

+ Acreditação :: Home

Hospitais em forma

Implantação de sistema lean melhora serviços, otimiza fluxos e minimiza custos. Conheça cases

Thiago Faé

Atrasos em consultas e procedimentos, funcionários sobrecarregados, indicadores clínicos aquém do desejado, má gestão de leitos: problemas ainda rotineiros para muitos hospitais brasileiros. Cada vez mais gestores têm procurado ferramentas para equacionar essas questões, o que passa pela redução de desperdícios e otimização de custos. É justamente nesse contexto que entra o Sistema Lean, filosofia de gestão inspirada no Sistema Toyota de produção.

Como uma metodologia aplicada inicialmente à produção industrial pode ajudar na gestão hospitalar? “A filosofia Lean é um conjunto de ferramentas que possibilita identificar os problemas de um processo e resolvê-los. O foco é melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, fazendo mais com menos”, explica Flávio Battaglia, gerente de projetos do Lean Institute Brasil, entidade sem fins lucrativos criada em 1998 para disseminar a ideia no país.

A filosofia, também conhecida como “pensamento enxuto”, objetiva aumento da eficiência, o que, em um hospital, se traduz em menos erros, menos mortes e menos gastos desnecessários.

O conceito, que prega a eliminação de atividades supérfluas, parte do princípio de que todo processo produtivo está repleto de atividades que reduzem a qualidade oferecida ao cliente. A ideia não é combater as consequências de um problema, mas evitá-lo.

Para aplicar a proposta, é necessário um rigoroso estudo sobre a cadeia de trabalho do hospital – o que envolve a equipe inteira, não só os gestores, mas também médicos, enfermeiros e outras equipes, inclusive administrativas, envolvidas na rotina do trabalho e, consequentemente, com os problemas que surgem.

Dois bons exemplos de uso do método são o Instituto de Oncologia do Vale do Ribeira (IOV), de São José dos Campos, e o Hospital São José. No IOV, só na recepção foi reduzido o retrabalho e o fluxo de pessoas em cerca de 50%.

Envolver pessoas

O Instituto de Oncologia do Vale conseguiu sua acreditação ONA com Excelência em 2009. Um fator que ajudou bastante na conquista do selo foi a adoção do sistema Lean um ano antes, envolvendo todos os seus colaboradores. “A mentalidade enxuta foi fundamental para eliminar desperdício, processos e rotinas que não criam valor nem para o cliente, nem para a instituição. Sobra mais tempo, dinheiro e energia para nos preocuparmos com o que interessa: nosso cliente”, diz Carlos Frederico Pinto, diretor executivo do IOV de São José dos Campos.



Tudo começa fazendo um mapa dos processos da instituição, o que deve contar com toda a equipe, do operacional ao gestor

Desde então, o IOV tem aumentado o número de projetos que utilizam o pensamento enxuto. Somente em 2010, foram 12 nas mais diversas áreas do hospital: recepção, triagem, consultas, gerenciamento de leitos, faturamento, logística e farmácia clínica, o que tem rendido frutos: “No gerenciamento de leitos, conseguimos reduzir um processo de 31 para 9 etapas, zerando as glosas associadas à autorização de guias do SUS”, diz.

Para introduzir o sistema, a equipe planejou e executou uma série de Mapas de Fluxo de Valor, uma das principais ferramentas ligadas ao pensamento enxuto, na qual se deve fazer um mapa do processo que se quer melhorar, para enxergar os desperdícios e os problemas. Em seguida, a equipe faz o Mapa do Estado Futuro, que representa um processo ideal de trabalho almejado. Para chegar ao objetivo, é elaborado um plano de ação.

A implantação desse pensamento, porém, requer cuidado e exige que a iniciativa parta da alta administração do hospital. “Muitas iniciativas fracassam pelo pouco entendimento do que envolve a metodologia Lean. É preciso mudar a forma como pensamos os processos. O principal cuidado é usar técnicas de gestão de mudanças e planejar detalhadamente cada etapa”, explica o diretor do IOV.

A iniciativa pede o envolvimento de todos. “Leva cerca de cinco anos para uma mudança de mentalidade dos colaboradores. É fundamental oferecer treinamento, comunicando claramente onde se pretende chegar”, diz o diretor executivo, Frederico Pinto.

Com Lean, IOV aumentou consultas e procedimentos em 65%; já a Beneficência Portuguesa reduziu intervalo de sala cirúrgica em 51%

Em números

Entre 2007 e 2010, a capacidade produtiva do IOV aumentou em 65%, número que se traduz em consultas e procedimentos a mais, sem ampliação da área física ou contratação de funcionários. A qualidade tem sido reconhecida. Pesquisa apontou que 80% dos pacientes consideram o serviço do IOV como “impecável”.

Não apenas os clientes ficam satisfeitos. Com a aplicação do Lean, o hospital contabilizou uma economia de R\$ 97 mil reais em 2009. No ano passado, o valor saltou para R\$ 200 mil. “Mesmo com o aumento da capacidade produtiva, ainda fomos capazes de reduzir em 45% o gasto médio com horas extras e reduzir o tempo médio para agendamento da primeira consulta”, explica o gestor do IOV.

Processos premium

O Hospital São José, unidade considerada premium da Beneficência Portuguesa de São Paulo, foi inaugurado há apenas quatro anos, projetado para ser referência em oncologia, cardiologia, ortopedia e neurologia. Tem conseguido. Já no fim de 2010, conquistou sua acreditação internacional de qualidade. Este ano, adotou o pensamento enxuto.

Tudo começou com a realização de um Evento Kaizen – um trabalho, geralmente de curta duração, no qual as equipes atuam para melhorar um processo específico –, realizado em parceria com a empresa White Martins, fornecedora do hospital. A meta era criar um projeto para otimizar o centro cirúrgico.

“Liberamos cinco salas de cirurgia e, mesmo com a redução do número de salas em operação, aumentamos a produtividade em 15%, com foco no setup (tempo decorrido entre o fim de uma cirurgia e a liberação da sala para o próximo trabalho), que reduziu em 51%”, conta Marcia Alcantara, gerente de qualidade da Beneficência Portuguesa de São Paulo.

Integração

As ações do hospital foram multidisciplinares e contaram com o envolvimento das equipes médicas, de enfermagem e de farmácia, além da central de agendamento cirúrgico, central de regulação, informática, higiene e apoio operacional. Integração que, segundo Marcia, é fundamental: “Todos contribuem para a elaboração do projeto por meio do estudo detalhado das informações. Das análises, nascem as ideias de melhorias. Como todos contribuem, o comprometimento com a implementação das ações e a satisfação de colher resultados é maior”, diz.

Como a utilização do sistema Lean é recente, ainda não foi possível mensurar a redução dos custos na instituição, o que só será constatado ao fim de um ano.

A gerente ainda correlaciona o conceito à manutenção da acreditação. “Aumentar a capacidade de operação, reduzir custos e melhorar qualidade são requisitos para crescer de forma sustentável.”

>> RECEITA DA DIETA

Não há uma fórmula pronta que funcione para todos os casos. Entenda, porém, alguns princípios que devem ser contemplados para implementar um pensamento enxuto, Lean:

1. Colocar o paciente em primeiro lugar sempre;
2. Identificar e eliminar desperdícios sistematicamente;
3. Conectar etapas, sincronizando processos e pessoas;
4. Fazer o necessário, somente quando necessário;
5. Buscar a perfeição através esforços contínuos para melhorar.

Fonte: Flávio Battaglia, gerente de projetos do Lean Institute Brasil