

HU-UFSCar & Lean Healthcare com apoio da EESC-USP

1. Problema na assistência à saúde

Os problemas permanentemente enfrentados pelos hospitais constituem uma lista extensa demais para ser aqui apresentada na íntegra. O *Lean* não trata de reparar qualquer um dos grandes problemas no âmbito da assistência à saúde; ele trata, sim, de resolver as centenas, ou milhares, de pequenos problemas que infernizam a vida diária dos hospitais. Em vez de ficarmos discutindo soluções políticas de ampla abrangência, podemos empregar melhor nosso tempo agindo e implantando melhoras já, seja qual for o regime de financiamento encarregado de arcar com os custos. Poderemos fazer isso juntos se iniciarmos pelo aprendizado e começarmos a agir hoje mesmo (Graban, 2013).

2. Como o Lean pode ajudar

Hospitais tendem a apresentar problemas semelhantes onde quer que estejam instalados, pois foram projetados a partir da mesma matriz. As disposições físicas compartilham características semelhantes, quase sempre projetadas por arquitetos que têm um entendimento incorreto do trabalho realizado nos hospitais, e os processos foram desenvolvidos usando os mesmos paradigmas e perspectivas educacionais similares. Copiar outros hospitais e suas “melhores práticas” pode proporcionar melhorias significativas, mas a verdade é que podemos usar os conceitos *lean* para concretizar melhorias mais radicais quando passamos a analisar nossos próprios processos sob uma nova perspectiva, envolvendo os funcionários na identificação dos desperdícios e no desenvolvimento de soluções próprias. Na mentalidade *lean*, precisamos ser transparentes no reconhecimento de que os problemas representam o primeiro estágio da melhora dos processos (Graban, 2013).

3. Por que utilizar o Lean Healthcare

Sempre que perguntados sobre o que é necessário para a melhoria, os funcionários de hospitais costumam responder que precisam “de mais dinheiro, mais espaço e mais pessoal!”. Mesmo que o acréscimo de pessoal fosse uma garantia de ajuda na concretização da melhoria, a questão é que vivemos em um mundo de recursos finitos, o que inclui escassez de enfermeiros, de técnicos em equipamentos médico e outros profissionais fundamentais ao trabalho clínico. Se não conseguirmos mais recursos, de nada adiantará trabalhar mais duro. Pensadores *lean* não atribuem à falta de trabalho árduo os problemas em seus hospitais. O que precisamos é melhorar o sistema, e às vezes isso significa que as pessoas não precisarão se esforçar tanto, já que seu trabalho se tornará mais eficiente os resultados apresentarão melhorias para todos (Graban, 2013)..

4. O 5S no ambiente hospitalar

Eventos 5S bem sucedidos são caracterizados por uma cultura de trabalho transformada que promove a melhoria contínua por meio da resolução de problemas em equipe (Mazzocato et al., 2010). Alguns métodos para manter um ambiente limpo e organizado, como a marcação de áreas para armazenamento de equipamentos, são fáceis de implementar, especialmente quando a equipe desenvolveu e concordou com essas mudanças positivas. Outras mudanças, como o preenchimento de listas de verificação diárias, exigem o comprometimento ativo de cada funcionário e o apoio da gerência (Ikuma e Nahmens, 2014).

Em vez de se restringirem a um único departamento, os eventos 5S devem ser integrados à organização por meio de objetivos e comunicação compartilhados (Ikuma e Nahmens, 2014). Na avaliação de 56 projetos 5S realizada pelo Serviço Nacional de Saúde (NHS), 70% dos entrevistados afirmaram que departamentos externos tiveram um papel importante no sucesso do projeto 5S, e 40% afirmaram que mudanças em seus próprios 5S precisaram ser negociadas com outros departamentos antes da implementação (Esain et. al., 2008). O estudo enfatizou que as atividades 5S devem estar alinhadas aos objetivos da organização e contar com o apoio da gestão para serem bem-sucedidas (Esain et. al., 2008)

O 5S pode ser aplicado a serviços de saúde com efeitos benéficos, como locais de trabalho mais limpos, organizados e eficientes, para maior segurança do paciente e aumento da produtividade; redução de custos de estoque e suprimentos, recuperação de espaços valiosos e minimização de custos indiretos. Sustentabilidade é a chave para o sucesso (Young, 2014).

Referências

Esain, A., Williams, S., & Massey, L. (2008). Combining planned and emergent change in a healthcare lean transformation. *Public Money and Management*, 28, 21-6.

Graban, Mark. *Hospitais Lean: melhorando a qualidade, a segurança dos pacientes e o envolvimento dos funcionários*. Porto alegre: bockman, 2013.

Ikumaa, L. H. & Nahmens, I., (2014). Making safety an integral part of 5S in Healthcare. *Work*, 47, 243-251.

Mazzocato, P., Savage, C., Brommels, M., Aronsson, H., & Thor, J. (2010). Lean thinking in healthcare: A realist review of the literature. *Quality and Safety in Health Care*, 19, 376-382.

Young, F. Y. F. The use of 5S in Healthcare Services: a literature review. *Intenational Journal of Business and Social Science*. V. 5, n. 10(1), September 2014.