

**INSTITUTO DO CÂNCER DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

**Fortalecimento da cultura de inovação com resultados do
Programa Lean Six Sigma**

MARINA BORALLI DE SOUSA

Centro de Planejamento e Gestão

Diretoria Executiva - ICESP

INTRODUÇÃO

Pensamento Lean + Six Sigma: do Sistema Toyota de Produção japonês para o setor Saúde

O pensamento *Lean*, é uma maneira de fazer mais com menos, e ainda, de chegar sempre mais perto do objetivo de fornecer aos clientes o que eles realmente querem, quando o querem e na quantidade de que precisam. Um conceito fundamental que permeia o **Lean é a eliminação do desperdício.**

O *Six Sigma*, programa de mensuração e melhoria da qualidade, tem como foco diminuir variações de processos de processos, por meio de aprimoramento de análises estatísticas.



Conceitos da indústria podem ser usados para inovar no contexto hospitalar, como suporte às equipes assistências, eliminando obstáculos e permitindo concentração na provisão do cuidado



“Aprender a separar movimento **(coisas que fazemos)** de **valor (as coisas que fazemos que ajudam o paciente)** constitui um ponto crítico na jornada Lean. Em vez de definirmos nossas funções “isso é o que fazemos”, o Lean nos concede um modelo mental para determinarmos aquilo que deveríamos estar fazendo.”.

BRIEFING

Implementação do Programa Lean Valor ao Paciente e Inovação

Para operacionalizar suas estratégias, o Instituto do Câncer do Estado de São Paulo tem o histórico de adoção de projetos de excelência operacional, com uso de diferentes metodologias. A avaliação desses cases anteriores, evidenciou a importância de maior capilaridade dessas ferramentas no hospital, de forma abrangente e suportando resultados contínuos.

O Programa contou com o desenvolvimento de 30 projetos, conduzidos por gestores de diferentes áreas, que foram previamente capacitados. O movimento gerou a implantação simultânea de mais de 100 ações de melhoria, com foco na geração de valor ao fluxo de atendimento do paciente oncológico, impactando em 34% de redução de tempo em processos operacionais e aproximadamente R\$ 400 mil de economia anual.



DEFINIÇÃO DE PROJETOS DE ACORDO COM A JORNADA DO PACIENTE

Definição dos Projetos e Lideres com utilização de lista de necessidades e priorização de temas estratégicos que abarcam o fluxo do paciente no hospital → *O que nos tira o sono? A metodologia trará benefício?*

CAPACITAÇÃO + MENTORIA DE PROJETOS

Aulas teóricas ministradas por consultoria sobre a metodologia Lean → DMAIC

Escritório de Projetos Institucional:

- Grupos de mentorias por temas afins
- Acompanhamento das metas dos projetos
- Interfaces com fóruns específicos para aprovações das melhorias,
- Gestão das solicitações demandados à TI (hospital digital, PEP)
- Programação de treinamentos pré-implantações de melhorias

AMPLA SENSIBILIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Sensibilização inicial às lideranças,

Apresentações ; “pitch elevator” → 5 min 

Boletim semanal aos colaboradores,

Comitê executivo com Lideranças clinicas e administrativas

DMAIC

DMAIC is a five-step method for improving existing process problems with unknown causes.



PAPO DE ELEVADOR COM OS BELTS-ICESP

Venha conhecer os 30 projetos em desenvolvimento pela metodologia Lean

28 de junho

Das 10h30 às 12h (1º bloco)
e das 15h às 16h30 (2º bloco)

Local: Auditório - 6º andar

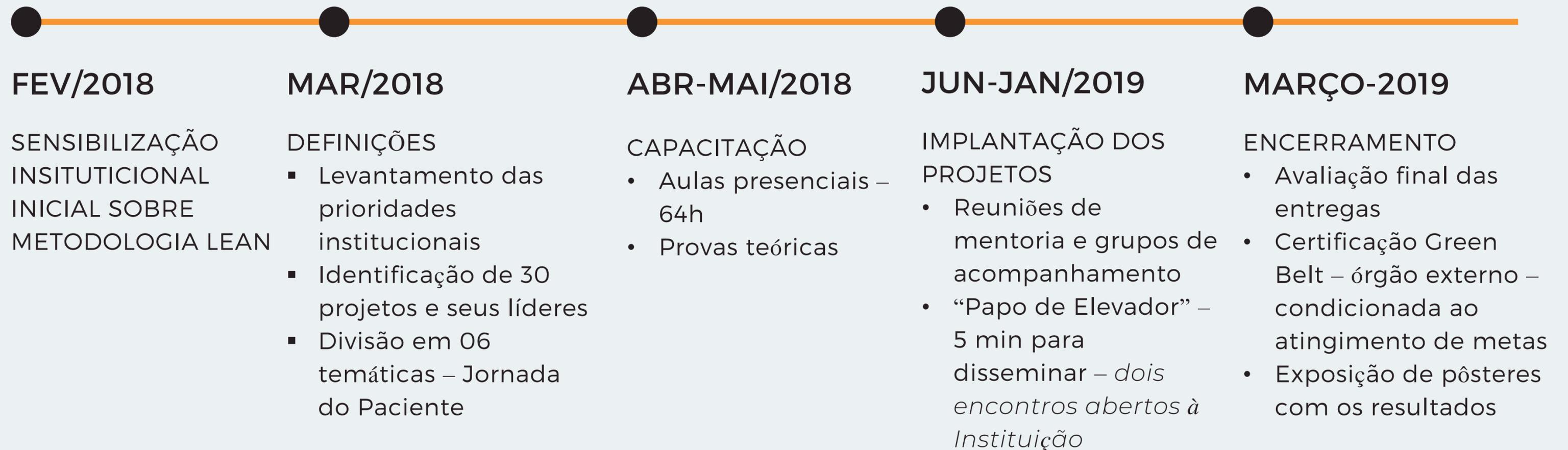
Cronograma:

- **Abertura** - Informações do programa e principais etapas e entregas de cada fase
- **Apresentação dos projetos** (5 minutos por líder)
- **Próximos passos** do programa

Não perca!

CAMINHO PERCORRIDO

PROGRAMA LEAN SIX SIGMA NO ICESP 2018 - 2019



Resultados

- 30 projetos implantados
- Agrupados em 6 frentes temáticas alinhadas com o fluxo do paciente

- **10%** Redução de espera no momento pós-consulta ambulatorial. Redução de impressos entregues aos pacientes.
- **15%** Redução de tempo entre a chegada no Hospital e a consulta : melhora da sinalização conforme jornada observada
- **52%** Redução no tempo de espera para realização de exames laboratoriais – unidade de coleta
- Reorganização da fila de exames com definição de tempos para **exames de imagem e colonoscopia** segundo critérios clínicos – priorização do pré-tratamento

Reduções de tempos de espera para consultas e para exames



- **20%** Redução do tempo de permanência do paciente no leito após a alta médica – Alerta Alta
- **25%** de Redução do tempo médio de setup do leito – agilidade de liberação pelas equipes
- **72%** de Redução no tempo de liberação de medicamentos na Alta
- **29%** de Redução do tempo médio de encaminhamento do PS para HD
- PS: ganho em produtividade médica e redução do tempo médio de aceite para internação (**-23%**)

Otimização da gestão de fluxos internos



- **50%** de redução do número de compras em urgência: órteses, próteses e medicamentos.
- Garantia da disponibilidade $\geq 98\%$ dos equipamentos médicos – *critical care* – eficiência na manutenção
- Estruturação de **Kanban** para minimizar número de requisições internas de medicamentos em Urgência
- Estruturação de processo para devolução de medicamentos não utilizados durante a internação – aumento progressivo de cobertura atual em **70%**

Eficiência dos processos de Apoio



Resultados

- Foco em redução de desperdícios e geração de valor ao paciente
- Reconhecimento e certificação dos profissionais ICESP – Green Belts

• **55%** Redução do tempo médio de espera para realização de quimioterapia ambulatorial

- *Readequação de agenda*
- *Otimização de protocolos e processos intra-box - R\$ 30 mil por mês de economia (ref. Set/2018)*
- *Elogios – Satisfação do Paciente*

• **34%** de redução no tempo médio de preparação de bolsas

• **100%** de rastreamento dos pacientes de cabeça e pescoço em tratamento radioterápico

Melhorias nos fluxos para QT e RDT



• **24%** de Redução do tempo de *turn over*

• **32%** Redução do tempo médio de permanência do paciente em Sala Operatória após o término – padronização de processos

• Redução das cirurgias que ultrapassam às 19h

Otimização dos tempos no processo cirúrgico



• Fluxo de **atendimento com Serviço Social** para os pacientes em alta institucional -**180 vagas/mês** – **garantia de abrangência mínima de 90%**

• Implantação da “**Cerimônia de Alta**”: marco de encerramento do tratamento

Alta Institucional Qualificada



Ganhos percebidos

- Redução dos tempos e esperas
- Economia de recursos financeiros – revisão do consumo de insumos na QT
- Sustentabilidade – diminuição dos impressos
- Sofisticação da análise de dados: maior ênfase para diminuição da variabilidade do processo (Six Sigma)
- Fortalecimento do modelo mental de redução de desperdícios (Pensamento Lean)
- Desenvolvimento de habilidades em gestão de projetos, negociação e liderança.



De posse das ferramentas e com o apoio necessário, foram formados **agentes de valor ao paciente oncológico**, com um olhar afiado às suas necessidades (e quando há dúvidas, se sentem confortáveis em conversar com o paciente para melhor entendê-las), à possível geração de desperdícios, capazes de produzir análises profundas e principalmente **confiantes** para a condução os acordos necessários para agir na **transformação** na jornada do paciente no Sistema Único de Saúde.

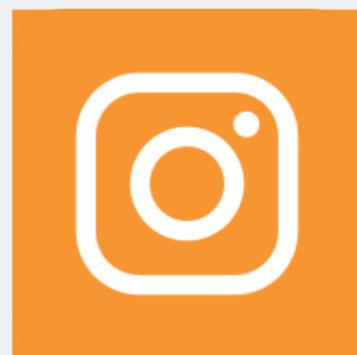


1º CICLO DE PROJETOS LEAN SIX SIGMA



INSTITUTO DO
CÂNCER
DO ESTADO DE
SÃO PAULO
OCTAVIO FRASS DE OLIVEIRA

REDES SOCIAIS



INSTAGRAM

@institutodocancersp



LINKEDIN

/marina-boralli-9209ab41

MARINA BORALLI DE SOUSA /
Centro de Planejamento e Gestão
Diretoria Executiva - ICESP



MARINA BORALLI DE SOUSA

FORTALECIMENTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO COM OS RESULTADOS DO
PROGRAMA LEAN SIX SIGMA

INSTITUTO DO CÂNCER DO ESTADO DE SÃO PAULO – ICESP - HCFMUSP

E-MAIL

MARINA.BORALLI@HC.FM.USP.BR