

Colaborativa PROADI-SUS

Sessão de Aprendizagem 2

23 – 24 de abril, 2018

# Trabalho em equipe desenvolvendo equipes multidisciplinares altamente eficientes

Ethel  
Torelly



# Equipe

---

*Uma equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum, mantendo-se mutuamente responsáveis pelo mesmo.*

# Trabalho em Equipe

RIO 2016



# Porque precisamos de uma equipe para realizar um projeto de melhoria?

---

A mudança é *inquietante* quando nos atinge.  
A mudança é *emocionante* quando é feita por nós.

[Rosebeth Kantor]

# Iniciando um novo esforço de melhoria

## Ter em mente:

- ✓ Comunique o porque deste projeto e o seu alinhamento com as estratégias organizacionais
- ✓ Oriente as pessoas sobre o apoio disponível dentro e fora da organização
- ✓ “TEMPO” →
- ✓ Forneça treinamento e outros recursos



# Estrutura, Método e Cultura

“Todo sistema é perfeitamente desenhado para gerar os resultados que gera”

- ✓ Modelo Mental Atual:  
“Mudança cultural leva tempo”  
“Preciso mudar as crenças da organização”



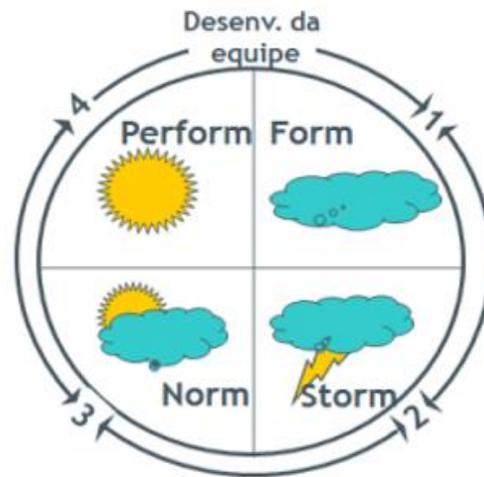
**Problema com este modelo mental:**  
Desafiar diretamente as crenças ou atitudes cria resistência e pode bloquear os esforços da mudança.

- ✓ Novo modelo mental:  
- Alterar a estrutura e processos na qual as pessoas trabalham



# Etapas no Desenvolvimento de Equipes

- Todas as equipes passam por quatro estágios de desenvolvimento até se tornarem efetivas.



- O líder de uma equipe precisa entender os diferentes estágios e adaptar seu comportamento para maximizar a efetividade da equipe.

## Diagrama Direcionador:

Redução da Densidade de Incidência de Pneumonia Associada a Ventilação Mecânica (PAV)

### Direcionadores Primários

### Conceitos de Mudança

#### Objetivo

Reduzir a densidade de incidência de PAV em 50%, nas UTIs participantes, até outubro de 2020

Prestar aos pacientes em ventilação mecânica cuidados oportunos, baseados nas melhores evidências e de forma confiável

1. Realizar higiene oral rotineira em pacientes sob ventilação mecânica
2. Manter a cabeceira da cama elevada (30°-45°)
3. Realizar a redução da sedação
4. Verificar diariamente a possibilidade de extubação
5. Manter a pressão do balonete da cânula (cuff) entre 25 a 30 cmH<sub>2</sub>O ( ou 20-22 mmHg)
6. Manutenção do sistema de ventilação mecânica conforme as recomendações vigentes no país

Desenvolver equipes multidisciplinares altamente efetivas

- Criar um ambiente de colaboração mútua no planejamento e na prestação dos cuidados
- Desenvolver a cultura de segurança

Integrar pacientes e familiares na equipe de cuidados e na tomada de decisão

- Envolver o paciente e sua família no planejamento diário dos cuidados
- Promover comunicação transparente e aberta entre paciente, familiares e membros da equipe multidisciplinar

## Desenvolver equipes multidisciplinares altamente efetivas

### Conceito de Mudança

Criar um ambiente de colaboração mútua no planejamento e na prestação dos cuidados

Desenvolver a cultura de segurança

### Mudanças

- Instituir visitas multidisciplinares incluindo médicos, enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas e assistentes sociais na equipe de visitas
- Estimular pacientes e familiares a participar das visitas multiprofissionais
- Utilizar visitas estruturadas, que incluam checklists e com ênfase na prevenção de infecções
- Estabelecer metas diárias
  - Estabelecer metas diárias adequadas, explícitas para os pacientes
  - Utilizar um conjunto de metas diárias para documentar e comunicar com familiares e membros da equipe multidisciplinar
- Padronizar a comunicação clínica e a passagem de casos entre os turnos usando ferramenta SBAR (Situação-Contexto-Avaliação-Recomendação)
- Conduzir programas formais de treinamento de comunicação e trabalho em equipe
- Envolver todos os níveis da liderança nos processos de melhoria
- Criar quadro “gestão de cuidados” e inserir as metas diárias
- Divulgar os indicadores de segurança nas unidades assistenciais

# Como fazer isso?

---

“Criar um ambiente de colaboração mútua no planejamento e na prestação dos cuidados”



Comunicação efetiva  
+  
Continuidade do cuidado

## Ex. Prático:

- Informar algum item do bundle de PAV que não tenha sido possível realizar (higiene oral no plantão da manhã, por exemplo). A comunicação efetiva entre as equipes na passagem de plantão permite a boa continuidade do cuidado.
- Visita multiprofissional onde todos os profissionais envolvidos no cuidado irão avaliar, discutir e planejar o cuidado do paciente no mesmo momento



## Alegria no trabalho – ciência da melhoria

---

- As mudanças resultaram em melhoria?
- Testes de mudanças em pequena escala com impacto HOJE!!!
- Mudança de modelo mental: ah! se pudéssemos fazer alguma coisa para o que podemos fazer hoje
- A organização somos NOS e não ELES!!!

Colaborativa PROADI-SUS

Sessão de Aprendizagem 2

23 – 24 de abril, 2018

# Liderança de Alto Impacto do IHI para Melhoria da Qualidade e Segurança

Andrea Gushken



**PROADI-SUS**  
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde



**ALBERT EINSTEIN**  
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



**HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS**



Hospital do Coração  
**HCor**  
Associação do Sanatório Sírio



**OSWALDO CRUZ**  
HOSPITAL ALEMÃO



**HOSPITAL MOINHOS DE VENTO**



MINISTÉRIO DA  
**SAÚDE**



**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

Espera-se que ao final desta sessão:

---

# Quando VOCÊ é o paciente...

---

- Se for você...qual o número correto de erros de medicamento, infecções e quedas?
- Se for você...é aceitável ter uma PAV?
- Se for você...qual % das vezes deveria receber o cuidado correto conforme o bundle?



Institute for  
Healthcare  
Improvement

Liderança de Alto Impacto  
Melhorando o Cuidado de Saúde, Melhorando a Saúde Populacional e  
Reduzindo Custos

WHITE PAPER



# High-Impact Leadership:

Improve Care, Improve the Health of Populations,  
and Reduce Costs

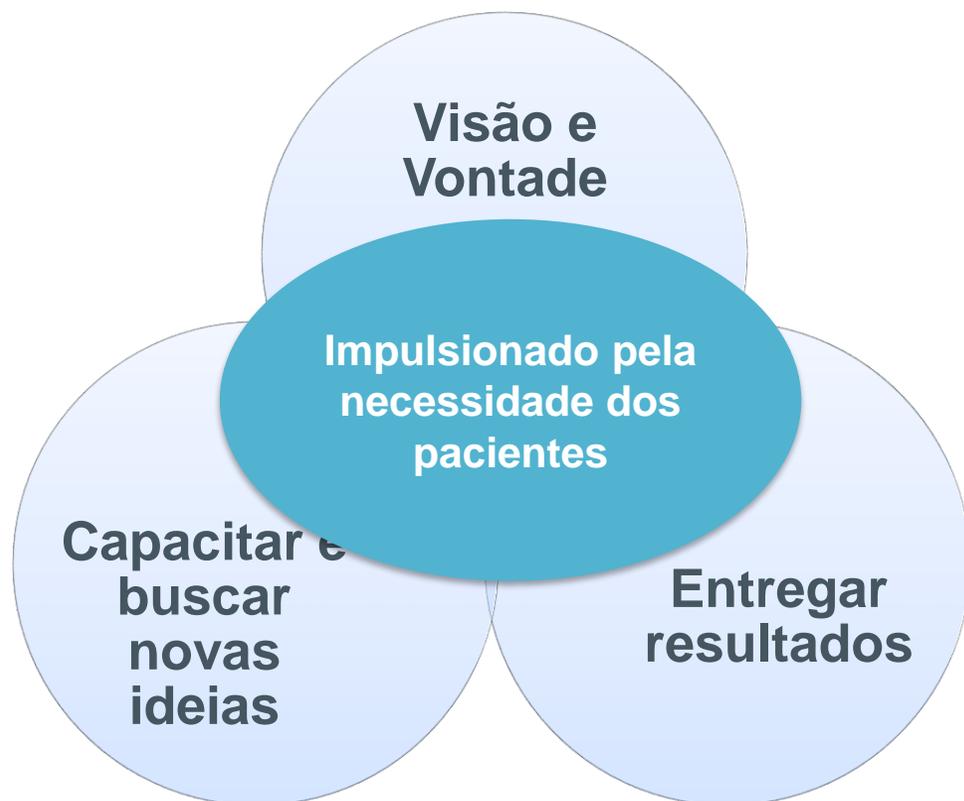


Swensen, Pugh, McMullan, Kabacene. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations & Reduce Costs*. 2013. Available: [www.ihl.org](http://www.ihl.org).

# Modelo para Liderança de Alto Impacto do IHI

Onde os Líderes deveriam concentrar seus esforços para gerar a **Melhoria**

---



**Moldar a cultura**

# Praticando Comportamentos de Alto Impacto

Comportamento de Alto Impacto	Exemplos
Centralidade na pessoa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitar pacientes/familiares rotineiramente</li><li>• Colocar pacientes em equipes de melhoria</li></ul>
Engajamento da linha de frente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderar equipes de melhoria que incluem colaboradores da linha de frente</li><li>• Fazer visitas (rondas) e engajar colaboradores em discussões sobre os desafios de seu trabalho diário</li></ul>
Foco incansável	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esclarecer as prioridades</li><li>• “Empurrão” disciplinado para atingir resultados</li></ul>
Transparência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartilhar tanto histórias boas sobre pacientes, quanto as ruins</li><li>• Divulgar os resultados de Qualidade para que todos vejam</li></ul>
Ausência de fronteiras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Engajar outros departamentos e disciplinas no trabalho de melhoria</li><li>• Procurar constantemente por novas ideias e abordagens</li></ul>

---

Sempre perguntar:

1. A equipe tem um objetivo bem definido?
2. Tem um método estruturado para alcançar o objetivo?
3. Esta utilizando o modelo de melhoria para realizar mudanças?

# Rondas



# Construindo uma Cultura de Segurança

---

- Conduzir **rondas pela liderança (dirigente/líder de projeto)**
  - Liderando pelo exemplo
  - Interessados no trabalho da linha de frente    Ajuda a detectar problemas
- Desenvolver mecanismos de **feedback** robustos
- **Indicadores**
  - Número de rondas concluídas
  - Adesão a bundle e densidade de infecções

# Quadro de Aprendizagem Organizacional

Objetivo, resultados, processos, defeitos e soluções

Objetivo

DD

PDSA

PDSA

PDSA

PDSA

PDSA

PDSA

PDSA

PDSA

Gráficos

Defeitos Identificados

Defeitos em resolução

Defeitos resolvidos



# Modelo de Coaching para a Liderança

## Rondas

Em cada sessão de ronda com a equipe sugere-se que a liderança deveria usar sempre as seguintes perguntas.

### **Início da ronda**

1. Qual é o objetivo do projeto?
2. Qual é a situação atual dos indicadores de resultado?

### **Reflexão sobre o último teste de mudança**

1. Qual o ultimo teste de mudança vocês planejaram rodar um PDSA?
2. O que vocês esperavam que acontecesse?
3. O que realmente aconteceu?
4. O que vocês aprenderam com o teste de mudança?
5. Que obstáculos vocês acham que estão impedindo alcançar o objetivo? Em qual deles vocês estão trabalhando agora?
6. Qual é o próximo teste de mudança utilizando PDSA vocês irão realizar? O que vocês esperam que aconteça?
7. Quando podemos ver o que vocês aprenderam executando esse teste (PDSA)?

# Pulsção: Manter o Projeto

---

- **Todos os dias:** assuntos diversos, 5 min, em pe, status diário de PDSA e próximos passos. Pensar em whatsapp

**Semanal:** reunião de equipe – Começar SEMPRE COM DD E TCP. Revisar os resultados e cronograma, planejar ciclos de mudança.

**Mensal:** com Patrocinador - rever o progresso e os planos no nível de resultado.

**Intensa colaboração:** corpo docente, colegas do curso, clínicos, experts, etc.

# Psicologia de Segurança

O que as equipes devem fazer?

1. Planejar a frente

2. Refletir sobre o passado

3. Comunicar claramente

4. Gerenciar conflitos

Comportamentos associados

Brief (huddle, check-in)

Debrief

Comunicação estruturada  
SBAR e repetir de volta

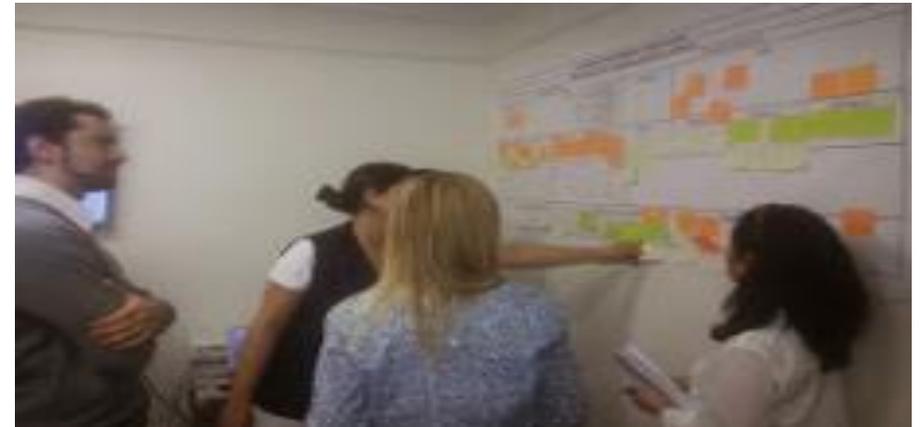
Linguagem adequada

# Huddles de Segurança



## Matutino e Vespertino

- Reúna o pessoal na hora marcada e local
- Reforçar o aspecto não punitivo
- Pergunte ao pessoal se alguém encontrou quaisquer problemas de segurança e de qualidade (medicamentos, experimentou um "quase acidente" ou problemas de processo.
- Pergunte o que fazer para melhorar
- Combine a frequência
- Após consolidar em uma unidade, dissemine para outras



# 3. Comunicação

---

Comunicar com clareza durante briefing e debriefing:

- **SBAR**

**Situation** (Situação ou problema)

**Background**

**Assessment** (Análise)

**Recommendation** (Recomendação)

# 3. Comunicação

---

Eu estou **P**reocupado

Eu estou **I**ncomodado

Eu estou **C**om medo

Esta é uma questão de **S**egurança

Comunicação

I am **C**ONCERNED!

I am **U**NCOMFORTABLE!

This is a **S**AFETY ISSUE!

*"Stop the Line"*

# 3. Comunicação

---

- Quando algo está suspeito ou existe alguma dúvida, peça “um tempo”



Uma Pausa!!!