



Saúde

Como transformar um grande sistema hospitalar

ANNE-MARIE KEOWN



Hospitais geralmente fazem parte de sistemas maiores de saúde, o que torna essencial aprender a trazer o lean para ambientes tão diversos e complexos. Falamos com um grande grupo hospitalar na Irlanda sobre isso.

De pequenas clínicas a grandes hospitais, trazer mudanças para a saúde é difícil. Tentar transformar um sistema hospitalar, no entanto, apresenta um nível ainda mais alto de complexidade: grupos de assistência médica são feitos de diferentes hospitais, cada um com sua própria cultura, nível de maturidade e problemas.

No Ireland East Hospital Group (IEHG) - o maior da Irlanda, com 11 instalações e 12.000 funcionários servindo 1,1 milhão de pessoas -, estamos em uma jornada lean há mais de três anos, e acredito que algumas das coisas que aprendemos até hoje podem ser útil para outros sistemas hospitalares que estão pensando em experimentar o pensamento lean.

Começamos em 2015, o ano em que os hospitais irlandeses foram reorganizados em grupos, e a professora Mary Day se tornou nossa diretora executiva do grupo. Ela já havia liderado um grande hospital acadêmico





dentro do grupo, onde foi muito proativa na introdução do Seis Sigma (eles até iniciaram uma academia de treinamento ligada à University College Dublin). Para mobilizar a melhoria em todo o grupo, ela começou a trabalhar em rede com várias organizações no exterior e rapidamente viu na metodologia lean - particularmente em seus eventos de melhoria rápida - uma maneira de obter as melhorias culturais e comportamentais necessárias para ter sucesso no sistema.

Entre 2015 e 2016, organizamos seis eventos de melhorias rápidas em todo o grupo para começar a socializar o conceito, esperando que outros hospitais o adotassem. Esses eventos se concentraram no processo de alta e na recepção.

Em 2017, tivemos a oportunidade de nos reunir com a Denver Health e outras organizações de saúde nos EUA e percebemos que tínhamos que usar o lean não apenas como uma metodologia de melhoria, mas também como um sistema de gestão. Criticamente, introduzimos a implantação da estratégia em nosso trabalho, para realmente entender como gerenciamos de maneira operacional a melhoria diária contínua e para fornecer à equipe as ferramentas necessárias para transformar essa melhoria em realidade.

Como partimos para alguns fluxos de valor de alto nível - sendo a fragilidade um exemplo - que cruzam a organização tanto vertical quanto horizontalmente, fomos capazes de aproveitar os eventos de melhorias rápidas para entender nosso estado atual e nossos desafios e reunir as diferentes partes interessadas, que normalmente não teriam tido a oportunidade de estar na mesma sala. Construir essa comunidade na prática é dar ao nosso pessoal um espaço seguro para discutir problemas, pedir ajuda e consultar dados. O poder de construir esses relacionamentos e usar o lean como forma de integrar serviços e pessoas está começando a repercutir em todo o sistema. Ao mesmo tempo, a equipe de liderança está começando a falar sobre o impacto que o trabalho lean está tendo - é ótimo de ver.

A MANEIRA CERTA DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO

Os desafios que os vários hospitais do grupo estão enfrentando são fundamentalmente os mesmos, o que torna o compartilhamento de conhecimento uma atividade particularmente frutífera para nós. Na Irlanda Oriental, reunimos regularmente equipes que trabalham em fluxos de valor específicos: o objetivo dessas reuniões é fazer com que elas compartilhem seus aprendizados e suas experiências.

Também organizamos aulas para mostrar o que é esperado (fora e dentro da organização): queremos que nosso pessoal fale sobre seu trabalho e seus desafios e tenha a oportunidade de interagir. Estamos usando ferramentas diferentes - além das aulas, por exemplo, temos webinars e nosso boletim informativo - à medida que procuramos a maneira mais eficaz de nos comunicar e compartilhar.





Colocamos muita ênfase no desenvolvimento de nosso pessoal por meio de um programa de treinamento credenciado que lhes ensina as ferramentas lean: estamos progressivamente treinando grupos de colaboradores da linha de frente em cada um dos hospitais no que chamamos de nível bronze. As primeiras turmas foram formadas por pessoas que escolhemos; agora temos uma lista de espera.

Uma das abordagens mais poderosas que usamos, no entanto, é que as equipes que estão mais adiantadas em suas jornadas visitam as equipes que acabaram de começar: nada supera essa interação face a face (com os médicos garantindo a outros médicos que o lean vale a pena e que melhorou os resultados dos pacientes em outras partes do grupo). O que é importante notar é que seguimos a puxada: não faz sentido impor o lean às pessoas se você quiser que ele realmente seja adotado.

Acho que estamos conseguindo difundir o pensamento lean em nossos hospitais porque temos algo para todos: se você quer apenas uma apresentação, você faz um curso introdutório; Se você quer uma aula, você pode ter uma; Se você quiser experimentar algumas das ferramentas, pode se envolver em um evento de melhoria rápida; e assim por diante.

Muitas vezes, há a tentação de ir a um lugar e transformá-lo completamente, para que você possa usá-lo como um modelo para os outros replicarem, mas não acho que isso funcione. Em vez disso, nossa abordagem tem sido compartilhar histórias de sucesso, construir credibilidade e garantir que as melhorias sejam sustentadas. Foi bom para nós ir atrás de uma variedade de fluxos de valor (em oposição a um trabalho focado), porque isso dá às pessoas escolhas e mostra a elas que o lean se aplica em todos os aspectos.

Para facilitar nosso trabalho lean, temos a Equipe de Melhorias, com quatro líderes trabalhando dentro e fora dos nossos hospitais. Descobrimos que ter pessoas diferentes apoiando os diferentes caminhos e fluxos de valor - e muitas vezes ajudando uns aos outros e facilitando eventos de melhoria - é extremamente eficaz. Como uma “equipe lean”, nosso objetivo é construir a capacidade interna em cada hospital para fazer melhorias diárias.

O nosso papel mudou muito ao longo do tempo: no início, estávamos facilitando eventos de melhoria, enquanto passamos cada vez mais tempo treinando nossos gerentes seniores para ajudá-los a entender seu papel no apoio ao gerenciamento diário. Encorajar os líderes seniores a ir ao gembá e conversar com as pessoas e treiná-los para resolver problemas e, em geral, mudar a estrutura hierárquica do grupo é a principal missão no momento. Fizemos muitas melhorias até agora e estamos tentando construir a liderança que tornará essa melhoria sustentável. Não vai acontecer da noite para o dia, mas vamos ter a cultura certa.





SUPERANDO A RESISTÊNCIA

Como a maioria das organizações, às vezes temos dificuldades com a má reputação que o lean teve ao longo dos anos - você fala sobre lean, e ainda há aqueles que pensam que você está falando sobre cortar recursos. Constantemente reiteramos que nossa transformação lean é, na verdade, sobre a valorização do tempo dos nossos pacientes e a garantia de que todas as decisões que tomamos tenham pacientes e colaboradores como foco.

Percebemos que, quanto mais eventos fazemos, mais oportunidades surgem para celebrar o sucesso que oferecemos e, quanto mais aulas organizamos, mais confiança conseguimos construir no processo lean. Além disso, é claro que pedir à equipe que compartilhe suas experiências pessoais sobre o trabalho de melhoria é muito mais eficaz para trazer as pessoas a bordo do que qualquer coisa que possamos dizer ou fazer como facilitadores ou líderes.

Mais importante, percebemos que a melhor coisa que podemos fazer é deixar que a melhoria fale por si mesma. O incrível trabalho que fizemos para melhorar o atendimento que oferecemos aos idosos mais frágeis mudou corações e mentes no Ireland East Hospital Group. Quando as pessoas viram os resultados (por exemplo, o número de pacientes idosos indo para lares de idosos ou de cuidados de longa duração sendo reduzido de 26% para 8%), eles perceberam o impacto que o lean pode ter no trabalho que fazem: um melhor serviço com os mesmos recursos frente à crescente pressão externa. O mesmo está acontecendo na Emergência, um ambiente tradicionalmente mais difícil de mudar: mesmo ainda tendo problemas de desempenho lá, o trabalho e a melhoria estão se tornando visíveis... e isso é inestimável para conquistar as pessoas.

ALGUMAS DICAS

Se olhar para o que fizemos até agora (incluindo o que fizemos de errado) e pensar sobre os nossos planos para o futuro, há uma série de elementos que nos estão ajudando a fazer a nossa transformação lean com sucesso em todo o grupo. Deixe-me compartilhar com você:

- É importante caracterizar a transformação para que as pessoas entendam qual é a visão e quais são os objetivos. Todo mundo na linha de frente deve ser capaz de lhe dizer o que o trabalho lean está tentando alcançar.
- Na nossa experiência, você precisa de um investimento inicial. Entender qual é esse investimento e como você obterá o retorno implica em envolver a equipe financeira desde o início. Eles também



precisam começar a pensar de maneira diferente, a fim de obter o máximo de valor com o trabalho de melhoria.

- Construir uma comunidade é fundamental, e isso é difícil de fazer sem interações face a face. Encontre uma maneira de reunir as pessoas: contanto que elas se sintam seguras e estejam cercadas por outras pessoas na mesma jornada, elas estarão abertas para ouvi-lo e tentar coisas novas.
- Você deve ter capacidade de dados e dar à sua equipe da linha de frente acesso às informações, ou você não conseguirá gerenciar a melhoria diária.
- Apresentar a melhoria também é fundamental: pense muito sobre como você está comunicando suas realizações e missão e envolva sua equipe de comunicações o mais cedo possível.
- Considere a singularidade de cada hospital. No Ireland East Hospital Group, permitimos que a organização defina o caminho do seu trabalho: em um dos nossos hospitais, qualquer coisa que tenha a ver com fragilidade é colorido em rosa; no Wexford General Hospital, eles usam o termo *Wexfit*; em Kilkenny, eles chamam isso de *GEMS*, Geriatric Emergency Medicine Service. O trabalho pode ser o mesmo, mas as pessoas precisam se enxergar nele.

Fonte: Planet Lean

A AUTORA



Anne-Marie Keown é a diretora de transformação lean e melhoria do serviço do Ireland East Hospital Group.

Publicado: 14/01/2019