

**Design Thinking como ferramenta de gestão e inovação em um hospital universitário:
Relato de Caso**

Management and innovation in an university hospital using Design Thinking: a Case Report

Design Thinking como herramienta de la gestión y innovación en un hospital universitario:
reporte de un caso

Letícia Ferreira Machado ¹
Larissa Cândida de Sousa Diniz ²

¹Gestora de Serviços de Saúde- Hospital das Clínicas da UFMG/HC-UFMG- Belo Horizonte.
Minas Gerais/Brasil. Email: leticia.fmachado@ebserh.gov.br

² Estudante de Medicina- Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG- Belo Horizonte.
Minas Gerais/Brasil. Email: laarissacandida@ufmg.br

1.Introdução

A inovação é um conceito vasto que pode ser definido como a implementação bem sucedida de uma nova ideia, capaz de gerar valor para uma ou mais pessoas envolvidas no processo. No campo dos serviços de saúde, especialmente em hospitais públicos, a crescente pressão pela melhoria dos desfechos assistenciais, qualidade e segurança do paciente em um cenário de recursos limitados faz da inovação uma ferramenta potencial, pela possibilidade de articulação de recursos internos e externos, explorando a gama de novas tecnologias, produtos e serviços. No entanto, alguns modelos muito utilizados atualmente proporcionam criatividade e agilidade limitada aos desafios complexos, dinâmicos e contexto-específicos encontrados nos hospitais públicos. Por isso, urge a necessidade da adoção de novas metodologias pautadas na adaptabilidade, inovação e custo-benefício.(1,4)

Nesse contexto, o Design Thinking (DT) aparece como uma importante ferramenta: centrada no ser humano, capaz de resolver problemas complexos integrando as necessidades das pessoas, às possibilidades de tecnologia e aos requisitos para o bom desempenho em gestão, considerando diferentes perspectivas e todos os aspectos contraditórios do problema. A abordagem parte, então, do princípio da empatia, associado à criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto. Com frequência aplicado

em organizações de saúde ao redor do mundo, quando comparado aos métodos tradicionais, o DT apresentou melhora na empatia com as necessidades do usuário, na identificação de problemas e no custo benefício dos processos, culminando em maior satisfação de pacientes, colaboradores e comunidade. (1,3)

Dado esse potencial na área da saúde, o DT na forma de imersão foi utilizado como estratégia em grupos multidisciplinares da comunidade do Hospital das Clínicas da UFMG, com foco na resolução de problemas através de ideias inovadoras, na expectativa de que pudesse resolver alguns dos problemas previamente identificados como gargalos do hospital.

2.Objetivo Geral

Descrever a experiência da realização do Workshop de Design Thinking no Hospital das Clínicas da UFMG.

4.Metodologia

A abordagem imersiva do Design Thinking no HC-UFMG foi desenvolvida em uma parceria do PROADI-SUS com o Hospital Israelita Albert Einstein, como parte do projeto “Utilização de técnicas avançadas de análise de dados (Big Data) e inovação para apoio ao planejamento e desenvolvimento de políticas em saúde” - Frente Inovação. Para tanto, foram previamente identificados sete dos maiores gargalos de gestão no hospital, sendo eles: jornada do paciente oncológico; cadeia de suprimentos (gerenciamento de estoque, jornada do estudante, residente e pesquisador; sistema integrado de gestão de pessoas; redundância e retrabalho na alimentação de sistemas de gestão; comunicação intersetorial; segurança da informação; gestão de diferentes perfis (alunos, residentes, RJU e CLT) nos sistemas de gestão.

A realização, na forma de workshop digital, consistiu em 4 dias de imersão integral (9h às 18h) dos 42 participantes, divididos em sete equipes multidisciplinares formadas por estudantes, professores e profissionais da área da saúde (médicos, enfermeiros, farmacêuticos, fonoaudiólogos, técnicos de enfermagem, etc.), coordenadas por um professor do Hospital Israelita Albert Einstein.

A metodologia foi aplicada em quatro fases. A primeira, a fase de imersão, objetivou definir as necessidades, através de entrevista e acompanhamento com colaboradores, focando na observação atenta e nos fundamentos do problema, como se desenvolve e quais são as lacunas do entendimento que geram desafios. Nessa fase, definiu-se, ainda, as soluções já existentes e seus êxitos e limitações, os diversos grupos de indivíduos envolvidos e a sustentabilidade no mercado. Na segunda fase, de ideação, fez-se um brainstorming, focado na quantidade de ideias, ausente de julgamentos para, enfim, chegar-se a uma ideia viável, desejável e factível. (1,2)

A terceira fase consistiu na prototipação, isto é, construir e tangibilizar a ideia, viabilizando também o compartilhamento e a reflexão do que está sendo proposto. O protótipo deve ser validado com as pessoas envolvidas no processo, de forma a reduzir riscos, alinhar expectativas e possibilitar possíveis insights com os usuários. Além disso, definiram-se estratégias para a implementação da solução, com análise de eficiência pelo método Canvas. Ao final de cada uma das etapas, houve uma apresentação parcial dos resultados obtidos.

Por fim, o Workshop de Design Thinking foi encerrado com um pitch de apresentação do protótipo de cada grupo. O pitch, como método avaliativo em gestão e inovação, considera a capacidade do apresentador de persuadir possíveis investidores e parceiros sobre a sua ideia inovadora, em um curto período de tempo. Para tanto, mostra-se os problemas levantados, a solução e protótipo, o feedback do usuário e o Canvas, com maior enfoque na proposta de valor. Nesse momento, houve, então, a escolha de um grupo vencedor, o qual apresentou a ideia mais bem fundamentada e viável no pitch de apresentação final.

5. Resultados

Este artigo apresenta como resultados, mais especificamente, do trabalho vencedor do Workshop de Design Thinking que trabalhou o problema relacionado à comunicação intersetorial. A equipe que abordou o tema foi composta por professores, médicos, enfermeiros, comunicadores e alunos, levantou os principais desafios para a comunicação efetiva no hospital, de forma a contribuir para a qualidade assistencial, excelência do serviço e dos profissionais. Foi diagnosticada uma enorme quantidade de colaboradores (5 mil), de perfil heterogêneo e com vínculos variados, distribuídos em oito prédios, em turnos diversos. A infraestrutura deficiente no que tange à espaços de convivência e acesso aos computadores

pela equipe assistencial foi mais um ponto de dificuldade encontrado. Além disso, existiam poucos eventos e reuniões ampliadas, bem como uso de mensagens informais em ferramentas como o Whatsapp para troca de mensagens oficiais e gerenciamento de equipes.

Nesse cenário, a equipe teve como objetivo uma forma de comunicação acessível, dividida por categorias e prioridades, para todos os colaboradores, de forma a difundir efetivamente as informações institucionais. A solução encontrada foi a adoção estratégica no HC-UFMG do Pacote Microsoft Office/Teams, uma ferramenta completa disponível no hospital, com possibilidade de início imediato e sem custo adicional. Para validação, foram consultadas 34 pessoas, sendo 19 do setor administrativo e 15 do assistencial. A pesquisa demonstrou que 100% dos entrevistados usa o Whatsapp para trabalhar, 79,4% adota o e-mail institucional, 85,3% aprova a implementação de uma agenda eletrônica, e-mail e chat integrados e 85,3% considera importante a realização de encontros e eventos temáticos, como lives e reuniões institucionais abertos a todos os trabalhadores do HC-UFMG.

Com base no contexto relatado, o protótipo incluiu a criação de um grupo geral com todos os trabalhadores do HC-UFMG, bem como, grupos temáticos e setoriais, através dos quais poderiam ser enviados arquivos de forma a melhorar o engajamento das equipes. Com a realização de lives da Diretoria do Hospital, a comunicação da alta gestão dos trabalhadores seria mais efetiva. O projeto incluía, ainda, o envio de uma newsletter com as informações relevantes sobre o funcionamento do hospital. Para tanto, seria realizado também treinamento da Microsoft sobre a utilização do Teams com os colaboradores do HC-UFMG.

Após a implementação do projeto em questão, foi realizada uma pesquisa sobre o uso do Teams no HC-UFMG sob a visão das chefias, tendo como público 57 pessoas, dentre chefes de divisão, setores e unidades do HC-UFMG, CIHDOTT e CIPA. Como resultado, 100% dos pesquisados relataram estar utilizando o Teams no dia-a-dia, 86% já acessaram a equipe geral no Teams e 79% das unidades/setores possuem equipes com todos os seus colaboradores. Como causas para a não criação de equipes até o momento, as unidades referiram, em geral, resistência de alguns membros da equipe ao novo método, convivência física próxima entre os trabalhadores, dispensando uso do Teams, uso de chats paralelos no próprio Teams, além da falta de tempo e treinamento. Nesse sentido, foram sugeridas a realização de uma campanha semanal com dicas sobre a ferramenta, novo treinamento e divulgação mais ampla. Outro resultado coletado foi a menor adesão de funcionários assistenciais (30%), comparada

a adesão de administrativos (91%), tendo como maior sugestão a disponibilização de mais computadores para as equipes assistenciais.

6.Conclusão

O Design Thinking desenvolvido nas fases de imersão, ideação e prototipação já tem sido largamente utilizado como ferramenta de gestão e inovação em diversas organizações. De forma criativa e empática, mostra-se importante para desenvolver soluções viáveis e adaptáveis a contextos específicos. Portanto, a metodologia foi altamente adequada e importante para a abordagem dos maiores gargalos do HC-UFMG, pois foi assertiva e colaborou no processo de identificação de problemas e na criação de soluções, centrada nas pessoas envolvidas no processo e na interação de indivíduos heterogêneos nas equipes. O projeto vencedor demonstrou a aplicabilidade do DT e proporcionou mudança significativa na comunicação interna do hospital, alinhando as equipes médicas, profissionais e administrativas, bem como, com a alta gestão. (2)

Referências

1. Abookire S, Plover C, Frasso R, Ku B. Health Design Thinking: An Innovative Approach in Public Health to Defining Problems and Finding Solutions. *Front Public Health* [Internet]. 2020 [cited 2021 Aug 2];8(459):1-2. Available from: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00459>
2. Mizael CM, Abe LM, Lourenço IT, Madi MR, Hangai RK. Design Thinking aplicado à comunicação institucional de um hospital público de ensino do estado de São Paulo. *Rev. Adm. Saúde (On-line)* [Internet]. 2020 [cited 2021 Jul 22];20(79). Available from: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.79.207>
3. Hendricks S, Conrad N, Douglas TS, Mutsvangwa T. A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation. *Healthcare* [Internet]. 2018 [cited 2021 Jul 28];6(3):191-196. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2018.06.003>
4. McLaughlin JE, Wolcott MD, Hubbard D, Umstead K, Rider TR. A qualitative review of the design thinking framework in health professions education. *BMC Medical Education* [Internet]. 2019 [cited 2021 Jul 28];19(98) Available from: <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1528-8>

