



Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho



UM RECURSO DO IHI

20 University Road, Cambridge, MA 02138 • ihi.org

Como Citar Este Artigo: 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 ihi.org)



AUTORES:

Jessica Perlo, MPH: *Diretora de Network, IHI Open School*

Barbara Balik, RN, EdD: *Docente Sênior, IHI, e Cofundadora, Aefina Partners*

Stephen Swensen, MD: *Diretor Médico para Profissionalismo e Apoio aos Pares, Intermountain Healthcare, e Membro Sênior, IHI*

Andrea Kabcenell, RN: *Vice-Presidente de Inovação, IHI*

Julie Landsman: *Coordenadora de Projeto, IHI*

Derek Feeley: *Presidente e CEO, IHI*

Tradução para português em 2019 por:

Paulo Borem, MD: *Diretor Sênior, Latin America, IHI*

Santiago Narino: *Gerente de Projeto, IHI*

Wania Baia, RN, PHD, CNO: *Diretora, Sirio Libanes Hospital, São Paulo, Brazil*

Agradecimentos:

O IHI agradece às seguintes organizações pela contribuição com o Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho: *American Medical Association; Barry–Wehmiller; Baylor Scott & White Health; Bellin Health Systems; Beth Israel Deaconess Medical Center; Brigham and Women’s Hospital; Gaylord Hotels; Google; Healthcare Transformation Project at ILR School of Cornell University; Hospitality Quotient; Hospital Quality Institute; Iora Health; Mayo Clinic; Menlo Innovations; Samueli Institute; Service Employees International Union; Starbucks; Veterans Health Administration; e Zappos.* Gostaríamos de agradecer às seguintes organizações que participaram do desenvolvimento do teste piloto do quadro conceitual: *American Association of Critical Care Nurses; Charleston Area Medical Center; Glen Cove Hospital, Northwell Health; iMatter NHS Scotland; Imperial College Healthcare NHS Trust; Kaiser Permanente Erwin Street Medical Offices; Mount Auburn Hospital Labor and Delivery; Nemours/Alfred I. DuPont Hospital for Children Pediatric Intensive Care Unit; NHS Highland; Penn State Altoona; University of Michigan Cardiac Intensive Care Unit; e University of Virginia School of Nursing.*

Os autores são gratos pela liderança atenta dos membros do IHI *Leadership Alliance* (Aliança de Liderança do IHI) que participaram do Grupo de Trabalho Alegria no Trabalho e contribuíram para formulação dos conceitos básicos aplicados à assistência médica. Também agradecemos a Jane Roessner, Val Weber, e Don Goldmann do IHI pela sua ajuda no desenvolvimento e edição deste livro branco. Os autores assumem total responsabilidade por quaisquer erros ou deturpações.

O *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) é um líder inovador na melhoria da saúde e do cuidado à saúde no mundo. Há mais de 25 anos, somos parceiros de visionários, líderes e médicos proeminentes em todo o mundo para desenvolver meios inventivos e engenhosos de melhorar a saúde de indivíduos e populações. Juntos, despertamos o desejo de mudança, procuramos modelos inovadores de cuidado, e difundimos boas práticas comprovadas. Para cumprir nossa missão, o IHI dedica-se a otimizar sistemas de prestação de cuidados de saúde, levando o Triplo Objetivo (*Triple Aim*) para as populações, realizando cuidados centrados no indivíduo e na família, e construindo capacidade de melhoria. Desenvolvemos os livros brancos do IHI como um meio de avançar em nossa missão. As ideias e descobertas nestes livros brancos representam o trabalho inovador do IHI e das organizações com as quais trabalhamos. Nossos livros brancos são projetados para compartilhar as problemáticas abordadas pelo IHI, as ideias que estamos desenvolvendo e testando para ajudar organizações a atingir melhorias impactantes e primeiros resultados, onde estes existam.

Conteúdo

Prefácio	4
Sumário Executivo	5
Introdução	5
Quatro Passos para Líderes	8
Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho	17
Medindo a Alegria no Trabalho	22
Conclusão	23
Apêndice A: “O que é Importante para Você?” Guia para Conversas	24
Apêndice B: Mudar Ideias para Aumentar a Alegria no Trabalho	29
Apêndice C: Ferramentas de Avaliação para Aumentar a Alegria no Trabalho	38
Referências	43

Prefácio

Ok, eu admito. “Alegria no trabalho” soa duvidoso. Essa foi a reação de uma amiga minha quando sugeri, há alguns anos que ela acrescentasse isso aos objetivos estratégicos que estava explorando com sua equipe em um retiro administrativo de um dia inteiro. Ela tentou, e o retorno dela para mim foi: “Eles odiaram. Disseram: ‘Cai na real! Isso não é possível.’”

É triste dizer, suspeito que ainda possa ser a resposta de muitos grupos de trabalho e líderes, tanto dentro como fora da área de saúde. “Acomodar-se”, “aguentar mais um dia”, “enfrentar a tempestade” — estas são atitudes muito mais familiares em ambientes de trabalho inevitavelmente estressados, já que pessoas realmente boas se esforçam para lidar com sistemas que não lhes beneficiam, lidando com demandas que, na melhor das hipóteses, mal podem atender. O mais próximo que a maioria das organizações aproxima da “alegria” são os *happy-hours* — “Graças a Deus, é sexta-feira. Aguentei mais uma semana.”

Há muito me parece um paradoxo que tal esgotamento da alegria no trabalho possa permear uma área tão nobre e significativa como a saúde. O que nós, nas profissões que lidam com o “sara”, fazemos todos os dias toca as mais altas aspirações de uma civilização compassiva. Escolhemos um chamado que convida pessoas que estão preocupadas e em sofrimento a compartilhar suas histórias e nos permitir ajudar. Se há um trabalho que traga satisfação espiritual aos trabalhadores, é esse. “Alegria”, não “esgotamento”, deve ditar as regras.

Em nosso trabalho em saúde, a alegria não é apenas humana; é instrumental. Como minha colega Maureen Bisognano nos lembrou: “Você não pode dar o que não tem”. A esperança, confiança e segurança que a assistência à saúde deve oferecer aos pacientes e familiares só podem vir de uma força de trabalho que se sinta esperançosa, confiante e segura. A alegria no trabalho é um recurso essencial para o empreendimento do sara (*healing*).

Boas notícias! A alegria é possível. Sabemos que é possível, não apenas a partir da intuição, mas também da ciência. Este livro branco do IHI resume uma literatura surpreendentemente grande sobre teoria e evidências sobre fatores como comportamentos de gestão, projetos de sistemas, padrões de comunicação, valores operacionais e suporte técnico, que parecem associados a melhor ou pior moral, esgotamento e satisfação no trabalho. Também cita um número crescente de organizações de assistência à saúde que estão inovando em busca da alegria no trabalho e, frequentemente, obtendo resultados significativos e mensuráveis. (Uma dessas organizações é o próprio IHI, cujos projetos locais merecem ser estudados).

Como a alegria no trabalho é uma consequência dos sistemas, os métodos e ferramentas de melhoria da qualidade têm um papel na sua busca. Isso quer dizer: organizações e líderes que desejam aumentar a alegria podem fazê-lo usando os mesmos métodos de definição de objetivos, testes de mudança e mensuração que eles usam no terreno mais familiar da melhoria de processos clínicos e operacionais.

Então, ouça! “Alegria no trabalho” não é duvidosa, eu prometo a você. Melhorar a alegria no trabalho é possível, importante e eficaz na busca do *Triple Aim* (Triplo Objetivo). Este livro branco do IHI irá ajudá-lo a começar. E você pode descobrir que a alegria que ele ajuda a revelar é, em grande parte, sua.

Donald M. Berwick, MD
Presidente Emérito e Membro Sênior
Institute for Healthcare Improvement

Sumário Executivo

Com demandas crescentes de tempo, recursos e energia, além de sistemas de trabalho diário mal projetados, não é de surpreender que os profissionais de saúde estejam sofrendo de esgotamento a taxas cada vez mais altas, com taxas de rotatividade de colaboradores aumentando também. Contudo, a alegria no trabalho é mais do que apenas a ausência de esgotamento ou uma questão de bem-estar individual; é uma propriedade do sistema. É gerada (ou não) pelo sistema e ocorre (ou não) em toda a organização. A alegria no trabalho — ou a falta dela — não apenas afeta o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, mas também a experiência do paciente, a qualidade do atendimento, a segurança do paciente e o desempenho organizacional.

Este estudo destina-se a servir como um guia para as organizações de cuidados de saúde engajarem-se em um processo participativo onde os líderes perguntam aos colegas de todos os níveis da organização: “O que é importante para você?” — permitindo-lhes compreender melhor as barreiras à alegria no trabalho e co-criar estratégias significativas e de alta alavancagem para abordar essas questões.

O livro branco descreve o seguinte:

- A importância da alegria no trabalho (o “por quê”);
- Quatro passos que os líderes podem tomar para aumentar a alegria no trabalho (o “como”);
- O *IHI Framework for Improving Joy in Work* (Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho): nove componentes críticos de um sistema para garantir uma força de trabalho alegre e engajada (o “o quê”);
- Principais ideias de mudança para aumentar a alegria no trabalho, juntamente com exemplos de organizações que ajudaram a testá-las; e
- Ferramentas de medição e avaliação para avaliar os esforços para aumentar a alegria no trabalho.

Introdução

Se o esgotamento no sistema de saúde fosse descrito em termos clínicos ou de saúde pública, poderia muito bem ser chamado de epidemia. Os números são alarmantes. Um estudo de 2015 constatou que mais de 50 por cento dos médicos relatam sintomas de esgotamento.¹ Trinta e três por cento dos novos enfermeiros registrados procuram outro emprego em um ano, segundo outro estudo de 2013.² A rotatividade está em alta e a moral está em baixa.

O esgotamento afeta todos os aspectos da busca de uma saúde melhor e cuidados de saúde, o que leva a níveis mais baixos de engajamento da equipe, o que se correlaciona com uma experiência pior para o cliente (paciente), menor produtividade e um risco maior de acidentes de trabalho. Tudo isso afeta significativamente a vitalidade financeira de uma organização. O impacto no atendimento ao paciente é ainda mais preocupante. Níveis mais baixos de engajamento da equipe estão ligados a baixa qualidade em cuidados com o paciente, incluindo segurança, e o esgotamento limita a empatia dos prestadores — um componente crucial dos cuidados efetivos e centrados na pessoa.

Então, o que os líderes podem fazer para combater essa epidemia? O *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) acredita que uma parte importante da solução é se concentrar em restaurar a alegria para os trabalhadores da área da saúde. Com isto em mente, o IHI desenvolveu quatro passos que os líderes podem tomar para aumentar a alegria no trabalho (o “como”); e o *IHI Framework for Improving Joy in Work* (Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho) — componentes essenciais de um sistema para garantir uma força de trabalho alegre e engajada (o “o quê”). Juntos, eles servem como um guia para organizações de saúde, equipes e indivíduos para aumentar a alegria no trabalho de todos os colegas.

Para justificar este trabalho, o IHI promoveu três Projetos de Inovação em Alegria no Trabalho de 90 dias em 2015–2016, com o objetivo de projetar e testar um quadro conceitual para os sistemas de saúde aumentarem a alegria no trabalho. Os Projetos de Inovação incluíram a leitura da literatura atual publicada sobre engajamento, satisfação e esgotamento; mais de 30 entrevistas de especialistas com base nas leituras feitas, incluindo entrevistas com pacientes e organizações exemplares dentro e fora dos serviços de saúde; visitas ao local; e, finalmente, aprendizagem a partir de 11 sistemas de saúde trabalhando para aumentar a alegria no trabalho e que testaram num programa piloto os quatro passos durante dois meses, aperfeiçoando o quadro conceitual e identificando ideias para melhoria.

Além de apresentar os quatro passos e o quadro conceitual, este livro branco descreve alterações específicas para teste, discute questões práticas na medição da alegria no trabalho, apresenta exemplos de organizações envolvidas nos testes e implementação, e inclui ferramentas de autoavaliação para as organizações de saúde que procuram entender seu estado atual.

Por Que o Uso do Termo “Alegria no Trabalho”?

Por que “alegria no trabalho”? E por que agora? Alguns podem pensar que se concentrar na alegria nos cuidados de saúde — uma profissão física, intelectual e emocionalmente exigente — é um objetivo distante. Mas concentrar-se na alegria é importante por três razões fundamentais.

Primeiro, concentrar-se na alegria, em vez de se concentrar apenas no esgotamento ou nos baixos níveis de engajamento da equipe, está de acordo com uma abordagem aplicada à solução de muitos problemas intratáveis na saúde e nos sistemas de saúde. É tentador analisar um problema apenas prestando atenção aos déficits ou lacunas. Mas, para chegar às soluções, é essencial identificar, compreender e potencializar todos os recursos que podem ser utilizados, e a alegria é um dos maiores ativos do sistema de saúde. O profissional de saúde é uma das poucas profissões que regularmente oferece a oportunidade em melhorar profundamente vidas. O cuidado e o sarar deveriam ser atividades naturalmente alegres. A compaixão e dedicação dos profissionais de saúde são ativos importantes que, se forem alimentados e viabilizados, podem levar à alegria, assim como produzir cuidados eficazes e empáticos. Essa abordagem de aprimoramento baseada em ativos permite que as pessoas analisem os problemas de diferentes perspectivas, o que geralmente leva ao desenvolvimento de soluções mais inovadoras.

O sociólogo Aaron Antonovsky nos ensinou a pensar a saúde como mais do que apenas a ausência de doença. A saúde tem a ver com coerência, ele disse — uma sensação de que a vida é compreensível, gerenciável e significativa.³ Seguindo o exemplo de Antonovsky, a segunda razão para se concentrar na alegria no trabalho é porque a alegria é mais do que a ausência de esgotamento. A alegria, assim como a concepção de saúde de Antonovsky, diz respeito a conexões com significado e propósito. Ao concentrarem-se na alegria sob esta perspectiva, os líderes do sistema de saúde podem reduzir o esgotamento ao mesmo tempo em que constroem a resiliência que os profissionais de saúde necessitam todos os dias. Mais uma vez, o objetivo é projetar

soluções inovadoras examinando os problemas de uma perspectiva diferente.

A terceira razão para se concentrar na alegria nos remete a W. Edwards Deming. Seus 14 Pontos para Gestão, apresentados pela primeira vez em seu livro *Out of the Crisis (Saia da Crise)*, abordam a alegria, mas usam termos diferentes. Considere, por exemplo, o Ponto 11, “Remover barreiras que despojam o trabalhador horista de seu direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho”, e o Ponto 12, “Remover barreiras que despojam pessoas na gestão e no planejamento de seu direito de orgulharem-se do produto de seu trabalho”. Para Deming, “orgulho de seu trabalho” e “alegria” eram altamente relacionados, se não intercambiáveis.⁴ Em trabalhos posteriores, Deming enfatizou cada vez mais a importância da alegria no trabalho. Em suas palestras finais, ele rotineiramente afirmou que “o objetivo geral da administração deveria ser criar um sistema no qual todos possam ter alegria no (seu) trabalho”. Assegurar-se que a alegria é um componente crucial da “psicologia da mudança”, um dos pilares da abordagem científica de Deming para a melhoria. Além de ser uma parte essencial de sua teoria da melhoria, a alegria no trabalho, para Deming, também era um direito fundamental. Cabe aos líderes, ele argumentou, garantir que os trabalhadores possam desfrutar desse direito.

Justiça e Equidade como Contribuintes para a Alegria no Trabalho

Os indivíduos que sofrem de injustiça e desigualdade no trabalho, ou até mesmo fora do trabalho, sentem-se impotentes e provavelmente irão se desengajar, independentemente da base para a desigualdade. Tem-se estabelecido relações entre raça e etnia e bem-estar, mostrando que vários grupos raciais e étnicos tendo menos alegria no trabalho. O *National Health Service* (Serviço Nacional de Saúde) da Inglaterra mediu isso dentro de seu ambiente e encontrou disparidades significativas entre a experiência de colaboradores brancos e de negros, minorias, e os de diferentes etnias. Eles foram além para mostrar que os locais com as maiores taxas de discriminação contra minorias tinham os menores escores de experiência do paciente com o cuidado. Além de sinalizar ambientes tóxicos para indivíduos e equipes, abordar o racismo e a desigualdade no ambiente de trabalho torna-se um imperativo da qualidade do atendimento.⁵

Concentrar-se na equidade também pode aumentar a alegria no trabalho. Por exemplo, a ênfase do *Henry Ford Health System* (Sistema de Saúde Henry Ford) na equidade no sistema de saúde tem sido a força motriz do engajamento dos colaboradores. Eles realizaram uma pesquisa Gallup entre colaboradores e descobriram que aqueles mais envolvidos com a equidade no sistema de saúde eram sete vezes mais engajados do que outros. O livro branco do IHI, *Achieving Health Equity: A Guide for Health Care Organizations (Alcançando a Equidade em Saúde: Um Guia para Organizações de Cuidados de Saúde)*, oferece um quadro conceitual para as organizações de saúde melhorarem a equidade em saúde para seus colaboradores e para as comunidades que atendem.⁶

Independentemente da abordagem, as organizações de saúde precisam de total envolvimento de todos os membros da equipe nesta missão. Se os indivíduos se desengajam, a produção do grupo torna-se menos diversificada, opiniões são marginalizadas, decisões e desempenho sofrem e, conseqüentemente, os pacientes sofrem.⁷ Quando todos estão envolvidos em um ambiente equitativo e diversificado, eles sentem que podem ouvir o que importa para os pacientes e colegas; fazem confortavelmente perguntas, pedem ajuda ou encaram o que está acontecendo e usam o trabalho em equipe para resolver com sucesso os desafios. Tudo isso contribui para uma experiência de trabalho positiva e possibilita que toda a equipe vivencie a alegria no trabalho.

O Argumento para Aumentar a Alegria no Trabalho

Talvez o melhor argumento para melhorar a alegria seja que ela incorpore os aspectos mais essenciais da vida diária positiva no trabalho. Focar na alegria é um passo em direção à criação de locais seguros e humanizados para as pessoas encontrem significado e propósito em seu trabalho.

Existe também um poderoso argumento para aumentar a alegria no trabalho. Reconhecendo que a alegria ainda não tem uma única medida validada, que discutiremos mais na seção de medição, pode-se extrair de casos estudados resultados do ambiente de trabalho, incluindo taxas de engajamento, satisfação, experiência do paciente, esgotamento e rotatividade.

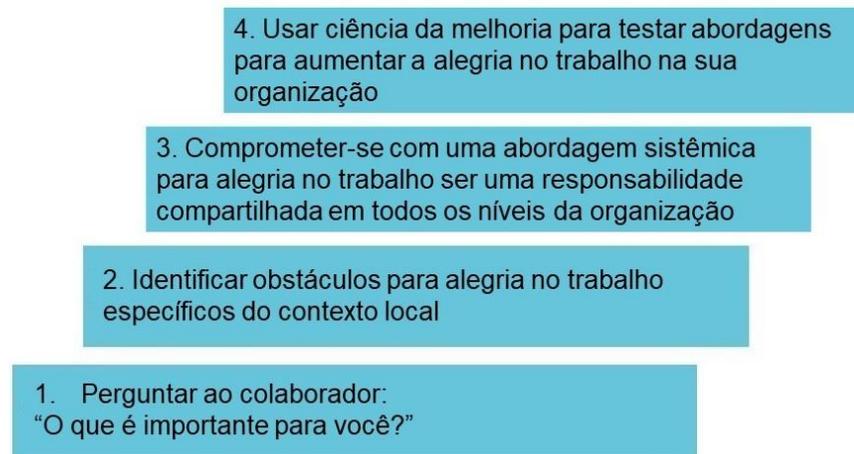
O engajamento é um indicador impreciso para mensurar alegria, mas é frequentemente usado. Uma força de trabalho engajada é aquela que mantém uma atitude positiva em relação à organização e seus valores, e é fundamental para a criação de organizações de alto desempenho.⁸ Quando os pesquisadores estudaram os direcionadores da gestão de capital humano, eles descobriram que as métricas tradicionais de Recursos Humanos (por exemplo, tempo médio para preencher cargos em aberto e o total de horas de treinamento fornecido) não preveem o desempenho organizacional. Em vez disso, direcionadores de capital humano, incluindo engajamento de colaboradores, entre outros fatores, foi mais relevante.⁹ Um estudo do Reino Unido também demonstrou a relação de desempenho e lucratividade com o engajamento dos colaboradores.¹⁰ Esses e outros estudos confirmam o intuitivo: melhorar o engajamento contribui para melhorar o desempenho.¹¹ Ele propicia maior produtividade profissional com taxas menores de rotatividade. A alegria no trabalho, por sua vez, melhora a experiência do paciente, os resultados e a segurança, resultando em custos substancialmente mais baixos.¹²

Muitos documentaram essa correlação entre maior satisfação do colaborador e cuidado mais seguro e eficiente para o paciente.¹³ Há ampla evidência de que as práticas de gestão para produzir uma força de trabalho alegre e engajada estão associadas a menos erros e melhor experiência do paciente;¹⁴ menos desperdício; maior produtividade dos colaboradores;¹⁵ e mais esforço voluntário por parte do pessoal e redução da rotatividade, levando a um melhor desempenho financeiro.¹⁶

Estudos também mostraram uma ligação entre insatisfação no trabalho e planos para deixar o emprego. Ao considerar rotatividade de pessoal como um fator que está associado com alegria no trabalho, é possível também criar argumentos financeiros explícitos. Um estudo mostrou que a perda de receita para substituição de um médico de tempo integral (FTE) é de US\$ 990.034, além de custos de recrutamento de US\$ 61.200 e custos iniciais anuais de US\$ 211.063. Isso significa que a substituição de um médico que está partindo e a contratação de um novo médico custará à organização mais de US\$ 1 milhão (US\$ 1.262.297).¹⁷ Finalmente, medir a alegria e compartilhar os resultados de medição externamente ajuda a atrair e reter colaboradores de alta performance para uma organização.¹⁸

Quatro Passos para Líderes

Quando o IHI se associou a parceiros para pensar sobre como restaurar, promover e nutrir a alegria na força de trabalho de saúde, tornou-se evidente que os líderes muitas vezes acham desafiador ver uma maneira de mover-se do estado atual para a “alegria no trabalho”. Temos aqui quatro passos que os líderes podem dar para encontrar um caminho adiante.

Figura 1. Quatro Passos para Líderes

A Figura 1 ilustra os passos como degraus para mostrar que cada passo serve de base para os passos seguintes. Primeiro, os líderes engajam os colegas para identificar o que é importante para eles em seu trabalho (Passo 1). Em seguida, os líderes identificam os processos, problemas ou circunstâncias que são obstáculos para o que importa — a “pedra no sapato” que atrapalha a satisfação de necessidades profissionais, sociais e psicológicas (Passo 2).¹⁹ Então, em parceria, equipes multidisciplinares se reúnem e compartilham a responsabilidade de remover esses obstáculos (concentrando-se nos nove componentes críticos) e de aumentar e manter a alegria (Passo 3). Líderes e colaboradores usam a ciência da melhoria em conjunto para acelerar a melhoria e criar um local mais alegre e produtivo para trabalhar (Passo 4).

Os quatro passos não ignoram as questões organizacionais maiores, ou “pedras” que existem, tais como o impacto das disfuncionalidades do prontuário eletrônico no cotidiano dos clínicos, ou a carga de trabalho e questões de recursos humanos. Em vez disso, as etapas capacitam as equipes locais a identificar e encarar os obstáculos que elas podem contornar, enquanto questões maiores em todo o sistema que afetam a alegria no trabalho também estão sendo priorizadas e encaminhadas pela liderança sênior. Esse processo transforma a conversa de “Se ao menos eles pudessem fazer...” em “O que podemos fazer hoje?”, o que ajuda todos a verem a organização como “nós” e não como “eles”.

Criar alegria e engajamento no local de trabalho é um papel fundamental de líderes eficazes. O *IHI High-Impact Leadership Framework* (Quadro Conceitual para Liderança de Alto Impacto do IHI) descreve as ações dos líderes eficazes, a presença autêntica com a linha de frente, mantendo o foco na missão e no que importa e identificando a atenção à alegria no trabalho como um dos principais componentes do papel de liderança.²⁰ Essas ações de liderança também dão sentido ao trabalho, promovem camaradagem e são essenciais para aumentar a alegria. Da mesma forma, tudo o que sabemos sobre a melhoria da segurança nos cuidados de saúde baseia-se em assegurar uma cultura clara e justa, equipes eficazes, e melhoria diária — coisas que também contribuem para a alegria no trabalho.²¹ Segurança, liderança eficaz e uma força de trabalho alegre são indissociáveis.

Prepare-se

Antes de dar o Passo 1, três ações irão criar uma base para o sucesso. Dar os passos sem fazer estas preparações pode colocar planos bem-intencionados em risco.

- **Prepare-se para as conversas “O que é importante para você?”:** São conversas ricas, de aprendizagem — não destinadas a transmitir informações, mas sim a ouvir e aprender. Os líderes muitas vezes estão mal equipados para ter conversas eficazes com colegas, e muitos adiam esses diálogos importantes por conta de duas preocupações principais: 1) E se os colegas pedirem coisas que eu não posso fazer? e 2) Como vou consertar todas as coisas que eles identificarem? Líderes temem com razão uma avalanche de problemas caindo sobre eles e que serão incapazes de resolver de forma eficaz. Líderes e colegas devem reconhecer que nossa abordagem é diferente da usual “eu digo a você o que não está funcionando e você conserta”. Veja o Apêndice A para um guia de como conduzir eficazmente as conversas “O que é importante para você?” e resolução de problemas que surgem de tais conversas. O guia ajuda os líderes a começarem rapidamente e aprenderem com a prática.
- **Garantir a capacidade do líder em todos os níveis da organização:** Líderes no nível local (por exemplo, departamento ou clínica) — referidos como “líderes centrais” neste documento — têm a tarefa de orientar o trabalho para aumentar a alegria no trabalho em suas respectivas áreas. Esses líderes precisam da capacidade (ou seja, tempo para fazer o trabalho e aperfeiçoar as habilidades científicas) e habilidade para facilitar as conversas “O que é importante para você?” e para agir sobre as questões que surgirem. Identificar obstáculos e não agir depois sobre eles intensifica em vez de diminuir o cinismo. Por exemplo, uma organização que testava essas etapas perguntou aos funcionários sobre obstáculos, mas não conseguiu agir naquele momento. Um ano depois, quando os líderes retornaram aos colegas para perguntar sobre “O que é importante para você?”, eles foram recebidos com frustração — a equipe hesitou em se aprofundar porque nada aconteceu depois de sua participação anterior. Durante os testes piloto, estes locais descobriram que eles poderiam começar com testes de mudança de alguns obstáculos destes locais quase imediatamente, especialmente se eles fatiassem os obstáculos em pequenos segmentos. Os locais que progrediram, alcançando seus objetivos, designaram líderes centrais qualificados e comprometidos que facilitaram a melhoria imediatamente, em vez de esperar por uma equipe externa.
- **Designar um líder sênior defensor:** Idealmente, a alegria no trabalho é uma estratégia de toda a organização, conduzida por líderes seniores e envolvendo colegas e líderes em todos os níveis. Líderes centrais precisam ter pelo menos um líder sênior como defensor quando surgirem problemas que vão além do escopo de sua liderança local. O defensor também leva as “pedras” que são grandes demais para uma unidade local e começa a cuidar delas na organização de forma mais ampla.

Passo 1. Perguntar ao colaborador: “O que é importante para você?”

Este passo é sobre fazer as perguntas certas e realmente ouvir as respostas para identificar o que contribui para — ou diminui — a alegria no trabalho para a equipe (ver Apêndice A para o Guia de Conversação “O Que é Importante para Você?”).²² Há muitos anos, o IHI vem promovendo a transformativa provocação perguntando aos pacientes: “O que é importante para você?” em adição a pergunta “Qual é o problema?”²³ Líderes do sistema de saúde precisam fazer a mesma pergunta para os colaboradores do sistema de saúde. Apenas compreendendo o que realmente importa para a equipe, o gerente sênior será capaz de identificar e remover barreiras para a alegria.

Durante o teste piloto do IHI, alguns locais acharam útil começar com a designação de um líder sênior defensor que se comprometesse a fazer a alegria no trabalho uma responsabilidade compartilhada por todos os níveis (Passo 3). Destacar do apoio dos líderes seniores permitiu que

a equipe se sentisse mais à vontade para levantar questões e ser honesta sobre o que é importante para ela. Nestes locais, equipes necessitavam de uma garantia de que a mudança era uma opção antes de estarem dispostas a se abrir. Quer um defensor seja ou não seja designado no início, os líderes podem apoiar o processo e demonstrar um interesse genuíno no bem-estar dos indivíduos e das equipes envolvendo regularmente colegas em discussões para identificar as oportunidades únicas locais e organizacionais para aumentar a alegria no trabalho.²⁴

Descobrir o que importa depende fortemente de relações de confiança e parte do princípio de que os líderes sabem como ouvir. Este não é sempre o caso. Líderes fortes usam habilidades de escuta e comunicação eficazes para envolver outras pessoas, construir consenso e influenciar decisões. Equipes tiveram sucesso com o uso de quadros de comunicação, pesquisas, reuniões regulares de pessoal ou reuniões para engajar, informar e ouvir. Identificar o que é importante não precisa levar muito tempo. Entretanto, o que funciona em uma configuração pode não funcionar em outra. Cabe aos líderes encontrar o método que funcione melhor para seus colegas e se encaixe no fluxo de trabalho diário ou semanal.

Ao começar perguntando “O que importa para você?”, líderes engajam-se em uma forma de investigação apreciativa que explora pontos fortes ou positivos, ou o que já está funcionando na organização que oferece energia para a mudança. As perguntas do diálogo podem incluir:

- O que torna um dia bom para você?
- O que te orgulha em trabalhar aqui?
- Quando estamos no nosso melhor, como é isso?

Isso prepara o contexto para perguntar o que atrapalha um bom dia ou o torna um dia ruim.

Quando os líderes e os membros da equipe são francos sobre o que torna um dia ruim, seja uma sobrecarga de pacientes em uma clínica ou a incapacidade de agir de acordo com os desejos dos pacientes, líderes e colegas compartilham os problemas e, por fim, as soluções. Isso cria uma sensação de “estamos juntos nessa”. Enquanto os líderes podem não ter ação imediata em todas as questões, a conversa estabelece um lugar para começar a tornar melhor o ambiente de trabalho e atendimento ao paciente. Por meio desse processo, os líderes podem começar a identificar recursos e pontos positivos nos quais trabalhar, bem como defeitos no sistema que podem ser aprimorados. Ao cultivar a capacidade dos líderes de trabalhar de forma colaborativa, facilitar a mudança, construir relacionamentos e empregar um estilo de gestão participativa, a organização estará em uma posição melhor para enfrentar desafios complexos.²⁵

Durante o Projeto Inovação, o IHI entrevistou algumas organizações fora da área da saúde que foram bem-sucedidas nisso. Howard Behar, ex-presidente da *Starbucks Coffee Company*, compartilhou que ouvir e garantir que as pessoas se sintam ouvidas tem sido a base do trabalho deles. “Líderes nem sempre podem fazer algo para melhorar o problema, mas eles podem ouvir e tentar”, disse Behar. “A tensão desaparece assim que as pessoas sentem que seu *feedback* é valorizado.” Uma maneira pela qual a *Starbucks* fez isso foi através dos cartões de “Revisão da Missão”. Cada funcionário recebeu um cartão do tamanho de um cartão postal e foi incentivado a relatar para uma equipe da “Revisão da Missão” qualquer decisão que, na sua opinião, não contribuisse com a declaração de missão da empresa. Os funcionários receberam uma resposta da liderança em duas semanas.

Passo 2. Identificar obstáculos para alegria no trabalho específicos do contexto local

Os passos 1 e 2 geralmente acontecem na mesma conversa e continuam ao longo do tempo. Ter conversas sobre o que realmente importa para cada pessoa constrói a confiança necessária para identificar as frustrações que elas vivenciam durante o dia de trabalho. Todos devem sentir que suas ideias, opiniões e comentários serão ouvidos antes que possam se abrir e serem honestos.

Assim como respostas para a pergunta “O que é importante para você?” vai variar dependendo da pessoa, os obstáculos sistêmicos para a alegria no trabalho também irão variar dependendo da organização, departamento, programa, clínica ou equipe. As respostas a essa pergunta, em combinação com outras pesquisas e levantamentos de dados em tempo real (explicadas na seção de medição), permitem que os líderes construam uma compreensão abrangente do que contribui para a alegria no trabalho na organização, bem como o que não contribui.

No Passo 2, identificar obstáculos para a alegria no trabalho específicos do contexto local é a maneira como os líderes podem começar a lidar com as necessidades psicológicas dos seres humanos. Construindo em cima das conversas “O que é importante para você?”, os líderes trabalham com os colegas para identificar obstáculos existentes no trabalho diário — as “pedras nos sapatos” — para em seguida, definir prioridades e resolvê-los juntos. Isto oferece a todos uma oportunidade em selecionar os obstáculos para serem resolvidos, cria camaradagem por trabalharem em conjunto para remover obstáculos, e é uma prática de equidade ao respeitar todas as vozes.

O trabalho do IHI com as organizações envolvidas no piloto oferece os seguintes exemplos de identificação de obstáculos locais:

- *A University of Michigan Cardiac Intensive Care Unit* (Unidade de Terapia Intensiva Cardíaca da Universidade de Michigan) queria envolver os membros de sua comunidade em uma discussão sobre alegria no trabalho, descobrir o que é importante para sua equipe e identificar duas ou três áreas nas quais pudesse testar pequenas mudanças. Para fazer isso, eles perguntaram aos colaboradores o que é importante para eles e o que os impede de sentir alegria no trabalho. Eles então pediram a pequenos grupos de da enfermagem, cardiologistas e “administrativo” para marcar comentários que tinham ressonância consigo mesmo e assim identificar as principais prioridades. Esse processo deu a todos a chance de ver os problemas identificados e analisar o que abordar primeiro.
- Muitas organizações envolvidas piloto criaram grupos informais regulares, grupos de trabalho ou reuniões de equipe como fóruns para os membros para compartilharem “pontos positivos” e identificarem obstáculos para alegria no trabalho. Grupos informais eram usados para pedir aos colegas que compartilhassem como é um bom dia de trabalho para eles; o que torna um dia ruim; e o que eles apreciam ou são gratos por. Um local descreveu isso como uma pausa para um “momento de alegria”.
- Todas as organizações tinham algum mecanismo para tornar visíveis os obstáculos identificados, “O que é importante para você?” ou outro tipo de quadro de comunicação. Por exemplo, muitos locais colocaram *post its* resultantes de conversas em reuniões ou grupos informais à mostra em uma área comum, com a possibilidade adicional de contribuírem com a lista de obstáculos ou ideias de melhoria. Deixar os obstáculos e ideias associadas para melhorias visíveis contribui com o senso coletivo de que “estamos juntos nessa”.

Um ponto que os locais piloto identificaram como um desafio no Passo 2 é como lidar respeitosamente com os membros negativos da equipe — aqueles que reclamam, mas não participam da identificação de soluções. A maioria dos líderes gostou de descobrir que ter a conversa “O que é importante para você?” logo de início com os colegas, passando o tempo ouvindo realmente — ao invés de defender ou dizer por que algo não vai dar certo, esclarecer o que eles ouviram, e adicionar os obstáculos identificados às listas de sugestões — culminou num engajamento positivo. Enfatizar o foco no que a equipe pode fazer em conjunto para lidar com os obstáculos utilizando métodos e ferramentas da ciência da melhoria foi vital para essas equipes. Isso levou membros anteriormente negativos a se juntarem à medida que tinham a esperança de que as coisas irritantes na vida diária seriam trabalhadas.

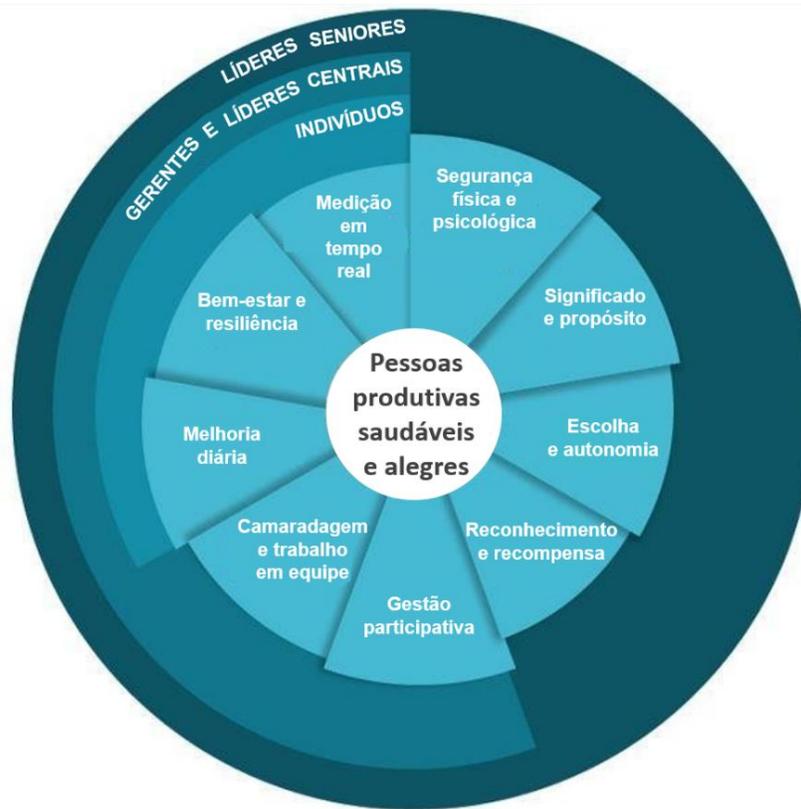
Passo 3. Comprometer-se com uma abordagem sistêmica para que alegria no trabalho seja uma responsabilidade compartilhada em todos os níveis da organização

Tornar um local de trabalho alegre é trabalho dos líderes. No entanto, todos, desde os líderes executivos seniores até a equipe clínica e administrativa, têm um papel a desempenhar. Desde a criação de sistemas eficazes até montar equipes para reforçar a própria resiliência e apoiar uma cultura positiva, é tarefa de cada pessoa. Segundo a maioria dos locais envolvidos no teste piloto do IHI, é crítico para líderes em todos os níveis dedicar tempo, atenção, desenvolvimento de habilidades e recursos necessários para aumentar a alegria no trabalho. Líderes da Associação Americana de Enfermeiras de Cuidados Críticos compartilharam que é vital ter um defensor constante dedicado à alegria no trabalho para garantir a dinâmica e a sustentabilidade.

Melhorar a alegria no trabalho está diretamente relacionado às habilidades dos líderes em todos os níveis. As organizações não podem simplesmente delegar responsabilidade pela alegria no trabalho ao departamento de Recursos Humanos; este é um trabalho de todos. No passo 3, é muito importante notar que, embora haja uma responsabilidade compartilhada, nem todos fazem tudo. O Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho (ver Figura 2) mostra nove componentes principais que contribuem para uma força de trabalho feliz, saudável e produtiva. (Cada um desses componentes é discutido em detalhes mais adiante no artigo). Além disso, os três anéis externos do quadro conceitual mostram quem é responsável por cada componente: os líderes seniores são responsáveis por todos os nove componentes; os gerentes e os líderes centrais são responsáveis por cinco componentes; e os indivíduos, por três componentes. As responsabilidades representadas na Figura 2 são destinadas a ajudar os líderes a avaliar e planejar o desenvolvimento contínuo de comportamentos e sistemas em todos os níveis para aumentar e manter a alegria no trabalho.

Certas barreiras à alegria precisam ser trabalhadas antes de outras e é fundamental reconhecer algumas pré-condições psicológicas básicas para a alegria no trabalho. Com a hierarquia de necessidades de Maslow em mente, identificamos que cinco necessidades humanas fundamentais devem ser atendidas para aumentar a alegria no trabalho.²⁶ Estas cinco necessidades desempenham papel central no Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho (ver Figura 2): segurança física e psicológica; significado e propósito; escolha e autonomia; camaradagem e trabalho em equipe; justiça e equidade. As primeiras quatro necessidades fundamentais são discutidas mais detalhadamente abaixo. Justiça e equidade foram previamente abordadas no início do artigo e contribuem para cada um dos componentes do núcleo. Como todas essas cinco necessidades humanas não serão atendidas antes de lidar com obstáculos locais para a alegria no trabalho, ações e um compromisso em abordar todas as cinco irão garantir resultados duradouros.

Figura 2. Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho



Passo 4. Usar a ciência da melhoria para testar abordagens para aumentar a alegria no trabalho na sua organização

Há muitas maneiras de adotar uma abordagem sistêmica para aumentar a alegria no trabalho. O objetivo é tornar o processo de mudança gratificante e eficaz. Usando princípios da ciência da melhoria, as organizações podem determinar se as mudanças que estão testando estão levando à melhoria; se elas são eficazes em diferentes programas, departamentos e clínicas; e se elas são sustentáveis. Na iniciativa de teste piloto do IHI, as equipes usaram o *Model for Improvement* (Modelo para Melhoria)²⁷ ou outro método de melhoria que era padrão em sua organização. Em todos os casos, as equipes definiram um objetivo para seu trabalho, decidiram os indicadores que iriam informar se eles estavam tendo progresso, e selecionaram componentes do Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho para testarem mudanças.

Por exemplo, uma unidade de internação do teste piloto do IHI tinha como objetivo melhorar as pontuações de engajamento da equipe em 50 por cento. Ao notar preocupações em várias unidades em relação a segurança e cuidados mal coordenados e analisar os componentes do Quadro Conceitual para Aumentar a Alegria no Trabalho, a equipe decidiu focar em melhorar o trabalho em equipe como uma boa maneira de aumentar o engajamento de todos. Reuniões informais diárias tinham sido bem-sucedidas em áreas de cuidados intensivos então o gerente e alguns membros da equipe decidiram testar reuniões informais nas mudanças de turno como uma prática padrão na unidade de internação como uma maneira de melhorar o trabalho em equipe e o engajamento. Os testes de mudanças da equipe incluíram o seguinte:

- Objetivo: Aumentar os índices de engajamento de colaboradores na unidade de internação em 50 por cento até dezembro.
- Indicadores:
 - Porcentagem de turnos nos quais todas as equipes tiveram uma reunião diária
 - Porcentagem de colaboradores que relatam que se sentem como membros produtivos de uma equipe
- Mudanças: As mudanças incluíram encontrar um horário para reuniões diárias que funcionasse em cada turno, criando uma agenda padrão que pudesse ser completada em 10 minutos, e especificando quem na unidade poderia liderar as reuniões.
- Teste de mudanças: Neste local, a equipe executou vários testes em uma unidade na primeira semana:

1. Fazer uma reunião de 15 minutos, com uma equipe no turno diurno, concentrando-se em todos os pacientes.

Em resposta ao que a equipe aprendeu com esse primeiro teste, a equipe da unidade executou vários testes subsequentes:

- Alterar a agenda de reuniões para se concentrar apenas em pacientes de alto risco.
- A enfermeira encarregada deveria liderar a reunião.
- Fazer a reunião imediatamente após a visita ao leito.
- Reunirem-se em um horário diferente para o turno da noite.

Ao rastrear a porcentagem de turnos com reuniões e a porcentagem de colaboradores que relatam sentir-se como um membro produtivo da equipe, os líderes tinham uma ideia de se as reuniões diárias estavam ou não contribuindo para melhorar o trabalho em equipe e o engajamento. A equipe mudou a proporção de respostas “sentir-se como um membro produtivo de uma equipe” e a porcentagem de funcionários respondendo “Concordo” ou “Concordo totalmente” com a declaração: “Tenho as ferramentas e os recursos de que preciso para fazer meu trabalho”.

2. Quando essa primeira equipe alcançou um processo que funcionou para os turnos diurno e noturno, a enfermeira encarregada estabeleceu testes para as outras três equipes da unidade. Cada equipe criou seus próprios testes para refinar a reunião diária de acordo com suas necessidades, incluindo o tempo que permitiria à equipe cobrir todos os pacientes. Ao final de quatro meses, 90 por cento das equipes da unidade estavam realizando reuniões diárias. O turno da noite foi um ponto fora da curva então as equipes decidiram continuar trabalhando em turnos com o passar do tempo. Como resultado, as pontuações de engajamento aumentaram 30 por cento.
3. Naquela altura, os líderes estavam prontos para estender reuniões diárias nos turnos para outras unidades. Cada unidade tinha suas próprias estruturas e rotinas, de modo que as mudanças de turno tinham que ser adaptadas em cada unidade, novamente usando uma metodologia para testar mudanças e medir os resultados. Os líderes também observaram que fazer parte de uma equipe e ter as ferramentas necessárias para realizar o trabalho não era suficiente para aumentar o engajamento em 50 por cento e, assim, começaram a trabalhar em outras mudanças relacionadas aos componentes do quadro conceitual para camaradagem e melhoria diária.

Este exemplo destaca os principais elementos da ciência da melhoria:

- Certifique-se de que o objetivo seja claro e numérico (quanto melhorar, até quando).
- Comece pequeno e use dados para refinar os sucessivos testes.
- Certifique-se de que a ideia de mudança funciona antes de envolver mais pessoas ou de estender a alteração. Com a confiança de que a mudança funciona, então tente isso em muitas situações diversas.
- Acompanhe os resultados de todos os testes, usando primeiro os indicadores de processo e depois os indicadores de resultado; compartilhe os resultados abertamente e ajude os membros da equipe a entender e usar os dados.
- A melhoria é participativa e envolve todos, desde líderes sêniores que definem o objetivo estratégico da organização e apoiam a melhoria, os líderes centrais que impulsionam a melhoria todos os dias e os indivíduos que identificam problemas, buscam e testam soluções e acompanham os resultados.

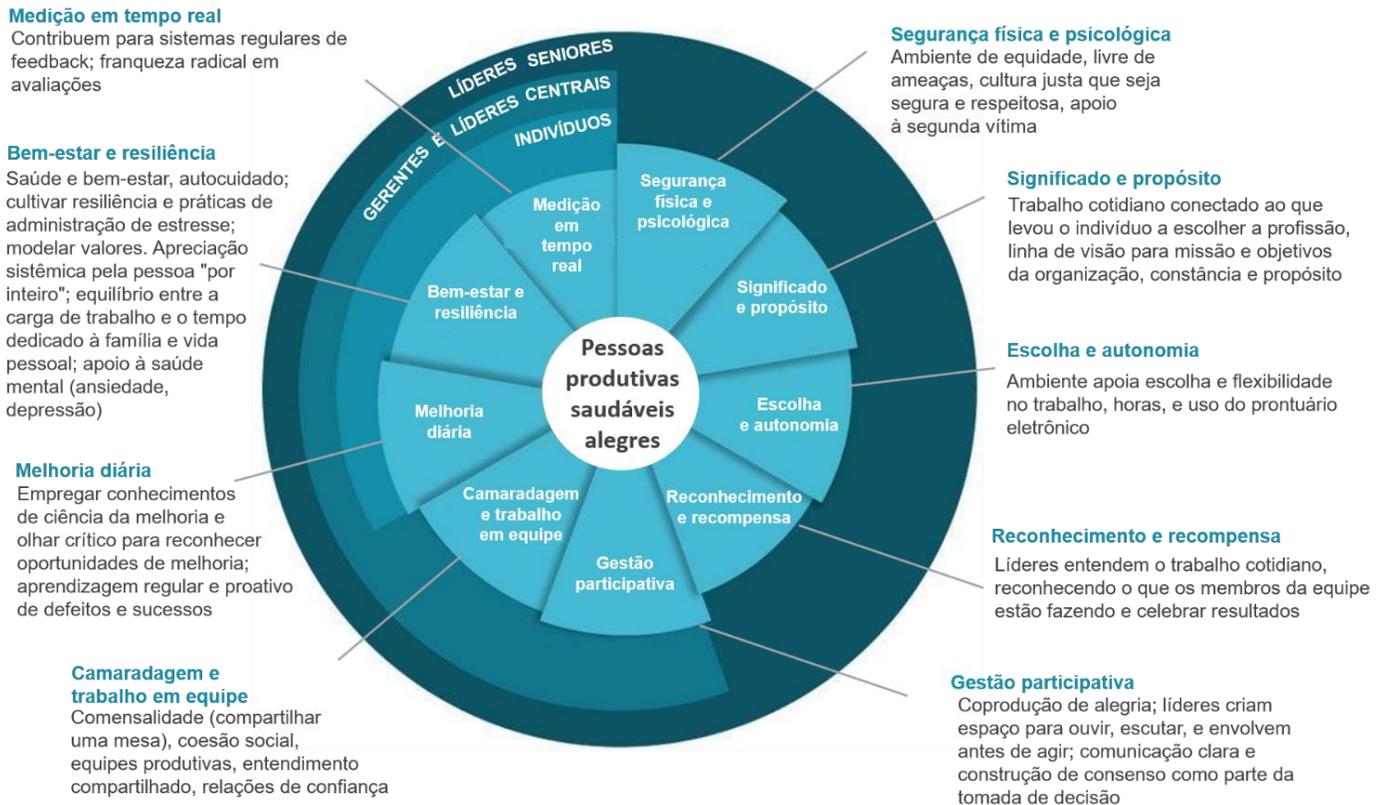
O Apêndice B fornece exemplos de modificações sugeridas para organizações testarem para cada um dos nove componentes críticos do Quadro Conceitual para Aumentar a Alegria no Trabalho. Dos nove componentes, as organizações do piloto frequentemente citaram camaradagem e trabalho em equipe como as mais críticas para o progresso nos estágios iniciais de seu trabalho. A seguir, alguns destaques do teste piloto do IHI que podem servir como modelo para o Passo 4.

- A equipe da *University of Virginia School of Nursing* (Escola de Enfermagem da Universidade da Virginia) descobriu que o uso de conceitos do Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho era mais eficaz do que o processo padrão conduzido por comitês. Em pesquisas anteriores, os funcionários identificaram um forte desejo de, durante a folga, não ter o ônus de responder a e-mails. Com um pequeno grupo de colaboradores, a equipe testou uma pequena alteração: parar de enviar e-mails para a equipe durante o período de folga. Os benefícios foram imediatamente evidentes, por isso estenderam a mudança a todos os colaboradores da Escola de Enfermagem com grande sucesso. Em uma pesquisa de follow-up após a implementação da mudança, 80 por cento dos entrevistados relataram melhora no respeito por seu tempo livre pessoal. Com base nesse sucesso, a equipe está usando o quadro conceitual do IHI para trabalhar outros problemas de longa data que afetam a alegria da equipe no trabalho.
- A equipe do *Mount Auburn Hospital* usou pequenos testes de mudança para reestruturar sua abordagem para engajar colegas em esforços para aumentar a alegria no trabalho e abordar questões identificadas pela equipe. Eles focaram em restabelecer a confiança entre os colaboradores para garantir que as preocupações levantadas fossem trabalhadas. Depois de cada conversa “O que é importante para você?”, os líderes centrais locais divulgaram as questões identificadas durante essas discussões em um quadro onde era visível para todos os colaboradores. Então, conforme cada preocupação era trabalhada com pequenos testes de mudança, os líderes centrais documentaram o que estava sendo feito junto com a resolução, incluindo questões que precisavam ser encaminhadas para um nível mais alto de liderança. Fazer pequenas e visíveis mudanças em questões locais, e ser transparente sobre o trabalho, aliviou as preocupações da equipe de que suas vozes não estavam sendo ouvidas e tornou o ambiente de trabalho mais positivo.

Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho

Enquanto os quatro passos (ver Figura 1) são projetados para fornecer aos líderes um caminho de “como chegar daqui até ali”, o Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho (Figura 3) mostra os componentes críticos de um sistema para garantir uma força de trabalho alegre e engajada.

Figura 3. Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho



Como mencionado, quatro dos nove componentes críticos para aumentar a alegria no trabalho — segurança física e psicológica, significado e propósito, escolha e autonomia, e camaradagem e trabalho em equipe — são necessidades humanas fundamentais que requerem a maior atenção, talvez *primeiro*. Por esta razão, estes quatro componentes, em particular a segurança física e psicológica, são tratados com mais detalhes do que os outros componentes nesta seção. Justiça e equidade, discutidas anteriormente como a quinta necessidade humana fundamental, contribuem para alcançar o sucesso em todos os componentes críticos.

Segurança Física e Psicológica

- Segurança Física – As pessoas sentem-se livres de perigos físicos durante o trabalho diário.
- Segurança Psicológica – As pessoas sentem-se seguras e capazes de mudar;²⁸ há interações respeitadas entre todos; as pessoas sentem que podem questionar, pedir *feedback*, admitir

erros e expor ideias; e a organização fornece suporte completo para a equipe envolvida em um evento adverso (muitas vezes referida como a segunda vítima).²⁹

Nós definimos “segurança física” como sentir-se livre de perigos físicos no trabalho. Os profissionais de saúde, particularmente os enfermeiros, têm taxas muito altas de lesões musculoesqueléticas agudas e crônicas, alta exposição a patógenos transmitidos pelo sangue e outras infecções, e, nos EUA, há aumento da incidência de violência em ambientes de cuidado médico.³⁰ As instalações de cuidados podem estar localizadas em ambientes que apresentam riscos (por exemplo, ter que caminhar por estacionamentos escuros ou trabalhar em comunidades com possíveis problemas de segurança). Para estarem totalmente presentes no trabalho, os colegas precisam sentir que as precauções adequadas foram tomadas para protegê-los.

Nós definimos “segurança psicológica” como pessoas sentindo-se seguras e capazes de mudar; elas são livres para concentrarem-se nos objetivos coletivos e na prevenção de problemas, e não na autoproteção; e acreditam que ninguém será humilhado ou retaliado por se manifestar. Elas sabem que a equipe não será punida por erros humanos em sistemas inseguros, consistente com uma cultura justa. A segurança psicológica é uma característica da equipe e não um atributo dos indivíduos. Ela é um clima em que as pessoas se sentem livres para expressar pensamentos e sentimentos relevantes ou opinar sobre condições inseguras, sem retaliação.

Segurança psicológica baseia-se em ter interações respeitosas entre todos, e o comportamento desrespeitoso ser tratado rápida e consistentemente. As pessoas se sentem confiantes de que os outros responderão positivamente quando fizerem uma pergunta, pedirem feedback, admitirem um erro ou proporem uma ideia. Consistente com ambientes de segurança exemplar, segurança psicológica promove um clima no qual levantar um ponto de vista divergente é esperado e respeitado, comunicação de erros é bem-vinda, e as pessoas estão dispostas a dar ideias, fazer perguntas e expor preocupações.³¹ Isto permite uma discussão produtiva e detecção de problemas antecipadamente.

É imperativo focar em equidade quando tratamos de segurança psicológica. Cada membro da equipe deve sentir-se respeitado e confortável para opinar, não apenas alguns. Um senso compartilhado de segurança psicológica é uma contribuição essencial para um sistema de aprendizado eficaz que os líderes devem desenvolver.

Líderes constroem segurança psicológica através das seguintes ações:

- Ser acessível e empático;
- Reconhecer os limites do conhecimento atual, entender a complexidade do trabalho, demonstrando humildade e falibilidade
- Estimular a participação;
- Ver erros como oportunidades de aprendizagem;
- Usar linguagem clara e direta;
- Estabelecer limites sobre o que é o comportamento aceitável e responsabilizar quem ultrapassar esses limites;³² e
- Desenvolver e assegurar uma cultura justa.³³

Significado e Propósito

As pessoas encontram significado em seus trabalhos? Sentem-se ligadas a um propósito maior do que elas mesmas a serviço da comunidade? Sentem que o trabalho que realizam faz a diferença? O trabalho cotidiano está ligado ao que levou o indivíduo a ser um profissional de saúde. Existe uma linha de visão para cada pessoa do trabalho cotidiano até a missão e objetivos da organização, e constância de propósitos é evidente nas palavras e ações dos líderes.

Fora da indústria de cuidados de saúde, organizações como *Menlo Innovations* e *Hospitality Quotient* dão ênfase no cliente — aqueles atendidos pelo trabalho da organização. Outras organizações, como *Barry–Wehmiller*, adotam uma abordagem mais iterativa para viver sua missão, comportamento e valores com uma revisão de missão recorrente. Dentro da indústria de cuidados de saúde, encontrar significado e propósito pode ser mais fácil já que são inerentes a salvar vidas e manter os pacientes saudáveis e felizes. Líderes que frequentemente falam sobre o propósito do trabalho coletivo e incentivam conversas sobre o propósito individual e coletivo na organização chegam ao significado que cada pessoa traz para seu trabalho.

Escolha e Autonomia

O ambiente apoia a escolha e flexibilidade no dia a dia e no trabalho? As pessoas sentem que têm alguma escolha em como executam suas responsabilidades diárias? Elas têm voz na maneira como as coisas são feitas no trabalho diário? Elas são parte das decisões sobre processos, mudanças e melhorias que as afetam? Elas têm informações para fazer contribuições embasadas às escolhas de seu trabalho? Os membros da equipe têm as habilidades de melhoria de desempenho e apoio para aprimorar o trabalho cotidiano?

Gestão participativa e governança compartilhada são duas abordagens de longa data que oferecem escolha. Por exemplo, a *Starbucks* ensina que líderes e gestores devem ouvir a equipe e incluí-la nas soluções. Os funcionários do call center da *Zappos* não trabalham com um roteiro e são incentivados a usar sua imaginação para atender os clientes. Não precisar pedir permissão permite que esses representantes de vendas sejam bem-sucedidos.³⁴ Membros habilitados da equipe de apoio na *Bellin Health* podem solicitar os recursos que eles precisam sem ter que recorrer aos líderes. Em outras configurações de cuidados de saúde, isso significa que funcionários estão habilitados a fazer melhorias e sugerir inovações para o uso do prontuário eletrônico do paciente (PEP) para reduzir a carga administrativa e tarefas que requerem desnecessariamente julgamento médico ou clínico. Isto é frequentemente identificado como uma “pedra no caminho” de vivenciar alegria no trabalho. A partir desses exemplos, podemos aprender que os colegas precisam de liberdade e confiança para fazer escolhas em suas vidas cotidianas e carreiras, ao mesmo tempo que seguem regras e orientações claramente identificadas como necessárias.

Reconhecimento e Recompensa

Líderes eficazes entendem o trabalho diário, dão regularmente um reconhecimento significativo da contribuição dos colegas para o propósito e celebram os resultados. Muitas das recompensas mais significativas raramente são monetárias.^{35,36} As organizações mais bem-sucedidas em seus esforços para aumentar a alegria no trabalho começam a se afastar das abordagens tradicionais, que frequentemente têm eficácia limitada. Por exemplo, embora sejam importantes para construir camaradagem, as festas e reuniões sociais sozinhas não são suficientes para trazer alegria no trabalho. É o reconhecimento, a camaradagem e a celebração das realizações da equipe que estão validando, não a festa em si.

Gestão Participativa

A alegria no trabalho implica que os líderes criem espaço para ouvir, entender e envolver os colegas nas tomadas de decisões como uma etapa essencial na co-criação e na gestão participativa. A tomada de decisão envolve comunicação clara e construção de consenso.

Os líderes participativos fazem três coisas:

- Envolver antes de agir: Eles envolvem as pessoas nos estágios iniciais de uma iniciativa para explicar por que o trabalho é necessário e ganhar compromisso antes de implementar mudanças.
- Informar: Eles mantêm as pessoas informadas sobre mudanças futuras que possam afetá-las.
- Ouvir: Eles incentivam os colegas a compartilhar e ouvem pessoas de todos os níveis da organização. Eles ouvem as pessoas com frequência — não só quando as coisas estão indo bem.

Camaradagem e Trabalho em Equipe

A coesão social é gerada por meio de equipes produtivas, compreensão compartilhada e relações de confiança. As pessoas sentem que têm apoio mútuo e companheirismo? Sentem que fazem parte de uma equipe, trabalhando juntas em direção a algo significativo? Elas têm um amigo ou alguém que se preocupa com elas no trabalho a quem podem regularmente pedir conselhos? Elas confiam na liderança da organização? Os líderes praticam regularmente a comunicação transparente? Os membros da equipe expressam regularmente apreço pelo trabalho dos colegas?

Melhoria Diária

A organização utiliza a ciência da melhoria para identificar, testar, e implementar melhorias no sistema ou processos. As equipes e a organização em geral realizam aprendizado proativo regular a partir de defeitos e sucessos. A melhoria nos processos faz parte da prática diária.

Bem-estar e Resiliência

A organização demonstra que valoriza a saúde e bem-estar de todos os colaboradores. Isso vai além da segurança do local de trabalho, vai ao cultivo da resiliência pessoal (ou seja, a capacidade de se recuperar rapidamente de contratempos) e ao gerenciamento do estresse; utilizando práticas para ampliar sentimentos de gratidão; compreensão e apreciação pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e da pessoa como um todo e de sua família; e fornecendo suporte para a saúde mental (depressão e ansiedade). Cuidar de si é parte de uma abordagem de sistemas mais ampla para alegria no trabalho, e não uma solução independente.³⁷

Medição em Tempo Real

Os sistemas de medição permitem um feedback regular sobre o desempenho do sistema para facilitar a melhoria. O feedback diário, semanal ou mensal é a norma para garantir dados efetivos para melhoria contínua.

Responsabilidades por Função

Existe uma forte relação entre as qualidades de liderança em todos os níveis e engajamento e desempenho. Quando pesquisadores estudaram a experiência da equipe de enfermagem, a variável que mais contribuiu para a retenção foi o estilo de gestão.³⁸ Outros estudos que avaliaram o esgotamento e a qualidade de liderança dos supervisores mostraram que as qualidades positivas de liderança dos médicos supervisores influenciam o bem-estar e o engajamento dos médicos individualmente.²⁴

Isso não quer dizer que os líderes são os únicos responsáveis por aumentar a alegria no trabalho. Todos na organização têm um papel essencial a desempenhar. No entanto, os líderes têm um papel importante na modelagem dos comportamentos esperados e na criação de uma cultura que apoie o aumento da alegria no trabalho. Por esta razão, as ideias de mudança que as organizações do teste pilotos testaram (ver Apêndice B) foram guiadas por comportamentos de liderança previstos no *IHI High-Impact Leadership Framework* (Quadro Conceitual do IHI de Liderança de Alto Impacto).³⁹ Também é importante observar a concordância entre esses componentes críticos para uma força de trabalho saudável, feliz e produtiva e o *Framework for Safe, Reliable, and Effective Care* (Quadro Conceitual para um Atendimento Seguro, Confiável e Eficaz), que também se concentra em muitos destes elementos, bem como no papel proeminente de liderança.⁴⁰

Líderes Seniores

Os líderes seniores são responsáveis por desenvolver uma cultura que incentive e promova a confiança, a melhoria e a alegria no trabalho. Eles garantem que aumentar a alegria no trabalho é uma responsabilidade em todos os níveis da organização, começando com equipes e sistemas saudáveis e eficazes.

Enquanto os líderes seniores acabam assumindo a responsabilidade por cada um dos nove componentes (Figura 3), alguns componentes estão mais sob seus lócus de controle. Depois de garantir a segurança física e psicológica, eles definem a visão e modelam o caminho para a transformação que a alegria no trabalho exige. Os líderes seniores são responsáveis por articular o objetivo da organização, fornecendo uma linha de visão clara do trabalho de cada pessoa para a missão da organização e garantindo significado e propósito no trabalho. Eles também garantem sistemas justos e equitativos que incorporam as necessidades humanas fundamentais que geram alegria no trabalho. Ao entender o trabalho diário, os líderes podem reconhecer o contexto em que os colegas trabalham; garantir a eficácia dos sistemas, e identificar oportunidades para fazer melhorias e comemorar resultados.

Gerentes e Líderes centrais (líderes no nível do programa, departamento e clínica)

As responsabilidades primárias dos líderes centrais incluem utilizar a gestão participativa; desenvolver a camaradagem e o trabalho em equipe; liderar e incentivar a melhoria diária, inclusive medindo-a em tempo real; e promover o bem-estar e a resiliência por meio da atenção às práticas diárias.

Os líderes centrais têm o papel central de aumentar a alegria no trabalho todos os dias no ponto de serviço. Eles trabalham com suas equipes usando o processo de identificação do que importa, enfrentando impedimentos por meio da melhoria de desempenho no trabalho diário, analisando o que está e não está funcionando bem, desenvolvendo estratégias, co-criando soluções com os membros da equipe, escalando questões de todo o sistema para executivos seniores defensores e

trabalhando em departamentos ou locais para soluções conjuntas. Essa prática de gestão participativa combinada com a melhoria do processo colaborativo torna possível atender às necessidades humanas fundamentais.⁴¹ À medida em que os impedimentos são abordados, o envolvimento da equipe melhora e o esgotamento diminui. A gestão participativa resulta em maior produtividade individual e da equipe, enquanto a melhoria do processo aumenta a eficiência.⁴²

Uma chave para o papel do gerente é equilibrar os benefícios e o ônus da melhoria. A pesquisa de Chris Hayes, da *St. Joseph's Health Care*, em Hamilton, Ontário, mostra que os esforços de melhoria, por mais bem-intencionados que sejam, podem aumentar a carga de trabalho e o estresse da equipe.⁴³ Por exemplo, a instalação de tecnologia da informação em saúde tem sido relatada como causa de esgotamento, apesar de seu valor positivo em termos de segurança e eficiência, uma vez que a carga de trabalho recai fortemente sobre pessoas já demasiadamente ocupadas, aumentando sua fadiga e estresse. Os gerentes sábios selecionam as melhorias com alto valor percebido que, em última análise, reduzem a carga de trabalho quando podem. Durante qualquer esforço de melhoria, eles monitoram a equipe quanto ao estresse e agem para diminuir e suavizar o trabalho adicional.

Indivíduos

Todos desempenham um papel importante para nutrir a alegria no local de trabalho, comprometendo-se a fazer o melhor possível, mantendo interações respeitadas, identificando oportunidades de melhoria, fazendo parte da solução, falando e cultivando seu próprio bem-estar e resiliência. Cada membro da equipe tem a responsabilidade de ser um bom colega, além de modelar os valores essenciais de transparência, civilidade e respeito.

Medindo a Alegria no Trabalho

Como alguém pode medir a “alegria”? No momento, não há um único indicador validado de alegria no trabalho. Até que haja, os líderes precisam recorrer a outros indicadores que contribuem ou sinalizam problemas para a alegria no trabalho.

Medir a alegria no trabalho exige indicadores no nível do sistema e no nível local:

- Dois ou três indicadores no nível do sistema (como satisfação, engajamento, desgaste, rotatividade, retenção, bem-estar dos funcionários, lesões no local de trabalho ou absenteísmo) que possam ser revisadas pelo menos anualmente para identificar áreas de melhoria e acompanhar o progresso ao longo do tempo; e
- Indicadores ou avaliações em nível local que ocorram de forma mais frequente para que os líderes locais possam usar para melhorar diariamente ou semanalmente. Avaliações diárias ou semanais da alegria no trabalho são iniciadas e rastreadas pela própria equipe, juntamente com o líder central da unidade, clínica ou departamento. O momento dessas avaliações locais é importante. As avaliações podem ocorrer após um evento, como um evento adverso; após um intervalo, como um dia ou uma semana; ou aleatoriamente.⁴⁴

É particularmente útil que os dados possam ser estratificados por unidade, departamento, disciplina e outros fatores demográficos, como raça e etnia. Ao se aprofundar em diferentes unidades ou grupos de funcionários, as organizações podem identificar áreas nas quais concentrar seus esforços de melhoria primeiro. A coleta de dados mais frequente e personalizada, e o compartilhamento transparente de resultados com cada unidade de trabalho e seus líderes,

permitem mais melhorias em tempo real e uma maneira melhor de rastrear o impacto das mudanças ao longo do tempo.

O Apêndice C inclui exemplos de ferramentas de medição e avaliação existentes para aumentar a alegria no trabalho que as organizações podem adotar ou adaptar. Nos testes piloto do IHI, nenhum sistema de medição único foi usado nos locais. A abordagem mais prática é aproveitar os dados de medição existentes (por exemplo, satisfação, engajamento, desgaste, rotatividade, retenção, absenteísmo) e medir com mais frequência ao longo do tempo, se possível. Certos indicadores serão melhores para medir a eficácia de mudanças testadas, e certas ferramentas funcionarão melhor em algumas organizações do que em outras baseadas em vários fatores (por exemplo, o tipo de trabalho em que os colegas estão regularmente envolvidos, a capacidade dos indivíduos dedicarem tempo ao preenchimento de uma avaliação). Em vez de começar do zero, muitas organizações optam por incorporar algumas perguntas de outras avaliações em sua ferramenta de avaliação existente.

Independentemente do que for medido, os líderes precisam rastrear dados regularmente, tornar os resultados transparentes e resolver problemas identificados como prioritários. É importante que a alegria no trabalho seja uma métrica organizacional essencial, no mesmo nível de outras prioridades e indicadores organizacionais. Isso envia uma mensagem importante para a equipe sobre a cultura e os valores da organização. Medir a alegria no trabalho também pode ajudar a garantir um senso organizacional de “estamos juntos nessa missão” quando essa medida é usada para demonstrar o vínculo entre a alegria no trabalho e a experiência do paciente e seu impacto nos custos (por exemplo, rotatividade, recrutamento e retenção de pessoal).⁴⁵

Conclusão

Melhorar a alegria no trabalho é uma oportunidade subutilizada e de alta alavancagem para a criação de ambientes onde as pessoas encontram significado e propósito, o que melhora a experiência, os resultados e a segurança do paciente, bem como a eficácia e produtividade organizacional. As práticas de liderança e gestão projetadas para aumentar a alegria no trabalho são algumas das mudanças de maior alavancagem que uma organização pode realizar, uma vez que o foco na alegria no trabalho afeta simultaneamente tantos objetivos incorporados no *Triple Aim* (Triplo Objetivo).

Os cuidados de saúde estão nos estágios iniciais de reconhecimento da importância estratégica de aumentar a alegria no trabalho. Os quatro passos para líderes e o Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho fornecem uma abordagem para as organizações iniciarem essa importante jornada. As oportunidades de aprender juntos como construir culturas que prosperam através da alegria no trabalho diário são imensas.

Apêndice A: “O que é Importante para Você?” Guia para Conversas

Este recurso destina-se a ajudar líderes a orientar conversas com colegas sobre “O que é importante para você?” — Etapa 1 dos Quatro Passos para Líderes (ver Figura 1). O conteúdo é derivado do material “Ouvir para entender”.⁴⁶

Propósito

Para aumentar a alegria no trabalho, os líderes seniores e centrais se envolvem em conversas eficazes e significativas com os colegas para entender:

- O que é importante para você no trabalho diário?
- Como aproveitar os ativos: o que ajuda a tornar um bom dia? Quando estamos no nosso melhor, como é isso?
- O que atrapalha um bom dia?

Princípios

- Faça a pergunta, ouça a primeira resposta e permita uma reflexão mais profunda sobre os comentários iniciais. Fique à vontade com o silêncio; pratique curiosidade e investigação para ouvir — não apenas para ouvir, mas também para entender.
- Você não precisa consertar tudo agora — a intenção da conversa é escutar para entender o que importa e, em seguida, trabalhar em conjunto usando ferramentas científicas de aprimoramento para resolver as coisas que atrapalham o que importa.
- Certifique-se de que este trabalho seja realizado *com* colegas e membros da equipe — não *para* eles ou *a* eles.

Passo 1. Pergunte aos colaboradores, “O que é importante para você?” — O propósito da conversa

Sim	Não	Passos
<ul style="list-style-type: none"> • Considere pedir a um colega que é um facilitador qualificado para liderar as conversas em reuniões de equipe • Fale sobre o propósito da conversa — por que você está interessado no que importa para a equipe • Compartilhe uma história sobre o que é importante para você e o que faz um bom dia para você 	<ul style="list-style-type: none"> • Não suponha que você saiba o que os outros estão pensando ou experimentando • Não prometa corrigir tudo. • Não faça isso como uma atividade de uma única vez • Não fale apenas com pessoas positivas evitando as vozes negativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito = Ser capaz de articular o <i>porquê</i> você está falando de alegria no trabalho • Fale sobre seu compromisso de trabalhar juntos para tornar a vida diária melhor para todos • Enfatize que se trata de melhoria contínua, não uma solução única ou rápida • Use breves contatos na área de trabalho para conversar com o maior número possível de pessoas; isso cria maior inclusão

Passo 1. Pergunte aos colaboradores, “O que é importante para você?” — Desenvolva ativos e “destaques”

Sim	Não	Passos
<p>Convide os membros da equipe a compartilhar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por que eu decidi trabalhar na área da saúde • O que me deixa orgulhoso de trabalhar aqui • O que importa para mim no meu trabalho é... • Qual é a parte mais significativa (melhor) do meu trabalho • Eu sei que faço a diferença quando... • Quando estamos no nosso melhor momento, isso tem cara de (descrição física) e eu sinto que... • O que faz um bom dia é... 	<ul style="list-style-type: none"> • Não suponha que todos os membros da equipe entendam do que você está falando imediatamente; eles geralmente não estão acostumados a receber perguntas “O que importa?” • Não suponha que todos se sintam seguros para falar inicialmente • Não suponha que todos tenham a mesma visão • Não obrigue ninguém a participar — em vez disso, mantenha uma atitude convidativa e acolhedora • Não fale por outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha uma pergunta para começar, depois ouça e convide outras pessoas para comentar • Faça perguntas de acompanhamento (follow-up) para esclarecer as declarações • Indique quando os “destaques” forem semelhantes; identifique os temas que você ouve • Capture o que você está ouvindo para que fique visível (por exemplo, em um quadro branco) e deixe o <i>feedback</i> em um local visível para toda a equipe

Passo 2. Identifique impedimentos pessoais para a alegria no trabalho — As “pedras nos sapatos”		
Sim	Não	Passos
<p>Convide os membros da equipe a compartilhar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que atrapalha o que importa (as “pedras nos sapatos”) é... • O que atrapalha um bom dia é... • O que me frustra no meu dia é... 	<ul style="list-style-type: none"> • Não fique com comentários gerais ou abertos (“nunca”, “sempre”, etc.) • Não permita que uma única pessoa domine a palavra • Não suponha que as pessoas saibam que você as ouviu • Não sinta que você precisa resolver imediatamente todos os problemas identificados • Não pense que você precisa fazer tudo isso sozinho 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha uma pergunta para começar, depois ouça e convide outras pessoas para comentar • Para aprofundar comentários gerais (“sempre”, “nunca”), peça aos membros da equipe que sejam mais específicos, para identificar algumas ideias, você pode testar como ponto de partida: <ul style="list-style-type: none"> ◦ “Ajude-me a entender como é isso (descrição física)?” ◦ “O que aconteceu ontem que seria um exemplo disso?” ◦ Faça uma conexão com um ativo/“destaques”: “O que da nossa lista de destaques nos ajudaria?” • Quando apenas uma pessoa estiver dominando a fala, agradeça seus comentários e sugira: “Vamos ouvir outras pessoas da equipe...” • Reconheça o que você está ouvindo (por exemplo, “O que mais frustra você é... eu entendi direito?”) • Capture o que você está ouvindo para que fique visível (por exemplo, em um quadro branco) e poste o <i>feedback</i> em um local visível para toda a equipe • Use ferramentas de <i>brainstorming</i> para gerar ideias para superar impedimentos

Passo 3. Comprometa-se com uma abordagem sistêmica para tornar a alegria no trabalho uma responsabilidade compartilhada em todos os níveis da organização — Co-crie os próximos passos

Sim	Não	Passos
<ul style="list-style-type: none"> • Liste o que a equipe identifica como pontos positivos e impedimentos • Pergunte, “O que devemos enfrentar primeiro?” • Peça que todos os colaboradores participem do trabalho de melhoria local • Seja específico sobre a melhoria (por exemplo, “Vamos desenvolver nossas habilidades para melhorar esse processo a partir de amanhã”) • Tome uma ação imediata com os membros da equipe e garanta comunicação e acompanhamento contínuos • Garanta que pacientes e os orientadores familiares façam parte das mudanças no sistema de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Não julgue, aceite ou negue ideias • Não leve tudo para o lado pessoal • Não pergunte algo e depois não faça nada • Não permita que ocorram grandes lacunas de tempo entre a conversa inicial e as conversas de acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver outras pessoas e apoiar o pensamento criativo através do compartilhamento de ideias • Use uma pequena lista de critérios para escolher por onde começar — o problema...: <ul style="list-style-type: none"> ◦ É algo que podemos fazer em nossa área imediatamente, iniciando pequenos testes de mudança dentro de 24 horas ◦ É uma melhoria que é uma vitória rápida ◦ É significativo para vários membros da equipe ◦ É algo que os membros da equipe estão dispostos a testar • Você ou membros da equipe fornecem breves atualizações diárias para a equipe • Os orientadores de pacientes e familiares podem ser uma fonte de energia para a equipe e reforçar o porquê é importante que os membros da equipe ajam em mudanças que afetam o que importa

Passo 4. Use a ciência da melhoria para testar abordagens para aumentar a alegria no trabalho em sua organização		
Sim	Não	Passos
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva as três etapas anteriores • Modelo dos líderes usando a ciência da melhoria (por exemplo, Modelo de Melhoria; Lean) — melhore <i>com</i> a equipe — a medida em que a organização se esforça para melhorar os sistemas • Comemore as lições aprendidas — quando um teste falhar, diga “veja o que aprendemos com isso” e continue testando • Comece a vincular as mudanças de alegria no trabalho a outras melhorias (por exemplo, como uma melhoria ajuda a aumentar a segurança ou a eficiência) • Veja a melhoria como parte do trabalho diário, algo que é parte essencial do papel de cada pessoa • Implemente sistemas para monitorar mudanças e garantir que sejam sustentadas ou sinalizar a necessidade de melhorias adicionais • Use as ideias de mudança do Apêndice B para desafiar a equipe a continuar almejando alto • Comemore as pequenas vitórias • Experimente — entenda quais alterações você testa têm maior impacto e depois as expanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tente “consertar” sozinho como líder • Não tente fazer alterações muito grandes, complexas demais, ou tente alterar tudo ao mesmo tempo • Não suponha que você conhece a solução • Não veja este trabalho como um projeto • Não suponha que as mudanças serão mantidas • Não passe para a “próxima coisa” • Não falhe em desenvolver estratégias de medição de curto e longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva um objetivo claro — peça aos colaboradores que cocriem o objetivo (atingir o quê, quando) para que todos saibam a meta/objetivo em que vocês estão trabalhando • Peça a voluntários, especialmente aqueles que têm paixão pela mudança, para ajudar na melhoria • Vá pequeno para ir rápido — use ciclos PDSA rápidos e curtos para testar ideias (por exemplo, teste uma pequena alteração nesta tarde, em um local); se você não pode progredir rapidamente, tente dividir a melhoria em partes menores • Desenvolva capacidades — ensine a ciência da melhoria aos membros da equipe enquanto você faz testes de mudança • Garanta que pacientes e familiares façam parte da melhoria • Mensure os resultados — uma combinação de <i>feedback</i> rápido e de curto prazo e <i>feedback</i> de longo prazo que inclua primeiro os indicadores do processo e depois os indicadores do resultado; compartilhe os resultados; continue testando • Avalie os resultados em andamento para garantir resultados mantidos continuamente • Pergunte “O que vem a seguir?” e “O que podemos fazer ainda melhor?” • Reconheça regularmente as mudanças implementadas e mantidas ao longo do tempo • Lembre os membros da equipe do progresso alcançado

Apêndice B: Mudar Ideias para Aumentar a Alegria no Trabalho

As organizações participantes do teste piloto do IHI para aumentar a alegria no trabalho usaram e adaptaram algumas das ideias de mudança descritas abaixo. As ideias de mudança são organizadas pelos nove componentes críticos do Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho (ver Figura 3).

Embora as ideias de mudança se apliquem a todos os colegas, os líderes têm responsabilidade em modelar o caminho e, ao mesmo tempo, esperam que outros demonstrem um comportamento consistente com sua posição e habilidades. Conforme mencionado no artigo, esse quadro conceitual desenha conceitos-chave e concorda com o Quadro Conceitual de Liderança de Alto Impacto do IHI e o Quadro Conceitual para Cuidado Seguro, confiável e eficaz; uma vez que alegria, liderança e altos níveis de desempenho estão indissociavelmente ligados.^{47,48} Os três indicadores melhoram juntos e, inversamente, todos os três declinarão juntos.

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
Segurança Física e Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Dedique ao líder: tempo, atenção, desenvolvimento de habilidades e recursos necessários para aumentar a alegria no trabalho • Os líderes modelam os comportamentos que criam e nutrem a segurança psicológica: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Seja acessível, visível e disponível para desenvolver relacionamentos com os colaboradores da equipe ◦ Reconheça os limites do conhecimento atual ◦ Demonstre falibilidade e humildade — não tenha todas as respostas ◦ Convide a participação de todos ◦ Veja as falhas como oportunidade de aprendizado ◦ Use uma linguagem clara e direta ◦ Estabeleça limites sobre o que é um comportamento aceitável e responsabilize os outros pela violação dos limites ◦ Demonstre respeito por todos os colaboradores, independentemente de sua função • Crie uma cultura de justa <ul style="list-style-type: none"> ◦ Responsabilize os profissionais de saúde, mas não utilize a punição para falhas humanas ◦ Estabeleça políticas e práticas usadas por todos para resolver problemas de danos e segurança ◦ Crie um modelo e incentive a equipe a falar se houver um 	<p>O Chefe do Exército australiano, o Tenente-General David Morrison, disse: “O padrão pelo qual você passa é o padrão que você aceita”.⁴⁹ Por exemplo, se um líder passa por pessoas que falam desrespeitosamente e não diz nada, envia uma mensagem de que o comportamento é aceitável. Identificar e modelar comportamentos também ajuda a equipe a saber o que esperar.</p> <p>Os líderes do <i>Hospital Quality Institute</i> visitam regularmente a área assistencial para conversar sobre o que é importante para conversar sobre o que é importante para eles em relação à segurança e agradecer às pessoas por serem abertas sobre riscos e problemas de segurança.</p> <p>O <i>Brigham and Women's Hospital</i> investe no apoio ao seu Centro de Profissionalismo e Apoio aos Pares. O Centro tem muitas funções, uma das quais é um recurso confidencial para qualquer funcionário levantar preocupações sobre o comportamento não profissional de um médico.</p> <p>Um estudo das equipes e da cultura de grupo mais eficazes conduzido pelo <i>Google</i> mostrou que as equipes tinham empatia uma pela outra, ouviam todos os membros do grupo e se revezavam na conversa, que tinham mais conhecimento compartilhado e desempenhavam com mais eficiência em equipe.⁵⁰</p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
	<p>problema que os preocupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ofereça apoio individual, em grupo e em pares para segundas vítimas de eventos adversos, particularmente eventos que envolvam danos ◦ Forneça treinamento regular e treinamento de competência para garantir habilidades e desenvolver confiança para alcançar a cultura desejada • Aborde questões de profissionalismo ou comportamento desrespeitoso por meio de mecanismos estabelecidos para ouvir e tratar reclamações <ul style="list-style-type: none"> ◦ Realize educação em profissionalismo, incluindo workshops para abordar comportamentos perturbadores, gerenciamento de conflitos, <i>feedback</i> e trabalho em equipe • Garanta que a justiça seja um valor exercitado diariamente <ul style="list-style-type: none"> ◦ Estabeleça sistemas equitativos para práticas organizacionais essenciais ou tópicos de equidade (por exemplo, salário, supervisores qualificados) ◦ Melhore a cultura de grupo incentivando a igualdade na distribuição de turnos de conversação e sensibilidade social (percebendo, compreendendo e respondendo aos pontos de vista de outras pessoas) ◦ Lide com preconceitos implícitos e explícitos na organização. • Dê atenção à segurança física <ul style="list-style-type: none"> ◦ Garanta que sistemas, equipamentos de assistência, políticas e práticas que tratam de lesões no local de trabalho estejam em uso o tempo todo, especialmente relacionados a riscos físicos, como elevação, deambulação dos pacientes ◦ Use escoltas, sistemas de pares e outros tipos de apoio em áreas de alto risco (saúde mental, departamento de emergência, extensão comunitária) conforme necessário 	<p><i>O Beth Israel Deaconess Medical Center e Kaiser Permanente rastreiam e lidam regularmente com os dias de trabalho perdidos por lesões e compartilham esses dados com a equipe e a equipe de liderança (por meio de um boletim informativo e seu site). As organizações mantêm um registro constante dos problemas abordados (atualizados mensalmente).</i></p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Significado e Propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forneça mensagens claras sobre o objetivo organizacional e uma linha de visão, por meio de orientações claras e frequentes sobre a missão e a visão da organização, para conectar os membros da equipe ao significado e ao objetivo do trabalho de cada um <ul style="list-style-type: none"> ◦ Destaque a importância do trabalho em relação às metas existentes ◦ Faça a linha de visão para propor uma discussão diária ◦ Líderes de todos os níveis comunicam as conexões diretas entre as metas da organização e o trabalho de todos (por exemplo, quando as taxas de infecção diminuem, cada líder local pode apontar para o trabalho da equipe de sua unidade que contribuiu — médicos, enfermeiros, serviços ambientais e outras equipes) • Concentre-se em quem está sendo atendido pelo trabalho e coloque um rosto humano por trás de cada estatística <ul style="list-style-type: none"> ◦ Lembre a equipe do “porquê” e encontre novas maneiras de reforçá-lo todos os dias ◦ Use os encontros diários ou as reuniões de equipe como um momento em que os colaboradores possam falar sobre por que o trabalho é importante para eles e o que contribui para um bom dia ◦ Envolver pacientes consultores para que compartilhem suas histórias para reconectar a equipe a seus objetivos pessoais ou incorporar os pacientes como membros da equipe para vincular regularmente ações à missão • Recrute a participação da equipe na definição da visão e na análise crítica da missão e dos objetivos da organização 	<p>A <i>Starbucks</i> ajuda a equipe a documentar os principais elementos da cultura desejada na organização por meio de um programa de Revisão da Missão. Os colaboradores são incentivados a falar se sentem que a organização não está cumprindo a missão ou os valores. Isso aumenta a estrutura corporativa por meio dos gerentes. A equipe também recebe livro de cultura que está escrito, compartilhado e reforçado por cada colaborador.</p> <p>Trazer veteranos de guerra para falar sobre suas experiências em assistência médica ajudou a equipe da <i>Veterans Health Administration</i> a conectar suas tarefas diárias de volta ao trabalho de melhoria.</p> <p>Conduzir rodadas de liderança com propósito para envolver os membros da equipe em conversas sobre como eles encontram significado e propósito em seu trabalho é uma prática altamente bem-sucedida.</p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Escolha e Autonomia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projete sistemas em que os membros da equipe possam fazer as escolhas que acharem mais apropriadas, sempre que possível <ul style="list-style-type: none"> ◦ Faça seleções nos produtos e serviços que eles usam ◦ Use modelos de trabalho flexíveis ◦ Garanta a transparência das informações para que os colegas possam fazer escolhas com base nas informações atuais • Certifique-se de que a equipe tenha oportunidades de expressar o que é importante para eles em público (por exemplo, em reuniões e em painéis de <i>feedback</i>) e anonimamente • Permita que os colegas identifiquem impedimentos no trabalho diário por meio de discussões e análises regulares e envolva-os em fazer melhorias para eliminar os impedimentos • Ensine aos membros da equipe como fazer o trabalho e, em seguida, como fazer melhorias quando enfrentarem desafios • Desenvolva sistemas para que todos saibam como estão se saindo em relação às metas e o que fazer para melhorar 	<p>Muitos programas, departamentos e clínicas têm um processo pelo qual a equipe lista as coisas que desperdiçam seu tempo. O líder do núcleo ajuda a identificar quais itens são de alta prioridade e apoia dois membros da equipe enquanto trabalham para remover a prática desnecessária. A equipe possui e resolve os problemas juntos.</p> <p>“Quebrar as regras” é um conceito no qual os líderes perguntam à sua equipe: “Se você pudesse quebrar ou alterar qualquer regra a serviço de um atendimento melhor, qual seria?” Os membros da Aliança de Liderança do IHI descobriram que esta pergunta permitiu que suas organizações identificassem áreas onde eles podem adotar medidas diretas para reduzir o desperdício administrativo oneroso, além de eliminar hábitos e regras que parecem prejudicar os cuidados sem benefício proporcional.⁵¹</p> <p>A <i>Atlassian</i>, uma empresa de software australiana, oferece a seus desenvolvedores um dia inteiro a cada trimestre para fazer o que quiserem. O único requisito é que eles compartilhem seus resultados ao final dessas 24 horas. Esses dias de autonomia resultaram em correções de software que nunca teriam existido.⁵²</p> <p>O compartilhamento de tarefas e as tarefas de trabalho gerenciadas pela equipe são formas bem testadas para garantir que os médicos tenham uma escolha sobre o que fazem e como fazem. Na <i>Bellin Health</i>, as equipes redesenharam a visita ao escritório para garantir que cada membro da equipe estivesse envolvido e trabalhando ao máximo em sua área de expertise na interação com o paciente.</p> <p>A <i>Baylor Scott & White Health</i> trabalhou para restaurar a autonomia de clínicas individuais por meio de treinamento de liderança para diretores médicos de clínicas individuais e apoiando a equipe por meio de alterações eletrônicas nos registros médicos. As lições aprendidas com a implantação do <i>Epíc</i> no centro do Texas foram usadas para implementar o treinamento e o fluxo de trabalho no norte do Texas, com foco na eficiência da equipe e no atendimento da equipe.</p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Reconhecimento e Recompensas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconheça regularmente ações que refletem a missão e celebre realizações ou contribuições consistentes com o objetivo organizacional • Desenvolva uma compreensão da vida diária dos membros da equipe, incluindo acompanhar regularmente os membros da equipe para experimentar o trabalho através dos olhos deles • Realize celebrações e recompensas significativas com frequência, enfatizando a melhoria, camaradagem e trabalho em equipe • Use incentivos financeiros e promoções de maneira justa e transparente, reconhecendo que isso raramente melhora o desempenho, mas é importante para os indivíduos 	<p>Os colaboradores da <i>Starbucks</i> carregam cartões para dar aos colegas de trabalho sempre que testemunham uma boa ação ou uma ação que reflete a missão.</p> <p>A <i>Veterans Health Administration</i> e outras organizações oferecem créditos de carga de trabalho aos funcionários por participarem de iniciativas fora da descrição de seu cargo que podem ser resgatadas por benefícios e uso de serviços.</p>
<p>Gestão Participativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garanta que existam sistemas para cultivar líderes centrais capazes e talentosos, dotando-os especificamente de habilidades na construção de relacionamentos de confiança, gestão participativa, formação de equipes e métodos e ferramentas de melhoria • Mantenha-se visível e conectado; garanta que líderes centrais e líderes executivos regularmente executem rondas propositais em todos os locais • Use as conversas do guia “O que é importante para você?” (Passo 1) para garantir que todos os colegas tenham voz para aumentar a alegria no trabalho (isso pode ser feito por meio de conversas individuais, reuniões de grupo ou sessões de <i>brainstorming</i> em grupo) e incluir colegas na elaboração de metas, estratégias e ações apropriadas para o local ou programa • Use tomadas de decisão de consenso • Empregue a tomada de decisão compartilhada, como um modelo interdisciplinar de governança compartilhada • Tenha o objetivo de eliminar o trabalho que não agrega valor, usando habilidades de gestão participativa e melhoria de desempenho • Demonstre interesse real no sucesso da carreira, resiliência e bem-estar pessoal dos membros da equipe (consulte a <i>Leadership Dimensions Assessment Tool</i> [Ferramenta de Avaliação de Dimensões de Liderança] no Apêndice C) 	<p>A <i>Seton Healthcare</i> observou dados internos que mostraram que as rondas de líderes estruturado por executivos com gerentes e funcionários teve um forte impacto positivo no engajamento. As organizações membro da Aliança de Liderança do IHI relatam que seus executivos passam um tempo se reconectando ao trabalho em si, por exemplo, durante dias dedicados a clinicar ou passando o tempo cumprimentando os pacientes. Essas atividades mostraram a outros que os líderes seniores valorizavam seu trabalho e faziam com que os líderes se sentissem conectados aos desafios no ponto de atendimento.</p> <p>Os executivos da <i>Barry-Wehmiller</i> ensinam seus líderes a ouvir. Eles oferecem um curso de treinamento, que inclui construir narrativas (<i>storytelling</i>), para ajudar os gerentes a valorizar “escutar para entender”.</p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Camaradagem e Trabalho em Equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie vínculos claros entre a camaradagem da melhoria do trabalho em equipe e a alegria no trabalho • Participe dos relacionamentos e camaradagem dentro da equipe/unidade <ul style="list-style-type: none"> ◦ Assuma a responsabilidade por interações respeitosas e espere-as dos outros ◦ Convide a participação em todos os tópicos ◦ Organize eventos sociais para colaboradores e suas famílias ◦ Agrupe os colaboradores em pares e alterne as equipes frequentemente para incentivar a troca de conhecimento, desenvolver capacidades e familiarizar os membros da equipe uns com os outros e os estilos de trabalho de cada um ◦ Encorajar a comensalidade (compartilhamento de uma mesa) — as pessoas que passam mais tempo juntas compartilhando uma mesa durante as refeições se relacionam de forma mais autêntica, criando melhores condições para trabalharem em equipe • Construa e apoie o trabalho em equipe <ul style="list-style-type: none"> ◦ Avalie as responsabilidades de cada disciplina e faça a correspondência entre os limites de licenciamento e o conjunto de habilidades para maximizar o desempenho ◦ Redesenhe fluxos de trabalho para que sejam claros, padronizados na medida em que faça sentido e sem desperdícios para garantir que todos estejam trabalhando de maneira eficaz e no mais alto nível de seu treinamento ◦ Modele e treine os colaboradores em habilidades profissionais e de comunicação ◦ Crie cursos, rodadas, treinamentos, grupos, programas e tempo para interação interdisciplinar ◦ Realize retiros para ter conversas importantes, destaque vínculos entre departamentos, foque em problemas e comece a falar sobre soluções ◦ Use exercícios de formação de equipe para criar confiança e familiaridade 	<p>No IHI, cada novo colaborador é pareado com um funcionário mais antigo em seus três primeiros meses na organização para ajudar a acostumar-se à cultura e aos processos e conhecer outros colaboradores.</p> <p><i>A Menlo Innovations</i> cria familiaridade e conexões entre os funcionários designando equipes de dois. Toda semana, as equipes mudam, incentivando o compartilhamento de conhecimento e o fortalecimento de capacidades, e garantindo que todos tenham uma chance de trabalhar juntos de forma mais íntima antes de trabalhar em projetos maiores que precisam de equipes maiores.</p> <p>Sempre que possível, facilite as coisas para que pequenos grupos de colaboradores possam fazer pausas e refeições juntos.</p> <p>Acordem uma instituição de caridade que a unidade ou clínica gostaria de apoiar em conjunto.</p> <p>O <i>Hospital Quality Institute</i> cria trabalho em equipe entre os departamentos, realizando minicursos com um grupo interdisciplinar de colaboradores. Os líderes também fazem rondas com a equipe para entender as experiências no ponto de atendimento.</p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Melhoria Diária</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garanta que todos os líderes tenham as habilidades necessárias para liderar a melhoria no trabalho diário, sejam hábeis na identificação e eliminação de desperdícios para que possam treinar equipes p participar de atividades de melhoria • Construa um sistema contínuo de <i>feedback</i>; mantenha uma lista contínua de “pedras nos sapatos” com o status de cada uma (por exemplo, problemas escalados na organização, melhorias em andamento) • Implemente alterações em tempo real, se possível; use uma abordagem em ritmo acelerado para testar alterações para mostrar o progresso rapidamente • Use a técnica de rastreamento visual de sucessos e fracassos das intervenções • Use métodos estruturados para reduzir as ineficiências do trabalho (por exemplo, “caminhadas pelo desperdício” são uma abordagem estruturada para identificar resíduos) • Peça a todos os membros da equipe que: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Comprometam-se a melhorar os processos de desempenho e trabalho diariamente ◦ Fale — compartilhe ideias, preocupações, perguntas; ajude os colegas a fazer o mesmo 	<p>Uma lista comum de ações para melhoria diária inclui o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padronize tudo o que fizer sentido ser padronizado • Todos em todos os níveis da organização sabem o que devem fazer e sabem como obter ajuda, se necessário • Práticas de gerenciamento visual — os principais indicadores são rastreados e visíveis a todos • Uso padrão de ferramentas de solução de problemas • Protocolos para escalar problemas para o nível certo • Integração intencional — consideração do impacto das melhorias em toda a organização

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Bem-estar e Resiliência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentive o bem-estar e a resiliência na equipe, para que cada membro da equipe tenha as ferramentas para lidar melhor com o estresse e recorrer a mecanismos de enfrentamento saudáveis <ul style="list-style-type: none"> ◦ Os líderes devem exemplificar o bem-estar e a resiliência individuais, atendendo ao seu próprio bem-estar e resiliência ◦ Use aplicativos móveis e outras ferramentas para promover hábitos saudáveis ◦ Incentive os colegas a serem líderes na adoção de atitudes positivas sobre o trabalho, bem como na identificação de oportunidades para melhorar e fazer parte da solução ◦ Empregue técnicas de atenção plena ◦ Atividade “Três Coisas Boas”: Incentive os membros da equipe a refletirem sobre três coisas boas todos os dias • Apoie a equipe por meio de mudanças pessoais e em toda a organização • Crie recursos como programas de assistência ao funcionário, aplicativos de bem-estar e recursos visíveis e acessíveis • Garanta que os líderes centrais tenham competência na facilitação de mudanças para diminuir o estresse durante as mudanças planejadas relacionadas ao trabalho • Reforce a responsabilidade individual, incorporando valores essenciais de respeito, civilidade, transparência e responsabilidade pessoal pelo bem-estar 	<p>Na <i>Mayo Clinic</i>, os líderes centrais e seniores incorporaram hábitos saudáveis à prática diária e incentivaram os colegas a usá-los também:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atividade física • Perdão • Tamanho correto das porções • Testes preventivos • Sono adequado • Tentar algo novo • Força e flexibilidade • Rir • Família e amigos • Dar atenção a vícios • Silenciar sua mente • Gratidão <p>O <i>Dartmouth Health Connect (Iora Health Primary Care Practice)</i> promove uma comunidade de saúde, fazendo com que colaboradores e pacientes participem de passeios pela feira e meditem cinco minutos pela manhã.</p> <p>Os departamentos da <i>Veterans Health Administration</i> incentivam a equipe a usar um aplicativo móvel gratuito (<i>Provider Resiliency</i>) para rastrear o desgaste pessoal e o bem-estar, além de fornecer dicas ou informações sobre como melhorar os níveis de ambos.</p>

Componente do Quadro Conceitual do IHI	Ideias de mudanças a serem testadas	Exemplos ilustrativos
<p>Medição em Tempo Real</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie sistemas de medição que rastreiem e exibam dados em tempo real e melhorias contínuas • Procure dados existentes em pesquisas de engajamento, pesquisas de cultura de segurança, taxas de rotatividade, taxas de rotatividade, taxas de absenteísmo, taxas de lesões por dia de trabalho perdido ou escores de esgotamento para poder rastrear o engajamento e o esgotamento regularmente • Torne as preocupações da equipe e o que importa para elas visíveis e transparentes, incluindo pôsteres/quadros brancos convidando a darem opiniões sobre o que importa • Promova discussões regulares e abertas sobre o que está funcionando e o que não está incluindo reuniões regulares, grupos de trabalho e reuniões de equipe para compartilhar destaques e a descrição de um bom dia 	<p>O IHI usa pesquisas de pulso administradas mensalmente para acompanhar o engajamento e a satisfação. Os resultados são relatados a toda a equipe todos os meses, e a equipe está envolvida em como abordar preocupações específicas.</p> <p>A pesquisa da <i>Baylor Scott & White Health</i> com médicos da atenção básica pergunta sobre seu plano de cinco anos como marcador de esgotamento.</p> <p>A <i>Veterans Health Administration</i> criou um aplicativo para rastrear a resiliência em tempo real através dos smartphones dos colaboradores.</p>

Apêndice C: Ferramentas de Avaliação para Aumentar a Alegria no Trabalho

A medida em que as organizações de assistência médica começam a trabalhar para aumentar a alegria no trabalho, as ferramentas de autoavaliação ajudam a orientar seus esforços e medir o progresso — identificar oportunidades específicas de melhoria e determinar se as alterações que estão testando estão levando à melhoria. As ferramentas de avaliação descritas abaixo se destinam a ajudar as organizações a avaliar os níveis atuais de alegria no trabalho e a avaliar o impacto de seus esforços de melhoria relacionados aos componentes do Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho descrita neste documento.

Indicadores em Nível de Sistema

A maioria das organizações de saúde utiliza pesquisas padrão de satisfação ou de engajamento da equipe. Existem muitos fornecedores, incluindo abordagens online com modelos exclusivos para serviços de saúde. Abaixo estão outras abordagens de medição que nossos especialistas e equipes de teste pilotos acharam úteis.

Net Promoter Score⁵³

O Net Promoter Score (NPS) foi originalmente criado pela *Harvard Business Review* em 2003 para indicar o envolvimento do cliente. É adaptável, no entanto, para medir o envolvimento dos membros da equipe interna.

Para determinar o NPS interno, pergunte aos colaboradores: “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar esta empresa como um local de trabalho?” Uma pontuação 0 (zero) sugere que eles alertariam as pessoas para não aplicar e uma pontuação de 10 sugere que eles iriam a todos que conhecem para aplicar imediatamente. Pontuações de 0 a 6 indicam detratores, 7 e 8 passivos e 9 e 10 promotores (embora alguns incluam 8 nesse último grupo também). Após a coleta das respostas, calcule o NPS interno = (número de promotores - número de detratores) / número total de respondentes.

Quando usar esta ferramenta: Se sua organização está procurando uma medida geral de alegria no trabalho, pode ser uma boa medida a ser rastreada, pois fornece uma sensação de como os colegas veem a organização.

Avaliação das Dimensões de Liderança da *Mayo Clinic*²⁴

A *Mayo Clinic* (Clínica Mayo) reconheceu que a habilidade de liderança está intimamente associada ao desgaste. Em pesquisas que avaliam a relação entre as qualidades de liderança do supervisor e o esgotamento, os pesquisadores descobriram que as pontuações compostas de liderança se correlacionam fortemente com as pontuações de esgotamento e satisfação dos indivíduos. O rastreamento da capacidade de liderança no ponto de serviço permite que os líderes seniores identifiquem as melhores práticas de disseminação e intervenham quando um líder está com dificuldades.

Durante o teste piloto do Quadro Conceitual do IHI para Aumentar a Alegria no Trabalho, o IHI criou uma pequena ferramenta de avaliação que destacava as dimensões mais importantes da liderança (adaptada da avaliação da Clínica Mayo):

Meu Líder	1 – baixo 5 – alto	Como é quando acontece:
Conversa sobre minha progressão na carreira		
Me inspira a dar o meu melhor		
Me permite realizar o meu trabalho		
Interessa-se pela minha opinião		
Nos encoraja a dar ideias para melhorias		
Me trata com respeito e dignidade		
Dá bons feedback e coaching sobre meu desempenho		
Me parabeniza pelo trabalho bem feito		
Me mantém informado sobre mudanças que ocorrem na nossa organização		
Me incentiva a desenvolver meus talentos e habilidades		
Eu recomendaria que trabalhasse para esse líder		
No geral, o quanto você está satisfeito com seu líder?		

Quando usar esta ferramenta: A Avaliação das Dimensões da Liderança pode ser administrada a indivíduos ou a grupos. Os dados individuais destacam áreas em que vários supervisores ou áreas de liderança precisam de treinamento ou aprimoramento adicional. A conclusão desta avaliação com um grupo facilita as conversas sobre destaques e áreas de melhoria.

Questionário de Atitudes de Segurança⁵⁴

O Questionário de Atitudes de Segurança foi desenvolvido por Bryan Sexton, Eric Thomas e Bob Helmreich para organizações avaliarem sua cultura de segurança. Esta pesquisa suscita atitudes dos profissionais de saúde usando seis fatores: clima de trabalho em equipe, satisfação no trabalho, gestão, clima de segurança, condições de trabalho e reconhecimento de estresse. A pesquisa foi validada para uso em cuidados intensivos, salas de operações, farmácias, clínicas ambulatoriais, trabalho de parto e ambientes gerais de internação.

Quando usar esta ferramenta: Use esta pesquisa para avaliar a cultura de segurança, identificar áreas de melhoria e destacar pontos fortes em toda a organização. A pesquisa pode ser usada para estabelecer dados de linha de base sobre a cultura existente de uma organização, para comparar a cultura internamente entre especialidades ou para comparar o desempenho clínico entre as organizações.

AHRQ Pesquisas sobre Cultura de Segurança do Paciente⁵⁵

A *Agency for Healthcare Research and Quality* (AHRQ, Agência de Pesquisa e Qualidade em Saúde) patrocinou o desenvolvimento de pesquisas sobre cultura de segurança do paciente, personalizadas por especialização — hospital, consultório médico, asilo, farmácia comunitária e cirurgia ambulatorial.

Quando usar esta ferramenta: essas pesquisas são usadas para avaliar a cultura de segurança atual de uma organização, conscientizar sobre questões de segurança do paciente, identificar áreas de melhoria, destacar pontos fortes e fornecer a capacidade de visualizar os dados ao longo

do tempo. Esses dados podem ser usados para comparações entre especialidades ou áreas da organização ou comparação externa entre organizações e o setor de saúde.

Inventário de *Burnout* de Maslach⁵⁶

O *Maslach Burnout Inventory* (Inventário de *Burnout* de Maslach), desenvolvido por Christina Maslach e Susan Jackson, tem sido amplamente reconhecido e usado para medir o *burnout*. Essa ferramenta aborda três escalas: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal.

Quando usar esta ferramenta: o Inventário de *Burnout* de Maslach mede a relação dos entrevistados com o trabalho; normalmente é usado para avaliar um grupo de colaboradores em uma organização, e não como um instrumento de diagnóstico individual. As pontuações do grupo podem ser correlacionadas com outras informações demográficas e usadas como dados de linha de base para determinar o impacto de uma intervenção.

Levantamento *Mini Z* de *Burnout*⁶⁷

O *Mini Z Burnout Survey* (Levantamento *Mini Z* de *Burnout*), desenvolvido pela *AMA StepsForward*, é usado para determinar os níveis de estresse no local de trabalho, dos cuidados de saúde e como eles se comparam com os outros no mesmo campo de atuação. A pesquisa curta de 10 itens mede o *burnout* e o ambiente onde são administrados cuidados de saúde.

Quando usar esta ferramenta: A pesquisa deve ser distribuída anualmente e preenchida individualmente por todos os fornecedores dentro de um ponto de atendimento. Os dados podem ser usados como uma medida de linha de base (baseline) e como um indicador do bem-estar geral da equipe ao longo do tempo.

Pesquisa de Nove Itens para Medir o Envolvimento dos Médicos na Abordagem das Disparidades nos Cuidados de Saúde⁵⁸

Esta pesquisa foi desenvolvida por Matt Wynia e colegas da *American Medical Association*. Embora a ferramenta tenha sido projetada para médicos, o *Henry Ford Health System* modificou-a com permissão de uso para todos os colaboradores. Como a equidade e a justiça são fundamentais para um ambiente de trabalho alegre, a avaliação dos níveis de engajamento pode orientar os esforços de melhoria.

Quando usar esta ferramenta: A pesquisa de nove itens é usada para medir o envolvimento (médico ou equipe) no tratamento de disparidades na saúde.

Modelo de Características de Trabalho de Hackman e Oldham para Satisfação no Trabalho⁵⁹

O *Job Characteristics Model* (Modelo de Características do Trabalho) propôs um conjunto de qualidades importantes do trabalho, um conjunto de mediadores psicológicos que vinculavam essas características ao resultado e um conjunto de resultados pessoais e profissionais avaliados. O trabalho significativo foi um importante estado psicológico que funciona como mediador entre as características da variedade de habilidades, a identidade da tarefa e o significado da tarefa e os resultados da motivação interna (intrínseca) do trabalho, desempenho do trabalho, satisfação com o trabalho, absentismo e rotatividade.

Quando usar esta ferramenta: Essa ferramenta é mais bem usada com esforços que buscam

melhorar o significado e o objetivo no trabalho (por exemplo, esforços focados no enriquecimento do trabalho e na melhoria da natureza essencial do trabalho realizado).

Indicadores em Nível Local

Medida Visual Diária

Para medir a alegria no trabalho em tempo real, o IHI criou uma medida visual — uma jarra de vidro colocada perto do elevador na qual os funcionários largam uma bola de gude por dia: uma bola de gude azul para um bom dia, em que o indivíduo fez progresso (☺), ou uma bola de gude marrom para um dia sem progresso (☹). Um membro designado da equipe conta o número de bolinhas azuis e marrons todas as manhãs e rastreia a contagem total. Uma rápida olhada na jarra permite que a equipe avalie o humor diário da organização. Os líderes também usam esses dados para avaliar os níveis de alegria no trabalho ao longo do tempo.

Quando usar esta ferramenta: A medição em tempo real pode ser usada para envolver os funcionários na avaliação diária da alegria no trabalho. Os dados gerados por ferramentas simples de medição visual — como a jarra de bolinhas de gude ou um quadro branco com duas colunas (uma com um rosto sorridente (☺), e outra com uma expressão carrancuda (☹) nas quais os colaboradores indicam sua “alegria no trabalho” para esse dia colocando uma marca de seleção na coluna apropriada — pode ajudar os líderes a avaliar rapidamente o ambiente atual diariamente.

Três Perguntas Diárias

Derivadas do trabalho realizado por Paul O'Neill ao liderar a *Alcoa* como uma das organizações mais seguras do mundo, essas questões foram adotadas pelo *Lucian Leape Institute*.² Para encontrar alegria e significado em seu trabalho diário, cada pessoa na força de trabalho deve ser capaz de responder afirmativamente a três perguntas por dia:

- Sou tratado com dignidade e respeito por todos?
- Tenho o que preciso para poder dar uma contribuição que dê sentido à minha vida?
- Sou reconhecido e agradecido pelo que faço?

Quando usar esta ferramenta: Os líderes centrais podem usar essas perguntas como base para conversas em reuniões diárias ou reuniões de equipe. Em vez de serem uma ferramenta de medição em si, as três perguntas podem servir como uma ferramenta de avaliação, perguntando aos membros da equipe: “Como seria se pudéssemos responder 'sim' a cada pergunta?”

Pesquisa de Pulso

As pesquisas de pulso são um sistema de pesquisa rápido e frequente, desenvolvido propositalmente para evitar perguntas complexas e fornecer uma visão rápida da saúde de uma empresa.

No IHI, as pesquisas de pulso são curtas (10 perguntas ou menos), em uma escala Likert de 5 pontos (“Concordo plenamente” a “Discordo totalmente”) que são distribuídas mensalmente ou trimestralmente (em vez de anualmente). Eles fornecem à organização dados frequentes para avaliar o envolvimento geral da equipe e verificar se os esforços para aumentar a alegria no trabalho estão fazendo diferença. O uso de pesquisas curtas e mais frequentes permite a coleta regular de dados sem sobrecarregar a equipe ou causar desgaste na pesquisa.

O IHI inclui um conjunto de perguntas principais em todas as pesquisas, com perguntas adicionais focadas em um tópico diferente cada vez que a pesquisa é enviada.

Perguntas principais da pesquisa do IHI Pulse Survey (incluídas em todas as pesquisas):

- No geral, o IHI é um excelente local para trabalhar.
- Acredito que o IHI está indo na direção certa.
- Meu supervisor imediato se preocupa com o trabalho que faço.
- Sinto-me confortável em abordar problemas e questões difíceis.
- Sinto que as pessoas do IHI respeitam e levam em consideração todas as opiniões expressas.

Exemplo de perguntas específicas de tópicos (incluídas em uma pesquisa por vez):

Janeiro:

- Estou confiante acerca do meu futuro no IHI.
- Meu trabalho me faz sentir parte de algo significativo.
- Estou satisfeito com meu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Março:

- Meu cargo atual me permite desenvolver minhas habilidades profissionais.
- Sinto que tenho pelo menos uma pessoa em uma função gerencial/supervisora no IHI que cuida do meu desenvolvimento profissional.

Maior:

- Meu supervisor imediato se importa comigo como pessoa.
- Tenho um amigo no trabalho.
- Meus colegas do IHI aplicam regularmente os valores do IHI em suas interações diárias.
- Estou confiante de que posso participar efetivamente dos esforços para melhorar os processos do IHI.

Setembro:

- A equipe executiva do IHI se preocupa com o trabalho que faço.
- Sinto-me bem informado sobre decisões importantes.
- Sinto-me reconhecido pela minha contribuição.

Novembro:

- Meu salário é justo pelo trabalho que faço.
- Meu pacote de benefícios é bom em comparação com outros da indústria.
- Quando usar esta ferramenta: A pesquisa de pulso pode ser usada como parte dos esforços internos da sua organização para aumentar a alegria no trabalho, para consultar regularmente os membros da equipe e identificar áreas que precisam ser aprimoradas. Este é um bom tipo de avaliação para começar, se a sua organização não avaliar regularmente o envolvimento da equipe, a satisfação e a alegria no trabalho.

Referências

- ¹ Shanafelt TD, Hasan O, Dyrbye LN, et al. Changes in burnout and satisfaction with work-life balance in physicians and the general US working population between 2011 and 2014. *Mayo Clinic Proceedings*. 2015 Dec;90(12):1600-1613.
- ² Lucian Leape Institute. *Through the Eyes of the Workforce: Creating Joy, Meaning, and Safer Health Care*. Boston, MA: National Patient Safety Foundation; 2013.
- ³ Antonovsky A. *Health, Stress, and Coping*. San Francisco: Jossey Bass; 1985.
- ⁴ Deming WE. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study; 1986.
- ⁵ West M, Dawson J, Admasachew L, Topakas A. *NHS Staff Management and Health Service Quality*. London: Department of Health, UK Government; August 31, 2011.
- ⁶ Wyatt R, Laderman M, Botwinick L, Mate K, Whittington J. *Achieving Health Equity: A Guide for Health Care Organizations*. IHI White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2016. <http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/Achieving-Health-Equity.aspx>
- ⁷ Department for Business, Innovation, and Skills. *The Business Case for Equality and Diversity: A Survey of the Academic Literature*. (BIS Occasional Paper No. 4) London: Government Equalities Office, UK Government; January 2013. <https://www.gov.uk/government/publications/the-business-case-for-equality-and-diversity-a-survey-of-the-academic-literature>
- ⁸ Robinson D, Perryman S, Hayday S. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies; 2004. <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- ⁹ Bassi L, McMurrer D. Maximizing your return through people. *Harvard Business Review*. March 2007. <https://hbr.org/2007/03/maximizing-your-return-on-people>
- ¹⁰ MacLeod D, Clarke N. *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement: A Report to Government*. London: Department for Business, Innovation, and Skills, UK Government; July 2009. <http://hdl.voced.edu.au/10707/149387>
- ¹¹ Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2002;87(2):268-279.
- ¹² Burton J. *The Business Case for a Healthy Workplace*. Industrial Accident Prevention Association; 2008. http://www.iapa.ca/pdf/fd_business_case_healthy_workplace.pdf
- ¹³ Paller DA, Perkins E. What's the key to providing quality healthcare? *Gallup Business Journal*. December 9, 2004. <http://www.gallup.com/businessjournal/14296/whats-key-providing-quality-healthcare.aspx>

- ¹⁴ Shanafelt TD, Balch CM, Bechamps G, et al. Burnout and medical errors among American surgeons. *Annals of Surgery*. 2010;251(6):995-1000.
- ¹⁵ Dewa CS, Loong D, Bonato S, Thanh NX, Jacobs P. How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review. *BMC Health Services Research*. 2014;14(325). <http://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-14-325>
- ¹⁶ Swensen S, MD, Kabcenell A, Shanafelt TD. Physician–organization collaboration reduces physician burnout and promotes engagement: The Mayo Clinic experience. *Journal of Healthcare Management*. 2016;61(2):105-127.
- ¹⁷ Scutte L. What you don't know can cost you: Building a business case for recruitment and retention best practices. *Journal of Association of Staff Physician Recruiters*. Summer 2012. <http://www.aspr.org/?696>
- ¹⁸ Martin J, Schmidt C. How to keep your top talent. *Harvard Business Review*. May 2010. <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>
- ¹⁹ Kim S. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*. 2002;62(2):231-241.
- ²⁰ Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabcenell A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. IHI White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2013. <http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/HighImpactLeadership.aspx>
- ²¹ Frankel A, Haraden C, Federico F, Lenoci-Edwards J. *A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care*. White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare; 2017. <http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/Framework-Safe-Reliable-Effective-Care.aspx>
- ²² Shannon D. Physician well-being: A powerful way to improve the patient experience. *ACPE Physician Executive Journal*. July/August 2013. http://www.mdwriter.com/uploads/1/8/0/3/18033585/acpe_physician_well-being_a_powerful_way_to_improve_the_patient_experience.pdf
- ²³ Barry MJ, Edgman-Levitan S. Shared decision making: Pinnacle of patient-centered care. *New England Journal of Medicine*. 2012 Mar;366(9):780-781.
- ²⁴ Shanafelt TD, Gorringer G, Menaker R, et al. The impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*. 2015;90(4):432-440.
- ²⁵ Martin A. *The Changing Nature of Leadership*. Center for Creative Leadership; 2007. <https://www.ccl.org/articles/white-papers/the-changing-nature-of-leadership-a-ccl-research-white-paper/>
- ²⁶ Poston B. An exercise in personal exploration: Maslow's hierarchy of needs. *The Surgical Technologist*. 2009 Aug;347-353.
- ²⁷ Institute for Healthcare Improvement. "How to Improve: Science of Improvement." <http://www.ihl.org/resources/Pages/HowtoImprove/ScienceofImprovementHowtoImprove.aspx>

- ²⁸ Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 1985.
- ²⁹ Pratt S, Kenney L, Scott SD, Wu AW. How to develop a second victim support program: A toolkit for health care organizations. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*. 2012;38(5):235-240.
- ³⁰ Ulrich BT, Buerhaus PI, Donelan K, Norman L, Dittus R. How RNs view the work environment: Results of a national survey of registered nurses. *Journal of Nursing Administration*. 2005;35(9):389-396.
- ³¹ Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999;44(2):350-383.
- ³² Edmondson A. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass; 2012.
- ³³ American College of Healthcare Executives and NPSF Lucian Leape Institute. *Leading a Culture of Safety: A Blueprint for Success*. Chicago: American College of Healthcare Executives; 2017.
- ³⁴ Heathfield SM. 20 ways Zappos reinforces company culture. *The Balance*. June 28, 2016. <https://www.thebalance.com/zappos-company-culture-1918813>
- ³⁵ Judge TA, Piccolo RF, Podsakoff NP, Shaw JC, Rich BL. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. 2010;77(2):157-167.
- ³⁶ Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. January 2003. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- ³⁷ Epstein RM, Krasner MS. Physician resilience: What it means, why it matters, and how to promote it. *Academic Medicine*. 2013;88(3):301-303.
- ³⁸ Leveck ML, Jones CB. The nursing practice environment, staff retention, and quality of care. *Research in Nursing and Health*. 1996;19:331-343.
- ³⁹ Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabcenell A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. IHI White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2013.
- ⁴⁰ Frankel A, Haraden C, Federico F, Lenoci-Edwards J. *A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care*. White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare; 2017.
- ⁴¹ West CP, Dyrbye LN, Rabatin JT, et al. Intervention to promote physician wellbeing, job satisfaction, and professionalism: A randomized clinical trial. *JAMA Internal Medicine*. 2014;174(4):527-533.
- ⁴² Goleman D, Boyatzis R, McKee A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press; 2013.
- ⁴³ Hayes C. “Highly Adoptable Improvement.” <http://www.highlyadoptableqi.com/index.html>

- 44 Hektner JM, Schmidt JA, Csikszentmihalyi M. *Experience Sampling Method: Measuring the Quality of Everyday Life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.; 2007.
- 45 Sherwood R. Employee engagement drives health care quality and financial returns. *Harvard Business Review*. October 2013. <https://hbr.org/2013/10/employee-engagement-drives-health-care-quality-and-financial-returns>
- 46 Balik B, White K. *Listen to Understand: Conversation Guide*. June 2017.
- 47 Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabcenell A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. IHI White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2013.
- 48 Frankel A, Haraden C, Federico F, Lenoci-Edwards J. *A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care*. White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare; 2017.
- 49 AustralianArmyHQ. “Chief of Army Lieutenant General David Morrison Message about Unacceptable Behavior.” June 12, 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=QaqpoeVgr8U>
- 50 Duhigg C. What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. February 28, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- 51 Berwick D, Loehrer S, Gunther-Murphy C. Breaking the rules for better care. *Journal of the American Medical Association*. 2017 Jun;317(21):2161-2162.
- 52 Atlassian. “ShipIt.” <https://www.atlassian.com/company/shipit>
- 53 Reichheld FF. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. December 2003. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- 54 Sexton JB, Helmreich RL, Neilands TB, et al. The Safety Attitudes Questionnaire: Psychometric properties, benchmarking data, and emerging research. *BMC Health Services Research*. 2006 Apr;6:44.
- 55 Agency for Healthcare Research and Quality. “Surveys on Patient Safety Culture.” <https://www.ahrq.gov/professionals/quality-patient-safety/patientsafetyculture/index.html>
- 56 Maslach C, Jackson SE, Leiter M. *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1996.
- 57 American Medical Association StepsForward. “Mini Z Burnout Survey.” <https://www.stepsforward.org/modules/physician-burnout-survey>
- 58 Alexander GC, Lin S, Sayla MA, Wynia MK. Development of a measure of physician engagement in addressing racial and ethnic health care disparities. *Health Services Research*. 2008;43(2):773-784.
- 59 Hackman JR. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976;16(2):250-279.

Institute for Healthcare Improvement
20 University Road
Cambridge, MA 02138 USA

