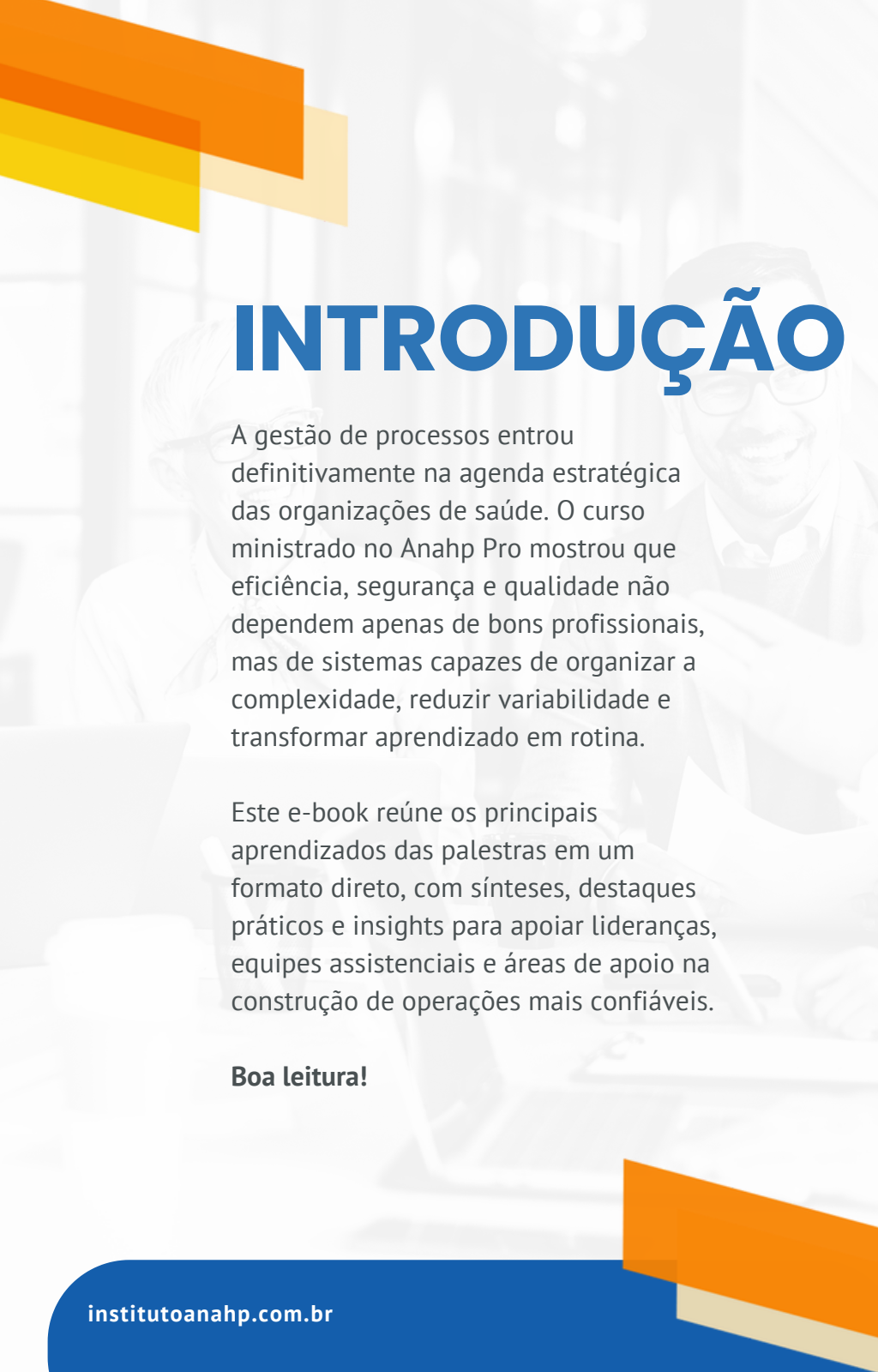




INSTITUTO
anahp

anahp
PRO

**Gestão de
processos e
excelência
operacional**



INTRODUÇÃO

A gestão de processos entrou definitivamente na agenda estratégica das organizações de saúde. O curso ministrado no Anahp Pro mostrou que eficiência, segurança e qualidade não dependem apenas de bons profissionais, mas de sistemas capazes de organizar a complexidade, reduzir variabilidade e transformar aprendizado em rotina.

Este e-book reúne os principais aprendizados das palestras em um formato direto, com sínteses, destaques práticos e insights para apoiar lideranças, equipes assistenciais e áreas de apoio na construção de operações mais confiáveis.

Boa leitura!



QUEM COMPARTILHA EXPERIÊNCIA

- Carlos Frederico Pinto, Senior Advisor do Lean Institute Brasil
- Daniel Tkacz, vice-presidente de Operações da Azul Linhas Aéreas
- Ederson Almeida, diretor-executivo de Excelência em Saúde do Einstein Hospital Israelita
- Julio Vieira, CEO do Hcor
- Marco Saavedra, CEO da ILES Health
- Thiago Souza, PhD, gerente sênior de operações da Rede Américas

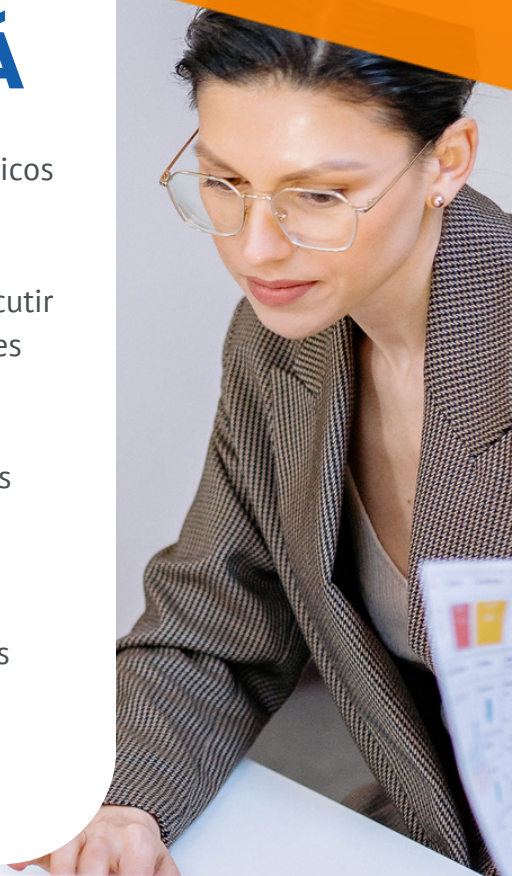
EM RESUMO

**O ENCONTRO MOSTROU
QUE EXCELÊNCIA
OPERACIONAL EM SAÚDE
DEPENDE DE ESTRATÉGIA,
SISTEMAS CONFIÁVEIS,
LIDERANÇA ATIVA E
APRENDIZADO CONTÍNUO.**

- Processos só ganham força quando estão conectados à estratégia e acompanhados pela alta liderança.
- Em saúde, culpar pessoas costuma esconder problemas de sistema, comunicação e governança.
- Eficiência operacional exige dados, método, escuta da linha de frente e foco no valor entregue ao paciente.
- Experiências da aviação reforçam a importância de planejamento, protocolos, simulações, redundâncias e debriefings.

PARA APLICAR JÁ

- Revisar quais processos críticos estão ligados aos objetivos estratégicos do ano.
- Criar rituais curtos para discutir riscos, gargalos e prioridades com equipes de diferentes áreas.
- Escolher poucos indicadores operacionais que mostrem capacidade, qualidade, segurança e desperdício.
- Registrar aprendizados após eventos relevantes, transformando desvios em ações de melhoria.



PROCESSOS COMO AGENDA ESTRATÉGICA

A experiência apresentada por Julio Vieira mostrou que excelência operacional amadurece quando deixa de ser uma coleção de projetos e passa a orientar escolhas institucionais.

O QUE O DEBATE MOSTROU

- No Hcor, a jornada começou com áreas cuidando de seus próprios processos, com métodos e prioridades diferentes.
- A conexão com a estratégia, apoiada pelo Balanced Scorecard, ajudou a integrar pessoas, tecnologia, processos, cliente, sociedade e sustentabilidade.
- O papel da alta liderança é definir prioridades, remover barreiras e garantir que os fluxos críticos recebam atenção real.

Insight: Processo sem estratégia vira disputa de prioridade; processo conectado à estratégia vira capacidade de gestão.

SISTEMA ANTES DA CULPA

Marco Saavedra reforçou uma mensagem central para ambientes complexos: bons profissionais podem produzir maus resultados quando o sistema é mal desenhado.

O QUE O DEBATE MOSTROU

- O experimento das contas vermelhas, de Deming, ajuda a mostrar que a variação muitas vezes nasce do processo, não da intenção das pessoas.
- Projetos de melhoria precisam envolver diferentes áreas e contar com espaço executivo para discussão de dores, prioridades e dados.
- Ferramentas como FMEA, safety huddles e monitoramento de indicadores tornam riscos visíveis antes que eles cheguem ao paciente.

Insight: A pergunta mais útil não é quem errou, mas que condição do sistema permitiu que o erro acontecesse.

LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CONFIANÇA

Carlos Frederico Pinto aprofundou o papel da liderança em sistemas complexos. Hospitais não funcionam como máquinas lineares: regras ocultas, redes informais e ciclos de feedback influenciam a operação todos os dias.

O QUE O DEBATE MOSTROU

- A média liderança é o elo que traduz estratégia em rotina e enxerga os fluxos reais no gema.
- A alta liderança precisa criar condições para a transformação: papéis claros, recursos, suporte e segurança psicológica.
- Sem confiança, riscos deixam de ser verbalizados, falhas permanecem escondidas e o sistema perde capacidade de aprendizado.

Insight: Antes de redesenhar processos, vale observar como a organização conversa sobre problemas.

EFICIÊNCIA COM VALOR PARA O PACIENTE

Thiago Souza trouxe uma provocação direta: a saúde pode ser eficaz em muitos contextos, mas ainda precisa avançar em eficiência, uso de dados e pragmatismo operacional.

O QUE O DEBATE MOSTROU

- Melhorias interrompidas cedo demais capturam apenas parte do resultado possível.
- Indicadores como ORE, inspirado no OEE, ajudam a avaliar disponibilidade, performance e qualidade no uso de salas cirúrgicas.
- Letramento financeiro e compreensão de custos são fundamentais para conectar operação, sustentabilidade e cuidado.

Insight: Eficiência não é cortar cuidado; é reduzir desperdício para entregar mais valor ao paciente.

APRENDIZADOS DA AVIAÇÃO PARA A SAÚDE

Daniel Tkacz trouxe a perspectiva da Azul para mostrar como operações complexas dependem de planejamento, coordenação e disciplina de execução.

O QUE O DEBATE MOSTROU

- Boa operação depende de bom planejamento; quando o plano nasce inviável, a execução já começa fragilizada.
- Protocolos, redundâncias, simulados, salas de crise e debriefings transformam eventos críticos em aprendizado.
- A orientação de observar, perceber e atender combina padronização com autonomia da linha de frente.

Insight: Processos robustos não substituem o julgamento das equipes; eles criam base para decisões melhores.

PRINCIPAIS APRENDIZADOS

- Conectar processos à estratégia e aos rituais de decisão.
- Tratar falhas como informação sobre o sistema.
- Fortalecer a média liderança como agente da rotina.
- Criar segurança psicológica para problemas aparecerem cedo.
- Usar dados para medir eficiência, capacidade e valor.
- Transformar incidentes, simulações e desvios em aprendizado.



CHECKLIST PARA A PRÓXIMA REUNIÃO

- Quais processos mais impactam segurança, experiência e sustentabilidade?
- Quem é responsável por olhar o fluxo completo, e não apenas uma etapa?
- Que indicador mostra se o processo está melhorando de verdade?
- Que barreiras a liderança precisa remover para a equipe avançar?
- Como a linha de frente participa da identificação das causas?
- O que será aprendido, registrado e acompanhado após cada desvio relevante?

CONCLUSÃO

A gestão de processos em saúde é uma disciplina de integração. Ela conecta estratégia, pessoas, dados, tecnologia, segurança e sustentabilidade em torno de um objetivo comum: entregar cuidado melhor, com menos desperdício e mais previsibilidade.

O avanço depende menos de uma ferramenta isolada e mais da capacidade de criar sistemas de gestão consistentes, com liderança presente, comunicação aberta e aprendizado contínuo.

Realização:

