



Saúde

O aprendizado lean também acontece entre os setores

STELA MARIS COELHO E CARLOS FREDERICO PINTO

O poder da polinização cruzada: aprender com uma empresa de manufatura ajudou um centro de tratamento de câncer no Brasil a prosperar em sua transformação lean.



No grupo de oncologia IOV (Instituto de Oncologia do Vale), trabalhamos com outras organizações desde o início de nossa jornada lean em 2008. Sempre fomos muito abertos a aprender com os outros e compartilhar nossos aprendizados com eles.

Fomos apoiados em nossa jornada pelo Lean Institute Brasil, bem como outras empresas lean. Por exemplo, a Parker Hannifin, fabricante de sistemas e tecnologias de movimento e controle, compartilhou seu conhecimento e tempo conosco em muitas ocasiões. É o relacionamento com Parker Hannifin que gostaria de discutir neste pequeno artigo.





Em 2013, enquanto trabalhávamos arduamente para desenvolver o nosso sistema de gestão lean, recebíamos visitas mensais de organizações interessadas em aprender sobre o lean e dispostas a partilhar a sua experiência. A Parker foi uma das organizações que pediram uma visita.

Na ocasião, tivemos a oportunidade de conhecer o gerente de sistemas de negócios da Parker para a LATAM, Marcelo Lopes, e o controlador da LATAM, Tadeu Nunes. Houve uma ótima química desde o começo. Eles gostaram do que viram no IOV e ficamos entusiasmados em ter acesso aos seus conhecimentos. A partir desse dia, nossas duas organizações iniciaram uma parceria informal, com várias equipes da IOV visitando a Parker e vice-versa.

A nossa política era de portas abertas. Apoiamo-nos mutuamente enquanto realizávamos semanas de *kaizen*, ministrávamos sessões de formação e experimentávamos práticas de gerenciamento diário. Não poderíamos ser mais gratos pela ajuda que recebemos deles. Sabemos que ainda temos muito a aprender ainda com a melhor fábrica lean em todo o mundo (por sorte, ela fica a apenas 20 minutos de nossa sede).

O QUE APRENDEMOS

Se eu tivesse que resumir o que aprendemos com a Parker ao longo dos anos em uma palavra, essa palavra teria que ser “método”. Depois de várias visitas a suas instalações, conseguimos implementar o TPM (Manutenção Produtiva Total), o OEE (Eficácia Geral do Equipamento), o *kamishibai*, uma matriz de versatilidade, *milk runs* e a gestão visual da produção. Também aprimoramos nossos métodos de instrução 5S e as visitas ao *gemba*.

- Manutenção Produtiva Total

Quando se trata de TPM, aprendemos muito com a Parker. Por exemplo, percebemos que cada máquina precisa de um responsável por sua operação durante o horário de trabalho. Depois de ver a TPM em ação na Parker, implementamos um cronograma de manutenção visual, aumentamos nosso foco na manutenção preventiva para reduzir as interrupções no processo e começamos a monitorar as peças que precisam de mudanças frequentes usando um sistema *kanban* e a gerenciar melhor as que estão sendo mantidas.

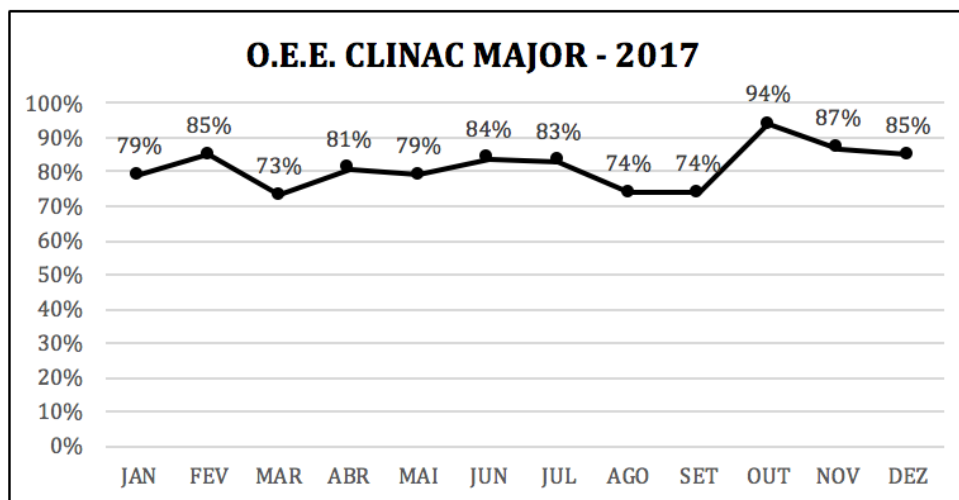
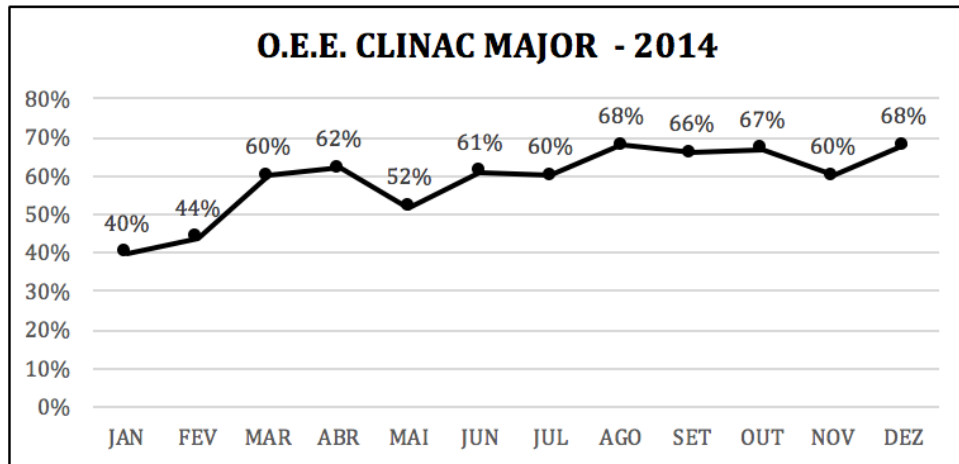
- Eficácia Geral do Equipamento

Parte da abordagem da TPM, a OEE rapidamente se tornou um divisor de águas para o IOV depois que começamos a usá-la em nosso serviço de radioterapia. Isso nos permite verificar quão bem estamos usando os recursos disponíveis de máquinas, mão de obra e materiais em nossa função de “produção”. Em 2013, tivemos três instalações de radioterapia com cinco Aceleradores Clínicos Lineares (CLINACs), que tinham um histórico





de parada de máquinas e horas extras. Nossa pontuação inicial média de OEE era de 40%! Reorganizando a equipe de engenharia, redesenhando o fluxo de manutenção, criando padrões para manter o equipamento e introduzindo reuniões diárias de manutenção e engenharia, nossa pontuação na OEE subiu para uma média de 80%.



- *Kamishibai*

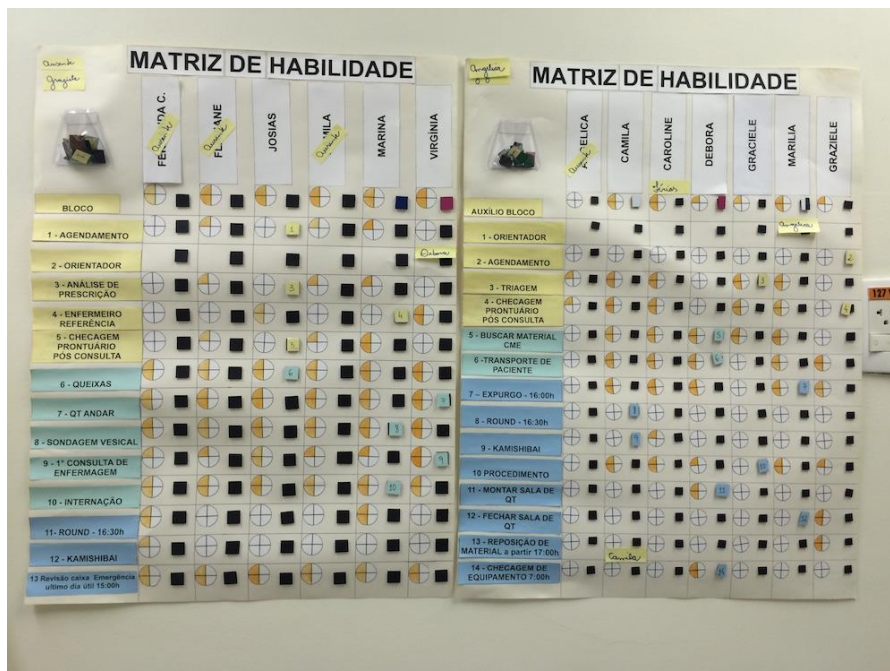
Outra ótima introdução aos nossos processos foi o *kamishibai*, uma estrutura para controle visual que nos permite realizar auditorias diárias de maneira simples dentro de um determinado processo. Graças ao conselho do *kamishibai*, passamos apenas dois minutos por dia auditando nosso trabalho padrão na maioria das áreas clínicas. Já se foram os dias em que precisávamos trabalhar horas extras para manter nossos documentos atualizados. Também temos processos mais seguros, e é muito fácil atender aos padrões de acreditação com essas placas (temos três certificados de qualidade diferentes).





- Matriz de Versatilidade

Durante uma visita ao IOV, uma equipe da Parker sugeriu que desenvolvêssemos uma matriz para gerenciar as capacidades dos colaboradores, pois estávamos tendo dificuldade em entender quem tinha o conhecimento dentro e entre as nossas muitas equipes. A matriz de versatilidade torna isso muito fácil, também nos ajudando imensamente quando se trata de organizar o treinamento para nosso pessoal.



- *Milk runs*

Em uma das visitas à Parker, vimos um *milk run* em ação. Essa é uma prática que vem dos velhos tempos da pecuária leiteira nos Estados Unidos: galões vazios eram deixados na porta das fazendas fornecedoras, e galões cheios eram coletados em seu lugar, obtendo assim acesso à matéria-prima exatamente quando fosse necessário. Aplicamos o mesmo raciocínio nos prontuários, porque tínhamos pacientes de quimioterapia e radioterapia sendo tratados ao mesmo tempo no mesmo corredor longo de uma de nossas instalações. Era uma longa caminhada para o nosso pessoal toda vez que eles tinham que buscar um registro. Assim, criamos uma gestão visual para registros médicos, introduzimos um sistema *kanban* e organizamos um *milk run* nas rotas estabelecidas a cada duas horas, deixando os registros médicos para tratamento ou consulta de acordo com o cronograma.

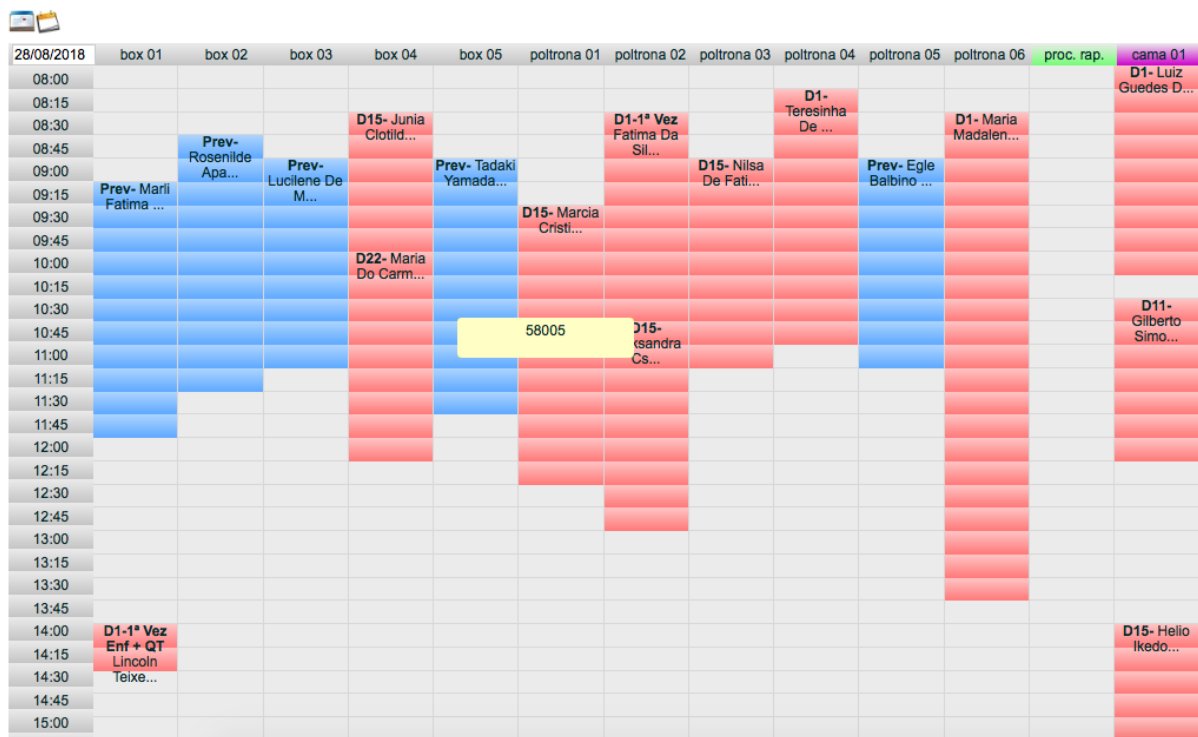


N°	SUPERMERCADO 1 7:00 AS 9:30		SUPERMERCADO 2 9:45 AS 11:30		SUPERMERCADO 3 11:30 AS 13:30		SUPERMERCADO 4 13:30 AS 14:30		LOCADO PARA
	ACEL 1	ACEL 2	ACEL 1	ACEL 2	ACEL 1	ACEL 2	ACEL 1	ACEL 2	QUIMIOTERAPIA
1									
2									
3									
4									
5									CONSULTA ONCO
6									
7									
8									
9									
10									SERVIÇO SOCIAL
11									
1									
2									LIBERAÇÃO DE GUIAS
3									
4									
5									
6									
7									FARMÁCIA
8									
9									
10									
11									
#	PLANEJAMENTO				CONSULTA RADIO		TRIAGEM RADIO		FÍSICA



- Gestão visual

Nós nos inspiramos na gestão visual de manufatura da Parker (o ritmo de produção por hora era definido por um documento visual nas estações dos operadores) para desenvolver nossa gestão de cronograma de quimioterapia. Isso implicou na inclusão de uma estrutura para identificar nossa carga de trabalho diária e o desempenho em nosso prontuário eletrônico.



POLINIZAÇÃO CRUZADA, UMA IMPULSIONADORA DE APRENDIZADO LEAN

De tempos em tempos, a Parker Hannifin nos apoiava enviando seus especialistas para participar de nossos eventos *kaizen*. Muitas das melhorias em nossa prática no IOV foram introduzidas com a orientação e o suporte de seus colaboradores - do equilíbrio da carga de trabalho ao gerenciamento de gargalos, de estações de trabalho parecidas com células a melhorias no fluxo.

No início de nossa jornada lean, nos esforçamos para entender como traduzir ferramentas e atividades associadas que foram desenvolvidas para a fabricação de equipamentos e linhas de produção para nossas práticas clínicas. Várias das ferramentas e técnicas que observamos na Parker acabaram sendo adaptadas para o IOV. O *kamishibai* é um ótimo exemplo: quando começamos a usá-lo (“Uau! Isso pode ser útil, vamos experimentar”), os cartões eram meramente para auditorias. Com o tempo, percebemos a melhor forma de implantá-los e pudemos conectá-los a um processo de auditoria planejado e aos nossos métodos de treinamento





TWI (treinamento dentro da indústria). Atualmente, os cartões *kamishibai* se referem às nossas melhores práticas clínicas, trabalho padrão, materiais de treinamento, matriz de versatilidade e avaliação de desempenho anual do departamento de recursos humanos, ajudando-nos a gerenciar como aprendemos e evoluímos como uma organização.

A oportunidade de enxergar ferramentas e práticas no trabalho em outras organizações e entender o significado dessa prática foi crucial para a nossa jornada, mas certamente levou tempo. Nossa curva de aprendizado foi íngreme no início, mas nossa persistência valeu a pena. Aprender a aproveitar ao máximo a experiência da Parker e garantir que suas “soluções” se tornassem nossas foi nosso foco ao tentarmos progredir em nossa transformação lean. Não há dúvida de que essas trocas foram um dos grandes catalisadores da transformação lean do IOV. Se tivéssemos feito tudo sozinhos, levaria muito mais tempo para entender como usar, alavancar e integrar essas ferramentas lean. A experiência da Parker nos ajudou a conectar os pontos à medida que enfrentamos nossos desafios do mundo real.

O compartilhamento entre diferentes culturas e indústrias é uma atividade valiosa e incrível, especialmente na área da saúde, onde a administração muitas vezes reluta em considerar a jornada lean como um empreendimento sério. A Parker é uma empresa lean grande e madura, e seu suporte humilde nos permitiu dar grandes saltos. Sem eles, nossa jornada lean hoje seria muito mais difícil.

OS AUTORES

Stela Maris Coelho é gerente de escritório lean no Instituto de Oncologia do Vale.

Carlos Frederico Pinto é o CEO do Instituto de Oncologia do Vale.

Fonte: Planet Lean

Publicado em 12/09/2018

