

Desperdícios em instituições hospitalares

Francisco Sacramento

Graduado e pós-graduado em Administração - FGV; Mestre em Administração - UESP; Doutorando em Ciências da Visão na UNIFESP; Professor de Teoria Geral da Administração e Finanças - Fac. São Roque; Coordenador de MBA e Gestão da Saúde na UNINOVE.

RESUMO

Algumas questões nortearam o desenvolvimento deste artigo: quais são as fontes de desperdícios nas Instituições Hospitalares? Por que elas estão presentes? Existe alguma relação entre visão organizacional e essa realidade? Em que medida as eventuais disfunções organizacionais estão relacionadas ao processo de gestão e formação do profissional? Para tentar equacionar essas questões, discuti-las e obter as devidas respostas, analisamos diferentes cenários relacionados ao tema e sua magnitude no caso brasileiro. Assumimos, como teoria de base, as propostas e práticas defendidas e utilizadas por OHNO (1997) e as reflexões de diferentes estudiosos da Administração. Avaliamos ainda diferentes tipos de desperdícios, assim como apuramos dados oriundos de pesquisas paralelas, para, ao final, apresentar algumas conclusões e recomendações.

Palavras-chave: desperdício; custo; gestão; visão estratégica; sincronismo.

ABSTRACT

There are some questions that helped on the development of this article: Which are the source of Hospitals wastes? Why it exists? Is there any relation between organizational vision and those issues? In which measure these issues are related with management process and professional learning? Trying to equalize, discuss and solve this issues, we analyze different scenarios and the magnitude in Brazil case. We assume, theory basis, the proposal and practices defended and used by OHNO (1997) and the reflections of various business specialists. We evaluate different kinds of waste as well as collected data from parallel researches to present some conclusions and recommendations.

Key words: waste; cost; management; strategic vision; synchronism.

1 - Introdução

O constante processo de mudanças com o qual convive a humanidade tem sido um dos fatores responsáveis por intensas transformações nas relações pessoais e profissionais e na gestão empresarial. Como consequência, assiste-se a um contínuo redesenho de cenários: amplia-se o número de fusões e incorporações; organizações tradicionais vão à falência; modificam-se as relações de trabalho; desenvolvem-se novas tecnologias; acirram-se a competitividade e a produtividade; novas alternativas de gestão são procuradas e aplicadas. Essa busca sinaliza a necessidade da construção de uma organização enxuta, eficiente e eficaz, na qual os desperdícios sejam localizados; suas causas, identificadas;

suas soluções, construídas, e novas formas de gerenciamento, praticadas.

A experiência profissional adquirida ao longo dos anos, associada a esse conjunto de constatações, conduziu-nos ao desenvolvimento de um estudo-piloto capaz de evidenciar os efeitos do adequado gerenciamento dos recursos organizacionais, conhecimentos e informações disponíveis sobre a realidade dos desperdícios, e nos levou a compreender a razão de sua existência e a aprender com as soluções encontradas.

O estudo orientou-se por uma coleta de dados que abrangeu um período de cinco anos (1993-1999), configurando o mapeamento preliminar das realidades existentes no cenário nacional e internacional e, de maneira

mais específica, no âmbito de Instituições Hospitalares. Paralelamente, iniciamos uma pesquisa bibliográfica que implicou leitura de livros, dissertações, relatórios, artigos e trabalhos publicados na Internet, focando realidades de vários países. À pesquisa bibliográfica principal adicionamos outra, voltada para a avaliação de matérias publicadas durante o período de 1993 a 1999, sob a forma de artigos científicos e de notícias e reportagens apresentadas em diferentes canais de televisão, o que permitiu delinear o desperdício no Brasil. Procedemos também à análise de outros autores¹, cujos trabalhos apresentavam e desenvolviam propostas alternativas destinadas a eliminar desperdícios no campo organizacional, processo que hoje se amplia como conseqüência natural do volume e da velocidade das mudanças.

O conjunto de informações e conhecimentos ameadados evidenciou que a convivência do homem com o desperdício não constitui fato recente. GEORGE JR. (1968) e WREN (1994), por exemplo, ao analisarem a evolução do pensamento administrativo, sugeriram a existência dessa realidade ao longo dos últimos cinco milênios, ao mesmo tempo em que destacaram o surgimento e desenvolvimento de práticas e posturas gerenciais capazes de prover formas mais eficientes de administrar e utilizar recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

2 - Breve panorama nacional

As primeiras discussões que tivemos sobre o tema do desperdício no Brasil com Tsukamoto² nos permitiram estabelecer importantes bases conceituais sobre o assunto. Suas observações a respeito dos desperdícios visíveis e invisíveis, da relação entre essa realidade e a capacidade de gestão e transformação de profissionais técnicos em gestores

levaram-nos a confrontar diversas realidades e momentos e a concluir que, no Brasil, embora a preocupação com a questão não seja nova, ainda carece de aprofundamentos significativos, que envolvem o conhecimento efetivo “dos problemas atuais e suas causas” (OLIVEIRA, 1993: 1)

Em 1993, o Instituto de Engenharia de São Paulo divulgou os desperdícios no Brasil: somavam US\$ 121.220 milhões de dólares. Esse resultado estimulou algumas questões: *qual o significado econômico do desperdício? o que foi e está sendo feito para reduzi-lo? existe correlação entre formas culturais, qualidade de gestão e desperdício?*

A título de exemplo, podem ser mencionados os esforços de algumas organizações governamentais e não governamentais, entre as quais aquelas voltadas para a produção e distribuição de energia elétrica, que contam com um Programa de Combate ao Desperdício de Energia Elétrica - PROCEL; as que desenvolvem ações consubstanciadas no documento *Compromisso Empresarial para a Reciclagem* - CEMPRE, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas - IPT; as da Associação Técnica Brasileira das Indústrias Automáticas de Vidro - ABIVIDRO, do Instituto Nacional de Metrologia e Normalização da Qualidade Industrial - INMETRO, e as que realizam programas organizacionais como o desenvolvido pela NEC do Brasil (TRAVERSIM, 1996). Essas realizações tiveram o mérito de reduzir alguns tipos de desperdício, conscientizar parcelas da sociedade e evidenciar o significado e importância da constante melhoria da capacidade individual, como detentora do poder de promover mudanças de hábitos e estimular a continuidade de ações em todos os segmentos sociais.

3 - Cultura, comprometimento e supervisão

Não é recente a ênfase no significado e importância do

Quadro 1 - Alguns desperdícios no Brasil em 1993

ÁREA / SETOR	DESPERDÍCIOS EM MILHÕES DE US\$	PORCENTAGEM
Agropecuária	9.200	7,59%
Construção Civil	9.700	8,00%
Energia - elétrica e óleo diesel	2.960	2,44%
Saneamento básico - água tratada	1.200	0,99%
Finanças - custo social causado pela inflação	32.800	27,06%
Saúde - infecção hospitalar e partos cesariano desnecessários	310	0,26%
Ciências & Tecnologia - pesquisas nas universidades sem apresentação de resultados	1000	0,82%
Funcionalismo público Federal - salário irregular	50	0,04%
Acidentes de trânsito com frotas de empresas	4.000	3,30%
Empresas Estatais - corrupção, malversação de recursos, renúncia de receitas, inércia administrativa e subsídios indevidos	60.000	49,50%
Total	121.220	100%

Fonte: SAVELLI, 1994

1 TAYLOR (1995), FORD (1964), DEMING (1990,1997), OHNO (1998), SHINGO (1996), SCHONBERGER (1997; 1988) e WOMACK (1992; 1998)

2 Yuishi Tsukamoto é professor universitário (USP), completou doutoramento em Relações Internacionais nos EUA e é autor de diversos trabalhos sobre a temática deste artigo. Valemo-nos aqui de informações obtidas em entrevistas não-estruturadas concedidas nos últimos anos

processo de conscientização como etapa preliminar de qualquer ação focada na identificação e posterior eliminação de desperdícios, nem se desconhece que o desperdício tem suas raízes no perfil cultural de diferentes realidades socioeconômicas e no nível de comprometimento de seus participantes com as atividades em que estão envolvidos³.

É oportuno lembrar que uma das idéias que nos levou a discutir a questão dos desperdícios organizacionais foi a relativa ao aparente significado da formação de um povo e, posteriormente, o desenvolvimento que obtiveram sociedades específicas. Nesse sentido, chamaram-nos a atenção desde o início as postulações de WEBER (2000). No desenvolvimento desse trabalho o foco não ficou esquecido, razão pela qual avaliamos pontos de vista nem sempre convergentes de diferentes autores, e apresentamos suas idéias, não necessariamente convergentes, para propiciar ao leitor informações adicionais sobre a questão que envolve cultura e desperdício.

Ao avaliar as realidades de várias organizações japonesas, SCHONBERGER (1988: 14) afirma que “estudos mais profundos encontraram uma qualidade muito melhor e controles de desperdício muito mais rigorosos” e que “surpreendentemente isso era obtido com muito menos inspetores e controladores”. Observou também que “a mensagem aprendida e dita era que o sucesso japonês não é baseado na cultura. Sua base é um conjunto de conceitos, princípios, políticas e técnicas de gerência de operação de uma empresa de fabricação bastante diferente do nosso”.

Já OHNO (1997: 35), ao avaliar os fatores determinantes da superprodução da Toyota, observou que esses só seriam alterados se acontecesse o que ele denominou “de revolução na consciência, uma mudança de atitude e de ponto de vista por parte dos empresários”. Em outras palavras, é necessário assumir novas formas de ler e interpretar realidades organizacionais e sociais, a fim de poder ‘desaprender’ para aprender novamente. A questão também é enfatizada por GOUNET (1999: 55) quando destaca que “o toyotismo exige para ser aplicado uma reviravolta na organização da produção e do trabalho. Introduzi-lo não é óbvio, pois se sabe que ele implica em maior flexibilidade dos operários. Se os trabalhadores rejeitarem o sistema ele não pode funcionar”.

Por outro lado, WOMACK (1998: 11) associa o desenvolvimento de um fluxo eficiente e coerente com a

cadeia de valor e a necessidade de uma completa “mudança de mentalidade”. Caminhando do campo internacional para o nacional, encontramos a seguinte observação de OLIVEIRA (1993: 1): “Na verdade, o conhecimento das causas subjacentes e a eliminação dos desperdícios transcendem a utilização de técnicas, mas requerem o exame profundo da cultura brasileira e dos processos de mudanças a ela hoje incorporadas”.

Os exemplos de desperdícios visíveis e invisíveis e o desenvolvimento de discussões por autores distintos apontam para uma equação que soma cultura e técnica de gestão. Como consequência, algumas questões vêm à tona: *que contribuições organizações geográfica e temporalmente distantes podem apresentar? é possível estabelecer uma transposição conceitual entre organizações pertencentes a diferentes setores da economia? como a questão do desperdício pode ser contextualizada no setor hospitalar?*

4 - Da importância do tema e de sua fundamentação teórica

Partindo-se do princípio de que a gestão das Instituições Hospitalares no Brasil ainda está em uma fase de busca de identidade, e que hospitais são organizações complexas e atuam com ênfase no enfoque clínico, a discussão desse tema é importante, pois: a) no setor, há poucos trabalhos sobre esse assunto; b) favorece a substituição do senso comum pelo profissional (como ocorrido no caso Toyota⁴); c) propiciará reflexões mais profundas sobre a prática da administração nas organizações hospitalares; d) é capaz de agregar valor ao processo de gerenciamento dessas Instituições.

A Teoria de base, que orienta o desenvolvimento deste artigo, foi fundamentada nas postulações desenvolvidas por OHNO (1997), e se baseia no constante processo de identificação e combate aos desperdícios. Considera esse autor que: a) a presença de diferentes manifestações de desperdícios está associada à existência de determinados eventos na estrutura organizacional; b) a capacidade da organização corresponde à soma dos trabalhos realizados e dos desperdícios, e c) podem ser associados diversos tipos de desperdícios a processos e pessoas. Como decorrência destas considerações, o autor estabelece os quatro pilares de suas ações: *Muda*⁵, *Kaiser*⁶, *Just-in-time*⁷, *Kanbar*⁸.

Tendo como ponto de partida o estudo e compreensão profundos das postulações e práticas desenvolvidas por

³ Embora esta pesquisa não tenha discutido de maneira profunda a relação entre desperdícios e cultura, acreditamos que esse tema é de fundamental importância e que deve ser objeto de posteriores análises e discussões.

⁴ Sobre esta experiência consulte-se OHNO (1997), SHINGO (1996), WOMACK (1992), conforme referências bibliográficas ao final.

Taylor e Ford, o modelo conhecido como Sistema Toyota de Produção enfatizou a importância de um processo de gestão focado nos seguintes elementos⁹: sincronização, uso do método adequado, autonomia¹⁰, visão sistêmica, *just-in-*

Quadro 2 - Pilares do Sistema Toyota

<p>MUDA Eliminação dos desperdícios</p>	<p>KAIZEN Busca de melhoramentos contínuos</p>
<p>JUST-IN-TIME Sincronização de fluxos de produção, dos fornecedores aos clientes</p>	<p>KANBAN Sistema de informação visual que aciona e controla a produção</p>

Fonte: OHNO, 1997

time, nível de estoque, processo de transporte, cinco porquês, participação dos trabalhadores, análise dos desperdícios, redução dos *setup*.

A análise da equação desenvolvida por OHNO (1997: 39), “capacidade atual = trabalho + desperdício”, e as comparações entre as realidades mencionadas justificam a necessidade de considerar como fatores intervenientes nas instituições hospitalares: o tipo de hospital, a formação e postura de seus profissionais, a presença ou não de programas de qualidade, os valores e pressupostos dominantes, o nível de departamentalização, a padronização de procedimentos administrativos e operacionais, os processos decisórios, a cultura organizacional e a multiplicidade profissional.

A busca da resposta à questão norteadora deste trabalho – a saber, *pode o processo de identificação de desperdícios em Instituições Hospitalares favorecer a mudança de estilo de gerenciamento e agregar valor?* – implica necessariamente a correta compreensão do que vem a ser desperdício, e que distinção existe entre desperdício e perda, entre custos, despesas e qualidade.

Na medida em que nos aprofundamos na discussão da questão, mais e mais temos a consciência de que, na prática, persiste grande confusão conceitual, na qual se confundem perda e desperdício, custos e despesas; além disso, diferentes profissionais não conseguem associar as conseqüências da presença dos desperdícios nos custos e despesas. Por essas razões, apresentamos a seguir o posicionamento de diferentes autores a respeito desses

conceitos.

4.1 Desperdícios e perdas

De um lado, AULETE (1985: 1063) define o substantivo masculino desperdício como “um gasto ou despesa inútil”; em outras palavras, o ato de desperdiçar advém, alternativa ou cumulativamente, da falta de competência na utilização dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais ou financeiros; de outro, FORD (1964), OHNO (1997) e WOMACK (1998; 1992) associam o conceito de desperdício à ausência de valor agregado.

OHNO (1997: 71) afirma que “na produção desperdício se refere a todos os elementos que só aumentam os custos sem agregar valor - por exemplo, excesso de pessoas, de estoques e de equipamento”. Em sua dissertação, REIS (1994: 14) destaca que, aparentemente, a definição de desperdício não tem sofrido modificações desde os tempos de Ford.

As discussões a respeito da Teoria de valor e desperdícios têm sido objeto de propostas e considerações desenvolvidas por diferentes autores e em diversos momentos. REIS (1994: 10) observa que Ford “sentiu a necessidade de cuidar melhor do emprego dos recursos de sua empresa” e, apesar de autores como Hall não terem considerado “originais as idéias de Henry Ford sobre desperdícios” (HAAL, *apud* REIS: 11), ele mesmo entende que existe uma certa relevância nelas. Diante do aparente confronto dessas observações acreditamos ser interessante apresentar algumas postulações de Ford a respeito da questão da teoria do valor:

Minha teoria do desperdício vem da coisa em si até o trabalho de produzi-la. Queremos obter um valor total do trabalho para que possamos pagar um valor honesto. É o uso – não a conservação – que nos interessa. Queremos usar o material até o limite, afim de que o tempo do homem não seja perdido. O material não custa nada. Ele tem pouca importância até chegar às mãos da gerência. A economia do material, porque é material, e a economia do material, porque representa trabalho, podem parecer a mesma coisa.

5 *Muda*, segundo WOMACK (1998: 3), significa desperdício.

6 *Kaizen*, para WOMACK, (1998: 13), corresponde “à melhoria incremental contínua”.

7 *Just-in-time*, em OHNO (1997: 50), “é um sistema ideal no qual os itens necessários chegam ao lado da linha de produção no momento e na quantidade necessária”.

8 *Kanban*, de acordo com OHNO (1997:57) “serve como um pedido de retirada, transporte ou ordem de fabricação”.

9 Complementam estas postulações as de ALBRECHT (1994, 1997), CONWAY (1992), DEMING (1990, 1997), FEIGENBAUM (1994), SCHONBERGER (1988), SCHONBERGER e KNOD (1997), WOMACK (1992; 1998), que, entre outros, apresentaram alternativas que podem ser tomadas como ponto de partida para o equacionamento dessa questão nas Instituições Hospitalares.

10 Na definição de OHNO (1997) autonomia corresponde à automação com o toque humano.

Mas o enfoque faz muita diferença. Usaremos o material com mais cuidado se pensarmos nele como trabalho. Por exemplo, não vamos mais desperdiçar material à toa simplesmente porque podemos recupera-lo – pois o salvamento envolve trabalho. O ideal é não ter nada a salvar. (FORD, *apud* REIS: 11)

A continuidade da análise desenvolvida por Reis o conduz às postulações e considerações de Abreu e Sushil. Ele destaca que Abreu entende que a perda decorre do desperdício ao afirmar que:

O desperdício é o uso dos recursos disponíveis de forma descontrolada, abusiva, irracional e inconseqüente. É o uso sem necessidade, sem finalidade e sem objetivo definido. É o usar só para gastar, para mostrar a posse de alguma coisa. O desperdício não está ligado, necessariamente, ao uso de quantidades acima das necessidades que se tem. Às vezes gasta-se pouco, mas se gasta mal, e isso também é desperdício. Pode se manifestar através do uso de recursos em quantidades e especificações diferentes das que são necessárias. Quando quantidade e qualidade estão acima do necessário, depara-se com as sobras, com o uso desnecessário e com custos exagerados. São as chamadas gorduras. Se a utilização é abaixo das necessidades, têm-se resultados deficientes e que não satisfazem. (ABREU, *apud* REIS: 11)

A discussão desse conceito leva-nos às postulações de WOMACK (1998: 3) quando observa que:

muda significa desperdício, especificamente qualquer atividade humana que absorve recursos, mas não cria valor: erros que exigem retificação, produção de itens que ninguém deseja, e acúmulo de mercadorias nos estoques, etapas de processamento que na verdade não são necessárias, movimentações de funcionários e transporte de mercadorias nos estoques de um lugar

para outro sem propósito, grupos de pessoas em uma atividade posterior que ficam esperando porque uma atividade anterior não foi realizada dentro do prazo, e bens e serviços que não atendem às necessidades do cliente.

Assim, considerando que o desperdício está diretamente atrelado ao desenvolvimento de ações que não favorecem nem agregam valor ao produto ou serviço, mas geram custos e despesas desnecessárias sem que seja efetivamente satisfeita a demanda do cliente, enfatiza-se a importância de sua identificação e melhoria do processo de gerenciamento.

Estabelecido o conceito de desperdício, resta o de perda. O que são elas? Perdas são sobras presentes em qualquer processo e resultam de limitações tecnológicas e/ou operacionais decorrentes de padrões, modelos, moldes, e do domínio de tecnologia do conhecimento existente em dado instante.

4.2 Semântica e desperdícios

Além do estabelecimento desses conceitos, tornou-se necessária a sua compreensão semântica. Esse assunto foi abordado por REIS (1994: 14), que identificou alguns termos específicos. Observa esse autor que *wastes* e *spoilages* têm sido utilizados com referência aos “métodos de reconhecimento de desperdícios em sistemas de custos”, e ainda nos lembra que “é usado freqüentemente por aqueles autores quando querem se referir à porção dos *inputs* de matérias que desaparecem no processo de produção ou não têm valor econômico”; quanto ao termo *spoilages* refere que ele “é emprestado dos materiais em processo ou produtos acabados dados como inúteis, seja por defeito de acabamento ou de material”. Acrescentaríamos que o termo *wastes* também é comum quando se trata da análise de tratamento de resíduos sólidos. Exemplificando os diversos entendimentos semânticos do conceito de desperdício, o autor ainda nos remeterá aos termos em inglês *scraps* (sucatas) e *reworkings* (retrabalho). (REIS, 1994: 15)

4.3 Custos e despesas

Da mesma forma que foi importante discutir a distinção entre desperdícios e perdas, é necessário estabelecer as diferenças entre custos e despesas. Os dois conceitos envolvem desembolsos monetários. A diferença está em que os desembolsos realizados a título de custos possibilitam a elaboração dos produtos ou serviços

entregues ao cliente, enquanto despesas dizem respeito às saídas monetárias que não estão diretamente relacionadas ao processo produtivo.

A conclusão é que diferentes formas de desperdícios estão disfarçadas entre custos e despesas, fato que determina graves erros na formação dos custos de serviços ou produtos, pois os valores considerados nessas equações somam ineficiências organizacionais. Assim, é necessário visualizar as fontes de desperdício e identificar suas causas, para então proceder ao processo de eliminação.

4.4 Qualidade

A preocupação com os desperdícios disfarçados entre os custos organizacionais (SHIBA, 1997) levam-nos a considerar a evolução histórica e técnica de diferentes processos focados no aprimoramento da qualidade, reportando-nos ao desenvolvimento de alguns momentos do conceito de qualidade: adequação ao padrão, adequação ao uso, adequação ao custo, adequação à necessidade latente.

Para cada caso, alguns pontos de reflexão. O Quadro 3 evidencia os conceitos e suas características fundamentais. O autor sumariza a evolução e as características do processo de busca da qualidade, fazendo a correlação entre épocas e realidades e, ao mesmo tempo, estabelecendo um profundo

campo de reflexões sobre as realidades do ontem, do hoje e do amanhã.

A questão que levantamos nesse momento da discussão é: *como estão sendo desenvolvidos os programas de qualidade em Instituições Hospitalares?* Informações coletadas, o que se pode observar é uma preocupação crescente com o tema, representada pela constituição e atuação de equipes preocupadas com a qualidade em distintas organizações do setor - clínicas, laboratórios, hospitais.

Discutidas as questões relativas à amplitude do assunto, sua correlação com as questões culturais, a importância do tema e as diferenças conceituais entre desperdícios e perdas, torna-se importante delinear algumas formas de desperdícios para, depois, apresentar considerações sobre a pesquisa realizada. (SACRAMENTO, 2001)

4.5 Tipos de desperdícios

É importante que se relacionem os tipos básicos de desperdício para posterior detalhamento e efetiva avaliação dessa realidade no ambiente das Instituições Hospitalares.

FORD (1964) relaciona, em *Princípios da Prosperidade*, alguns tipos de desperdícios: a) de transporte; b) de métodos de trabalho; c) de tempo; d) de material; e) de

Quadro 3 - Evolução dos conceitos de qualidade

CONCEITO	CARACTERÍSTICAS
Adequação ao padrão	O produto deve ser elaborado em conformidade com o descrito As tarefas são desenvolvidas de acordo com os padrões e procedimentos estabelecidos Apresenta dois pontos fracos: a qualidade pode ser atingida pela inspeção; desconsidera-se as necessidades de mercado
Adequação ao uso	O produto deve garantir as necessidades e satisfação do mercado Apresenta dois pontos fracos: a qualidade pode ser atingida pela inspeção; a vantagem competitiva é baseada no uso tênue
Adequação ao custo	Busca-se alto nível de qualidade a um baixo nível de custo Os instrumentos para atingir esse objetivo são: uco do controle estático; monitorar o processo; realização de <i>feedback</i> em cada etapa; estimular a participação do colaborador
Adequação à necessidade latente	Implica em satisfazer as necessidades dos clientes antes que eles estejam conscientes delas

Fonte: OHNO, 1997

Quadro 4 - Evolução e características das quatro adequações

	DÉCADA DE 50	DÉCADA DE 60	DÉCADA DE 70	DÉCADA DE 80
Conceito de qualidade	Adequação ao padrão	Adequação ao uso	Adequação ao custo	Adequação à necessidade latente
Totalização entre	Produtos da mesma linha	Funções	Hierarquia	Ambiente do cliente
Pontos Fracos	Não responde às necessidades do mercado	Qualidade de inspação com altos custos	Pode ser imitada	Pode criar demanda artificial

Fonte: SHIBA *et al.*, 1997

planejamento; f) de manuseio de mercadorias; h) de uso inadequado de recursos existentes; i) de falta de reaproveitamento e reciclagem de recursos, e j) de energia humana.

OHNO (1997: 9) destaca que “o objetivo mais importante do Sistema Toyota tem sido aumentar a eficiência da produção pela eliminação consistente e completa de desperdícios”, listando desperdícios de superprodução, de tempo disponível (espera), de transporte, de processamento, de estoque, de movimento e de produção de peças defeituosas.

Por outro lado, DEMING (1997: 19) afirma que “o estilo atual de administração é o maior causador de desperdícios, causando perdas cuja gravidade não pode ser avaliada ou medida”, que “é impossível conhecer a magnitude das perdas (...) podemos aprender a administrar essas perdas” e, finalmente, destaca que é de extrema importância solucionar as “doenças fatais da administração”. (1990: 73)¹¹

A avaliação primária dessa questão nas instituições hospitalares evidenciou formas similares de desperdício: de tempo; de medicamentos; decorrentes de sub ou

superinvestimentos; os decorrentes da ausência ou parcialidade dos protocolos médicos; os resultantes de processos e procedimentos; os de estoque de medicamentos; os que advêm da falta de qualidade, da falta de manutenção preventiva e do mau uso de materiais (roupas, formulários, limpeza).

A avaliação de diferentes realidades possibilitou visualizar a preocupação com o paciente sobrepondo-se ao todo e, aparentemente, determinando a existência de um relativo descaso com relação à saúde da própria organização.

Os tipos de desperdícios nas instituições hospitalares sintetizaram, na sua maioria, os aspectos ressaltados no quadro 5, e são tão comuns que passam despercebidos. Alguns exemplos diários podem ser encontrados no Quadro 6.

5 - Síntese da Pesquisa

Para levantar informações sobre a temática do desperdício em Instituições Hospitalares, identificando suas causas, utilizamos um questionário composto de vinte e quatro questões não-diretivas e semi-abertas. Entre essas, algumas devem ser destacadas: *a Instituição em que*

Quadro 5 - Exemplos de desperdícios

ÁREA / ATIVIDADE	CASO
Material de limpeza e lavanderia	É entregue ao pessoal operacional sem que disponham de dosadores; a mão de obra desperdiça o material usado em quantidade excessiva porque não dispõe de dosadores. O material químico em questão é muito caro, cerca de R\$20 por litro concentrado.
Ato cirúrgico	Fio cirúrgico usado em pequena quantidade de uma caixa nova, da qual não se aproveita o fio cirúrgico que sobrou na caixa. O fio cirúrgico é caro, cerca de R\$ 100 uma caixa de dez metros.
Higiene e limpeza	Quando o pessoal de limpeza não dispõe de um carro adequado para transportes de baldes, vassouras, detergentes e demais materiais e equipamentos, fica perambulando nos corredores do hospital e retorna inúmeras vezes à sala onde estes itens estão armazenados, perdendo elevadíssima percentagem de tempo em passeios horizontais pelos corredores e verticais pelos elevadores.
Requisição de material de enfermagem	As requisições de material de enfermagem do almoxarifado ou da farmácia são realizadas a cada instante, produzindo um volume razoável de papéis, além de deslocamentos desnecessários, e confusão. As requisições errôneas produzem um significativo volume de devoluções para o almoxarifado, além de muitos descartes (produtos que são após jogados fora), ou ainda quando permanece estocado em algum posto de enfermagem e é descartado após o vencimento.
Roupas lavadas	Alguns setores de enfermagem são excessivamente exigentes quanto à aparência das roupas. As roupas rejeitadas retornam à lavanderia. O retrabalho é realizado e as estatísticas indicam que são lavadas por dia 8 quilos de roupa, o dobro do preconizado pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Fonte: Adaptado de MACHLINE, 1996¹²

11 São doenças fatais, segundo DEMING (1970: 73): falta de constância de propósito; ênfase em lucros de curto prazo; avaliação de desempenho; mobilidade da administração; administração somente pelo uso de números visíveis, com pouca ou nenhuma consideração aos números desconhecidos ou impossíveis de conhecer - que somam à desestabilização organizacional e, conseqüentemente, aumentam desperdícios.

12 Claude Machline é professor emérito da EAESP/FGV, doutor em administração, consultor e autor de diversos trabalhos.

Quadro 6 - Exemplos de desperdícios

ÁREA / ATIVIDADE	CASO
Enfermagem	Solicitação de medicamentos novos em situações que poderiam ser prescritas drogas alternativas A ausência ou falta de agilidade na manutenção preventiva acarreta em muitas situações a perda do cliente. Um paciente de qualquer especialidade médica interna-se no hospital para tratamento ou cirurgia.
Estrutura física	O lay out não possibilita que o atendimento de origem e caráter ambulatorial seja realizado com redução de custos. Há situações em que ele envolve o uso de um apartamento o que implica em: limpeza, roupas para o médico e paciente, leito, mesa cirúrgica, lavagem esterelização, alimentação do paciente, impressos que compõe o prontuário. E o hospital recebe do convênio apenas o valor de ambulatório equivalente a seis horas de internação.
Gases Informação e documentação	Vazamentos de oxigênio pela inadequação da manutenção e O processo de faturamento não pode ser finalizado por falta de algum documento, de informações complementares, de assinaturas, o que produz atraso no recebimento do recebimento dos valores envolvidos de 30 a 60 dias.
Manutenção	A ausência ou falta de agilidade na manutenção preventiva acarreta em muitas situações a perda do cliente. Um paciente de qualquer especialidade médica interna-se no hospital para tratamento ou cirurgia. Ao chegar ao apartamento nota sinais de precariedade de manutenção apresentada pelo isolamento de fios de chuveiro com esparadrapo, lâmpadas que não acendem que podem até provocar choque ou queimadura no paciente que tenta rosquear a luz. E em muitas ocasiões ele acaba retirando-se da Instituição prejudicando sua imagem e produzindo diferentes formas de desperdícios. O almoxarifado de manutenção não possui registro de entradas e saídas; as ferramentas são acondicionadas desordenadamente e acaba-se comprado novamente pelo acondicionamento inadequado.

Fonte: SACRAMENTO, 2001

você atua está utilizando algum programa de melhoria da qualidade?; a Instituição está envolvida em algum tipo de programa de identificação e eliminação de desperdícios?; enumere os tipos de desperdícios identificados; identifique as razões determinantes dos desperdícios identificados.

5.1 Sujeitos, procedimentos e dados

Para participarem da pesquisa foram escolhidos funcionários de seis hospitais, localizados no Estado de São Paulo e Paraná, de ambos os sexos e de funções variadas. Os dados foram coletados por meio de questionário nas seguintes áreas: Cirurgia, Anestesia, Enfermagem do Centro Cirúrgico, Pronto-atendimento, Farmácia, Infra-estrutura e Núcleo da Qualidade.

A escolha de instituições de tamanhos diferentes e lugares fisicamente distintos deveu-se ao interesse em verificar se a realidade dos desperdícios era a mesma, independentemente do tamanho e da localização geográfica. Observe-se que, embora a amostra inicial tenha sido estipulada para dez hospitais, o desinteresse de muitos deles em participar levou à sua redução, principalmente pelo receio de serem vistos como desperdiçadores e pela não-sensibilização de outros quanto à importância da questão.

A avaliação dos dados tabulados propiciou a identificação de ações específicas direcionadas para a solução das causas responsáveis por diferentes formas de desperdício, embora, nas instituições incluídas na amostra, não tenha sido

identificado um programa formal focado no tema, e sim programas orientados para a busca da qualidade que incluíam algumas discussões mais aprofundadas a respeito dos custos hospitalares.

Os resultados obtidos na avaliação são apresentados a seguir e compreendem a tabulação dos dados obtidos nas entrevistas e observações realizadas.

5.2 Discussão

A baixa frequência de estudos diretamente relacionados com a identificação e eliminação de desperdícios em instituições hospitalares levou-nos a desenvolver uma série de avaliações voltadas para a construção de uma amostra capaz de permitir a análise do tema e propiciar resposta à questão: *o processo de identificação de desperdícios em Instituições Hospitalares pode favorecer a mudança do estilo de gerenciamento e agregar valor?*

Pesquisas e estudos preliminares publicados em diferentes periódicos¹³ apontaram a existência de instituições que desenvolviam algum tipo de atuação de combate ao desperdício. Ao entrevistarmos alguns participantes, constatamos a existência de ações específicas, sem que se identificasse uma visão sistemática ou envolvimento constante de representantes de níveis hierarquicamente elevados. Nos momentos em que esse envolvimento acontecia, caracterizava-se por ser, ao mesmo tempo, pontual e temporal, limitando-se a atingir um

13 SACRAMENTO (2000, 1999), VASSALO (1997), MACHLINE (1996), OLIVEIRA (1993), TRAVERSIM (1996).

determinado objetivo, para encerrar-se em seguida.

O Diretor de uma Instituição de São Paulo observou que “a campanha de identificação e eliminação de desperdícios em sua instituição começara por iniciativa do pessoal envolvido com a limpeza e manutenção, recebera apoio da direção, mas acabara perdendo força a partir do momento em que se percebeu ser necessário o gasto de um maior espaço de tempo, que era escasso”; em outra, o Diretor Administrativo informou que “o pessoal da limpeza havia desenvolvido um trabalho de eliminação de desperdícios com sucesso e que estavam aguardando uma nova oportunidade para dar continuidade à ação”; numa terceira, observamos a presença de evidências que indicavam a preocupação com o consumo de água, o que levou à substituição de todas as torneiras comuns pelas que liberam quantidades limitadas do líquido. Quando indagamos sobre a redução do consumo resultante dessa decisão, fomos informados de que não havia controle anterior nem posterior à tomada de decisão.

O panorama geral é que não há, salvo raras exceções, programas efetivos que objetivem a identificação e combate de desperdícios hospitalares. Fortalece essa consideração a qualidade das respostas obtidas, que preferimos manter sem mais interpretações, reveladora que é da existência de um certo nível de despreocupação com a questão do desperdício propriamente dita.

Mesmo naquelas situações em que os entrevistados responderam que havia um programa de combate aos desperdícios, verificamos, pela análise de respostas complementares, apoiadas em observações locais, que se tratavam de esforços parciais e que, em muitas situações, não tiveram continuidade; na maioria dos casos, acabaram por não envolver outras áreas e níveis hierárquicos.

Essa contradição fica evidente ao analisarmos as respostas dadas às questões: *a instituição está envolvida em algum tipo de programa de identificação e eliminação de desperdícios? Em caso positivo, relacione os itens que têm sido objeto de identificação e eliminação.*

A intrigante busca das razões da existência de diferentes formas de desperdícios em Instituições Hospitalares levou-nos a diversas reflexões e interrogações. Como resultado, surgiu a intenção de questionar diferentes grupos de alunos dos cursos de especialização na área hospitalar a respeito de assuntos que poderiam evidenciar temas importantes para uma análise mais profunda do problema. A questão apresentada foi: *do seu ponto de vista, quais são as principais vinte questões*

existentes no âmbito das Instituições Hospitalares, e que soluções você propõe? Indagação feita a diferentes turmas, em momentos e locais distintos, entre 1999 e 2000. O público, de aproximadamente 200 alunos, era composto, em sua maioria, de profissionais da área hospitalar e fornecedores ou prestadores de serviços dessas instituições – administradores hospitalares, enfermeiros, médicos, nutricionistas, psicólogos e advogados, atuantes, na ocasião, em Instituições localizadas em várias regiões do país. Depois de avaliadas e tabuladas as respostas, pudemos constatar que, apesar das distâncias regionais, do tamanho das Instituições, das características legais, políticas e estruturais, três assuntos concentraram 62% das respostas obtidas.

Além da tabulação linear dos resultados obtidos, realizamos uma análise cruzada, procedimento que possibilitou o estabelecimento de uma conclusão básica: os outros problemas apontados pelos participantes evidenciavam que o fulcro comum resumia-se à qualidade, ao comportamento, às atitudes e valores inerentes às pessoas que formam os recursos humanos dessas organizações.¹⁴

Em todas as situações analisadas ficou evidente a relação dos desperdícios com a qualidade do gerenciamento e do sistema de decisão. Assim, as evidentes dificuldades de gerenciamento indicam a importância da adoção de um conjunto de medidas que envolvem a compreensão de duas realidades – a clínica e a organizacional – e o estabelecimento de um processo de educação continuada capaz de conduzir seus participantes

Quadro 7 - Síntese de questões

Tópico		
1	Inadequação de profissionais e de suas ações	30%
2	Mau uso de recursos e informações	23%
3	Protocolos e processos incompletos ou inadequados	9%
4	Outros tópicos	38%
Total		100%

Fonte: SACRAMENTO, 2001

a uma visão clara dos dois lados da mesma moeda.

Esse foco é possível? que tempo estaria envolvido? que resultados podem ser desejados e esperados?

Essa mudança de foco é possível e, de certo modo, já é uma realidade palpável em algumas organizações. Um exemplo está no crescimento do interesse e da oferta de cursos de especialização na área hospitalar, no aumento da

14 Embora o tópico 4 - Outros tópicos - tenha somado 38% das preferências, ele deixa de ser destacado porque concentra uma variedade muito grande de respostas.

freqüência de discussão do tema, no questionamento que profissionais dessa área vêm fazendo, na ampliação da concorrência e nas novas realidades que têm sido criadas pela necessidade de convivência com diferentes convênios médicos.

Como resultado, aflora a questão: *o que vem a ser processo de gestão para os representantes dessas instituições?* A aparente assincronia entre o processo decisório, qualidade de gestão e a presença de desperdícios levou-nos a considerar propostas desenvolvidas por diferentes autores¹⁵ que, diante de problemas similares em diferentes tipos de organização, propuseram soluções.

Conclusões e recomendações

A busca de um adequado nível de excelência, como saída final de um sistema que envolve a aplicação de princípios organizacionais aos processos e procedimentos, e que sejam passíveis de levar os recursos humanos, materiais e financeiros a alcançarem um bom nível de prestação de serviços no atendimento ao paciente, implica, necessariamente, a adoção de um constante processo de melhoria, associado ao desenvolvimento de programas de educação continuada para os participantes das instituições de saúde, independentemente de seu nível hierárquico e de sua função técnica. Estabelece-se, assim, um ciclo de excelência que deve ser freqüentemente revisto e aprimorado, em que a participação das pessoas é de fundamental importância, pois a partir dela cria-se um arcabouço gerencial eficiente, eficaz e efetivo.

Valendo-nos aqui da transposição e adaptação das propostas dos autores mencionados ao dia-a-dia das

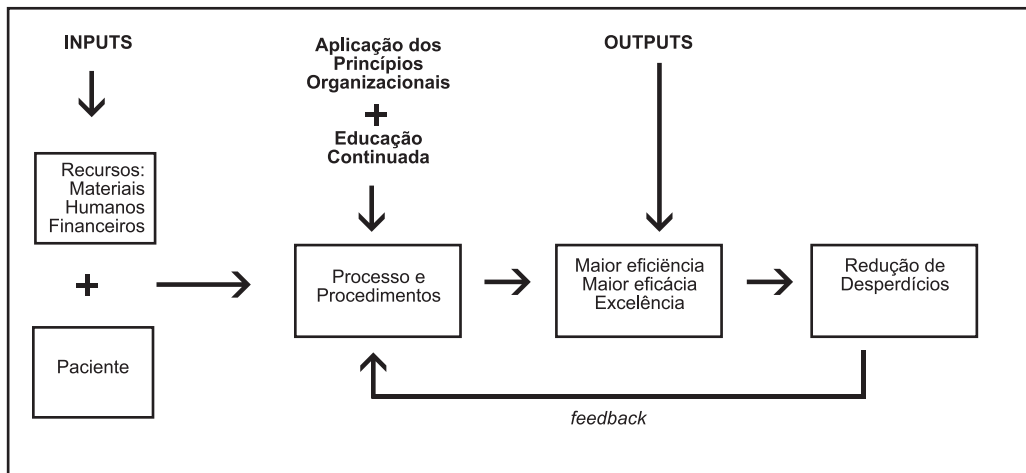
instituições hospitalares, proporemos a adoção de algumas etapas fundamentais na busca de saídas organizacionais para a solução dos desperdícios, a saber: a) identificação das causas dos desperdícios; b) a introdução de um conjunto de princípios organizacionais associados à prática do aprendizado e da melhoria contínua; c) um *kaizen* hospitalar capaz de alterar positivamente processos e procedimentos existentes, conduzindo pessoas e organizações para níveis mais efetivos de eficiência, eficácia e excelência; d) um *just-in-time* que promova a sincronização de ações.

Estas modificações, efetivamente, não são rápidas, uma vez que requerem mudanças de interpretação das realidades existentes e esbarram na visão anterior da realidade, no peso organizacional capaz de retardar a sua velocidade e na existência de muitos modelos organizacionais menos flexíveis. Como decorrência, o que se pode esperar é que instituições e profissionais sejam capazes de questionar sua eficiência e eficácia para alcançar os resultados desejados, ao mesmo tempo em que se confere equilíbrio entre a excelência clínica e a organizacional, por meio da educação continuada.

Referências bibliográficas

ANCHIETA, Pe. J. *Cartas, fragmentos históricos e sermões*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1933.
 DEMING, W. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
 _____. *A nova economia: para a indústria, governo e a educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
 FORD, H. *Os princípios da prosperidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.
 FREIRE, G. *Casa Grande e Senzala*. 19. ed. Rio de Janeiro:

Figura 1: Ciclo da excelência



Fonte: SACRAMENTO, 2001

15 DEMING (1990, 1997), OHNO(1997), SCHONBERGER e KNOD(1988), SHINGO (1996).

- José Olympio, 1978.
- GEORGE JR., S. *The history of management thought*. Nova York: Englewood Cliffs, 1968.
- GOUNET, T. *Fordismo e toyotismo*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- HASENBALG, C. *A Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- MACHLINE, C. Combate ao desperdício na administração da saúde. *Revista Cadernos*, São Paulo, jan.-jun. 1996, p. 5.
- MONTEIRO, J. M. *Negros da Terra*. São Paulo: Cia. das Letras, 1994.
- OHNO, T. *O sistema Toyota de produção – além da produção em larga escala*. Bookman: Porto Alegre, 1997.
- NETZ, C.. Investimento sem risco. *Revista Exame*, São Paulo, ano 30, n. 15, p. 40-62, 17 jul. 1996.
- OLIVEIRA, J. M. G. de. O Desperdício no Brasil: causas e soluções. *Informativo PhqP*, São Paulo, v. 3, n. 3, jun. 1993.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro - formação e sentido do Brasil*. 2. ed., São Paulo: Cia das Letras, 1995.
- SACRAMENTO, F. *Identificação de Desperdícios em Instituições Hospitalares*. Dissertação - Mestrado em Administração – Universidade Metodista de São Paulo, 2001.
- _____. Educação e desperdício. *Revista Mundo da Saúde*. São Paulo, ano 24, n. 24, set.-out. 2000. p.170-174.
- _____. Visões de excelência na área financeira. *Banas Qualidade*. São Paulo, ano VIII, n. 88, set. 1999.
- SCHONBERGER, R.; KNOD Jr, E. M. *Serviço sincronizado*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- _____. *Fabricação classe universal*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- SCHWARCZ, L. M. *O espetáculo das raças*. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.
- SHINGO, S. *O Sistema Toyota de produção*. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- _____. *Sistema de produção com estoque zero - o sistema Shingo para melhorias contínuas*. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Investimento sem risco. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 614, ano 30, n. 15, 17 jul. 1996, p. 40-47.
- TRAVERSIM, I. A grande virada da Nec do Brasil. *Banas Qualidade*, São Paulo, ano VI, v. 50, jul. 1996. p. 32-38.
- WOMACK, J. P., et al. *A máquina que mudou o mundo*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. *A mentalidade enxuta nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WREN, D. A. *The evolution of management thought*. 4. ed. New York: Wiley & Sons, 1994.

