

## **Aplicabilidade Do Método Kaizen Em Saúde: Implicações Para A Atenção Primária À Saúde (APS)**

**Fyllipe Felix Ferreira**

*Universidade Federal De Ouro Preto*

**Síssi Adriane Sá Furtado**

*Universidade Estadual Do Piauí*

**Avelar Alves Da Silva**

*Universidade Federal Do Piauí*

**Adelcio Machado Dos Santos**

*Ufsc*

**Gabriel De Albuquerque Pedrosa**

*Uninta*

**Pedro Felipe Araújo Alves De Sousa**

*Centro Universitário Santo Agostinho*

**Fayrusse Correia De Medeiros**

*Universidade Federal De Campina Grande*

**Eduardo Coelho Ferreira**

*Uniceuma*

**Fernanda Ávila Da Costa Pereira**

*Universidade Federal Fluminense*

**David Sodré**

*Universidade Federal Do Maranhão*

**Tatiana Elenice Cordeiro Soares**

*Universidade Ceuma*

**Aline Maria De Lemos Araujo**

*Universidade Federal Do Maranhão (Ufma)*

---

### **Resumo:**

*A pesquisa teve como objetivo analisar a aplicabilidade do método Kaizen na Atenção Primária à Saúde (APS), focando na percepção dos profissionais de saúde sobre suas implicações para a melhoria contínua dos processos e da qualidade do atendimento. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, foram realizadas entrevistas com vinte profissionais da APS para entender suas opiniões e experiências. Os resultados mostraram uma visão positiva do Kaizen, com os profissionais reconhecendo seu potencial para otimizar processos, reduzir tempos de espera e melhorar a qualidade do atendimento. No entanto, desafios significativos foram identificados, como resistência à mudança e sobrecarga de trabalho, que podem dificultar a implementação efetiva do método. A pesquisa destacou a importância de investir em formação contínua e suporte para a equipe, além de promover uma mudança cultural organizacional que favoreça a inovação e o feedback contínuo. Conclui-se que, apesar do*

*potencial do Kaizen para melhorar a APS, sua adoção bem-sucedida requer a superação de barreiras culturais e operacionais, com foco em treinamento e suporte contínuo.*

**Palavras-chave:** Saúde; Kaizen; Atenção Primária à Saúde (APS).

Date of Submission: 03-09-2024

Date of Acceptance: 13-09-2024

## **I. Introdução**

A Atenção Primária à Saúde (APS) representa o nível de cuidado mais próximo da população, oferecendo serviços essenciais para a promoção da saúde, prevenção de doenças e gestão de condições crônicas. Este modelo de atendimento, fundamentado em princípios de acessibilidade, continuidade e integralidade, desempenha um papel crucial na manutenção da saúde da comunidade e na redução da demanda por cuidados mais complexos. Entretanto, apesar de seu papel vital, a APS frequentemente enfrenta desafios relacionados à eficiência dos processos, qualidade dos serviços e satisfação dos usuários. Nesse cenário, a busca por estratégias que possam melhorar continuamente a qualidade do atendimento torna-se essencial (Castanheira; Loos, 2019).

Um dos métodos que tem ganhado atenção significativa em diversos setores é o Kaizen, um conceito japonês que se traduz como "melhoria contínua". Originado no contexto da manufatura, o Kaizen promove uma abordagem sistemática para a identificação e eliminação de desperdícios, otimização de processos e aumento da eficiência. Aplicado à saúde, o Kaizen oferece um potencial promissor para transformar práticas e processos, assegurando uma melhoria constante nos serviços prestados. Ao focar na participação de todos os colaboradores e na implementação gradual de mudanças, o método Kaizen visa criar um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz (Mann, 2010).

Na APS, a aplicação do Kaizen pode proporcionar benefícios substanciais, pois este método é especialmente adaptável a ambientes onde o fluxo contínuo de processos e a interação constante com os pacientes são cruciais. A introdução de práticas de melhoria contínua pode ajudar a resolver problemas comuns, como longos tempos de espera, processos administrativos ineficazes e falhas na coordenação do cuidado. Além disso, o Kaizen incentiva a criação de soluções inovadoras que podem melhorar a experiência do paciente e otimizar o uso dos recursos disponíveis, alinhando-se aos objetivos da APS de proporcionar um cuidado de qualidade acessível a todos (Meneses Neto et al., 2021).

No entanto, a implementação do Kaizen na APS não está isenta de desafios. A cultura organizacional e a resistência a mudanças podem representar obstáculos significativos. Em ambientes de saúde, onde a pressão para fornecer cuidados de qualidade é alta e os recursos são frequentemente limitados, é fundamental abordar essas barreiras com estratégias de gestão eficazes. A adesão ao Kaizen requer um compromisso com a formação contínua dos profissionais de saúde e uma cultura de colaboração e abertura para melhorias, o que pode demandar ajustes na dinâmica habitual das práticas de saúde (Bandeira; Bandeira, 2021).

Portanto, explorar a aplicabilidade do método Kaizen na APS é um passo crucial para entender como essa abordagem pode ser integrada ao contexto da saúde pública. A análise das implicações desse método oferece uma oportunidade para identificar como a melhoria contínua pode ser aplicada de maneira prática e efetiva, promovendo uma transformação positiva no cuidado primário à saúde. Esta pesquisa pretende investigar as possibilidades e limitações da aplicação do Kaizen na APS, oferecendo insights sobre como práticas de melhoria contínua podem contribuir para um sistema de saúde mais eficiente e centrado no paciente (Oliveira et al., 2019).

Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar as percepções de profissionais da saúde sobre as implicações do método Kaizen para a Atenção Primária à Saúde (APS). Justifica-se a realização desta pesquisa mediante a importância crescente da eficiência e qualidade na APS, que desempenha um papel crucial na prevenção de doenças e na gestão da saúde pública. A APS enfrenta desafios significativos relacionados a processos administrativos e à coordenação dos cuidados, o que pode impactar a qualidade do atendimento e a satisfação dos pacientes. Diante disso, a introdução de práticas sistemáticas de melhoria contínua, como as promovidas pelo Kaizen, surge como uma estratégia potencial para superar esses desafios.

## **II. Materiais E Métodos**

A realização desta pesquisa é fundamentada em uma abordagem exploratória, qualitativa e específica para o contexto da Atenção Primária à Saúde (APS). A seguir, detalho cada uma dessas características e justifico suas escolhas para a pesquisa.

### **Tipo de Pesquisa: Exploratória**

A pesquisa exploratória é um tipo de investigação que visa proporcionar uma compreensão inicial sobre um fenômeno pouco estudado ou novo. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se busca explorar um tema que ainda não é bem definido ou que requer uma melhor compreensão das variáveis envolvidas. No caso desta pesquisa, o método Kaizen e suas implicações na APS são áreas que, embora tenham sido objeto de alguns estudos, ainda carecem de uma investigação mais profunda sobre como os profissionais da saúde percebem e vivenciam sua aplicação. A escolha pela pesquisa exploratória justifica-se pela necessidade de explorar essas

percepções e identificar as potencialidades e desafios na aplicação prática do Kaizen, proporcionando uma base para futuras investigações mais detalhadas.

#### **Abordagem: Qualitativa**

A abordagem qualitativa é uma metodologia que busca compreender a complexidade dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes. Diferente das abordagens quantitativas, que se concentram em dados numéricos e análises estatísticas, a abordagem qualitativa explora aspectos subjetivos e contextuais, permitindo uma compreensão mais profunda dos significados e experiências dos indivíduos. No contexto desta pesquisa, a abordagem qualitativa foi escolhida para capturar as nuances das percepções dos profissionais de saúde sobre o método Kaizen. Através de entrevistas, é possível obter insights detalhados sobre como o Kaizen é percebido e quais são suas implicações práticas na APS, revelando aspectos que poderiam não ser evidentes em uma análise quantitativa. A riqueza das informações obtidas qualitativamente permite uma compreensão mais completa e contextualizada da aplicação do método Kaizen.

#### **Amostra**

A amostra da pesquisa foi composta por vinte profissionais de uma unidade de APS no Brasil. Essa escolha visa obter uma visão representativa das percepções e experiências dos profissionais que atuam diretamente no ambiente onde o Kaizen seria aplicado. A limitação da amostra a um número específico de participantes permite uma análise detalhada e profunda das respostas, essencial para uma pesquisa qualitativa. Embora não seja uma amostra ampla, o foco em um grupo específico proporciona uma visão aprofundada das experiências e opiniões desses profissionais, sendo adequada para o objetivo exploratório da pesquisa.

#### **Coleta de Dados**

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os profissionais da APS. A entrevista é uma técnica qualitativa que permite explorar em profundidade as opiniões, experiências e percepções dos participantes. No contexto desta pesquisa, as entrevistas foram fundamentais para capturar as nuances das percepções dos profissionais sobre a aplicação do método Kaizen. A flexibilidade das entrevistas possibilita que os participantes expressem suas opiniões de maneira detalhada e forneçam exemplos específicos, o que enriquece a análise qualitativa dos dados.

#### **Análise dos Dados**

A análise dos dados foi realizada utilizando a técnica da análise do discurso. Essa técnica foca na interpretação do conteúdo das falas dos participantes, buscando identificar padrões, temas e significados subjacentes. Na pesquisa qualitativa, a análise do discurso permite compreender como os profissionais da saúde percebem o método Kaizen e quais são as implicações percebidas para a APS. A técnica é adequada para identificar as principais preocupações, expectativas e experiências relatadas pelos participantes, oferecendo uma visão detalhada e crítica sobre o impacto potencial do Kaizen no contexto da Atenção Primária à Saúde.

### **III. Resultados E Discussões**

A análise das entrevistas com os vinte profissionais da Atenção Primária à Saúde (APS) revelou percepções e reflexões significativas sobre a aplicabilidade do método Kaizen no contexto da saúde. Os relatos obtidos ofereceram uma visão abrangente das possíveis implicações, benefícios e desafios associados à implementação desse método de melhoria contínua.

Conforme relatado pelos respondentes E2 e E3, o método Kaizen tem o potencial de trazer benefícios substanciais para a APS. E2 afirmou: “Acredito que o Kaizen poderia transformar a forma como organizamos nossos processos. A ideia de melhoria contínua se encaixa perfeitamente com a necessidade que temos de otimizar nosso atendimento e reduzir o tempo de espera dos pacientes.” E3 complementou: “A aplicação de pequenas mudanças contínuas pode realmente melhorar a eficiência da nossa unidade. Já vi isso funcionando em outros setores e estou otimista quanto aos resultados que poderia trazer para nossa área.” Esses depoimentos destacam uma visão positiva e esperançosa em relação ao Kaizen, sugerindo que os profissionais reconhecem o valor potencial da metodologia na otimização dos processos e na melhoria da qualidade do atendimento.

As percepções positivas sobre a aplicabilidade do método Kaizen na Atenção Primária à Saúde (APS) revela uma visão otimista e promissora dos profissionais entrevistados. O método Kaizen, que se baseia na ideia de melhoria contínua e gradual, é visto como uma ferramenta potencialmente transformadora para os processos da APS. Este entusiasmo reflete a crença de que o Kaizen pode trazer benefícios significativos, alinhando-se com as necessidades prementes da APS, como a otimização dos processos e a redução dos tempos de espera.

A ideia central do Kaizen é a implementação de pequenas mudanças incrementais que, ao longo do tempo, podem resultar em melhorias substanciais. Esta abordagem é particularmente adequada para ambientes como a APS, onde a eficiência dos processos e a satisfação do paciente são prioridades constantes. A aplicação

desse método poderia, portanto, contribuir para a reorganização dos processos internos, permitindo uma gestão mais eficaz e uma resposta mais ágil às necessidades dos pacientes.

Além disso, a aplicação do Kaizen é vista como uma oportunidade para melhorar a eficiência operacional das unidades de APS. O método promove a identificação e eliminação de desperdícios, o que é crucial em um contexto onde os recursos são frequentemente limitados. A crença na eficácia do Kaizen, baseada em observações de sucesso em outros setores, sugere que os profissionais da saúde estão ansiosos para aplicar práticas comprovadas de melhoria contínua em sua área de atuação.

O otimismo dos profissionais quanto aos resultados do Kaizen pode ser atribuído à sua capacidade de promover mudanças sistemáticas sem a necessidade de grandes investimentos ou reformas radicais. A ideia de que pequenas melhorias podem somar-se para criar um impacto positivo mais amplo é atraente, especialmente em um ambiente de saúde onde a pressão para melhorar constantemente a qualidade do atendimento é alta. A expectativa é que a aplicação contínua e gradual de melhorias possa, efetivamente, elevar a qualidade dos serviços prestados e atender melhor às necessidades dos pacientes.

Esses sentimentos positivos em relação ao Kaizen indicam um reconhecimento do valor potencial dessa metodologia para resolver problemas recorrentes na APS, como longos tempos de espera e ineficiências processuais. O entusiasmo dos profissionais sugere que, se implementado de forma eficaz, o Kaizen poderia se tornar um componente vital na busca por um atendimento mais eficiente e de maior qualidade na Atenção Primária à Saúde.

Contudo, apesar das percepções favoráveis, os profissionais também identificaram desafios significativos na implementação do Kaizen na APS. Segundo E5: “A resistência à mudança é uma barreira real. Muitas vezes, nossa equipe está acostumada a uma forma de trabalho que, embora não seja ideal, já é familiar. Implementar mudanças contínuas pode ser visto como uma ameaça ao status quo.” E6 observou: “Além da resistência, temos a questão da falta de tempo. Os profissionais de saúde estão sobrecarregados e a ideia de adicionar mais uma responsabilidade, mesmo que seja para melhoria, pode ser difícil de engajar.” Esses relatos evidenciam que a resistência cultural e a sobrecarga de trabalho são obstáculos significativos que precisam ser enfrentados para a implementação bem-sucedida do Kaizen.

Assim, embora as percepções sobre o método Kaizen na Atenção Primária à Saúde (APS) sejam em geral positivas, a implementação da metodologia enfrenta desafios consideráveis que precisam ser abordados. Entre os obstáculos identificados, a resistência à mudança e a sobrecarga de trabalho são as questões mais destacadas pelos profissionais. A resistência à mudança é um problema frequente em qualquer ambiente de trabalho, mas ganha uma dimensão particular em contextos de saúde, onde as práticas e processos estabelecidos muitas vezes se tornam parte da rotina diária dos profissionais.

Em ambientes onde a familiaridade com os métodos atuais, mesmo que não ideais, é predominante, a introdução de mudanças pode ser vista como uma ameaça ao status quo. A resistência não é apenas uma questão de relutância em abandonar métodos antigos, mas também pode estar ligada a um medo de que as novas abordagens possam falhar ou trazer mais problemas do que soluções. Este tipo de resistência cultural pode ser um obstáculo significativo, pois afeta não só a adesão das equipes às novas práticas, mas também a motivação geral para participar do processo de melhoria contínua.

Além da resistência cultural, a sobrecarga de trabalho é um fator crucial que limita a capacidade dos profissionais de saúde de se engajar plenamente em novas iniciativas como o Kaizen. Os profissionais da APS frequentemente lidam com uma carga de trabalho intensa e uma gestão do tempo que deixa pouco espaço para atividades adicionais, mesmo aquelas que visam melhorias. A proposta de adicionar responsabilidades relacionadas à implementação de mudanças contínuas pode ser vista como mais uma tarefa sobrecarregada ao já extenso conjunto de demandas diárias. Esse cenário pode levar a um engajamento limitado e a uma percepção de que o Kaizen, embora benéfico, não é uma prioridade viável no contexto atual.

Os desafios revelam que, apesar do reconhecimento dos potenciais benefícios do Kaizen, a efetiva implementação da metodologia na APS requer uma abordagem cuidadosa para superar essas barreiras. É crucial desenvolver estratégias que abordem a resistência à mudança, talvez através de uma comunicação mais eficaz sobre os benefícios e a inclusão ativa das equipes no processo de mudança. Além disso, é necessário encontrar formas de integrar o Kaizen de maneira que minimize a carga de trabalho adicional e maximize o impacto positivo sem sobrecarregar ainda mais os profissionais. Esses esforços serão essenciais para garantir que o Kaizen possa ser adotado de forma eficaz e sustentável na APS, transformando as percepções favoráveis em práticas concretas e melhorias reais.

Os participantes também discutiram o impacto potencial do Kaizen na qualidade do atendimento e na eficiência dos processos. E4 comentou: “Se bem aplicado, o Kaizen pode realmente ajudar a melhorar a comunicação entre as equipes e reduzir falhas nos processos. Isso, por sua vez, pode melhorar a experiência do paciente e aumentar a nossa capacidade de oferecer um atendimento de qualidade.” E7 destacou um aspecto específico: “Melhorias contínuas nos nossos processos administrativos poderiam reduzir o tempo de espera e tornar o atendimento mais ágil, o que é essencial para a satisfação dos pacientes e para a nossa eficiência

operacional.” Esses depoimentos sugerem que a aplicação do Kaizen pode levar a melhorias significativas na eficiência e na qualidade do atendimento, alinhando-se com os objetivos da APS de proporcionar um cuidado mais eficaz e centrado no paciente.

A discussão sobre o impacto potencial do Kaizen na qualidade do atendimento e na eficiência dos processos revela um consenso significativo entre os participantes de que a metodologia pode trazer melhorias substanciais para a Atenção Primária à Saúde (APS). Os profissionais identificam o Kaizen como uma ferramenta valiosa para enfrentar desafios comuns e melhorar a experiência do paciente.

Os depoimentos destacam que, se aplicado corretamente, o Kaizen tem o potencial de aprimorar a comunicação entre as equipes e reduzir falhas nos processos. Essa melhoria na comunicação é crucial, pois uma colaboração mais eficaz pode minimizar erros e otimizar a coordenação dos cuidados, resultando em um atendimento mais coeso e eficiente. Além disso, a redução de falhas nos processos pode diretamente impactar a qualidade do atendimento ao paciente, tornando-o mais seguro e eficaz.

Na APS, onde a continuidade e a integridade do cuidado são essenciais, a capacidade do Kaizen de melhorar a comunicação e reduzir erros representa um avanço significativo para a prática diária. Outro aspecto destacado pelos participantes é a capacidade do Kaizen de otimizar os processos administrativos. A introdução de melhorias contínuas pode reduzir significativamente o tempo de espera, um dos principais pontos de frustração para os pacientes e uma área crítica para a eficiência operacional das unidades de APS. Reduzir o tempo de espera não só melhora a satisfação do paciente, mas também aumenta a eficiência geral do atendimento, permitindo que mais pacientes sejam atendidos de forma eficaz e que os recursos sejam utilizados de maneira mais produtiva.

Esses pontos sublinham como a aplicação do Kaizen pode alinhar-se com os objetivos da APS de fornecer um cuidado mais eficiente e centrado no paciente. Ao focar na melhoria contínua dos processos, o Kaizen pode contribuir para um ambiente de atendimento mais ágil e responsivo às necessidades dos pacientes, além de promover uma maior satisfação tanto dos usuários quanto dos profissionais de saúde. Em resumo, a aplicação bem-sucedida do Kaizen pode resultar em melhorias significativas na qualidade e eficiência do atendimento, atendendo às expectativas de um sistema de saúde que busca constantemente a excelência e a eficácia.

Um tema recorrente nas entrevistas foi a necessidade de formação e suporte contínuo para a implementação bem-sucedida do Kaizen. E8 observou: “Para que o Kaizen funcione, é crucial que todos na equipe recebam treinamento adequado e que haja um suporte constante para a aplicação das novas práticas.” E9 acrescentou: “A formação não deve ser pontual, mas contínua. As mudanças devem ser integradas de forma que todos se sintam capacitados e confiantes para contribuir com o processo de melhoria.” Esses relatos ressaltam a importância de investir em treinamento e suporte para garantir que o Kaizen seja implementado de forma eficaz e sustentável.

A discussão sobre a necessidade de formação e suporte contínuo para a implementação bem-sucedida do Kaizen destaca um aspecto fundamental para a eficácia da metodologia na Atenção Primária à Saúde (APS). Os relatos indicam que, para que o Kaizen seja efetivamente adotado e tenha impacto positivo, é essencial investir em um treinamento abrangente e em suporte contínuo para todos os membros da equipe. A observação de que o treinamento deve ser adequado e constante sublinha a importância de preparar a equipe para enfrentar a transformação cultural e operacional que o Kaizen propõe.

O sucesso do Kaizen não depende apenas da introdução inicial de novas práticas, mas também da capacidade dos profissionais de saúde de aplicar essas práticas de maneira consistente e eficaz ao longo do tempo. Sem uma formação sólida e contínua, é provável que a equipe enfrente dificuldades na adaptação às novas práticas, o que pode comprometer os objetivos de melhoria contínua e a sustentabilidade das mudanças. Além disso, a integração das mudanças de forma que todos se sintam capacitados e confiantes é crucial para a adesão ao Kaizen. A formação não deve ser um evento isolado, mas sim um processo contínuo que permita à equipe adaptar-se gradualmente às novas práticas e desenvolver uma compreensão profunda das técnicas de melhoria.

O suporte constante também ajuda a garantir que quaisquer dificuldades ou dúvidas que surgem durante a implementação possam ser abordadas de forma oportuna e eficaz. O investimento em treinamento e suporte contínuo é, portanto, um fator determinante para o sucesso da aplicação do Kaizen na APS. Ele não só promove a capacitação dos profissionais de saúde, mas também assegura que as práticas de melhoria sejam aplicadas de forma consistente e sustentada. Essa abordagem aumenta as chances de que as mudanças propostas pelo Kaizen se traduzam em melhorias reais e duradouras na qualidade e eficiência do atendimento, alinhando-se com os objetivos da APS de oferecer cuidados mais eficazes e centrados no paciente.

Finalmente, a cultura organizacional foi identificada como um fator determinante para a aplicação do Kaizen. E1 destacou: “A cultura da nossa unidade precisa ser mais aberta à inovação e ao feedback contínuo. Sem uma mudança cultural, a implementação do Kaizen pode enfrentar resistência e dificuldades.” E10 complementou: “Um ambiente que valoriza a melhoria contínua e incentiva a participação de todos os membros da equipe é fundamental para o sucesso do Kaizen. Precisamos cultivar essa mentalidade para que as mudanças sejam bem-sucedidas.” Esses depoimentos indicam que, além das mudanças processuais, uma mudança cultural significativa pode ser necessária para que o Kaizen seja efetivamente adotado na APS.

A cultura organizacional emergiu como um fator crucial para a implementação bem-sucedida do Kaizen na Atenção Primária à Saúde (APS). Os relatos dos participantes destacam que, para que o método de melhoria contínua seja efetivamente adotado e traga benefícios tangíveis, é essencial que a cultura da unidade de saúde esteja alinhada com os princípios do Kaizen. A observação de que a cultura da unidade precisa ser mais aberta à inovação e ao feedback contínuo revela um ponto crítico. A resistência à mudança é frequentemente uma barreira significativa em ambientes onde os processos são estabelecidos e as práticas são consolidadas.

O Kaizen, que se baseia na introdução gradual de melhorias e na constante busca por eficiência, pode enfrentar dificuldades se não houver uma disposição para abraçar novas abordagens e aceitar feedbacks construtivos. Portanto, transformar a cultura organizacional para que ela se torne mais receptiva a inovações e a mudanças é uma condição sine qua non para a eficácia do Kaizen. Além disso, a importância de um ambiente que valoriza a melhoria contínua e incentiva a participação de todos os membros da equipe não pode ser subestimada.

O Kaizen não é apenas uma metodologia de processos, mas também uma filosofia que requer a colaboração e o engajamento de todos os envolvidos. A mentalidade de que cada membro da equipe tem um papel na melhoria dos processos é fundamental para a implementação bem-sucedida do Kaizen. Cultivar uma cultura que promove essa mentalidade e que valoriza a contribuição de todos é essencial para superar as resistências e facilitar a integração das práticas de melhoria contínua.

#### **IV. Conclusão**

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar as percepções dos profissionais de saúde sobre a aplicabilidade do método Kaizen na Atenção Primária à Saúde (APS), com a finalidade de avaliar suas implicações para a melhoria contínua dos processos e da qualidade do atendimento. Os resultados obtidos revelam um panorama abrangente sobre como o Kaizen é percebido e as condições necessárias para sua implementação bem-sucedida na APS.

Os profissionais da saúde entrevistados expressaram uma visão positiva em relação ao Kaizen, reconhecendo seu potencial para transformar a organização dos processos e melhorar a eficiência do atendimento. A metodologia é vista como uma ferramenta valiosa para otimizar processos, reduzir tempos de espera e aumentar a qualidade do atendimento ao paciente, alinhando-se aos objetivos centrais da APS de oferecer um cuidado mais eficaz e centrado no paciente.

No entanto, a pesquisa também destacou desafios significativos para a implementação do Kaizen na APS. A resistência à mudança e a sobrecarga de trabalho são barreiras notáveis que podem dificultar a adoção das práticas de melhoria contínua. A resistência cultural à inovação e a falta de tempo disponível para os profissionais, que já lidam com uma carga de trabalho intensa, são obstáculos que precisam ser cuidadosamente geridos.

Além disso, a pesquisa sublinha a importância de investir em formação e suporte contínuo para a equipe. O sucesso do Kaizen depende não apenas da introdução inicial de novas práticas, mas também da capacitação contínua dos profissionais e do suporte constante durante o processo de mudança. A formação contínua é crucial para garantir que todos os membros da equipe estejam preparados e motivados para contribuir com o processo de melhoria, aumentando as chances de sucesso do Kaizen.

Outro aspecto determinante identificado foi a necessidade de uma mudança cultural dentro das unidades de APS. Para que o Kaizen seja efetivamente adotado, é fundamental que a cultura organizacional seja mais receptiva à inovação e ao feedback contínuo. A promoção de uma mentalidade que valorize a melhoria contínua e a participação ativa de todos os membros da equipe é essencial para superar as resistências e integrar o Kaizen de maneira sustentável.

Em resumo, a aplicação do método Kaizen na APS possui um potencial significativo para melhorar a eficiência dos processos e a qualidade do atendimento, conforme as percepções dos profissionais de saúde. No entanto, sua implementação bem-sucedida exige a superação de desafios relacionados à resistência à mudança, à sobrecarga de trabalho e à necessidade de uma mudança cultural profunda. Investir em treinamento contínuo e promover uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua são passos cruciais para garantir que o Kaizen possa trazer benefícios reais e duradouros à Atenção Primária à Saúde.

#### **Referências**

- [1] Bandeira, J. A.; Bandeira, M. Gestão Hospitalar: Os Desafios Na Implementação Com Qualidade. Revista Científica Do Ubm, V. 23, N. 44, P. 103-114, 4 Jan. 2021.
- [2] Castanheira, P. Z.; Loos, M. J. The Benefits Of Applying A Kaizen In The Area Of Health And Safety At Work: A Case Study In A Textile Industry. Journal Of Lean Systems, V. 4, N. 1, 2019.
- [3] Mann, D Liderança Lean: Ferramentas De Gestão Para Sustentar A Cultura Lean. São Paulo: Leopardo Editora Ltda, 2010.
- [4] Meneses Neto, A. Et Al. Estudo Do Kaizen: O Método De Melhoria Contínua Em Diferentes Áreas De Aplicação. Ciências Exatas E Tecnológicas, 2021.
- [5] Oliveira, J. R. L. Et Al. Implementação Do Método Kaizen: Uma Experiência Transdisciplinar Do Processo De Melhoria Contínua Aplicado A Uma Assessoria De Saúde E Segurança Do Trabalho. Revista Cpaqv - Centro De Pesquisas Avançadas Em Qualidade De Vida , [S. L.], V. 11, N. 3, 2019.