o processo de entendimento do que aconteceu e do que deve acontecer.		
		Know-how Desenvolvido		
		Reuniões Huddle – Passagem de plantão		
		Custo-Benefícios		
		Facilidade na informação com economia de tempo e de papel.		
		Contato na UPA		
		Miriam – Gerente UPA		

MINISTÉRIO DA SAÚDE / UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Projeto Lean nas UPAs 24 h – Boas Práticas na UPA 01.06.2020 | Slide: 1

UPA Rudge Ramos – São Bernardo do Campo – SP

Em 4 semanas recebemos 204 registros de Boas Práticas e melhorias realizadas nas UPAs.



7. SUSTENTAR A ACELERAÇÃO

Nessa etapa é relevante enfatizar que as vitórias de curto prazo, apesar de serem importantes, não são conclusivas num processo de mudança. Essas vitórias servem de incentivo para sustentar ainda mais as melhorias. Por esse motivo, estão sendo aplicadas várias medidas sustentáveis.

Painel de Gestão à Vista na UPA



UPA Guarulhos - SP

Capacitação e Educação Permanente (Lives)

Serão realizadas videoconferências para socializar o conhecimento com os profissionais das UPAs. Essas lives ficarão disponíveis no canal do LabDGE no YouTube.

Pesquisa e Validação do Lean nas UPAs

- Satisfação dos colaboradores;
- Nível de maturidade Lean nas UPAs;
- Autoconhecimento e experiência das equipes de melhoria (em andamento - AVEULH).

NOVAS PERSPECTIVAS

Difusão do conhecimento

BOAS PRÁTICAS NAS UNIDADES DE PRONTO ATENDIMENTO (UPAs 24 HORAS)

Objetivo
A Implantação de "Boas Práticas" nas UPAs busca a melhoria contínua do atendimento, isto é, o aperfeiçoamento dos processos e rotina de trabalho nas UPAs, de forma a diminuir os desperdícios, alcançar maior qualidade dos serviços e aumentar a segurança do paciente. Para que isso seja possível, é importante que os profissionais estejam envolvidos e busquem implementar melhorias e "Boas Práticas" no seu ambiente de trabalho.

Exemplo

Boas Práticas nas UPAs 24 h

Nº	Título da Melhoria	Data	Nome da UPA/Cidade/UF	Desperdícios
01	Organização da bancada do laboratório	Junho/2020	UPA X – Cotia – SP	Mov. Desnecessária / Espera

Equipe de Melhoria na UPA
Helena Souza, Pedro Silva, Solange Timbre, Valquíria Pires, Roberta Santos, Antonio Morris

Situação Inicial (antes da melhoria)
Descrição do Problema
As bancadas eram desorganizadas, sem identificação de equipamentos e sem espaço reservado para os mesmos, dificultando sua retirada e devolução.

Situação Atual (depois da melhoria)
Objetivo / Meta da Equipe
Realização de gerenciamento visual através da demarcação da área para cada equipamento e de sua identificação.

Know-how desenvolvido
S5 na Prática
Custos-benefícios
Melhor aproveitamento do espaço e identificação fácil e confiável dos equipamentos, tornando mais fácil a retirada e devolução dos itens.
Contato na UPA
Letícia Canha – UPA X

DISQUE SAÚDE 136

ufrrj Universidade Federal do Rio de Janeiro

UPA24h

SUS

MINISTÉRIO DA SAÚDE

PÁTRIA AMADA BRASIL

Comunicação interna/Endomarketing

REVISTA
LEAN NAS UPAS

ISSN (online): 2473-2924
ISSN (impresso): 2473-2090

Vol. 1 - Número 3 - julho/2020

ufrrj Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUS

MINISTÉRIO DA SAÚDE

PÁTRIA AMADA BRASIL

PROJETO E LIDERANÇA
LEAN NAS UPAS

Revista eletrônica

Acesse ➞

8. INSTITUIR A MUDANÇA

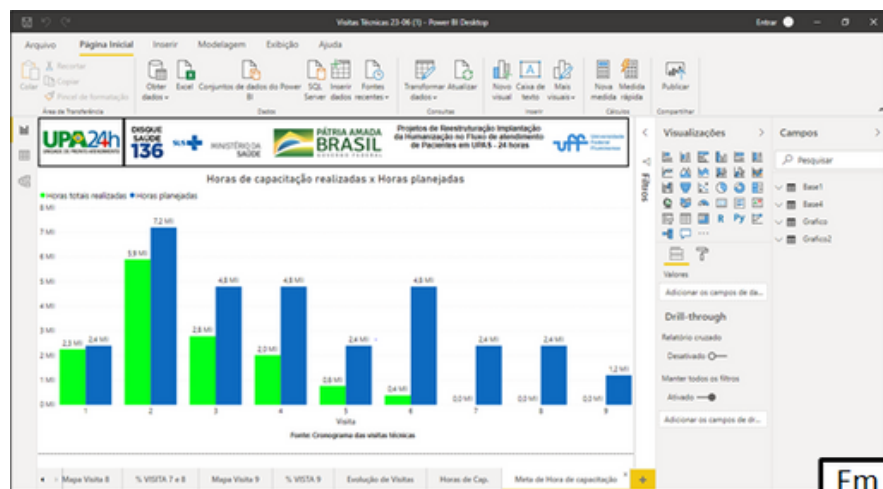
A criação de meios de comunicação é um mecanismo para sustentar as melhorias no futuro, de modo que as novas práticas sejam profundamente enraizadas.

Canal de comunicação pós Projeto

- Acompanhamento dos Indicadores
- Autodiagnóstico da Maturidade Lean nas UPAs
- Encontros online Lean nas UPAs
- Revista eletrônica Lean nas UPAs



Análise dos dados através do Power BI



Em teste

Guia Prático de Implementação do Lean nas UPAs



Proposta para o futuro

Software de avaliação de superlotação

Em estudo

CONSTRUÇÃO DA REDE LEAN NAS UPAS

O processo de mudança implementado, após somado aos princípios Lean, resultará numa rede de melhoria contínua nas UPAs 24h, possibilitando que as mudanças realizadas se perpetuem e que novas sejam implementadas.

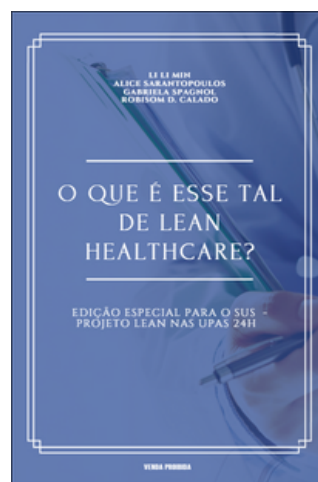
PROCESSO DE MUDANÇA
(KOTTER)



PRINCÍPIOS LEAN PARA A
MELHORIA CONTÍNUA



REDE LEAN NAS UPAS 24H



MOSAICO DE FOTOS DAS UPAS



UPA Parque Vitória - São Luís - MA



UPA Sul - Florianópolis - SC



UPA Trindade - GO



UPA Rita C. Osório - Cotia - SP



UPA Demarchi Batistini - SBC - SP



UPA São Sebastião - Brasília - DF



UPA Autran Nunes - Fortaleza - CE



UPA Oropó - Mogi das Cruzes - SP



UPA Cajamar - SP



UPA Coronel Eugênio - SJC - SP



UPA Continente - Florianópolis - SC



UPA Valmir Hespanhol - RO - RJ



UPA Dr. Marcelo de M. Paes Lemes - MT



UPA Bandeirante - Brasília - DF



UPA Norte - Florianópolis - SC



UPA Magini - Mauá - SP



UPA Paulista - Guarulhos - SP



UPA Santana do Parnaíba - SP



UPA Praia do Futuro - Fortaleza - CE



UPA Luiz Atilho - Ribeirão Preto - SP



UPA Edson Queiroz - Fortaleza - CE



UPA Itaperi - Fortaleza - CE



UPA Senador Canedo - GO



UPA Messejana - Fortaleza - CE



UPA Itaqui Bacanga - São Luís - MA



UPA Ceilândia - Brasília - DF



UPA José Walter - Fortaleza - CE



UPA Vinhais - São Luís - MA



UPA Ver. José da Rocha Gonçalves - SP



UPA Samambaia - Brasília - DF



UPA Jangurussu - Fortaleza - CE



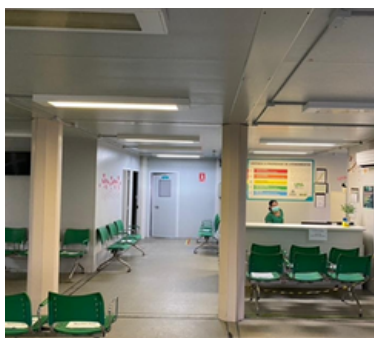
UPA Franco da Rocha - SP



UPA Cidade Operária - São Luís - MA



UPA Recanto das Emas - Brasília - DF



UPA Cristo Redentor - Fortaleza - CE



UPA Canindezinho - Fortaleza - CE



UPA Vila Velha - Fortaleza - CE



UPA Novo Horizonte - SJC - SP



UPA São João - Guarulhos - SP



UPA Rudge Ramos - SBC - SP



UPA Conjunto Ceará - Fortaleza - CE



UPA Campo Grande - Campinas - SP



UPA Bom Jardim - Fortaleza - CE



UPA Barão de Mauá - Mauá - SP



UPA Dra. Alais Mafra - Anápolis - GO



UPA Norte - Palmas - TO



UPA Sobradinho - Brasília - DF



UPA Sul - Palmas - TO



UPA Cumbica - Guarulhos - SP



UPA São José - Campinas - SP

REFERÊNCIAS

Kotter JP. Leading change: Why transformation efforts fail. [Internet]. Boston: Harvard Business Review; 1995 [cited 2020 Jul 15]. Available from: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>.

Min LL, Sarantopoulos A, Spagnol G, Calado RD. O que é esse tal de Lean Healthcare? [Internet]. 2nd rev. ed. e atual. Campinas: Editora ADCiência Divulgação Científica; 2019 [cited 2020 Jul 31]. 64 p. 1 vol. ISBN: 9788579932151.

