



## **Estudo de caso: Dores do crescimento - o que significa um novo "norte verdadeiro"?**

Por Flávio Battaglia, Lean Institute Brasil

Tradução do original em inglês: "Growing Pains", disponível em: <http://www.planet-lean.com/growing-pains>

---

**Na sequência de uma fusão com um grande grupo de saúde, o Instituto de Oncologia do Vale, um centro de tratamento de câncer ambulatorial com sede no Brasil, está procurando maneiras de expandir seu sistema de gestão lean para novas operações e instalações.**

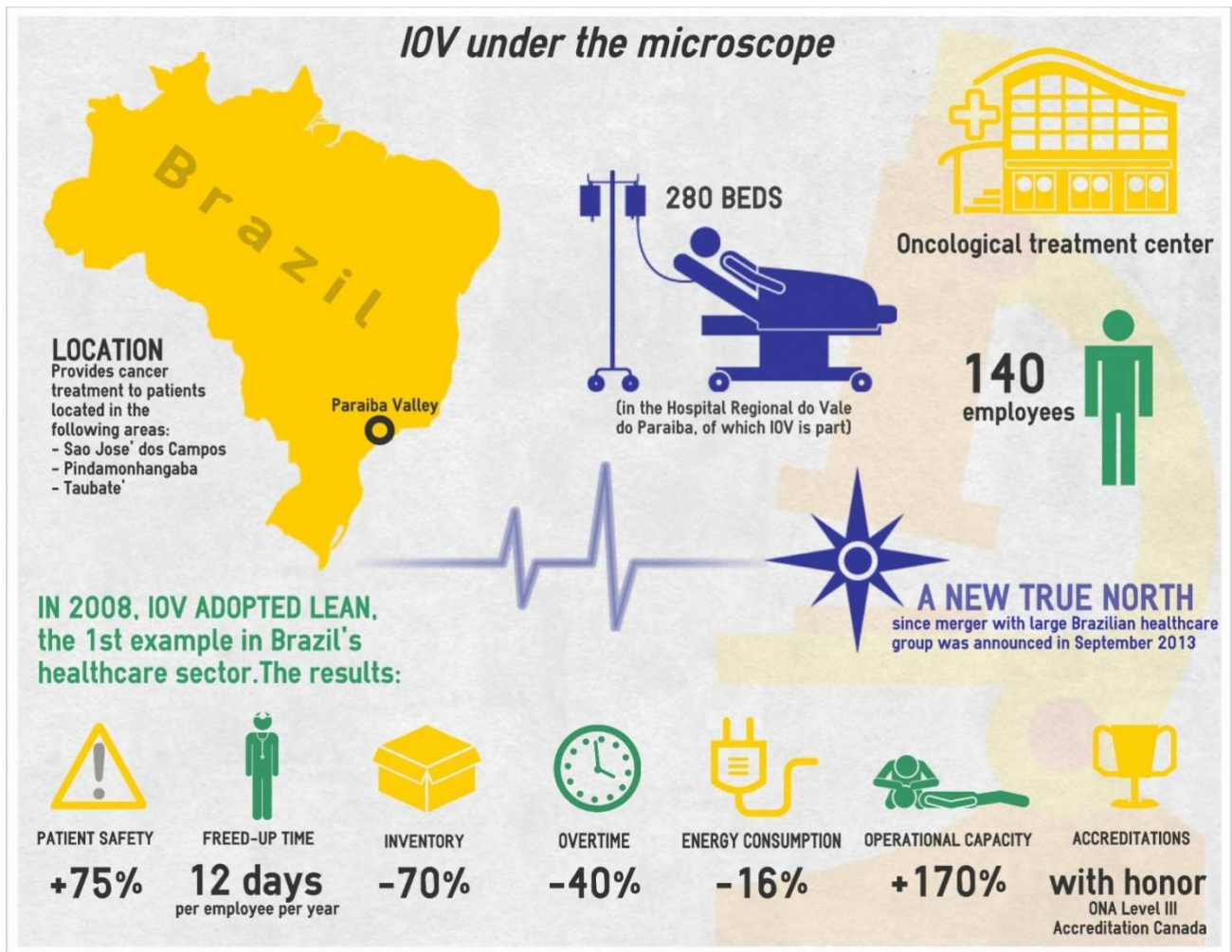
---

Desde a adoção de ferramentas e princípios lean em 2008, o IOV vem alcançado resultados impressionantes ano após ano e reformulou gradualmente sua maneira de fazer as coisas. O centro é um dos pioneiros na aplicação lean em saúde no Brasil e, provavelmente, o melhor exemplo.

Durante toda a jornada, o papel do CEO Carlos Frederico Pinto (chamamo-lo de Dr. Fred) foi fundamental. Dr. Fred, um oncologista, é a pessoa que aplicou as primeiras ideias lean no IOV e manteve o espírito da melhoria contínua viva ao longo dos anos, utilizando uma abordagem semelhante à que o Dr. Sami Bahri descreve em seu livro *"Follow the Learner"*. O Dr. Fred assumiu o desafio de transformar a organização e ele o fez indo para a linha de frente, aprendendo, fazendo e liderando pelo exemplo. Em uma pequena organização, seus seguidores sabiam que ele estaria sempre por perto para prestar apoio. Mas uma mudança de circunstâncias pode abalar os alicerces de qualquer organização, não importa quão lean essa organização possa ser.

Em setembro de 2013, o IOV anunciou sua fusão com um grande grupo de saúde brasileiro.

A organização está, agora, encarregada de difundir seu sistema de gestão para novas unidades de atendimento na sua região, sem perturbar o desempenho dos processos existentes e os esforços de melhoria. Ela possui basicamente um novo *"norte verdadeiro"*. Nesse cenário, o Lean Institute Brasil foi convidado a fazer parte da equipe de solução de problemas; eis a maneira como estamos enfrentando o problema.



## UM NOVO NORTE VERDADEIRO

Como parte do acordo de fusão, a equipe IOV agora gerencia 80% dos serviços ambulatoriais de tratamento de câncer para a região. Três novas unidades foram absorvidas em um curto período de tempo. Isso significa que será necessário espalhar seu bem sucedido sistema de gestão lean da organização para as novas instalações, sem interromper os processos existentes e mantendo os esforços de melhoria vivos.

Reconhecendo que esse crescimento abrupto poderia criar problemas e diluir competências técnicas e gerenciais-chave, a equipe de liderança IOV decidiu levar adiante grandes transformações na estrutura da organização e otimizar a utilização de recursos.

A antiga estrutura já não era apropriada; alguns recursos ficaram sobrecarregados; outros não eram mais necessários em suas posições atuais; uma série de atividades de *back office* redundantes puderam ser eliminadas.

A nova direção estratégica – essencialmente o novo "norte verdadeiro" – exigirá um novo tipo de organização, que seja capaz de conectar propósito, processo e pessoas em um ambiente de crescimento rápido. O papel do Dr. Fred e de outros altos executivos tiveram que ser gradualmente repensados.

Como mencionado antes, o Dr. Fred sempre desempenhou um papel central na promoção e experimentação das ideias lean no IOV. E, claro, a sua palavra realmente conta no IOV. Sua abordagem de ir direto ao *gemba* (lugar onde as coisas acontecem) criou um ambiente aberto e propenso à discussão, dessa forma ele estava sempre consciente de cada projeto lean para solução de problemas ou de iniciativas de melhoria que estivessem ocorrendo.

## O PROJETO DO NOVO NORTE

A equipe que foi formada incluiu o comitê executivo (o Dr. Fred e dois diretores), a equipe de gestão (quatro gestores e quatro supervisores), o escritório de promoção lean (dois gerentes de projeto) e um consultor externo (eu, do Lean Institute Brasil).

O projeto seguiu o pensamento A3 como um quadro geral e os princípios do *Hoshin Kanri*. O "A3 mãe", resumido a seguir, foi conectado a outros seis "A3 bebês", a serem desenvolvidos no período de 2014 a 2016.

Annual Plan for IOV Group			
Last review: Feb. 10th, 2014			
Mission for the year: (A) INTEGRATE NEW SITES TO IOV GROUP THAT MUST SUSTAIN IOV CULTURE AND REDUCE PATIENT RISK BY 80% AT CENON (VSM-FMEA); (B) INCREASE GLOBAL PRODUCTIVITY BY 10% REPRESENTED BY +17% IN GROSS INCOME AND +15% IN EBITDA.			
Performance, Gaps and Targets			
Metric	2013 Real	2014 Target	2014 Real
EBITDA/GROSS INCOME			
PATIENT SAFETY RISK REDUCTION FMEA	ONLY AT IOV SITES	80% AT ALL SITES	
SHARED SERVICES CENTER	70% PROJECT	100% OPERATIONAL	
NEW IT SYSTEM - TAZY			
VSM SIK			
SAFETY CENON (VSM-HFMEA)	NO EVALUABLE PERFORMANCE	80% RISK REDUCTION	
PRODUCTIVITY CENON	45-55%	80%	
QUALITY CENON	NO EVALUABLE PERFORMANCE	ONA 2 or 3 (QUALITY CERTIFICATE)	
PRODUCTIVITY FOR IOV (ASCO JOP)	BELOW 5% JOP BENCHMARK	ABOVE 5% JOP BENCHMARK	
VSM TTE			
PRODUCTIVITY FOR HRVP + IOV 2	= JOP BENCHMARK	ABOVE 10% JOP BENCHMARK	
Business Current State			
INTEGRATE CENON AND IOV OPERATIONS AND MANAGEMENT SYSTEMS. OPERATIONAL TARGETS: INCREASE PRODUCTIVITY AT CENON AND ELIMINATE WASTE AT IOV. GREAT CHALLENGES: "CULTURAL" DIFFERENCE BETWEEN ORGANIZATIONS, RESOURCES AND SKILLED PEOPLE TO HELP TRANSFORMING CENON AND, AT THE SAME TIME, SUSTAINING IMPROVEMENTS AT IOV.			
Rationale for 2014 Plan			
A NEW MODEL FOR BUSINESS AND OPERATIONS NEEDS TO BE DEVELOPED AND PUT IN PLACE. CURRENT STRUCTURE NO LONGER FIT TO CURRENT AND FUTURE BUSINESS NEEDS. INTEGRATE 60 NEW PEOPLE AND ADAPT CULTURE WILL BE CHALLENGING IN SHORT TERM BECAUSE THERE ARE SCARCE RESOURCES AND PREPARED PEOPLE FOR FRONT LINE ACTIVITIES AT CENON AND FOR TRAINING, DEVELOPING AND SUSTAINING THE LEAN THINKING AND PRACTICING IN BOTH ORGANIZATIONS.			
Follow-Up / Pending Issues			
TECH IMPROVEMENT AT CENON. THERE IS NEW EQUIPMENT BEING INSTALLED IN TAUBATE, BUT IT WON'T BE ENOUGH. ON THE OTHER HAND, CENON HAS FEWER PATIENTS THAN EXPECTED, CONSIDERING THE CITY SIZE AND THE VOLUME AT IOV (50% MORE PATIENTS ARE EXPECTED). THERE IS NO CLARITY REGARDING THE NEW EQUIPMENT AND LAYOUT AT CENON YET.			
Action Plan for 2014			
Targets	Metric	Owner	Initiatives
1) GROWTH		FRED	Renegotiate contracts for IOV
		FRED	Increase market share for CENON
		FRED	Increase 10% productivity at IOV and 50% CENON
		FRED	Renegotiate oral drugs
		EVELIN	Increase market share for IOV at TTE
2) SHARED SERVICES		MARCIA	Integrate back office
		ZANONI	Integrate medical records at IOV + CENON + HRVP
		MARCIA	Contract Tazy for CENON
		LIVIA	Integrate Tazy to new RT planning system
		DANI	Documents Center
		DANI	Call Center + Customer Services
3) VSM TTE	Confidential	EVELIN	Increase productivity by 10%
		CAMILA	Redefined flows inside pharmacy
		SHEILA	Redesign patient flows
		FRED	Redesign medical rooms
		Fred	Operate new equipment
4) VSM SIK		LEO	VSM for CENON 1 e 2
		LEO	Transfer HRVP experience for CENON
		DANI	Documents Center (will be transferred to SSC)
		DANI	Customer Services / Reception / Call Center
5) CENON		LEO	Review and renegotiate equipment maintenance
		LIVIA	Install software available for Mosaic and XIO
		LIVIA	Integrate technical staff
		LEO	ONA 3
		GRAZI	Reorganize clinical staff / standardize procedures
6) NEW MODEL		FRED	New Integrated KPIs: IOV-CENON-D'OR
		MARCIA	TAZY with control panel
		FRED	New value stream coordinators
		ZANONI	Redesign clinical and directors operational models
		ZANONI	CARE PATH - 70%
OBSERVATIONS AND ADJUSTMENTS: MONTHLY REVIEW FOR ALL PROJECTS. QUARTERLY REVIEW FOR FINANCIAL TARGETS. EACH OWNER/RESPONSIBLE REPORTS DIRECTLY TO THE EXECUTIVE DIRECTOR			
Signatures			

O plano de ação foi concebido em torno de quatro reuniões de trabalho, de setembro a novembro de 2013.

A primeira reunião foi dedicada a comunicar o objetivo de nossos esforços, os métodos que usaríamos, os papéis e as responsabilidades e os resultados esperados. Também trabalhamos na definição do problema e nas informações que seriam necessárias para entender claramente a situação atual.

Durante a segunda reunião, em 15 dias, nós concordamos com a atual situação consolidada, especificado os objetivos e definidos os fatores críticos de sucesso. A terceira reunião ocorreu 10 dias depois e foi dedicada ao desenvolvimento e avaliação de possíveis contramedidas e iniciativas. Durante a quarta reunião, que aconteceu duas semanas depois, decisões críticas foram tomadas em torno das contramedidas selecionadas.

## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Não demorou muito tempo para o grupo compreender a situação. Um novo "norte verdadeiro" foi estabelecido, e, para chegar lá, seria necessário que o IOV realinhasse pessoas, esforços e processos. A nova realidade chamaria para uma nova organização, capaz de atender a novas necessidades de gestão, um tamanho/escala diferentes, novas pessoas e novos clientes, diferentes culturas, novos fornecedores, novos edifícios, novos sistemas de TI. Tudo isso foi combinado com os problemas já existentes e os desafios que o IOV já estava experimentando com o próprio crescimento.

**As necessidades estratégicas foram definidas como:**

- Cooperar efetivamente com um grande novo parceiro, imediatamente absorvendo três novas clínicas e fundindo as operações de backoffice (eliminação de atividades redundantes);
- Expandir a gestão lean para novas unidades (buscando aumento da capacidade);
- Manter a segurança e qualidade no mais alto nível (expansão não poderia aumentar os riscos para os pacientes);
- Repensar o sistema de gestão para lidar com uma nova realidade (propósito, processos e pessoas);
- Crescimento significaria mais problemas a serem enfrentados. Nesse caso, precisávamos também resolvê-los efetivamente, traduzindo isso em "minimizar as dores do crescimento".

O desafio de compreender a situação atual foi identificar em que devemos nos concentrar em primeiro lugar. Ao dividir o "grande problema" em partes menores e mais simples, poderíamos ver claramente onde estavam as questões críticas.

As prioridades foram:

- **Estabilidade**

O que está estabilizado precisa ser mantido. Mas existem dificuldades relacionadas à manutenção dessa condição. O conhecimento está sendo espalhado em torno de várias unidades (uma coisa boa porque mais pessoas vão estar expostas ao pensamento lean, mas potencialmente perigoso devido ao risco de diluir muito o aprendizado). Além disso, a expansão não pode nem aumentar os riscos para os pacientes, nem eliminar o ambiente de trabalho harmonioso que o IOV foi capaz de criar para seus funcionários. Projetos estratégicos devem ser mantidos e entregues nos prazos, mas isso é difícil de alcançar e sustentar, uma vez que existem várias dificuldades na gestão dos projetos/A3 já existentes.

- **Envolvimento do pessoal**

Pessoas da linha de frente estão mais relutantes do que antes, focadas apenas nas atividades diárias ao invés de se envolverem na solução de problemas e *kaizen*. Esse parece ser um sintoma da expansão do próprio IOV, com novos times menos experientes. O escritório de promoção lean por sua vez não é capaz de "fazer as coisas acontecerem", e as pessoas dependem muito de especialistas.

- **"Estrutura antiga" de pensar**

Há uma série de problemas relacionados à comunicação; em particular, é cada vez mais difícil de definir as relações hierárquicas (em outras palavras, a percepção é de que há "muitos chefes", e a autoridade e as responsabilidades não são claras com o novo cenário). O pensamento em silos está se provando difícil de erradicar. Finalmente, alguns recursos críticos estão sobrecarregados, enquanto outros estão ociosos, esperando que as coisas aconteçam.

- **Expansão I - questões clínicas/técnicas (novos serviços/pacientes)**

Existem lacunas substanciais na qualidade dos serviços prestados pelas diferentes clínicas dentro do grupo recém-formado: para cada um deles, o sistema de gestão, a cultura e a "jornada do paciente" (ou linha do cuidado) são completamente diferentes.

- **Expansão II - questões de backoffice (consolidando áreas de apoio/processo)**

Enquanto há grandes oportunidades para eliminar atividades desnecessárias em algumas das clínicas (tais como compras, contabilidade, *marketing*, TI, RH), não há clareza sobre o que deve ser padronizado e consolidado e quais devem permanecer separadas.

O próximo passo seria a definição de um objetivo específico, quais coisas que teremos que alcançar dentro de determinado período de tempo (2014-2016) a fim de apoiar a estratégia e ir em direção ao nosso novo "norte verdadeiro".

## FATORES CRÍTICOS

As próximas etapas e os prazos para levá-los a cabo foram definidos:

- Manter/aumentar os níveis de desempenho das operações já existentes, sem aumentar os riscos para os pacientes e sem sobrecarregar as equipes (um objetivo permanente, acompanhado pelos KPIs atuais).
- Re-envolver as pessoas e incentivar os colaboradores da linha de frente para voltarem a contribuir com o processo de melhoria em uma unidade específica (30 dias para implementar, mas com monitoramento permanente).
- Repensar o papel do escritório de promoção lean, criando um sistema puxado (30 dias para implementar, mas com monitoramento permanente).
- Repensar a estrutura de gestão para lidar com a nova realidade (80 dias para definir + 30 dias para implementar).
- A incorporação de novas instalações e consolidar *backoffice* (120 dias para implementar).
- Era necessária uma nova estrutura empresarial. Após algumas discussões, a equipe concordou com a nomeação de um gerente para cada fluxo de valor, tanto para aqueles existentes quanto para os recém constituídos.

Essa perspectiva horizontal, que segue a “jornada do paciente”, parecia ser a peça que faltava do quebra-cabeça: um gerente para cada fluxo de valor pode criar o tipo de integração que era necessário para melhorar a jornada do paciente, eliminar as barreiras de comunicação e oferecer o tipo de prestação de contas que o IOV estava procurando.

O gestor do fluxo de valor seria responsável pelo fluxo de pacientes, desde o início até ao final do processo. Para isso, todos nós sabíamos, seria necessária uma grande quantidade de movimento de equipamentos e pessoas. O Dr. Fred e sua equipe, bem versados em gestão de fluxo de valor, refletiram sobre o problema e enxergaram isso como uma potencial solução.

Logo ficou claro que o envolvimento pessoal do Dr. Fred seria um fator crítico de sucesso na transição para um novo sistema de gestão que incorpora novas e muito diferentes organizações ao grupo.

O Dr. Fred tomou a iniciativa, promovendo o primeiro exercício de mapeamento do fluxo de valor e treinamentos diários nas novas unidades para tentar replicar a abordagem bem sucedida que ele havia implementado no "antigo" IOV.

## UMA NOVA FORMA DE PLANEJAMENTO

Para atingir os objetivos acima indicados, duas decisões principais orientadas para uma nova forma de planejamento para os próximos dois anos foram tomadas.

O primeiro foi atualizar a estrutura da organização para incorporar o gerente de fluxo de valor como a figura central para a solução de problemas e desenvolvimento de pessoas e responsável por melhorar a jornada do paciente.

A segunda foi a criação de seis A3 bebês para detalhar os planos para 2014. Eles incluem: um para cada fluxo de valor, um para a consolidação das atividades de *backoffice* e outro para as mudanças necessárias no escritório promoção lean. Cada A3 criado será de propriedade de um gerente de fluxo de valor.

Durante a quarta reunião da equipe, começamos a elaborar os A3s bebês com foco em cada fluxo de valor que tínhamos identificado. Os novos gestores estão animados com seus novos desafios, e alguns deles já começaram a tomar medidas práticas, apesar da minha lembrança constante: "Nós apenas estamos planejando, vamos construir nossos A3s primeiro".