

## Tipos de problemas

Alguns problemas, irão requerer uma ação imediata para resolvê-los. Outros irão requerer algum tipo de análise afim de:

1. *Identificar as causas*
2. *Identificar mudanças que neutralizem as causas*
3. *Testar as mudanças com o PDSA*
4. *Implementar as mudanças que passaram nos testes*

Um problema é qualquer resultado que é diferente da performance desejada em qualquer tempo

- Resolver problemas de forma eficaz é fundamental para prestar um cuidado com qualidade e segurança
- Qualquer pessoa, em qualquer nível, deve ser capaz de pensar criticamente sobre o trabalho e resolver problemas que surgem no exercício de sua atividade profissional

**“Você aprende resolvendo problemas, falhando, refletindo sobre o fracasso e ajustando o curso”. – Steve Jobs**

**Art Smalley define**

**4 situações em que temos problemas e propõe abordagens para os mesmos (aqui apresentado com algumas adaptações)**

Quatro tipos de situações			
1	2	3	4
Ver e agir	Diferença em relação ao padrão	Melhoria Incremental	Inovação de ruptura
Ação reativa (Mudanças reativas) Manter o padrão		Ação proativa (Mudanças fundamentais) Elevar o padrão	

Tipo 1: Ver e agir (Solução de problemas):

Problemas que dependem de resposta rápida e imediata para lidar com os sintomas percebidos. Sua solução fornece algum alívio imediato e mitigação de problemas, mas geralmente não consegue chegar às causas do problema e pode levar a ciclos prolongados de combate a incêndios.

Considere a ação dos bombeiros.

Se sua casa está pegando fogo, sua necessidade imediata é que alguém se certifique de que os ocupantes estão seguros, apague o fogo e forneça qualquer atendimento médico de emergência necessário para inalação de fumaça, queimaduras, etc.

Você não vai convocar uma reunião de grupo para explorar por que ocorreu, qual foi a causa, e como evitar que o fogo aconteça novamente. A análise de por que o incêndio ocorreu e como evitar que ele se repita é importante e deve ser feita depois através de diferentes mecanismos e processos de investigação.

A solução de problemas não levará a uma melhoria ou a um estado ideal, mas pode satisfazer necessidades imediatas, proteger o paciente e ganhar tempo vital para se aprofundar em detalhes críticos para investigação.

### **Tipo 2: Lacuna em relação ao Padrão**

Percepção que os resultados estão se afastando em relação ao padrão (piora).

A forma de abordar é estruturada e envolve a

- Identificação do problema,
- Definição de metas,
- Análise de causas básicas,
- Identificação, teste e implementação de mudanças
- Atividades de acompanhamento.

O objetivo inicialmente é retornar à condição anterior e evitar que o problema se repita eliminando suas causas subjacentes.

Não resulta em melhoria – apenas o retorno a uma condição anterior.

Nesta situação a equipe deve analisar o que causou o resultado anormal e fazer duas perguntas:

1. É possível implementar uma mudança que impeça que o resultado volte a ocorrer? Se sim, implemente (depois de testar!)
2. Se não é possível evitar que o resultado volte a ocorrer, é possível criar um plano de contingência para que quando o resultado ocorrer o impacto no cuidado seja minimizado? Se sim, crie o plano e teste.

### **Tipo 3: Melhoria incremental**

A partir de uma situação identificada se estabelece uma meta a ser atingida que resultaria em níveis ou padrões melhores em relação aos existentes.

Envolve também a identificação da situação atual, definição de metas, identificação, teste e implementação de mudanças e atividades de acompanhamento.

### **Tipo 4: Inovação de ruptura**

Solução inovadora de problemas baseada na criatividade, síntese e reconhecimento de oportunidades.

É aberto e identifica novos problemas, espaços de solução ou oportunidades de maneiras não reconhecidas anteriormente.

Estabelece novas normas que muitas vezes implicam melhorias radicais em produtos/processos gerando valor inesperado para o cliente muito além dos níveis atuais.

A figura 1 sugere que há uma divisão clara, sem superposição, entre as 4 situações

1	2	3	4
Ver e agir	Diferença em relação ao padrão	Melhoria Incremental	Inovação de ruptura
Ver e Agir	Dif Padrão	Melhoria	Inovação

## Como melhorar os processos



Chegamos ao último tema deste curso, depois de uma longa viagem sobre as IRAS, vamos, agora, ter acesso a informações mais estratégicas, , sem deixar nosso contexto profissional que é o ambiente hospitalar.

Agora, visualizando os indicadores, vamos entender como podemos melhorar os processos através de ferramentas estratégicas de ação e análise de informações. Vamos lá?

**O acompanhamento dos processos por meio de indicadores bem estruturados, com linha de base definida (ponto de partida do indicador), meta clara e possível de ser alcançada em determinado período de tempo e confiabilidade das informações nele contidas é o primeiro passo para que seja possível realizar o gerenciamento dos processos.**

É imprescindível a interpretação adequada/coesa das informações, bem como do seu acompanhamento contínuo e análise das causas contribuintes para a obtenção do resultado alcançado, sendo possível a criação de estratégias e aplicação de ações que visem sanar (eliminar) ou mitigar (reduzir) os riscos e eventos relacionados a assistência fornecida e prestada.

Algumas ferramentas básicas da qualidade, que poderão ser utilizadas no gerenciamento dos indicadores/processos.

## Gestão visual

É um dos processos mais poderosos para garantir que a informação esteja disponível e visível para todos no momento e local onde é necessária, permitindo uma rápida visualização, observação dos processos em tempo real e a compreensão da situação real, permitindo que os problemas sejam corrigidos rapidamente quando ainda são pequenos e de baixo impacto antes que se tornem grandes demais e muito prejudiciais. Como é uma ferramenta em que todos os envolvidos têm acesso, a gestão visual permite que:

- Ocorra redução dos ruídos de comunicação, pois transmitem a informação de maneira mais dinâmica e visual;
- Melhora a percepção das anormalidades por meio de instalação de dispositivos/sinalização;
- Facilita o envolvimento de todos que fazem parte do processo, gerando o estímulo a cooperação. (ALVES, 2019; NOGUEIRA, 2014)

## Quadro Kamishibai

- Aumento na conscientização da equipe, sobre prevenção das IRAS;
- Lembrete sobre a manutenção dos componentes dos bundles baseado em evidências;
- Reduz a variabilidade das certificações e processos;
- facilitar a interação entre líderes e funcionários da linha de frente;
- Oportunidades de treinamento em tempo real;
- oportunidade de identificar e abordar lacunas e barreiras de conhecimento;
- Abre linhas de comunicação entre a equipe multidisciplinar da linha de frente e a liderança da unidade e instituição hospitalar;
- Identificação de desafios para execução e cumprimento dos bundle vivenciados pela equipe. (SHEA, 2018; KAMITY, 2021; ORMSBY, 2020).

## Brainstorming

Estimula a criatividade das pessoas ao gerar o maior número possível de ideias sobre um assunto (CHAVES, 2019). Portanto reúne-se um grupo de pessoas incluindo todas aquelas que possam, de alguma forma, contribuir para a compreensão do assunto a ser tratado, por um curto período de tempo, onde todos tem a mesma oportunidade de opinar de forma

espontânea sobre determinado assunto que necessita de solução (ALVES, 2019; NOGUEIRA, 2014; CHAVES, 2019).

Deste modo a filosofia básica do Brainstorming é deixar vir à tona todas as ideias possíveis, sem que haja nenhum tipo de crítica, julgamento ou inibições durante a exposição, sendo um processo que estimula o pensamento aberto, em que novas dimensões de um mesmo problema são descobertas (ALVES, 2019; NOGUEIRA, 2014).

### **Gráfico de Pareto**

É útil para ajudar a focar os esforços de melhoria e é uma manifestação da regra 80-20 (80% das não conformidades são devido a 20% das causas potenciais), de modo que muitas das causas contribuirão pouco para o efeito global do processo em questão. A função do Pareto é, portanto, distinguir com clareza os problemas poucos vitais dos muitos triviais (LANGLEY, 2011; ALVES, 2019).

### **Cinco Porquês**

É uma técnica que auxilia no aprofundamento da análise de problemas simples, o que não substitui uma análise mais detalhada quando o problema apresenta mais de uma causa, sendo necessário a utilização de ferramentas complementares para contemplar todos os outros fatores importantes que impacta a melhoria dos processos. Nesta técnica, a equipe deve perguntar o porquê da ocorrência de um problema, e a cada causa encontrada o porquê dela, consecutivamente, por cinco vezes ou até achar a causa raiz, para que depois possam ser tomadas ações corretivas, tratando a causa e buscando minimizar a ocorrência de novos eventos (ALVES, 2019; NOGUEIRA, 2014).

E por que utilizar essa técnica? Segundo Rocha e colaboradores (2017), ao chegar no 5 conseguimos encontrar a causa raiz do problema, isso porque:

- no 1º, temos um sintoma;
- no 2º, temos uma desculpa;
- no 3º, temos um culpado;
- no 4º, temos uma causa
- no 5º, temos a causa raiz.



Assim que a causa-raiz for identificada deve-se assegurar que a causa encontrada é correta através de outros questionamentos, como:

- Que provas tenho de que esta causa existe? (É concreta? É mensurável?)
- Que provas tenho de que esta causa levará ao problema identificado? (ou estou apenas fazendo suposições?)
- Que prova tenho de que esta é a principal causa que verdadeiramente leva ao problema? (mesmo que seja um fator importante, a causa principal poderia ser outra) (ALVES, 2019).

## **Diagrama de causa e efeito**

Também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe (devido ao seu formato) é utilizado para coletar e organizar o conhecimento atual sobre as possíveis causas de problemas ou variação (efeito indesejável) envolvidos em um processo (LANGLEY, 2011).

Para melhor aproveitamento da ferramenta sugere-se que sua construção seja realizada após a aplicação da técnica do brainstorming e dos 5 porquês, combinando sim as percepções/ideias obtidas. A construção cuidadosa do diagrama de causa e efeito tem por objetivo mostrar com clareza e em diversos níveis de detalhamento quais são as causas que contribuem para o surgimento de um determinado efeito, sendo possível agrupar as causas por categorias, onde cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema ou variação (efeito indesejável), clareando ainda mais a visão a respeito do problema em questão, resultando em uma visão mais abrangente e profunda da realidade, de forma sistemática (ALVES, 2019; NOGUEIRA, 2014).

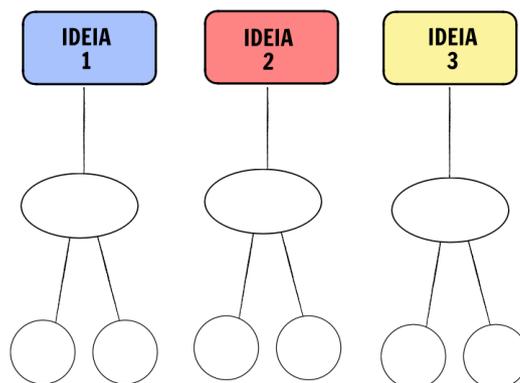
Uma das formas de agrupar as causas é através do uso de seis categoria chamadas 6Ms – matéria-prima (materiais), mão de obra (pessoas), método (procedimentos), medidas, meio ambiente e máquina (equipamentos); entretanto as causas matrizes (6 Ms) podem ser adaptadas conforme a necessidade (NOGUEIRA, 2014).

Para utilizar o diagrama de forma assertiva, o problema precisa ser delimitado e, após a realização da técnica dos 5 porquês e do brainstorming com a equipe, é importante ordenar as informações de maneira concisa e analisar qual a probabilidade de ocorrência e quais são as causas que realmente impactam no efeito indesejável, e assim propor o plano de ação (ALVES, 2019).

Em um ciclo de PDSA para o desenvolvimento de mudanças, o diagrama de causa e efeito é uma ferramenta útil para descobrir, organizar e resumir o conhecimento do grupo/equipe sobre as causas que contribuem para a variação ou problema (efeito indesejável) (LANGLEY, 2011).

## Diagrama de Afinidades

É um método para reunir dados qualitativos, sendo utilizado em situações em que não se dispõe de dados estatísticos para tomada de decisão. O objetivo do diagrama é categorizar ou agrupar itens disponíveis que têm alguma relação ou associação (afinidade). É uma boa ferramenta para analisar os resultados obtidos de uma sessão de brainstorming para desenvolver mudanças, bem como reunir as opiniões dos interessados na condução de uma sessão de planejamento para a melhorias (LANGLEY, 2011).



## 5W3H

Para desenvolver um plano de ação coeso é necessário realizar previamente o levantamento e análise das causas fundamentais pelas quais o problema (efeito indesejável) esteja ocorrendo.<sup>3</sup> Após chegar a uma conclusão sobre a provável solução do problema, a equipe deve elaborar um plano de ação, antes, porém é preciso que certifique da viabilidade (financeira, ambiental, técnica e segurança das ações entre outras viabilidades (CHAVES, 2019).

O 5W3H representa as iniciais das palavras em inglês das suas etapas:

- **What** - O que: descrição do que será feito.
- **Why (Por que):** motivo pelo qual a ação/atividade será realizada (justificativa).
- **Who (Quem):** Nome da pessoa responsável pela execução e/ou liderança da ação, sendo assim responderá sobre a ação para a equipe.
- **When (Quando):** o prazo em que cada uma das ações/atividades deverá ser realizada (data de início e fim).
- **Where (Onde):** local onde a ação/atividade será realizada.
- **How –(Como):** descrição dos passos necessários para garantir que a ação/atividade seja realizada.
- **How much (Quanto custa):** qual o valor necessário para fazer a ação/atividade descrita?
- **How measure (Como medir ou avaliar):** qual será a maneira de analisar utilizada para saber se a ação/atividade resolveu o problema?

