



LEAN NOS HOSPITAIS

Como é que os hospitais portugueses podem fazer mais com menos?

A abordagem Lean e o impacto que pode ter nos serviços em Portugal.

Será possível a existência de um hospital ideal? Aquele onde as filas de espera são reduzidas ao mínimo, os materiais médicos estão sempre disponíveis no lugar certo e os profissionais de saúde conseguem focar-se no que realmente importa: cuidar dos pacientes.

Para muitos hospitais que adotaram o modelo Lean Management, esta é uma realidade em construção.

Portugal tem acompanhado de perto as tendências internacionais e já há casos de sucesso na implementação desta abordagem.

Mas o que significa, na prática, transformar um hospital num “Hospital Lean”? E como é que este conceito pode melhorar um dos setores mais críticos da saúde: as urgências?

O que significa ser um Hospital Lean?

Inspirado no Sistema Toyota de Produção, o Lean nasceu na indústria automóvel e expandiu-se para diversas áreas, incluindo a saúde. A essência do Lean é criar mais valor para o cliente – neste caso, o paciente – enquanto se eliminam desperdícios. Para os hospitais, estes podem ser desde:

Tempo de espera: Espera até à marcação da consulta, antes das consultas e para cirurgias ou exames que, com uma melhor organização e comunicação, podem ser reduzidos.

Erros de medicação: Os erros de medicação surgem sobretudo devido a uma fraca e pouco consistente organização de processos e de espaços.

Excesso de produção: Produzir algo em excesso (ou antes de ser necessário), como acontece na duplicação de documentação, na duplicação dos registos, ou de exames médicos pode ser evitada ou reduzida.

Inventário: Além da gestão do consumo, do processo de encomenda, e do espaço necessário de armazém, é preciso, sobretudo na saúde, monitorizar as datas de validade.

Transporte desnecessário: Desde o transporte desnecessário dentro do próprio hospital e entre unidades de saúde de doentes e até de materiais e medicamentos.

Subutilização de pessoas: A subutilização de pessoas é um desperdício de recursos humanos que resulta da falta de comunicação, da frágil partilha de conhecimento, o que pode afetar a dinâmica das equipas.

Excesso de movimento: Normalmente associado ao movimento à procura de materiais ou de informação (e por vezes de doentes). Este desperdício deve-se sobretudo ao desenho incorreto dos processos de trabalho.

Defeitos: Inclui desde informação sobre os doentes errada, ou incompleta, até à incorreta “informação” sobre exames ou medicamentos, etc.

NEWSLEAN

Como é que os hospitais portugueses podem fazer mais com menos?

Sobre-processamento: Relatórios clínicos incompletos ou por exemplo, o excesso de documentação, ou processamento de formulários, pode causar confusão na informação dos doentes.

Inventário de doentes nos serviços: Doentes retidos nos serviços (por exemplo, nas enfermarias ou na urgência), causa principalmente transtorno tanto nos doentes como na utilização extra de recursos.

Aquando dos principais desperdícios identificados nos serviços de saúde é possível uma redução destes através da aplicação da metodologia Lean Thinking e das suas ferramentas.

Os princípios fundamentais do Lean ajudam a explicar como essa transformação é possível:

Foco no valor: Identificar o que é essencial para o paciente, como rapidez no diagnóstico e segurança no tratamento.

Fluxo contínuo: Organizar processos para que o atendimento ao paciente ocorra sem interrupções desnecessárias.

Eliminar desperdícios: Remover etapas que não trazem benefício direto, como tempos mortos ou redundâncias.

Sistemas pull: Ajustar recursos e serviços para responder à procura real, evitando excesso de inventário ou subutilização.

Melhoria contínua (kaizen): Implementar uma cultura de inovação, onde todos os profissionais estão envolvidos em aperfeiçoar o sistema.

Casos de sucesso em Portugal

Alguns hospitais portugueses já estão a dar os primeiros passos no mundo Lean. O Hospital de São João, no Porto, implementou medidas inspiradas no Lean para reorganizar os seus fluxos internos e reduzir o tempo de espera para consultas de seguimento. Por outro lado, o Hospital de Santa Maria, em Lisboa, está a aplicar o conceito em áreas específicas, como a gestão de blocos operatórios, reduzindo o número de cirurgias adiadas.

Aplicar o Lean nas urgências: o ponto crítico

As urgências hospitalares são conhecidas pelo ambiente caótico: doentes acumulados, esperas longas e profissionais sobrecarregados, sendo uma das áreas onde o Lean tem mais relevância.

Exemplos práticos de ferramentas Lean nas urgências:

Mapeamento de Fluxo de Valor (VSM): Ferramenta que analisa cada etapa do percurso do paciente desde a chegada à alta. No Hospital de Cascais, este mapeamento revelou que parte significativa dos atrasos vinha da repetição de exames já realizados em outras unidades.

5S (Organização do espaço): Estruturar o ambiente de trabalho para que os profissionais não percam tempo a procurar materiais. No Hospital de Braga, os 5S foram usados para organizar as áreas de triagem e emergências, garantindo que os equipamentos essenciais estavam sempre disponíveis.

Kanban: Sistema visual que indica quando é necessário repor stocks. No Centro Hospitalar de Lisboa Norte, o Kanban é usado para gerir medicamentos críticos, evitando faltas nos momentos mais importantes.

Triagem simplificada: Processos Lean podem ser aplicados na triagem para reduzir a espera. O Hospital Garcia de Orta, em Almada, implementou um modelo baseado no sistema de triagem de Manchester, mas ajustado com fluxos mais rápidos para casos não críticos.

Estes exemplos mostram que o potencial do Lean vai além de uma simples reorganização: trata-se de criar um sistema hospitalar mais sustentável, eficiente e humano.



NEWSLEAN

Como é que os hospitais portugueses podem fazer mais com menos?

O futuro dos sistemas de saúde

Os principais motivos dos desperdícios nos serviços de saúde estão diretamente alinhados com os objetivos da metodologia Lean, que procura eliminar atividades sem valor agregado. Focando-se na criação de valor para o paciente, na organização eficiente dos fluxos e na melhoria contínua, o Lean oferece soluções práticas e estratégicas para reduzir esses desperdícios, promovendo um sistema de saúde mais ágil, seguro e sustentável.

Porém, com os desafios crescentes no setor da saúde, incluindo aumento da procura e recursos limitados, a adoção desta filosofia exige mais do que implementar ferramentas – é necessário mudar mentalidades, envolver equipas e criar uma cultura de melhoria contínua.



JELA Solidária

É importante lembrar que, muitas vezes, o valor de uma ação não está apenas na eficiência ou no aumento de resultados, mas também no impacto que ela tem nas pessoas. A JELA acredita que, ao ajudar, também se cria um laço humano significativo, que torna o espírito desta época mais inclusivo e verdadeiramente solidário. E por isso nesta edição de dezembro, mês marcado por festas e celebrações, a equipa da JELA apresenta te algumas iniciativas para aproveitar esta época com ações de solidariedade:

“A ajuda mora ao nosso lado” Missão Continente: Até ao dia 7 de janeiro em maior parte dos continentes do país existe a venda de vales de 1 a 5 euros que reverte como apoio a cerca de mil instituições locais.

“Pai Natal Solidário” CTT: Várias crianças em situação de risco são convidadas a escreverem uma carta ao pai natal e basta ir ao site dos ctt selecionar a carta de uma criança e entregar o presente numa loja ctt.

Iniciativa AMI: A missão de natal AMI apoia famílias acompanhadas pela Assistência Médica Internacional em situação de pobreza. Existem várias formas de apoiar este projeto internacional desde financiar um cabaz de natal, oferecer mimos a avós e netos, entre outros, mais informações no site oficial (ami.org.pt/missao-natal).

