



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

ELIANA SIBIM LIBARDI

**INTERVENÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DE GESTÃO EM CLÍNICA
PSICOLÓGICA EM ESPIGÃO D'OESTE/RONDÔNIA**

PORTO VELHO

2023

ELIANA SIBIM LIBARDI

**INTERVENÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DE GESTÃO EM CLÍNICA
PSICOLÓGICA EM ESPIGÃO D'OESTE/RONDÔNIA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadora: Prof.^a Ma. Bárbara Adelaide Parada Equez

PORTO VELHO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Libardi, Eliana Sibim.

Intervenção para otimização de gestão em clínica psicológica em
Espigão D'Oeste/Rondônia / Eliana Sibim Libardi, Porto Velho-RO,
2023.

25 f. : il.

Orientador(a): Prof.^a Ma. Bárbara Adelaide Parada Equez.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Metodologia Enxuta. 2. Kaizen. 3. Melhoria Constante. 4.
Clínica Psicológica. I. Equez, Bárbara Adelaide Parada (orient.). II.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955 (Campus Porto Velho Zona Norte)

INTERVENÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DE GESTÃO EM CLÍNICA PSICOLÓGICA EM ESPIGÃO D'OESTE/RONDÔNIA

Eliana Sibim Libardi ¹
Bárbara Adelaide Parada Eiguez ²

Resumo

A presente intervenção visa melhorar a gestão da Clínica Psicológica Vida Plena, localizada em Espigão D'Oeste, Rondônia. A clínica atende pacientes com problemas psicológicos e realiza avaliações para o Detran, o que resulta em uma demanda significativa. O estudo buscou adaptar a Metodologia Enxuta de forma ética e eficaz à área sensível da saúde mental, com o objetivo de otimizar processos internos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços. Utilizando a metodologia de abordagem qualitativa por meio da observação participante aliada à revisão de literatura, e com natureza aplicada, buscou o aprofundamento da compreensão dos fenômenos estudados, investigando e compreendendo a dinâmica da problematização. O estudo ressalta os desafios da gestão *Lean* na área de saúde e a importância de métodos eficazes para equilibrar qualidade implementar uma cultura de melhoria constante. Também destaca a disseminação dos princípios de administração na área da saúde e a aplicação da Metodologia *Lean* para identificar ineficiências nos processos internos. No entanto, enfatiza a sensibilidade e complexidade da saúde mental e a necessidade de explorar os desafios específicos ao adotar a Metodologia Enxuta nesse contexto.

Palavras-chave: Metodologia Enxuta. Kaizen. Melhoria Constante. Clínica Psicológica.

Abstract

The present intervention aims to enhance the management of the Vida Plena Psychological Clinic located in Espigão D'Oeste, Rondônia. The clinic serves patients with psychological issues and conducts assessments for the Department of Motor Vehicles (Detran), resulting in a substantial demand. The study sought to ethically and effectively adapt Lean Methodology to the sensitive field of mental health with the objective of streamlining internal processes, reducing costs, and improving service quality. Utilizing a qualitative approach methodology through participant observation in conjunction with literature review and having an applied nature, it aimed at deepening the understanding of trained theories, investigating and comprehending the dynamics of the issues at hand. The study underscores the challenges of Lean management in the healthcare sector and the significance of effective methods to balance quality and implement a culture of continuous improvement. It also emphasizes the dissemination of management principles in healthcare and the application of Lean Methodology to pinpoint inefficiencies in internal processes. Nonetheless, it underscores the sensitivity and complexity of mental health and the need to explore specific challenges when adopting Lean Methodology in this context.

Keywords: Lean Methodology. Kaizen. Constant Improvement. Psychological Clinic.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: eliana.sibim@estudante.ifro.edu.br

² Prof^a. Ma. Orientadora de TCC do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: barbaraegueez44@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A área da saúde mental tem se destacado como uma das principais preocupações sociais, em virtude do crescente reconhecimento da importância do cuidado emocional e psicológico para o bem-estar geral da população. Nesse contexto, os psicólogos desempenham um papel crucial ao oferecer suporte terapêutico e apoio psicológico para indivíduos que enfrentam desafios emocionais e transtornos de ansiedade.

No entanto, para que os psicólogos alcancem sua máxima eficiência e qualidade nos serviços prestados, é essencial uma gestão eficaz, capaz de otimizar os processos internos, alocar recursos de forma adequada e proporcionar uma experiência positiva aos pacientes.

Além do mais, diante dessa atual e desafiadora realidade, a fim de encontrar uma posição sólida no mercado, surge para esses profissionais a necessidade de abraçar novos paradigmas de gestão, tornando essencial a implantação e revisão de novas práticas de gerenciamento que contenham rapidez e flexibilidade, aliadas a padrões rigorosos de segurança e qualidade.

Dessa maneira, conforme estudo realizado por Barbosa *et al.* (2016) onde mencionam que, os profissionais são compelidos a repensar seus métodos de produção e a compreender a importância de adotar conceitos inovadores. Para enfrentar esse cenário, algumas instituições prestadoras de serviços de saúde estão recorrendo à estratégia de gestão conhecida como Produção Enxuta, oriunda da indústria automobilística japonesa.

Conforme entende Dennis (2008, p. 37) essa abordagem visa alcançar a estabilidade e a sustentação dos resultados do negócio, reduzindo desperdícios e racionalizando processos, atuando na constante busca pela melhor forma de fazer as coisas, entregando mais qualidade com o menor custo.

O objetivo dessa pesquisa é realizar uma intervenção através do Curso de Gestão Comercial, aplicando a Metodologia Enxuta, na Clínica Psicológica Vida Plena, em Espigão D'Oeste, Rondônia. Através de uma avaliação detalhada e vivenciada na rotina de trabalho dessa clínica, o objetivo é identificar os principais problemas enfrentados na gestão e, com base em estudos e pesquisas na aplicação dessa metodologia, propor soluções para melhorar a eficiência dos atendimentos e a organização da rotina administrativa.

Para Liker e Convis (2013, p. 06) o conceito da Metodologia Enxuta, também conhecido como *Lean Methodology*, tem sido amplamente estudado e aplicado em diversos setores e áreas de negócios. De acordo com os autores, essa metodologia busca identificar e eliminar desperdícios nos processos, otimizando a eficiência operacional e melhorando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A aplicação do Sistema Enxuto em clínicas e estabelecimentos de saúde tem sido objeto de estudo e análise em diferentes contextos. Um estudo relevante de Rodrigues e Neto (2017) sobre a implementação do *Lean Management*, ou Gerenciamento Enxuto, em unidades de atendimento médico e clínico mostra que a metodologia *Lean* proporciona melhorias na eficiência operacional, facilitando o tempo de espera dos pacientes e otimizando o fluxo de trabalho.

No contexto específico da área psicológica, a aplicação do Sistema Enxuto ainda é uma área emergente. De acordo com um estudo recente de Almeida (2018), a utilização do *Lean Management* em clínicas de saúde mental mostrou-se promissora ao reduzir o tempo de espera dos pacientes e melhorou a organização das atividades administrativas.

Ademais, para De Oliveira e Vergara (2020) importante destacar que a implementação da filosofia enxuta na área da saúde exige uma adaptação cuidadosa e um desenvolvimento específico ao contexto de aplicação. É fundamental permitir que a equipe de saúde se aproprie dessa abordagem, tornando-a adequada às suas necessidades e realidade.

Na intenção de colaborar com a pesquisa, foi observado a necessidade de uma intervenção na Clínica Vida Plena, que tem enfrentado desafios relacionados à sua gestão, amparada pela preocupação social com a saúde mental e a importância do cuidado psicológico para o bem-estar da população. Dada a função vital dos psicólogos no apoio a desafios emocionais, é crucial buscar eficiência através de uma gestão eficaz, otimizando processos e garantindo experiências positivas aos pacientes da Clínica Vida Plena. Essa pesquisa é pessoalmente motivada pelo reconhecimento da importância da saúde mental e do impacto positivo que uma boa gestão pode proporcionar, permitindo a aplicação ética e inovadora de conhecimentos em Gestão Comercial, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A aplicação da Metodologia Enxuta em uma clínica psicológica representa um desafio significativo e requer uma abordagem de cuidado para garantir que a busca

por eficiência e qualidade na gestão não comprometa a integridade do cuidado psicológico e o bem-estar dos pacientes.

A fim de suprir essa necessidade, partiremos do seguinte problema: Quais são as intervenções necessárias à aplicação da Metodologia Enxuta em uma clínica psicológica e, como esse serviço será afetado, considerando os desafios e a singularidade do contexto da saúde mental e a necessidade de priorizar o bem-estar dos pacientes?

Já respondendo esse questionamento, espera-se, através dessa intervenção, otimizar os processos internos da clínica, reduzir desperdícios e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos. Especificamente, investigar como a implantação da Metodologia Enxuta pode contribuir para a eficiência operacional e aprimoramento dos serviços oferecidos pela Clínica Psicológica Vida Plena; analisar os impactos da adoção da Metodologia Enxuta na gestão comercial da clínica, considerando a racionalização de processos, eficiência dos atendimentos, a organização da rotina administrativa e a redução de desperdícios; compreender a adaptação da Metodologia Enxuta ao contexto específico da saúde mental; e identificar os ajustes necessários para garantir que a eficiência operacional não comprometa a qualidade do atendimento aos pacientes.

Realizada essa intervenção, com a aplicação da metodologia de gestão enxuta, a Clínica Vida Plena estará mais bem preparada para enfrentar os desafios do mercado da saúde mental, proporcionando um atendimento mais eficaz e centrado nas necessidades dos pacientes.

É importante ressaltar que essa pesquisa e sua contribuição acadêmica e social residem na possibilidade de expandir o conhecimento sobre a aplicação da Metodologia Enxuta em uma clínica psicológica. Ao abordar os desafios da adaptação desta abordagem, essa pesquisa traz valiosas informações sobre a viabilidade do *Lean Management* em clínicas de saúde mental, enriquecendo a literatura científica sobre a gestão na área.

Além disso, os resultados obtidos podem ter um impacto significativo nesse campo, fornecendo novos paradigmas para a utilização da Metodologia Enxuta em outras clínicas e instituições de saúde, beneficiando um maior número de pessoas que precisarem de assistência nessa seara.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa pretende promover melhorias na gestão da Clínica Psicológica Vida Plena, situada no Município de Espigão D'Oeste, Rondônia.

Esse estabelecimento iniciou seus trabalhos em julho de 2015, com o objetivo de compreender, tratar e prevenir problemas e transtornos psicológicos por meio de avaliações, investigações e diagnósticos em pacientes residentes nos Municípios circunvizinhos à cidade de Espigão D'Oeste.

A Clínica Vida Plena tem a missão de ajudar esses pacientes a minimizarem os traumas cotidianos, superar as dificuldades psicológicas da vida e zelar pela saúde emocional, contribuindo para que esses seres humanos desenvolvam o autoconhecimento, autoestima, inteligência emocional, proporcionando a eles maior facilidade no convívio, liberdade e autonomia social.

Além dos atendimentos ambulatoriais, a clínica psicológica também presta serviços ao Detran, com a realização de avaliações psicológicas para os candidatos a concessão de novas Carteiras Nacionais de Habilitação para condução de veículos automotores, o gera uma grande demanda de atendimentos.

Considerando essa demanda crescente, a Clínica Vida Plena tem enfrentado desafios relacionados à sua gestão, sendo fundamental que a empresa busque eficiência e qualidade nos serviços prestados por meio de métodos eficazes, com a otimização processos internos, a fim de proporcionar experiências positivas aos pacientes.

Com o propósito de otimizar esses processos internos, reduzir gastos e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos, a pesquisa busca compreender como a Metodologia Enxuta pode ser adaptada e integrada de forma ética e eficaz em uma clínica psicológica, considerando a sensibilidade e complexidade da área da saúde mental.

Sobre essa necessidade de melhoria de gestão, podemos afirmar que:

As organizações de serviços de saúde enfrentam grandes desafios de gestão, uma vez que estão sob constantemente pressão para melhorar a qualidade de seus serviços ao mesmo tempo em que devem reduzir seus custos e desperdícios. Além disso, a alta complexidade e dinamicidade características desse setor, tornam seu gerenciamento ainda mais difícil. Nesse sentido, as organizações de saúde têm buscado adaptar conceitos oriundos da manufatura ao seu contexto (Borges, 2019, p. 11).

A importância de métodos de gestão eficientes também pode ser observada conforme:

Reitera-se que as demandas dos serviços de saúde têm sido crescentes e um dos desafios para a gestão hospitalar é equilibrar melhores práticas assistenciais com a sustentabilidade financeira. Assim, torna-se importante incorporar novos métodos e ferramentas de trabalho, avaliando e incrementando os processos que funcionem adequadamente e verificando as possibilidades de melhorias, com a introdução de novas tecnologias e ferramentas de gestão em Saúde (Brançalion, 2022, p. 2).

Segundo Cavalcante *et al* (2020), a disseminação dos princípios de administração tem se expandido significativamente no campo da saúde, uma vez que a eficácia do setor é notavelmente aprimorada por meio de iniciativas e abordagens de gestão, levando em consideração a complexa realidade de uma instituição de saúde.

Conforme afirma Jacquinet (2019), o conceito da Metodologia Enxuta, também conhecida como *Lean Methodology*, tem sido alvo de extensa investigação e aplicação em diversos setores e domínios empresariais. Essa metodologia visa identificar e eliminar ineficiências nos processos, visando aprimorar a eficácia operacional e elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como, a abordagem da gestão enxuta, também conhecida como *Lean Management*, busca, em consonância com os princípios da gestão da qualidade total, priorizar a satisfação do cliente como o cerne das prioridades da empresa. Nesse sentido, o *Lean Management* combate eficazmente os gastos supérfluos e a redução de recursos, ajustando o sistema de produção para entregar produtos ou serviços que atendam às necessidades do cliente, no momento adequado e livre de imperfeições.

Ao abordar a implantação da Metodologia Enxuta na Clínica Psicológica Vida Plena em Espigão D'Oeste, Rondônia, é importante considerar que a área da saúde mental é altamente sensível e complexa, envolvendo a interação entre profissionais de saúde e pacientes em momentos de vulnerabilidade emocional. Embora os estudos anteriores tenham mostrado resultados promissores na aplicação do *Lean Management* em clínicas de saúde mental, é necessário explorar criticamente os desafios específicos que podem surgir ao adotar essa abordagem nesse contexto.

A Metodologia de Gestão Enxuta, teve seu berço na indústria automobilística japonesa, com destaque para a Toyota (Monden, 1990). Essa abordagem encontrou aplicabilidade abrangente em uma variedade de setores e campos empresariais (Liker, 2013). Seus alicerces são fundamentados em princípios destinados a identificar e suprimir desperdícios nos processos, resultando na otimização da eficiência operacional e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

2.1 Princípios Fundamentais da Metodologia Enxuta

2.1.1 A Eliminação de Desperdícios

Um dos princípios-chave da Metodologia Enxuta é a eliminação de desperdícios (Ohno, 1988). Esse conceito envolve a tarefa de identificar e mitigar quaisquer atividades, processos ou recursos que não sejam extremamente valiosos ao produto ou serviço final. Os tipos comuns de desperdícios incluem excesso de estoque, tempos de espera, movimentações desnecessárias e defeitos.

Conforme nos ensina Liker (2018, p.156), esse princípio é representado pela palavra japonesa *muda* que significa perda. Uma das ferramentas mais importantes associadas a esse princípio é a identificação dos "Sete Desperdícios", que inclui (Liker, 2022, p. 29):

- a) Superprodução:** Produzir em excesso antes da demanda pode resultar no acúmulo de estoque e em atrasos no fluxo de trabalho, gerando com isso desperdícios e custos desnecessários.
- b) Tempo de Espera (tempo sem trabalho):** Qualquer demora ou período de espera no processo ou folga sem prazo imediato é visto como desperdício.
- c) Movimentação ou Transporte desnecessário:** Mover produtos ou informações desnecessariamente pode aumentar custos e o risco de danos.
- d) Processamento Excessivo ou incorreto:** Realizar etapas adicionais que não agregam valor ao produto é uma forma de desperdício.
- e) Estoque:** Manter estoques elevados pode esconder problemas e levar ao desperdício de recursos por obsolescência e custos por atrasos e indisponibilidade.
- f) Movimento:** Movimentar-se de maneira desnecessária ou sem finalidade no ambiente de trabalho pode ser um desperdício por inutilidade desse movimento.

- g) Defeitos:** Qualquer produto com defeito que necessite de correção, gera um retrabalho, sendo considerado desperdício de tempo, manuseio e esforço, atribuindo custo desnecessário ao produto final.

2.1.2 Melhoria Contínua ou *Kaizen*

A busca pela melhoria contínua é um pilar da Metodologia Enxuta, o que envolve a criação de uma cultura organizacional que promove a avaliação constante e o aprimoramento dos processos, em que os colaboradores são incentivados a identificar oportunidades de melhorias e implementá-las (Oribe, 2022).

Com suas raízes no Japão e sua difusão global nas últimas décadas, o termo *Kaizen* representa a busca contínua pela melhoria e excelência em todos os aspectos da vida e do trabalho (Werkema, 2022).

A Toyota, pioneira da metodologia enxuta, é um exemplo de como os princípios do *Kaizen* podem transformar uma indústria. Sua abordagem se concentra na eliminação de desperdícios e na busca constante por melhorias em todos os aspectos da produção (Liker, 2022).

Para Liker (2022), um exemplo contemporâneo do *Kaizen* pode ser encontrado na indústria de tecnologia, que está constantemente inovando e refinando seus produtos e processos. Empresas como a Amazon e Apple, conhecidas por sua atenção aos detalhes e qualidade, aplicam os princípios do *Kaizen* em seu processo de design.

Além disso, segundo Graban (2013) o *Kaizen* também encontrou aplicação na área de saúde, onde a melhoria contínua é essencial. Nas principais instituições de saúde dos Estados Unidos, a abordagem *Kaizen* é usada para aprimorar e melhorar os processos de atendimento ao paciente, reduzir erros médicos e aumentar a qualidade e a eficiência dos cuidados médicos.

Portanto, conforme conclui Liker (2013), o *Kaizen* é um princípio que inspira a inovação e a busca pela melhoria em todas as áreas da vida dos negócios, em um mundo em constante mudança, bem como sua filosofia envolve todos os funcionários, estimulando desde os altos cargos de gestão até o trabalhador de chão de fábrica, comportamento profundamente relevante nos dias de hoje.

2.1.3 Outras Ferramentas e Princípios de Apoio:

Além das ferramentas mencionadas acima, o *Lean Management* também se beneficia de outras abordagens que se correlacionam, como nos descreve Liker (2022):

- a) **5S:** Uma metodologia para organizar o ambiente de trabalho, tornando-o mais eficiente e seguro. Esta sigla representa as palavras japoneses *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*, que traduzidas são respectivamente: classificar, organizar, limpar, padronizar (criar regras) e disciplinar (autodisciplina).
- b) **Heijunka:** Uma técnica para nivelar a produção e evitar picos de demanda, organizando o tempo para criar um fluxo que evite obsolescência e sobrecarga.
- c) **Jidoka:** O conceito de automação com um toque humano, que identifica anomalias e indica ao operador a detecção precoce de problemas, permitindo que defeitos na qualidade não sejam passados adiante.
- d) **Just-in-time:** O fluxo de produção adequa o tempo dos processos, por meio de planejamento contínuo que reúne as informações de forma que sejam utilizadas no momento certo da demanda dos clientes.
- e) **Kanban:** Um sistema de controle visual de produção que ajuda a equilibrar a demanda com a capacidade de atendimento desta, de acordo com a necessidade do cliente.
- f) **Poka-Yoke:** São dispositivos ou abordagens à prova de erros que evitam falhas no processo.

Essas ferramentas e metodologias, quando aplicadas de forma integrada e consistente, ajudam as organizações a alcançarem a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, que são objetivos essenciais do *Lean Management*.

2.2 Aplicação da Metodologia Enxuta em Diferentes Contextos

2.2.1 Na Indústria

A Metodologia Enxuta teve suas raízes na indústria, mais especificamente na Toyota, onde foi desenvolvida e refinada ao longo das décadas, onde foi amplamente

utilizada para melhorar a eficiência de produção, reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos (Womack, 2004).

Hoje, uma metodologia enxuta é aplicada em uma ampla gama de setores industriais, e muitos autores atuais contribuem para sua evolução e aplicação. Essa metodologia abrangente é amplamente aplicada na indústria, e as empresas continuam a desenvolver abordagens inovadoras na atualidade. Por exemplo, Ries (2012), aplicou princípios enxutos a empresas de tecnologia e startups, propondo a ideia de "construir, medir e aprender" como uma forma de criar produtos mais eficientes e com maior acessível no mercado.

Além disso, Liker (2009) argumenta que o Lean é mais do que apenas um conjunto de ferramentas, é uma filosofia que exige uma cultura de aprendizado contínuo. Ele enfatiza que a aplicação do Lean na indústria não é uma solução única, mas um processo de melhoria contínua e da aplicação dos princípios Lean a novos desafios, mantendo o foco na eficiência, qualidade e inovação.

2.2.2 Em Serviços

A Metodologia Enxuta não se limita à indústria. Ela tem se tornado cada vez mais relevante atualmente, à medida que as organizações buscam melhorar a eficiência e tem sido aplicada em empresas de serviços, como instituições financeiras, varejistas e empresas de tecnologia, para otimizar processos e melhorar a experiência do cliente.

Sob o olhar de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p.30), é fundamental considerar que o setor de serviços não são especificamente atividades periféricas, mas sim uma parte essencial da sociedade, inserida no núcleo da economia, desempenhando um papel fundamental na manutenção de sua saúde e funcionalidade.

É essencial que as empresas de serviços adotem, como pré-requisito para alcançar alta eficiência e custos reduzidos, as mesmas disciplinas e estratégias que tornam as empresas de produção que utilizam a filosofia *Lean* tão eficazes. A busca pela eficiência em serviços pode exigir investimentos significativos em instalações, terrenos, equipamentos, bem como exigir planejamento, organização, treinamento e controle, comparáveis aos investimentos necessários para atingir a eficiência na produção (Roman *et al*, 2014).

Destarte, o conceito de “serviço enxuto” pode ser compreendido como a aplicação das técnicas e ferramentas da filosofia enxuta no contexto dos serviços. Selau *et al.* (2009) destacam a existência de um “paradigma industrial comum” no qual uma lógica parecida está ocupando terreno tanto nos setores de produção quanto nos de serviços. Dada a notável semelhança entre os processos de produção e serviços, acredita-se que será viável aumentar a competitividade das empresas de serviços, reduzindo desperdícios e criando valor para o cliente por meio da adoção da abordagem *Lean Service*.

2.2.3 Na Área de Saúde

Conforme aduz Graban (2013), nos últimos anos, a Metodologia Enxuta também tem sido aplicada na área da saúde, sendo que hospitais e clínicas têm adotado essa abordagem para reduzir tempos de espera, melhorar a eficiência operacional e garantir a segurança dos pacientes.

Para Toussaint e Berry (2013), uma implementação bem-sucedida do Lean no setor de saúde não apenas resulta em uma melhor eficiência operacional e satisfação do paciente, mas também contribui para a criação de um ambiente de saúde mais resiliente, adaptável e preparado para enfrentar os desafios em constante evolução da prestação de serviços de saúde. Na visão desses autores, o objetivo principal do *Lean* no setor de saúde deve ser a geração de valor e benefícios diretos e indiretos para os pacientes.

Além da satisfação, a aplicação do Lean no setor de saúde também enfatiza a importância da segurança do paciente, com foco na prevenção de erros médicos, na gestão eficaz de medicamentos e na otimização dos protocolos de atendimento. Essas medidas visam garantir a máxima qualidade e segurança nos cuidados de saúde, contribuindo para resultados positivos e experiências satisfatórias para os pacientes (Pereira, 2015).

Em estudos da *Joint Commission Resources* (2013) constatou-se que a ênfase na colaboração entre equipes multidisciplinares e a promoção de uma abordagem centrada no paciente são aspectos cruciais da aplicação do *Lean* no setor de saúde. Ao envolver os profissionais de saúde, pacientes e familiares, a metodologia enxuta busca garantir que os cuidados de saúde sejam personalizados, eficientes e abrangentes, refletindo as necessidades individuais e coletivas dos pacientes.

Diante disso, é possível concluir que uma implementação bem-sucedida do *Lean* no setor de saúde não apenas resulta em uma melhor eficiência operacional e satisfação do paciente, mas também contribui para a criação de um ambiente de saúde mais resiliente, adaptável e preparado para enfrentar os desafios em constante evolução da prestação de serviços de saúde.

2.3 Desafios na Implementação da Metodologia Enxuta

A implementação da Metodologia Enxuta pode enfrentar resistência organizacional, pois exige mudanças culturais e operacionais significativas (Koenigsaecker, 2011). Além disso, identificar e modificar paradigmas pode ser um desafio complexo em algumas situações.

Para Dahl (2021), uma das maiores barreiras na implementação do *Lean* é a necessidade de uma mudança cultural profunda. Muitas organizações operam com mentalidade tradicional, e a transição para uma cultura de melhoria contínua pode ser desafiadora, exigindo o comprometimento de toda a equipe.

A resistência à mudança é comum quando se introduzem novas práticas e processos. Funcionários podem se sentir ameaçados, temendo a perda de empregos, alterações em suas funções ou desconforto com o desconhecido. Lidar com essa resistência é um dos desafios mais significativos. Segundo Liker (2022, p. 543) “as pessoas resistirão às mudanças, pois são apenas humanas”.

Liker (2022) ainda explana que, além da resistência a mudanças, a implementação bem-sucedida do *Lean* requer conhecimento específico e treinamento adequado para todos os envolvidos, principalmente a liderança responsável pela mudança. A falta de profissionais qualificados pode ser um desafio, demandando investimentos em capacitação.

Dessa forma, os estudos de Dahl (2021) concluem que, uma liderança preparada e ativa é capaz de superar os desafios apresentados por essa mudança de comportamento.

Em resumo, a implementação do *Lean* traz desafios significativos, que exigem comprometimento da equipe, liderança eficaz e adaptação cultural de todos os envolvidos.

3 METODOLOGIA

3.1 Clínica Vida Plena

A presente intervenção foi desenvolvida após projeto de pesquisa e se deu na Clínica Psicológica Vida Plena, localizada à Rua Mato Grosso, núm. 1906, Bairro Vista Alegre, em Espigão D'Oeste, Rondônia, deu início às suas atividades em julho de 2015, com o propósito de abordar, diagnosticar, prevenir e tratar questões e distúrbios psicológicos através de avaliações, pesquisas e diagnósticos em pacientes que residem nos arredores da cidade de Espigão D'Oeste. Abaixo podemos visualizar onde situa-se a cidade de Espigão D'Oeste (RO), assim como a frente da Clínica Psicológica Vida Plena:

Figura 1 – Localização Geográfica Espigão D'Oeste – RO.



Fonte: Bernarde (2007).

Figura 2 – Clínica Vida Plena



Fonte: Própria autora (2023).

A Clínica Vida Plena se dedica à missão de auxiliar esses pacientes na mitigação das adversidades do dia a dia, na superação de desafios psicológicos e na promoção da saúde emocional. O objetivo é apoiar essas pessoas na busca pelo autoconhecimento, no fortalecimento da autoestima e no desenvolvimento da inteligência emocional, proporcionando-lhes uma melhor adaptação social, liberdade e autonomia.

Além dos atendimentos ambulatoriais, essa clínica psicológica também presta serviços ao Detran, realizando avaliações psicológicas para os candidatos que buscam obter novas Carteiras Nacionais de Habilitação para condução de veículos automotores. Essa parceria gerou uma demanda significativa. Com o crescimento da demanda, a Clínica Vida Plena deparou-se com desafios significativos em sua gestão. Tornou-se imperativo para a empresa o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Por essa razão esse local foi escolhido para a realização da intervenção.

Com a finalidade de aprimorar os procedimentos internos, economizar recursos e elevar a qualidade dos serviços prestados, verificou-se a possibilidade de implementar a Metodologia Enxuta de maneira ética e eficaz em uma clínica psicológica, levando em consideração a sensibilidade e a complexidade inerente à área da saúde mental.

3.2 Métodos da Intervenção

Dadas as características do problema em questão, qual seja, a necessidade de implementação da gestão enxuta em uma clínica psicológica, clínica essa que enfrenta uma demanda crescente de clientes e, pelas peculiaridades do segmento, precisa garantir eficiência nos atendimentos. Constata-se que estamos lidando com um método de pesquisa qualitativa, pois reconhece a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, necessidade de melhorias e a empresa, situação essa que não pode ser traduzida em números.

A tratar sobre a abordagem qualitativa, Chizzotti (2017, p. 98) aduz que: “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. Sobre esse método segue a explanação:

Uma pesquisa qualitativa pressupõe o estabelecimento de um ou mais objetivos, a seleção das informações, a realização da pesquisa de campo. Em seguida, constroem-se, se necessário, as hipóteses que se ocuparão da explicação do problema identificado e define-se o campo e tudo o que será preciso para a recolha dos dados. Recolhidos os dados, passa-se à fase de sua análise. (Lakatos e Marconi 2022, p. 300)

A intervenção foi conduzida na Clínica Psicológica Vida Plena, considerando seu envolvimento com cuidados psicológicos, sendo realizadas entrevistas com os profissionais da clínica, observação participante na rotina e análise de relatórios administrativos. Tal finalidade teve natureza aplicada, segundo Lakatos e Marconi (2022, p. 317): “[..] cujo objetivo é adquirir conhecimento para a solução de um problema específico, e pesquisa de desenvolvimento experimental, que visa à produção de novos materiais, equipamentos, políticas e comportamentos, ou novos serviços”.

Para Lakatos e Marconi (2022, p. 317), a observação participante figura entre as técnicas mais empregadas pelos pesquisadores de abordagem qualitativa, distinguindo-se pelo fato de não recorrer a instrumentos como questionários ou formulários. É imperativo que o pesquisador conquiste a confiança do grupo estudado, promovendo uma compreensão genuína da relevância da pesquisa, sem ocultar seus objetivos. Na prática da observação participante, o observador desempenha um papel ativo e imersivo. Ele se integra à vida da comunidade que está sendo investigada, tornando-se um membro natural dela, especialmente quando ele já faz parte dessa comunidade.

Conjugada à observação participante, foi realizada a revisão da literatura acerca do tema proposto, método indispensável a qualquer obra científica, pois, utiliza como referência estudos pretéritos, comparando-os com a realidade, buscando a evolução dos assuntos apresentados e surgimento de novos raciocínios que contribuam para o enriquecimento da ciência, conforme conclui Matias-Pereira (2019, p. 83).

De acordo com esse contexto, a intervenção foi desenvolvida com a abordagem qualitativa por meio da observação participante aliada à revisão de literatura, e com natureza aplicada, possibilitando o aprofundamento da compreensão dos fenômenos estudados, buscando investigar e compreender a dinâmica da problematização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Vantagens da Implementação da Metodologia Enxuta

Existem uma série de vantagens para as organizações que, em busca de eficiência, qualidade e melhoria contínua, realizam a implementação da Metodologia Enxuta em sua rotina. Essa abordagem demonstrou sua eficácia, ao longo dos anos, originada na indústria automobilística japonesa, e posteriormente aplicada em diversos setores empresariais (Koenigsaecker, 2011).

As vantagens da Metodologia Enxuta incluem a redução de custos operacionais, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, aumento da satisfação do cliente, maior eficiência e competitividade no mercado (Liker, 2004).

Uma das principais vantagens do Lean é a eliminação de desperdícios, resultando em uma utilização mais eficaz de recursos, redução de custos e maior eficiência operacional. Conforme nos ensina Ohno (1988), o Lean enfatiza a importância da qualidade em todos os aspectos do processo. O Lean promove a otimização contínua dos processos, reduzindo tempos de ciclo e aumentando a produtividade da organização, isso resulta em produtos e serviços de maior qualidade, com menos erros e defeitos.

A implementação do *Lean* é amparada nessa cultura de melhoria contínua, na qual os funcionários são incentivados a identificar e resolver problemas. Isso leva à inovação e à adaptação mais ágeis, bem como um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável (Da Cruz Corrêa *et al*, 2023).

As organizações que adotam o *Lean*, além de focar na melhoria contínua, comprometem-se em direcionar o fluxo de valor para o cliente, o que frequentemente as tornam mais competitivas, respondendo mais rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos clientes, indo além de medidas de satisfação, mas tendo como meta a fidelização (Liker, 2009). Ao focar no valor para o cliente, o Lean busca atender às necessidades do cliente de maneira mais eficaz. Isso resulta em maior satisfação e fidelização do cliente.

Ressaltamos que, as vantagens associadas, incluindo redução de desperdícios, melhoria da qualidade, eficiência operacional e satisfação do cliente fazem do *Lean* uma abordagem valiosa para organizações que buscam se destacar e prosperar em ambientes competitivos.

4.2 Implementação da Metodologia Enxuta na Clínica Psicológica

Este estudo foi conduzido de forma que, dado o devido cuidado com a prestação de cuidados psicológicos, envolveu entrevistas com os profissionais da clínica, observação participante de suas rotinas e análise de relatórios administrativos, com a finalidade de identificar os processos-chave, assim, entender como o trabalho era executado e onde ocorriam os gargalos, bem como, após análise, realizou-se adequação da rotina aos princípios e ferramentas *Lean*.

Foi identificado que cada psicólogo da clínica possui e gere sua própria agenda, o que impacta na organização da prestação dos serviços da empresa, que funcionam por meio de consultas ambulatoriais agendadas, fato que causavam sobrecarga em determinados horários e obsolescência em outros. Alguns pacientes eram atendidos com mais frequência que outros sem uma justificativa, o que poderia causar insatisfação em alguns pacientes que não fossem atendidos com regularidade.

Outrossim, observou-se que a secretária, que deveria exercer um papel administrativo, como gerir as rotinas dos agendamentos dos psicólogos, apenas desempenhava o papel de copeira e recepcionista, ficando em seu maior período de trabalho ociosa.

Já a psicóloga que é a gestora da clínica, encontrava-se com demanda excessiva de atendimentos, pois além dos pacientes usuais, também ser a responsável pelas avaliações psicológicas do Detran, não encontrando tempo para realizar a gestão eficiente do estabelecimento.

Em linhas gerais, constatou-se que o desperdício identificado na Clínica Psicológica diz respeito ao método utilizado para os agendamentos e a responsabilidade das atuações dentro a organização, verificadas sobrecarga em determinados processos e ociosidade em outros.

Com a finalidade de eliminar os desperdícios de tempo e oferecer serviço de maior valor ao cliente, foi apresentado a equipe da Clínica a Metodologia Enxuta, principalmente a ferramenta *kaizen* (Liker, 2022), a fim de encontrar, por meio de equilíbrio na padronização dos procedimentos internos da empresa, promover uma cultura de melhoria contínua, na qual os funcionários são incentivados a explicar e implementar melhorias nos processos, bem como colocar o cliente no centro das operações e entender suas necessidades e expectativas.

Foi sugerido que os agendamentos e trâmites administrativos, como recebimentos e emissões de notas fiscais, passassem para a responsabilidade da secretária, possibilitando que os profissionais psicólogos voltassem suas preocupações apenas para o atendimento aos pacientes.

Hoje, existem diversos softwares de gestão de agendamentos, dessa forma, também se recomendou que fosse adquirido um desses programas informatizados com o escopo de organizar os atendimentos e melhorar a experiência e satisfação dos pacientes, diminuindo o tempo de ociosidade entre consultas.

Ademias, foi indicado a gestora que diminuísse a quantidade de agendamentos e substituísse esse tempo vago para realizar as atribuições na gestão da clínica.

Essas práticas visam aprimorar a eficiência operacional da clínica, racionalizar processos, melhorar a organização da rotina administrativa e reduzir desperdícios. A principal preocupação é garantir que essas mudanças não comprometam a qualidade do atendimento psicológico e o bem-estar dos pacientes, considerando a singularidade do contexto da saúde mental e a necessidade de priorizar o cuidado e as necessidades emocionais dos pacientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após identificada a necessidade na Clínica Vida Plena, devido aos desafios de gestão enfrentados por uma demanda crescente e à preocupação com a saúde mental e o bem-estar da população de Espigão D'Oeste, foi realizada a intervenção onde buscou-se, por meio de identificação de problemas, melhorar a gestão otimizando processos e priorizando a experiência dos pacientes.

A aplicação da Metodologia Enxuta e a implementação da cultura de melhoria contínua na clínica psicológica foi essencial para melhorar a eficiência sem comprometer o cuidado psicológico. Os resultados indicam que a proposta de intervenção otimizou os processos internos, eliminou desperdícios e aprimorou a qualidade dos serviços e a satisfação dos pacientes.

Além disso, esse estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre a aplicação da Metodologia Enxuta em clínicas de saúde mental, enriquecendo a literatura científica nessa área. Espera-se que os resultados possam impactar positivamente outras clínicas e instituições de saúde, beneficiando um maior número de pessoas.

Em resumo, a aplicação da Metodologia Enxuta na Clínica Vida Plena resultou em melhorias significativas na eficiência e qualidade dos serviços, afetando positivamente a empresa, alinhando-se aos objetivos dessa pesquisa, que foram plenamente atingidos, bem como contribuindo para o conhecimento científico no campo da gestão na área de saúde mental.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Patrícia Maria Ferreira de. **Inovação em saúde mental: os sistemas de informação e os serviços**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto de Higiene e Medicina Tropical.
- BARBOSA, Renata; BARBOSA, Eduarda; ARLENO, Suzana. **A metodologia enxuta e sua contribuição em uma instituição hospitalar**. *Journal of Lean Systems*, v. 1, n. 3, p. 53-68, 2016.
- BORGES, Gabriela Aline *et al.* **Proposta de um método de avaliação do impacto da implementação de práticas enxutas no contexto da cadeia de suprimentos de serviços de saúde**. p. 11, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215521>> Acesso em 28 de agosto de 2023.
- BERNARDE, Paulo Sérgio. **Ambientes e temporada de vocalização da anurofauna no Município de Espigão do Oeste, Rondônia, Sudoeste da Amazônia: Brasil (Amphibia: Anura)**. *Biota Neotropica*, v. 7, p. 87-92, 2007.
- BRANCALION, Fernanda Novaes Moreno; LIMA, Antônio Fernandes Costa. **Gestão baseada em processos visando à melhoria dos resultados assistenciais e financeiros em Saúde**. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 56, p. 2-3, 2022.
- CAVALCANTE, Natália Gomes Lúcio *et al.* **Implementação da produção enxuta em saúde: uma revisão sistemática de redes**. *Revista Produção Online*, v. 20, n. 1, p. 172-201, 2020.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2017. Parte II, Cap. 2.
- DA CRUZ CORRÊA, Geísa *et al.* **Aplicação do Lean no Setor de Serviços: Desafios e Oportunidades**. *Revista LabDGE UFF*, v. 1, n. 1, p. 01-09, 2023.
- DAHL, Jean. **Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança**; 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- DE OLIVEIRA, Marcos Lucas; VERGARA, Lizandra Garcia Lupi. **A influência do Lean Healthcare para gestão hospitalar**. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, v. 10, n. 17, p. 141-164, 2020.
- DENNIS, Pascal. **Produção Lean Simplificada: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo**; tradução Rosalia Angelita Neumann Garcia. – 2.ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. tradução: Scientific Linguagem Ltda. – 7.

ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

GRABAN, Mark. **Hospitais Lean : melhorando a qualidade, a segurança dos pacientes e o envolvimento dos funcionários**: Raul Rübenich. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2013.

JACQUINET, Marc. **Breve introdução ao lean management**. 2019. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8662/1/MarcJacquinet2019%20DEE%20Breve%20Introdu%C3%A7%C3%A3o%20ao%20Lean%20Management%20%283%20pp.pdf>> Acesso em 28 de agosto de 2023.

JCR, Joint Commission Resources. O pensamento lean na saúde: menos desperdício e filas e mais qualidade e segurança para o paciente; tradução: Raul Rubenich ; revisão técnica: Joaquim Cardoso. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2013.

KOENIGSAECKER, George. **Liderando a transformação lean nas empresas**; tradução: Raul Rubenich ; revisão técnica: Altair Flamarion Klippel ; coordenação e supervisão: José Antonio Valle Antunes Jr. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**; atualização João Bosco Medeiros. – 8. ed. – Barueri [SP] : Atlas, 2022.

LIKER, Jeffrey K.; CONVIS, Gary L. **O modelo Toyota de liderança Lean: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças**. Bookman Editora, p. 06, 2013.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota de excelência em serviços: a transformação lean nas organizações de serviço**; tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Altair Flamarion Klippel. – Porto Alegre: Bookman, 2018.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**; tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Altair Flamarion Klippel. – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José; **Manual de metodologia da pesquisa científica**; – 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistema Toyota de produção: uma abordagem integrada ao just-in-time**; tradução : Ronald Saraiva de Menezes ; revisão técnica : Altair Flamarion Klippel ; coordenação : José Antonio Valle Antunes Júnior. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015.

OHNO, Taiichi. O Sistema de Produção Toyota: Além da Produção em larga escala. Productivity, 1988.

ORIBE, Claudemir Y. **Advanced Kaizen: o método de análise e solução de problemas na manufatura enxuta e em outros contextos** – Rio de Janeiro : Alta Books, 2022.

PEREIRA, Hugo Rafael. **Resenha do livro: Pensamento Lean na saúde**. Revista Acreditação: ACRED, v. 5, n. 10, p. 178-184, 2015.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Leya, 2012.

RODRIGUES, Ana Cristina Oliveira; NETO, Annibal Affonso. **Aplicação do Lean no setor de saúde: estudo de caso em um hospital geral**. *Journal of lean systems*, v. 2, n. 2, p. 46-67, 2017.

ROMAN, Darlan José *et al.* **Lean service: aplicação do mapeamento do fluxo de valor em uma organização de serviços**. Revista Gestão Industrial, v. 9, n. 4, 2014.

SELAU, Lisiane Priscila *et al.* **Produção enxuta no setor de serviços: caso do hospital de clínicas de Porto Alegre - HCPA**. Revista Gestão Industrial, v. 5, n. 1, p. 122-140, 30 mar 2009.

TOUSSAINT, John S.; BERRY, Leonard L. **A promessa de lean na área da saúde**. In: Mayo Clin Proc. 2013. p. 74-82.

WERKEMA, Cristina. **Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing** – 2. ed. – [7ª Reimp.]. – Rio de Janeiro: GEN | Grupo Editorial Nacional. Publicado pelo selo Editora Atlas, 2022.

WOMACK, James P. **A máquina que mudou o mundo**. Gulf Professional Publishing, 2004.