

ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE SOB A PERSPECTIVA DA METODOLOGIA LEAN HEALTHCARE EM UMA COMISSÃO DE CUIDADOS COM A PELE

ORGANIZATION OF HEALTH SERVICES UNDER THE PERSPECTIVE OF THE LEAN HEALTHCARE METHODOLOGY IN A SKIN CARE COMMITTEE

ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD BAJO LA PERSPECTIVA DE LA METODOLOGÍA LEAN HEALTHCARE EN UN COMITÉ DE CUIDADO DE LA PIEL

Lucimere Maria dos Santos¹ Zenith Rosa Silvino²

¹Enfermeira. Presidente da Comissão de Cuidados com a Pele INCA. Doutora em Ciências do Cuidado em Saúde pela EEAAC/UFF. Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial da UFF. E-mail: lucimere.santos@inca.gov.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-003-3455-1268>.

²Enfermeira. Prof^a Titular da Universidade Federal Fluminense. Pesquisadora Líder do Grupo de Pesquisa Cidadania e Gerência na Enfermagem. E-mail: zenithrosa@id.uff.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2848-9747>.

INTRODUÇÃO

A gerência do cuidado dispensado ao paciente com lesões de pele é primordialmente realizada por enfermeiros, mas esse cuidado deve ser dinâmico, efetivo, holístico e multiprofissional. Para tal, os profissionais inseridos nesse contexto de cuidado devem acompanhar a evolução científica e as tecnológicas, com o propósito de oferecer avaliações abrangentes ao paciente, indicação do tratamento baseado em evidências atuais, organização e sistematização da assistência prestada no processo de cuidado.

Esse conjunto de ações se origina da padronização dos processos para assistência do cuidado a estes pacientes, garantindo-lhes a qualidade assistencial na prevenção e tratamento de lesões cutâneas, bem como da

otimização dos resultados terapêuticos e os custos com recursos humanos e materiais⁽¹⁾.

O custo com a saúde no Brasil é elevado e vem crescendo em ritmo acelerado, resultando na dificuldade para manter a sustentabilidade do sistema de saúde, intensificada pela atual crise econômica mundial. A preocupação de gestores, prestadores, financiadores, autoridades e usuários com esses gastos e com a repercussão na qualidade dos serviços é progressiva⁽²⁾ a aplicação do lean nos serviços de saúde tem contribuído, significativamente, para a resolução de alguns problemas de extrema importância, tanto em nível nacional como internacional, aumentando a qualidade dos cuidados prestados e diminuindo, ao mesmo tempo, custos, erros e desperdícios na saúde⁽³⁾

DESENVOLVIMENTO

Compreende-se que as ações desenvolvidas pela equipe multiprofissional para o cuidado das lesões de pele não devem acontecer de forma isolada e sim através de uma comissão, que reúne profissionais de áreas distintas com o objetivo de oferecer cuidados integrais e holísticos, de forma padronizada.

As Comissões Hospitalares trabalham em concordância com a Portaria nº 1/2010 do Ministério da Saúde⁽⁴⁾ e a Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 63/2011 – ANVISA⁽⁵⁾. As comissões de cuidado com a pele são grupos técnicos de caráter normativo e consultivo para desenvolver, organizar, implementar e coordenar atividades relacionadas à assistência, educação e pesquisa no que se refere à prevenção e ao tratamento de lesões cutâneas, podendo ser permanentes ou temporárias, considerando as diretrizes e as legislações vigentes e pertinentes ao cenário hospitalar.

O objetivo das comissões é melhorar os processos de trabalho, elaborando protocolos ou implantando diretrizes e supervisionando ações que priorizam sempre a aplicação de boas práticas⁽⁶⁾.

O tratamento de lesões de pele acarreta gastos significativos ao serviço de saúde, por exigir elevada quantidade de recursos materiais e humanos, bem como aumento da carga de trabalho. Auditorias realizadas em serviços de saúde públicos

mostraram que inconsistências na prática da gestão do tratamento de lesões e uso de métodos ultrapassados contribuem para altos custos e resultados pouco efetivos.

Assim, faz-se necessário que a equipe de profissionais que compõem uma comissão de cuidados com a pele, em especial os enfermeiros, por estarem atuando de forma direta neste cenário de cuidado, sejam responsáveis pela elaboração e implementação de protocolos de cuidados para organização dos processos de trabalho e, nesse contexto de cuidados com a pele se apropriarem de ferramentas e modelos estratégicos que tenham em seu princípio maior, oferecer uma assistência de qualidade de forma segura ao cliente, utilizando os recursos existentes na instituição, através da eliminação ou mitigação dos desperdícios, reduzindo os custos, buscando fazer mais com menos⁽⁷⁾.

A fim de oferecer serviço de saúde de qualidade com menos gastos possível, utilizando e valorizando os recursos materiais e o potencial humano existente nas instituições, a metodologia *Lean Healthcare* tem sido utilizada como um modelo de gestão que oferece um arcabouço teórico e metodológico⁽⁶⁾, possível de ser utilizados nos cenários de saúde, com o objetivo de oferecer uma assistência à saúde mais eficiente e segura, utilizando os recursos materiais e capital humano disponível na instituição, a partir da implementação do cuidado sistematizado, através do uso de variadas

ferramentas, que são capazes de respaldar e subsidiar a organização dos serviços de saúde, tornando os processos mais fluidos, livre de gargalos e desperdícios que influenciam positivamente nos indicadores que mensuram a qualidade dos serviços⁽⁸⁾.

No campo da saúde, desde o início do ano 2000, ferramentas da metodologia, têm sido aplicadas aos processos de assistência à saúde de forma direta ou indiretamente, buscando melhorias neste cenário, tendo como foco aquilo que agrega valor para o cliente⁽⁹⁾.

Considerando que os sistemas de saúde públicos e privados no Brasil, objetivam oferecer uma assistência segura e de qualidade, percebe-se que esta, necessita cada vez mais, utilizar processos assistenciais e de gestão alinhados ao aumento da produtividade, sem desvincular a qualidade do atendimento aos clientes.

Outro aspecto que torna a metodologia mais adaptável aos serviços de saúde, em relação a outras de gestão da qualidade, encontra-se alicerçado ao desempenho do cliente interno (organização e profissionais), à segurança e fortalecimento dos clientes externos (pacientes) e à compreensão de melhoria gradual e contínua, com controle e redução dos custos.

Salienta-se que frente às regulamentações governamentais, à necessidade de eficiência dos serviços de saúde, às maiores exigências dos clientes, o aumento da concorrência no setor, bem como

o surgimento de novas tecnologias, muitas delas dispendiosas, torna-se necessária uma adoção de métodos que permitam tornar os serviços de saúde mais eficientes.

Desta forma, *Lean Healthcare* é considerada uma referência de modelo de gestão voltada ao alcance da segurança, da qualidade na assistência à saúde, da melhoria contínua dos processos, um estilo de liderança e um sistema de gerenciamento que investe no atendimento dos clientes, através da redução de custos e tempo, gerando maior oportunidade de crescimento das organizações. Esse modelo sustenta o trabalho dos profissionais de saúde na medida em que reduz os obstáculos no desenvolvimento dos processos, favorecendo a qualidade no cuidado⁽¹⁰⁾.

Lean Healthcare mesmo não sendo considerada a solução para todos os problemas que as instituições de saúde atravessam, ela pode conduzir significativas e sustentáveis melhorias em inúmeros cenários hospitalares. Corroborando com essa afirmativa, os autores^(11,10), em seus estudos de revisão integrativa, destacaram os vários cenários da saúde onde a metodologia foi aplicada: departamento de emergência, laboratórios, farmácia, centro cirúrgico, clínica médica, cardiologia entre outros.

Destarte, a aplicação da metodologia *Lean Healthcare* nos serviços de saúde tem contribuído, significativamente, para a resolução de alguns problemas de extrema importância, tanto em nível nacional como

internacional, aumentando a qualidade dos cuidados prestados e diminuindo, ao mesmo tempo, custos, erros e desperdícios na saúde.

Dentre as principais estratégias para eliminar desperdícios e melhorar a qualidade no atendimento, no que tange ao cuidado com a pele, destaca-se a participação dos pacientes e familiares, o engajamento dos profissionais no trabalho em equipe com foco na horizontalidade e transversalidade das relações de trabalho e alinhamento de metas em toda organização.

Desta forma, o que se tem percebido nas organizações de saúde é a utilização da *Lean* como estratégia para oferecer melhores cuidados. Porém, para a aplicabilidade e perfeito desenvolvimento dessa metodologia se faz necessário o envolvimento e a participação de todos os profissionais envolvidos no contexto dos processos de definição da estratégia e seus desdobramentos, com estabelecimento de diálogos horizontalizados e transversais até se chegar a um consenso sobre o que fazer, tendo sempre em vista e de forma correta, a importância de atender às necessidades e anseios dos pacientes⁽¹²⁾.

CONCLUSÃO

Frente às possibilidades e necessidades de mudanças culturais no que se refere ao cuidado ao cuidado com a pele, bem como os benefícios oferecidos para os pacientes, os familiares e as instituições de

saúde nos diversos cenários hospitalares internacionais e de forma ainda tímida no cenário Brasileiro, considera-se a necessidade de construção de novos modelos de gestão em enfermagem como o *Lean Healthcare*, e que este, seja, adaptado e implementado com o propósito de reestruturar comissões de cuidados com a pele, bem como organizar, direcionar e subsidiar os processos de cuidados relacionados a feridas.

Sendo assim, compreende-se que a utilização do *Lean Healthcare* para promover a melhoria contínua na assistência, eleva o valor para os clientes externos e internos a partir da doação de uma assistência segura, eficiente e de qualidade, com o provimento de um trabalho padronizado, individualizado, com o mínimo ou nenhum desperdício nos processos, oferecendo aos pacientes, aquilo que eles desejam receber, além de proporcionar a máxima satisfação dos mesmos através da entrega de um trabalho mais eficiente.

REFERÊNCIAS

1. Ferreira GE, Patrícia Conferi Severo PC, Richter SA, Santos EP, Santos VCF, Duarte ERM. Gerenciamento do cuidado de enfermagem com lesões de pele no contexto rural: percepções de enfermeiros. Rev Aten Saúde: São Caetano do Sul [Internet]. jan/mar 2018 [acesso 2023 jan 02]; 16(55):5-13. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_ciencias_saude/article/view/4832/pdf

2. Silva L, Schutz V, Machado D. Avaliação parcial do custo dos curativos realizados em unidade de terapia intensiva. *Revista de Enfermagem UFPE on line*. jan 2015;9(3):7031-38.
3. Ribeiro ACGC. Implementação da Filosofia Lean na Gestão dos Serviços de Saúde: o caso dos Centros de Saúde da Região Norte. Dissertação. Universidade do Porto, Portugal; 2013.
4. Ministério da Saúde (BR). Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Gestão Hospitalar no Estado do Rio de Janeiro. Portaria nº 1, de 4 de janeiro de 2010. Cria a Câmara Técnica de Prevenção e Cuidados de Feridas [Internet]. [acesso 2023 jan 02]; Brasília: Ministério da Saúde; 2010. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/dghms-rj/2010/prt0001_04_01_2010.html#:~:text=Art.,no%20Anexo%20II%20desta%20Portaria.
5. Ministério da Saúde (BR). Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução-RDC Nº 63, de 25 de novembro de 2011. Dispõe sobre os Requisitos de Boas Práticas de Funcionamento para os Serviços de Saúde [Internet]. [acesso 2023 jan 02]; Brasília: Ministério da Saúde; 2011. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2011/rdc0063_25_11_2011.html
6. Krause TCC, Assis GM, Danski MTR. Implantação de uma Comissão de Cuidados com a Pele em um Hospital de Ensino. *Estima* [Internet]. 2016 [acesso 2023 jan 02]; 14(1):13-20. Disponível em: <https://www.revistaestima.com.br/estima/artic/view/115/pdf>
7. Oliveira FP, Oliveira BGRB, Santana RF, Silva BP, Candido JSC. Nursing interventions and outcomes classifications in patients with wounds: cross-mapping. *Rev Gaúcha Enferm* [Internet]. may 2016 [acesso 2023 jan 02];37(2):e55033. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rngenf/a/9zDQRbKBmx7GxYbDcjMBCMH/?lang=en>
8. Zeferino EBB, Sarantopoulos A, Spagnol GS, Min LL, Freitas MIP. Value Flow Map: application and results in the disinfection center. *Rev Bras Enfermagem* [Internet]. 2019 [acesso 2023 jan 02];72(1):140-6. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/BqgxMf8jY733MscVSLrnpBg/?format=pdf&lang=en>
9. D'Andreamatteoa A, Ianni L, Lega F. Lean in healthcare: a comprehensive review. *Health Policy*. 2015 Sep;119(9):1197-209. doi: 10.1016/j.healthpol.2015.02.002. Epub 2015 Feb 11.2015;119:1197-209.
10. Magalhaes ALP, Erdmann AL, Silva EL, Santos JLG. Pensamento Lean na saúde e enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2016 [acesso 2023 jan 02]; 24: e2734. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/flae/article/view/123933/120111>
11. Santos LM, Silvino ZR, Souza DF, Moraes EB, Souza CJ, Balbino CM. Aplicabilidade da metodologia lean na organização dos serviços de saúde: uma revisão integrativa. *Research, Society and Development* [Internet]. 2020 [acesso 2023 jan 02]; 9(7):1-22:e345974054. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4054/3268>
12. Toussaint JS, Berry LL. The Promise of Lean in Health Care. *Mayo Clin Proc*. 2013 Jan;88(1):74-82. doi: 10.1016/j.mayocp.2012.07.025.2013;88(1):74-82.

Recebido: 03-01-2023

Aprovado: 03-01-2023

