



GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS HOSPITALARES: UM ESTUDO NO HOSPITAL MÃE DE DEUS – PORTO ALEGRE, RS

Débora Oliveira da Silva

Objetivos

- **Objetivo geral**

- Analisar os elementos relacionados à gestão da inovação em um ambiente hospitalar

- **Objetivos específicos**

- Propor um quadro conceitual para análise da gestão da inovação em ambientes hospitalares
- Discutir a aplicabilidade do quadro conceitual delineado, a partir dos dados de um contexto hospitalar específico



Pesquisa Qualitativa Exploratória

Proposição do Quadro Conceitual

Etapa 1 – Construção do referencial teórico

Etapa 2 – Construção do quadro conceitual

Etapa 3 – Avaliação com especialistas:
(i) entrevistas com especialistas.

Entrega do 1º objetivo específico

Aplicação do Quadro Conceitual em um Ambiente Hospitalar

Etapa 4 – Coleta de dados em campo:
(i) entrevistas semi-estruturadas;
(ii) análise de documentos;
(iii) observação direta.

Etapa 5 – Análise dos resultados do campo:
(i) análise de conteúdo;
(ii) triangulação de dados.

Finalização

Etapa 6 – Discussão da aplicabilidade do quadro conceitual com base no estudo de campo

Etapa 7 – Considerações Finais

Entrega do 2º objetivo específico

Pilares do Referencial Teórico

- Inovação e Gestão da Inovação
 - OCDE (2004)
 - Hansen e Birkinshaw (2007)

- Inovação em Serviços
 - Gallouj e Weinstein (1997)

- Inovação em Ambientes Hospitalares
 - Djellal e Gallouj (2005)
 - Windrum e García-Goñi (2008)

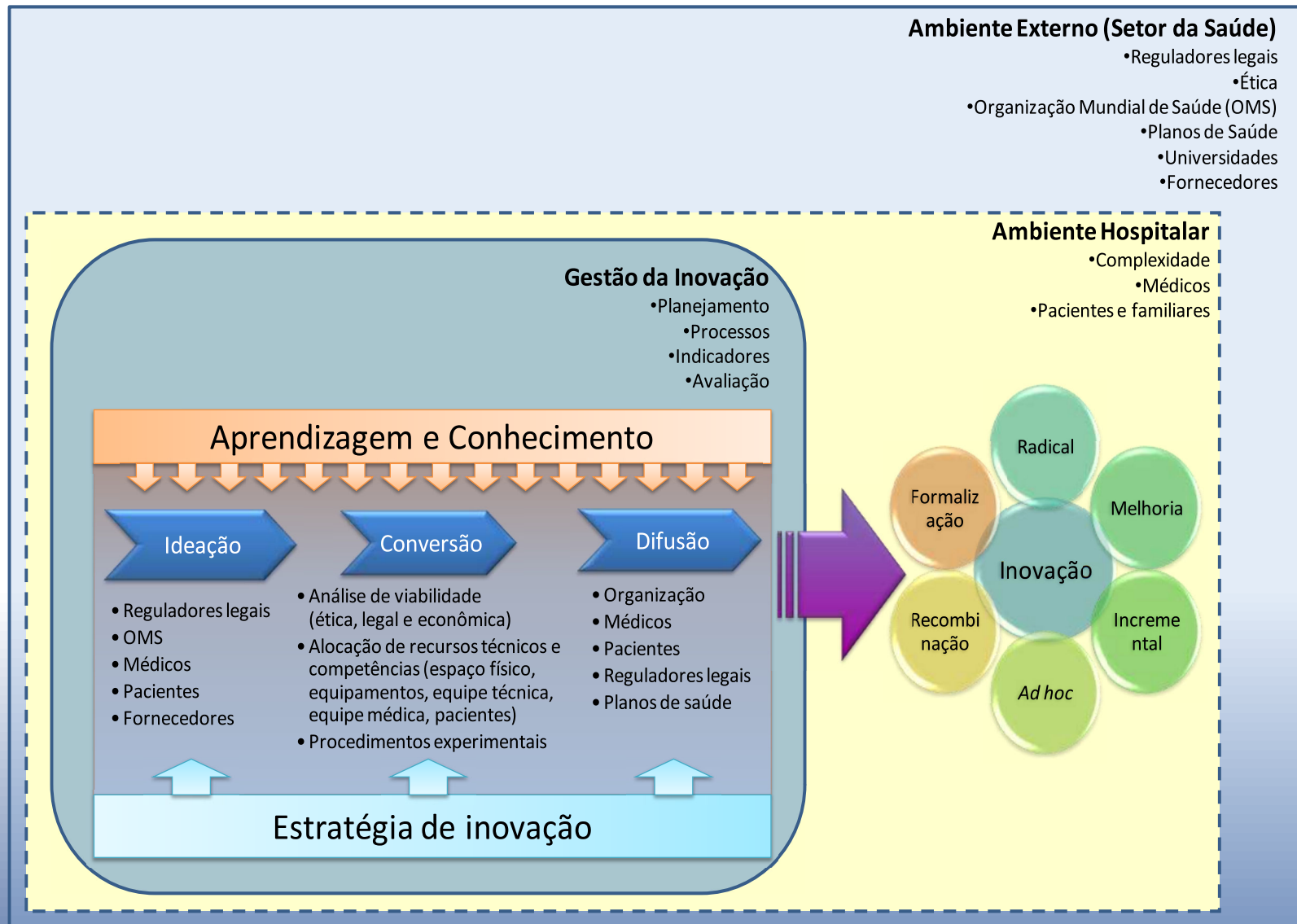


Proposição do Quadro Conceitual e Avaliação de especialistas

- Quadro conceitual
 - Diagrama + Quadro de referência
- Proposição do roteiro de coleta
 - Operacionalização do quadro conceitual
- Avaliação por três especialistas
 - Dois da área de inovação
 - Um da área da saúde



Diagrama – Versão 2



Contexto de análise

- Hospital Mãe de Deus (HMD)
- 11 entrevistados:
 - 3 de nível estratégico
 - 5 de nível tático
 - 4 de nível operacional
- Entrevistas
 - Duração média: 84,5 min
 - Mais longa: 108 min
 - Mais curta: 47 min



O Hospital Mãe de Deus

- Fundado em 1979, pela Congregação das Irmãs Missionárias de São Carlos Borromeo Scalabrinianas/ Associação Educadora São Carlos
- Hospital líder do Sistema de Saúde HMD, o qual contempla 9 hospitais (7 SUS), rede de saúde mental, Centro Clínico e Centro de Oncologia Radioterápica
- Hospital geral de alta complexidade, para pacientes particulares e convênios
- 51m² área construída, 2 mil funcionários e 4 mil médicos credenciados

O Hospital Mãe de Deus

- Desde 2006, Certificação em Nível 3 (Acreditado com Excelência) pela ONA (Organização Nacional de Acreditação/Ministério da Saúde)
- Membro da Rede Brasileira de Hospitais Sentinela (ANVISA)
- 1º Universidade Corporativa da área Hospitalar do Brasil, fundada em 2004
- Desde 2001, possui um Comitê Interno de Ética em Pesquisa, credenciado pela CONEP/MS

Casos de inovação analisados

Inovações identificadas	Breve descrição
Incubadora	Unidade de treinamento em trabalho destinada ao treinamento e reciclagem da equipe assistencial e serviços de apoio relacionados ao atendimento de unidades de internação (exceto médicos).
Gestão do Corpo Clínico	Modelo de gestão da equipe médica do hospital, com foco na fidelização dos médicos ao HMD, tendo por base a assistência, ensino e pesquisa.
Agenda do Bloco Cirúrgico	Implantação de uma unidade de agendamento de cirurgias na qual são centralizadas todas as atividades relativas a esse processo dentro da unidade bloco cirúrgico.
Unidade de Cuidados Especiais	Unidade de internação que se destina a acolher pacientes que não mais necessitam dos cuidados de uma Unidade Terapia Intensiva, mas não estão aptos a serem encaminhados para uma unidade de internação comum.
PACS (<i>Picture Archival and Communication System</i>)	Sistema para transmissão e arquivamento de imagens médicas no serviço de diagnóstico.
PET-CT (<i>Positron emission tomography - computed tomography</i>)	Equipamento para diagnóstico por imagem que combina imagens metabólicas (PET) e anatômicas (CT) para diagnósticos complexos na medicina oncológica e vascular.
Universidade Corporativa	Unidade de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos internos e provenientes do mercado na área da saúde.

Achados do campo: Contexto

- Os médicos possuem papel fundamental no desenvolvimento de inovações e no incremento da qualidade e volume de produção do HMD.
- Pacientes possuem relação indireta com os processos de inovação, relativamente ao perfil epidemiológico regional.
- A relação com atores do ambiente externo fomenta o desenvolvimento de inovações.
- A incorporação de tecnologia, em geral, é associada ao incremento na quantidade de mão-de-obra.



Achados do campo: Estratégia de inovação

- Não há estratégia de inovação definida, entretanto, a inovação faz parte da estratégia do HMD.
- A estratégia corporativa de liderança (referência) impulsiona o desenvolvimento de inovações.
- Todas as decisões ao longo do processo de inovação são realizadas com base na estratégia da organização, a qual é difundida por todos os níveis organizacionais.
- O termo “inovação” não é utilizado formalmente na organização.



Achados do campo: Aprendizagem e Gestão do Conhecimento

- As oportunidades de aprendizagem existentes ao longo do processo de desenvolvimento de inovações são aproveitadas e convertidas em aumento da base de conhecimento da organização.
- As trocas entre o processo de inovação e a organização e da organização com o ambiente externo são a combinação de momentos formais (capacitações, publicações científicas, etc.) com momentos informais (reuniões de equipes, conversas, etc.).
- Não há mecanismos de proteção do conhecimento gerado por meio de patentes. A proteção se dá por meio de publicações científicas e desenvolvimento de know-how.



Achados do campo: Cadeia de Valor da Inovação - Aspectos gerais

- Não há estrutura formal para a geração de inovações, as quais são conduzidas de acordo com os projetos institucionais.
- O caráter negocial, baseado na argumentação do proponente do projeto, é apontado como de grande relevância para o desenvolvimento das inovações durante as três fases da cadeia de valor da inovação.
- O HMD julga satisfatório o seu desempenho em relação à inovação.



Achados do campo: Cadeia de Valor da Inovação - Ideação

- O processo de geração de idéias ocorre de maneira informal, sem a existência de mecanismos internos de incentivo à geração de ideias.
- As principais fontes de ideias são: as diretrizes do planejamento estratégico; relações do HMD com atores externos (organismos de acreditação e certificação; reguladores legais, planos de saúde, fornecedores); pesquisa científica; médicos e pacientes



Achados do campo: Cadeia de Valor da Inovação - Desenvolvimento

- O processo de desenvolvimento das inovações ocorre de maneira formal, seguindo o fluxo de desenvolvimento de projetos da organização.
- O julgamento das idéias é feito pela diretoria, em dois momentos:
 - (i) **pré-aprovação**, de caráter informal, antes do desenvolvimento da proposta do projeto;
 - (ii) **aprovação final**, de caráter formal, após a construção de uma proposta de projeto fortemente estruturada.
- A priorização na etapa de alocação de recursos (sejam financeiros ou humanos) ocorre em função do alinhamento estratégico do projeto.

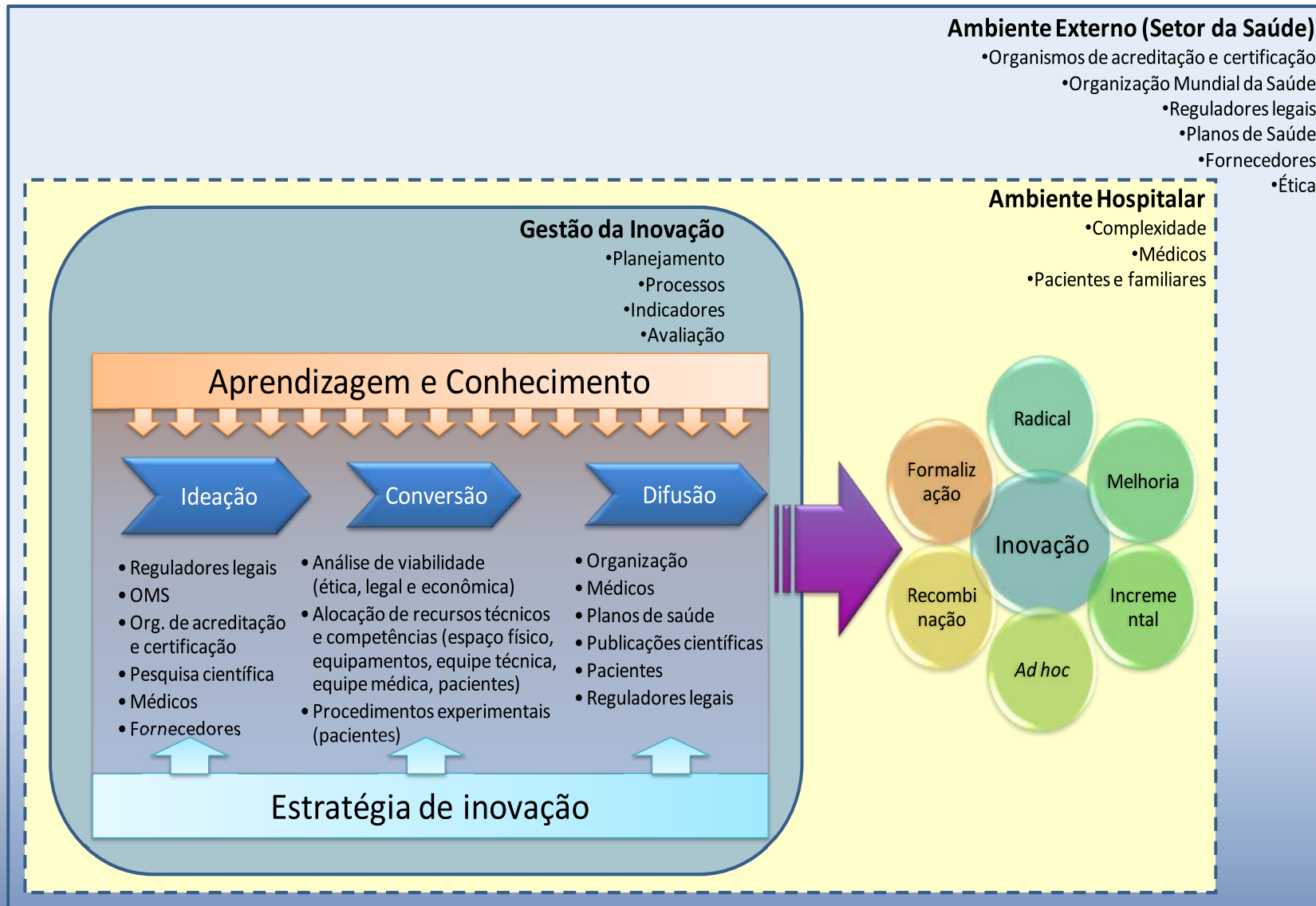


Achados do campo: Cadeia de valor da inovação - Difusão

- A difusão **interna** das inovações é feita de duas maneiras:
 - (i) formal - criação de instruções de processo ou protocolos médicos, treinamentos, reuniões de diretoria; e informativos internos (e-mails, jornais, murais, etc.);
 - (ii) informal, principalmente em reuniões das equipes de trabalho, conversas.
- A difusão **externa** é feita também de duas formas:
 - (i) formal - publicações científicas, meios de comunicação (jornais, sites, etc.); planos de saúde; redes de hospitais;
 - (ii) informal - participação em feiras e congressos, promoção de eventos científicos e congressos.



Diagrama – Versão 3



Considerações finais

- Amplas possibilidades de inovação
- Influência das relações com outros atores
- Influência dos organismos de certificação e acreditação
- Influência dos pacientes na fase de desenvolvimento
- Foco da proteção do conhecimento não está no depósito de patentes



GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS HOSPITALARES: UM ESTUDO NO HOSPITAL MÃE DE DEUS – PORTO ALEGRE, RS

Obrigada!

Débora Oliveira da Silva

