

**Cultura e Liderança**

## Lean na Qualirede: como otimizar entregas

**BLOG DA QUALIREDE**

*A Qualirede está experimentando o lean e já obtém resultados significativos em sua jornada, tanto em relação à melhoria de seus processos e de suas entregas como em relação ao engajamento das pessoas.*



Cada vez mais as empresas buscam otimizar seus resultados e uma maneira de alcançar esse objetivo é por meio da metodologia lean. Inspirada na indústria automobilística, a proposta visa melhorar resultados, aproveitando da melhor maneira o potencial humano. Com a aplicação, é possível eliminar desperdícios continuamente, resolvendo problemas de maneira sistemática. Além disso, a metodologia demanda que os gestores repensem a forma como lideram, gerenciam e desenvolvem as pessoas.

Buscando sempre aperfeiçoar suas entregas, a Qualirede aderiu ao lean há exatamente um ano. E para celebrar esta parceria com o Lean Institute Brasil (LIB), vamos contar um pouco sobre os desafios e aprendizados com o lean em nosso segmento.

### O Lean na Qualirede



A Qualirede é uma empresa de gestão em planos de saúde que atua no mercado há 10 anos. Com quatro valores em mente - pessoas em primeiro lugar, excelência que nos faz ir além, inovação em tudo que fazemos e fazer acontecer -, a empresa vem buscando continuamente aprimorar seus processos e suas entregas, e o lean foi o meio pelo qual toda essa transformação vem acontecendo.

A proposta inicial do LIB era fazer um ciclo do Projeto A3 - que faz parte do lean - em seis meses, mas como a equipe da Qualirede é ávida por inovação, solicitou um projeto piloto de apenas três meses. Da mesma forma, nosso consultor no LIB, Augusto Fonseca, nos provocou e trouxe uma proposta para sermos ainda mais ousados, ele nos deu a possibilidade de unir o lean e o ágil. Assim, usamos o pensamento A3, com a execução ágil.

## Início pela Regulação

A primeira área contemplada com a metodologia foi a Regulação. A escolha se deu por este ser o *core* da empresa, podendo assim, alcançar logo de início um resultado significativo para a Qualirede. Começar por esta área, em específico, foi muito importante, uma vez que contemplou ao mesmo tempo, diversos outros setores que estão totalmente envolvidos com a Regulação em si, como: TI, Parametrização, Contas Médicas, Núcleo de Custos e Especialidades, RH e Rede de Relacionamento com Prestadores.

“Foi um teste ousado que possibilitou uma rápida alavancagem da jornada lean na empresa, especialmente por se tratar de um serviço prestado em Santa Catarina, São Paulo e Bahia, sendo que os três locais participaram do projeto com representantes”, conta a gerente do Núcleo de Gestão Estratégica da Qualirede, Simone Angélica.

O grande desafio foi organizar depois da assinatura do A3, em agosto de 2019, a execução das ações de forma ágil. A equipe aprendeu a definir com quais ações poderiam se comprometer para realizarem de 0 a 3 meses, de 3 a 6 meses e de 6 a 9 meses. Nenhuma das ações possuía data para finalização, mas sim o compromisso de serem feitas dentro do prazo previsto. Para garantir o ritmo, foi utilizado o sistema *kanban*, evidenciando o que precisava ser feito, o que estava sendo feito e o que foi finalizado. Tudo gerenciado por meio da *daily* de 15 minutos, com gestão à vista.

## O dia a dia

Assim, foram realizados os ritos das reuniões semanais, chamadas de táticas, com duração de 30 a 45 minutos, para análise do ritmo da semana e eventuais alinhamentos. O primeiro A3 contou com oito pessoas de apoio, sendo uma para cada *kanban*, além do apoio do gerente da área, do dono do A3 e a equipe do NGE na coordenação do lean.

Foi utilizado de forma muito enfática o conceito de cadeia de ajuda, sendo que a cada 24h uma ação que estava “travada” subia de nível, passando do dono da ação, para o apoio do *kanban*, dono do A3, coordenador lean e por fim, no último nível, *sponsor* do projeto na Qualirede. Das mais de 300 ações do primeiro A3, apenas uma delas chegou até a CEO da Qualirede, Paula Bianca, *sponsor* do projeto.



# Lean Institute Brasil

Um conceito muito importante e fundamental no primeiro A3 e que a equipe levou como aprendizado para todos os demais é o “Pronto”. Quando uma contramedida é finalizada, e no caso do A3 da Regulação foram mais de 60, que se desdobraram em mais de 300 ações, a contramedida precisa de um *check* para saber se está realmente pronta. Esse “Pronto” é definido junto com a equipe do projeto e garante que a contramedida inicial foi realmente entregue.

## O A3 Express

O A3 Express é uma ferramenta de resolução de problemas, de construção colaborativa, que visa ensinar a mentalidade lean para resolver problemas e buscar a melhoria contínua em uma determinada área. A ferramenta funciona por meio da lógica de análise 4C (contexto, causa, contramedida e controle), que identifica claramente um problema, analisa as suas causas raízes, elenca contramedidas para resolvê-lo e as executa de forma ágil, acompanhando com indicadores de controle.

O A3 Express foi apresentado pela gerente do NGE da Qualirede, Simone Angélica e pelo especialista em NGE, Lucas Senra, no Showcase do Lean Institute Brasil, no último mês. Além do presidente do LIB, Flávio Augusto Picchi, mais de 90 participantes de diversas empresas como: Rede Globo, Itaú, Angeloni, BRF, se conectaram no showcase, compartilhando ideias e questionamentos sobre a metodologia da Qualirede.

## O passo a passo com as áreas

Na aplicação do A3 Express, inicialmente, a equipe do NGE divide a abordagem com as áreas em dois períodos. No primeiro período, é realizado levantamento e categorização das dores de uma área, em uma dinâmica conhecida como balde. Esta dinâmica é uma derivação do método *MoSCoW* que ajuda na categorização das dores. O primeiro período é encerrado com uma dor para ser analisada. Já no segundo período, é executada a metodologia A3 Express nas etapas do 4C, finalizando com a definição dos ritos: *daily meetings*, tática semanal e dos indicadores.

## Autonomia e experiência com o *home office*

Outro desafio foi a implantação do lean no setor financeiro da Qualirede, pois, foi nesse setor que a equipe do NGE atuou de maneira mais autônoma. “Tivemos vários desafios ao longo do processo, como a manutenção do ritmo e engajamento, mas o projeto caminha a todo vapor, encaminhando-se para consolidar a jornada também nessa área. A mentoria do Augusto do LIB tem sido fundamental para mantermos o "machado afiado", o que nos possibilita seguirmos firmes no trabalho”, afirma Simone.

Desafio também foi a transferência das atividades presenciais para o virtual, devido a pandemia ocasionada pelo novo coronavírus. Inicialmente a mudança parecia um pouco mais complicada, especialmente em relação aos *workshops* de construção do A3 Express e as *dailies* dos projetos em andamento. Contudo, logo todos aprenderam a lidar com a dinâmica das reuniões virtuais e isso inclusive serviu de impulso para acelerar a disseminação da jornada lean na empresa. “Passamos a realizar workshops de A3 Express com maior



frequência, avançando em áreas da empresa que talvez demoraríamos mais para chegar se não fosse pelo *home office*. Está sendo uma ótima experiência”, enfatiza a gerente.

## Envolvidos contam sobre a experiência lean dentro da Qualirede

*“O lean idealizou um grande projeto, colocou em prática aquilo que tanto falamos: experiência do trabalho em conjunto, unindo forças de todo o time para resolver pequenos e grandes problemas. Além disso, a metodologia otimizou os processos, fazendo com que todos dediquem tempo para aquilo que de fato devem dedicar! Obrigada a todos: o time do NGE e a equipe do lean que tem transformado nossos processos!” - Paula Bianca Coelho, CEO da Qualirede.*

*“Conheci o lean na Ánima, antes de vir para Qualirede, por isso, quando a nossa CEO aceitou a ideia de realizarmos um piloto, fiquei extremamente empolgada, porque conheço a filosofia e o poder que ela traz para a organização. Mas, nada se compara a forma como as pessoas receberam o projeto na Qualirede, foi simplesmente fantástico, essa é a única forma de descrever. A Qualirede nos permite experimentar o tempo todo e as pessoas são super comprometidas, têm muito prazer em participar, o que faz com que os projetos tenham um resultado muito superior ao encontrado em outras organizações com o mesmo tempo de jornada lean. Neste 1 ano, começamos com o piloto lindo na Regulação. Depois foi a vez da equipe de TI e então a construção do A3 com a equipe do NGE. No setor financeiro, tivemos um grande desafio, pois estávamos sem o consultor. Agora, em 2020, criamos o “A3 Express” que já foi pilotado em 7 áreas, com várias perspectivas em outros projetos superimportantes para a Qualirede. Hoje, só posso dizer o quanto sou apaixonada por esta empresa, este projeto, e em especial a cada uma das pessoas que participam do projeto do lean na Regulação, onde tudo começou. A esses, meu mais profundo agradecimento por toparem o desafio de forma tão linda!” - Simone Angélica, gerente do Núcleo de Gestão Estratégica da Qualirede.*

*“Participar da jornada lean da Qualirede tem sido um privilégio. Podemos perceber, a cada iniciativa que tomamos na jornada, o quanto a empresa se compromete com o lean. Esse compromisso fica explícito no engajamento das pessoas, que prontamente assumem o protagonismo no processo de mudança, enfrentando os problemas do dia a dia e aplicando os conceitos do lean com empenho. Só tenho a agradecer pela oportunidade de fazer parte dessa história!” - Lucas Senra, especialista em NGE da Qualirede.*

*“Há cerca de um ano entrei na empresa para trabalhar com lean em serviços de saúde, como seria, eu não imaginava! Mas, hoje sinto que é algo muito maior, uma filosofia que vai nos envolvendo a cada dia, a cada desafio, a cada equipe diferente em que atuamos, pessoas que ensinamos e nos ensinam, experiências, situações inusitadas que vamos ajustando e fazendo fluir. Mas sempre buscando o aprendizado, o consenso, o feedback e a transparência para mostrar e resolver problemas” - Fernanda Martignago, especialista em NGE da Qualirede.*

*“As pessoas que vivem um processo, todos os dias, são as mais bem preparadas para trazer soluções efetivas. Como líder, venho acompanhando todos os esforços para o alcance de melhores resultados, fortes alinhamentos, melhoria contínua mais eficaz e maior eficiência dos processos. Muitos acreditam que eles precisam de uma transformação radical para atingirem níveis mais elevados de desempenho. No entanto, percebi que o líder deve fazer mais do que apoiar o trabalho duro de criação de uma cultura de excelência, ou seja, é fundamental a participação desde o início e engajamento. A boa notícia é que existem ações específicas*



# Lean Institute Brasil

*e comportamentos duradouros para uma transformação efetiva. Criamos na Regulação um núcleo de gestão estratégica, onde capacitamos uma equipe e focamos na melhoria contínua, que nasceu com a parceria das demais áreas e das dores elencadas pelo time nas reuniões de implantação do método lean. Nós tínhamos pouca experiência relacionada ao método e a consultoria teve um papel fundamental, desde o início nos ensinando e principalmente auxiliando na mudança de mindset. A implantação na Regulação proporcionou uma mudança de pensamento, passamos a “pensar lean”, com criticidade na revisão dos processos e melhoria na performance em controle e monitoramento dos pacotes de trabalho. Cada equipe faz o seu mapeamento e as suas análises e o consultor consegue permear entre todos os times, dando treinamento em conjunto, de forma que um ajude o outro. Foi esse mecanismo de equipe que trouxe mais pertencimento aos envolvidos, seja administrativo, técnicos, demais áreas e principalmente às lideranças.*

*Com relação aos benefícios, posso citar que:*

- *Houve padronização do trabalho;*
- *Apontamento dos desperdícios no processo de Regulação, ou seja, processos que demoravam horas ou dias foram reduzidos e/ou eliminados;*
- *Trouxe mais responsabilidade e engajamento às pessoas;*
- *Tivemos melhoria no gerenciamento dos processos.*

*Provocar mudanças de cultura em busca de uma melhoria é sem dúvida um excelente caminho para todos os envolvidos” - Giselli Raupp, gerente de Regulação em Saúde da Qualirede.*

*“Estamos completando um ano de implantação do lean na Qualirede. Inicialmente, tivemos o desafio de realizar o piloto em apenas três meses e dentro do budget. Descobrimos juntos que o lean poderia ser o caminho para aumentar o cuidado do paciente, razão da existência da Qualirede e seu propósito. Depois fomos para a área de TI, onde ficamos por quatro meses. Assim, passamos a disseminar o lean de forma estratégica, desdobrando o pensamento A3 de forma única e personalizada, tornando-se o A3 Express. Fico imensamente feliz por ter resultados práticos em tão pouco tempo, podendo contar esta história com orgulho. Parabéns a todos nós, especialmente ao NGE e a CEO da Qualirede, Paula Bianca, que sempre apoiou o projeto” - Augusto Fonseca, gerente de projetos no Lean Institute Brasil.*

Quer saber um pouco mais sobre o A3 Express? Então baixe o framework clicando [aqui!](#)



Fonte: [Blog da Qualirede](#)

Publicado em 12-06-2020