

Fluxo - Redução de esperas desnecessárias

Nesta seção o LEGOS traz ferramentas de gestão úteis para o setor de saúde.

Tradução de Flow-reduce unnecessary waits

<https://improvement.nhs.uk/documents/2112/flow-reduce-unnecessary-waits.pdf>

O que é?

Reduzir a espera desnecessária ao longo do percurso do paciente significa que o sistema é mais eficiente, a variação é reduzida e a experiência do paciente é melhorada. Existe uma tendência para agrupar trabalhos semelhantes e processá-los como um "lote".

Embora isso possa simplificar o planejamento do trabalho para a equipe clínica, ele também pode introduzir atrasos desnecessários. Os médicos podem sentir que estão sendo produtivos por meio de trabalho em lotes, mas isso terá um efeito negativo no sistema, e nesse caso os pacientes têm que esperar mais tempo.

Agrupar o trabalho para fazer mais tarde, seja por tempo ou por tipo, causa picos de demanda para o próximo passo no processo - como os horários de pico no sistema. Isso pode ser especialmente desafiador para os departamentos (por exemplo, diagnósticos) que têm pedidos de trabalho de muitas fontes diferentes. "**Fazer hoje o trabalho de hoje**" deve ser o principal objetivo que os profissionais se esforçam para alcançar.

Quando usar?

Pilhas de trabalho para fazer depois, raras tomadas de decisão (vide planejamento de alta) e lotes de trabalho (por exemplo, anotações semanais e correspondências escritas e descarregamentos de sexta-feira) estarão associadas a um atraso no percurso do paciente ou do diagnóstico. Para remover esses atrasos, altere a organização do trabalho.

Para reduzir esperas desnecessárias, considere como as pilhas de documentos podem ser reduzidas, assegure tomada de decisões frequentes e redução dos lotes ou o tamanhos deles como um todo. Exemplos de pilhas, lotes e agrupamentos incluem:

- Um determinado teste de diagnóstico é realizado apenas uma vez por semana.
- Correspondências são digitadas uma vez a cada três dias.
- Equipes multidisciplinares se reúnem quinzenalmente.
- Atrasos e tempo gasto por um consultor para justificar os pedidos de exames de ultrassonografia / outros exames de diagnóstico (quando as taxas de referência "erradas" são baixas).

Como usar?

1. Para entender se atrasos e lotes desnecessários são um problema, comece identificando padrões de trabalho que contribuem para atrasos no sistema e onde o trabalho é rotineiramente empilhado ou agrupado.

- Em um grupo, use o mapeamento do fluxo de valor para ajudar a identificar atrasos no percurso do paciente.
- Percorra os processos e / ou a percurso do paciente, procurando atrasos e lotes (evidências como pilhas de relatórios, etc.) Ver processo mapeamento para mais informações.
- Se a papelada parece ser uma grande causa de atraso, um estudo de rastreamento (atraso na papelada) pode ser útil.

Discuta e compreenda a diferença nos tempos de viagem para diferentes pacientes que percorrem o mesmo caminho. Isso irá destacar o escopo para melhoria. Use casos específicos para destacar diferenças entre diferentes membros da equipe e gerar discussão.

A abordagem que você usa dependerá do foco e da sua equipe. É sempre melhor incluir e envolver as pessoas o mais cedo possível para que elas possam identificar as soluções em si.

Você precisará entender diferentes perspectivas: O engajamento clínico e a obtenção de ideias no trabalho com os usuários dos serviços de saúde podem ajudar, porém às vezes, apenas as evidências não são suficientes. Por exemplo, os consultores voltam ao seu comportamento original de tomada de decisão semanal (apesar das evidências de que os pacientes esperam menos se o consultor relatar no mesmo dia da tomografia), porque é mais fácil para eles apresentarem para um grande grupo em uma faixa de horário reservada.

Observando a equipe e vendo como as pessoas trabalham pode fornecer ideias sobre quais mudanças poderiam funcionar para elas. Compreender o impacto da mudança nos indivíduos e desenvolver sistemas para tornar a nova maneira de trabalhar mais fácil para os funcionários é crucial. Pode ser necessário ajudar a equipe clínica a redesenhar suas novas formas de trabalhar para garantir que elas sejam incorporadas. É aconselhável ter uma constante lembrança das razões para essa mudança, isto é, como reduz os atrasos e melhorar a experiência do paciente.

2. Construa documentos do impacto dos atrasos nos pacientes. Muitos pequenos atrasos se somam, não se concentre apenas nos grandes atrasos.

Identifique uma medida simples que você pode coletar facilmente para ajudá-lo a monitorar o progresso. Por exemplo, o caminho total ou o tempo do processo. Você pode então traçar esses dados para destacar a variação entre os pacientes. Veja se a informação já existe ou pode ser facilmente gerada pelo seu departamento de informações.

3. Identifique opções para melhoria. Muitas soluções se tornarão óbvias para as pessoas quando eles virem os mapas do processo e tiverem a oportunidade de discutir o que está acontecendo. É sempre útil usar o pensamento de forma criativa para resolver problemas, para garantir que todas as soluções sugeridas sejam as melhores possíveis.

Exemplos de mudanças comuns que podem ser feitas:

Mude o processo

- Reduzir o número de etapas no percurso do paciente e do diagnóstico: isso reduz o aparecimento de agrupamento, empilhamento e trabalho em lote.

Mude a forma que as pessoas trabalham

- Aumentar a frequência em que decisões são tomadas ou tipos de trabalho específicos são feitos.
- Mude os comportamentos gerais do trabalho, por exemplo, fazer hoje o trabalho de hoje.

Apoie as mudanças

- Verifique se há tempo alocado para a mudança, por exemplo, papelada (deve ser incluída na análise de demanda e capacidade).
- Observe a mudança de comportamento e facilite a diminuição de lotes

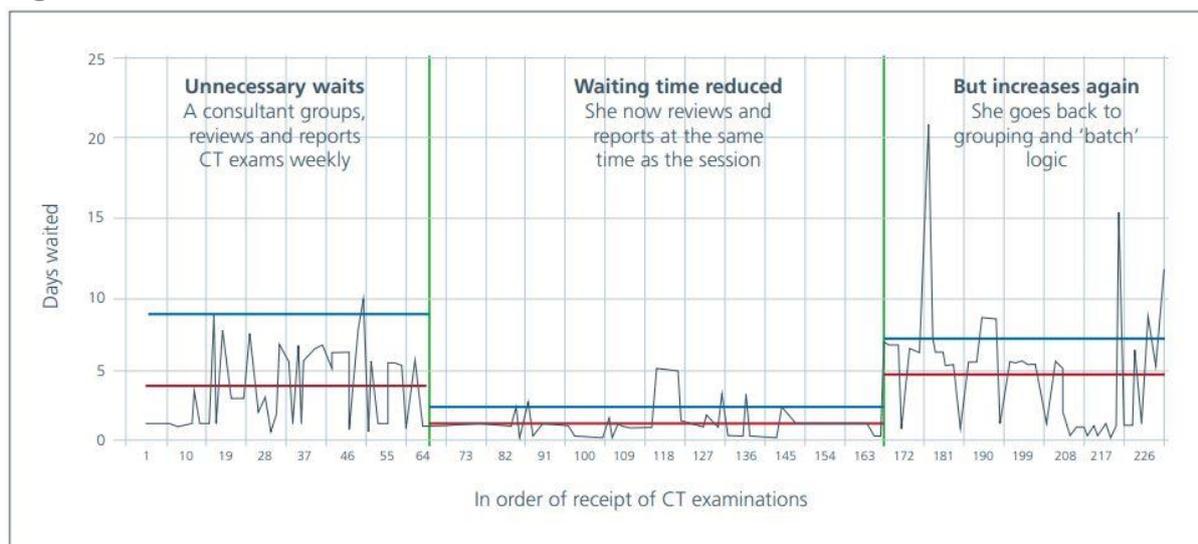
Mudança de sistema

- Recomendações de agendamento ou veja como essas informações são colocadas no sistema (os sistemas de agendamento precisam estar alinhados com a demanda e a capacidade para o trabalho).

Exemplo:

Exemplos Uma radiologista agrupa e revisa seus relatórios de tomografia uma vez por semana. Isso porque ela sente que é uma maneira mais eficiente de trabalhar. Ao agrupá-los, a impressão é que leva menos tempo para cada relatório de tomografia. No entanto, esse modo de trabalho significa que os pacientes esperam entre um a nove dias para a avaliação do diagnóstico (ver gráfico abaixo). Quando ela tentou reportar ao mesmo tempo que o exame, os tempos de espera eram consistentemente inferiores a dois dias e meio.

Figura 1



O que vem depois?

Esteja ciente de que fazer mudanças pode criar mais "ondas" de demanda por trabalho ao longo do caminho. Isso porque todas as pilhas de trabalho e as listas pequenas de espera são feitas e passadas e passam para o próximo estágio, ou seja, seu atraso se torna a lista de outras pessoas para fazer.

Se você sabe onde está o gargalo ao longo do percurso do paciente ou do diagnóstico, você pode usar isso para se concentrar onde você deseja fazer melhorias. Lembre-se disso:

- Melhorias antes de um gargalo são susceptíveis em aumento de espera pouco antes do gargalo, então comece a melhoria no final do percurso do processo e trabalhe para trás.
- Melhorias no gargalo devem resultar em aumento de produtividade ao longo do caminho dos pacientes.
- Melhorias após o gargalo provavelmente resultarão em menor tempo de viagem do paciente, mas não o aumento no número de pacientes atendidos ao longo do caminho.

Você também pode precisar tomar medidas adicionais para aumentar o número de pacientes ou testes que podem ser tratados. Isso libera ou adiciona capacidade existente. Uma vez que você tenha decidido sobre os passos que você vai realizar, você pode usar pequenos testes de mudança de ciclo rápido (veja PDSA) para ver como as mudanças funcionam na prática.

Monitorar a mudança também é muito importante, portanto, melhore os documentos de sua melhoria. Isso permitirá que você use medidas simples (veja sete etapas para medição para melhoria) para mostrar como os atrasos foram reduzidos e para observar se a mudança foi mantida.

Background

Os princípios se originam do pensamento Lean com foco na melhoria do fluxo. O conceito básico é manter as coisas em movimento, já que esperar é um dos oito desperdícios de Ohno em sistemas. Ter um fluxo constante e rotineiro de trabalho torna as coisas previsíveis e gerenciáveis. Muitos altos e baixos no trabalho são causados por nossas maneiras de trabalhar (veja gerenciamento de variação). É o princípio por trás de um limite fixo de velocidade para todos em uma rodovia quando há obras na estrada: suaviza o fluxo para que haja menos congestionamento e todos seguem mais rápido.