

SAÚDE
em nossas mãos
atitudes que salvam vidas



Colaborativa PROADI

Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil



**HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS**





Fortalecendo o desempenho das Equipes

SAP 6
Nov 2019

Equipe



Antônio Capone



Elenara Ribas



Gisele Franco



Beatriz Ramos



Guilherme Dias



Flavia Franco



Rafaela Moura

Objetivos da Oficina

- Realizar auto-avaliação da equipe de melhoria
- Exercitar ferramentas para construção de equipes eficazes
- Trocar experiências sobre organização e funcionamento das equipes

Programação

5 min - Revisão de conceitos: Performance de Equipes

10 min - Auto-avaliação de suas equipes

5 min - Relato de Experiências

10 min – Ferramentas: Encontros 1:1

20 min – Exercício: Encontros 1:1

5 min- *Debriefing* e Plano de utilização

Níveis de Desempenho de uma Equipe

Equipe de Alto Desempenho

- ✓ Propósito único
- ✓ Todos ganham ou ninguém ganha

Grupo de Trabalho

- ✓ Alguma Coordenação
- ✓ Alguma Sobreposição de Propósitos
- ✓ Menos separação, mas ainda existem perdedores e ganhadores dentro da equipe

Grupo de Indivíduos

- ✓ Desempenho Individual /Ação Individual/Propósito Individual.
- ✓ Não trabalham como uma unidade /Não há colaboração entre eles
- ✓ Existem vencedores e perdedores dentro da equipe



Criar equipes multiprofissionais altamente eficazes

O que as equipes precisam fazer?

1. Planejar a frente

2. Refletir sobre o passado

3. Comunicar claramente

4. Gerenciar conflitos

Ferramentas Associadas

Reunião Diária de Segurança matutina,
Rondas

Reunião Diária de Segurança vespertina

Comunicação estruturada
SBAR ou IPASS e repetir/ensinar de volta

Fluxo / Linguagem adequada

Evolução de um Grupo para uma Equipe

Forming

- Preocupação: Inclusão
 - Por que estou aqui?
- Relacionamento: reservado, informações básicas, baixa confiança
- **Atividades:** introduções, orientações, agendas ocultas

Storming

- Preocupação: Controle
 - Que papel devo desempenhar? Por que ele é o responsável?
- Relacionamento: Conflito, emocional argumentativo
- **Atividades:** confrontos, conflitos de controle, tentativa de estabelecer regras

Norming

- Preocupação: Abertura
 - O que você pensa? Como posso ajudá-lo? Como posso descobrir mais?
- Relacionamento: confiança, idéias e sentimentos, apoio, compreensão
- **Atividades:** adotar regras, comunicar, coletar dados, enfrentar problemas, dar *feedback*

Performing

- Preocupação: Sucesso
- *Estamos aprendendo? Como podemos ser o mais efetivo possível? Quais as ações a serem tomadas?*
- Relacionamento: aberto, comunicativo, apoio, consenso
- **Atividades:** aprendizado, tomada de decisões, apoio dos demais, empreender ações

Atividade

Auto-avaliação em equipe:

Como é o comportamento mais frequente da sua equipe de melhoria?



10 minutos

Preencha o jornal de aprendizagem
Cada equipe deve ter um jornal

Relato de experiências

Como construímos uma equipe de alto desempenho?



10 minutos

Encontro 1: 1



O que se deseja com o encontro 1:1

1. Estabeleça o relacionamento

2. **Propósito** - Seja honesto em estabelecer por que você está propondo esse encontro para ter certeza de que ambos estão **na mesma página**. Se você planeja solicitar à pessoa um compromisso no final do seu encontro 1: 1 é desejável avisar **no momento que você marcar** o encontro e lembrar no início sobre esta solicitação para que ninguém seja pego de surpresa.

3. **Exploração** - A maior parte do encontro 1:1 é dedicada à exploração, usando **perguntas honestas e abertas**. Se você está conhecendo uma pessoa pela primeira vez, faça perguntas que ajudem você a entender a história, os valores e os recursos que podem ser relevantes ao seu propósito compartilhado (por exemplo, conhecimento ou habilidades que eles possam ter). Se você já tem um relacionamento, faça perguntas que ajudam você a entender o que está acontecendo na vida desta pessoa, ou os desafios ou o sucesso que esta pessoa está tendo.

4. **Trocas** – Trocam-se informações, suporte e ideias; você pode se conectar com suas histórias ou fornecer coaching em um desafio. Isso cria a base para futuras trocas.

5. **Compromisso** - estabeleça um compromisso de começar a trabalhar em conjunto ou continuar trabalhando juntos.

Recrutamento 1: 1

- Conectar você e um novo colega ou um colega com quem você não tem um relacionamento forte
- Estabelecer uma conexão baseada em metas e valores compartilhados.
- O objetivo é fazer uma conexão pessoal, usar sua história pessoal para identificar e avaliar o potencial e os interesses, sondar por experiências compartilhadas e conectar com valores. Em última análise por **engajamento da pessoa**, isto é, levar o voluntário à ação com base no que você discutiu.

Manutenção 1: 1

- Regulares
- Oportunidade para abordar um nível pessoal, rever ações recentemente combinadas por sua equipe e oferecer coaching.
- Programada regular e proativamente.
- Não espere um problema ocorrer para agendar. Uma boa diretriz é agendar uma manutenção 1:1 a cada duas semanas.

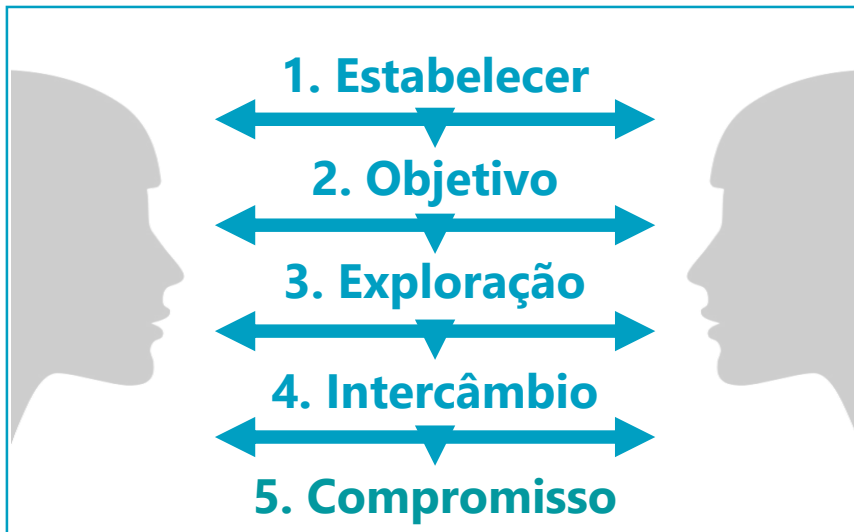
Escalonamento 1: 1

- Objetivo: assumir mais responsabilidade e assumir a propriedade de metas.
- Reconhecer as realizações que o novo organizador tem alcançou.
- Propor a ideia do novo organizador assumir este novo papel de liderança.

Exercício de encontro 1: 1

- Organizem-se em duplas por hospital
- 8 min: Uma dupla exercita o encontros 1 a 1 de recrutamento, manutenção ou escalonamento enquanto a outra dupla observa
- Usem os passos sugeridos
- 2 min: Feedback sobre o método utilizado das pessoas da dupla que estavam observando
- 8 + 2 min: Novo ciclo com a outra dupla trocando de funções – quem estava observando o método, realiza o Encontro

Exercício de encontro 1: 1



Como isso lhe fez sentir?

Qual é seu maior sonho?

O que mais lhe causa medo?

Qual foi a ultima vez que enfrentou um problema semelhante a este? O que você aprendeu daquela vez?

O que lhe ajudaria neste momento?

Quem poderia lhe apoiar?

O que está lhe impedindo?

O que está lhe incentivando?

Finalizando - *Debriefing*

- O que você aprendeu hoje?
- Qual a utilização que você fará com sua equipe nos próximos dias ?
- Use os próximos 5 min para programar as ferramentas de comunicação que irá testar e escreva no seu jornal

Exemplo de encontro 1:1 recrutamento

È importante fazer uma programação deste encontro:

Tenha em mente:

- (1) O que você valoriza sobre essa pessoa? Qual é a história por trás de seus valores?**
- (2) Quais são os interesses dessa pessoa? Como meu projeto pode apoiar seus interesses?**
- (3) Quais habilidades você traz para este trabalho?**
- (4) Quais são as nossas oportunidades de fazer uma troca mútua?**
- (5) Que compromisso específico estamos tomando para agir e continuar a construir esse relacionamento?**

A Dra. Josiane é formadora de opinião, é muito respeitada na comunidade e acho que ela esteve envolvida no uso do protocolo de sepse em outro hospital

Ela parece interessada no assunto. Será que ela se interessaria por apoiar este projeto

Ela é influenciadora na equipe médica principalmente. Mas parece ter pouco tempo.

Poderia ser um líder médico

FASE ! – propósito

Bom dia

Proposito:

Gostaria de conversar com você sobre o projeto de melhoria da identificação de sepse na emergência. Seria muito importante definirmos o fluxo de gatilho. Você poderia ir ao café às 18h hoje? _

Ok vou tentar marcar

Boa tarde

Que bom que você conseguiu estar aqui.

Como falamos antes, gostaria de conversar sobre o fluxo de gatilho na sepse na emergência

Soube que é interessada no assunto e já trabalhou nisso em outra instituição. Nossos pacientes estão sendo diagnosticados muito tarde e a taxa de antibióticos no tempo definido está em 40%..

Temos trabalhado nisso para melhorar a assistência através do projeto, melhoramos de 10% para 40% mas ainda temos um caminho a percorrer. Isso nos preocupa muito e estamos tentando ajustar os processos relacionados à sepse.

Fase 2 – exploração

Gostaria de saber o que achas sobre isso

- Eu acho que é importante mas aqui no hospital as coisas não funcionam. Eu trabalho em outro hospital que é organizado. Aqui temos muito o que fazer
- O que achas que poderíamos fazer para melhorar? qual tua experiência nisso ?
- Eu sou gerente de outra instituição. Já trabalhamos há alguns anos. Lá usamos gatilhos estruturados e um processo de liberação rápido de exames.
- Achas que poderíamos fazer algo aqui para que nossos pacientes fiquem mais seguros?
- Bem, não sei... Acho que poderíamos envolver as equipes para conversar e ver que problemas elas tem hoje. E os médicos precisam saber destes dados, porque não chega para nós. E alinhar melhor com o laboratório pois os resultados demoram muito.
- achamos issi Poderias assumir este papel de líder do processo aqui?
- Acho que poderíamos tentar.

Fase 2 – exploração - A maior parte do 1: 1 é dedicada à exploração, fazendo perguntas de sondagem. Se você estiver conhecendo uma pessoa pela primeira vez, faça perguntas que o ajudem a entender a história, os valores e os recursos que possam ser relevantes para seu objetivo compartilhado (por exemplo, conhecimentos ou habilidades que eles possam ter). Se você já tem um relacionamento, faça perguntas que ajudam você a entender o que está acontecendo na vida deles ou os desafios ou o sucesso que estão enfrentando organizando.

-

Troca - Trocamos recursos na reunião, como informações, suporte e insight; você pode conectar suas histórias ou fornecer treinamento sobre um desafio. Isso cria a base para trocas futuras.

- Sabe que tentamos fazer isso antes mas falhamos na implementação. Não falamos com todos, queiramos melhorar isso
- sim, eu trabalhei na outra tentativa e fiquei muito frustrada quando as pessoas não fizeram o combinado.
- queríamos combinar de forma diferente mas acho que podes nos ajudar com tua experiência.
- é , posso tentar...
- seria muito importante. Que achas que poderíamos fazer?
- poderíamos ver um fluxo que avisasse diretamente o médico da unidade para que ele visse os exames e o paciente de forma prioritária.

_ boa ideia. Poderíamos testar assim para ver se funciona.

Compromisso - Uma reunião 1: 1 bem-sucedida termina com o compromisso de começar a trabalhar juntos ou continuar trabalhando juntos.

_ é. Acho que sim.

_ Bem,acho que podes nos ajudar muito.

Podemos combinar que vais nos ajudar no desenvolvimento deste fluxo?

Podemso testar esta tua sugestão no próximo caso e vemos justoa se funcionaou.

Ok. Acho que seria bom.

Seria muito bom se participasses das reuniões, mesmo se for a distancia. Assim podes dar tua visão sobre como resolver os problemas. O importante ´w conseguirmos atender os pacientes de forma melhor.

OK. Acho que posso ajudar. Depois do primeiro teste conversamos novamente. Me manda o convite da reuniões.

Ótimo.

10 minutos: Fazer uma autoavaliação do estágio da equipe de melhoria (estamos no *forming*, *storming*, *norming* ou *performing*?)

30 minutos: Exemplos de equipes bem estruturadas que chegaram no *performing* e como utilizaram as ferramentas para evoluir dentro de cada um dos estágios

1. Forming -> Storming

- a. Encontros 1=1 de recrutamento
- b. Definir papéis e responsabilidades dos integrantes da equipe
- c. Estruturar ritmo de reuniões com equipe, com patrocinador etc
- d. Estabelecer rotina do quadro de aprendizagem organizacional e rondas
- e. Iniciar a coleta de dados e os testes de mudança

2. Storming -> Norming

- a. Criar e acordar as normas da equipe
- b. Criar a rotina dos relatórios mensais para acompanhar e comunicar a evolução do projeto
- c. Administrar a carga de trabalho e proteger o tempo dos profissionais envolvidos
- d. Padronizar os processos de comunicação da equipe (Huddles, SBAR, etc)

3. Norming -> Performing

- a. Encontros 1=1 de manutenção
- b. Acompanhar testes em múltiplas frentes
- c. Implementar mudanças de forma sustentável após testes bem-sucedidos

4. Performing

- a. Plano de comunicação dos resultados (RAR)
- b. Encontros 1=1 de escalonamento
- c. Preparar para a ampliação do projeto

10 minutos: Debrief