

## **Da Teoria à Prática: Engajamento e Inovação na Melhoria Contínua de um Hospital com o Ciclo PDCA**

Andressa Aparecida Santana Furtini  
Alexandra Kelly de Moraes  
Romula Keli Marino  
Daniela Meirelles Andrade

**Resumo:** Este estudo de caso apresenta a experiência de Melissa e Lara, duas profissionais responsáveis pela liderança de um setor recém-criado em uma instituição hospitalar, que implementam a metodologia Kaizen como estratégia para engajar os colaboradores na busca pela qualidade e pela melhoria contínua. A iniciativa se concretiza por meio de um projeto estruturado com base no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), complementado pela inovação representada pelo *Termoquality*, um termômetro desenvolvido para mensurar e acompanhar o progresso das melhorias implementadas em cada setor. O caso proporciona aos estudantes de Administração e áreas afins uma imersão em um contexto real de aplicação de ferramentas de gestão da qualidade, incentivando-os a tomar decisões estratégicas, propor soluções para desafios organizacionais e refletir sobre práticas de melhoria contínua. A metodologia favorece o debate coletivo, estimulando a troca de experiências com outras ferramentas de qualidade que os alunos já tenham estudado ou vivenciado, além de promover o desenvolvimento de competências relacionadas à análise crítica, tomada de decisão, gestão de processos e inovação. Ao final, espera-se que os discentes compreendam de forma aprofundada os procedimentos e as etapas envolvidas na aplicação do ciclo PDCA, reconhecendo suas interfaces com a cultura organizacional e as estratégias de inovação em ambientes corporativos.

**Palavras-Chave:** Gestão da Qualidade; Inovação; Melhoria Contínua; PDCA; Cultura Organizacional.

## 1. Introdução

A área da saúde é essencial para toda a sociedade, e a busca pela qualidade nesse setor torna-se ainda mais relevante, especialmente após a pandemia da COVID-19, que evidenciou a importância de instituições hospitalares bem estruturadas e comprometidas com a excelência no cuidado e suporte à vida (Kovner; Knickman, 2018). A pandemia expôs fragilidades e lacunas nos processos administrativos e operacionais de muitas instituições de saúde, demandando uma reavaliação das práticas de gestão e a implementação de novas metodologias para garantir eficiência no atendimento e segurança dos pacientes.

Nesse contexto, metodologias de melhoria contínua, como o Kaizen e o ciclo PDCA, mostraram-se essenciais para enfrentar os desafios da gestão hospitalar no pós-pandemia, permitindo otimizar processos, reduzir desperdícios e engajar colaboradores de forma sistemática.

O presente caso de ensino ocorre no Hospital MG (nome fictício), localizado no sul de Minas Gerais, durante o período crítico da pandemia da COVID-19, entre 2020 e 2021. O caso descreve a trajetória de Melissa, recém-formada em Administração, e Lara, estudante e estagiária, que assumem a responsabilidade de atuar no setor de Qualidade, recém-criado na instituição. O desafio era claro, mas complexo: implementar uma cultura de qualidade baseada na metodologia Kaizen, em um ambiente em que os profissionais possuíam alta competência técnica, mas enfrentavam dificuldades na gestão de processos e na implementação de melhorias sustentáveis (Sutrisno; Rimawan; Sitorus, 2022).

O dilema central do caso envolve a necessidade de promover mudanças em um ambiente tradicionalmente resistente à gestão de processos. Para superar esse desafio, Melissa e Lara estruturaram um projeto baseado no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) (Alpendre *et al.*, 2017) e criaram o *Termoquality*, uma ferramenta visual em formato de termômetro, que mede o progresso das melhorias e incentiva o engajamento das equipes por meio de premiações simbólicas. Essa iniciativa contribuiu para despertar interesse e motivação entre os colaboradores, promovendo mudanças significativas nos processos internos da instituição.

Além disso, a gestão da qualidade no setor de saúde não apenas otimiza custos operacionais, como também melhora a segurança dos pacientes e os resultados clínicos. Estudos recentes mostram que hospitais que implementam processos sistemáticos de melhoria contínua, como o Kaizen, alcançam níveis mais altos de satisfação dos pacientes e maior eficiência nos processos internos (Castro *et al.*, 2021). A experiência de Melissa e Lara evidencia que inovações simples, mas bem estruturadas, podem transformar significativamente a cultura organizacional, a eficiência operacional e a qualidade do cuidado prestado.

## 2. Contexto do Caso: Implementando Qualidade e Engajamento no Hospital

A seção a seguir apresenta o contexto no qual o caso está inserido, descrevendo inicialmente o ambiente organizacional do hospital e os desafios enfrentados em sua rotina. Em seguida, são detalhadas as iniciativas conduzidas por Melissa e Lara, que assumiram a liderança do setor de qualidade, destacando a adoção da metodologia Kaizen e do ciclo PDCA como

ferramentas de apoio à melhoria contínua. Por fim, apresenta-se a criação do *Termoquality*, recurso inovador desenvolvido para estimular o engajamento dos colaboradores e acompanhar o progresso das ações implementadas.

## 2.1 Fundação e Desenvolvimento do Hospital MG

O Hospital MG, fundado em 1941 em uma cidade do sul de Minas Gerais, surgiu da iniciativa filantrópica de três amigos o Pedro, João e Marcos (nomes fictícios) – motivados pela alta mortalidade materna e infantil local. Na época, a assistência médica era precária, e muitos óbitos poderiam ser evitados com melhores condições de atendimento. O objetivo dos fundadores era claro: criar uma instituição dedicada não apenas à maternidade, mas também ao acompanhamento contínuo das crianças em suas fases iniciais de vida, com uma abordagem integrada de prevenção e manutenção da saúde, visando reduzir as taxas de mortalidade e melhorar a qualidade do atendimento prestado à população.

Ao longo das décadas, o Hospital MG consolidou-se como referência regional em saúde, atendendo aproximadamente 450.000 habitantes e abrangendo mais de 30 municípios vizinhos. Para manter a excelência, a instituição investiu continuamente na modernização de suas instalações e na atualização de seus processos, reconhecendo que a qualidade no atendimento depende de estruturas físicas adequadas, recursos humanos capacitados e processos eficientes.

Em 2004, uma nova equipe administrativa assumiu a gestão do hospital e promoveu mudanças estratégicas significativas, incluindo reestruturação física e organizacional. Foram criados departamentos estratégicos, como Marketing, Recursos Humanos, Suprimentos, Serviço de Nutrição e Dietética (SND), Serviços Gerais, Lavanderia e Manutenção, que possibilitaram a adoção de ferramentas de gestão modernas e profissionalizaram as operações.

No contexto dessas transformações, em 2008, foi estabelecido o setor de Qualidade. Foi nesse momento que Melissa, recém-formada em Administração, e Lara, estagiária, assumiram a missão de implementar uma cultura de melhoria contínua na instituição. O Hospital MG, com 107 leitos, 380 colaboradores e 88 médicos credenciados, realiza mais de 390 cirurgias mensais e aproximadamente 60.000 atendimentos anuais. Melissa e Lara enfrentavam o desafio de transformar um setor recém-criado, ainda em fase de estruturação, em um agente de mudança capaz de engajar toda a equipe na melhoria contínua dos processos.

O hospital oferece uma ampla gama de serviços, atendendo pacientes conveniados, particulares e do Sistema Único de Saúde (SUS), incluindo Pronto Atendimento Adulto e Pediátrico, UTI Neonatal, CTI Adulto, Centro Cirúrgico, Maternidade de Alto Risco, Enfermarias Masculina, Feminina e Infantil, além de serviços de Nutrição, Psicologia, Fisioterapia e Assistência Social. Mais de 60% dos atendimentos são realizados pelo SUS, evidenciando a responsabilidade da instituição em atender uma população diversa e com necessidades complexas.

O principal objetivo do Hospital MG é oferecer assistência à saúde de média e alta complexidade, priorizando qualidade e humanização. No entanto, para Melissa e Lara, o maior desafio era implementar uma cultura de qualidade em um ambiente consolidado, com processos estabelecidos e colaboradores acostumados a rotinas tradicionais. A missão das duas era clara: aprimorar continuamente a qualidade dos serviços, capacitar os colaboradores e aplicar metodologias de gestão adequadas à realidade do hospital.

*Melissa: Lara, precisamos fazer algo para que as pessoas incorporem a cultura da qualidade em suas rotinas.*

*Lara: Sim, mas tem que ser algo com o qual elas se identifiquem e sintam que faz sentido.*

*Melissa: E se adaptássemos alguma metodologia para a nossa realidade?*

*Lara: Isso mesmo! Todos com a mentalidade de que cada dia deve ser melhor que o anterior!*

*Melissa: Vamos colocar nossas ideias no papel e estruturar esse projeto!*

*Lara: Bora lá!*

Diante desse cenário, Melissa e Lara iniciaram a construção de um projeto estruturado de gestão da qualidade, utilizando metodologias de melhoria contínua, como Kaizen e PDCA, para transformar a cultura organizacional e engajar todos os setores da instituição. O caso destaca como a combinação de planejamento estratégico, inovação e envolvimento dos colaboradores pode gerar mudanças significativas em instituições hospitalares, promovendo maior eficiência, segurança no atendimento e satisfação dos pacientes.

## 2.2 Rumo à Melhoria Contínua

Apesar dos avanços já alcançados pelo Hospital MG na busca pela melhoria contínua – um dos pilares fundamentais da qualidade, ainda persistiam desafios importantes a serem superados. Embora algumas iniciativas de melhoria já estivessem em andamento, faltava algo essencial: registros sistemáticos que evidenciassem as melhorias implementadas e permitissem um acompanhamento eficaz dos resultados. Sem esses registros, as mudanças permaneciam pouco visíveis, dificultando a análise de impacto e a avaliação a longo prazo.

*Melissa: A busca pela melhoria contínua, que é um dos pilares da qualidade, já está sendo desenvolvida pelo hospital, mas não temos registros.*

*Lara: Verdade! Precisamos que as melhorias realizadas sejam não apenas estimuladas, mas também registradas, para traduzir a qualidade em informações úteis tanto para os setores quanto para a direção.*

*Melissa: Sim, exatamente! Precisamos de uma ferramenta capaz de incentivar a realização de melhorias e, ao mesmo tempo, registrá-las de forma organizada, criando um histórico que mostre a evolução de cada setor. Acredito que o Kaizen pode ser a solução!*

A filosofia Kaizen, fundamentada na eliminação de desperdícios e na busca constante por melhorias, alinhava-se perfeitamente às necessidades do hospital. Este método prioriza soluções simples e eficientes, utilizando o bom senso e estratégias de baixo custo, estimulando a motivação e a criatividade dos colaboradores para aprimorar continuamente os processos (Castro *et al.*, 2024). O objetivo era envolver toda a equipe hospitalar na busca por aperfeiçoamentos, com foco claro na redução de desperdícios e na melhoria da eficiência operacional.

Após análise detalhada das diversas ferramentas de qualidade disponíveis, Melissa e Lara identificaram o Kaizen como a metodologia mais adequada para promover a melhoria contínua,

especialmente na resolução de processos críticos e na criação de um ambiente colaborativo. Elas perceberam que, quando combinado com o ciclo PDCA – Planejar, Executar, Verificar e Agir (Figura 1), o Kaizen proporcionaria uma estrutura robusta para controlar todas as etapas do processo, assegurando planejamento rigoroso, execução precisa, monitoramento eficaz e ajustes contínuos. Este ciclo refletia a essência da melhoria contínua, oferecendo uma base sólida para implementação e avaliação dos resultados ao longo do tempo (Sutrisno; Rimawan; Sitorus, 2022).

A partir dessa visão estratégica, Melissa e Lara elaboraram um plano detalhado para implantar o Kaizen como ferramenta central da gestão da qualidade do hospital, estruturando o projeto em etapas claras e mensuráveis:



Figura 1 - Ciclo PDCA  
Fonte: Adaptado do Sebrae (2025).

Conforme o Sebrae (2025), o PDCA envolve:

- Planejar (P): Identificação de áreas críticas e definição de metas específicas para cada setor.
- Executar (D): Implementação das ações de melhoria planejadas com o envolvimento de toda a equipe.
- Verificar (C): Monitoramento contínuo dos resultados e comparação com os objetivos estabelecidos.
- Agir (A): Ajustes e padronização das melhorias alcançadas para garantir a sustentabilidade das mudanças.

Com o planejamento concluído e aprovado pela diretoria, Melissa e Lara consolidaram a etapa inicial do projeto Kaizen, estabelecendo uma base sólida para a implementação prática das melhorias. Embora conscientes de que a execução exigiria dedicação e engajamento de toda a equipe, estavam confiantes de que, com o suporte adequado e a metodologia Kaizen, o hospital avançaria significativamente em qualidade e eficiência.

*Melissa: Lara, o projeto ficou ótimo! A diretoria aprovou.*  
*Lara: Então agora é mão na massa! Vamos fazer as coisas acontecerem!*  
*Melissa: É... não será fácil, mas eu acredito!*  
*Lara: Estamos juntas! Eu também acredito!*  
*Melissa: Vamos fazer acontecer!*

Com a aprovação da diretoria, Melissa e Lara reforçaram a importância da etapa de planejamento do projeto Kaizen, estabelecendo uma base sólida para a execução das melhorias. Esse momento validou suas propostas e destacou a necessidade de engajamento de toda a equipe, garantindo que a cultura de qualidade fosse incorporada de forma efetiva aos processos do hospital. A expectativa era agora transformar o planejamento em ações concretas, promovendo mudanças significativas na rotina de trabalho e no atendimento à população.

### 2.3 Da Teoria à Prática: Construindo o Caminho da Melhoria

A filosofia Kaizen preconiza que a melhoria contínua é um processo incessante, no qual o objetivo central é superar o desempenho do dia anterior e buscar aprimorar-se constantemente (Castro *et al.*, 2021). Não se trata apenas de criar novos produtos ou serviços, mas de refinar continuamente os processos existentes, ajustando-os às necessidades dos clientes e às demandas do mercado. No Hospital MG, a aplicação do Kaizen começou a se traduzir em ações concretas, proporcionando avanços significativos na eficiência e na organização dos processos internos.

*Melissa: Lara, vamos para a primeira etapa: planejar!*  
*Lara: Já preparei a planilha para a elaboração do projeto!*  
*Melissa: Esse é o caminho!*

#### ✓ P - Planejamento em Ação: Construindo a Base do Projeto

A fase de planejamento foi crucial para estruturar o projeto Kaizen. Nessa etapa, Melissa e Lara estabeleceram objetivos claros para cada setor, definindo metas específicas e os resultados esperados (Sebrae, 2025). Para organizar as informações e garantir a clareza de responsabilidades, criaram uma planilha detalhada (Figura 2), que serviria como guia para os coordenadores de cada área, identificando os processos críticos, o foco de melhoria e as metas a serem alcançadas.

Assim, cada setor deveria propor ações direcionadas à eliminação das causas-raiz dos problemas que afetavam seus processos, com indicadores definidos para monitorar a efetividade das medidas adotadas. O acompanhamento por meio de indicadores permitia avaliar continuamente os progressos e corrigir desvios (Sebrae, 2025).

Projeto Kaizen									
Processo Crítico									
Foco									
Meta									
Ações de Melhoria									
O Quê			Como				Status		
Métricas e Metas			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Indicador	Situação Atual	Meta	Meta não alcançada	Meta não alcançada	Meta não alcançada	Meta não alcançada	Meta não alcançada	Meta não alcançada	Meta não alcançada

Figura 2 - Planilha do Projeto Kaizen  
 Fonte: Hospital, 2025

*Melissa: Agora que temos a estrutura do projeto bem definida, precisamos seguir para a próxima etapa do ciclo PDCA.*

*Lara: Temos que realizar, ou seja, efetivamente fazer!*

*Melissa: Vamos nos dividir e apresentar os projetos para as equipes e setores.*

*Lara: Sim! Vamos lá!*

✓ *D - Do Papel à Prática: Capacitando a Equipe para o Kaizen*

A etapa de execução exigiu que Melissa e Lara apresentassem o projeto a todas as equipes hospitalares. Por meio de treinamentos e reuniões setoriais, os coordenadores foram capacitados a liderar as mudanças em seus respectivos setores (Sebrae, 2025). Um prazo de 15 dias foi estabelecido para que cada coordenador elaborasse seu Projeto Kaizen, enquanto o setor de Qualidade, com apoio constante de Melissa e Lara, fornecia orientação e suporte contínuos. Elas sabiam que a proximidade e o acompanhamento eram essenciais para evitar o abandono do projeto antes mesmo de sua implementação.

*Melissa: Essa fase de apresentação foi muito desgastante e cansativa.*

*Lara: Muito! Nem me fala! Os setores e seus coordenadores têm uma habilidade técnica incrível, mas ainda enfrentam dificuldades na parte da gestão.*

*Melissa: É isso mesmo! Mas o importante é que conseguimos, todos os setores fecharam seus projetos Kaizen.*

*Lara: Agora vamos para a próxima etapa! Precisamos acompanhar de perto a evolução dos processos.*

✓ *C - Garantindo a Evolução: Monitoramento e Melhoria Contínua*

O acompanhamento contínuo era indispensável para assegurar que os esforços realizados fossem efetivos (Sebrae, 2025). Nesta fase, Melissa e Lara monitoraram os indicadores de desempenho previamente definidos, verificando se as metas estavam sendo atingidas e ajustando os processos sempre que necessário. O setor de Qualidade ficou responsável pelo monitoramento mensal dos indicadores, garantindo que os avanços fossem mantidos e que as melhorias pudessem evoluir continuamente.

*Melissa: Tive uma ideia para ajudar no acompanhamento!*  
*Lara: Qual?*  
*Melissa: Vamos fazer uma parceria com o setor de custos da instituição para alinhar a qualidade ao custeio Kaizen.*  
*Lara: Perfeito! Será que eles vão topa?*  
*Melissa: Já conversei com eles! Isso vai dar mais robustez ao nosso projeto.*  
*Lara: Com certeza! Ótima ideia!*  
*Melissa: Com o setor de custos, vamos realizar as avaliações dos setores.*  
*Lara: Ou seja, a próxima etapa do PDCA: avaliar!*

✓ A - Consolidando a Transformação: Avaliação e Aprimoramento do Projeto

Na fase final do ciclo PDCA, o objetivo era implementar e consolidar as melhorias, documentando e padronizando as mudanças (Sebrae, 2025). Durante a avaliação, Melissa e Lara perceberam a necessidade de disponibilizar os projetos dos setores na intranet do hospital, garantindo acesso facilitado e monitoramento contínuo.

Além disso, estabeleceram que as metas atingidas deveriam ser consideradas metas permanentes para cada setor, de modo que, mesmo ao introduzir novos objetivos, os resultados previamente alcançados continuassem sendo acompanhados. Esse mecanismo assegurava a manutenção das conquistas e evitava retrocessos.

*Melissa: Temos que ter o acompanhamento de forma constante e global.*  
*Lara: Se queremos qualidade, não podemos retroceder em processos já estabelecidos.*  
*Melissa: Exatamente! Por isso, não podemos perder de vista as melhorias conquistadas.*  
*Lara: Mas como manter os colaboradores engajados e motivados com o processo? Sabemos que no início tudo é novo, mas depois eles podem se desmotivar e não se engajar mais.*  
*Melissa: Esse é um ponto crucial! Precisamos inovar!*  
*Lara: Precisamos pensar em algo que faça sentido para os setores.*  
*Melissa: Tive uma ideia! Vamos criar um termômetro para cada setor!*  
*Lara: Como assim?*  
*Melissa: Vem comigo, já te explico.*

## 2.4 Da Ideia à Ação: Inovando o Cotidiano

Para solucionar os processos críticos e possibilitar o aperfeiçoamento contínuo de cada setor, era necessário implementar pequenas melhorias de forma consistente. Com esse objetivo, o setor de Qualidade do Hospital MG desenvolveu o *Termoquality* (Figura 3), uma ferramenta inovadora que complementa a filosofia Kaizen e estimula a identificação constante de oportunidades de melhoria (Kovner; Knickman, 2018).

*Melissa: Seria o Termoquality, Lara! Uma ferramenta que funciona junto ao Kaizen e que tem como objetivo fazer com que todos os colaboradores reflitam continuamente sobre o que pode ser melhorado em suas atividades e em seu ambiente de trabalho.*

*Lara: Entendi! Então o Termoquality é um termômetro impresso que ficará exposto em local visível em todos os setores.*

*Melissa: Isso mesmo! Já solicitei ao setor de marketing a impressão do material.*

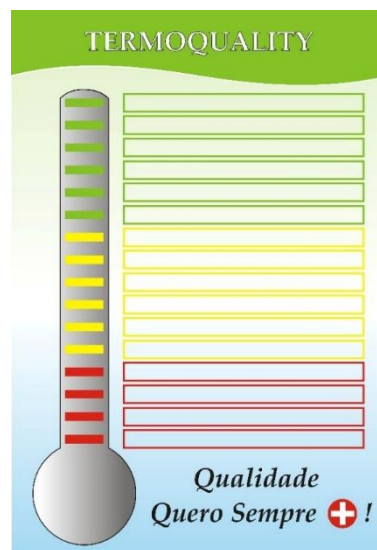


Figura 3 - *Termoquality*  
Fonte: Hospital,2025.

O *Termoquality* utiliza um sistema de cores para indicar o progresso de cada setor: vermelho sinaliza que ainda há muitas melhorias a serem implementadas; amarelo indica que o setor está em progresso, mas ainda não atingiu todas as metas; e verde representa a conclusão das melhorias planejadas e o alcance das metas estipuladas. Dessa forma, os colaboradores podem visualizar de maneira imediata o desempenho de cada área, fomentando engajamento e motivação contínua.

O processo de validação das melhorias ocorre da seguinte maneira: o coordenador de cada setor encaminha as propostas ao setor de Qualidade por meio de um relatório (Figura 4). Após análise, se a melhoria for aprovada, uma etiqueta correspondente ao grau de progresso é emitida e adicionada ao *Termoquality*. Quando um setor completa todos os graus e atinge as metas do Projeto Kaizen, recebe um reconhecimento simbólico: um café especial com a presença da diretoria administrativa, valorizando o esforço da equipe.

LOGO DA INSTITUIÇÃO		RELATÓRIO DE MELHORIA	
Setor:		Data:	
Melhoria:			
Antes		Depois	

Figura 4 - Relatório de Melhoria

Fonte: Hospital, 2025.

No primeiro ano de implantação do Kaizen, foram elaborados 28 projetos, com a solução de 15 processos críticos, atingindo as metas estabelecidas. Entre os projetos de destaque:

- 1) Redução do tempo de espera no Pronto Atendimento em 22%, por meio da reestruturação da triagem;
- 2) Implantação de um sistema visual de controle de medicação nos postos de enfermagem, melhorando a segurança do processo;
- 3) Reorganização do fluxo de exames laboratoriais, reduzindo em 30% o tempo de liberação dos resultados.

O *Termoquality* começou de forma tímida, mas rapidamente conquistou adesão. A exposição das melhorias por setor gerou uma competição saudável e motivou os colaboradores a internalizar a filosofia Kaizen, compreendendo que cada dia deve ser melhor que o anterior.

*Melissa: Durante a implantação, alguns colaboradores resistiram inicialmente, mas à medida que os resultados se tornaram visíveis, o engajamento cresceu.*

*Lara: Exatamente! Setores pioneiros serviram de exemplo e motivaram os demais.*

## 2.5 Melhoria Contínua: Um Caminho Sem Fim

Ao longo do primeiro ano de implementação, os resultados do Kaizen começaram a se concretizar, mas ficou evidente que a melhoria contínua não se limita a conquistas isoladas. Transformar a cultura organizacional exige envolvimento constante, reconhecimento das equipes e estímulo contínuo para repensar e aprimorar processos.

*Melissa: É, Lara, a implantação da metodologia Kaizen na instituição mudou profundamente a cultura organizacional e conseguiu sensibilizar as pessoas para a importância e os benefícios da melhoria contínua.*

*Lara: Verdade! Todos entenderam que os processos sempre podem ser realizados de uma forma melhor e sentiram isso na prática!*

O *Termoquality* demonstrou grande capacidade de engajar colaboradores, reconhecendo a dedicação de cada setor e valorizando o trabalho realizado. Na área da saúde, onde lidamos com vidas humanas, enfrentar desafios complexos, recursos limitados e situações críticas é uma constante. Implementar melhorias consistentes e solucionar processos críticos representa uma vitória significativa, beneficiando tanto os pacientes quanto os colaboradores.

A melhoria contínua exige que todos os membros da equipe estejam engajados, que as ações sejam planejadas a longo prazo e acompanhadas passo a passo, e que as mudanças ocorram gradativamente, sempre com foco nas pessoas, demandando disciplina, comprometimento e esforço constante.

*Lara: Muito foi conquistado! Estamos de parabéns!*

*Melissa: Sim! Mas ainda há muito por fazer, porque, afinal, para a qualidade não existe ponto final, não é mesmo?*

*Lara: Verdade! Não podemos avaliar a efetividade das ferramentas de melhoria apenas pelos bons resultados. O real benefício surge quando novos problemas são identificados e as atividades são reexaminadas em detalhes. E assim, o ciclo continua!*

*Melissa: Isso é a essência da filosofia Kaizen!*

## 2.6 Mantendo a Qualidade em Movimento

As instituições hospitalares são organizações dinâmicas, em constante transformação devido às mudanças epidemiológicas, à incorporação de novas tecnologias e às exigências regulatórias. Por isso, qualquer projeto implantado deve passar por reavaliações contínuas e adaptações às novas demandas. O Projeto Kaizen não é diferente.

Neste contexto, surgem questões estratégicas para garantir a continuidade e efetividade da melhoria contínua:

- 1) O que pode ser revisado no projeto para aprimorar o processo de gestão do Hospital MG?
- 2) Como melhorar o acompanhamento, ao longo do tempo, de todas as metas e melhorias estabelecidas?
- 3) As melhorias do *Termoquality* deveriam ser divididas em categorias, como estrutura física e processos? Qual delas deveria ter maior peso na avaliação, e por quê?
- 4) Como integrar o *Termoquality* ao planejamento e orçamento do hospital, tornando a melhoria contínua mais estratégica?
- 5) Quais outras ferramentas de qualidade poderiam complementar o projeto e contribuir para consolidar a cultura da melhoria contínua na instituição?

Responder a essas questões é essencial para que o Kaizen continue evoluindo, tornando a melhoria contínua parte do cotidiano da instituição e garantindo que a qualidade esteja sempre em movimento.

### 3. O Dilema do Caso: O que priorizar?

Com os resultados positivos da primeira fase do Kaizen e a boa aceitação do *Termoquality*, Melissa e Lara começaram a enfrentar um novo desafio. Apesar do entusiasmo inicial, os recursos do hospital eram limitados, e não seria possível dar continuidade ao mesmo ritmo de implementação em todos os setores simultaneamente. A diretoria administrativa exigia que houvesse foco e clareza sobre quais áreas deveriam receber prioridade no próximo ciclo de melhorias.

Melissa refletia sobre a situação:

*Melissa: Lara, nosso trabalho até aqui mostrou que o Kaizen funciona. Mas agora precisamos tomar uma decisão difícil: não teremos como expandir todas as ações ao mesmo tempo.*

*Lara: Eu sei... mas como escolher? Se priorizarmos o Pronto Atendimento, impactaremos diretamente os pacientes, mas deixaremos de lado setores administrativos que também comprometem a eficiência geral.*

*Melissa: Exato! E ainda temos a questão da equipe: alguns colaboradores já demonstram sinais de cansaço. Será que insistir no ritmo atual pode prejudicar o engajamento?*

*Lara: Ou seja, temos três caminhos possíveis: priorizar setores assistenciais, priorizar setores administrativos ou reduzir o ritmo para não sobrecarregar a equipe. Mas cada escolha tem implicações importantes.*

Esse dilema colocou as gestoras diante de uma decisão estratégica crítica:

- Focar nos setores assistenciais, acelerando melhorias que impactam diretamente os pacientes, mas correndo o risco de negligenciar problemas administrativos que sustentam a operação.
- Focar nos setores administrativos, fortalecendo a gestão interna, mas sem resultados imediatos perceptíveis para a população.
- Reduzir o ritmo de implementação, preservando o engajamento da equipe, mas atrasando a consolidação da cultura de melhoria contínua.

Assim, a questão central que emerge é:

**Qual caminho Melissa e Lara devem escolher para garantir a sustentabilidade e o impacto do Kaizen no Hospital MG?**

### 4. Fechamento do caso

O dilema enfrentado por Melissa e Lara evidencia a complexidade da gestão da qualidade em instituições hospitalares. Ainda que os primeiros resultados do Kaizen tenham sido animadores, a limitação de recursos e o risco de sobrecarga da equipe colocam em questão a

sustentabilidade do projeto. Ao mesmo tempo, a decisão sobre onde priorizar os esforços não é trivial, pois envolve equilibrar impactos imediatos no atendimento aos pacientes, ganhos administrativos de médio prazo e o engajamento contínuo dos colaboradores.

Diante desse cenário, resta a reflexão: qual deve ser a prioridade na consolidação de uma cultura de melhoria contínua em um hospital público de médio porte? Os gestores devem apostar em ganhos assistenciais mais visíveis e imediatos, fortalecer a estrutura administrativa como base do processo ou, ainda, reduzir o ritmo para preservar a motivação da equipe? Ao encerrar este caso, cabe ao leitor analisar os caminhos possíveis, ponderar sobre os riscos e benefícios de cada alternativa e propor qual decisão deveria orientar os próximos passos do projeto Kaizen no Hospital MG.

## 5. Notas de ensino

### 5.1 Resumo do Caso

Este caso para ensino apresenta a trajetória do Hospital MG, localizado no sul de Minas Gerais, e o desafio de implantar uma cultura de qualidade em uma instituição que demandava grande atenção e engajamento do setor de Qualidade. A história acompanha Melissa, jovem administradora recém-formada, e Lara, estagiária, que estiveram à frente do setor desde sua fundação e conduziram a implementação da metodologia Kaizen, apoiadas pelo ciclo PDCA.

A implantação da cultura da qualidade não foi um processo linear ou fácil. Exigiu dedicação, motivação constante e capacidade de envolver todos os setores da instituição. Para aumentar o engajamento, Melissa e Lara criaram o *Termoquality*, uma ferramenta complementar ao Kaizen, que estimulava a identificação contínua de oportunidades de melhoria. O *Termoquality* funciona como um termômetro visual exposto nos setores, indicando o nível de progresso das metas estabelecidas. O setor que concluía todas as etapas era recompensado com um café especial acompanhado da diretoria, fortalecendo a motivação e promovendo uma competição saudável entre os setores.

Por meio dessa narrativa, o caso permite que estudantes de Administração e áreas afins explorem a aplicação prática de ferramentas de qualidade, enfrentem desafios típicos do dia a dia organizacional e desenvolvam habilidades de pensamento crítico, tomada de decisão e inovação.

### 5.2 Objetivos de Aprendizagem

O principal objetivo deste caso é proporcionar aos estudantes a oportunidade de analisar uma situação real de implementação de ferramentas de gestão da qualidade em uma instituição hospitalar. A experiência prática visa integrar teoria e prática, permitindo a compreensão das etapas envolvidas na consolidação de uma cultura de melhoria contínua.

Espera-se que os estudantes:

- Identifiquem os elementos essenciais para a implantação de ferramentas de qualidade, com base no ciclo PDCA;

- Relacionem a situação-problema apresentada no caso aos conceitos e teorias estudadas;
- Avaliem criticamente os processos de gestão adotados;
- Proponham alternativas viáveis para a manutenção e expansão da cultura de qualidade;
- Desenvolvam habilidades de comunicação, trabalho em equipe, argumentação e tomada de decisão em contextos organizacionais complexos, como hospitais.

O caso também permite debates interdisciplinares, articulando disciplinas como Qualidade, Inovação, Gestão de Processos, Administração Hospitalar e áreas correlatas.

### 5.3 Público-Alvo

Este caso é indicado para cursos de graduação em Administração, especialmente nas disciplinas de Gestão da Qualidade, Processos Organizacionais, Gestão de Serviços de Saúde e Gestão Hospitalar. Recomenda-se sua aplicação em turmas a partir do 5º período, cujos estudantes já possuam conhecimentos básicos sobre melhoria contínua, cultura organizacional e ferramentas da qualidade.

Além de cursos de graduação, o caso pode ser adaptado para programas técnicos ou cursos de especialização voltados à gestão e administração hospitalar, promovendo competências analíticas e decisórias.

### 5.4 Dilemas

O dilema central do caso é “O que priorizar?”, refletindo a complexidade de decisões estratégicas em ambientes hospitalares. Com a implementação do Kaizen, novos desafios surgem, pois a melhoria contínua não possui ponto final. Pois, Melissa e Lara enfrentam questões críticas, como:

- 1) O que pode ser revisto no projeto para aprimorar o processo de gestão do Hospital?
- 2) Como melhorar o acompanhamento, ao longo do tempo, de todas as metas e melhorias estabelecidas?
- 3) As melhorias do *Termoquality* deveriam ser divididas em categorias (ex.: estrutura física e processos)? Em caso afirmativo, qual categoria teria maior peso na avaliação e por quê?
- 4) Como integrar o *Termoquality* ao planejamento e orçamento do hospital, tornando a melhoria contínua mais estratégica?
- 5) Quais outras ferramentas de qualidade poderiam complementar o projeto e consolidar a cultura de melhoria contínua na instituição?

Essas questões incentivam o pensamento crítico e estimulam a discussão sobre prioridades, *trade-offs* e estratégias de gestão da qualidade.

### 5.5 Fonte de Dados

O caso é baseado em experiências reais de Melissa e Lara, que idealizaram e implementaram um projeto de melhoria contínua fundamentado na metodologia Kaizen. A

coleta de dados primários foi realizada por meio de observação participante, permitindo o acompanhamento direto do contexto organizacional e da dinâmica de implantação das ferramentas.

Dados secundários foram obtidos por meio de análise documental, incluindo informações disponíveis no site do hospital. Para preservar a identidade das colaboradoras, nomes fictícios foram utilizados, garantindo confidencialidade e sigilo ético.

### 5.6 Componentes Curriculares Sugeridos

O caso aplica-se a disciplinas de Administração que abordam gestão da qualidade, inovação e processos organizacionais, podendo também ser utilizado em cursos técnicos ou de especialização voltados à gestão hospitalar. Sua aplicação permite explorar aspectos teóricos e práticos, como:

- Metodologias de melhoria contínua (Kaizen);
- Planejamento, execução e monitoramento de processos (PDCA);
- Engajamento de equipes e liderança participativa;
- Criação de indicadores de desempenho e ferramentas de motivação, como o *Termoquality*.

### 5.7 Questões para Discussão e Análise de Dados

1. Como você avalia o processo de implantação da metodologia Kaizen no hospital? Analise os passos adotados, os desafios enfrentados e os resultados obtidos.
2. Quais foram os principais diferenciais demonstrados por Melissa e Lara (iniciativa, criatividade, liderança, trabalho em equipe, articulação com os setores)?
3. Se estivesse no lugar das protagonistas, que aspectos conduziria de forma diferente? Justifique suas decisões com base em boas práticas de gestão.
4. Qual é o papel da área da saúde na gestão da qualidade e quais oportunidades profissionais ela oferece?
5. Você já participou de algum projeto de melhoria contínua em outra organização? Compare a experiência com o caso apresentado.
6. Quais elementos do *Termoquality* podem ser considerados inovações no contexto hospitalar?
7. Que estratégias adotaria para engajar os colaboradores e sustentar a cultura de qualidade ao longo do tempo?

### 5.8 Aplicando o Caso para Ensino

Para garantir aprendizagem efetiva, recomenda-se a seguinte estrutura:

- *Ambiente de aprendizagem*: Salas adaptadas para metodologias ativas, com mobiliário flexível que favoreça interação e debate.

- *Leitura prévia:* Disponibilizar o caso aos alunos com pelo menos uma semana de antecedência, permitindo reflexão individual.
- *Formação de equipes:* Divisão em grupos de até cinco estudantes para estimular diversidade de ideias.
- *Discussão inicial em grupo:* Análise crítica do caso, identificação dos desafios e proposição de soluções.
- *Intercâmbio entre grupos:* Avaliação das respostas de outros grupos, promovendo pensamento crítico e argumentação fundamentada.
- *Mesa-redonda:* Debate coletivo mediado pelo(a) professor(a), consolidando conceitos e reflexões.
- *Infraestrutura e recursos:* Organização do espaço em formato circular ou grupos, uso de recursos visuais (quadros, projetores) para apoio à discussão.
- *Engajamento e clareza de objetivos:* Explicitar propósitos pedagógicos do caso para incentivar participação e reflexão.
- *Critérios de avaliação:* Considerar pré-leitura, colaboração em grupo, clareza das análises e capacidade de relacionar teoria à prática.

#### 5.9 Discussão Relacionada à Resolução das Questões

O caso evidencia a importância da gestão da qualidade em instituições hospitalares, mostrando como Melissa e Lara conduziram a implantação do Kaizen, fortalecendo o engajamento e criando a cultura de melhoria contínua.

A análise permite que os estudantes:

- Compreendam a aplicação prática do ciclo PDCA e de ferramentas de motivação como o *Termoquality*;
- Desenvolvam habilidades de tomada de decisão, análise crítica e solução de problemas;
- Explore a inovação e criatividade na gestão de processos hospitalares;
- Estimule o debate sobre prioridades e estratégias para sustentar a melhoria contínua.

Sugestões didático-metodológicas:

- Iniciar o debate com questões sobre interesse na área da qualidade e gestão hospitalar (Seção 4), gerando engajamento inicial.
- Seguir a sequência lógica das demais questões, promovendo reflexão, argumentação e análise crítica.
- Incentivar grupos a atuarem como avaliadores críticos de outros grupos, promovendo escuta ativa e diálogo construtivo.

Essa metodologia participativa assegura que os estudantes não apenas resolvam as questões, mas desenvolvam competências essenciais para a prática profissional: análise crítica, trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão fundamentada

### 5.10 Sugestões de Bibliografia

As obras abaixo foram selecionadas por fornecerem embasamento teórico relevante para a compreensão dos conceitos de qualidade, Kaizen, PDCA e gestão hospitalar apresentados neste caso. Elas auxiliam tanto na análise das decisões estratégicas das protagonistas quanto na reflexão sobre a implementação prática de ferramentas de melhoria contínua.

Burmester, H. **Gestão da Qualidade Hospitalar** (Série Gestão Estratégica de Saúde, 1ª ed.). Editora Saraiva, 2013.

Rodrigues, M. V. **Ações para a Qualidade** (6ª ed.). Grupo GEN, 2020.

### Referências

ALPENDRE, F. T.; BATISTA, J.; GASPARI, A. P.; DYNIEWICZ, A. M.; CRUZ, E. D. A. PDCA Cycle for Preparing a Surgical Safety Checklist. **Cogitare Enferm.** (22)3, 2017. <http://doi.org/10.5380/ce.v22i3.50964>

CASTRO, E. H. B.; MENDEZ, A. V.; MEIRA, J. C.; ALMEIDA, J. C.; SILVA, A. M. S.; PEREIRA, M. S.; BUENO, C. F.; HANSEL, T. F.; SANTOS, A. M.; BESERRA JUNIOR, C. R.; MARQUES, F. R. V. Gestão Hospitalar: O Uso do Método Kaizen para a Qualidade Contínua na Atenção Primária À Saúde (APS). **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 9(3), V. 26, 57-62, 2024. <http://doi.org/10.9790/487X-2608075762>

SEBRAE. **O Ciclo PDCA**. 2025. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf). Acesso em: 12 de setembro de 2025.

SUTRISNO, B.; RIMAWAN, E.; SITORUS, T. M. Systematic Review of Kaizen Approach in Industries. **Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management**, 3(2):103, 2022. <http://doi.org/10.22441/ijiem.v3i2.14131>.

Kovner, A. R., Knickman, J. R. **Health Care Delivery in the United States** (12th ed.). Springer Publishing, 2018.