

Lean - Os oito desperdícios de Ohno

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

Tradução de lean -Ohnos's eight wastes

<https://improvement.nhs.uk/documents/2125/lean-ohnos-eight-wastes.pdf>

O que é?

No contexto de saúde, o valor é a combinação entre o que é valorizado pelos pacientes dentro do percurso de cuidado e da realização de exames apropriados de saúde (ligados ao fornecimento de cuidados baseados em evidências). Qualquer atividade que não contribua para esse valor pode ser classificada como desperdício.

O conceito central de valor e desperdício para a metodologia Lean foi adaptado de suas origens de fabricação e aplicado com sucesso no contexto de melhoria da saúde em várias organizações.

A abordagem dos oito desperdícios pode ajudar a alcançar melhorias nos serviços de saúde, permitindo que a equipe de saúde examine seu próprio local de trabalho e elimine atividades que não agregam valor, ou seja, atividades desnecessárias. Esta abordagem pode melhorar a experiência vivida pelo paciente e liberar tempo da equipe da linha de frente para que possa reinvestir em prestação de serviços.

Considerar os oito desperdícios pode ser um exercício útil dentro de qualquer esforço de melhoria de serviço e pode desempenhar um papel significativo se uma metodologia Lean mais ampla estiver sendo implementada.

Quando usar?

O desperdício é um sintoma e não a causa raiz de um problema. Os desperdícios indicam onde os problemas estão dentro do sistema ou organização. Você pode usar a abordagem dos oito desperdícios se você está iniciando um projeto para garantir que os recursos sejam usados para uma eficiência perfeita.

Como usar?

Estes são os oito desperdícios, que podem ser lembrados com o mnemônico TIM WOODS. :

1. Transporte - Desperdício de transporte refere-se ao excesso de movimentação do produto, paciente / usuário no serviço ou registros médicos, suprimentos e equipamentos através do processo. Dependendo dos layouts do hospital ou da clínica será necessário uma certa quantidade de transporte, entretanto pergunte a si mesmo: "Otimizamos ou minimizamos o transporte?" Este é o lugar onde diagramas espaguete podem ser particularmente úteis. Seu

redesenho de serviço poderia levar em conta as distâncias de deslocamento do serviço ao paciente.

2. Inventário - O inventário desnecessário é geralmente um estoque excessivo - Definido como tendo mais de um item específico do que é necessário para executar o processo. Excesso de estoques travam os recursos - o dinheiro do hospital é usado para pagar por esses materiais que ficam nos armários da loja. Muitas vezes gastamos dinheiro adicional para armazenar esses itens nas prateleiras, etc. Como os estoques crescem, o espaço necessário para armazená-los aumenta - e isso pode significar que o material deve ser armazenado remotamente a partir do local do uso - isso, por sua vez, pode levar a desperdício de transporte.

Grandes estoques também têm o efeito de ocultar material obsoleto e obsoleto. A NHS trust do sudoeste, fez uma análise dos inventários de hematologia e revelou 17 caixas de papel de impressão térmica, embora o departamento não usasse mais uma impressora térmica. Esse excesso de estoque foi adquirido para aproveitar os preços menores em massa - o que se mostrou custoso, já que o uso real não foi considerado

A principal consideração aqui é a necessidade do paciente do serviço de saúde. Entretanto, nosso objetivo é atender a essas necessidades com os níveis de estoque mais baixos possíveis. Lembre-se que embora o excesso de estoque desperdice espaço e recursos financeiros, a falta de um item pode levar a movimentação adicional de transporte, custos e também a necessidade de expedição adicional. Em um processo enxuto e eficiente, buscamos o nível certo de suprimentos e estoques próximo do ponto de uso - garantindo que o paciente no serviço de saúde seja atendido.

3. Movimentação - Enquanto o transporte considera a movimentação de produtos e pacientes no serviço de saúde, o desperdício de movimento refere-se aos funcionários. O redesenho do serviço deve visar à redução ou eliminação da movimentação extra, que a má concepção do sistema muitas vezes cria. Um sistema com movimentação ideal reduz a fadiga do funcionário e libera tempo valioso para se concentrar nas atividades que adicionam valor dentro dos processos.

Muitas vezes, em um ambiente de saúde, o desperdício na movimentação é caminhar. Pode muito bem ser considerado "parte do trabalho" - mas é muito raramente uma atividade de adição de valor. O tamanho do trajeto que você percorre agrega valor na perspectiva do usuário do serviço? O desperdício nesse deslocamento pode ser resolvido melhorando a disposição das áreas de trabalho e a localização dos suprimentos e equipamentos. Outras formas de desperdício de movimentação podem ser o movimento de esticar ou alcançar coisas.

4. Espera - A espera refere-se àqueles pontos no processo onde nada está acontecendo - nenhum valor está sendo adicionado. As salas de espera dos usuários do serviço são um exemplo claro - muitas vezes devido ao baixo fluxo (ver fluxo - reduzir esperas desnecessárias) ou agendamento. Estantes de amostras histológicas à espera de diagnóstico ou instrumentos cirúrgicos que aguardam para ser esterilizados são outros exemplos - muitas

vezes devido a lotes de trabalho com nenhuma consideração de planejamento FIFO (first in first out).

5. Superprodução - Isso é um desperdício onde um excesso de um produto ou serviço está sendo criado sem que haja necessidade deles. Os exemplos podem incluir refeições de usuários, relatórios de TI ou medicamentos de farmácia para pacientes que já receberam alta.

6. Processamento - Fazer trabalho desnecessário ou trabalhar para uma qualidade superior ao que o cliente exige.

7. Defeito - Quaisquer atividades de trabalho que não tenham sido realizadas "corretamente na primeira vez".

8. Habilidades - Não usar as pessoas com o melhor de suas habilidades. Um exemplo poderia ser gerente de leito que atuam como carregador, mas também pode ser criado por não engajar funcionários ou ouvir suas ideias.

O que vem depois?

Depois de ter conseguido eliminar o desperdício, o próximo passo deve ser a prevenção do desperdício. Certifique-se de projetar novos serviços sem etapas claramente desnecessárias.

Eliminar o desperdício não é a única maneira de se tornar uma organização Lean, mas é uma valiosa experiência de aprendizagem, que reúne toda a equipe para entender os problemas que eles então são encorajados a resolver.

Fontes adicionais

Bicheno, J (2000) The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation, PICSIE Books: 4th edition

Rich, N, Bateman, N, Esain, A, Massey, L and Samuel, D (2006) Lean Evolutions, Cambridge University Press: Cambridge

Womack, J and Jones, D (2007) Lean Solutions, Simon and Schuster: New York

Womack, J and Jones, D (2007) Lean Thinking, Simon and Schuster: New York

Background

Taiichi Ohno, que é considerado o arquiteto do sistema de produção da Toyota, originalmente classificou os oito desperdícios. Dizia-se que ele esperava que novos gerentes fossem ao local de trabalho, desenhasse um círculo de giz e passasse várias horas identificando o desperdício. Deming também enfatizou a redução de desperdícios nos anos 50 no Japão.

O desperdício é traduzido como "muda" em japonês. Womack e Jones falam de "muda glasses", que afirma que este processo é sobre ver sua própria organização de forma diferente.