

METODOLOGIA LEAN: A FERRAMENTA 5S APLICADA EM UMA UNIDADE DE INTERNAÇÃO DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DO SUL DO BRASIL

Mariane Dresch¹;

¹Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), Porto Alegre, RS.

<http://lattes.cnpq.br/2456611047978208>

Lisiane Nunes Aldabe²;

²Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), Porto Alegre, RS.

<http://lattes.cnpq.br/9591653763260602>

Aline Nunes Haar³.

³Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), RS.

<https://lattes.cnpq.br/6484970197718>

RESUMO: A busca pela melhoria e qualidade nos processos assistenciais tem impulsionado a adoção de metodologias de gestão nos serviços de saúde. Entre elas, destaca-se o Lean Healthcare, abordagem voltada para a eliminação de desperdícios e otimização dos fluxos de trabalho. Este capítulo tem como objetivo relatar a experiência de implementação da ferramenta 5S em uma unidade de internação clínica adulto de um hospital universitário da região Sul do Brasil. Trata-se de um relato de experiência desenvolvido por uma equipe multiprofissional composta por enfermeiros, técnicos de enfermagem e profissional administrativo, no contexto da implantação do Projeto Lean na instituição. A aplicação da ferramenta envolveu o levantamento de materiais e mobiliários, reorganização dos espaços físicos, identificação dos locais de armazenamento, padronização de processos e implementação de rotinas de limpeza e manutenção. Como resultados, observou-se a redução de desperdícios, otimização dos espaços, melhoria da organização dos ambientes e fortalecimento do comprometimento da equipe com a manutenção das mudanças implementadas. A experiência evidenciou que a ferramenta 5S contribui para a qualificação dos processos assistenciais e organizacionais, promovendo maior eficiência operacional e favorecendo a segurança do paciente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Qualidade. Enfermagem. Organização e Administração. Segurança do Paciente.

LEAN METHODOLOGY: THE 5S TOOL APPLIED IN AN INPATIENT UNIT OF A UNIVERSITY HOSPITAL IN SOUTHERN BRAZIL

ABSTRACT: The pursuit of improvement and quality in healthcare processes has driven the adoption of management methodologies in healthcare services. Among these, Lean Healthcare stands out as an approach focused on eliminating waste and optimizing workflow processes. This chapter aims to report the experience of implementing the 5S tool in an adult

clinical inpatient unit of a university hospital in Southern Brazil. This is an experience report developed by a multidisciplinary team composed of nurses, nursing technicians, and an administrative professional within the context of the institution's Lean Project implementation. The application of the tool involved the assessment of materials and furniture, reorganization of physical spaces, identification of storage locations, standardization of processes, and implementation of cleaning and maintenance routines. As a result, reductions in waste, optimization of space utilization, improved organization of the work environment, and strengthened staff commitment to sustaining the implemented changes were observed. The experience demonstrated that the 5S tool contributes to the improvement of healthcare and organizational processes, promoting greater operational efficiency and enhancing patient safety.

KEYWORDS: Quality Management. Nursing. Patient Safety. Organizational Efficiency.

INTRODUÇÃO

As instituições de saúde enfrentam desafios constantes relacionados à qualidade da assistência, à segurança do paciente e à eficiência dos processos de trabalho. Nesse contexto, a metodologia Lean tem se consolidado como uma importante estratégia para a melhoria contínua dos serviços, por meio da identificação e eliminação de atividades que não agregam valor ao cuidado (FUENTES *et al.*, 2023). Originada no Sistema Toyota de Produção, a filosofia Lean foi adaptada para o setor da saúde, buscando evitar ao máximo o desperdício, otimizando os fluxos assistenciais, aumentando a produtividade e promovendo maior satisfação dos usuários e profissionais. Estudos recentes demonstram que essa prática favorece a melhoria da qualidade assistencial, a redução de tempos de espera e a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis (BARROS *et al.*, 2021; FUENTES *et al.*, 2023; ZIMMERMANN; BOHOMOL, 2023).

Entre as ferramentas utilizadas na implementação do Lean, destaca-se o Programa 5S, que tem como finalidade promover organização, limpeza, padronização e disciplina nos ambientes de trabalho. Sua aplicação em instituições de saúde tem demonstrado resultados positivos na gestão de materiais, otimização de espaços físicos e fortalecimento da cultura organizacional voltada para a qualidade (KAMEO *et al.*, 2022). Buscando melhorar a organização do ambiente assistencial, assim como reduzir o desperdício e evitar grandes estoques de materiais, uma unidade de internação clínica de um hospital universitário implementou a ferramenta 5S como parte das ações do Projeto Lean institucional.

Para isso, foi necessário agregar profissionais da área de enfermagem, assim como da área administrativa, para realizar o levantamento do quantitativo necessário para o funcionamento adequado, sem riscos de prejuízo para a equipe assistencial ou para o paciente internado e a partir desse momento reorganizar o fluxo de reabastecimento da enfermaria.

OBJETIVO

Relatar o processo de implementação da ferramenta 5S em uma unidade de internação clínica de um hospital universitário do sul do Brasil e descrever os resultados observados após sua aplicação e implementação, considerando as etapas de planejamento, diagnóstico situacional, execução das ações e acompanhamento das mudanças implementadas. Busca-se ainda analisar os impactos da ferramenta na organização dos ambientes, na racionalização do uso de recursos, na padronização dos processos de trabalho, na otimização dos fluxos assistenciais e administrativos, bem como nas contribuições para a melhoria da qualidade da assistência e para o fortalecimento da cultura de segurança do paciente dentro do ambiente hospitalar.

METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência desenvolvido em uma unidade de internação clínica adulto de um hospital universitário localizado na região Sul do Brasil. A experiência ocorreu no contexto da implantação do Projeto Lean na instituição, cujo propósito consistia em promover melhorias nos processos assistenciais e administrativos, conforme os princípios da filosofia Lean Healthcare descritos por Fuentes *et al.* (2023).

Para operacionalização das ações, foi constituído um grupo de trabalho composto por dois enfermeiros, dois técnicos de enfermagem e um profissional administrativo. Inicialmente, realizou-se um diagnóstico situacional da unidade, contemplando o levantamento dos materiais, mobiliários e espaços destinados ao armazenamento, em seguida iniciou-se a aplicação da ferramenta 5S, porém de forma gradual, contemplando os cinco sentidos: utilização (Seiri), organização (Seiton), limpeza (Seiso), padronização (Seiketsu) e disciplina (Shitsuke). As atividades envolveram a retirada de materiais sem utilização, reorganização dos estoques, identificação dos locais de armazenamento por meio de etiquetas, elaboração de rotinas de limpeza e definição de padrões para manutenção dos ambientes e reposição de materiais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A implementação da ferramenta 5S possibilitou uma reorganização significativa dos ambientes da unidade, sendo possível identificar materiais obsoletos ou sem uso, equipamentos sem utilização e estoques excessivos, os quais foram destinados para descarte, redistribuição ou doação, evidenciando a otimização de espaços físicos e a redução de desperdícios. Segundo Kameo *et al.* (2022), a correta aplicação do senso de utilização favorece a racionalização dos recursos e a melhoria da organização dos ambientes hospitalares.

A aplicação do senso de organização favoreceu a definição de locais específicos para armazenamento dos materiais, identificados por meio de etiquetas padronizadas, facilitando sua localização pelos profissionais e reduzindo o tempo despendido na busca por insumos para a realização das suas atividades rotineiras. A etapa de limpeza e manutenção dos

ambientes promoveu maior controle sobre as condições físicas da unidade, contribuindo para a segurança dos pacientes e dos profissionais. Além disso, a elaboração de planilhas para monitoramento das atividades periódicas possibilitou maior sistematização das ações desenvolvidas. De acordo com Barros *et al.* (2021), ambientes organizados e processos padronizados são fatores essenciais para a redução de falhas e para a melhoria da qualidade assistencial, fato que foi possível observar tanto ao longo do processo, quanto após a sua implantação definitiva. A padronização dos processos e a ampla divulgação das mudanças implementadas contribuíram para o fortalecer a colaboração e responsabilidade coletiva, além de implementar uma cultura de melhoria contínua. Segundo Barros *et al.* (2021), a sustentabilidade das melhorias Lean depende diretamente do engajamento das equipes e da incorporação das mudanças à rotina institucional. De forma complementar, Zimmermann e Bohomol (2023) destacam que a participação ativa dos profissionais é fundamental para a consolidação das práticas de melhoria contínua nos serviços de saúde. Os resultados observados corroboram evidências da literatura, que apontam benefícios da metodologia Lean relacionados à redução de desperdícios, melhoria da eficiência operacional, qualificação dos processos assistenciais e fortalecimento da cultura organizacional (FUENTES *et al.*, 2023; BARROS *et al.*, 2021; ZIMMERMANN; BOHOMOL, 2023).

Dessa forma, o Senso de Utilização (Seiri) possibilitou a identificação e retirada de materiais obsoletos ou desnecessários, reduzindo desperdícios e liberando áreas de armazenamento. O Senso de Organização (Seiton) favoreceu a disposição adequada dos materiais e equipamentos, facilitando sua localização e reduzindo o tempo despendido nas atividades diárias.

O Senso de Limpeza (Seiso) contribuiu para a manutenção de ambientes mais seguros e adequados ao cuidado dos pacientes, o Senso de Padronização (Seiketsu) permitiu estabelecer critérios uniformes para a organização dos espaços e reposição dos materiais, enquanto o Senso de Disciplina (Shitsuke) estimulou o comprometimento dos profissionais com a manutenção das melhorias implementadas.

Cabe ainda destacar que é um processo relativamente longo, que exige acompanhamento contínuo e que consiste também na conscientização da equipe assistencial, já que nem todos estão engajados diretamente com a implementação do projeto

Entretanto, os relatos daqueles que participam ativamente, assim como a facilidade evidenciada na organização diária das tarefas, corroboram para o que ocorra uma colaboração coletiva quase que imediata dos profissionais da unidade. Observou-se também que a participação da liderança local foi um elemento facilitador para a implementação das mudanças, contribuindo para o alinhamento das equipes, resolução de dificuldades operacionais e incentivo à adesão dos profissionais. Nesse sentido, o apoio institucional e o envolvimento das lideranças constituem fatores fundamentais para a continuidade e sustentabilidade das melhorias alcançadas, já que uma liderança comprometida, reflete positivamente, diminuindo as inseguranças da equipe, inspirando o profissionais a seguir

em frente, evitando ruídos ou boatos, sempre deixando claro por que as mudanças precisam acontecer e quais os seus benefícios, além disso, reduz os fatores de risco associados a transições mal geridas, mantendo a equipe motivada.

Ainda foi possível afirmar que a ferramenta 5S possui potencial de replicabilidade ou seja, podemos aplicá-la em diferentes unidades assistenciais e setores do hospital, podendo ser adaptada às necessidades e particularidades de cada contexto. Sua aplicação representa uma estratégia de baixo custo, com resultados perceptíveis na organização do trabalho, na gestão de recursos e na qualidade da assistência, reforçando sua relevância como instrumento de apoio à implementação dos princípios Lean Healthcare nos serviços de saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de implementação da ferramenta 5S em uma unidade de internação clínica adulto contribuiu de forma extremamente positiva para uma melhor reorganização do ambiente de trabalho, redução de desperdícios, otimização dos recursos disponíveis e qualificação dos processos assistenciais. A aplicação gradual dos cinco momentos permitiu identificar oportunidades de melhoria, promover maior racionalização dos materiais e favorecer a padronização das atividades desenvolvidas pela equipe multiprofissional.

Os resultados observados evidenciaram benefícios que vão além da organização do espaço físico. Eles refletem diretamente na dinâmica operacional da unidade, na agilidade dos processos de trabalho e na segurança do paciente. A identificação adequada dos materiais, a definição de fluxos mais organizados e a padronização das rotinas contribuíram para reduzir o tempo despendido na busca por insumos e minimizar potenciais falhas relacionadas à gestão de recursos, favorecendo a continuidade e a qualidade da assistência prestada.

Destaca-se que só foi possível implementar o projeto devido à contribuição, ao envolvimento da equipe multiprofissional e ao compromisso institucional com a cultura de melhoria contínua. Nesse contexto, ressalta-se que a participação ativa dos profissionais se mostrou fundamental para a consolidação das mudanças propostas e para o desenvolvimento da cultura de manutenção das ações desenvolvidas. Entretanto, a experiência também evidenciou desafios relacionados ao processo de transformação organizacional, especialmente aqueles ligados à sensibilização e ao engajamento permanente dos trabalhadores, uma vez que a manutenção dos resultados depende da incorporação dos princípios do 5S à rotina diária dos serviços.

Além disso, foi possível perceber que a ferramenta 5S constitui uma intervenção de baixo custo e fácil aplicação, podendo ser adaptada a diferentes contextos assistenciais e administrativos dentro das instituições de saúde. Sua utilização favorece não apenas a melhoria dos processos internos, mas também o fortalecimento da cultura de qualidade e segurança, aspectos de extrema importância e relevância para instituições que buscam a excelência na assistência.

Assim, conclui-se que a implementação do 5S representou uma importante estratégia para o fortalecimento das práticas de gestão da qualidade na unidade citada, contribuindo para ambientes mais organizados, seguros e eficientes. Busca-se rotineiramente continuar o monitoramento das ações implantadas, bem como o desenvolvimento de novas iniciativas voltadas à melhoria contínua dos processos de trabalho. Somado a todo o processo, sugere-se a realização de estudos futuros que avaliem indicadores assistenciais, operacionais e econômicos relacionados à aplicação da ferramenta, ampliando as evidências sobre seus impactos nos serviços de saúde e na prática da enfermagem.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Letícia Bianchini de et al. Lean Healthcare Tools for Processes Evaluation: An Integrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 14, p. 7389, 2021.
- FUENTES, Livia Barrionuevo El Hetti et al. A aplicação do Lean Healthcare no processo de hospitalização e alta do paciente: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 76, n. 5, e20220751, 2023.
- KAMEO, Simone Yuriko et al. Programa 5S: experiência de implantação em um serviço de farmácia hospitalar em Campinas, São Paulo, Brasil. *Revista Enfermagem Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 286-293, 2022.
- ZIMMERMANN, Guilherme dos Santos; BOHOMOL, Elena. Lean Six Sigma methodology to improve the discharge process in a Brazilian intensive care unit. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 76, n. 3, e20220538, 2023.