

RESPOSTA/GABARITO DO JOGO

Ao final do jogo é apresentado o gabarito abaixo:

- 1º passo: Identificar as restrições - Qual setor parece ser o causador dos atrasos (restrição)?

Resposta: O setor que possui menor capacidade da unidade e não atende a demanda é a Sala de Medicação, pois conta com apenas uma funcionária que

consegue atender sozinha quatro dos oito pacientes que o setor precisa atender. Como a unidade segue o protocolo de *Manchester*, o setor prioriza o fluxo amarelo frente ao azul, dessa forma atende a totalidade de pacientes do fluxo amarelo, mas deixa de atender por hora quatro pacientes do fluxo azul. Uma pegadinha é inserida, porque observa-se uma fila que cresce a uma taxa de dois pacientes por hora na frente do setor da Sala de Medicação, mesma taxa de crescimento de fila que apareceu no setor Consultório, o que demonstra que ambos os setores são gargalos e elegíveis à possível restrição. Porém, como indica a Teoria das Restrições, o maior indicativo que um gargalo é a restrição seria na sequência do fluxo após a sala de medicação, não haver mais filas de espera de pacientes que aguardam atendimento. No entanto, para o consultório, a Sala de Medicação é parte da sequência do fluxo e já que a Sala de Medicação possui represamento de pacientes, está claro que o consultório não pode ser a restrição. Outro indicativo de que a Sala de Medicação é a restrição do sistema é a capacidade do setor contrastada com a sua demanda e quando comparada a dos demais setores fica nítido que a Sala de Medicação é o fluxo que mais deixa de atender pacientes.

- 2º passo: Explorar a restrição - Como podemos melhorá-lo?

Resposta: Para essa resposta o jogador deve indicar que é necessário retirar um enfermeiro do setor de Classificação de risco, por ter capacidade excedente, e que com esse manuseio de funcionário não prejudica o atendimento do setor. Alocar esse funcionário na Sala de Medicação, faz com que a sala de medicação deixa de ser restrita. Dessa forma, é feito um remanejamento deste recurso, conforme indica o segundo passo, sem grandes gastos para a unidade.

Essa resposta é dada como dica para os jogadores no momento em que leem as cartas da Sala de Medicação e da classificação. Na carta da sala de medicação indica que é ocorrido uma mudança no quadro de funcionário e na carta da classificação de risco, o setor opera com capacidade superior à demanda, contendo um funcionário que pode ficar sem atender e ainda assim o setor consegue cumprir com a demanda. Outra informação que ajuda a chegar nessa conclusão é fato de que esse setor é o único que possui enfermeiros.

- 3º passo: Subordinar os demais recursos a restrição - Como podemos melhorar o fluxo dos pacientes?

Resposta: Esta pergunta é livre, sem ter uma única resposta correta. O jogador pode ficar livre para dar uma proposta para controle de fluxo dos pacientes sem que tenha um gabarito rígido, o único critério utilizado para a resposta estar correta é que ela seja coerente e demonstre o entendimento do terceiro passo da Teoria das Restrições.

Apesar disso, os autores sugerem uma resposta para essa pergunta. Para então melhorar o fluxo dos pacientes na unidade, pode ter uma simples senha, atrelada ao setor restrição, concedida na recepção. Esta senha é suficiente para evitar grupos de concentração de pacientes pela unidade. Em outras palavras, evitar filas nas portas do consultório e da sala de medicação, o que concentra esses pacientes na recepção e só chamar quando o recurso restritivo tem disponibilidade para atendê-lo. Esta resposta é impulsionada pelo fato de que, ao controlar o fluxo, temos um sistema puxado e não mais empurrado, capaz de controlar as filas de espera.

- 4º passo: Elevar a restrição - Devemos realizar investimentos para melhorar a situação do hospital? Quais?

Resposta: Não é necessário realizar investimentos pois não precisa elevar a capacidade da restrição. Essa resposta serve como aprendizado a um dos maiores vícios de gestores, por ser normalmente uma saída mais fácil e direta para o problema. Realizar um investimento como comprar equipamentos novos, contratar mais funcionários, ampliar as dependências, entre outros, nem sempre é necessário para a solução daquele problema em questão.

Muito pode ser feito apenas descobrindo capacidade perdida no sistema, aplicar o segundo passo da Teoria das Restrições, e depois ver, várias vezes, como se comporta essa restrição até exaurir as possibilidades de realocação de recursos. Só então deve ser levado em conta o quarto passo, que é ampliar a capacidade através do investimento.

- 5º passo: Identificar a nova restrição - O hospital consegue atender a demanda da População da região? Existe outro gargalo?

Resposta: Para essa pergunta o jogador deve levar em conta tudo o que ele propôs de melhoria e observar como a restrição iria reagir, continua sendo o setor Sala de Medicação? Ou existe um setor como nova restrição? Fica claro que ao

realizar as melhorias do segundo passo, a próxima restrição do sistema é o Consultório que deixa de atender a demanda a uma taxa de dois pacientes por hora. Após dar as respostas, o mestre pode propor que os jogadores possam continuar com o processo de melhoria contínua e sugerir o consultório como a nova restrição, a fim de observar se aprenderam os 5 passos de melhoria contínua da Teoria das Restrições.