



Conceitos, princípios e origens

Ensinando habilidades de A3 para estudantes de medicina

JACK BILLI

A solução de problemas é uma parte fundamental de ser um líder, que é o que levou essa escola de medicina dos Estados Unidos a incluir o pensamento A3 em seu currículo.

Não importando se eles terão ou não poder de decisão em suas futuras organizações, nossos estudantes de medicina serão obrigados a praticar habilidades de liderança em suas carreiras. Na Escola de Medicina da Universidade de Michigan, acreditamos que uma das habilidades mais importantes que eles podem desenvolver é a capacidade de resolver problemas e orientar os outros a fazer o mesmo.

É com isso em mente que, por mais de uma década, preparamos um curso eletivo de um mês para os alunos que estão prestes a receber seu diploma de médico. O curso – que é chamado de “Médicos como Líderes e Solucionadores de Problemas” – é estudado por pouco mais de 1/10 da turma da faculdade de medicina. Temos de um a três alunos trabalhando conosco todos os meses.

O programa começa com os alunos selecionando o problema no qual eles querem trabalhar e depois recebendo treinamento A3. Ao longo do mês, eles usam o modelo A3 para investigar o problema no *gemba*, procurando suas causas raízes e identificando possíveis contramedidas para oferecer aos responsáveis pelo problema na forma de recomendações. Assim como o histórico e o teste físico que um médico realiza em um paciente admitido no hospital (iniciando o processo de solução de problemas e recomendando um curso de ação), o trabalho baseado em A3 que os alunos realizam se limita à análise do problema, propondo possíveis contramedidas (uma proposta A3).

Outra atividade desse curso eletivo é participar de reuniões de liderança e ver os bastidores de como funciona o sistema de saúde. Mesmo que eles geralmente achem esses ambientes assustadores, tento encorajá-los a pensar sobre qual problema a liderança está falando, quem é o responsável por esse problema, quais são as causas, como eles vão monitorar o problema e assim por diante. Dissecar o que está acontecendo nessa reunião usando suas habilidades de solução de problemas pode ser um exercício muito útil.





Conversamos com os alunos várias vezes ao longo do curso. Ocasionalmente, eles participam de treinamento intensivo em um de nossos cursos – um curso de dois a cinco dias sobre o pensamento lean. Quando isso não acontece, normalmente faço um pequeno treinamento A3 individual para eles. Como Porter e Sanderson fazem em “Gerenciando para o Aprendizado”, também tenho uma reunião formal de acompanhamento (*catchball*) com cada um deles uma vez por semana para ver o que eles aprenderam até agora e se eles têm um plano para o que fazer a seguir. Na última sessão do curso, na quarta semana, os alunos apresentam suas descobertas. Para isso, usamos o A3: cada pessoa recebe uma cópia, apresenta sua proposta A3 em 15 minutos e, então, fazemos um questionamento humilde.

Os problemas que nossos alunos escolhem variam muito. Eles vão desde questões internas de nosso currículo para identificar pacientes sépticos que entram no pronto-socorro até para determinar se pacientes com insuficiência hepática querem tratamento agressivo ou cuidados paliativos assim que são admitidos e como usar corretamente um novo teste de ataque cardíaco.

Nosso objetivo não é fazer com que os alunos realmente resolvam o problema, mas que eles tenham uma exposição mais profunda ao analisar um problema. No entanto, muitas das contramedidas acabam sendo implementadas. Para completar a análise, os alunos sempre trabalham com os responsáveis pelos problemas. Como resultado, as contramedidas propostas frequentemente são incorporadas ao trabalho real de melhoria. Outras vezes, as coisas acontecem, e nós nem ficamos sabendo. Há alguns anos, um dos estudantes que fez o curso analisou as razões por trás das fraturas de quadril definidas por nossos cirurgiões ortopédicos. A análise revelou que o maior fator de risco encontrado entre esses pacientes era ter tido uma fratura prévia por conta da osteoporose (enfraquecimento dos ossos), mas não ter recebido qualquer tratamento. Ele construiu essa informação em seu A3 e propôs a criação de uma clínica para tratamento de pacientes com fraturas devidas à osteoporose que não haviam sido tratadas anteriormente. Ele entregou seu trabalho a um dos cirurgiões ortopédicos. Nunca ouvimos nada sobre isso... até alguns anos depois, quando o cirurgião ortopédico me disse que o departamento seguiu a recomendação A3 e montou uma clínica de fratura de fragilidade, tendo atendido 4.000 pacientes no ano anterior. Tivemos alguns exemplos de impacto duradouro, e é muito gratificante ver o quanto o trabalho A3 contribui para a solução de problemas e para energizar nosso pessoal.

MELHORANDO A EDUCAÇÃO MÉDICA

O curso faz parte de nosso esforço para garantir que a solução de problemas científicos se torne uma parte extra da educação que nossos estudantes de medicina recebem. Para reforçar isso, nossa equipe utiliza *coaches* lean para apoiar a educação médica, ao invés de apenas fornecer uma função de serviço. Também





identificamos dois professores – um para a escola de medicina e outro para residências – responsáveis pela inclusão do treinamento de melhoria da qualidade nos currículos.

As coisas estão mudando. Dez anos atrás, apenas alguns estudantes recebiam treinamento A3 na Escola de Medicina da Universidade de Michigan, enquanto agora todos são expostos ao pensamento lean. Nos últimos cinco anos, a turma toda do primeiro ano de medicina teve um exercício A3 de duas horas – que consiste em uma palestra de 30 minutos e 90 minutos trabalhando em pequenas equipes em um A3 para analisar um estudo de caso de um departamento de emergência lotado. Essa sessão agora inclui estudantes de odontologia e de enfermagem, para que possamos ganhar experiência na solução interdisciplinar de problemas. E este ano, pela primeira vez, todos os alunos do segundo e terceiro ano também participarão das sessões A3, usando problemas reais de trabalho.

Mudar o currículo é um processo cuidadosamente regulado para a Escola de Medicina. Parte do que ajudou a universidade a adotar o A3 foi o fato de a Universidade de Michigan ser uma das 11 escolas médicas selecionadas para um programa de redesenho de currículo patrocinado pela associação médica americana “Acelerar a Mudança na Educação Médica”. Isso resultou em um esforço contínuo em nossa escola para descobrir o que e como devemos ensinar os alunos. Todas as sementes lean que semeamos ao longo dos anos encorajaram os líderes do currículo a incluir a solução científica de problemas como parte do ensino da melhoria da qualidade e da segurança do paciente. Quando eles tomaram sua decisão, nosso modelo de ensino A3 estava pronto para ser usado.

Sentimos responsabilidade pela capacidade de nossos alunos de resolver problemas pelo resto de suas carreiras, mesmo que tenham passado somente um mês conosco. Esse é o complexo messiânico que vem com o pensamento lean!

Fonte: [Planet Lean](#)

Sobre o autor



O Dr. Billi atua como professor de Medicina Interna e Aprendizagem em Ciências da Saúde (Escola Médica), Gestão de Saúde e Políticas (Saúde Pública) e Sistemas Integrados e Design (Engenharia) na Universidade de Michigan. Nos últimos 13 anos, ele liderou o Michigan Quality System (MQS), a estratégia de negócios do Sistema de Saúde da Universidade de Michigan (UMHS) para ajudar a transformar as operações clínicas e administrativas através do desenvolvimento e da implementação de solução de problemas científicos e coaching em todos os níveis.





Para um perfil do Dr. Billi, clique aqui (em inglês).

Publicado em 09/04/2019

