

A Saúde Enxuta - *Lean Healthcare*

O sistema de produção que foca na geração de valor para o cliente e na eliminação de desperdícios já demonstrou seu poder no setor manufatureiro e agora começa a chamar a atenção do setor de bens e serviços. Exemplos que demonstram essa tendência são cada vez mais comuns e podem ser observados na construção civil, em empresas de crédito, processamento de seguros, processos de treinamento, etc.

Um enfoque crescente, em particular, está sendo dado à aplicação dos conceitos *lean* no setor de saúde, sendo comumente denominado *lean healthcare*. Países como Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Canadá têm contribuído com bons exemplos de ganhos - melhora nas condições de trabalho, liberação de capacidade, drásticas reduções de custos e erros.

Entretanto, no Brasil, poucas empresas do setor deram os primeiros passos. Mas isso está para mudar! Influenciados por pressões por reduções de custos, aumento da demanda por serviços de saúde, exigências de sempre melhores padrões de qualidade, somados aos excelentes frutos que os pioneiros na aplicação dos conceitos de *lean healthcare* já colhem, a saúde brasileira tem uma excelente oportunidade à frente. Vamos fazer um comparativo entre um ambiente hospitalar e uma manufatura para expor os desperdícios que podem ser encontrados em ambientes tão diferentes.

Tomando o pronto-socorro de um hospital e uma fábrica de peças automotivas, podemos identificar diversas similaridades. No hospital, o paciente percorre diversas etapas, as quais vamos chamar de processos (desde sua chegada ao hospital até receber alta pelo médico) tais como: dar entrada no hospital, preencher ficha cadastral, receber atendimento técnico inicial, consultar médico, realizar exame, consultar novamente o médico e receber alta. Uma chapa de metal, em uma indústria de manufatura, também percorre diferentes processos (desde sua chegada até a expedição na forma de produto final), tais como: cortar, dobrar, prensar, usinar, soldar, montar, pintar e expedir.

Podemos, de forma análoga, encontrar exemplos relativos às categorias de desperdícios em ambos os setores produtivos. A tabela a seguir indica a definição de cada categoria clássica de desperdício no ambiente de manufatura e exemplos no setor de *healthcare*:

Categoria de desperdício	Manufatura	Healthcare
Superprodução	Produzir muito ou muito cedo, resultando em excesso de inventário.	O monitoramento excessivo de um paciente que não demanda tais cuidados Fazer medicamentos tentando antecipar sua demanda.
Defeitos	Erros frequentes no processamento de informação, problemas na qualidade do produto ou baixo desempenho na entrega.	A realização de exames de forma inadequada, administração de medicamentos errados ou na dosagem errada, ou encaminhar um paciente para o leito errado.
Inventários desnecessários	Armazenamento excessivo e esperas por informações ou produtos necessários, resultando em custo excessivo e baixo nível de serviço ao cliente.	Resultados laboratoriais a serem analisados ou até mesmo pacientes esperando pelos diagnósticos podem ser considerados estoques
Processamento Inapropriado	Executar o processo com ferramentas, procedimentos ou sistemas não apropriados, em detrimento de abordagens mais simples e eficientes.	Testes desnecessários, utilização de antibióticos fortes para o tratamento de leves inflamações, etc.
Transporte Excessivo	Transporte excessivo de bens ou de informação, resultando em aumento no tempo, esforço e custo.	Transporte excessivo de medicamentos, pacientes, testes laboratoriais, etc. decorrentes de um arranjo físico (<i>layout</i>) não otimizado.
Movimentação Excessiva	Movimentação excessiva de pessoas, movendo e armazenando peças, incluindo movimentos físicos desnecessários de operadores.	Movimentação excessiva de médicos, enfermeiros e assistentes em função de uma organização não racionalizada dos postos de trabalho.
Esperas	Períodos longos de inatividade de pessoas, informação ou bens, resultando em fluxos pobres e longos <i>lead times</i> .	Tempo no qual o paciente aguarda por um leito, aguarda pelo resultado de um exame, pelo seu tratamento, ou pela alta do hospital.

O *lead time* do paciente, dado pelo tempo decorrido desde sua entrada no hospital até a alta, é constituído em grande parte por atividades que geram custo sem agregar valor. O paciente, assim como na manufatura, não quer pagar pelos desperdícios ou pela falta de eficiência da empresa, tornando a continua implantação de melhorias nos processos (e melhor aproveitamento dos recursos) essencial para toda e qualquer organização. A produção enxuta, que elevou o

patamar de desempenho de indústrias de manufatura, aparece como uma solução interessante neste setor.

Continuaremos explorando esta expansão e diversificação de aplicações, e o manteremos sempre atualizado a respeito.

Autor: Thiago Bertani - Consultor da Hominiss *Consulting*