



Letícia de Camargo Bassi, Letícia Bianchini de Barros, Renata Cristina Gasparino
 FERRAMENTAS LEAN NA AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO EM SERVIÇOS DE
 SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA

Introdução

A produção Enxuta, ou Lean, refere-se a uma filosofia com foco na melhoria de processos, visando aumentar produtividade e satisfação de clientes, enquanto elimina desperdícios¹. Cada vez mais é visto essa filosofia na área da saúde, denominada Lean Healthcare, cujo objetivo é a melhora da gestão e da organização dos serviços de saúde². Para auxiliar na implementação da filosofia, o Lean disponibiliza diferentes ferramentas e, por isso, é de fundamental importância conhecer aquelas que estão sendo mais utilizadas pelos pesquisadores, com o intuito de auxiliar as instituições na implementação da melhoria contínua³.

Objetivo

Investigar as evidências disponíveis na literatura sobre as ferramentas utilizadas na revisão de processos e os principais resultados alcançados pelos pesquisadores.

Método

Revisão integrativa da literatura realizada por meio de seis etapas: 1) Estabelecimento da questão da pesquisa; 2) Busca na literatura; 3) Categorização dos estudos; 4) Avaliação dos estudos que foram incluídos na revisão; 5) Interpretação dos resultados e 6) Apresentação da revisão⁴. A questão de pesquisa foi elaborada através da estratégia PICO⁵: Quais ferramentas da filosofia *Lean Healthcare* estão sendo mais utilizadas para a revisão dos processos de trabalho e quais são os resultados que estão sendo alcançados, na área da saúde? A busca foi realizada em cinco bases de dados: BVS, Pubmed, Scopus, CINAHL e Embase e foram incluídas publicações publicadas em inglês, português e espanhol, no período de 2015 a 2019, contendo o descritor “Melhoria de Qualidade” e a palavra-chave “Lean Healthcare” no título ou no resumo. Foram excluídos: teses, dissertações, livros, revisões, artigos de opinião e editoriais.

Resultados

Foram selecionados 33 artigos completos para análise. O fluxograma do processo de identificação e inclusão dos artigos, está representado na Figura 1.

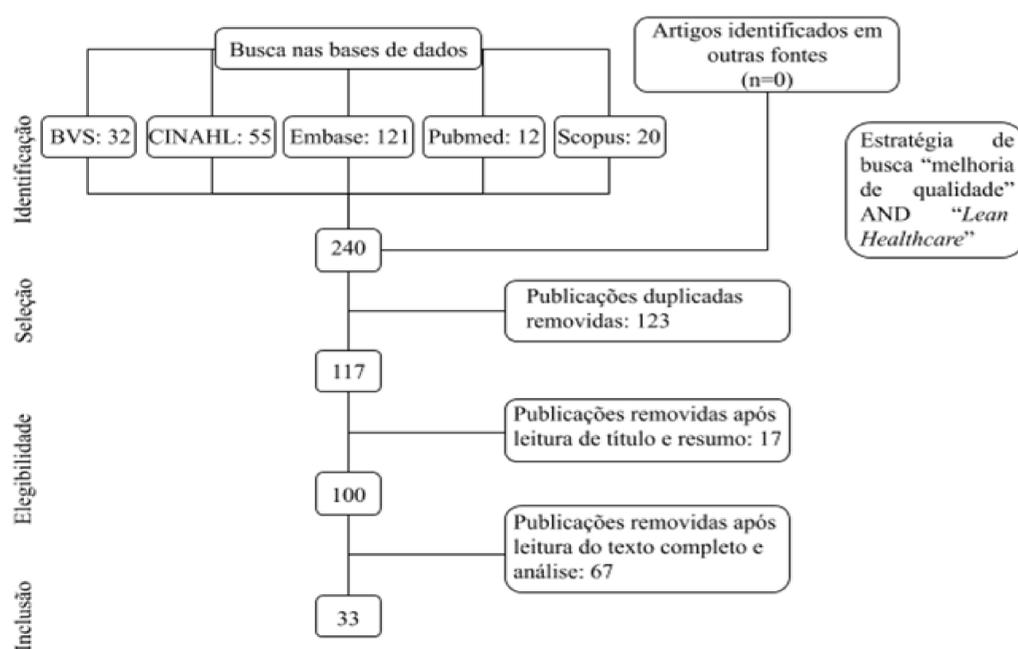


Figura 1 - Fluxograma do processo de coleta de dados adaptado das recomendações PRISMA. Campinas, 2020.

Dos artigos analisados, 32 (96,9%) foram publicados em inglês. A maioria das pesquisas (17, 51,5%) foi conduzida nos Estados Unidos e 21 (63,3%) foram realizadas em ambiente hospitalar. Em 4 artigos (12,1%) não havia descrição do local do estudo. Quanto ao desenho, 18 publicações (54,5%) não descreveram, claramente, qual foi o desenho utilizado.

Destaca-se que em nenhum dos 33 artigos foi encontrado o cálculo utilizado para determinar o tamanho amostral e, aproximadamente, 28% das pesquisas não continham descrição do método de seleção da amostra.

Na análise qualitativa dos artigos encontrados, foi possível observar que a grande maioria objetivou identificar desperdícios e implementar soluções em busca de melhorias dentro das unidades. A partir disso, pôde-se observar quais foram as ferramentas mais utilizadas na área da saúde: DMAIC (18 estudos), Mapa de Fluxo de Valor (16 estudos), SIPOC (10 estudos), Diagrama de Ishikawa (8 estudos) e 5S (7 estudos).

A partir dessas ferramentas, desperdícios e suas possíveis causas foram identificadas, possibilitando a implementação de intervenções que contribuíram para a melhoria dos resultados. Dentre essas intervenções, podemos destacar: reorganização da estrutura física, revisão de processos de trabalho, desenvolvimento e padronização de documentos, capacitação de equipe, dentre outras. Um único artigo que teve como objetivo avaliar o processo atual de um serviço, não apresentou nenhum tipo de intervenção.

O resultado que mais se destacou nas evidências, esteve relacionado ao tempo, seja de processamento, espera, ciclo, permanência ou total. A maioria dos estudos apresentou melhora nesses tempos, após a implementação das intervenções baseadas nas causas dos desperdícios anteriormente mapeados. Além disso, destacou-se melhora dos custos, da carga de trabalho e aumento no número de atendimentos.

Em contrapartida, apesar de saber que a melhoria dos “tempos” pode contribuir para o aumento da satisfação do paciente, este tema não foi, claramente, abordado nos estudos. O *Lean Institute* Brasil enfatiza que para além de se diminuir os tempos, é extremamente importante termos em mente que um cuidado perfeito, não deve ser apenas ágil, mas também, justo, eficiente, eficaz, seguro e centrado, sempre, no paciente⁶.

Na avaliação do nível de evidência, todos os artigos passíveis de avaliação foram classificados como nível 6, ou seja, estudos descritivos ou qualitativos.

Conclusões

As evidências encontradas na literatura mostraram que diversas ferramentas *Lean* têm sido utilizadas na área da saúde. As mais citadas foram: DMAIC, MFV, SIPOC, Diagrama de Ishikawa e 5S, mostrando-se úteis para revisão de processos e alcance de resultados positivos como: redução dos tempos (processamento, espera, ciclo, permanência e total), dos custos, da carga de trabalho e aumento no número de atendimentos.

Financiamento

* Bolsista de Iniciação Científica pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por meio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic).

Referências

1. Womack JP, Jones DT, Roos D. A Máquina Que Mudou o Mundo. 5th ed. World. 2004.
2. Toussaint JS, Berry LL. The promise of lean in health care. *Mayo Clin Proc.* [internet]. 2013;88(1):74–82. Available from: <https://mayoclinic.org/2013/01/01/20130101>.
3. Buzzi D, Plytiuk CF. Pensamento enxuto e sistemas de saúde: um estudo da aplicabilidade de conceitos e ferramentas lean em contexto hospitalar. *Rev Qual Emerg.* 2011;2(2):18–38. doi: 10.5380/rqe.v2i2.25187.
4. Mendes KDS, Silveira RC de CP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Context - Enferm.* 2008;17(4):758–64. doi: 10.1590/s0104-07072008000400018.
5. Santos CM da C, Pimenta CA de M, Nobre MRC. The PICO strategy for the research question construction and evidence search. *Rev Lat Am Enfermagem.* 2007 [cited 2020 Aug 31];15(3):508–11. doi: 10.1590/s0104-11692007000300023.
6. Pinto CF. Em Busca do Cuidado Perfeito. *Lean Institute Brasil*; 2014. 185 p.