



**RELEASE DE COBERTURA, À IMPRENSA:**

São Paulo, 10 de julho de 2009

**Workshop no *Hospital São Camilo* mostrou que Sistema Lean/Toyota pode revolucionar a *gestão na saúde***

***\*Participantes aprenderam na teoria e constaram na prática os resultados concretos que o Sistema Lean já gerou no hospital***

***\*\*Com o Sistema Lean, São Camilo tem economia de 2 milhões de reais e aumento em até 30% na produtividade.***

***\*\*\*Workshop focalizou no mapeamento do fluxo de valor***

***\*\*\*\*Especialista explica porque Lean na saúde é tendência mundial e sem volta***

***\*\*\*\*\*Conheça experiências de Lean na Saúde em outros países***

Foi-se o tempo em que o revolucionário modelo de gestão criado pela Toyota, o Sistema Lean, era visto apenas e tão somente como um método indicado exclusivamente para a indústria.

Pois um workshop em São Paulo promovido pelo *Lean Institute Brasil* ([www.lean.org.br](http://www.lean.org.br)) e pelo *Hospital São Camilo* comprovou que esse modelo de gestão – que é hoje o mais copiado do mundo entre empresas de todos os tamanhos e setores – também gera resultados concretos no setor de serviços, incluindo aí os hospitais!

Foi o workshop “*Mapeamento do Fluxo de Valor no Hospital São Camilo*”, que mostrou, dentro de um dos mais importantes centros médicos do Brasil, como uma das mais poderosas ferramentas do Sistema Lean pode dar um up grade na gestão hospitalar.

O encontro tratou de detalhar aos participantes como aplicar no hospital a ferramenta “*Mapeamento do Fluxo de Valor*”, também conhecida pela sigla *MFV*, que visa realizar na empresa um mapa dos fluxos de materiais e informações de um processo produtivo para detalhar e visualizar todas as etapas envolvidas, com o objetivo de encontrar e eliminar desperdícios.

Dividido em dois dias, o workshop teve três momentos bem marcantes.

No primeiro, os especialistas Flávio Battaglia e Cristopher Thompson, do Lean Institute Brasil, detalharam o MFV e como ele pode ser aplicado num hospital.

No segundo, os participantes fizeram uma visita monitorada por setores do São Camilo, para observar de que maneira o Sistema Lean já conseguiu gerar resultados concretos ao hospital.

E no terceiro momento, os participantes foram instigados, após a visita, a idealizarem novas estratégias de melhorias, de acordo com o Mapa do Estado Futuro, que é a fase final do MFV.

Trabalhando em grupos – e com direito a discussões acaloradas –, os participantes se envolveram no desenvolvimento de planos e de novas sugestões de melhorias e eliminação de desperdícios no hospital.

E, no final, os grupos de trabalho apresentaram suas sugestões a Hélio Giroto Franqui, Diretor de Serviços Compartilhados da Rede São Camilo, que se mostrou bastante interessado, replicando as sugestões com comentários e ponderações que agregaram valor às idéias.

**Resultados impressionantes** – Tudo isso é porque o Hospital São Camilo já conseguiu resultados impressionantes com o Sistema Lean.

Só para se ter uma idéia, a Unidade Pompéia da Rede economizou só no ano passado 200 mil dólares ao aplicar o Sistema Lean no Serviço de Apoio ao Diagnóstico e Tratamento (SADT).

Apenas na área de imagens, o Sistema Lean diminuiu a quantidade de filmes em estoque de 8.557 para 2.283 filmes – uma economia de 71 mil reais.

A aplicação do sistema também liberou dois espaços para o hospital: uma sala de 4,5 metros quadrados, onde ficava um almoxarifado, e outra de 4 metros quadrados, que armazenava suprimentos.

No Centro Cirúrgico, a implementação piloto do Sistema Lean em uma das salas trouxe ganhos significativos em qualidade, produtividade, segurança, controle de demanda por tempo, economia de recursos e redução da possibilidade de erros.

A eliminação de etapas desnecessárias no processo da cirurgia fez com que o intervalo de tempo entre as cirurgias caísse de 1h30min para 30min. Com isto, o hospital “ganhou” o equivalente a cinco salas cirúrgicas no horário nobre (7h às 19h).

Os resultados estimados representam uma economia em processos de 2 milhões de reais e um aumento em até 30% na produtividade.

“Estima-se que será possível atender à mesma demanda atual com metade das salas cirúrgicas. Isso significa que será possível produzir quase o dobro de cirurgias sem investimentos adicionais em infra-estrutura cirúrgica”, explicou Emanuel Toscano, diretor administrativo da Unidade Pompéia.

Pois animada com os resultados gerados pelo Sistema Lean, a Rede São Camilo está implantando a metodologia em suas três Unidades (Pompéia, Santana e Ipiranga).

Para tanto, a instituição treinou cerca de 250 funcionários e já dispõe hoje de 83 belts (especialistas na metodologia Lean) em seu quadro de colaboradores.

“O principal resultado do Sistema Lean está sendo a integração das pessoas. E a percepção do papel de cada um na cadeia de valor em que está inserido. Entendemos que esse seja o maior benefício de todos e o que dará sustentabilidade de longo prazo no uso da cultura Lean, com reflexo na própria sustentabilidade da instituição”, afirmou Emanuel Toscano, diretor administrativo da Unidade Pompéia.

Eliana Santos, responsável pelo setor de atendimento do hospital, disse que num primeiro momento de implantação do Sistema Lean as reuniões foram freqüentes, para ajustar os ponteiros e deixar todos os colaboradores conscientes da proposta. “De nada adiantaria se tal processo ficasse apenas junto à chefia”, salientou Eliana.

**Como foi o workshop no São Camilo** – Pois os participantes puderam comprovar, na teoria e na prática, o quanto o MFV do Sistema Lean consegue gerar melhorias nas rotinas de um hospital – especialmente quando se trata do fluxo de trabalho.

O especialista Flávio Battaglia explicou aos participantes que há uma visão distorcida sobre o MFV. “Há quem pense que o objetivo é eliminar postos de trabalho, quando, em verdade, o propósito é otimizar a capacidade produtiva das empresas com benefício, em último caso, para os clientes.”

Battaglia deu muita ênfase à necessidade de se estabelecer novas propostas à rotina do Hospital com base no diagnóstico de problemas mostrado pelo “Mapa do Estado Atual”.

É que o Mapeamento do Fluxo de Valor propõe a realização de dois mapas sobre o processo produtivo da empresa: o “mapa atual” – que vai detalhar todos fluxos produtivos visando encontrar desperdícios e oportunidades de melhorias – e o “mapa futuro”, que vai prever a implementação das melhorias necessárias.

Nesse trabalho, cada participante do workshop apresentou contribuições, seja para diminuir filas no primeiro atendimento dos pacientes do Pronto Socorro,

seja para tornar mais automática a triagem de quem chega ao Hospital – idéias que foram ouvidas pelo médico responsável do São Camilo, doutor Moura.

Logo em seguida, foi traçado um amplo panorama sobre a importância do “Fluxo Contínuo”: “que é o modo mais eficiente de se produzir, sendo cada peça de uma vez, com cada item sendo passado imediatamente sem qualquer interrupção entre eles”, resumiu Christopher Thompson, especialista do Lean Institute Brasil.

Depois, foi detalhado de que forma o Fluxo Contínuo poderia ser aplicado no contexto de uma instituição hospitalar como o São Camilo.

**Guerra ao desperdício** – Durante o workshop, os participantes foram estimulados a refletir sobre a “lógica do desperdício”, assim como sobre os malefícios do excedente de produção.

Para Flávio Battaglia, mais do que acrescentar custo desnecessário e gasto de tempo ao processo – o desperdício, na visão da metodologia Lean, é um sintoma e não o problema em si.

Para ele, nesse contexto é fundamental sempre encontrar as causas do desperdício.

Sobre a questão do excesso de produção, o workshop trabalhou com o conceito do tempo Takt, ferramenta Lean que sincroniza o ritmo da produção ao ritmo das vendas, da demanda dos clientes.

Os dois instrutores do Lean Institute Brasil explicaram que, para se obter essas melhorias no contexto hospitalar é preciso, freqüentemente, reorganizar layouts e rotinas dos processos de atendimento, reorganizando o trabalho dos colaboradores sempre de acordo com a premissa básica de eliminação do tempo ocioso.

Por outro lado, uma melhoria Lean necessita sempre do envolvimento de todos os colaboradores em torno do objetivo comum.

Assim, de nada vale tão somente conscientizar a chefia. Antes, é preciso mobilizar também médicos, enfermeiros, nutricionistas, entre tantas outras pessoas que participam no dia-a-dia de um hospital.

**Sistema Lean na saúde é tendência mundial** – Para o professor José Roberto Ferro, Presidente do Lean Institute Brasil, nos últimos anos a disseminação dos conceitos Lean tem progredido velozmente em centenas de hospitais de diversos países, como EUA, Reino Unido, Austrália, entre outros.

“Os significativos resultados conquistados em reduções de custos e melhoria no atendimento têm atraído um número crescente de organizações

praticantes. Há uma crise séria nos sistemas de saúde com custos exponenciais e qualidade inadequada. E há uma convergência crescente sobre a necessidade de transformar o sistema de gestão ao redor do mundo. No Brasil, o problema não é diferente.”

Segundo Ferro, as iniciativas pioneiras ocorreram nos EUA, desde 2001, com a introdução de algumas ferramentas isoladas e alguns projetos piloto, sempre com sucessos consideráveis.

“O ceticismo inicial e a síndrome do ‘isso não se aplica aqui’ ou ‘hospitais são muito diferentes’ tem crescentemente dado lugar a noção de que a filosofia lean é extremamente útil para resolver os problemas concretos das instituições hospitalares, tais como qualidade, custos, segurança para os pacientes, satisfação para os colaboradores etc. A gestão tradicional dos hospitais parece prometer mais do que tem sido capaz de efetivamente realizar”, resumiu Ferro.

Tanto verdade que outro especialista no assunto, o norte-americano Guy C. Parsons veio ao Brasil no ano retrasado e explicou a aplicação do Sistema Lean em dois dos mais importantes centros médico-hospitalares dos Estados Unidos: a Mayo Clinic ([www.mayoclinic.com](http://www.mayoclinic.com)), um dos mais renomados centros de serviços clínicos e hospitalares, em Rochester-Minnesota; e também o case do Mass General Hospital ([www.massgeneral.org](http://www.massgeneral.org)), uma das mais antigas instituições hospitalares em inovação tecnológica.

Também o Flinders Medical Centre ([www.flinders.sa.gov.au](http://www.flinders.sa.gov.au)), um hospital público e escola de medicina do Sul da Austrália, vem conquistando bons resultados com a aplicação do Lean.

São cases de sucesso que estão ocasionando, em nível mundial, uma rápida, mas ainda recente circulação de informações sobre o tema.

Na Inglaterra, por exemplo, há o seminário HealthCare Summit, só sobre aplicação do Sistema Lean na gestão da saúde – um evento organizado pelo Lean Enterprise Academy ([www.leauk.org](http://www.leauk.org)), instituto inglês, terceiro criado no mundo para disseminar o Sistema Toyota – entidade que também publica em breve o manual “Making hospitals work”, sobre a aplicação do sistema no ambiente hospitalar.

Além disso, em Brisbane, na Austrália, já ocorreu a conferência “Lean HealthCare”, que reuniu 450 participantes ([www.lean.org.au](http://www.lean.org.au)) para discutir o tema.

E no site do Lean Enterprise Institute ([www.lean.org](http://www.lean.org)), dos EUA – primeiro instituto do mundo a disseminar o Sistema Lean (e que originou outros 14 no mundo) – há um fórum com sessão permanente sobre Healthcare.

**Hospital também tem desperdícios** – Para o professor Ferro, tamanha tendência da aplicação do Sistema Lean na saúde explica-se pelo fato de que

num hospital, como em qualquer outra empresa, o acúmulo de desperdícios é freqüente e pode ser combatido: pacientes em esperar excessivas, inúmeros retrabalhos, movimentações e transportes desnecessários, exames e procedimentos desnecessários, medicamentos e materiais em excesso ao mesmo tempo em que há faltas e equipamentos ociosos ou em falta, colaboradores estressados e/ou ociosos entre outros.

Segundo Ferro, alguns exemplos concretos de aplicação do Sistema Lean no ambiente hospitalar mostram, por exemplo, redução de até 80% na espera de pacientes, aumento de até 35% na capacidade de centros cirúrgicos, diminuição das contaminações, redução de até 90% do tempo para a realização de exames, redução de mortes por infecções, redução de materiais em até 60% entre outros.

Pois para se aplicar o Sistema Lean nesse ambiente, explica o professor, é fundamental ter uma visão sistêmica de todo o processo, por meio da aplicação do Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), pois é essa ferramenta do Sistema Lean que ajuda a enxergar os desperdícios a partir de uma ótica dos macro-processos, que vão além dos departamentos e áreas.

É que a observação direta feita durante o mapeamento ajuda a criar uma visão comum a pessoas que, com freqüência, têm visão parcial e limitada. E o projeto do estado futuro tem ajudado a focalizar os esforços de melhorias pontuais.

Ferro explica que a visão sistêmica dos processos, provocada pelo Sistema Lean, permite a identificação do que atrapalha o fluxo num ambiente hospitalar.

“A análise do conteúdo do trabalho, via GBO (Gráfico do Balanceamento dos Operadores) e a idéia do tempo takt (ritmo das operações para acompanhar as necessidades da demanda) têm permitido a criação de fluxo contínuo em centros cirúrgicos, pronto-socorros e outros processos hospitalares.”

Além disso, detalha Ferro, “a disseminação do Trabalho Padronizado para médicos, pessoal de enfermagem, técnicos, pessoal administrativo etc., permite que as orientações sobre como o trabalho deve ser executado ganhem maior rigor e disciplina, substituindo políticas e práticas informais, quando existem. Isso tem permitido substanciais melhorias na qualidade, custos e segurança.”

E o uso de “Sistemas puxados” (usando kanbans) é utilizado para administrar materiais, reduzindo dramaticamente os estoques e eliminando as faltas.

Embora a maior parte dos ambientes hospitalares sejam “limpos”, a utilização dos 5S tem facilitado o trabalho das pessoas. E a gestão visual tem se mostrado uma ferramenta poderosa para acompanhar o andamento dos trabalhos e tornar os problemas visíveis. Os métodos de solução de problemas através da

identificação da causas raiz tem sido utilizados para buscar as ações que garantam a qualidade de maneira consistente.

Os resultados conquistados por este conjunto de métodos e ferramentas tem sido a redução substancial de custos, maior segurança dos pacientes, maior satisfação dos colaboradores através de maior iniciativa e senso de propriedade, melhor qualidade etc.

Entretanto, completa o professor, os desafios e dificuldades têm sido enormes. A falta de conhecimento dos conceitos e ferramentas lean, a resistência de colaboradores, principalmente daqueles em posições de comando, a necessidade de criação de métricas adequadas, a demora no desenvolvimento de pessoas para atuar no novo sistema, requerendo paciência e novo estilo de liderança, são alguns dos fatores críticos a serem superados.

***E no Brasil...*** – No Brasil, com mais de 7.600 hospitais até agosto do ano passado, segundo dados da Federação Brasileira de Hospitais, a gestão hospitalar vem avançando a passos largos e está descobrindo, mais recentemente, o poder do Sistema Lean.

“Algumas iniciativas para utilizar algumas ferramentas estão sendo realizadas. Mas para ser bem sucedida, a implementação lean requer novos conhecimentos, ainda escassos nesta ambiente, e pessoas com experiência tanto na área industrial quanto na hospitalar. O movimento de qualidade ajudou, mas lean vai muito além. Laboratórios de análises clínicas e provedores de materiais e equipamentos têm ampliado as suas iniciativas lean e ao procurar conectar-se aos seus clientes finais hospitais e pacientes, têm ajudado a disseminação lean nos hospitais”, resumiu José Roberto Ferro.

Segundo ele, hospitais são cheios de ineficiências e problemas, nada diferente de qualquer organização.

“Os métodos e conceitos lean já foram testados e aprovados nos mais diferentes ambientes, inclusive em instituições de saúde. Esperamos poder contribuir para a transformação dos hospitais brasileiros”, finalizou o presidente do Lean Institute Brasil.

### ***Saiba mais sobre Sistema Lean na saúde em...***

#### ***Livros:***

Lean Hospitals; improving quality, patient safety and employee satisfaction, de Mark Graban (2008).

A Lean Guide to transforming healthcare; how to implement lean principles in hospitals, medical offices, clinics and other healthcare organizations, de Thomas Zidel (2009).

The Nun and the Bureaucrat, de Louis Savary e Clare Crawford-Mason (2006).

Going Lean: Busting Barriers to Patient Flow, de Amy Smith.

The Toyota Way to HealthCare Excellence: Increase Efficiency and Improve Quality with Lean, de John Black.

**Artigos:**

Artigo “Sistema Lean na reorganização de Pronto Socorro hospitalar” no site [www.lean.org.br](http://www.lean.org.br).

Artigos sobre os Hospitais Mass General, Clinica Mayo, Pittsburgh, Virginia, Seattle no site [www.lean.org](http://www.lean.org).

Mais informações: [www.lean.org.br](http://www.lean.org.br)

**Assessoria de imprensa:**

Mariana Sposito, (11) 2578-1402 / 9912-0787 ([marianassposito@uol.com.br](mailto:marianassposito@uol.com.br))

Alexandre Possendoro, (11) 5589-9748 / 9648-0008 ([possendoro@uol.com.br](mailto:possendoro@uol.com.br)).