



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde**

**SCHEILA CRISTINA MENDES DOS REIS**

***LEAN HEALTHCARE* COMO ESTRATÉGIA DE HUMANIZAÇÃO DA  
ASSISTÊNCIA HOSPITALAR**

**BELO HORIZONTE**

**2021**

SCHEILA CRISTINA MENDES DOS REIS

***LEAN HEALTHCARE* COMO ESTRATÉGIA DE HUMANIZAÇÃO DA  
ASSITÊNCIA HOSPITALAR**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde (Pós-Graduação Lato Sensu) do CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista.

Orientadora: Profª Dra. Márcia Mascarenhas Alemão

BELO HORIZONTE

2021

Ficha catalográfica

R3751  
2021      Reis, Scheila Cristina Mendes dos.  
            Lean Healthcare como estratégia de humanização da  
            assistência hospitalar [manuscrito] / Scheila Cristina Mendes dos  
            Reis. – 2021.  
            21 f.

            Orientadora: Márcia Mascarenhas Alemão.  
            Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
            Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
            Inclui bibliografia.

            1. Hospitais - Administração. 2. Administração. I. Alemão,  
            Márcia Mascarenhas. II. Universidade Federal de Minas Gerais.  
            Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.  
            Título.

CDD: 3658.9161

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530  
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/002/2023



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor SCHEILA CRISTINA MENDES DOS REIS, matrícula nº 2019666043. No dia 24/08/2021 às 16:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pela Comissão de Coordenação Didática do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "UM ESTUDO SOBRE O LEAN HEALTHCARE: ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA CONTRIBUIÇÃO DA HUMANIZAÇÃO NO ÂMBITO HOSPITALAR", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a Orientadora e Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup> Márcia Mascarenhas Alemão, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( X ) APROVADO

( ) NÃO APROVADO

85 pontos (oitenta e cinco pontos). Trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24/08/2021.

Prof<sup>a</sup> Márcia Mascarenhas Alemão  
(FHEMIG - Orientadora)

  
Cynthia C. D. Andrade

Prof<sup>a</sup> Dra. Cynthia Carolina Duarte Andrade  
(FHEMIG )

## RESUMO

Lean Manufacturing é uma metodologia de gestão criada pela Toyota, no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, que vem sendo aplicada na saúde, desde 2006, denominada Lean Healthcare, que tem como base otimizar a produção, aumentando a **produtividade** e **qualidade** e minimizando o tempo e os recursos necessários, através da eliminação de desperdícios. O objetivo desse estudo é analisar as principais estratégias do Lean Healthcare como estratégia de gestão para humanizar a assistência no âmbito hospitalar. A abordagem da metodologia foi uma revisão de literatura nos quais seu resultado pode tornar os hospitais mais eficientes, sem perder a qualidade na assistência. Conclui-se que o Lean Healthcare tem ferramentas práticas em melhorias e qualidade que contribui nos processos na padronização e redução de desperdícios dentro do meio hospitalar com eficiência.

**Palavras-chave:** Eficácia. Gestão. Humanização. Lean Healthcare. Qualidade.

## ABSTRACT

Lean Manufacturing is a management methodology created by Toyota, in Japan, after World War II, which has been applied in healthcare since 2006, called Lean Healthcare, which is based on optimizing production, increasing productivity and quality and minimizing the time and resources needed by eliminating waste. The aim of this study is to analyze the main strategies of Lean Healthcare as a management strategy to humanize care in the hospital environment. The methodology approach was a literature review in which its result can make hospitals more efficient, without losing the quality of care. It is concluded that Lean Healthcare has practical tools for improvement and quality that contributes to the processes in standardizing and reducing waste efficiently within the hospital environment.

**Keywords:** Effectiveness. Management. Humanization. Lean Healthcare. Quality.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	4
1.1 Justificativa.....	6
1.2 Relevância .....	6
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo Geral .....	8
2.2 Objetivos Específicos .....	8
3. LEAN HEALTHCARE: ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA CONTRIBUIÇÃO DA HUMANIZAÇÃO NO ÂMBITO HOSPITALAR .....	8
4. METODOLOGIA .....	11
5. RESULTADOS OBSERVADOS .....	12
6. CONCLUSÃO .....	15
7. REFERÊNCIAS .....	18

## 1. INTRODUÇÃO

Para a melhoria da qualidade hospitalar, enfrentamos muitos problemas relacionados à qualidade no setor da saúde que requer a utilização de estratégias gerenciais efetivas, que viabilizem a excelência da qualidade gerando produtos de qualidade com custos reduzidos. Não é novidade que o setor saúde passa por um momento delicado, novos desafios, o processo produtivo dos hospitais é dispendioso e necessita acompanhamento as exigências estabelecidas pelos novos paradigmas da sociedade.

Uma das primeiras elucidações sobre o Lean Healthcare está relacionado a aplicação de ideias enxutas em saúde para tornar mínimo o desperdício com a melhora sucessiva do processo dentro da área de saúde.

Na literatura os apontamentos sobre o Lean Healthcare ao usar e aplicar seus princípios enxutos, todos os membros da organização, desde médicos até as equipes operacionais e administrativas, se esforçam sucessivamente para identificar áreas de desperdício e extinguir o que não acrescente valor para os pacientes (ARAÚJO *et al.*, 2017).

Segundo estudos de Regis, Gohr e Santos (2018, p.1)

“A literatura sobre Lean Healthcare é bastante vasta, entretanto as informações sobre como implementar a produção enxuta não são claras, o que dificulta o reconhecimento de quais as melhores técnicas ou métodos de aplicação são mais apropriados às características das operações de saúde.”

Dentre a gestão e a eficácia do trabalho realizado no ambiente hospitalar, a aplicação do Lean Healthcare é comum em ajuste com um sistema de gestão estratégico e implantação de políticas, pois se considera pela aplicação do método em uma abordagem em que os membros da equipe reservam um tempo todos os dias para avaliar seu progresso empregando os elementos-chave de encontros cotidianos e visibilidade no exercício de suas tarefas.

De acordo com Vieira (2020) o uso do Lean Healthcare contribui na humanização dos pacientes com segurança e confiabilidade praticada pelos profissionais de saúde.

A implementação do Lean Healthcare consiste em trazer a ideia das práticas da produção enxuta de forma adaptada e tem chance de sucesso onde quer que possamos obter ganhos rápidos, e a adoção de uma cultura humanizada depende do desenvolvimento e o comprometimento dos profissionais da instituição com a prestação de serviços.

Em um mundo altamente competitivo, todos os setores industriais trabalham incansavelmente para administrar custos e aperfeiçoar a posição no mercado, e as

organizações de saúde enfrentam ainda mais desafios para melhoria de qualidade na assistência médica e hospitalar.

Barros *et al.* (2016) ressalta que muitas organizações de saúde que usaram o Lean Healthcare tiveram sucesso e muitas outras falharam. Aquelas que tiveram sucesso puderam ver progressos nas formas de economia de tempo e no custo operacional sem perder a qualidade. E ainda modificou o papel da gestão e gerenciamento da qualidade, de um sistema que era reativo a crises e problemas de qualidade para metodologias proativamente, processos e estratégicas para aprimorar a qualidade na prestação de serviços dentro dos hospitais de forma humanizada.

Da mesma forma, mostrou a seriedade do papel da liderança no fornecimento da implementação bem-sucedida do Lean Healthcare na organização de saúde. Os estudos enxutos típicos tentam executar as operações atuais com menos esforços humanos, menos espaço, menos quantidades de matéria-prima e menos tempo de ciclo (REGIS, GOHR, SANTOS, 2018).

Vieira (2020) salienta a contribuição do Lean Healthcare e mostra como implementar com sucesso usando um gerenciamento fundamentado em simulação em uma instituição de saúde. Nos resultados encontrados de Vieira (2020), o trabalho aplicado do Lean Healthcare tem uma maior eficiência, fornecendo um sistema de saúde melhor, mais rápido e mais seguro, o que colaborou para aumentar de forma humanizada a satisfação do paciente.

Assim, sob tal reflexão da temática, compreende-se que a implementação do Lean Healthcare em ambientes de saúde tem uma grande influência nas funções, responsabilidades e características de trabalho dos profissionais da saúde. O foco mudou de profissionais de saúde, onde a autonomia clínica e as habilidades profissionais têm sido os princípios resguardadores do cuidado ao paciente, para a melhoria de processos e o trabalho em equipe.

Assim, visa-se que o trabalho com diferentes características podem dificultar a implementação de certas práticas do Lean Healthcare na área da saúde e o trabalho em equipe e a descentralização de autoridade são exemplos de práticas Lean Healthcare que podem ser considerado contracultural por causa da forte cultura profissional e do poder desigual, uma vez que os médicos tomam as decisões no ambiente.

Esta revisão de literatura visa sintetizar as evidências sobre os resultados das práticas de gestão com a humanização da utilização do Lean Healthcare juntos aos profissionais de saúde da linha de frente.

## 1.1 Justificativa

O cenário hospitalar é um dos ambientes que requer atenção não apenas por seu contexto histórico, mas pelo trabalho, gestão e gerenciamento que transcorrem com os seus profissionais que visam garantir a qualidade em saúde, recursos humanos e materiais, desempenho, melhorias contínuas que são planejadas e organizadas por estratégias e medidas de segurança que vão permitir o acesso a contribuição da humanização, assistência e atendimentos eficazes.

Em considerações da literatura, o estudo abordado tem como justificativa o interesse de buscar conhecimentos sobre a temática e seus objetivos, no envolvimento de seus profissionais e sua capacitação, uma vez que o Lean Healthcare tem ferramentas práticas em melhorias e qualidade para conseguir um atendimento de excelência, contribuindo para processos mais eficientes com padronização e redução de desperdícios dentro do meio hospitalar em outras palavras a influência do Lean Healthcare com a humanização em qualquer setor do hospital propiciará mais interatividade com melhoria das técnicas e praticas no cotidiano, já que a equipe profissional procura oferecer prestação de serviços seguindo parâmetros necessários e procedimentos que serão realizados com o paciente.

Em considerações da base do estudo, buscar conhecimentos sobre o Lean Healthcare, se atribui principalmente na diminuição no custo operacional e muitos outros benefícios, bem como a liderança organizacional que parece ser o fator mais dominante, acompanhado pelo conhecimento dos funcionários sobre Lean, no treinamento, humanização e satisfação do paciente (foco no cliente).

E dentro da gestão e gerenciamento essa necessidade pode ser considerada um novo método para minimizar possíveis impactos no atendimento, já que o país vive um momento delicado, e os profissionais trabalham com a humanização.

## 1.2 Relevância

Inicialmente, a base da temática se desvelará a partir da implementação de uma estrutura com ferramentas da engenharia enxuta, ou seja, o Lean Healthcare, baseado em simulação e o implementaram em uma instituição de saúde.

Em estudos da literatura, sendo a cultura organizacional dentro da área de saúde, influencia a demanda. Os resultados das pesquisas despontam que o Lean Healthcare, realmente depende do ambiente e que cada implementação necessita atender a uma cultura personalizada.

E assim, compreende-se que “A filosofia Lean aplicada à área de saúde, Lean Healthcare, torna-se importante instrumento de gerenciamento com visão sistêmica para eliminação de desperdícios” (MENEZES *et al.*, 2020, p.314).

Essa filosofia traz ferramentas que auxiliam na identificação e solução de problemas no dia-a-dia da prestação de serviço em saúde. E do mesmo modo, a assistência médica em diferentes áreas e diferentes níveis de complexidade. Assim sendo, acredita-se que o Lean Healthcare na área da saúde pode auxiliar os profissionais de saúde na humanização e no tratamento de pacientes hospitalizados (JUCÁ; ROSSI, 2020).

A visão de Penha (2017) já retratava o Lean Healthcare como um dos melhores instrumentos de eficácia dentro dos hospitais, visto que é preciso monitorar os recursos materiais para que não cause impactos nos atendimentos e nem falem recursos e prestações de serviços de saúde ao atendimento da clientela.

Diante de tantas dificuldades e competitividade, de maneira geral, os sistemas de saúde do Brasil, dos Estados Unidos e do Reino Unido são bastante inadequados em termos de procedimentos (SILVA, 2018).

Em estudos de Juca e Rossi (2020) os apontamentos dizem que esses países funcionam de forma muito semelhante, assim sendo, quando está buscando uma modificação ou uma forma mais ativa de trabalhar, é difícil deparar com um novo modelo que faça coisas diferentes.

Assim, nas principais ideias de Silva (2018) a relevância do Lean Healthcare tem um enorme domínio na humanização dos pacientes com as equipes de saúde, visto que a confiabilidade e segurança são essenciais indicadores na administração dos recursos materiais dispostos a prestação de serviços, procedimentos, hospitalização e até mesmo nos tratamentos mais complexos.

Tais reflexões mostram a relevância desse estudo sobre os principais benefícios que o Lean Healthcare além de propicias na área da saúde com a prestação de serviços, se insere diretamente no trabalho realizado pela equipe de profissionais da saúde, entre médicos, enfermeiros, auxiliares, gestores no gerenciamento desses recursos como importantes dentro dos resultados significativamente melhores na satisfação do paciente para centros de atenção primária que trabalham com saúde Lean em comparação com aqueles que não trabalham com o método do Lean Healthcare (JUCA, ROSSI, 2020).

Neste sentido entende-se que o Lean Healthcare está vinculado a qualidade final dos produtos ou serviços prestados, bem como nos desperdícios, custos e atividades desnecessárias que não acrescentam valor ao cliente. Quando se fala em hospital enxuto, o

desígnio basilar é levar mais qualidade aos pacientes, e evitar possíveis falhas e tempo de espera, bem como os tipos de procedimentos realizados, e para finalizar a necessidade de implantar assistenciais humanizadas e não apenas padronizados nos quais a equipe trabalhe em sincronia e agilidade.

## **2. OBJETIVOS**

### 2.1. Objetivo Geral

Descrever *Lean Healthcare* como estratégia que contribui para humanização da assistência hospitalar.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Discorrer o histórico do Lean Healthcare e seus princípios;
- Descrever sobre a humanização e sua contribuição no cenário atual;
- Mostrar como a Gestão pode influenciar os recursos administrativos hospitalares.

## **3. LEAN HEALTHCARE: ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA CONTRIBUIÇÃO DA HUMANIZAÇÃO NO ÂMBITO HOSPITALAR**

Inicialmente a Gestão é um dos conjuntos que atuam tanto na resolução dos problemas como da criação dos projetos que precisam se adaptar atendendo suas requisições e rupturas como no caso da área da saúde.

Na visão de Dandoro, Tonani e Carvalho (2018) gestão tem finalidades e propostas como eficácia de melhorar tanto a busca de resoluções de problemas no ambiente bem como aqueles já inicializados e ainda estão na visibilidade do estudo para adequar sobre a orientação, planejamento e execução dos projetos criados.

A gestão esta interligada ao desenvolvimento industrial e no contexto histórico de produtividade nos quais se passar por grandes modificações mundiais e traz a inovação pelos meios tecnológicos cobrindo todas as áreas em estudo e pesquisas.

Essa condição tem como marco referencial na gestão e gerenciamento uma nova forma de organizar atividades, com estilos diferenciados e ideias que visam atender com excelência uma clientela cada vez mais exigente no caso o Lean Healthcare (VALENTE, 2020).

De acordo com Vilela (2017) a gestão na área da saúde ganhou espaço na forma de administrar os recursos, a prestação de serviços no atendimento ao cliente, visto que a

segurança e confiabilidade no ambiente foram de extrema relevância. Uma combinação de ideias que vem oferecendo inovação de projetos criados que atendam a prestação de serviços em saúde, minimizando os impactos no meio econômico e político com uma geração de sistemas avançados vem dominando a sociedade, um trabalho mais humanizado como o Lean Healthcare nas suas novas intenções tecnológicas atraem olhares, que se manifestam pela condução de um recurso com menores índices de desperdícios e tempo, mas que, principalmente, tem sido determinante no desenvolvimento no meio hospitalar de sistemas mais avançados que elevam o nível de satisfação do paciente em seu tratamento.

Essa consideração descrita por Miranda (2019) salienta que o Lean Healthcare com a humanização realça o trabalho da qualidade centralizado no processo da administração, nas diretrizes que mobilizam a representação do âmbito hospitalar e permanecem frisando, sobretudo a satisfação da clientela, ou seja, do trabalho concretizado pelos indivíduos que estão procurando qualidade para seu bem-estar.

O Lean Healthcare tem como abordagem estratégias que minimizem custos elevados, falta de materiais e recursos humanos na prestação de serviços ao cliente, bem como o seu diferencial está no envolvimento da equipe, no desde a direção aos serviços gerais (PORZIO, et al, 2020).

Antes mesmo do surgimento do Lean Healthcare, Araújo *et al.* (2017) ressalta que as discussões sobre os serviços oferecidos da saúde geravam fatores de insatisfação devido aos recursos precários, a falta de profissionais para atender, recursos materiais que são insuficientes, desperdícios entre outros, que correlacionam ao atendimento do sujeito.

Mas com a modernidade e a implementação comprovada em vários hospitais do mundo, implementação do Lean Healthcare no contexto histórico tende a contribuir com os instrumentos administrativos que tem grande relevo em qualquer espaço e que pode administrar a decisão de problemas se concerne ao planejamento, a organização e coordenação da prestação de serviço como forma de procurar meios para colaborar na qualidade de serviços em saúde.

Ou seja, Vieira *et al.* (2020, p.386) explica a importância desse instrumento agregado a humanização do trabalho dos profissionais da saúde como:

A aplicação do Lean na saúde possui relatos importantes em vários países que tiveram ganhos significativos a partir da aplicação da filosofia em hospitais. As melhorias são evidenciadas [...] no serviço de logística e gestão de estoques do Hospital Santa Maria (HSM), em Portugal. Os resultados do uso do Lean nesse hospital foram: melhor controle dos estoques, quantidade e movimentação; conseqüentemente, redução da falta de material, resultando, também, na diminuição de erros, ao atualizarem os dados no sistema, e de

fornecimentos, além de melhoria na gestão, com a introdução de indicadores de performance como monitoramento diário.

Em outras considerações, o período inicial de implantação do sistema é caracterizado com a obtenção de resultados significativos, humanizados com a gestão e o gerenciamento. Entretanto ao longo do tempo se vive uma etapa de descrença por não sustentar os resultados, essa situação pode ser notada em alguns dos apontamentos com métodos que não foram eficazes na área de saúde, no entanto, Tavares et al. (2017) comprova que o Lean Healthcare é positivo na área de saúde, e ao envolver sua contribuição voltada para a estrutura e funcionamento da organização, trazem aspectos com a inclusão de recursos, tecnologia avançada, investimentos em segurança, qualidade e produção e da (equipe de trabalho).

A visão de Vieira (2020) com o Lean Healthcare aplicado no hospital, denota-se ainda não apenas pela gestão e gerenciamento dos recursos, exige maior atenção e cuidados, visto que a humanização tem como importantes concepções os valores, a cultura, o respeito e a dignidade que são conciliadas aos direitos do paciente em sua vulnerabilidade.

Segundo Moura et al (2013, p.124) “A humanização da assistência vai além dos cuidados prestados ao paciente.” Ou seja, é através da visão holística que os cuidados realizados pelas equipes profissionais de saúde envolvida (médicos, enfermagem, técnicos, gestores da administração etc.) contribuem e favorecem a execução de um trabalho que irá contribuir diretamente com a humanização da equipe minimizando os impactos na prestação de serviços.

Como explica estudos de Vieira et al (2020, p.386) sobre o Lean Healthcare com a humanização:

A filosofia Lean pode transformar a administração das organizações de saúde. Ela proporciona melhora na qualidade da assistência, diminuindo tempo de espera e prevenindo erros, visto que possibilita aos enfermeiros e médicos priorizar a assistência, eliminando obstáculos. Ao mesmo tempo, a longo prazo, fortalece a organização, com redução de riscos, custos e aprimoramento do fluxo.

De tal modo trabalhar o Lean Healthcare com a humanização é um dos fatores que pode além de motivar a equipe de saúde, auxilia o paciente em sua recuperação e a renovação da esperança da família, já que a doença é um dos momentos que geram angústia e dor, incumbindo a equipe saber lidar com os desafios e riscos do ambiente hospitalar, buscando nas práticas melhorar os serviços prestados em que tais problemas relacionados a diminuição das falhas na organização e planejamento dos materiais usados possibilitam melhorar a

qualidade do ambiente hospitalar com recursos humanos e materiais sem qualquer risco que possa impactar a insegurança no cliente.

Ou seja, a humanização está vinculada ao trabalho de gestão e gerenciamento, onde se identifique os ambientes internos e externos que possam a interferir no desenvolvimento de suas atividades com melhorias.

Como elucida Alves (2018) a contribuição do Lean Healthcare está incluída à qualidade dos serviços prestados em saúde, fator presentemente que está correlacionado aos recursos humanos, tecnológicos, aos fins da competitividade no negócio reformulando seus conceitos e ligando novos caminhos que possam permanecer de acordo com suas intenções e valores de desenvolvimento na área da saúde.

Portanto, Lean Healthcare é de grande importância na a gestão como estratégia como contribuição para a humanização, uma vez que deve-se compreender que essa ferramenta abrange um conjunto de processos e ações que se adequam a filosofia, política, economia e questões sociais, e está em torno das características de mercado e do desenvolvimento dos avanços tecnológicos que vão compô-la na adoção de estratégias inovadoras no ambiente hospitalar e na área da saúde.

#### **4. METODOLOGIA**

No que se refere aos procedimentos e técnicas utilizados, trata-se de uma revisão bibliográfica com métodos qualitativa para conceituar e buscar principalmente os fundamentos sobre a temática e seus problemas atuais que recorre a recursos tecnológicos para identificação e seleção dos artigos científicos. De acordo com Kitchenham (2004), este tipo de revisão proporciona uma avaliação a respeito de um tópico de pesquisa, fazendo uso de uma metodologia de revisão que seja confiável, rigorosa e que permita auditoria.

Assim, acredita-se que essa foi a melhor opção metodológica para atingir os objetivos da pesquisa que era de se fazer um estudo sobre o Lean Healthcare: Estratégia de gestão na contribuição da humanização no âmbito hospitalar. Foram contempladas as seguintes etapas: a) seleção da pergunta de pesquisa; b) amostragem; c) representação das características da pesquisa; d) análise dos estudos selecionados; e) análise e interpretação dos resultados. O estudo foi norteado pela seguinte questão: Quais informações foram publicadas em periódicos científicos indexados, de dezembro de 2017 a março de 2021, sobre a eficácia da filosofia Lean Healthcare no âmbito hospitalar?

Como critérios de inclusão foram definidos: artigos e notas técnicas completos, publicados em periódicos científicos indexados nacionais e internacionais que abordassem a temática “Lean Healthcare como estratégia de humanização da assistência hospitalar”, na língua portuguesa, no período de dezembro de 2017 a março de 2021, localizáveis por intermédio de descritores cadastrados no *Scielo* e BVS, quais sejam Eficácia; Gestão; Humanização; Lean Healthcare; Qualidade. A estratégia de busca utilizada propiciou que as palavras “Lean Healthcare;” e “gestão” estivesse sempre entre os descritores. Os critérios de exclusão utilizados foram: estudos que trataram da humanização com foco exclusivo em informações e dados de eficácia, gestão e Lean Healthcare em outros artigos que não abordassem o tema da pesquisa ou que não respondessem à questão norteadora; e as publicações duplicadas.

Vale destacar que todas as bases de dados da área de saúde existentes foram consultadas; entretanto, apenas na base de dados do *Scielo* e BVS, foram localizados artigos que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos. O processo de seleção seguiu as diretrizes e recomendações para identificação, seleção, elegibilidade e inclusão.

Após a seleção dos estudos, foi realizada leitura criteriosa do título e, posteriormente, do resumo de cada publicação, com o objetivo de verificar a consonância com a pergunta norteadora da investigação. Quando ocorreram dúvidas referentes à inclusão ou exclusão de algum artigo, este foi lido na íntegra de forma a reduzir possíveis perdas de publicações relevantes para a pesquisa.

## **5. RESULTADOS OBSERVADOS**

O panorama da saúde o Lean Healthcare tem se destacado no âmbito hospitalar, ainda que os estudos chamam a atenção para erros e falhas que possam impactar a gestão e a assistência humanizada na saúde, o Lean que tem sido referenciada de várias formas no contexto literário. Com base na literatura, os resultados encontrados propuseram o uso como importância do Lean Healthcare na gestão contribuindo na humanização, visto que na saúde exerce uma função muito importante com relação ao ambiente, o gerenciamento de recursos e os recursos são direcionados ao ambiente conforme realizado o planejamento na hospitalização e outros procedimentos.

Para a aplicação do caso Lean Healthcare, inicialmente é preciso identificar os problemas mais comuns dentro do hospital com equipes profissionais, prestação dos serviços

em saúde desde o atendimento aos recursos materiais e humanos que geram impactos na saúde.

Vieira *et al.* (2020) pesquisou sobre o Lean Healthcare na organização visa sempre à melhoria nos processos, avanço na qualidade dos produtos, adequação de métodos de trabalho, diminuição de desperdícios, capacitação e envolvimento dos colaboradores e aumento na produtividade.

Em outras palavras, Maia e Bastian (2013) salientam que um dos problemas enfrentados no âmbito hospitalar estão relacionados a capacitação e habilidades dos profissionais na prestação de serviços ao paciente, apesar disso esse fator tem a haver com as possíveis falhas e erros do profissional de saúde com relação ao atendimento, a monitoração, relação entre paciente e profissional no âmbito hospitalar, medicamentos e outros que são integrados a falta de aplicação de possíveis métodos e ferramentas como no caso do Lean Healthcare.

Estudos de Alves (2018) discorre sobre o Lean Healthcare como algo que requer atenção e novas formações de ideias que possam explicar claramente suas ocorrências no âmbito hospitalar bem como o desenvolvimento de um trabalho eficaz da equipe de saúde, que é responsável diretamente pela coordenação, atendimento, assistência, humanização e procedimentos que são realizado dentro do ambiente hospitalar nos atendimentos emergenciais.

Em outras considerações, a finalidade desse conceito está em esquecer como as coisas são feitas atualmente, para focar na melhor alternativa para execução da tarefa ou solução do problema na prestação de serviços com a gestão e a humanização (REGIS, GHOR, SANTOS, 2018).

No Lean Healthcare necessita de uma sistemática que contribui no desenvolvimento de projetos e nos mostra a importância da integração, tempo, pessoas, custos, aquisição, risco, qualidade, recursos humanos e comunicações nos processos da gestão que são agrupados nas etapas de inicialização, no planejamento, na execução, no monitoramento e controle e no encerramento que constituem o ciclo de vida de um projeto que não deu certo para iniciar um novo (RÉGIS, 2018).

De fato ao buscar seus conceitos e conhecimentos necessários do Lean Healthcare, compreendeu-se pelos estudos que a gestão no qual exerce um desempenho de suma importância no âmbito hospitalar é relevante na eficácia e na eficiência direta, pois o Lean Healthcare traduz-se em sua aplicabilidade em um sistema com inúmeras organizações, que

não atendem somente a população, mas também requisitos de órgãos regulatórios e governamentais buscando qualidade no atendimento.

Sob tal reflexão, comprova que as organizações seguem práticas e costumes individualizados no atendimento, porque de algum modo o atendimento é um fator primordial dentro das empresas brasileiras.

Um arquétipo fácil de atendimento é a procura cada vez mais pelos serviços de convênios e planos de saúde, quando o cliente não é bem atendido, com certeza além de denegrir a imagem da empresa, procurará em outro lugar a prestação dos serviços. E se o cliente for bem atendido mesmo que não haja um interesse mútuo naquele momento poderá retornar ao local e acabar se fidelizando ao plano (RÉGIS, 2018; JUCA, ROSSI, 2020).

De fato, a complexidade do Lean Healthcare na área de saúde e sua implantação requer um conjunto de informações que necessitam ser bem direcionadas desse instrumento, ou seja, tem grande importância, porque é através dela que necessitarão acontecer às alterações para aprimorar a qualidade dos serviços em saúde.

Pesquisas de Menezes et al (2020) o Lean Healthcare na saúde ainda precisa de estratégias que possibilitem o entendimento dos profissionais dos hospitais, ou seja, a partir da falta até de planejamento e coordenação elaborada no âmbito hospitalar quando não se atende diretamente as propostas das políticas internas e da gestão e gerenciamento, o hospital passará ainda por grandes desafios que carecem ser mais cautelosos e que permitam a interação do profissional com o cliente na hora da prestação dos serviços em saúde como a confiabilidade e segurança.

Segundo pesquisas de Girardi (2020) e Alves (2020) observou-se com o cenário atual da pandemia ter mais evidências com a conduta dos erros e falhas técnicas na hora da monitorização e terapêutica do paciente, no entanto, esses fatores acabam gerando muitos impactos ao âmbito do gerenciamento de recursos e humanização na prestação de serviços em saúde, e podem causar danos e prejuízos físicos, morais e éticos a equipe de multiprofissionais já que está situação tem gerado críticas e debates na área da saúde principalmente nos sistemas do SUS.

O trabalho de implantação do Lean Healthcore se direciona com reforço a gestão e gerenciamento, mas a humanização da equipe de saúde com a qualidade nos quais vêm progredindo e se aperfeiçoando nas propostas da identificação de critérios, padrões e indicadores que permitem adaptar e confrontar o desempenho nos recintos em saúde.

Ainda estudos de Valente (2020) através do Lean Healthcore estabelecesse as estratégias importantes com o uso de seus critérios como: cronograma, estrutura definida e

administrada, contingência de tempo, recursos, gerenciamento do projeto viabilidade do estudo nos quais estejam dentro das propostas dos métodos que serão empregados sobre a gestão, gerenciamento e a humanização de profissionais na prestação de serviços com o tratamento, saúde, bem-estar do paciente.

Deste modo, o uso e aplicação do Lean Healthcare trazem como importância do escopo com custo, tempo e qualidade no que tange métodos importantes que podem fazer a diferença com suas ferramentas no sucesso e desempenho da prestação de serviços em saúde, bem como na adequação e avanços nas propostas na mensuração de seus custos (SEVERIANO, 2019).

Deste modo, esta revisão é essencial para sintetizar e destacar lacunas na literatura existente que examina o impacto do Lean Healthcare nos profissionais de saúde da linha de frente, nos recursos materiais. Ou seja, uma revisão de resultados encontrados que se revelaram numa gama de efeitos positivos, negativos e mistos, e apontaram que mais pesquisas empíricas sejam necessárias para determinar a causa inicial de bons e novos resultados na área de saúde.

## **6. CONCLUSÃO**

O embasamento do estudo seguiu criteriosamente a metodologia para discorrer os resultados nos materiais para o teor da escrita com suas leituras interpretativas.

Sob o olhar holístico, este estudo chegou a consideração da necessidade de novos conhecimentos, e ideias que possam inovar o método na área de saúde.

As ideias encontradas na literatura despontam que o Lean Healthcare está interligado não apenas ao processo e ação de recursos materiais, mas ao que tange o ser humano, a humanização e a gestão. Pois ao discorrer que a responsabilidade do atendimento da equipe de saúde (todos que estão inseridos no âmbito hospitalar) sobre o paciente na prestação de serviços deve oferecer confiabilidade e segurança sem causar riscos minimizando assim os erros e fatores que possam se interligar diretamente nas questões de cuidados e atenção à saúde do indivíduo hospitalizado.

Os resultados encontrados na literatura sobre o Lean Healthcare, despontou a necessidade de sua implementação e ainda nos remete a buscar conhecimentos mais apurados sobre os sistemas avançados, recursos materiais e principalmente humanos.

A modificação nos conceitos sobre o Lean Healthcare antes vista como uma ferramenta enxuta, hoje tem um trabalho multidisciplinar, centrado no envolvimento de toda a

cadeia produtiva para consentir que se coloque a disposição da sociedade serviços, planos satisfatórios e, que haja garantias na área da saúde pública e privada.

É essencial que as escolhas de recursos no Lean Healthcare em saúde sejam avaliadas sob a perspectiva da atenção e, dado o caráter econômico do bem público da assistência à prestação de serviços em saúde, nos quais seja possível ajustar eficiência na qualidade no ambiente hospitalar.

É relevante apontar que as contribuições do Lean Healthcare nas práticas alcançadas dentro dos serviços de saúde precisam mencionar as necessidades sociais, na gestão e gerenciamento cujos métodos consentem um nível de desempenho recomendado e materializado para que o cenário de saúde tenha sucesso, mediante aos valores e regras, demonstrando que as ferramentas administrativas são profundamente influenciadas pelas inserções decorrentes da prática de trabalho e das pessoas.

Conclui-se que os desafios deparados dentro de uma organização podem ser considerados para uns como problemas e para outros como possibilidade de melhorias. Esses desafios são fatores determinantes para diferenciar colaboradores comuns dos que assumem riscos e responsabilidades.

Nos dados levantados pela busca sobre Lean Healthcare tende-se a uma importância de relacionar a temática as pesquisas na literatura e seus apontamentos quanto a assistência, humanização e gestão aos cuidados da equipe de saúde, já que os maiores índices de erros e falhas tem demonstrado muitos impactos para estes profissionais com as relações a falta de implantação educativa de um método até mesmo nos trabalhos realizados com os pacientes.

Conclui-se que a filosofia do Lean no âmbito hospitalar tem como procedência a ética profissional, responsabilidade e comprometimento sob a segurança do paciente, mostrando uma humanização que se processa na relação interpessoal, nos recursos materiais e na prestação de serviços em saúde.

Considera-se que o Lean Healthcare tem grande importância nos serviços de saúde, pois envolve várias diretrizes que administram a auditoria no desempenho de medir a eficiência da prestação de serviços de qualidade em saúde, e sua colaboração na qualidade esta ligada a todo processo dos serviços em saúde e compreende um conjunto de ações específicas, distribuídas e sistematizadas, tendo um sentido próprio, distinguindo avaliar a racionalização do tempo, simplificação dos procedimentos de trabalho, envolvendo ações preventivas e corretivas para evitar retrabalhos e agilizar a influência das respostas.

Considera-se que o Lean Healthcare tem demonstrado novas projeções dentro dos serviços de saúde e se correlacionam com fatores de administração, recursos humanos,

materiais, tecnológicos, gestão que tem em seu “todo”, uma política bem determinada pelas diretrizes e práticas da qualidade na prestação de serviços à população e sua implementação hospitalar contribui para organização e planejamento dos serviços prestados além de contribuir na qualidade dos serviços em saúde por administrar e fornecer os recursos humanos, materiais, físicos, tecnológicos e de informação às unidades em que são desenvolvidos seus serviços.

E sob essa ótica, o Lean Healthcare é abalizada nos estudos encontrados quando se refere à uma ferramenta pela tomada de decisão, pelo fato dos resultados poderem ser utilizados como um componente de avaliação e melhoria do papel do sistema de saúde.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVES, R. M. *Proposta de melhoria no processo de gestão das filas cirúrgicas do Hospital Universitário de Brasília integrando a abordagem Lean Healthcare e a dinâmica de sistemas*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. 2018.

ALVES, L. *Coronavírus: Hospital Infantil de BH tem fila de espera de 12 horas e tumulto*. O Tempo, [S.l.], 13 mar. 2020. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/cidades/coronavirus-hospitalinfantil-de-bh-tem-fila-de-espera-de-12-horas-e-tumulto-1.2312074>. Acesso em: 29 mar.2021.

ARAÚJO, Jefferson Jesus de; PALHARES, Sofia Bonfim Alves; AMARAL, Sofia Bonfim Alves; ASSIS, Lucas Souza Cruz de; OLIVEIRA, Lucas Souza Cruz de. *Aplicação do LEAN HEALTHCARE em um hospital público em Petrolina-PE: melhoria de eficiência a partir da eliminação de desperdícios*. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção” Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017.

BARROS NETO, W; ALENCAR, A; OLIVEIRA, D; CARNEIRO, P; CALIFE, N. *Lean Healthcare: práticas enxutas aplicadas em um ambiente hospitalar*. XXXVI ENEGEP – Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, João Pessoa, 2016.

DONDARO, Fernando; TONANI, Fabiano Rodrigo; CARVALHO, Daltro Oliveira de. *Gestão de Projetos como estratégia organizacional*. 2018. Disponível em: <[www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/izanere.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/izanere.pdf)>. Acesso em: 05 Abr.2021.

GIRARDI, G. *Internações por problemas respiratórios disparam no Brasil em meio ao coronavírus*. Estadão, São Paulo, 26 mar. 2020. Atualizado em 27 mar. 2020. Disponível em: <<https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,internacoes-por-problemasrespiratoriosdisparamnobrasilemmeioaepidemiadecoronavirus,70003249678>>. Acesso em: 28 mar.2021.

JUCÁ, B.; ROSSI, M. *Coronavírus acende alerta sobre preparo de hospitais no Brasil para tratar infectados graves*. El País, São Paulo, 11 de março de 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-03-12/coronavirus-acende-alerta-sobre-preparo-de-hospitais-no-brasil-para-tratarinfectados-graves.html>> Acesso em: 28 Maio.2021.

MENEZES, Michelle de Oliveira, et al. *Contribuições do Lean Healthcare para o Combate à Covid-19*. Cadernos de Prospecção – Salvador, v. 13, n. 2, Edição Especial, p. 313-330, abril, 2020.

MIRANDA, Eduardo. *Falta de leitos em hospitais provoca três mortes por dia na cidade do Rio*. Brasil de Fato, Rio de Janeiro, 10 jul. 2019. Disponível em: <https://www.brasildefatorj.com.br/2019/07/10/falta-de-leitos-em-hospitais-provoca-tres-mortes-por-dia-na-cidade-do-rio>. Acesso em: 28 mar. 2021.

MOURA, Kalina Siqueira de et al. A percepção do enfermeiro acerca da humanização no processo de cuidar em terapia intensiva. *Rev. Bras. Pesq. Saúde*, Vitória, 15(1): 122-128, jan-mar, 2013. Disponível em: <[periodicos.ufes.br/RBPS/article/download/5588/4073](http://periodicos.ufes.br/RBPS/article/download/5588/4073)>. Acesso em: 22 Jun.2021.

PENHA, H. H. R. *Lean Healthcare: avaliação da aplicação do diagrama de espaguete para gestão em saúde*. 2017. 103p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Enfermagem, Universidade Federal de São Carlos, 2017.

PORZIO, G. et al. *Home care for cancer patients during COVID-19 pandemic: the “double triage” protocol*. *Journal of Pain and Symptom Management*, [S.l.], 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2020.03.021>.

REGIS, Tatyana Karla Oliveira; GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Implementação do Lean Healthcare: experiências e lições aprendidas em hospitais brasileiros. *Rev. adm. empres.* 58 (1), Jan-Feb 2018.

REGIS, T. K. O. *Implementação da produção enxuta em operações hospitalares: caso do Instituto Oncológico Doutor Arnaldo Vieira de Carvalho*. *Revista Produção Online*, 18(2), 593-619, 2018.

SEVERIANO, T. *Lean healthcare: otimização dos processos LIAL de medicamentos no setor da saúde pública em um município do Vale do Rio Tijucas–SC*. *Brazilian Journal of Development*, 5(11), 27284-27295. 2019.

SILVA, C. C. *Proposta de melhorias com ferramentas Lean Healthcare em uma clínica de atendimento odontológico*. 2018. 56p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2018. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/10515/1/PG\\_DAENP\\_2018\\_2\\_17.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/10515/1/PG_DAENP_2018_2_17.pdf)>. Acesso em: 26 mar.2021.

TAVARES, R. S. C. R. et al. *Fatores de sucesso para implantação do lean healthcare: um estudo bibliométrico*. *Produto & Produção*, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 30-44, 2017.

VALENTE, J. *Saiba como está o avanço do coronavírus no Brasil*. Agência Brasil. Brasília, 26 de março de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/ao-vivosaiba-como-esta-avanco-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 29 mar.2021.

VILELA, N. L. R. *Processo de acreditação hospitalar e Lean Healthcare: Um estudo sobre os métodos*. [Monografia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional da UTFPR. 2017.

VILLELA, D. A. M. *The value of mitigating epidemic peaks of COVID-19 for more effective public health responses*. *Journal of the Brazilian Society of Tropical Medicine*, [S.l.], v. 53, 2020.

VIEIRA, Lara Camila Nery, et al. Lean Healthcare no Brasil: uma revisão bibliométrica. *Rev. Gest. Sist. Saúde*, São Paulo, 9(3), p. 381-405, set./dez. 2020.