



2º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SESI DE SAÚDE SUPLEMENTAR

Psicologia da Mudança

Kate Hilton, JD,

Faculdade MTS, Instituto de Melhoria da Saúde

Consultor Sênior, RePense a Saúde

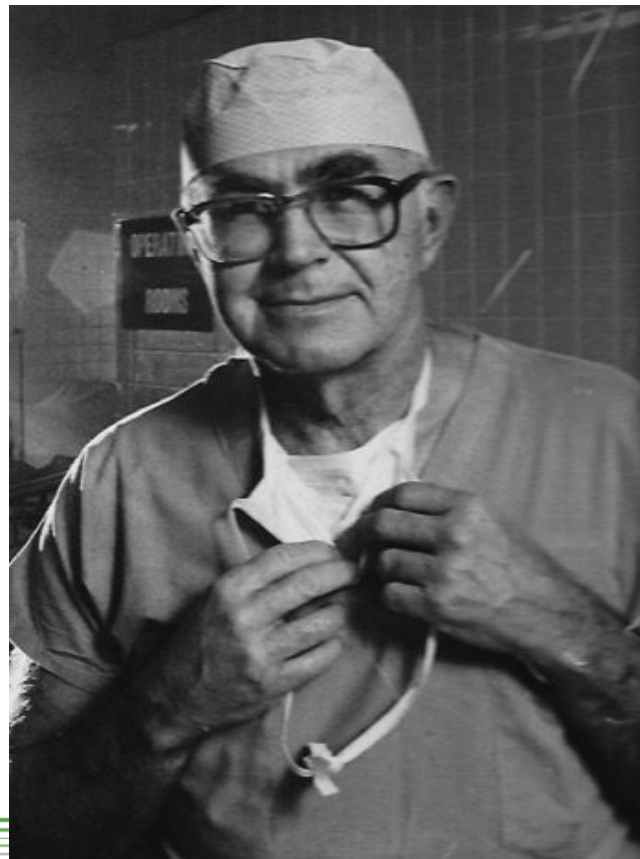
Faculdade Líder, Bolsista do Atlântico pela Equidade de Saúde, Universidade
George Washington



Serviço Social da Indústria

PELO FUTURO DO TRABALHO

Meus Pais



Cuidado Paliativo em Minha Cidade Natal



Our Mission:
Partnering with patients
and families to improve
quality of life throughout
serious illness



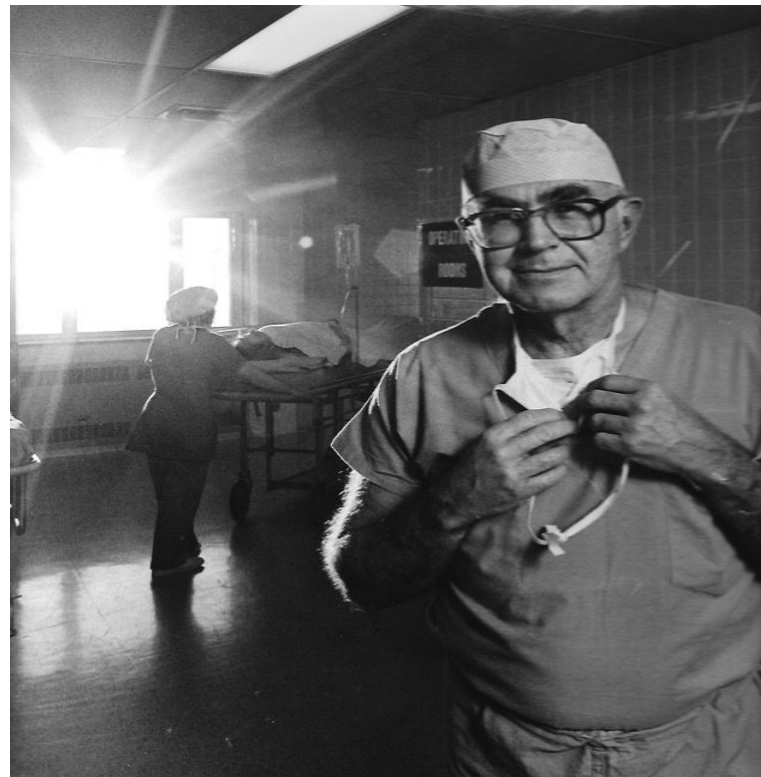


O Grace

Our Mission:
Partnering with patients
and families to improve
quality of life throughout
serious illness



Richard J. Botham



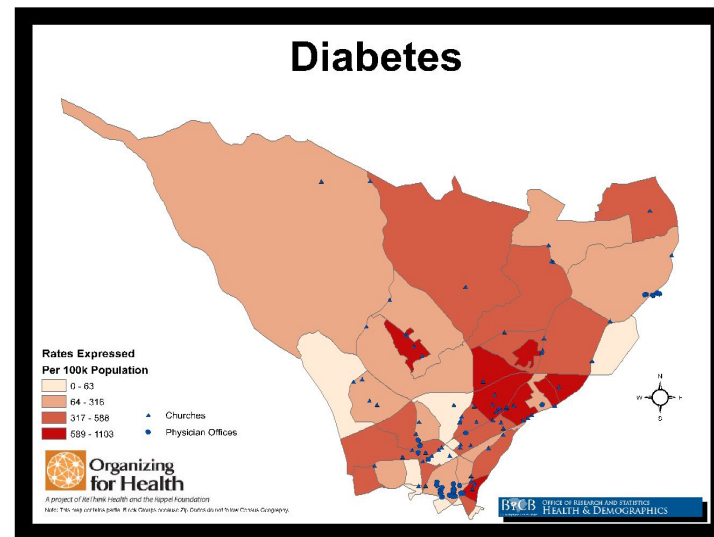


Dr. Richard Foster

Vice-presidente sênior de qualidade e segurança do paciente
Associação de hospitais da Carolina do Sul

CEP 29203 em Columbia, SC, EUA

- 45.605 pessoas
- 60+% acima do peso
- 33% sem seguro
- 50% Medicaid/care
- Predominantemente negro
- 30,3% pobres / 57,1% baixa renda
- 29203 custo de ED: US\$ 7.358 por pessoa (v. 29720 = US\$2.667)
- Uma das taxas de amputação por diabetes mais altas nos E.U.A



Objetivo: Inovar para o redesenho do sistema

- Atingir o objetivo triplo e a equidade em saúde
- Envolver vários grupos de partes interessadas em ações coletivas
- Responder diretamente aos valores e interesses expressos da comunidade
- Usar recursos existentes engenhosamente



Desafios Adaptáveis

- Histórias anteriores entre as partes interessadas desafiaram a capacidade das instituições de “*brincar juntas*”
- Ninguém teve capacidade de responsabilizar outras partes interessadas
- Os membros da comunidade tinham que estar envolvidos - para evitar o *tokenismo*, eles tinham que construir um poder real

Mudança Técnica vs. Adaptável

	Problema e Solução	Trabalho de Quem	Tipo de Trabalho
Técnico	Prático	Especialista	Conserto rápido
Ambos			
Adaptável	Requer aprendizado	Stakeholders	Experimentar para progredir

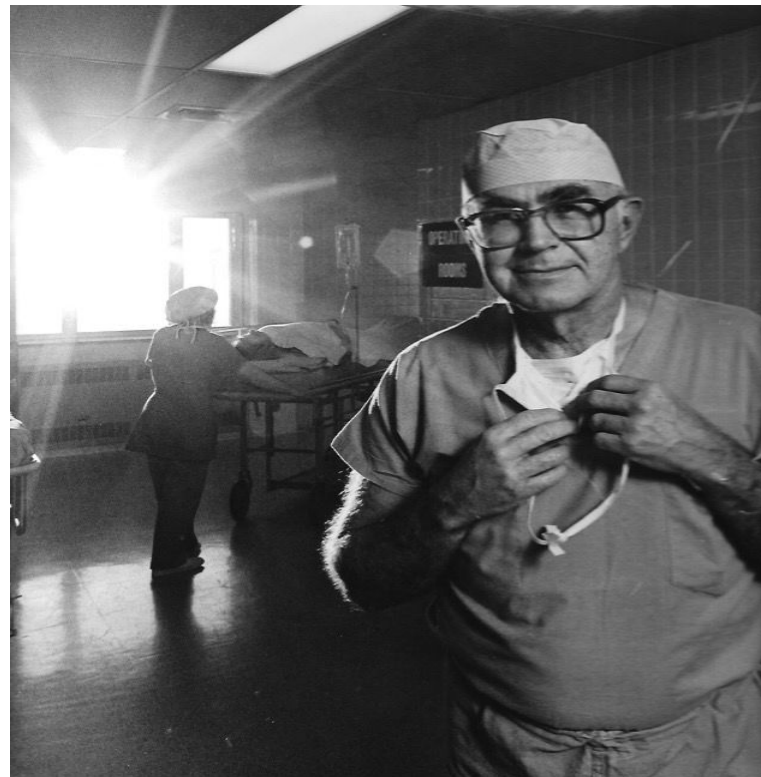
Quais são as barreiras adaptáveis à
mudança que você enfrenta ao
avançar no cuidado baseado em
valor?

Desafios Adaptáveis

- Lutas de poder
- Falta de adesão
- Poucos ou nenhum resultado desde o início
- Precisa se adaptar a diferentes contextos
- Muita mudança de uma só vez
- Manter a motivação
- Demandas concorrentes no tempo das pessoas
- Oposição dentro de nós mesmos para mudar
- Incentivos desalinhados
- Medo do fracasso, rejeição, perda de emprego
- Estratégias confusas
- Falta de liderança
- Comunicação unidirecional
- Mau planejamento da força de trabalho
- Abafando a inovação
- Jogando pelo seguro
- Má gestão do projeto
- Subavaliação do pessoal
- Inibindo o ambiente
- Apenas motivação extrínseca

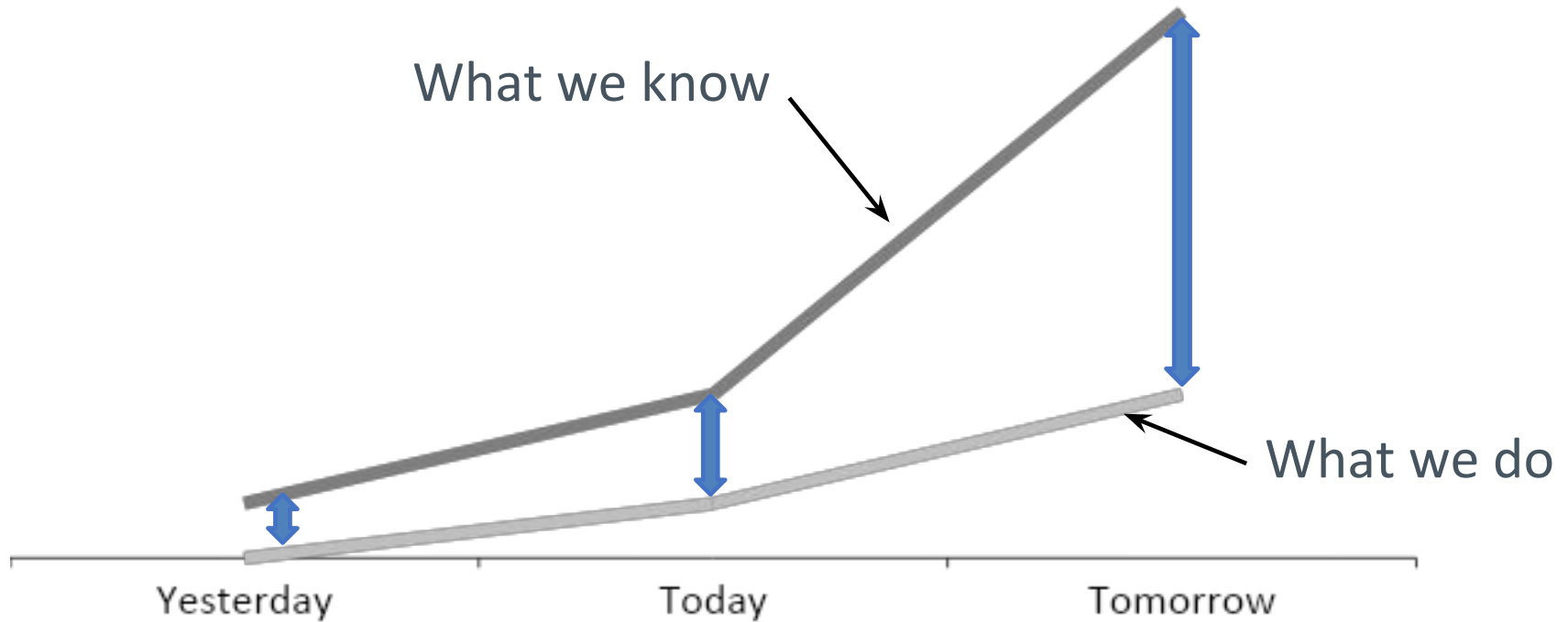
Por que isso importa?

Richard J. Botham

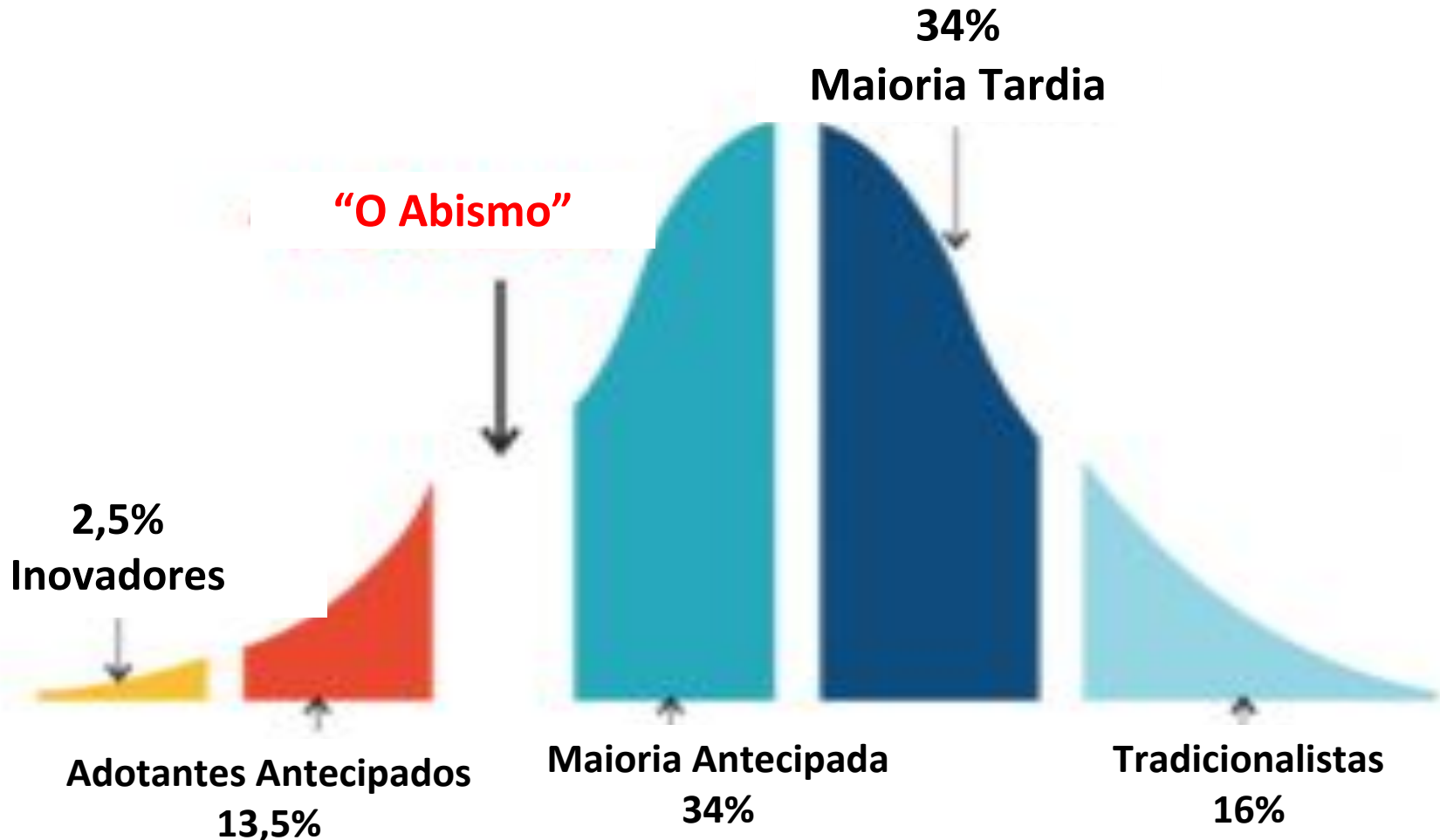




A lacuna do "saber fazer"



Taxa em que a mudança se espalha: Pessoas



Taxa em que a mudança se espalha: Pessoas



Like



Love



Haha



Wow



Sad



Angry

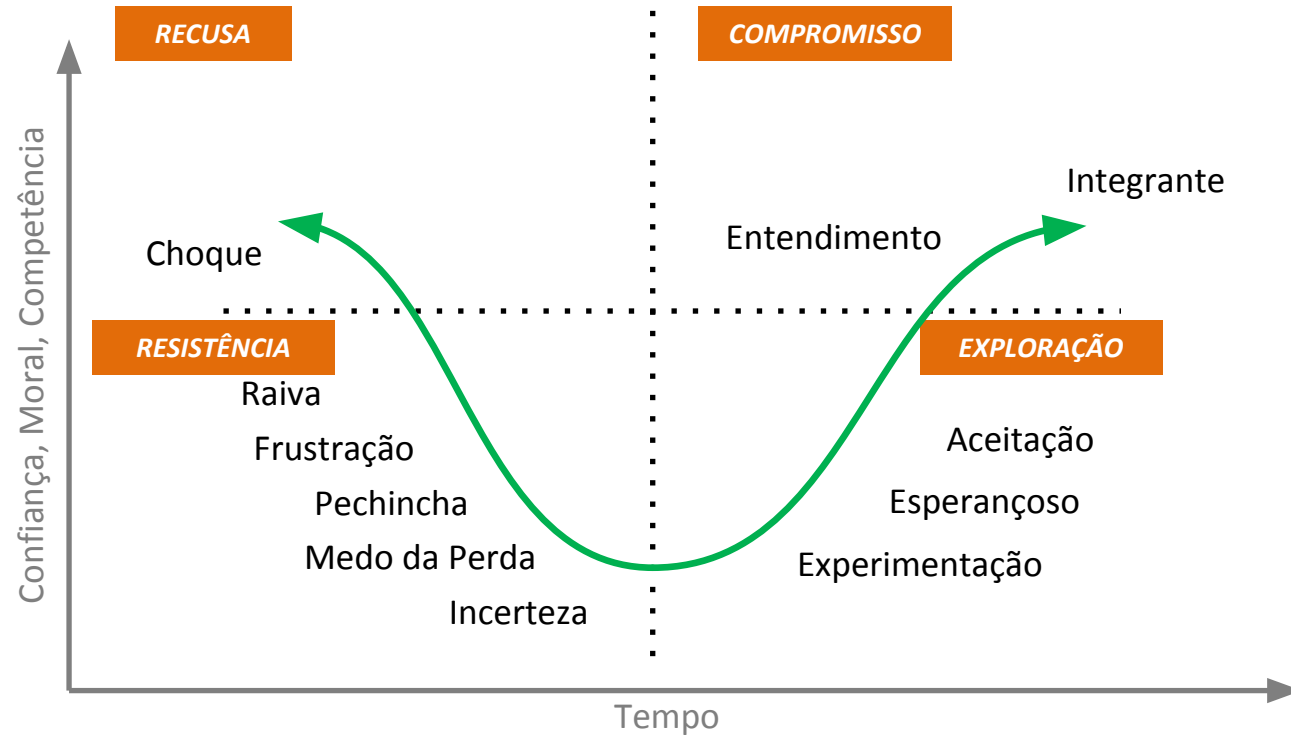


O que nos impede?

- Resistência é o julgamento feito pelo cérebro quando a mudança ameaça o que as pessoas estão fazendo atualmente
 - Neurologicamente, primeiro o cérebro emocional sente algo negativo sobre a mudança e depois o cérebro racional entra em ação e pensa em razões para defender esse sentimento.



Transições e Emoções



Três mudanças de mentalidade

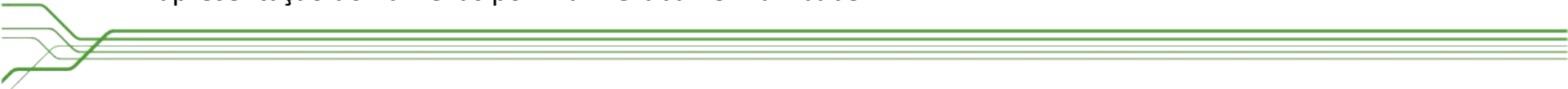
(1) Resistência é bom



Resistência é bom

- Devo resistir?
- Sim! Resistência é o que queremos!
 - Resistência à mudança não é um problema - é esperado
 - Resistência indica compromisso com a mudança e apresenta um dilema sobre como trabalharemos juntos para resolvê-la

Fonte: A ciência por trás da resistência à mudança: o que a pesquisa diz e como ela pode ajudá-lo, apresentação do KaiNexus por Mark Graban e Mark Jaben



Resistência é bom

- A postura defensiva e as opções de duelo são um beco sem saída
 - O cérebro prefere defender sua própria história



Crédito: Jaben, A Ciência por Trás da Resistência à Mudança

Resistência é bom

- Jujutsu(Jiu-jitsu)!
 - “Ju(jiu)” = “gentil, flexível, produzir”
 - “Jutsu” = arte
- Trabalhar com resistência em vez de confrontá-la com sua própria força



Três mudanças de mentalidade

- (1) Resistência é bom
- (2) Pare de dizer aos outros o que fazer



Reformulando a Pergunta

De:

- Como posso fazer com que todas essas pessoas façam o que *quero* que elas façam?

Para:

- Como posso fazer com que todas essas pessoas façam o que elas querem?

Três mudanças de mentalidade

- (1) Resistência é bom
- (2) Pare de dizer aos outros o que fazer
- (3) Seu time vale ouro

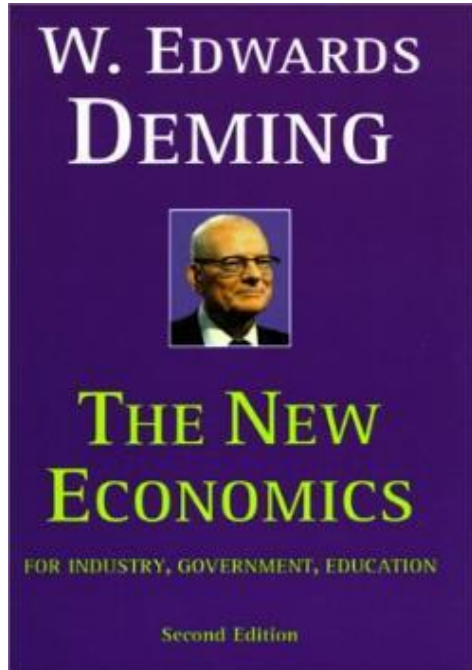


Seu time vale ouro

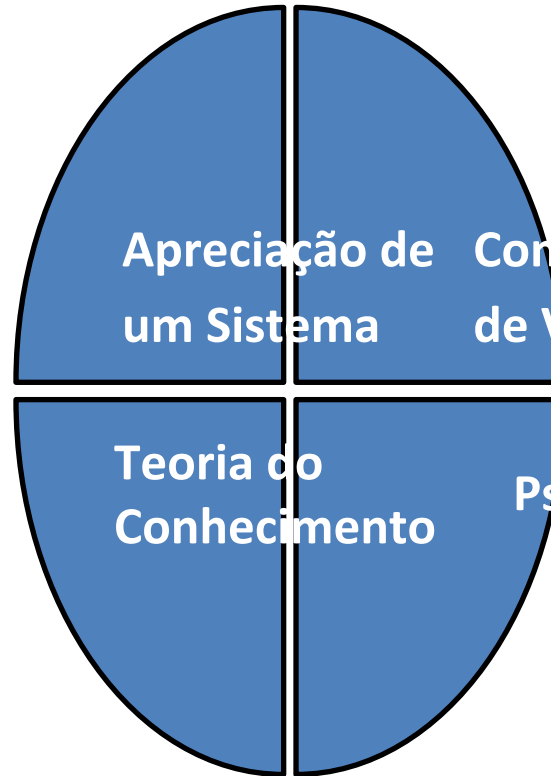
- Foco em quem já está comprometido
- Mantenha levemente as forças de resistência enquanto adota uma abordagem baseada em ativos



Sistema de Conhecimento Profundo



Fonte: The New Economics, W. Edwards Deming



Psicologia da Mudança

A ciência e a arte do comportamento humano no que se refere à transformação

- Concentra-se nas pessoas afetadas direta e indiretamente pela mudança
- Reconhece o valor inerente a cada pessoa, independentemente da identidade ou posição
- Visa **ativar o agente das pessoas** diante do medo - *mobilização pessoal*

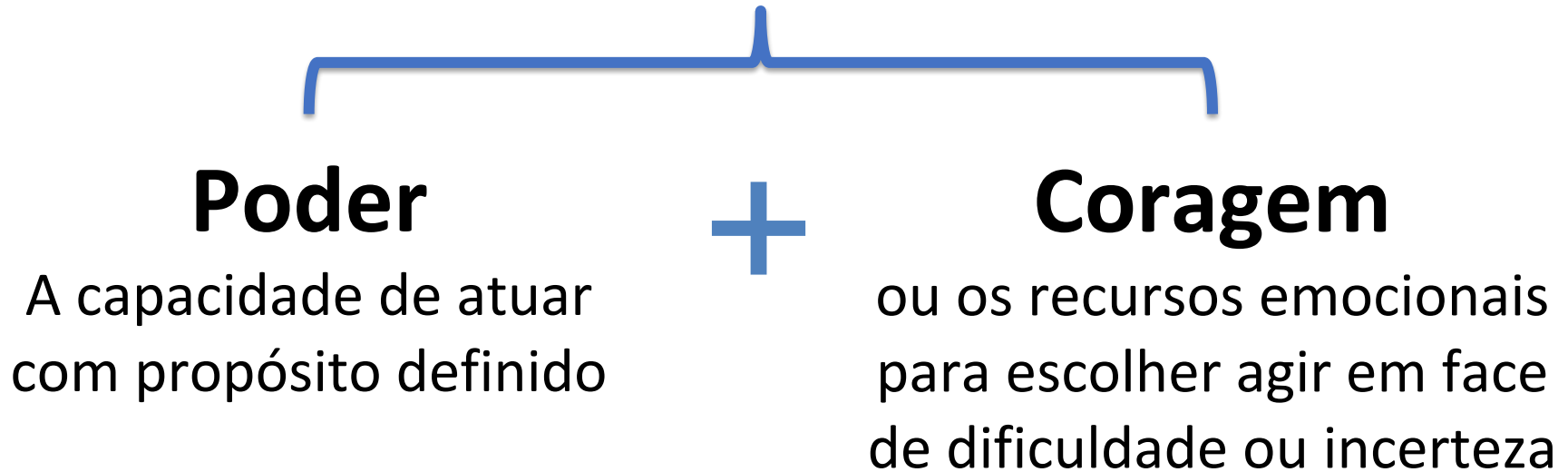


Disciplinas e Pensadores Contribuintes

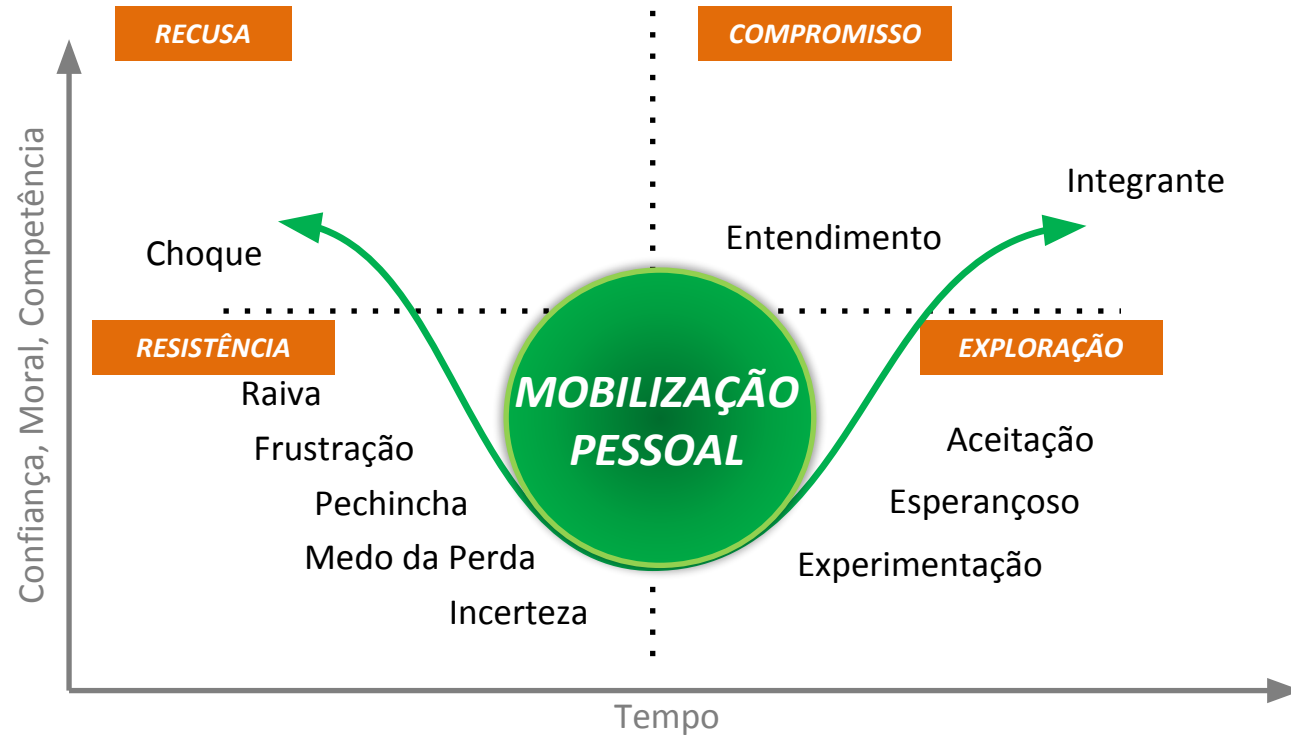
Disciplina	Contribuidores	Conteúdo Sugerido
Melhoria da Qualidade	W. Edwards Deming, Institute for Healthcare Improvement	The New Economics, IHI Estrutura de Liderança
Psicologia	Edward Deci, Richard Ryan, Albert Bandura, Carol Dweck	Teoria da Autodeterminação, Autoeficácia, Mentalidade de Crescimento
Organização	Marshall Ganz, Hahrie Han	Organização: Pessoas, Poder e Mudança
Design Thinking	IDEO, Stanford School of Design	Design Thinking – IDEO U
Desenvolvimento Organizacional	Robert Kegan & Fredric Laloux	Imunidade à mudança, reinventando organizações
Mudança Transformacional	John Kania, Mark Kramer, Peter Senge, John Kotter	A quinta disciplina
Co-Produção	Maren & Paul Batalden, Edgar Schien	Co-Produção, Humble Inquiry
Ampliação	Becky Margiotta, Joe McCannon, Robert Sutton, Huggy Rao	Skid Row School, Ampliando a Excelência
Mudança Comportamental	Dan Heath and Chip Heath	Mudança
Liderança Adaptável	Ronald Heifetz	A Prática da Liderança Adaptativa
Trabalho em Equipe	Amy Edmondson, J. Richard Hackman	Teaming, Motivational Task Design
Coragem E Autenticidade	Parker Palmer, Brene Brown	Centro de Coragem e Renovação

Mobilização Pessoal

A capacidade de uma pessoa ou outra identidade de escolher realizar uma ação para um propósito específico



Transições e Emoções



IHI Estrutura da Psicologia da Mudança

Liberte a motivação intrínseca

Recorrer a fontes de motivação intrínseca galvaniza o compromisso individual e coletivo das pessoas para agir.

Adaptar-se em ação

Atuar pode ser uma experiência motivacional para as pessoas aprenderem e interagirem para serem eficazes.

Co-design de mudança orientada a pessoas

Os mais afetados pela mudança têm o maior interesse em projetá-la de maneiras significativas e viáveis para eles.

Distribuir Poder

As pessoas podem contribuir com seus ativos exclusivos para provocar mudanças quando o poder é compartilhado.



Co-produção em relacionamento autêntico

A mudança é coproduzida quando as pessoas perguntam, ouvem, veem e se comprometem mutuamente.



Co-design de Mudança Orientada a Pessoas

Os mais afetados pela mudança têm o maior interesse em projetá-la de maneiras significativas e viáveis para eles.

Co-Design de Mudança Orientada a Pessoas

Práticas Recomendadas

1. Fique atento às Tendências
2. Mapas Intervenientes
3. Declarações de Objetivos Orientados a Pessoas



Entendendo as Tendências

- Todos possuem tendências!
- Tendências são um complex conjunto de emoções que se apegam e manifestam a maneira como percebemos, raciocinamos, lembramos de certas coisas ou incidentes e tomamos decisões.
 - **Consciência, tendência explícita:** Quando as pessoas mantêm crenças explícitas conscientes sobre outros grupos, qualquer que seja esse.
 - **Subconsciente, tendência implícita:** Quando os hábitos de pensamento arraigados das pessoas levam a erros na maneira como percebem, raciocina, lembra e toma decisões sobre outros grupos, qualquer que seja o grupo.



Partes Interessadas em Columbia, SC

- (1) Membros da comunidade em 29203 e em toda a Columbia -
Membros da igreja, associações de bairro, pais, cidadãos, grupos seniores, grupo masculino, governo local, empresas locais
 - (2) Prestadores de cuidados de saúde nos sistemas de saúde
- Médicos, farmacêuticos, clínicas comunitárias, hospitais, prestadores de cuidados, oftalmologia, odontologia e saúde mental
 - (3) Trabalhadores da saúde na comunidade
- Enfermeiros, enfermeiros, organizadores, agentes comunitários de saúde
 - (4) Alunos e professores
- Profissionais de saúde em medicina, saúde pública, enfermagem e farmácia
 - (5) Seguradoras e empregadores públicos e privados
- BlueCross / BlueShield, empregadores, Medicare/Medicaid
- 

Estratégia

Transformando os ativos
que temos

no poder que precisamos

para obter a mudança
que queremos.

ativos de pessoal



nosso poder



nosso objetivo





Valores: O que importa a você?
Por quê?

Interesses: O que você espera
ganhar (ou perder)?

Ativos: O que você traz?



Co-produção em Relacionamento Autêntico

A mudança é coproduzida quando as pessoas perguntam, ouvem, vêem e se comprometem.

Práticas Recomendadas

1. Pratique reuniões individuais
2. Faça perguntas abertas e honestas
3. Pratique a Informação Apreciativa
4. Ouça profundamente



Co-produção em
relacionamento
autêntico

Estratégia Relacional



**Healthy
Columbia**

188 pessoas
compareceram
à

Assembleia
de Assuntos
Comunitários
(tomada de
decisão da
campanha)

16 de
novembro

105 novos
líderes
participaram
do
treinamento
da
equipe em
janeiro de
2012

565
Campanhas
de
lançamento
de pessoas
3 de março
de 2012

750
participaram
de 45
reuniões
da casa
para
avaliar
ideias de
campanhas
Out-Nov

32 novos
líderes no
treinamento
da equipe
de liderança
27-28 de
setembro

91 líderes
participaram
da reunião
da
prefeitura
16 de
agosto

132 1:1
reuniões
em 29203

16
participantes
do treinamento
da equipe
de liderança
13-14 de
julho

5 Equipes
de visão
treinadas

~3.000 pessoas e instituições
assinaram o Pacto
Comunitário

Timeline: 2011-2012

**healthy
columbia**

Working together, we can support each other and our community in improving health and health care. We can make sure that everyone has access to cost-efficient, great care in their community. Please join us in building a Healthy Columbia!

i will...

- ☐ Take responsibility for my health.
- ☐ Work to improve the health of all residents living in 29203 area.
- ☐ Participate in activities that will improve health and wellness for the community.
- ☐ Work to make health care more affordable and available in the community.
- ☐ Join in making the 29203 community a model of health for Columbia, South Carolina and America.

Name: _____
Address: _____
Email: _____
Phone: _____
Memberships: _____

Organizing for Health
www.organizingforhealth.org

1. Selação

2. Propósito

3. Exploração

4. Troca

5. Comprometimento



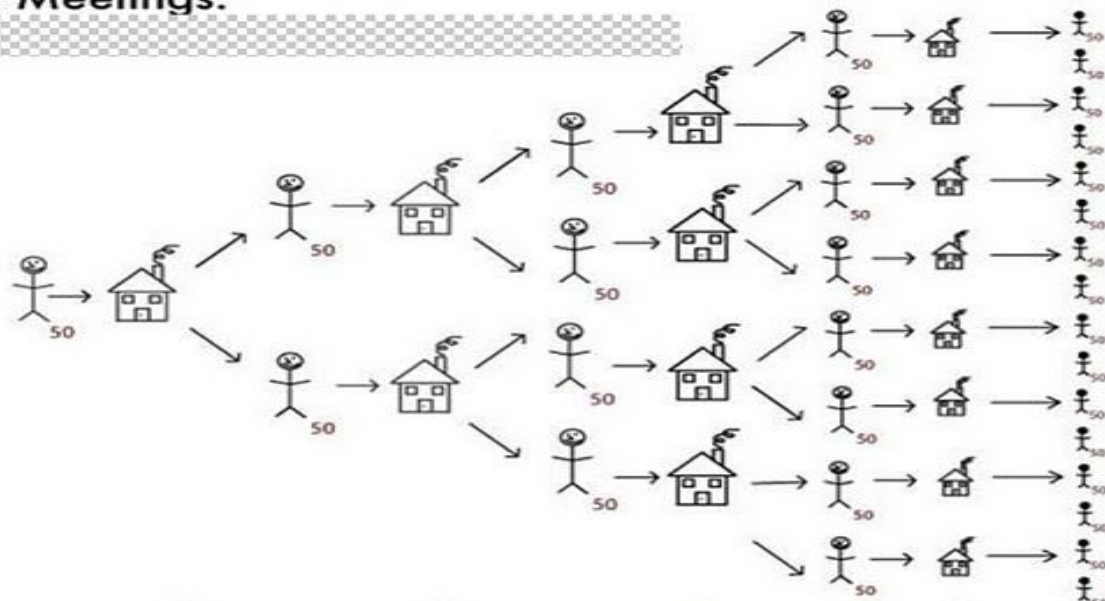
Healthy Columbia



Reuniões de Saúde a domicílio em Columbia

Em 6 semanas, 35 líderes organizaram 45 reuniões domésticas com mais de 750 pessoas para avaliar estratégias e recrutar mais líderes

House Meetings:



2º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SESI DE SAÚDE SUPLEMENTAR



100_3663.JPG - Windows Picture and Fax Viewer

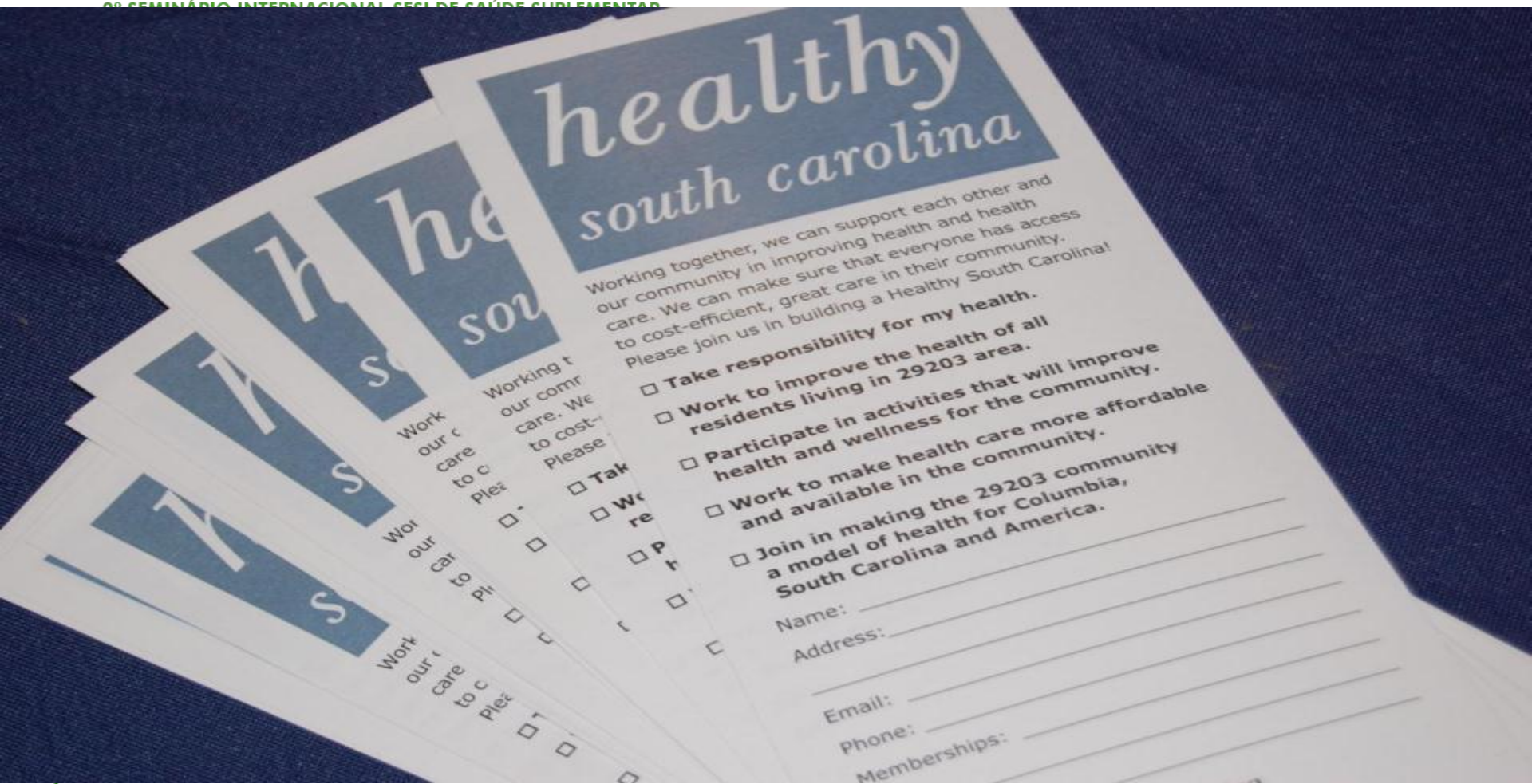


Windows Picture and Fax Viewer toolbar icons.

Windows Picture and Fax Viewer toolbar icons.

2º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SESI DE SAÚDE SUPLEMENTAR





healthy south carolina

Working together, we can support each other and our community in improving health and health care. We can make sure that everyone has access to cost-efficient, great care in their community. Please join us in building a Healthy South Carolina!

☐ **Take responsibility for my health.**

☐ **Work to improve the health of all residents living in 29203 area.**

☐ **Participate in activities that will improve health and wellness for the community.**

☐ **Work to make health care more affordable and available in the community.**

☐ **Join in making the 29203 community a model of health for Columbia, South Carolina and America.**

Name: _____

Address: _____

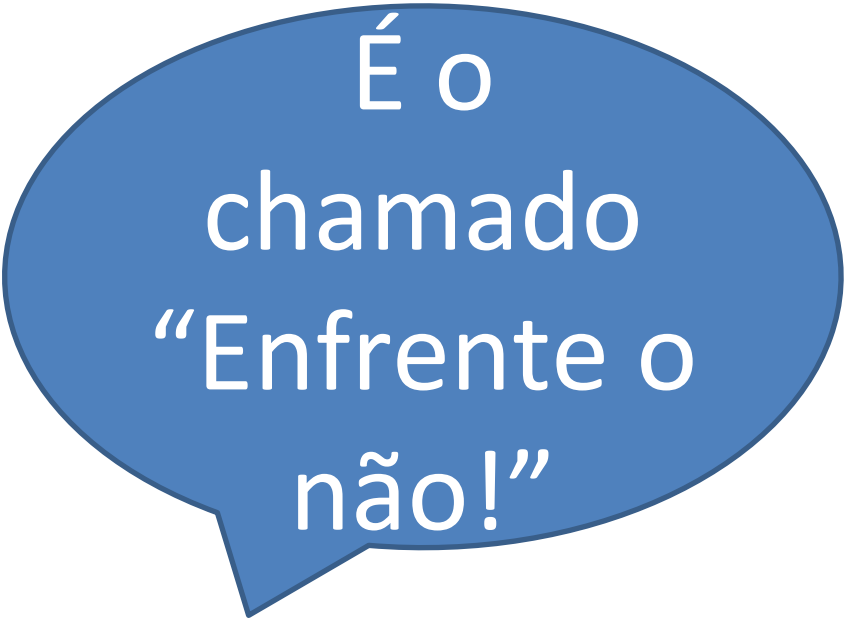
Email: _____

Phone: _____

Memberships: _____



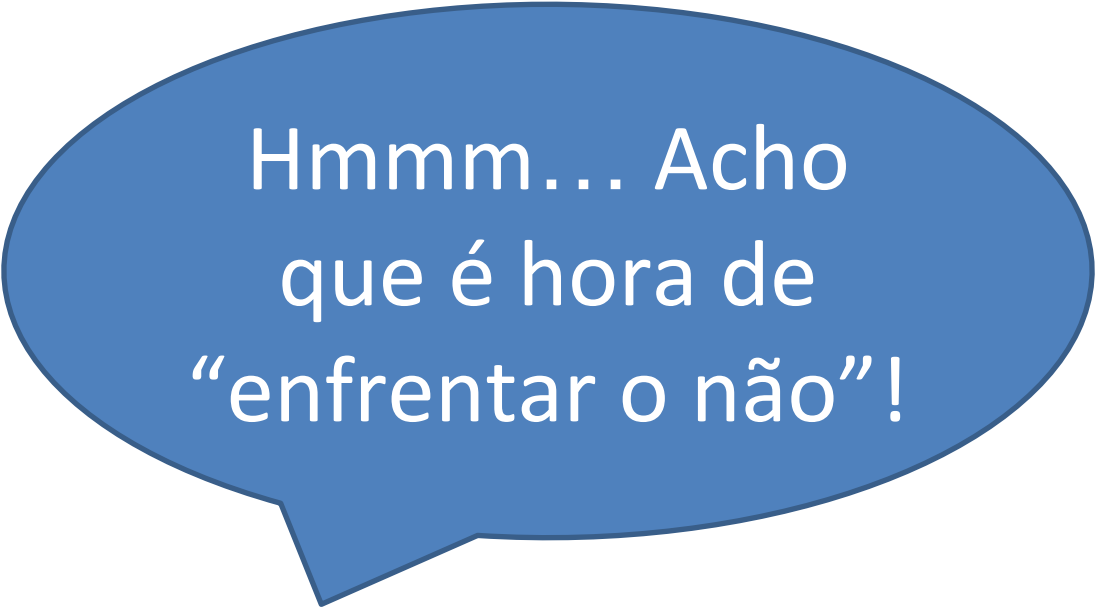
Dica #1: Em vez de evitar a rejeição ... Aumente-a!



É o
chamado
“Enfrente o
não!”



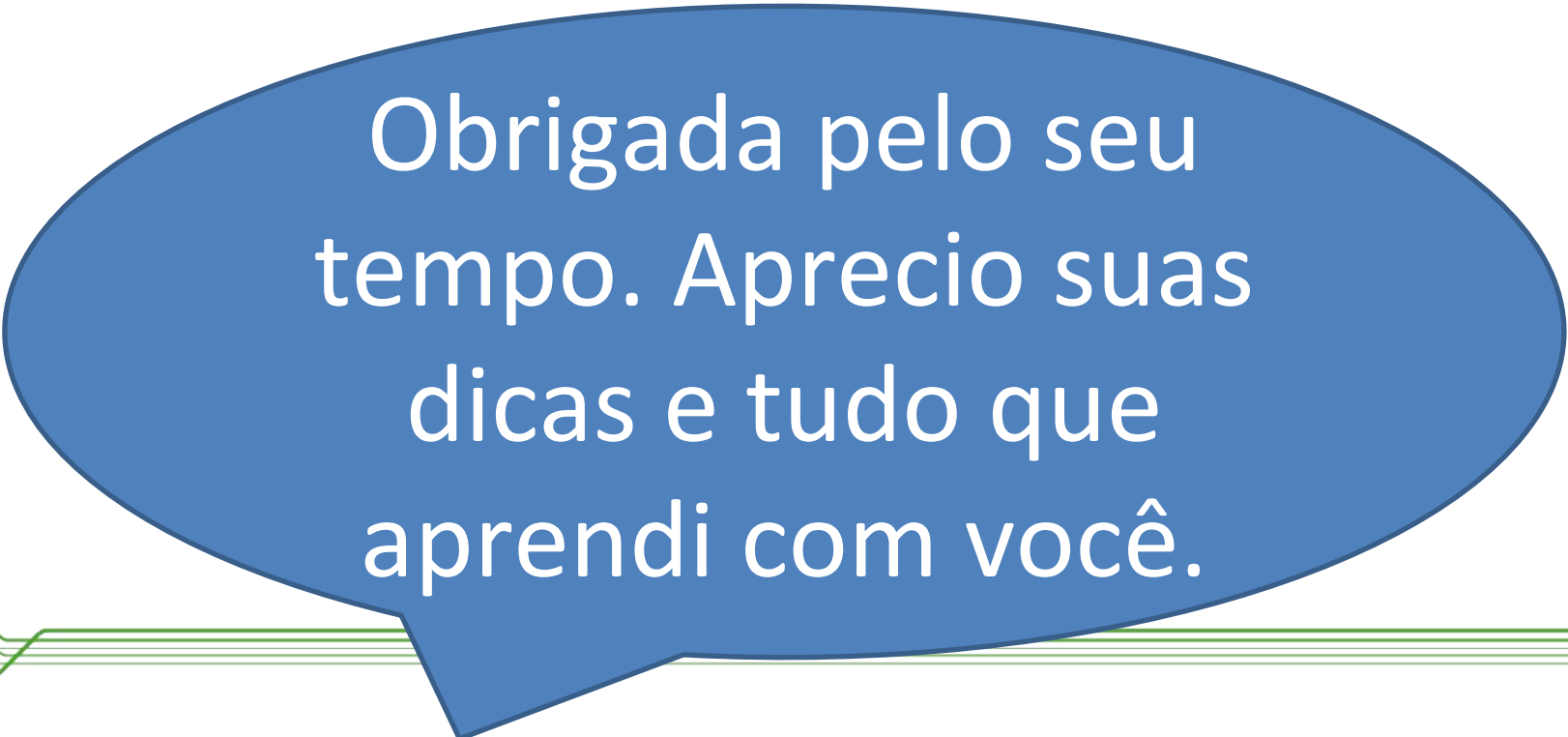
Dica #2: Não leve para o lado pessoal...
Não é sobre você!



Hmmm... Acho
que é hora de
“enfrentar o não”!



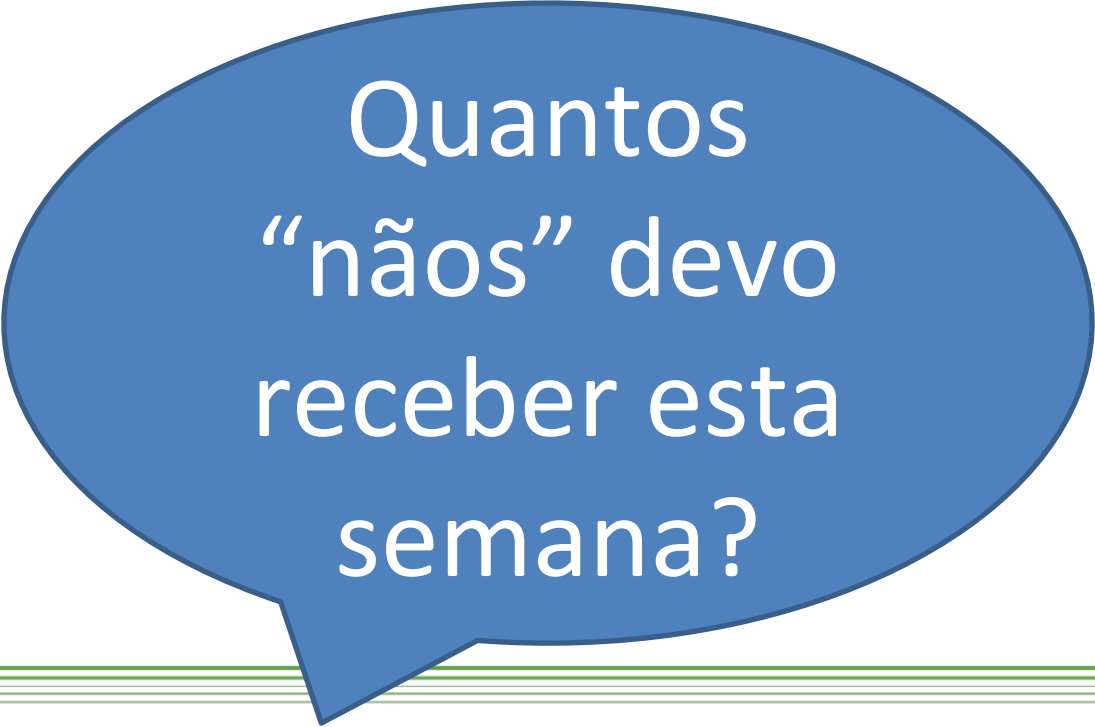
Dica #3: Responda de maneira positiva...
Não se comporte mal!



Obrigada pelo seu
tempo. Aprecio suas
dicas e tudo que
aprendi com você.



Dica #4: Crie objetivos para testar sua prática!



Quanto
“nãos” devo
receber esta
semana?

POWER is not something you

H
A
V
E

Power

Its a relationship with others



Distribua Poder

As pessoas podem contribuir com seus ativos exclusivos para provocar mudanças quando o poder é compartilhado.

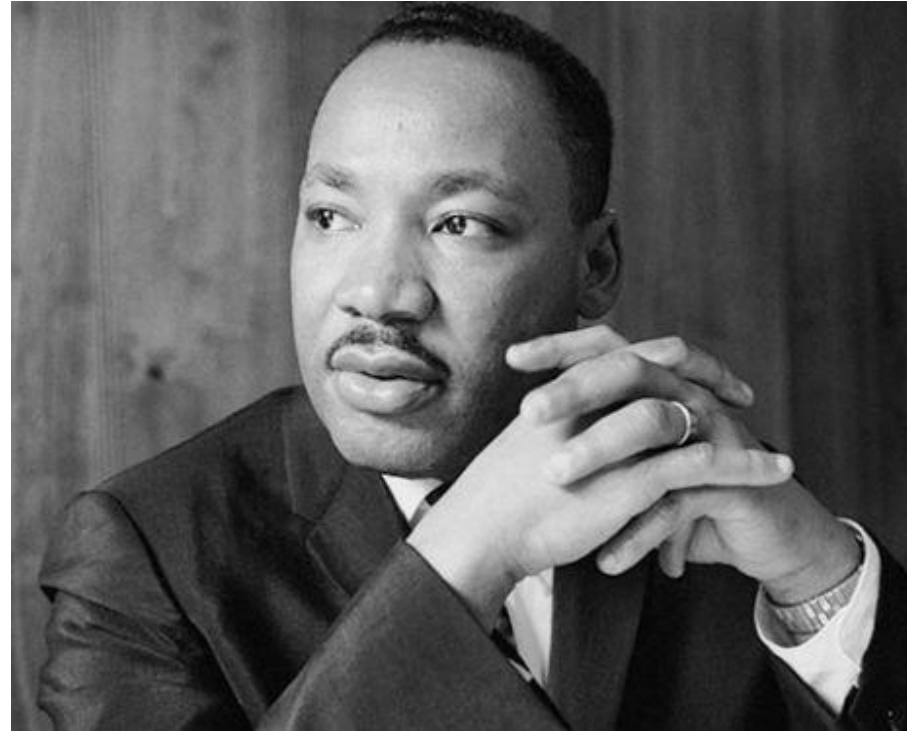
Práticas Recomendadas

1. Desenvolver Liderança Distribuída
2. Criar um objetivo compartilhado
3. Estabelecer acordos de trabalho
4. Ceda o Poder



Martin Luther King, Jr.

Poder é a
habilidade de
alcançar um
propósito



Uma breve visão geral do poder

- O poder é mantido em vários níveis:
 - Individual
 - Interpessoal
 - Institucional e estrutural
- Distribuição de Poder - ou como chegamos aonde estamos - não é um acidente



Temos que aceitar a realidade de
nossos sistemas e assumir a
responsabilidade de melhorá-los.



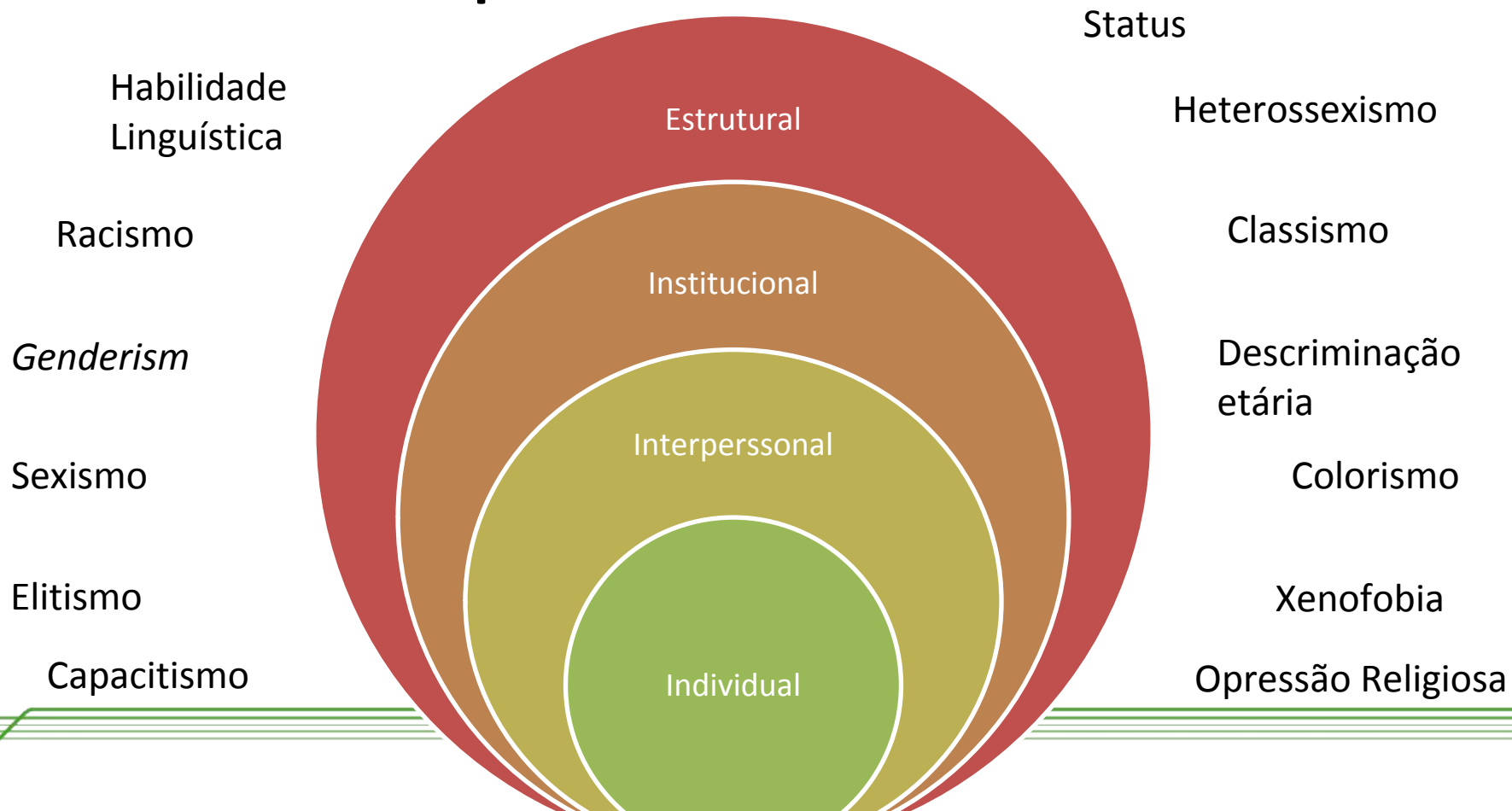
Aceitando a realidade antes de distribuir poder

- Todos nós temos quantidades variadas de preconceito
 - Verdade para raça, sexo, gênero, renda, habilidade, crenças e todas as outras características que nos tornam quem somos
- Todos nós temos quantidades variadas de poder

Podemos assumir a responsabilidade de como nossos preconceitos se combinam com nosso poder de criar desequilíbrios de poder

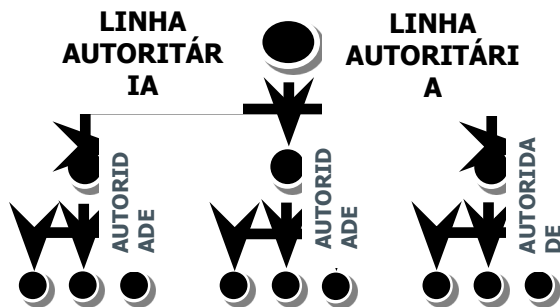


Níveis de Opressão



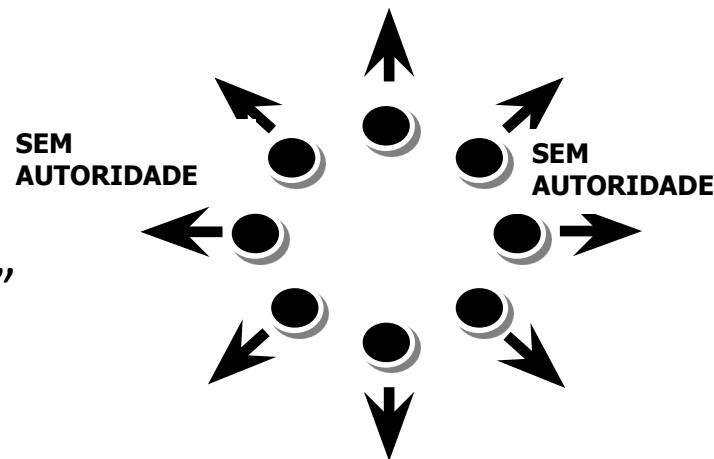
Outros Modelos de Liderança

“Hail Caesar!”
#HierarquiaPraSempre



“Eu cuidarei disso.”
#OLoboSolitário

“Quem está no comando?”
#LíderDeNinguém



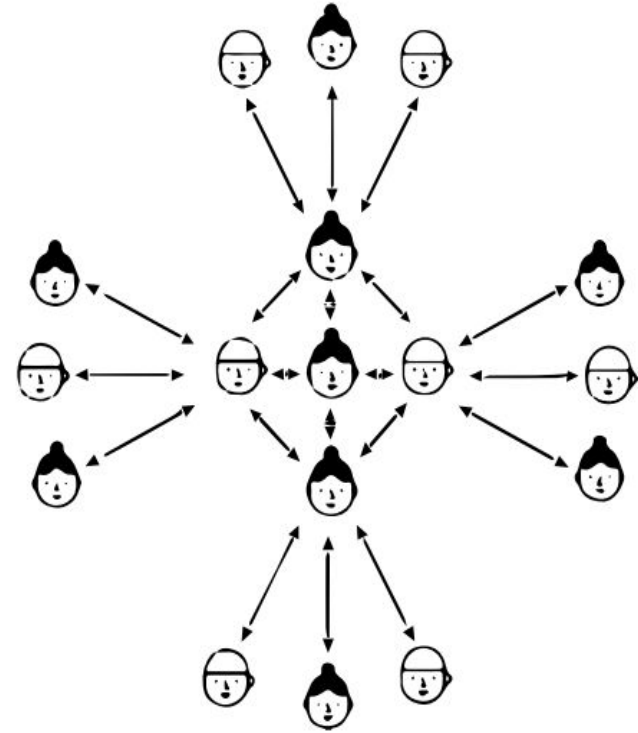
Distribuindo Poder

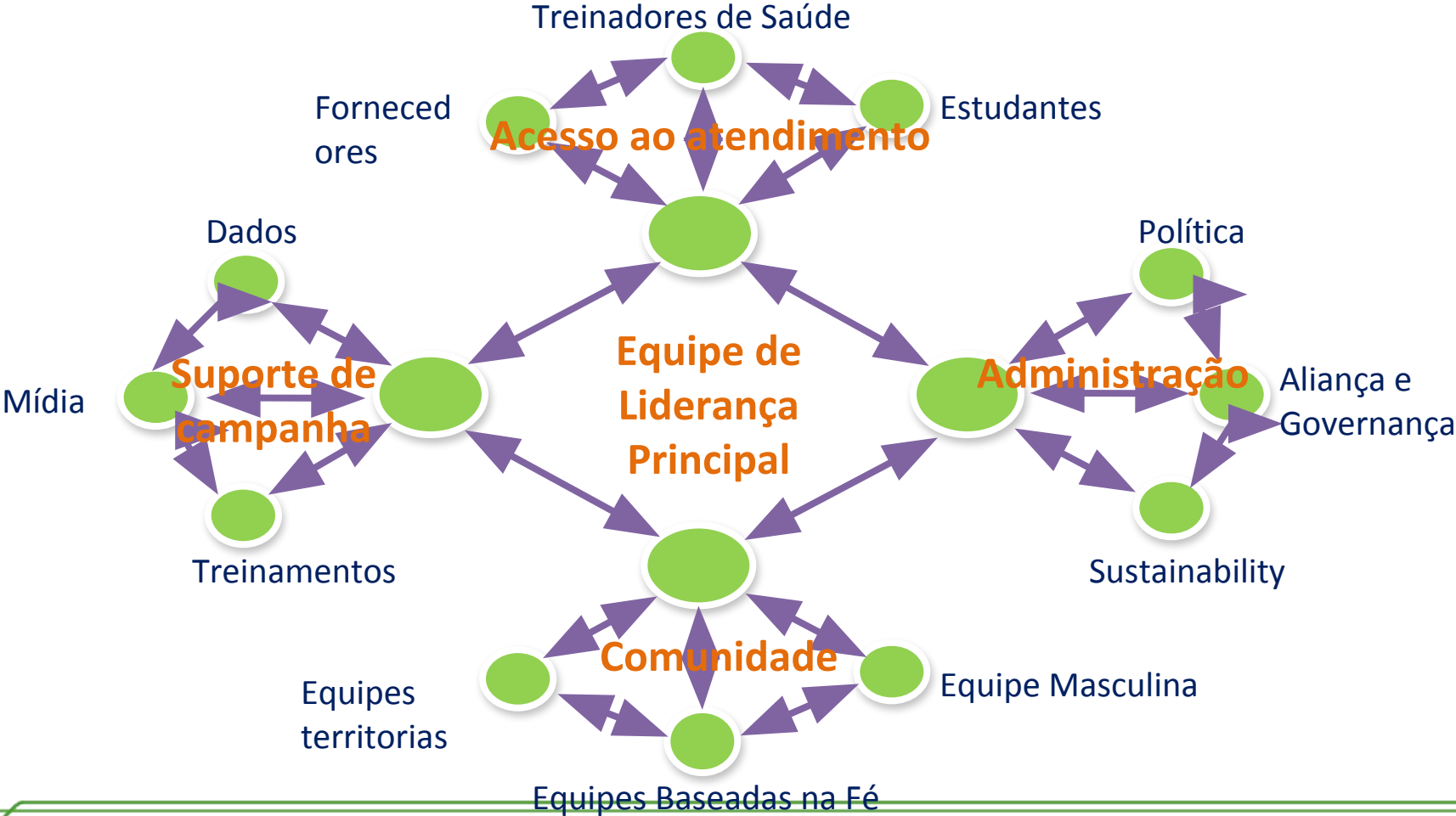
Muitas pessoas através dos limites do grupo e níveis de um sistema criando condições para realizar propósitos compartilhados



Esquema de Floco de Neve de Distribuição de Liderança

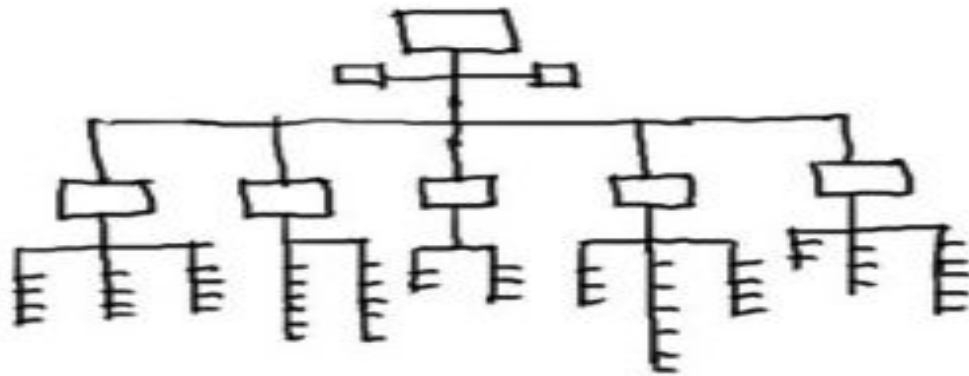
- A Liderança é distribuída
- Nenhuma pessoa ou grupo de pessoas detém todo o poder
- A responsabilidade é dividida
- Todos são responsáveis pelo desenvolvimento da liderança



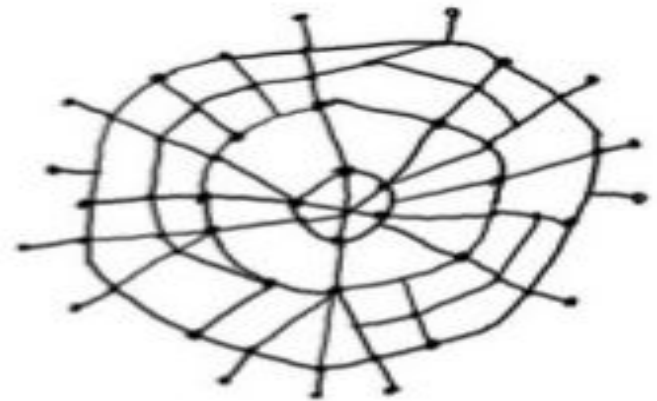


Os Segredos de Rede dos Grandes Agentes de Mudança

Minha centralidade na rede informal
é mais importante que
minha posição na hierarquia formal



**PROJETADO PARA
DIVISÕES**



**PROJETADO PARA
CONEXÕES**

Sistemas operacionais duplos

2x

Pessoas altamente conectadas têm o dobro de poder para influenciar a mudança do que pessoas com poder hierárquico

Leandro Herrero

<http://t.co/Du6zCbrDBC>



Sistema Operacional Duplo de John Kotter

Sistemas Organizacionais

As organizações cumprem os padrões e protocolos para atingir metas de produtividade e eficiência

Cinco princípios no coração do "sistema dual"

- (1) Muitos agentes de mudança
 - (2) Uma mentalidade de "querer" e "chegar a" – não a de "ter que"
 - (3) Líderes que se envolvem de cabeça e coração
 - (4) Muito mais liderança
 - (5) Dois sistemas, operando simultaneamente
- 

Como Distribuir Poder

- Co-crie um objetivo compartilhado
- Identificar estruturas, papéis e responsabilidades projetados para interdependência
- Recrutar pessoas de grupos de identidade historicamente marginalizados
- Estabeleça acordos de trabalho explícitos que atentem para a dinâmica do poder
- Use práticas coletivas de tomada de decisão
- Co-criar agendas; co-facilitar reuniões; ideias de fonte de multidão
- Alternar funções de reunião de equipe; alterar assentos, espaço ou tempo para reuniões de equipe para acomodar pessoas diferentes
- Celebre quando o poder é compartilhado



Adaptar-se em ação

Atuar pode ser uma experiência motivacional para que as pessoas aprendam para serem eficazes.

**Adaptar-se em
ação**



Práticas Recomendadas

1. Treinar e ser treinado
2. Adote uma mentalidade de crescimento
3. Aprenda com os erros
4. Aceite a Emergência

Adaptar-se em ação

- A **ação** demonstra a coragem das pessoas e é um exercício de seu poder
- Atuar é uma oportunidade para testar, aprender e **adaptar**
 - Não há problema em cometer erros, é essencial entender e aprender com eles
 - Dados fornecem pistas para adaptação
 - Variação nos dá energia para mudar o comportamento



2º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SESI DE SAÚDE SUPLEMENTAR



Y1: 37 Ações comunitárias de 350 voluntários, resultando em > 1000 exames de saúde

- Ribs and Renaissance
- Senior Games
- Cultural Arts Festival
- Greenview Senior Club
- Prescott Manor Festival
- Denny Terrace Sr Center
- Teleperformance Screening
- Eau Claire Fest
- Cornbread Festival
- Live Sugar-Free 5K Run
- Brown Bag Med Check



Rally for Health

Men's Health Team

Back2School Bash

Haskell Heights Baptist

Gonzales Garden Apartments

Grace Church health screening

Aprendizagem Emergente

- Conceber um processo para nos ajudar a aprender com a nossa experiência, à medida que essa experiência se desenrola
 - Aprendizagem que emerge do próprio trabalho - para informar esse trabalho à medida que se desdobra
 - Cria uma cultura de prática reflexiva enquanto envolve diversas perspectivas e experiências
 - Transforma o trabalho em uma experiência de aprendizado



Resultados



- Em parceria com dois hospitais locais, a Healthy Columbia trabalha com centenas de usuários de serviços de emergência nos 29203 e 29204 que não têm seguro e cronicamente doentes para fazer avaliações de saúde, criar planos de pacientes, conectá-los ao seguro e a um lar médico
 - O Eau Claire Cooperative Health Center recebeu uma concessão de inovação de CMS de US \$ 2,4 milhões para o programa de treinamento em saúde em 29203
- A BlueCross/BlueShield construiu o PCMH em 29203 com base em relacionamentos construídos com alunos da comunidade
 - Transformação da educação em ciências da saúde na USC: residentes, farmácia, saúde pública
- Esforço visto como “porto seguro” para os líderes institucionais colaborarem juntos (ênfase nos relacionamentos)
 - Novos pensamentos/conversas: “Estamos falando sobre esforços comunitários, profissionais de saúde, modelos de prestação de cuidados de diferentes maneiras agora”.

Da conformidade 	Para o compromisso
Estabelece um padrão de desempenho mínimo que todos devem alcançar	Afirma uma meta coletiva à qual todos podem aspirar
Utiliza hierarquia, sistemas e procedimentos padrão para coordenação e controle	Com base em objetivos, valores e senso de propósito compartilhados
Ameaça de penalidades/sanções/vergonha cria impulso para a entrega	O compromisso com um objetivo comum gera energia para entrega
Com base na responsabilidade organizacional "Se eu não entregar isso, falharei em cumprir meus objetivos de desempenho"	Baseado no compromisso relacional "Se eu não entregar isso, decepcionarei VOCÊ o grupo e nosso objetivo compartilhado"

Activating agency para agir voluntariamente:

Uma mentalidade "querer" versus "ter que"

Liberte a Motivação Intrínseca

Recorrer a fontes de motivação intrínseca galvaniza o compromisso individual e coletivo das pessoas em agir.

Liberte a
motivação intrínseca

Práticas Recomendadas

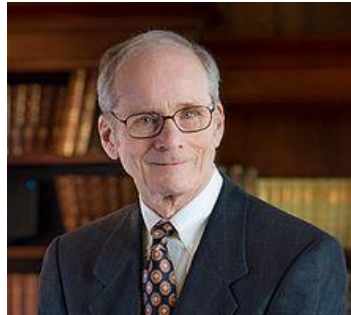
1. Narrativa Pública
2. Design de tarefas motivacionais
3. Divirta-se e comemore



Motivação Intrínseca

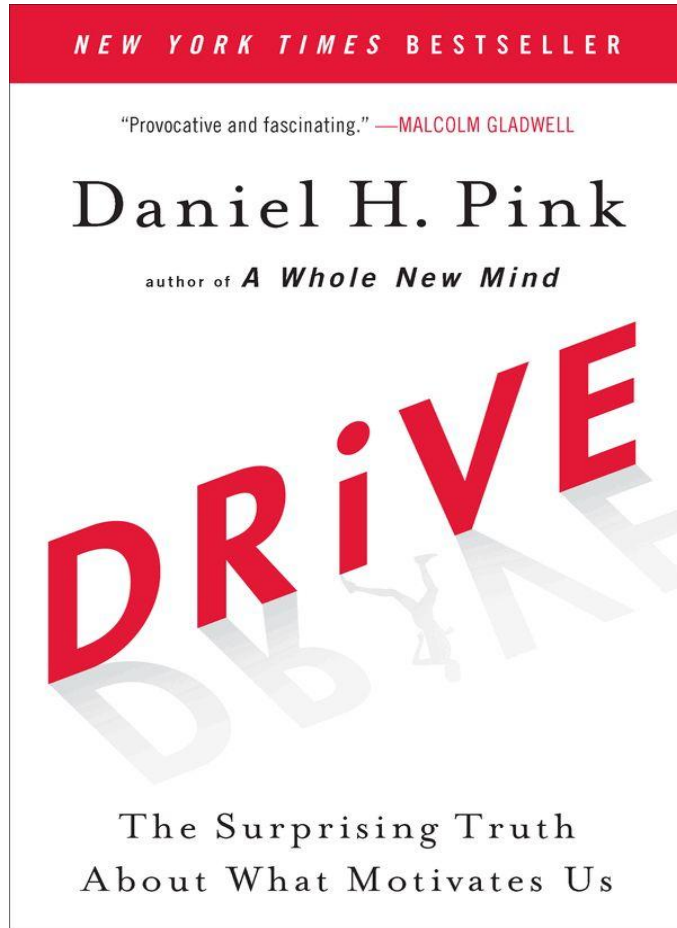


Richard Ryan

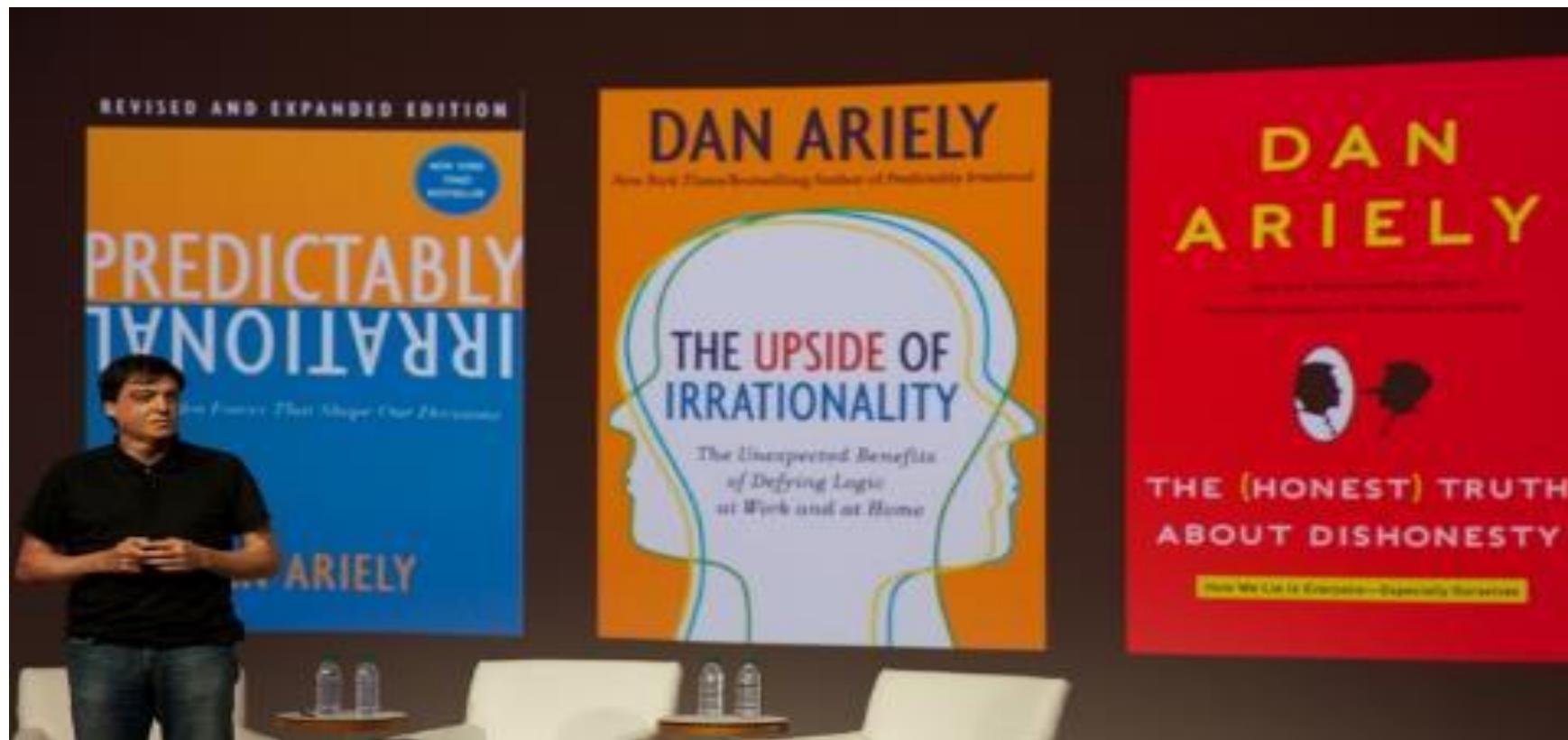


Edward Deci

Motivação Intrínseca:
Fazer algo para a satisfação inerente que o envolvimento na atividade proporciona.



- Motivações extrínsecas: se você faz isso, consegue aquilo – muitas vezes não funcionam ou causam danos
- Recompensas e incentivos têm principalmente o efeito inverso nos resultados



Desafios Técnicos vs. Adaptáveis

- As pessoas respondem à motivação extrínseca ao realizar tarefas técnicas e mecânicas
 - Conformidade ou incentivos funcionam quando a atividade é técnica
- A maioria dos trabalhos de cuidado com base em valor = desafios adaptativos
 - Aqui as soluções estão em novas atitudes, competências, coordenação das pessoas afetadas pelo problema
 - O compromisso funciona quando a atividade é adaptável



Si mesmo

- *Se eu não for mim, quem será?*
- Por que sou chamado para liderar este trabalho?

Nós

- *Quando estou sozinho, o que sou?*
- Quem é minha comunidade e o que nos une?

Agora

- *Se não agora, quando?*
 - O que somos chamados a fazer agora?
- 

IHI Estrutura da Psicologia da Mudança

Liberte a motivação intrínseca

Recorrer a fontes de motivação intrínseca galvaniza o compromisso individual e coletivo das pessoas em agir.

Adaptar-se em ação

Atuar pode ser uma experiência motivacional para as pessoas aprenderem e interagirem para serem eficazes.

Distribuir Poder

As pessoas podem contribuir com seus ativos exclusivos para provocar mudanças quando o poder é compartilhado.



Co-design de mudança orientada a pessoas

Os mais afetados pela mudança têm o maior interesse em projetá-la de maneiras significativas e viáveis para eles.

Co-produção em relacionamento autêntico

A mudança é coproduzida quando as pessoas perguntam, ouvem, veem e se comprometem mutuamente.





Playlist Psicologia da Mudança

<https://open.spotify.com/user/125132378/playlist/3KFcjkTLaWNITIM5deM4l0>





Gratidão E High Fives



iOS 8.2



iOS 8.3