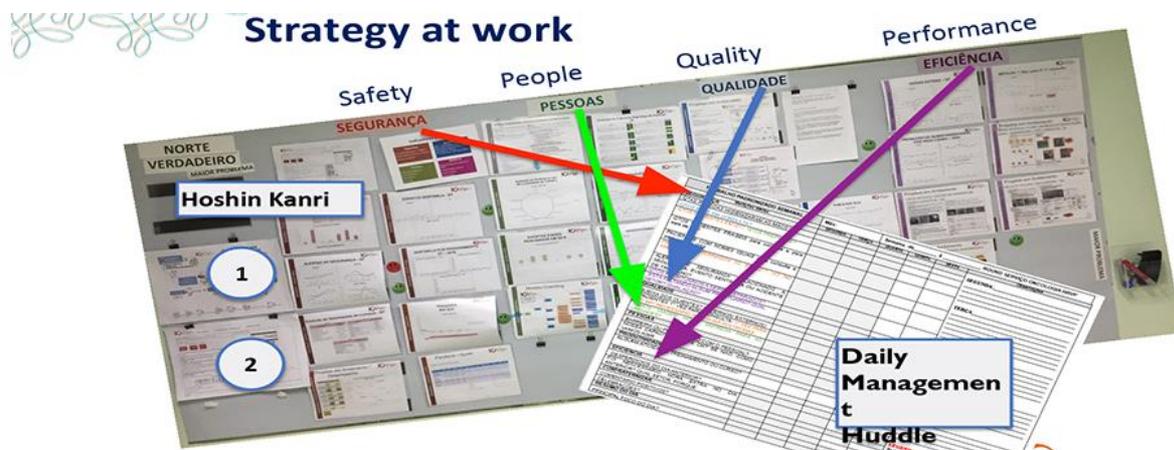




Conceitos, Princípios e Origens

## Como trabalhar com oncologia reformulou meus conceitos de fracasso e sucesso

CARLOS FREDERICO PINTO



Há mais de 20 anos, quando eu estudava oncologia, uma paciente minha me ensinou lições valiosas sobre como definir expectativas em um momento em que a resposta natural é fixar nos resultados. Ela tinha câncer de ovário incurável e tinha um tratamento de quimioterapia pesado pela frente, com terríveis efeitos colaterais. Mas, de alguma forma, o calendário nos favoreceu. Ela, que tinha 65 anos na época, me perguntou se estaria bem até o Natal, e eu respondi: “Sim, com certeza”. Eu não tinha certeza quando disse isso, mas ela conseguiu. Na próxima sessão, ela fez a mesma pergunta, mas dessa vez sobre a formatura de seu neto na pré-escola. E ela conseguiu de novo. Depois, seguiram muitas outras pequenas vitórias, que, embora não fosse tão claro para mim, eram muito valiosas para ela de maneiras diferentes. Ela se beneficiava de cada novo medicamento lançado.

Alguns anos depois, eu já estava trabalhando no IOV, e ela me enviou uma mensagem de despedida: esses foram os melhores anos de sua vida, e ela viveu cada momento intensamente, cheia de amor e com o apoio de sua família; ela só queria que eu soubesse disso. Posso ter aprendido ciência em minha vida acadêmica e profissional, mas aprendi muito sobre propósito e negociação, resiliência e relações humanas com essa senhora inteligente e apaixonada.





Hoje vejo o sucesso de diferentes maneiras. Não se trata apenas de combater o câncer; Considero que o sucesso é ajudar os pacientes a ter uma vida significativa, mesmo que sem garantias. A oncologia é como uma corrida. Às vezes, é uma maratona; às vezes, não. Às vezes, mesmo quando você define um nível razoável, as coisas podem dar errado, o que ocasionalmente pode significar o óbito por efeitos colaterais tóxicos. Uma amiga próxima minha tinha câncer de mama recorrente há alguns anos, e eu estava muito confortável com o tratamento. Um medicamento bem tolerado seria usado, e era esperada toxicidade mínima. E, no entanto, ela morreu na segunda semana de quimioterapia, devido a um raro efeito colateral relatado em apenas 0,3% dos casos, após uma semana terrível em uma unidade de terapia intensiva. A vida humana é delicada e transitória, e acreditar que você está no “comando e controle” não faz jus à realidade.

Quando mudei do trabalho clínico para a gestão, meus ensinamentos apaixonados sobre os pacientes me tornaram mais descontraindo, com progresso mais lento e maus resultados como líder. A mudança não segue o mesmo ritmo para todos, assim como o entendimento sobre o que estamos tentando fazer não progride na mesma proporção para todo indivíduo. Em um de nossos primeiros A3s, queríamos cumprir o “horário marcado” das consultas em um estabelecimento público lotado. Estávamos tentando encontrar maneiras de reduzir os atrasos, mas não estávamos à vontade com a ideia original, que exigiria muita pressão para chegar “dentro do prazo”. Por meses, fracassamos em cumprir o prazo e acabamos desistindo. Cada paciente tem uma história diferente, com expectativas diferentes – tentar encontrar uma solução para cada paciente era muito complexo, caro e não agregava muito valor. Alguns pacientes são sinceros; outros, não. Alguns gostam de compartilhar a história de sua família; outros, não. Ao perguntar aos pacientes sobre nossas falhas, descobrimos que a maioria considerava um atraso de 15 minutos irrelevante, desde que a consulta tivesse sido significativa. Descobrimos que não tínhamos negociado um bom objetivo com nossos clientes. Então, começamos a trabalhar com pequenos lotes e *buffers* para as consultas, em vez do tempo *takt*. Hoje, os médicos trabalham com restrição mínima de tempo, e os pacientes aceitam os atrasos ocasionais de 10 a 15 minutos, mas eles nunca são levados às pressas da sala de exames. Nunca mais tentamos usar o tempo *takt* para consultas.

Aprendemos algo a mais com isso. Há muitas grandes ideias que são traduzidas em ações que, na verdade, estão na contra-mão: alguém está promovendo ou dizendo uma coisa, mas as ações estão indo exatamente na direção oposta. Atender às expectativas de “consulta no horário” do paciente estava na direção errada, e esse tipo de problema era mais frequente do que imaginávamos. Enfrentamos muitos problemas ao lidar com o que chamamos de “eventos que nunca podem ocorrer” (como um medicamento errado, uma queda ou um procedimento errado). Dizemos a todos que nossos problemas são “problemas com o processo, e não com as pessoas” e ainda assim levamos anos para reduzir o castigo disfarçado ou direto associado a esses eventos. Essas ações punitivas estavam, de fato, numa terrível “contra-mão”. Os líderes não eram tolerantes ou resistentes a erros ou falhas e, geralmente, não davam uma segunda chance para aqueles que





fracassavam: se você falhar em sua primeira tentativa, alguém irá pegar seu lugar nessa atividade (na maioria das vezes, o próprio líder irá microgerenciar o problema).

Um momento “a-há” para mim tem a ver com ver “erros” através de diferentes modelos mentais. A cultura brasileira, profundamente influenciada pela religião cristã, vê os erros como uma falha moral ou um pecado a ser punido. No entanto, os gregos antigos, como Aristóteles, descreviam um erro como uma simples tentativa ruim. Do ponto de vista de Aristóteles, você deve tentar de novo, podendo melhorar com a repetição; isso não tem nada a ver com uma falha moral, pois não há culpa.

Para reduzir o microgerenciamento (e principalmente uma política de punição disfarçada), decidimos formar “trios” no *gemba*: um líder (treinador), um dono do A3 (*trainee*) e um observador para ajudar a “orientar” e evitar a armadilha da punição por parte do líder: Pensamentos como “vou ter que fazer isso sozinho” ou “por que você não tenta...”. É um exercício divertido no começo, mas que se torna sério com a experiência. Os líderes do IOV estão evoluindo e treinando a si mesmos quase o tempo todo em um ambiente de aprendizagem aberta. Todos agora usam o trabalho padrão para fazer caminhadas no *gemba* e ferramentas de reflexão para alinhar objetivos, criando uma mentalidade resiliente e humilde. Podemos colocar metas altas (e pedimos que façam sempre isso), mas não há problema em não alcançá-la na primeira tentativa; não há culpa.

Essa foi provavelmente a nossa iniciativa mais bem-sucedida e se tornou nosso “manual do líder da IOV” em 2015. Desenvolvemos um formato para ensinar propósito, resiliência, humildade e alinhamento e o apoiamos com ferramentas lean conectadas por meio de projetos reais. Nesse ponto, nosso desempenho estava atraindo atenção e muitos visitantes: conseguimos dobrar nossa capacidade em quatro instalações diferentes com os mesmos recursos, melhorando as medidas de segurança e qualidade. Mas combater o câncer é mais do que quimioterapia ou radiação – ou ciência. Combater o câncer é mais do que apenas ter um ótimo desempenho em metade do sistema. Nossa missão de “**Reduzir a carga do câncer entre todos nós**” poderia ser cumprida de uma maneira bastante improvável. Começamos a cooperar e ajudar o sistema a entender *mura*, *muda* e *muri*, desenvolvendo nosso pessoal para que ajudem outras pessoas a se desenvolverem. Uma estratégia legal em que todos saem ganhando.

Começamos a enviar nossos líderes para ajudar outras organizações a melhorar seu sistema enquanto desenvolvem novos recursos de liderança, mas sem garantias – era só um treinamento. No hospital com o qual estávamos trabalhando há alguns anos, uma paciente com nódulo na mama levava 150 dias desde a primeira consulta até a quimioterapia; com a linha de modelos que criamos, esse tempo caiu para 75 dias; a capacidade cirúrgica aumentou em 20%, e a capacidade de quimioterapia e de radiação dobrou com os mesmos recursos. Desde 2017, apoiamos outro hospital de emergência, que conta com 400 leitos; eles





foram capazes de reduzir o tempo de porta em porta de 40 a 60% no departamento de emergência. A mortalidade por sepse foi reduzida em 30% com o “A3 da sepse”, e a mortalidade geral caiu em 4,5%, ou seja, mais de 180 vidas foram salvas em 2019.

Quando fui voluntário recentemente em um grande e complexo sistema de saúde pública (na minha cidade, que conta com 700.000 habitantes), tive aquela experiência humilde e resiliente dos corredores desde meus primeiros dias: “comando e controle” não é possível nesse sistema. Usamos o conteúdo de nosso manual do líder – estávamos entre os líderes – alguns muito mais experientes do que eu, liderando milhares de colaboradores. Iniciamos 4 projetos pequenos e humildes para aprender sobre o lean, dedicando 3 horas semanais e “caminhadas abertas pelo *gemba*” no IOV (“venha e vá, veja como funciona com nossos líderes locais”). Em alguns meses, eles criaram mais de 15 outras equipes e projetos, um sistema de agrupamento de duas camadas para gerenciá-lo, um programa de treinamento e líderes que fazem caminhadas semanais pelo *gemba* em algumas de suas mais de 60 instalações. Vários processos foram aprimorados com esforço organizacional mínimo. Em um ano, eles economizaram mais de R\$ 5 milhões em logística. O acesso a alguns especialistas (urologia, cardiologia, ortopedista) caiu de mais de um ano para 45 dias. Eles dobraram sua capacidade de amostragem de sangue e reduziram o tempo de resposta para manutenção pela metade em várias áreas. O tempo de espera para acessar um oncologista agora é de cerca de uma semana. Os desafios para 2020 envolvem consulta no mesmo dia para médico da atenção básica em 50% do sistema e 80% da cirurgia eletiva em 90 dias.

O que aprendi sobre propósito e negociação, resiliência e relações humanas com meus pacientes se tornou a espinha dorsal de nossa abordagem: ritmo reduzido ajuda a fazer perguntas melhores; não há culpa no fracasso; portanto, não sinalize seu comportamento através do microgerenciamento; meu colega é a melhor pessoa para me ajudar a me desenvolver. E, sim, é uma maratona, com obstáculos.

## Continue aprendendo

Venha aprofundar mais o conhecimento sobre a jornada lean do Dr. Carlos Frederico e do IOV no Lean Summit 2020, dias 02 e 03 de setembro. Clique [aqui](#) para saber mais e garanta sua inscrição.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Publicado em 05/03/2020

