

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

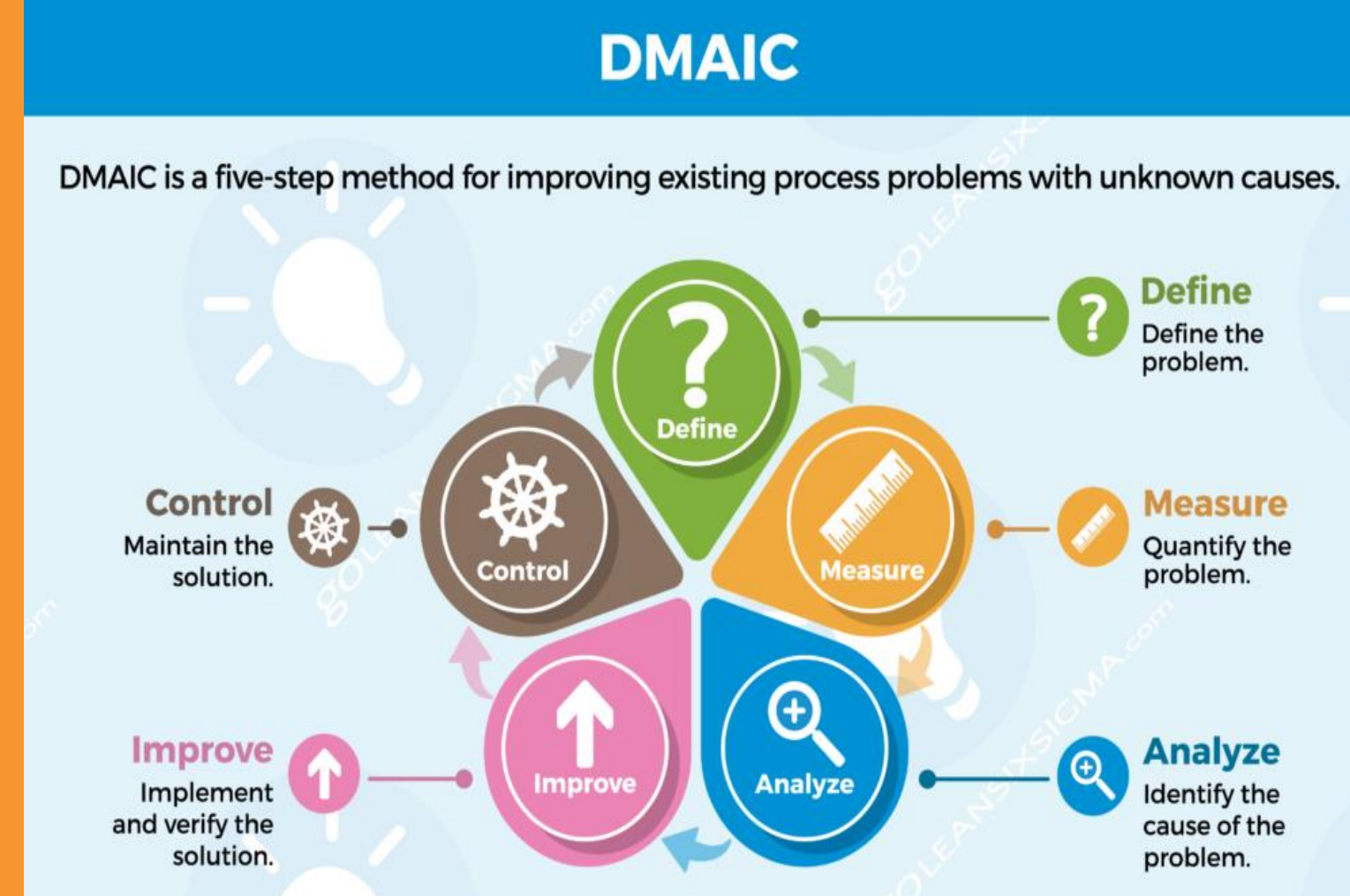
## AMPLA SENSIBILIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Sensibilização inicial às lideranças,

Apresentações ; “pitch elevator” → 5 min 

Boletim semanal aos colaboradores,

Comitê executivo com Lideranças clinicas e administrativas



## 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:

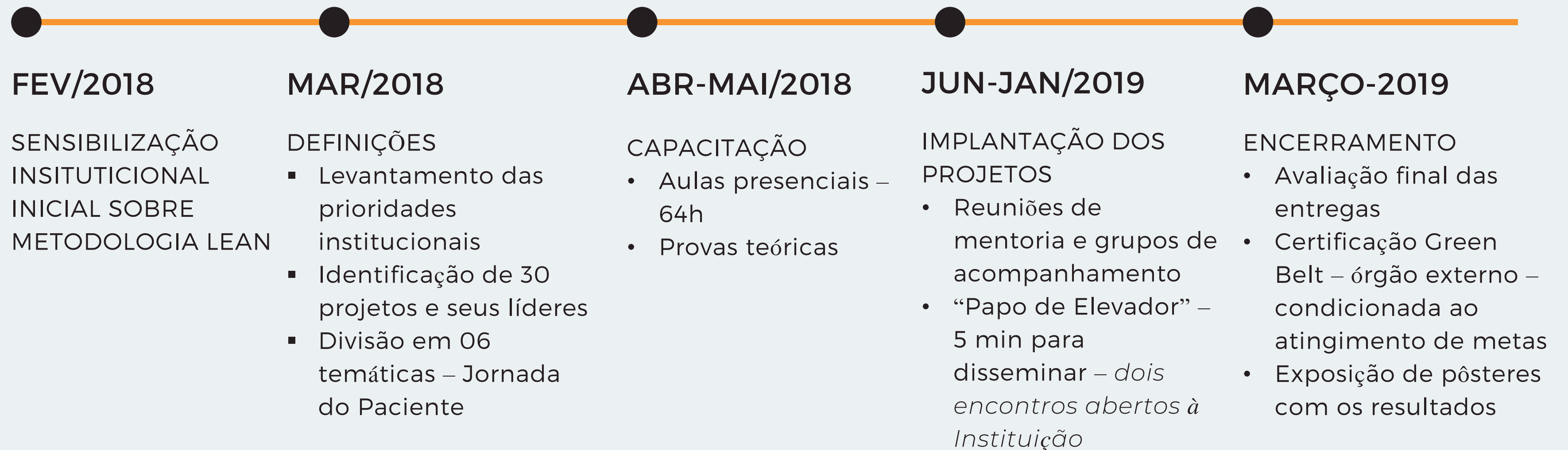
- **Abertura** - Informações do programa e principais etapas e entregas de cada fase
- **Apresentação dos projetos** (5 minutos por líder)
- **Próximos passos** do programa

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





# 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