

# A PRÁTICA DO LEAN EM HOSPITAIS E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS PACIENTES

Vittoria Carolina Brunassi Canhas<sup>1</sup>, André Teixeira<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Centro Universitário FEI  
unievcanhas@fei.edu.br, andre.teixeira@fei.edu.br

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo verificar se hospitais que implementaram práticas da filosofia Lean Manufacturing (conhecida também como Produção Enxuta), originada na indústria, apresentaram indicadores que demonstram um aumento da satisfação e experiência dos pacientes.

## 1. Introdução

O setor de saúde hospitalar no Brasil vem sofrendo ao longo do tempo um aumento nos custos da assistência e uma diminuição da qualidade dos serviços, junto as crescentes restrições no acesso aos serviços prestados [1]. Contudo, os hospitais têm buscado cada vez mais se manterem competitivos, tendo em vista o aumento da demanda dos serviços de saúde, o crescimento da concorrência, o uso de novas tecnologias e a exigência dos pacientes cada vez maior por qualidade. Estes fatores estão associados diretamente com a eficiência da operação hospitalar e seus processos, de tal forma que, quando não atendidos colocam em risco sua competitividade e permanência no sistema de saúde brasileiro. [2]

A partir disso, sabe-se que o fundamento da filosofia Lean Manufacturing visa eliminar desperdícios e atividades desnecessárias que geralmente estão presentes em todos os tipos de processos, e se for possível eliminar tarefas irrelevantes, sobrar tempo para a aprimoração de processos que aumentem a segurança do paciente e a qualidade do cuidado [3].

Através de estudos de caso, fica evidente que a aplicação do Lean dentro do setor de saúde (chamado de Lean Healthcare) pode gerar inúmeros benefícios para os hospitais, como: redução de filas, redução de custos, eliminação de desperdícios, aumentar a agilidade dos processos, diminuição de erros, entre outras melhorias [3]. Entretanto, o principal objetivo do Lean é definir o valor sob a perspectiva do cliente, ou seja, será que ao aplicar esta filosofia ocasionará uma melhora da experiência e aumento da satisfação do paciente? [4].

Portanto, é visível que a implementação do Lean Healthcare traz maior valor agregado ao hospital, já que ocorre uma gestão mais eficiente dos recursos, contudo, pretendemos descobrir se estes resultados também refletem em ações que melhoram a experiência do paciente. Posto isto, nosso estudo tem como objetivo responder a seguinte pergunta: “Hospitais que possuem prática do Lean em suas operações, apresentam maior satisfação do paciente?”.

## 2. Metodologia

Para realização deste estudo foi desenvolvido uma pesquisa exploratória com objetivo de melhor descrever a utilização da prática Lean no sistema dos hospitais

públicos e privados e sua relação com a satisfação dos pacientes.

Para coleta de dados, foi utilizado método de pesquisa por levantamento de campo (Survey), tendo como objeto de estudo hospitais públicos, privados e sem fins lucrativos, tendo como referência para composição da amostra os hospitais registrados na Associação Nacional dos Hospitais Privados (ANAHP) e no Projeto “Lean nas Emergências” de responsabilidade do Ministério da Saúde e PROADI-SUS. A Tabela I abaixo apresente uma breve descrição das características dos hospitais presentes nesta amostra.

Tabela I: Dados relevantes da amostra

Hospitais	Participação (%)
Hospitais com especialidade	12,70
Hospitais com perfil no LinkedIn	51,64
Hospitais com perfil no reclame aqui	50,41
Acreditado com Excelência (ONA)	21,72
Acreditado Pleno (ONA)	3,28
Hospitais com Acreditações JCI	14,34

Como instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, tendo como base referências atualizadas nas áreas “Experiência do Paciente” e “Lean, Melhoria Contínua e Qualidade Hospitalar”. A pesquisa foi enviada para 245 hospitais, entretanto, destes, obtivemos com sucesso a participação de 27. Este questionário apresentou um total de 13 perguntas estruturadas nos seguintes temas:

- Caracterização e Descrição do Hospital (3)
- Práticas do Lean no Hospital (8)
- Experiência e Satisfação do Paciente (2)

Dentre as perguntas desenvolvidas neste instrumento de pesquisa pode-se destacar aquelas relacionadas com i. identificação da prática e princípios do Lean, incluindo aqui nível de implementação das principais práticas e ferramentas do Lean no hospital, ii. fatores de sucesso na prática do Lean, abordando aqui fatores de sucesso como liderança, recursos humanos e físicos, processos e resultados e, por fim, iii. experiência e satisfação do Paciente, onde foi levantado informações sobre o nível da satisfação do paciente da entidade no ano de 2021, através de indicadores como NPS (Net Promoter Score) ou Índice de Satisfação do Paciente.

## 3. Resultados e Conclusões

O questionário da pesquisa obteve um total de 27 respostas e foi respondido entre junho e agosto de 2022. Diante das respostas, inicialmente foi possível verificar que nossa amostra era composta de 59,26% de pessoas que atuavam em hospitais privados, 29,63% em hospitais filantrópicos e 11,11% em hospitais públicos.

Além disso, a maioria dos entrevistados atuavam na área de Gestão da Qualidade.

Dentro da amostra, as áreas que mais utilizam o Lean são: pronto atendimento (21,88%); centro cirúrgico (14,06%); unidade de internação (14,06%); terapia intensiva – UTI (10,94%); farmácia/setor de suprimentos (9,38%); gerenciamento de documentos (7,81%) e demais áreas (21,88%)..

Além disso, foi possível notar que o Lean Healthcare é um pensamento que ainda é relativamente novo nas realidades hospitalares, tendo em vista que praticamente a metade das entidades da amostra (48,15%), tem a filosofia implementada há menos de 3 anos e apenas 22,22% há mais de 5 anos.

Dentre as práticas apresentadas do Lean, as que são mais usadas dentro da amostra são: Educação e Treinamento; Mapeamento do Fluxo de Valor; Fluxo Contínuo; 5S. E, em contrapartida, as que tiveram menos aplicação foram: Andon; Autonomia (Jidoka); Tamanho de Lotes Pequenos; Time Crossfuncional; Sistema a Prova de Erro. Na tabela II pode-se visualizar as principais ferramentas e seus níveis de implementação dentro dos hospitais da amostra.

Tabela II: Implementação das práticas do Lean

Práticas e Ferramentas do Lean	Nível de Aplicação
Mapeamento do Fluxo de Valor	3,37
Gestão Visual	3,19
Padronização da Operação	3,41
Fluxo Contínuo	3,37
Sistema Puxado	2,30
5S	3,30
Kaizen	2,44
Metodologia para ASP	3,44
Nivelamento da Produção	2,30
Gemba	2,81
Time Crossfuncional	1,70
Sistema a Prova de Erro	2,00
Balanceamento de Operações	2,07
Desenho do Ambiente de Trabalho	2,89
Kanban	2,33
Andon	1,33
Educação e Treinamento	3,74
Manutenção Produtiva Total	2,04
Empoderamento da Força de Trabalho	2,22
Autonomia (Jidoka)	1,41
Tamanho de Lotes Pequenos	1,81

5 – Aplicado por Completo e 1 – Nuca foi aplicado, DesvPad (0,7270)

Dentre os principais fatores de sucesso na implantação do Lean no hospital, conforme apresentado na figura 1 abaixo, é possível notar os fatores i. resultado, ii. recursos e iii. processos com maiores ocorrências.

Finalmente, quando avaliado a experiência e satisfação dos pacientes em 2021, é possível observar que 81,48% dos hospitais utilizam a métrica NPS, 11,11% não utilizam a métrica NPS e 3,0% pretendem utilizar esta métrica no curto prazo de tempo. Dentre aqueles que utilizam o NPS, é possível observar que 74,07% dos hospitais apresentam NPS acima de 70%, conforme apresentado na Tabela III. Por fim, dentre os hospitais que não utilizam a métrica NPS, foi identificado que 59,26% dos hospitais apresentam

índices de Satisfeitos (4) e Muito Satisfeitos (5), conforme apresentado na Tabela IV.

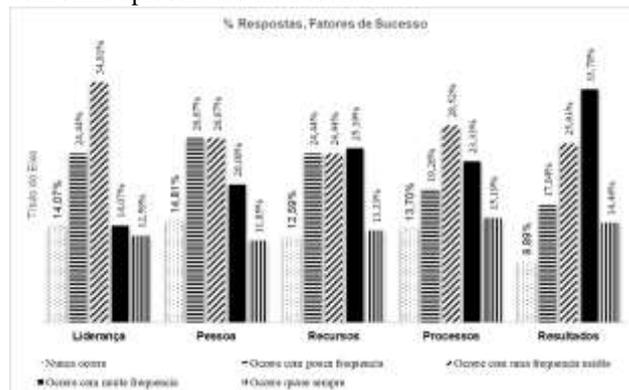


Figura 1 – Frequência dos fatores de risco de sucesso

Tabela III – Experiência do Paciente NPS (n=23)

Notas	Resposta (%)
De 0 a 10%	0
De 10% a 20%	0
De 20% a 30%	0
De 30% a 40%	0
De 40% a 50%	3,70
De 50% a 60%	0
De 70% a 80%	7,41
De 80% a 90%	29,63
De 90% a 100%	25,93
Não utilizamos o NPS.	14,81

Tabela IV – Satisfação do Paciente (n=4)

Notas	Resposta (%)
1	0,0
2	3,70
3	0,0
4	33,30
5	21,70

Neste sentido, embora esta pesquisa encontre-se em sua fase de conclusão, é possível destacar que i. grande parte dos hospitais avaliados adotam práticas e ferramentas do Lean, ii. Resultado tem sido um dos fatores de sucesso e iii. hospitais apresentam indicadores positivos de experiência e satisfação do paciente, muito embora, não possuem prática do Lean implantada por completo.

#### 4. Referências

- [1] ABELHA, Marli Câmara; GONÇALVES, Antônio Augusto; PITASSI, Claudio. Estratégia de operações em serviços de saúde: estudo de caso das operadoras de planos de saúde suplementar. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 107-121, dez./2013.
- [2] HENRIQUE, Daniel Barberato. Modelo de mapeamento de fluxo de valor para implantações de lean em ambientes hospitalares: proposta e aplicação. São Carlos, 2014.
- [3] PINTO, Carlos Frederico; BATTAGLIA, Flávio. Aplicando Lean na Saúde. Lean Institute Brasil, 2014.
- [4] POKSINSKA, Bozena Bonnie; FIALKOWSKA-FILIPEK, Malgorzata; ENGSTRÖM, Jon. Does Lean healthcare improve patient satisfaction?: A mixed-method investigation into primary care, BMJ Quality & Safety, v. 26, n. 2, p. 85-86, fev./2016.

<sup>1</sup> Aluna de IC do Centro Universitário FEI. Projeto com vigência de nov/21 a out/22.

<sup>2</sup> Professor Orientador do Centro Universitário FEI.