

GUIA PRÁTICO DE FERRAMENTAS DO LADO HUMANO DA MUDANÇA



BRASÍLIA - DF
2020



GUIA PRÁTICO DE FERRAMENTAS DO LADO HUMANO DA MUDANÇA

Este material é uma iniciativa do Projeto Saúde em Nossas Mãos - “Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil”.

Este Guia Prático de Ferramentas do Lado Humano da Mudança foi desenvolvido para você assimilar na prática, através de dois casos reais do cotidiano, quais são as principais ferramentas disponíveis para utilizar com a equipe, no desenvolvimento de habilidades da psicologia da mudança.

Este material foi baseado em HILTON, K. ANDERSON, A. Framework da Psicologia da Mudança para avançar e manter os esforços de melhoria. Boston, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; IHI 2018.

Consultor de conteúdo:

Andressa de Abreu Costa - Enfermeira de Projetos Sociais / Hospital Moinhos de Vento

Daniela Duarte da Silva de Jesus - Enfermeira de Projetos Sociais / Hospital Moinhos de Vento

Giselle Franco Santos - Especialista de Projetos / Hospital Sírio Libanês

Karina de Carvalho Andrade - Especialista Técnica em Projetos / Hospital Sírio Libanês

Supervisor de conteúdo:

Luciana Yumi Ue - Secretária de Atenção Especializada à Saúde/MS

Suporte técnico de conteúdo:

Luciana Yumi Ue - Secretária de Atenção Especializada à Saúde/MS

Observação:

No final deste Guia você poderá consultar as demais ferramentas do resumo conceitual – Quadro da Psicologia da Mudança, e conceitos importantes que irão aprimorar seu desenvolvimento comportamental.

ÍNDICE

O que é a Psicologia da Mudança?

5

01

LIBERAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

7

02

MUDANÇA DIRIGIDA POR PESSOAS EM CODESENHO

13

03

COPRODUZIR EM UM RELACIONAMENTO AUTÊNTICO

17

04

DISTRIBUIR O PODER

21

05

ADAPTAR EM AÇÃO

25

Referências Bibliográficas

36

Anexos

37

O QUE É A PSICOLOGIA DA MUDANÇA?

A **psicologia** é a ciência das condutas humanas, isto é, a consciência, sentimentos e motivação das pessoas.

A definição de **mudança** é causar a modificação ou transformação.

Dessa forma, a psicologia da mudança é a ciência e a arte da conduta humana relacionadas com a transformação.¹

A estrutura está fundada na teoria social da aprendizagem e reconhece que a transformação exige mudanças individuais e interpessoais no pensamento, nos sentimentos e na forma de agir, junto com mudanças no nível do sistema em estruturas, processos e condições.

ESTRUTURA DA PSICOLOGIA DA MUDANÇA. O QUE ABORDA?

A **Estrutura** da Psicologia da Mudança foi criada em 2017 pela equipe de inovação do IHI (*Institute for Healthcare Improvement*). É uma abordagem para manter os esforços de melhoria envolvendo todas as pessoas (pacientes, familiares, membros da comunidade), independentemente da sua posição dentro da organização. Ela reconhece a importância das pessoas atingidas pelas mudanças, e identifica maneiras para elas contribuírem com as soluções.¹

O material reúne ferramentas de diferentes disciplinas como psicologia e sociologia, e metodologias como a gestão das mudanças, organização, *design thinking*, liderança adaptativa, método *scale-up* e formação de líderes, entre outras.

Estrutura da Psicologia da Mudança



Fonte: HILTON, K. ANDERSON, A. Framework da Psicologia da Mudança para avançar e manter os esforços de melhoria. Livro Branco do IHI. Boston, Massachusetts: *Institute for Healthcare Improvement*; IHI 2018.

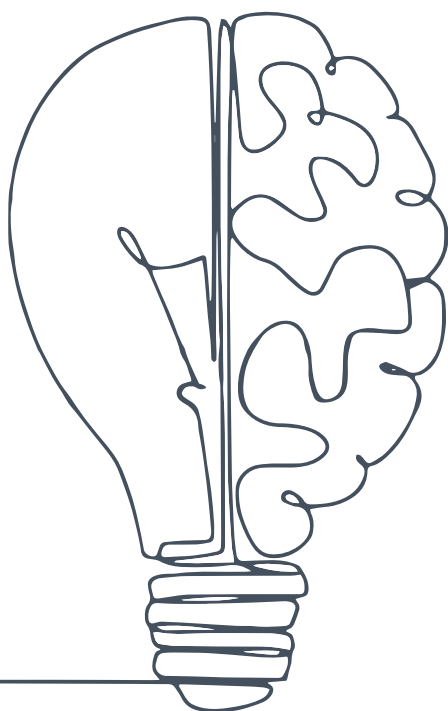
O Livro Branco¹ apresenta um quadro e um conjunto de métodos para a psicologia da mudança: cinco domínios de prática interrelacionados que as organizações podem utilizar para avançar e manter os esforços de melhoria:

- Liberar a motivação intrínseca;
- Mudança dirigida por pessoas em codesenho;
- Codesenhar em um relacionamento autêntico;
- Distribuir o poder; e
- Adaptar em ação.

O objetivo da Estrutura de Aprendizagem é ativar a mobilização pessoal. Ativar é tornar uma pessoa inativa para ativa, atuando em um objetivo.

Para ativar a mobilização pessoal são necessários o **poder** e a **coragem**.

O poder não está relacionado com o cargo que uma pessoa ocupa. É a habilidade em agir para alcançar um objetivo, através de suas habilidades, conhecimentos, experiências e capacidade de agir.¹ A coragem, gerando capacidade de um indivíduo ou grupo para trabalhar um objetivo, tem relação com os recursos emocionais que uma pessoa escolhe atuar conscientemente, frente a um desafio, gerando capacidade de um indivíduo ou grupo para trabalhar um objetivo.¹



“ O poder não está relacionado com o cargo que uma pessoa ocupa. É a habilidade em agir para alcançar um objetivo, através de suas habilidades, conhecimentos, experiências e capacidade de agir. A coragem tem relação com os recursos emocionais que uma pessoa escolhe atuar conscientemente, frente a um desafio. ”

A motivação intrínseca é fazer algo que gere satisfação, relacionado com a atividade exercida.

1.

LIBERAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

A motivação intrínseca é fazer algo que gere satisfação, relacionado com a atividade exercida.

Não necessita de motivadores externos, como metas, recompensas e punições.

Quando o indivíduo libera a motivação intrínseca, gera criatividade, compromisso, aprendizagem e conquistas. Cria uma sensação de pertencimento, responsabilidade nas entregas, com qualidade e resultados, mantendo os esforços para a melhoria.¹

Tocando em fontes de motivação intrínseca estimula indivíduos e pessoas a se comprometerem com a ação

Métodos Recomendados

1. Usar a narrativa pública
2. Incorporar o *design* de atividades motivacionais no esforço de melhoria
3. Brincar e celebrar

LIBERAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA



FERRAMENTAS PARA LIBERAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

NARRATIVA PÚBLICA:

Para utilizarmos essa ferramenta é necessário nos conectar com as demais pessoas, através de histórias compartilhadas. Neste momento lembramos para nós mesmos o que nos motiva para alcançar os esforços de melhoria. As histórias ativam as pessoas a liberarem suas emoções, senso de justiça e urgência, esperança, solidariedade e a vontade em fazer a diferença.

A narrativa pública para liberar a motivação intrínseca e dar impulso aos esforços de melhoria, precisa ter histórias se comunicando:

- **História sobre si próprio:** contar uma história pessoal que desperte a emoção do grupo;
- **História coletiva:** que atinja a emoção e os valores compartilhados pela equipe;
- **História atual:** que transforme o momento atual em uma história que tenha uma necessidade real e mobilize a motivação ao invés do medo, nas pessoas envolvidas.¹

Narrativa pública



Fonte: HILTON, 2018.





Instruções para utilização

Ao identificar a necessidade de trabalhar a motivação intrínseca da equipe, no intuito de restaurar o desejo de fazer a diferença e o empenho no dia a dia.

Toda a equipe assistencial envolvida nos processos da unidade.



Não é recomendado que seja uma atividade longa. Se possível, que seja aplicada em 30 minutos, para que não haja dispersão dos envolvidos.

- 1 Identifique uma história ou um tema que gostaria de compartilhar com a equipe;
- 2 Agende um momento com os integrantes da equipe;
- 3 Reúna os colegas de trabalho em um local tranquilo;
- 4 Compartilhe o motivo pelo qual estão reunidos e uma história pessoal ou algo que aconteceu na unidade que possa tocar os presentes;
- 5 Peça que cada um contribua com uma história ou experiência pessoal que teve relacionada àquele assunto.

INCORPORAR O *DESIGN* DE ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NO ESFORÇO DE MELHORIA:

É o desenho de atividades relacionadas aos esforços de melhoria, que ativa a motivação intrínseca e mantém o comprometimento.

Estas atividades precisam ocorrer de forma que as pessoas observem que seus esforços estão conectados aos resultados. São protagonistas das suas próprias ações, têm espaço para aprendizado e recebem *feedback* com oportunidades de melhoria.

Com isso, potencializa-se o significado do trabalho, a responsabilidade e o conhecimento dos resultados. Os profissionais aprimoram seus resultados pessoais e profissionais, por manterem a motivação intrínseca elevada, melhorando o desempenho, a qualidade e a satisfação no trabalho, diminuindo as taxas de absenteísmo.¹



Instruções para utilização

Ao identificar a necessidade de desenvolver o reconhecimento pela equipe da importância do ato de cada um para alcançar as melhorias propostas.

Essa é uma ferramenta que auxilia a liderança a trabalhar o reconhecimento junto à equipe. Sendo assim, pode ser utilizada em diversos ambientes e públicos.



Recomenda-se que essa atividade aconteça de 15 a 25 minutos, a cada encontro.

- 1 Identifique um processo para trabalhar com a equipe. Por exemplo: Higiene das mãos;
- 2 Reúna os integrantes e compartilhe com eles os resultados da unidade e os motivos pelo qual reconhecem a necessidade de trabalhar aquele processo;
- 3 Pergunte e ouça a percepção dos membros sobre o que tem impactado no processo para obter aquele resultado;
- 4 Identifiquem uma estratégia para trabalhar juntos. Por exemplo: Grupo de higiene das mãos, com sinalizadores;
- 5 Peça um representante de cada turno ou grupo para que possam trabalhar melhor na estratégia;
- 6 Desenvolva ações com o grupo;
- 7 Retorne a abordagem com o *feedback* para a equipe das ações e resultados.

BRINCAR E CELEBRAR:

A utilização de **jogos educativos** leva as pessoas a serem mais autênticas, desenvolve a sua imaginação, criatividade e fortalece a confiança entre o grupo. O jogo é um estímulo para o aprendizado e envolvimento do grupo. ¹



Instruções para utilização

No momento em que houver a oportunidade de educar a equipe quanto a algum tema e queira desenvolver uma atividade lúdica.

Todos os integrantes envolvidos no processo ao qual o tema esteja relacionado.



Assim como as demais capacitações, recomenda-se que a duração não ultrapasse 60 minutos.

- 1 Prepare um jogo abordando o tema identificado;
- 2 Agende um momento com os integrantes da equipe;
- 3 Reúna os colegas de trabalho em um local tranquilo;
- 4 Compartilhe o jogo e instrua os participantes;
- 5 Jogue com a equipe;
- 6 Peça *feedback* de como foi a experiência e aprimore a proposta.



A **celebração** nos leva a ser gratos pelas metas alcançadas e nos conduz a refletir sobre o aprendizado da equipe. Quando celebramos, ressaltamos os resultados, as dificuldades superadas e os valores atingidos pela equipe de forma divertida. Traz um significado especial para o grupo e esperança para o futuro.



Instruções para utilização

No momento que identificar a melhoria de estratégia que está em desenvolvimento pela equipe e desde que o objetivo seja atingido.

Toda a equipe envolvida direta e indiretamente na conquista daquele resultado.



Como é um momento de descontração e não é possível que no ambiente assistencial todos saiam da assistência ao mesmo tempo, recomenda-se que seja acordado com a equipe o tempo de participação de cada grupo, mas que todos participem.

- 1 Prepare uma forma de comemoração. Por exemplo: lanche, cartazes, bolas;
- 3 Reúna a equipe;
- 4 Compartilhe o resultado;
- 5 Identifique e reconheça como o trabalho desenvolvido por cada integrante impactou para alcançar aquele resultado;
- 6 Celebre!



Para o codesenho acontecer é preciso envolver as pessoas nos processos.

2.

MUDANÇA DIRIGIDA POR PESSOAS EM CODESENHO

Para o codesenho acontecer é preciso envolver as pessoas nos processos, de uma maneira que elas tenham atuação participativa junto de toda equipe. Toda pessoa que participa de uma atividade, ou é envolvida por ela, tem algo para contribuir para uma melhoria. De acordo com o princípio do IHI, “todos ensinam, todos aprendem”.¹

Aqueles mais afetados pela mudança tem o maior interesse em desenhar o novo sistema de maneira que são cheia de significado e viável para eles

Métodos Recomendados

1. Mapear os atores
2. Reconhecer os preconceitos

MUDANÇA DIRIGIDA POR PESSOAS EM CODESENHO

ATIVAR A MOBILIZAÇÃO PESSOAL



FERRAMENTAS PARA A MUDANÇA DIRIGIDA POR PESSOAS

MAPEAR OS ATORES

Mapear as pessoas fundamentais no processo para obter uma mudança. É importante identificar em que local os indivíduos da equipe se encaixam, a fim de desenvolver estratégias com as habilidades que possuem. É fundamental ressaltar que o mapeamento de atores é uma ferramenta viva e deve ser atualizada de acordo com a evolução da equipe e os objetivos traçados. ¹

Podemos incluí-los em três diferentes categorias:

Engajados: Consideramos engajados aqueles que demonstram interesse em participar das ações do projeto, em testar as ideias de mudança e são receptivos a novas ideias.

Podemos fazer os seguintes questionamentos:

- Você conhece a motivação intrínseca dessa pessoa?
- Quais valores e interesses essa pessoa tem e o quanto agregaria em um projeto de melhoria?
- Quais são suas habilidades e possibilidades de troca em grupo?
- Como podemos envolvê-la nos processos para que continue engajada?
- Essa pessoa será capaz de ativar mais pessoas?

Indecisos: Consideramos indecisa uma pessoa da equipe que ainda não está convencida, porém mostra-se curiosa em aprender mais.

Podemos fazer os seguintes questionamentos:

- Você conhece a motivação intrínseca dessa pessoa?
- Quais valores e interesses essa pessoa tem e o quanto agregaria em um projeto de melhoria?
- Quais são suas habilidades e possibilidades de troca para melhorar seu engajamento?
- O que te faz gerar mais interesse nas ações?

Resistência: Consideramos resistente o indivíduo que demonstra falta de interesse e não atribui prioridade para as ações do projeto. Algumas vezes é importante entender a resistência. Procure compreendê-la ao invés de confrontá-la.



Podemos fazer os seguintes questionamentos:

- Qual poder esta pessoa desenvolve sobre o grupo?
- A participação dessa pessoa é fundamental para desenvolver o projeto?
- Poderíamos aproximar uma pessoa engajada para entender melhor a resistência desse indivíduo?



Instruções para utilização

Pode ser usado sempre que necessitar organizar as pessoas e seus papéis, de acordo com seu escopo de trabalho, nível de decisão-ação, ou mesmo por suas características de atuação.

Toda a equipe envolvida direta e indiretamente no processo que pretende aprimorar.



É importante que sejam revisitadas as definições realizadas a cada evolução da equipe ou das demandas do projeto.

- 1 Liste todos os integrantes da equipe;
- 3 Identifique pela postura de cada um, e de acordo com os critérios (engajados, indecisos e resistentes), onde cada integrante se encaixa;
- 4 Trabalhe com cada grupo ou pessoa de acordo com as habilidades e experiência;
- 5 Reveja a cada evolução se as definições feitas anteriormente ainda estão adequadas.

RECONHECER OS PRECONCEITOS

Todos nós temos algum grau de preconceito, que pode atrapalhar a nossa visão frente às possíveis mudanças, mesmo tendo boas intenções.¹ Para trabalhar e reconhecer os nossos preconceitos, podemos utilizar algumas ferramentas, como:

1. Os cinco porquês: É uma ferramenta de análise que parte do princípio que, após perguntar cinco vezes o porquê de um problema, sempre relacionando com a resposta anterior, teremos a causa-raiz do problema – ao invés da fonte².



Instruções para utilização

Ao identificar um problema ou situação não esclarecida e que esteja impactando na visão do processo ou das pessoas.



Essa ferramenta pode ser utilizada de forma dinâmica ou estruturada; depende do interesse do desenvolvedor. Caso seja utilizado de forma estruturada com a equipe, é interessante que não ultrapasse o tempo comum de uma reunião.

- 1 Identifique o problema;
- 3 Questione o porquê de cada resposta encontrada;
- 4 Defina a(s) causa(s) raiz(es);
- 5 Trace uma ação de acordo com a conclusão da causa-raiz.

Na coprodução encorajamos a equipe e os pacientes/família, através das suas competências.

3.

COPRODUZIR EM UM RELACIONAMENTO AUTÊNTICO

Na coprodução encorajamos a equipe e os pacientes/família, através das suas competências, a participarem da busca por soluções para atingir melhores resultados e juntos compartilharem as responsabilidades. Para estimular as relações autênticas é necessário ter um ambiente onde todos são ouvidos, envolvidos, e todas as ideias podem contribuir, resultando no comprometimento mútuo.¹

A mudança e a coprodução acontecem quando pessoas indagam, ouvem, enxergam, e se comprometem uns com os outros

COPRODUZIR EM UM RELACIONAMENTO AUTÊNTICO

Métodos Recomendados

1. Fazer perguntas abertas e honestas
2. Praticar os cinco passos de um encontro 1:1
3. Praticar indagação apreciativa
4. Praticar formas de ser "melhores ouvintes"

ATIVAR A MOBILIZAÇÃO PESSOAL



FERRAMENTAS PARA A COPRODUÇÃO DE UM RELACIONAMENTO AUTÊNTICO

FAZER PERGUNTAS ABERTAS E HONESTAS

Através das perguntas abertas e honestas podemos explorar mais as respostas de forma profunda, o que nos auxilia a compreender melhor o que a pessoa está sentindo. Devemos evitar perguntas que levem a resposta ao “Sim” e “Não”; elas devem ser feitas de maneira objetiva, relacionadas à pessoa e ao problema, que levem a uma narração. Devemos usar perguntas abertas e honestas quando queremos compreender o outro de forma mais profunda e entender seu propósito, suas dificuldades e aquilo que o motiva, em busca de um objetivo em comum. A ideia é realizar um diálogo produtivo, evitando análise ou crítica, sem aconselhamentos.¹

Alguns exemplos de perguntas abertas e honestas:

O que está acontecendo? O que esta situação te faz sentir? Qual foi seu aprendizado? Já passou por situação semelhante? O que lhe ajudaria neste momento?

Essa é uma ferramenta que quando utilizada junto a outras (como encontro 1:1, coprodução de um relacionamento autêntico e mudança dirigida por pessoas em codesenho) pode contribuir a alcançar os resultados almejados. Por exemplo: A equipe identifica que a adesão à higiene das mãos não tem ocorrido conforme o esperado. Assim, o gestor proporciona um momento com a equipe com a seguinte pergunta: O que tem impactado de forma negativa o processo de adesão à higienização de mãos em seu setor?

ENCONTRO 1:1

É um momento em que a conversa se desenvolve através de perguntas abertas e honestas e escuta ativa – o organizador do encontro escuta 80% do tempo e compartilha 20% do tempo restante, estabelecendo assim um relacionamento de confiança. O encontro estabelece um compromisso entre as duas partes que deve ser claro e estratégico.¹

Encontro 1:1



1. Estabelecer

2. Objetivo

3. Exploração

4. Intercâmbio

5. Compromisso



Fonte: HILTON, 2018.



Instruções para utilização

Ao identificar a necessidade de aprimorar o relacionamento com algum membro da equipe, gerar compromisso uns com os outros e um propósito comum.

Todos os integrantes envolvidos direta e indiretamente na equipe gerenciada, desde que haja o interesse de refinar a parceria.



É importante que seja uma conversa breve; o interessante é que aconteça num período de 15min, porém não interrompa a declaração do seu parceiro para encerrar a reunião. Estabeleça o tempo antes de iniciar, para mitigar tal risco.

Repita sempre que necessário.

- Existem outras ferramentas que podem auxiliar na coprodução de um relacionamento autêntico dentro da mesma proposta e estratégia utilizada nas ferramentas descritas anteriormente.

- 1 Agende um horário com a pessoa envolvida para realizar o encontro 1:1;
- 2 Reserve um local tranquilo para a conversa;
- 3 Reserve uns minutinhos e descreva o propósito do encontro; defina a pergunta central da conversa;
- 4 Estabeleça combinações no início do encontro, tais como: objetivo do encontro e tempo de duração, para agilizar o ritmo da conversa. Torne claro os alinhamentos sobre a conversa e estabeleça o propósito em comum;
- 5 Faça perguntas investigativas e ouça profundamente para entender as escolhas e o que moldou a vida do outro. Ouça atentamente as motivações e habilidades que podem ser demonstradas, como liderança, criatividade, etc. Reveja a cada evolução se as definições feitas anteriormente ainda estão adequadas.
- 6 Enquanto ouve, faça anotações sobre o que está descobrindo para pensar estrategicamente sobre trocas futuras de recursos.
- 7 Busque estabelecer um compromisso. Faça um pedido a seu parceiro e defina uma data para revisão das definições.

Para saber mais sobre elas, clique aqui.





01

02

03

04

05



PRATICAR INDAGAÇÃO APRECIATIVA

A indagação apreciativa auxilia a reflexão de experiências positivas que já ocorreram, gerando motivação para as pessoas envolvidas. Uma pergunta que pode auxiliar na indagação apreciativa é: “o que importa para vocês?”, pois ajuda a explorar de forma franca o lado positivo a ser trabalhado, identificando os defeitos e criando um ambiente colaborativo para realizar a mudança.³

Alguns exemplos de indagações apreciativas: O que já está funcionando? O que te faz sentir orgulho nas ações de melhoria já realizadas?

PRATICAR COMO SER “MELHORES OUVINTES”

Para conseguirmos ser melhores ouvintes devemos praticar a escuta ativa, concentrando-nos no que a pessoa está dizendo e não em buscar respostas. Devemos estar presentes naquele momento, tentar entender o que a outra pessoa está vivenciando; é preciso estar de mente aberta e despertar nossa curiosidade.¹

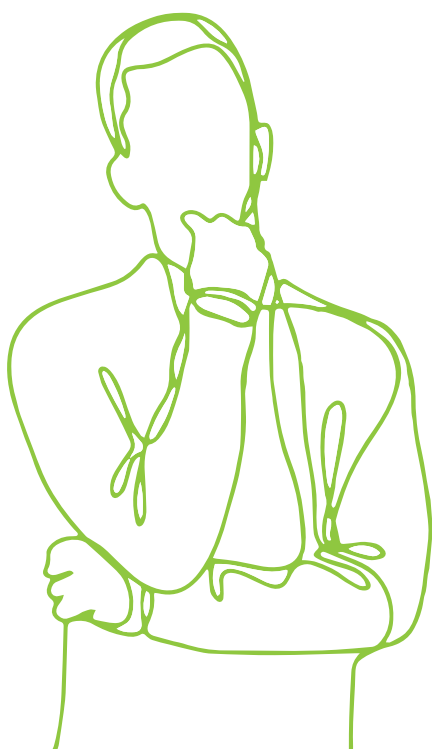


O poder está relacionado com o conhecimento, habilidades exclusivas e atitudes individuais.

4.

DISTRIBUIR O PODER

O poder está relacionado com o conhecimento, habilidades exclusivas e atitudes individuais, que podem ser compartilhadas em grupo para alcançar um objetivo em comum. O modelo de poder proposto pela psicologia da mudança visa o compartilhamento das habilidades e conhecimentos individuais que podem ser disseminados para um bem comum, onde o grupo trabalha de forma interdependente, com objetivo em comum.



Pessoas podem contribuir com seu único valor para trazer mudanças quando o poder é compartilhado

DISTRIBUIR O PODER

Métodos Recomendados

1. Desenvolver uma estrutura de liderança com perfis claros e trabalho interdependente
2. Criar um objetivo compartilhado
3. Estabelecer acordos de trabalho explícitos
4. Comemorar quando as pessoas cedem poder



FERRAMENTAS PARA TRABALHAR A DISTRIBUIÇÃO DO PODER

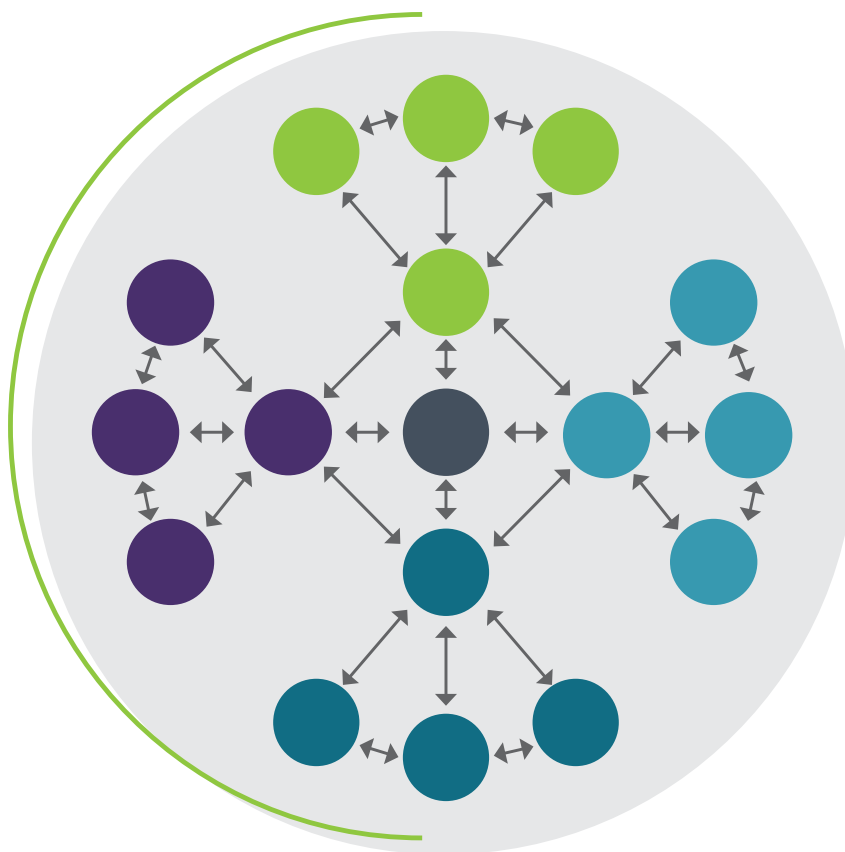
DESENVOLVER UMA ESTRUTURA DE LIDERANÇA COM PERFIS CLAROS E TRABALHO INTERDEPENDENTE

Ao invés de usar um modelo de liderança vertical, a estrutura em rede possibilita que todos desenvolvam poder e influência nas ações, sendo a responsabilidade de todos tanto no sucesso quanto no fracasso, gerando um compromisso forte na equipe.¹

Com este modelo de liderança podemos estruturar a equipe fornecendo pontos de entrada para que todos participem; cada pessoa desenvolve um papel necessário e interdependente, agilizando a resolução de problemas.

A figura abaixo, com a imagem em forma de rede, pode ser adaptada para apresentar sua equipe e distribuir poder criando conexões.

Modelo de floco de neve possibilita uma liderança distribuída



Fonte: HILTON KB, FANNIE E. RIPPEL *Foudation 2016 Field Guide for multi-Stakeholder Mobilization and Coalition Building 2 nd Edition*

CRIAR UM OBJETIVO COMPARTILHADO

No objetivo compartilhado todos os envolvidos vão em direção a um trabalho coletivo, mesmo que sejam acostumados a desenvolver diferentes tipos de trabalho. É criado um propósito comum onde cada membro utiliza da sua capacidade para somar esforços. Essa ferramenta é importante para o avanço no empenho de projetos de melhoria.



Instruções para utilização

Ao reconhecer a relevância de identificar entre os membros as diferenças e aproveitar para produzir um resultado tão criativo quanto possível; pensando juntos em uma ação para impactar no objetivo comum.

Todos os integrantes envolvidos direta e indiretamente nos processos da unidade.



Estabeleça o tempo antes de iniciar, para mitigar riscos. É importante que seja uma reunião breve. Repita sempre que necessário.

- 1 Agende um horário com a equipe;
- 2 Reserve um local para a conversa;
- 3 Torne claro o objetivo do encontro e a meta a ser alcançada;
- 4 Proponha para a equipe que cada um se pronuncie sobre o tema apresentado. Use ferramentas como *brainstorming*;
- 5 Avaliem juntos as ideias que surgiram e discutam a respeito, criando uma lista.
- 6 Definam um plano de ação de acordo com as ideias;
- 7 Identifiquem os responsáveis pelas ações prioritárias, de acordo com o perfil e experiência de cada um;
- 8 Reconheça e agradeça o comprometimento da equipe.

Repita sempre que necessário.

- Conheça outras ferramentas para desenvolver a cultura de segurança.

Para saber mais sobre elas, clique aqui.





01

02

03

04

05



ESTABELECER ACORDOS DE TRABALHO EXPLÍCITOS

O líder de melhoria deve sempre encorajar a equipe a exercitar o poder e a coragem, pois em alguns grupos isto pode ser afetado de acordo com o comportamento da equipe frente às habilidades individuais. Para que a equipe atinja o potencial desejado é importante estabelecer combinações de trabalho, através da tomada de decisões compartilhadas, normas de comunicação entre o grupo, criação de agenda em comum para que todos estejam com o mesmo entendimento, mudança de lugar para sentar-se, etc.¹

COMEMORAR QUANDO AS PESSOAS CEDEM PODER

Aprender a ceder o poder é uma habilidade a ser desenvolvida, pois vai de encontro aos modelos tradicionais de liderança. Quando as lideranças mostram interesse em aprender com a equipe, compartilhar ideias, solicitar opinião da equipe, demonstrando humildade e integração, essas atitudes devem ser reconhecidas.¹



O PDSA (Planejar, Desenvolver, Estudar e Agir) é uma ferramenta que auxilia na adaptação, gerando aprendizado e melhoria nos processos.

5.

ADAPTAR EM AÇÃO

O PDSA (Planejar, Desenvolver, Estudar e Agir) é uma ferramenta que auxilia na adaptação, gerando aprendizado e melhoria nos processos. Envolve e ativa a motivação intrínseca das equipes que aprendem por meio de ajustes dos ciclos, em prol de um objetivo. Precisamos que os indivíduos tenham uma mentalidade aberta para compreender os erros e criar aprendizados, gerando experiências positivas de crescimento para equipe.¹

Agir pode ser uma experiência motivadora para o aprendizado e com a repetição torná-la efetiva.

ADAPTAR EM AÇÃO

Métodos Recomendados

1. Treinar e ser treinado
2. Adote uma mentalidade de crescimento
3. Falhar para frente
4. Assuma as emergências



FERRAMENTAS PARA TRABALHAR A ADAPTAÇÃO

TREINAR E SER TREINADO

Realizar o *coaching* para ativar a mobilização pessoal auxilia na direção de processo de trabalho de melhoria para aumentar a eficácia e superar as dificuldades no trabalho.¹



Instruções para utilização

Ao reconhecer a necessidade de aprimorar algum processo ou alguma relação.

Todos os integrantes envolvidos direta e indiretamente na sua gestão.



É importante que seja uma reunião breve e que não comprometa o desempenho do trabalho assistencial, para que os dois envolvidos realmente possam se conectar.

Repita sempre que necessário.

- 1 Observar e recolher dados sobre a situação que chamou atenção;
- 2 Diagnosticar desafios motivacionais, conceituais e práticos;
- 3 Agendar uma conversa com o envolvido;
- 4 Intervir com perguntas abertas e honestas, que permitam que a pessoa resolva seus próprios problemas;
- 5 Estabelecer passos de ações;
- 6 Fazer acompanhamento com apoio.

“

Realizar o *coaching* para ativar a mobilização pessoal auxilia na direção de processo de trabalho de melhoria para aumentar a eficácia e superar as dificuldades no trabalho.

”

ADOTE UMA MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

Devemos buscar e entender a crença de que nossa mentalidade tem a capacidade de se desenvolver constantemente, e não é algo estático. Esta mentalidade de crescimento pode ser estimulada através de elogios sinceros e reconhecimentos pela sua capacidade.¹



Instruções para utilização

Ao detectar o desenvolvimento de algum integrante da equipe ou de um processo onde houve o envolvimento de alguns personagens.

Todos os integrantes envolvidos direta e indiretamente na sua gestão.



É importante que seja um encontro breve, se possível no local assistencial, como o posto de enfermagem. Interessante que aconteça entre 10 a 15 min. Repita sempre que necessário.

- 1 Identificar o processo que evoluiu ou melhoria pessoal de algum colaborador;
- 2 Reunir a equipe ou convidar a pessoa para uma conversa;
- 3 Compartilhe o motivo pelo qual tomou a iniciativa;
- 4 Parabenize e reconheça como aquele tema impactou positivamente para o convívio de todos e resultado da equipe.

- Existem outras ferramentas que podem contribuir para adaptar em ação, seguindo a mesma proposta e estratégia utilizada nas ferramentas descritas anteriormente.

Siga para a próxima página.

FALHAR PARA FRENTE

Devemos compreender que é possível aprender com os erros, buscando resiliência nas adversidades em momentos de estresse, realizando adaptações positivas, pois os erros também trazem aprendizados para a melhoria. Realizar um exercício com a equipe de “Falhar para frente”, utilizando uma mentalidade de reflexão positiva sobre um problema identificado, pode auxiliar o grupo em rever os processos e buscar ideias de melhoria.¹

ASSUMA AS EMERGÊNCIAS

A segunda pergunta do Modelo para a Melhoria é: “Como saberemos se uma mudança é uma melhoria?”. Para respondê-la é necessário desenvolver um sistema para acompanhar a evolução do projeto de melhoria e avaliar os esforços específicos. O aprendizado em situações emergentes fornece informações para compreender o processo construído, permitindo a identificação de possíveis melhorias futuras, ajudando a treinar nosso raciocínio na tomada de decisões, agindo de acordo com as experiências vivenciadas permitindo, assim, alcançarmos o objetivo.

Toda essa organização de raciocínio tem como fundamento a prática (*Before-and-after-action Reviews/ Avaliação do antes e depois da ação*), desenvolvida pelas Forças Armadas dos EUA. Nesse modelo, a equipe envolvida identifica o resultado esperado e quais são as previsões do desenvolvimento de acordo com as experiências. Contudo, alcançando um plano para mitigar os desafios previstos. Após o desenvolvimento, os mesmos analisam o que de fato ocorreu, comparando com o que se pretendia. Todo esse aprendizado pode ser facilitado ao utilizar o PDSA, ajudando a aprender com as experiências de cada teste e evoluindo com ações direcionadas de acordo com o conhecimento de cada integrante da equipe.¹





01

02

03

04

05



Agora é hora de aprender na prática como utilizar as principais ferramentas da psicologia da mudança abordadas.

Leia atentamente os casos clínicos a seguir, e acesse pelo *link* as ferramentas indicadas no texto.

O intuito é você fazer este paralelo com situações que vivenciou, e como poderia ter utilizado as ferramentas da Psicologia da Mudança para desenvolver melhores habilidades com a equipe.



Caso 1

Psicologia da Mudança junto a equipe assistencial na UTI

A UTI do Hospital Esperança está passando por algumas dificuldades relacionadas à mudança de gestão, o que está deixando a equipe muito desmotivada. Muitos estão descontentes com as mudanças ocorridas, além de estarem trabalhando com a falta de alguns insumos e com poucos colaboradores, devido ao alto absenteísmo.

Na visão do grupo a coordenação da UTI não se mostra presente e a equipe sente falta de um responsável a quem possa dirigir-se e resolver os problemas do dia a dia. Os enfermeiros não estão conseguindo conduzir estas situações de conflitos entre as equipes e, portanto, não estão trabalhando na resolução dos problemas. Na equipe alguns profissionais estão demonstrando falta de engajamento, outros estão cansados e desmotivados, muitos acabam deixando de realizar os cuidados adequados aos pacientes, sobrecarregando aqueles que realizam o cuidado de maneira correta. As taxas de infecções estão aumentando devido ao cuidado prejudicado e com isso o índice de mortalidade do setor aumentou.

Refleta

Você já vivenciou estes acontecimentos em algum momento do seu trabalho?

Em projetos de melhoria, utilizando as ferramentas da Psicologia da Mudança, como poderíamos auxiliar esta equipe?

ALGUMAS FERRAMENTAS QUE PODEM SER UTILIZADAS

Mapeamento de atores (engajados, indecisos e resistentes): Podemos auxiliar os enfermeiros da UTI utilizando a ferramenta da Psicologia da Mudança para mapear sua equipe e reconhecer quem são os profissionais engajados, indecisos e resistentes. A ideia é descrever o nome dos profissionais nas colunas correspondentes através do comportamento que eles apresentam.

Para saber mais clique aqui.



Podemos realizar Encontro 1:1: Após classificar os atores podemos realizar o encontro 1:1 com os resistentes para entendê-los e trabalharmos sua resistência, não esquecendo de seguir os cinco passos.

Para saber mais clique aqui.





01

02

03

04

05



Conversas abertas e honestas: Com os indecisos, podemos realizar um diálogo aberto para obter respostas e entender o que pensam de forma mais profunda sobre a situação atual que estão passando, com o objetivo de resgatá-los para se tornarem engajados.

Para saber mais clique aqui.



Design de atividades motivacionais: Com os engajados, precisamos manter sua motivação intrínseca ativa e para isso devemos criar situações que demonstram o quanto seu trabalho é importante e o quanto seu esforço gera resultado.

Para saber mais clique aqui.



Podemos utilizar outras ferramentas para auxiliar na resolução deste problema:

Ronda com a alta gestão: Para aproximar a gestão da equipe podemos iniciar a realização da ronda, que irá proporcionar um momento de troca de informações e experiências, além de facilitar para que a gestão consiga observar o que está se passando dentro da UTI.

Assista o vídeo.



Huddle de segurança: Podemos também realizar o *huddle* de segurança, momento em que a equipe irá se encontrar com a farmácia e equipe de suprimentos para discutir as condições do trabalho vinculadas à falta de insumos, o que irá gerar um momento de reflexão conjunta e apoio mútuo.

Assista o vídeo.





01

02

03

04

05



Caso 2

Psicologia da Mudança junto à equipe assistencial na UTI

No Hospital das Federações o fisioterapeuta Gustavo, da UTI, observou que a equipe assistencial não estava realizando a higiene oral de forma adequada nos pacientes sob ventilação mecânica. Ele trabalhou no Hospital Pitangueiras, onde participava do Projeto Saúde em Nossas Mãos. Gustavo era membro do grupo de boas práticas assistenciais para prevenção da pneumonia associada à ventilação mecânica (PAV).

Conversou com a coordenadora Elisângela e compartilhou seus conhecimentos das boas práticas assistenciais para prevenção da PAV, e da metodologia utilizada no projeto. A mesma apoiou Gustavo a trabalhar esta oportunidade de melhoria com a equipe.

Porém, alguns membros da equipe ficaram motivados, querendo participar dos testes de mudança e outros estavam resistentes à mudança e à utilização da metodologia, por ser uma novidade na UTI.

Refleta

Você já passou por isso em sua Unidade?

Percebeu que existem pessoas que são inovadoras e querem estar envolvidas nas novidades?

Notou que temos uma outra parte da equipe que resiste às mudanças?

Como você conduziu grupos diferentes?

Quais ferramentas você pode utilizar?

ALGUMAS FERRAMENTAS QUE PODEM SER UTILIZADAS

Ativação da Motivação Intrínseca através da Narrativa Pública: Compartilhar uma experiência pessoal ou um evento adverso grave, que tenha sido marcante para a equipe, auxilia as pessoas a compreenderem a importância das mudanças. Mas, atenção! As pessoas não podem se sentir ameaçadas com a história. É necessário ativar a empatia delas.

Para saber mais clique aqui.



Desenhando as atividades motivacionais: Esta ferramenta permite às pessoas que estão motivadas serem as protagonistas das próprias mudanças, refletindo para a equipe a importância do seu trabalho e o envolvimento nos resultados.

Pode-se utilizar, por exemplo, criando grupos de trabalho que são conduzidos pela própria equipe, garantindo a autonomia e compartilhando o poder com a equipe assistencial.

Para saber mais clique aqui.





01

02

03

04

05



Para entender melhor a equipe, podemos também lançar mão das ferramentas citadas do caso anterior:

* Mapeamento de atores

O mapeamento de atores permite identificar as pessoas fundamentais e as funções que encaixam, de acordo com as habilidades, para desenvolver estratégias traçadas.

Para saber mais clique aqui.



* Encontro 1:1 com perguntas abertas e honestas

O Encontro 1:1 com os membros da equipe, principalmente os que exercem influência sobre os demais, auxilia a entender quais são as motivações, valores e necessidades, possibilitando a construção conjunta.

Para saber mais clique aqui.



Podemos utilizar outras ferramentas para auxiliar na resolução dessa questão:

Quadro de Aprendizagem Organizacional: pode-se apresentar a gestão à vista dos resultados, utilizando essa ferramenta para comunicação com a equipe, e o compartilhamento das informações do projeto.

Assista o vídeo.



Comemorar os resultados: envolver a equipe na comemoração dos resultados conquistados, por exemplo, diante ao quadro organizacional de aprendizagem. Essa prática pode proporcionar o envolvimento da equipe com os resultados, sendo uma ferramenta importante da Ativação da Motivação Intrínseca.

Para saber mais clique aqui.



Resumo conceitual	Conceito	Resumo	Como praticar?
1 Liberar a motivação intrínseca	Narrativa pública	Para esta ferramenta, é necessário se conectar com as demais pessoas, através de histórias compartilhadas.	Contar história sobre si mesmo; Contar história coletiva; Contar história atual.
1 Liberar a motivação intrínseca	Incorporar o <i>design</i> de atividades motivacionais no esforço de melhoria	Desenho de atividades relacionadas aos esforços de melhoria, que ativam a motivação intrínseca e mantém o comprometimento.	Criar grupos de trabalho e conectar os esforços aos resultados.
1 Liberar a motivação intrínseca	Brincar e celebração	O jogo é um estímulo para o aprendizado e envolvimento do grupo à celebração integrada as pessoas.	Criar jogos e celebrar os resultados com a equipe.
2 Mudança dirigida por pessoas em codesenho	Reconhecer os preconceitos	Todos nós temos algum grau de preconceito que pode atrapalhar a nossa visão frente às possíveis mudanças, mesmo tendo boas intenções.	Para trabalhar e reconhecer os nossos preconceitos podemos utilizar algumas ferramentas, como: Os cinco porquês.
2 Mudança dirigida por pessoas em codesenho	Mapear atores	Mapear as pessoas fundamentais no processo para obter uma mudança.	Categorizar a equipe entre os engajados, indecisos e resistentes.
2 Mudança dirigida por pessoas em codesenho	Declarações de objetivos centrados nas pessoas	Transforma um objetivo inicial em declaração de objetivo centrada nas pessoas, envolvendo-as para atingir a melhoria.	Criar uma declaração com os times de cuidado.
3 Coproduzir em um relacionamento autêntico	Encontro 1:1	Construir um relacionamento baseado na curiosidade e no interesse pela outra pessoa.	Seguir os cinco passos do encontro 1:1: Estabelecer, Objetivo, Exploração, Intercâmbio e Compromisso.
3 Coproduzir em um relacionamento autêntico	Cultivar os cinco hábitos do coração	Formas profundas de ver, ser e responder à vida, envolvendo nossas mentes, emoções, autoimagem, conceitos e propósitos. São fundamentais para sustentar a democracia na equipe.	1 Estamos juntos! 2 Valorizar as nossas diferenças. 3 Capacidade de trabalhar as contradições. 4 Capacidade de expor nossas vozes e ideias. 5 Capacidade de criar comunidade.

(continua)

Resumo conceitual	Conceito	Resumo	Como praticar?
3 Coproduzir em um relacionamento autêntico	Perguntas abertas e honestas	Realizar perguntas abertas e honestas; podemos explorar mais as respostas de forma profunda, o que nos auxilia a compreender melhor a pessoa.	Feitas de maneira objetiva, relacionada à pessoa e ao problema, que levem a uma narração. Exemplo: O que está acontecendo?
3 Coproduzir em um relacionamento autêntico	Praticar indagação apreciativa	Auxilia na reflexão de experiências positivas que já ocorreram, gerando motivação para as pessoas envolvidas.	O que já está funcionando? O que te faz sentir orgulho nas ações de melhoria já realizadas?
3 Coproduzir em um relacionamento autêntico	Praticar para ser melhor ouvinte	Praticar a escuta ativa concentrando-se no que a pessoa está dizendo e não em buscar respostas.	Ouvir o que a equipe tem a dizer, sem julgamento.
4 Distribuir o poder	Criar um objetivo compartilhado	Criar um propósito comum onde cada membro utiliza da sua capacidade para somar esforços. Para isso é importante trabalhar a segurança psicológica, para que haja interação entre a equipe.	Como criar um ambiente de segurança psicológica? Sendo empático e compreensível; Incentivar a participação; Aprender com os erros; Ter comunicação clara; Respeitar opiniões diversas.
4 Distribuir o poder	Desenvolver uma estrutura de liderança com perfis claros e trabalho interdependente	A estrutura em rede possibilita que todos desenvolvam poder e influência nas ações, sendo a responsabilidade de todos tanto no sucesso quanto no fracasso.	Cada pessoa desenvolve um papel necessário e interdependente, agilizando a resolução de problemas Exemplo: Floco de neve.
4 - Distribuir o poder	Estabelecer acordos de trabalho explícitos	O líder de melhoria deve encorajar a equipe a exercitar o poder e a coragem, pois em alguns grupos isto pode ser afetado de acordo com o comportamento da equipe frente às habilidades individuais.	Estabelecer combinações de trabalho; Decisões compartilhadas; Comunicação entre grupo; Criar agenda em comum.
4 Distribuir o poder	Comemorar quando as pessoas cedem poder	Aprender a ceder o poder é uma habilidade a ser desenvolvida, pois vai de encontro aos modelos tradicionais de liderança.	Aprender com a equipe; Compartilhar ideias; Solicitar opinião da equipe; Demonstrar humildade e integração.

(continua)



01

02

03

04

05



Resumo conceitual	Conceito	Resumo	Como praticar?
5 Adaptar em ação	Treinar e ser treinado	Realizar o <i>coaching</i> para ativar a mobilização pessoal auxilia na direção de processo de trabalho de melhoria para aumentar a eficácia e superar as dificuldades no trabalho.	O <i>coaching</i> deve seguir cinco passos: Observar e recolher dados; Diagnosticar desafios motivacionais, conceituais e práticos; Realizar perguntas abertas e honestas, Estabelecer passos de ações; Fazer acompanhamento com apoio.
5 Adaptar em ação	Adote uma mentalidade de crescimento	Entender a crença de que nossa mentalidade tem a capacidade de se desenvolver constantemente, e não é algo estático.	Dar elogios sinceros e reconhecimento pela sua capacidade.
5 Adaptar em ação	Falhar para Frente	Devemos compreender que é possível aprender com os erros, buscando resiliência nas adversidades em momentos de estresse, realizando adaptações positivas, pois os erros também trazem aprendizados para a melhoria.	Realizar um exercício com a equipe de “Falhar para frente”, utilizando uma mentalidade de reflexão positiva sobre um problema identificado.
5 Adaptar em ação	Assuma as emergências	O aprendizado em situações emergentes fornece informações para compreender o processo construído, permitindo a identificação de possíveis melhorias futuras e ajudando a treinar nosso raciocínio na tomada de decisões.	Avaliação do antes e depois da ação.

Fonte: Elaboração própria, 2020.



01

02

03

04

05



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. HILTON, K. ANDERSON, A. Framework da Psicologia da Mudança do IHI para avançar e manter os esforços de melhoria. Livro Branco do IHI. Boston, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; IHI 2018. Disponível em: <https://saudeemnossasmaos.proadi-sus.org.br/www/wp-content/uploads/2021/01/Framework da Psicologia da Mudan%C3%A7a.pdf>
2. NAPOLEÃO, BM. Ferramentas da Qualidade. [Internet] 2019. [citado em 2020 Dez. 01]. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/5-porques/>. Acesso em: 30 Nov 2020.
3. PERLO, J. BALIK, B. SWENSEN, S. KABCENELL, A. LANDSMAN, J. FEELEY, D. Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2017. Disponível em: <https://saudeemnossasmaos.proadi-sus.org.br/www/wp-content/uploads/2021/01/Quadro-Conceitual-do-IHI-para-Aumentar-a-Alegria-no-Trabalho.pdf>
4. LANGLEY, GJ. et al. Modelo de Melhoria; Tradução Ademir Petenate. Campinas, SP Mercado de Letras 2011.
5. HILTON KB, FANNIE E. RIPPEL Foudation 2016 Field Guide for multi-Stakeholder Mobilization and Coalition Building 2 nd Edition. Disponível em: <https://healthinsight.org/component/jdownloads/send/266-tools/2187-field-guide-for-multi-stakeholder-mobilization-and-coalition-building>
6. Conjunto de ferramentas para a mudança de cultura. Patient Safety Quality Council Versão 2 Dez de 2017. Traduzido para português 2019. Disponível em: <https://antigo.saude.gov.br/images/pdf/2019/outubro/08/Conjunto-de-ferramentas-para-a-mudan--a-de-cultura.pdf>

ANEXOS:

FICHA PARA MAPEAR ATORES



ENGAJAMENTO

Pessoas que têm se mostrado com vontade de trabalhar no projeto, estão começando a testar e se manifestam engajadas.



INDECISOS

Pessoas que estão dentro da comunidade, que ainda não estão convencidas mas têm curiosidade de aprender mais.



RESISTENTES

Pessoas que estão dentro da comunidade, que não acreditam que o projeto deveria ser prioridade e continuam mostrando que não estão interessadas.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

SAÚDE

em nossas mãos

atitudes que salvam vidas



MINISTÉRIO DA SAÚDE

