










Formação-Ação

A Contratualização nos Serviços de Saúde

Colaboração: 

Ação de formação financiada pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)   

A Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar (APDH) representa uma pessoa colectiva de direito privado, dotada de personalidade jurídica sem fins lucrativos.

Segundo os estatutos, a APDH, tem por fins, entre outros:

Promover e desenvolver a inovação no âmbito da gestão hospitalar; Promover a melhoria dos cuidados hospitalares; Promover a efetividade, eficiência e humanização nos hospitais; Divulgar informação técnica e em geral a que se revestir de interesse para os Hospitais; Promover e desenvolver programas de formação a nível nacional e internacional, participando em programas de intercâmbio para profissionais de saúde, designadamente com a *Federação Europeia dos Hospitais (HOPE)*, com a *European Health Care Management Association (EHMA)* e com a *European Association of Hospital Managers (EAHM)*; Promover e participar em processos de acreditação e melhoria da qualidade dos hospitais.

Para o cumprimento destes fins, a APDH apoia e desenvolve iniciativas de formação-ação que contribuam para a melhoria do acesso, numa ótica de qualidade, privilegiando a equidade, a efetividade e a eficiência, bem como a segurança do doente, que progressivamente assumem maior importância na área da saúde para responder adequada e atempadamente aos atuais desafios.



A ACSS - Administração Central do Sistema de Saúde, I. P. tem por missão assegurar a gestão dos recursos financeiros e humanos do Ministério da Saúde (MS) e do Serviço Nacional de Saúde (SNS), bem como das instalações e equipamentos do SNS, proceder à definição e implementação de políticas, normalização, regulamentação e planeamento em saúde, nas áreas da sua intervenção, em articulação com as Administrações Regionais de Saúde, I. P., no domínio da contratação da prestação de cuidados.

A ACSS, I.P. prossegue, entre outras atribuições, nomeadamente: Coordenar, monitorizar e controlar as atividades no MS para a gestão dos recursos financeiros afectos ao SNS, designadamente definindo, de acordo com a política estabelecida pelo membro do Governo responsável pela área da saúde, as normas, orientações e modalidades para obtenção dos recursos financeiros necessários, sua distribuição e aplicação, sistema de preços e de contratação da prestação de cuidados, acompanhando, avaliando, controlando e reportando sobre a sua execução, bem como desenvolver e implementar acordos com entidades prestadoras de cuidados de saúde e entidades do sector privado ou social, responsáveis pelo pagamento de prestações de cuidados de saúde.

Fonte: Decreto-Lei n.º 35/2012 de 15 de fevereiro que aprova a Lei Orgânica da ACSS, I.P



Unidade Formativa 3

Liderança e motivação das equipas

Conteúdo Programático (12 horas)



- **Comunicação**
Fundamentos de comunicação eficaz em contexto de unidades de saúde
- **Estratégias e técnicas de motivação associadas à contratualização**
Técnicas de negociação
Estratégias de promoção de mudanças organizacionais associadas à contratualização
- **Liderança**
Fases de desenvolvimento de uma equipa de sucesso
Determinantes de ambiente colaborativo em equipas de saúde (entre profissionais e com os doentes)
- **A contratualização com as equipas e trabalhadores**
- **Técnicas de apoio à decisão**
- **Avaliação do desempenho e sistemas de incentivo**

Comunicação eficaz | EMPATIA



A maioria das pessoas são subjetivas a respeito de si próprias e objetivas – algumas terrivelmente objetivas - em relação aos outros.

O importante é ser-se objetivo em relação a si próprio e subjetivo em relação aos outros.

Kierkegaard

Comunicação eficaz | EMPATIA



Compreender o significado que determinado acontecimento tem para o outro e ser capaz de lho comunicar

IMPORTA:

Escutar

Aceitar diferença

Escuta ativa



"Procurar compreender antes de ser compreendido" (Covey)

Escuta ativa

Perguntar (=mostrar interesse pelo outro)

Reformular / parafrasear

Reflexão empática

Resumo

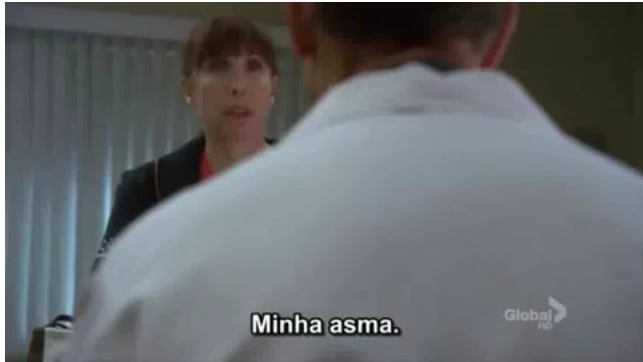
Encorajar o outro a partilhar perspectivas

Validar o ponto de vista do outro

Focar-se nos factos ; evitar interpretações

Read Back

Read Back



Minha asma.

Global 10

Administração Central
ACSS
do Sistema de Saúde

10
Anos
2004-2014

apdh
Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar

hope
International
Hospital Association
MEMBER 2012

Contratualizar : Negociar/comunicar escolhas...

Novas necessidades/contextos (económicos, ...)

- Tomadas de decisão
- Comunicação de prioridades

Administração Central
ACSS
do Sistema de Saúde

10
Anos
2004-2014

apdh
Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar

hope
International
Hospital Association
MEMBER 2012

Exercício...



Contratualização : Comunicação de prioridades / escolhas

Que desafios?

Reações com as quais é difícil empatizar?

Estilos de comunicação



Passivo

Agressivo

Intelectual / fleumático

Manipulativo

Assertivo

Assertividade

Ser assertivo:

Expressar com clareza e de forma directa

Usar mensagens centradas no “eu”

Construir a mensagem com base no que foi ouvido

Manter contacto visual

Verbal e não verbal congruentes



Comunicação (em contexto) 'hostil'

FOCAR EM:

1. *O que é necessário acontecer, para garantir a melhor qualidade?*
2. *O que é necessário acontecer, para garantir a melhor qualidade & maior segurança?*
3. *O que é necessário acontecer, para cumprir o contratualizado?*
4. *Despersonalizar a comunicação → centrar a conversa na solução*
5. *Evitar (pré)juízos / preconceitos / culpabilização*



Estratégias comunicação organizacional



1. Treino **em** equipa
2. *Briefings / Team Huddle*
 - Apresentações (relevante em equipas fluidas)
 - Reduzir 'carga hierárquica'
 - Planear actividades específicas
 - Antecipar dificuldades / cenários
 - Promover 'Espírito de Corpo'



Estratégias comunicação organizacional



1. Treino **em** equipa
2. *Briefings / Team Huddle*
 - Apresentações (relevante em equipas fluidas)
 - Reduzir 'carga hierárquica'
 - Planear actividades específicas
 - Antecipar dificuldades / cenários
 - Promover 'Espírito de Corpo'
3. *Debriefings* (final de procedimento)
 - O que correu bem
 - O que correu menos bem
 - O que se pode melhorar
 - Crítica construtiva (orientada por objectivos/resultados)

Estratégias comunicação organizacional



1. Treino **em** equipa
2. *Briefings / Team Huddle*
 - Apresentações (relevante em equipas fluidas)
 - Reduzir 'carga hierárquica'
 - Planear actividades específicas
 - Antecipar dificuldades / cenários
 - Promover 'Espírito de Corpo'
3. *Debriefings* (final de procedimento)
 - O que correu bem
 - O que correu menos bem
 - O que se pode melhorar
 - Crítica construtiva (orientada por objectivos/resultados)
4. Uso de *checklists*

O Conflito (mitos)...



- É algo a que podemos fugir (sempre)
- Nunca trazem nada de bom
- Destroem as relações
- Promovem a violência
- Há um culpado (causalidade linear)
- Há sempre um vencedor e um vencido
- Mais fácil de resolver quando se fala da relação interpessoal

O conflito...

= duas ou mais pessoas querem coisas diferentes

= necessidades a negociar

Resulta de:

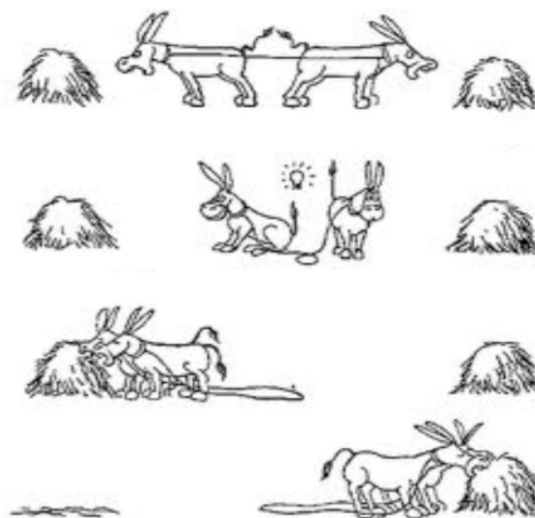
Percepções diferentes da realidade

Necessidades (específicas, processuais, psicológicas)

Conflitos internos



O conflito... oportunidade para negociação



Paradoxo de Buridan ; Aristóteles. De Caelo



O Conflito | Abordagem centrada na Relação



Prioridade: manter (qualidade) na relação

Ouvir primeiro; falar depois

Separar problemas das pessoas

Identificar interesses/preocupações subjacentes

Explorar alternativas em conjunto

O Conflito | Problema a resolver (D'Zurilla & Goldfried, 1971)



Identificar o problema

Recolher informação

Gerar alternativas (*brainstorm*) em conjunto

Pesar alternativas

Escolher melhor alternativa

Implementar solução

Avaliar solução

Negociação ...



PLANEAR, PLANEAR, PLANEAR... EXECUTAR

Identificação da / com necessidade

- resultado ideal vs aceitável vs inaceitável
- informação : mais-valia da mudança proposta
- momento-oportunidade
- vantagens / desvantagens (\neq níveis)

Estratégia de comunicação

- quem?
- onde?
- como / estratégia?

[exercício de poder ; argumentação ; colaboração]

Negociação ...



ETAPAS



1. Clarificação dos interesses
2. Foco nos pontos de concordância quanto ao problema
3. Formulação de alternativas de resolução
4. Foco nos aspectos de concordância
5. Explicitação do acordo alcançado (tarefas, metas, ...)

Negociação ...



PLANEAR, PLANEAR, PLANEAR... EXECUTAR

Estratégia de comunicação

Racional para a mudança

Escuta activa

Mais resistência → mais diálogo ; dar mais informação

Assertividade

Mediação

MECANISMOS FORMAIS / NORMATIVOS / 'PRESCRITIVOS'

Liderança em contextos de saúde



Equipas de sucesso



- Alcançam resultados eficazes, com elevada eficiência
- Resiliência | Prontidão para a mudança

Etapas de desenvolvimento de equipas de sucesso (Tuckman, 1965)

- 1º Formação / constituição (definição de relações / confiança, ...)
- 2º Definição da missão / cultura organizacional
- 3º Definição de normas de funcionamento
- 4º Desempenho (percebido & objectivo)

Processo cíclico / dinâmico !!

Equipas de sucesso



A fazer: do <i>Forming</i> ao <i>Storming</i>	A fazer: do <i>Storming</i> ao <i>Norming</i>	A fazer: do <i>Norming</i> ao <i>Performing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Definir missão • Definir objectivos • Definir regras • Liderança directiva • Construir confiança • Reuniões frequentes, orientadas para objectivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança com ênfase no reforço do trabalho em equipa • Construção de 'espírito de corpo' • Divulgar para o exterior os êxitos da equipa • Definir o papel de cada membro da equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter tradições • Liderança partilhada com base em competências específicas • Delegação • Elevar os objectivos • Ser selectivo quanto a novos membro da equipa • Treino orientado para manutenção do espírito de trabalho em equipa

Das Ideias aos comportamentos...



Logos in the top right corner: Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS), 10 Anos 2004-2014, apdh (Associação Portuguesa para a Prevenção e Diagnóstico Hospitalar), hope (Hospitalaridade e Oportunidades), and International Hospital Federation (IHF) MEMBER 2012.

Liderança...

Liderar adoção de novas medidas

Novas necessidades/contextos (económicos, ...)

- Novas (oportunidades) de contratualização
- Novos hábitos organizacionais/profissionais

Logos in the top right corner: Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS), 10 Anos 2004-2014, apdh (Associação Portuguesa para a Prevenção e Diagnóstico Hospitalar), hope (Hospitalaridade e Oportunidades), and International Hospital Federation (IHF) MEMBER 2012.

Exercício...



Comportamento ou situações que gostavam de mudar mas em que hesitam... ??

Mitos sobre adopção de novos comportamentos



Mudar é simples...

... Basta força de vontade

As pessoas não mudam

A directividade é eficaz

“I've been on a constant diet for the last two decades. I've lost a total of 300 kg”

Como nasce um comportamento?






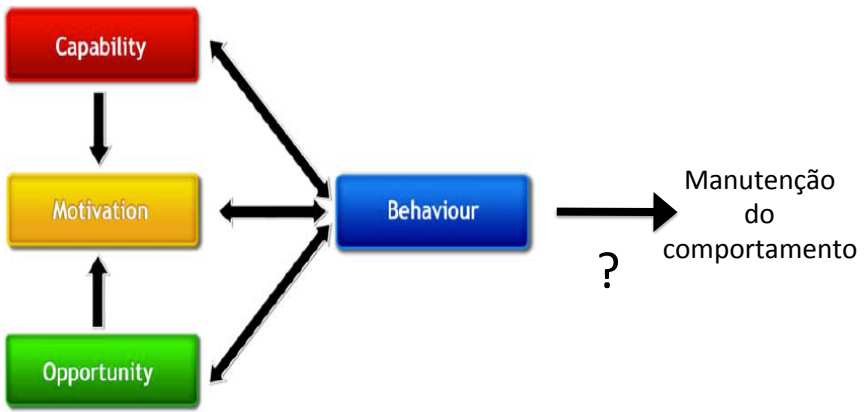
The diagram illustrates the COM-B system. On the left, three colored boxes are stacked vertically: a red box labeled 'Capability' at the top, a yellow box labeled 'Motivation' in the middle, and a green box labeled 'Opportunity' at the bottom. Arrows point from each of these three boxes towards a central blue box on the right labeled 'Behaviour'. Additionally, there are bidirectional arrows between 'Capability' and 'Behaviour', and between 'Opportunity' and 'Behaviour'. A vertical arrow also points from 'Motivation' down to 'Behaviour'.

COM-B system: a framework for understanding behaviour

Michie & West. Behaviour change theory and evidence: a presentation to Government. 2012

Como se mantém um comportamento?






This diagram is similar to the one above but includes an additional element. It shows the same flow from Capability, Motivation, and Opportunity to Behaviour. However, an arrow points from the 'Behaviour' box to the text 'Manutenção do comportamento' (Maintenance of behaviour), with a question mark '?' placed below the arrow.

COM-B system: a framework for understanding behaviour

Michie & West. Behaviour change theory and evidence: a presentation to Government. 2012




*Como puderam imaginar todos esses sábios
que o homem precisa de uma vontade normal
virtuosa?*

*Onde foram buscar essa ideia
de que o homem precisa de desejar de
maneira sensata e proveitosa?*

***O homem só precisa de uma coisa: querer
com independência, custe o que custar essa
independência e quaisquer que sejam as
consequências que dela derivem.***

(Fiodor Dostoiévski, 1864 (In: "a voz subterrânea")



Auto-determinação

(Deci & Ryan, 1985; 2000)

Tendência inata para crescimento pessoal & bem-estar

- integração psicológica
- resolução de inconsistência psicológica
- processos auto-reguladores:

Necessidade psicológicas fundamentais

- Autonomia
- Competência
- Estar em relação

Mas há mais...

dialética contínua de negociação/ equilíbrio:

Prazer	←-----→	Dor
Proximidade	←-----→	Autonomia
Productividade	←-----→	Passividade
Controlo	←-----→	Cedência
Actualização/ exploração	←-----→	Tranquilidade/ Contemplação
Coerência do Self	←-----→	Incoerência do Self
Auto-estima	←-----→	Auto-crítica

Branco Vasco, 2008



Auto-determinação (Deci & Ryan, 1985; 2000)

Tendência inata para crescimento pessoal & bem-estar

- integração psicológica
- resolução de inconsistência psicológica
- processos auto-reguladores:

des-motivações

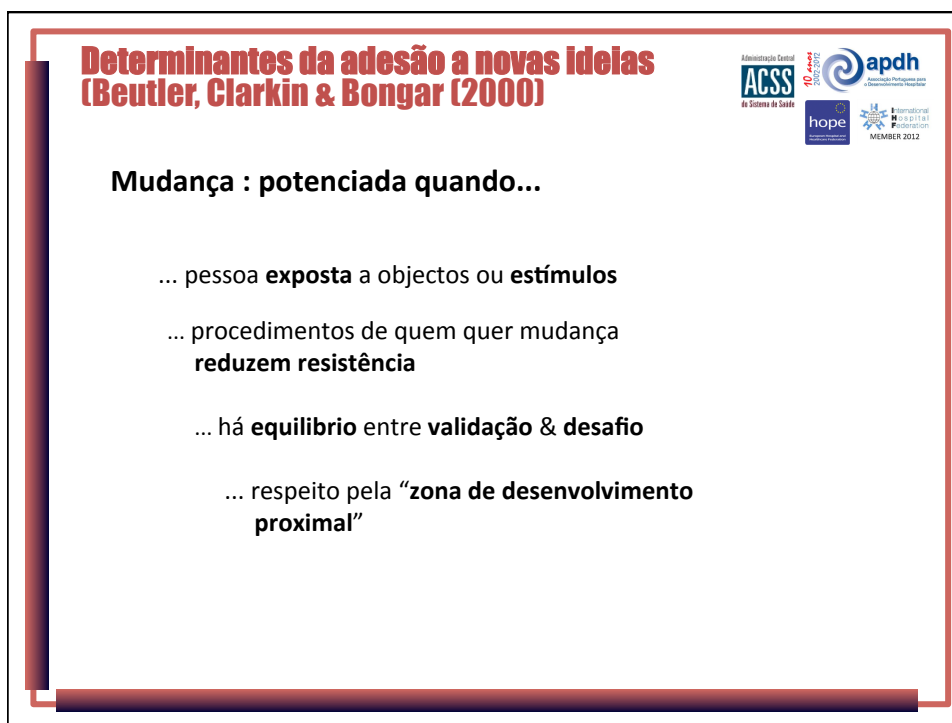
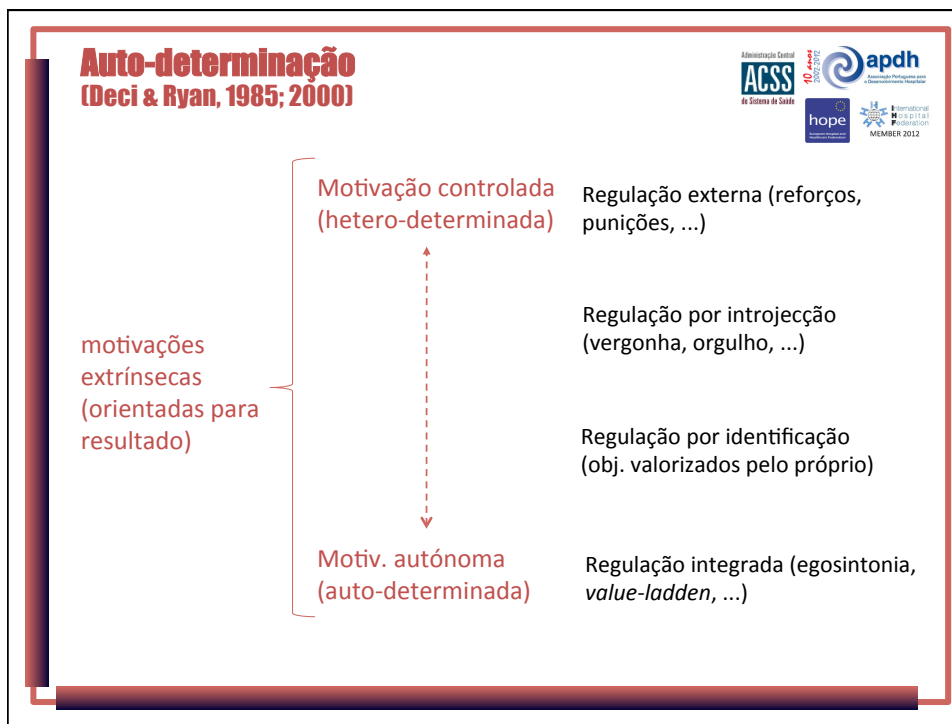
motivações extrínsecas
(orientadas para o
resultado)

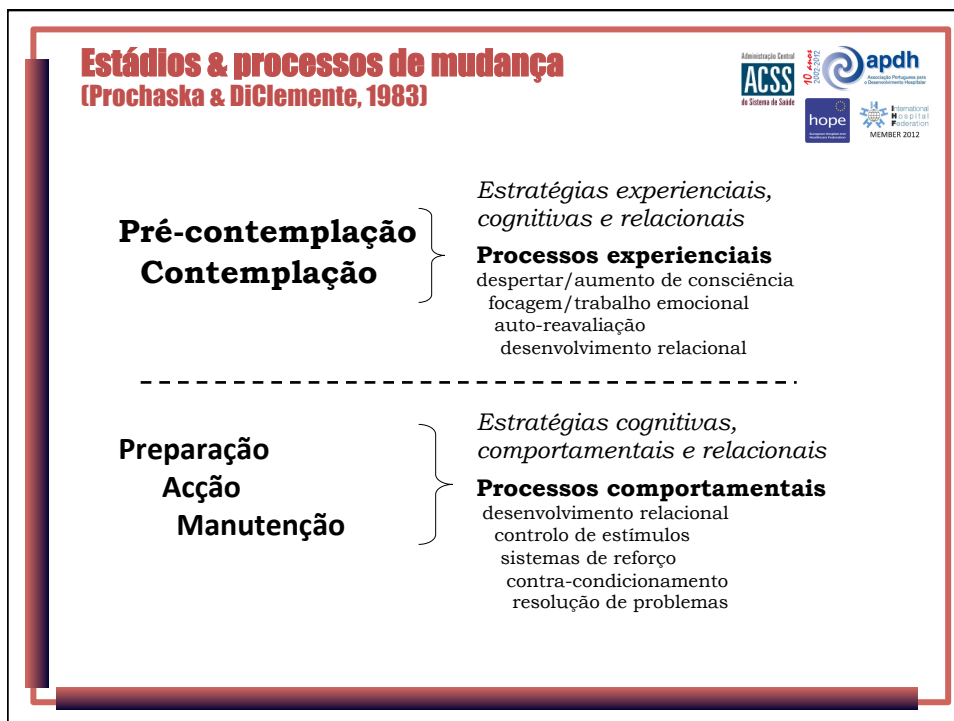
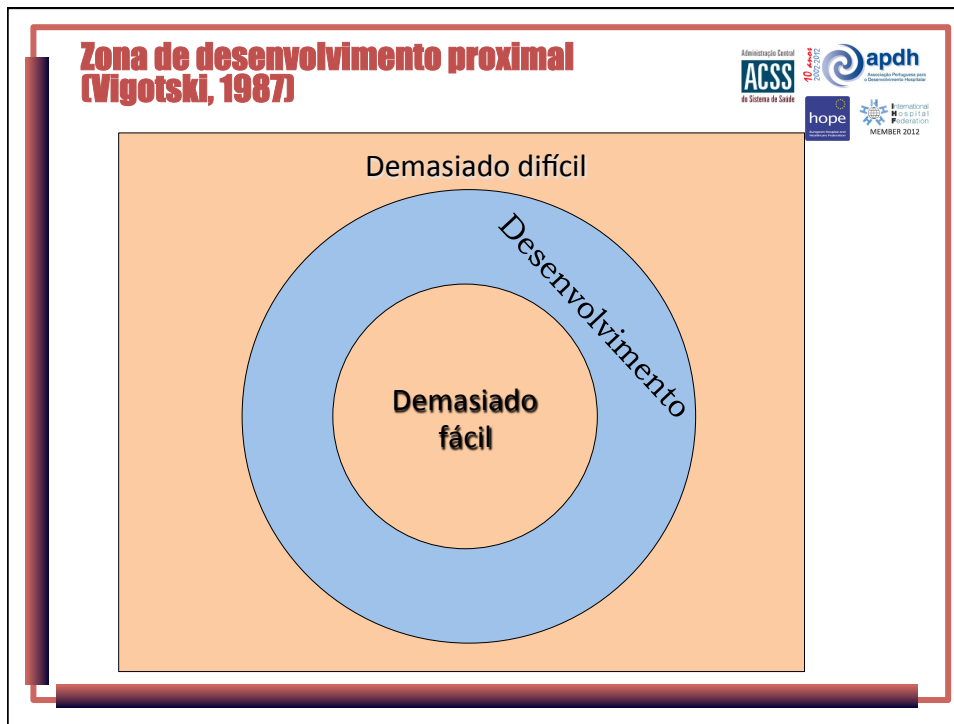
Motiv controlada
(hetero-determinada)

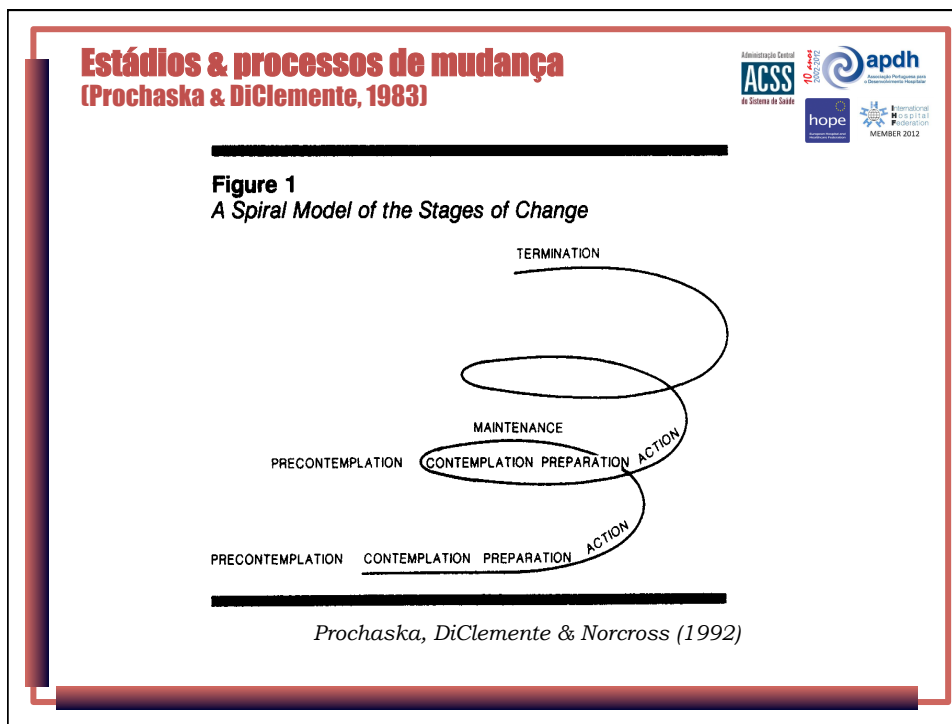
Motiv. autónoma
(auto-determinada)

Motivações intrínsecas (orientadas para o
comportamento)









Liderança motivacional: princípios

Expressar **empatia selectiva**: refletir percepções/crenças sem as corrigir

Desenvolver discrepância entre comportamentos e valores

Evitar **argumentação**

Lidar com **resistência sem confronto** (empatia / validação)

Apoiar/promover **auto-eficácia**

Estar na relação

Autonomia nas decisões

Percepção de competência

Estratégias entrevista motivacional
(Fase 1 – construção da motivação para a mudança)

PAVER

Fazer **P**erguntas **A**bertas (*open questions*)

Apoiar/**V**alidar (*affirming*)

Escutar de modo reflexivo (*reflecting*)

Resumir (*summarizing*)

Promover afirmações de auto-motivação

→ **Reconhecer discurso de mudança!**

Estratégias para lidar com resistência

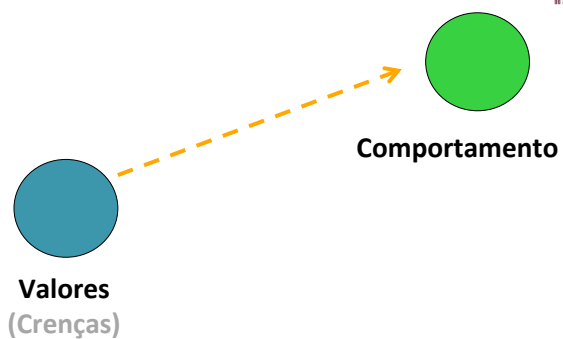


1. Reconhecer a resistência
2. Saber em que fase da mudança o outro se encontra

Empatia selectiva
 Mostrar os dois lados
 Mudar de foco
 Concordância e...
 ... ênfase na escolha pessoal e no controlo
 Reformular
 Paradoxo

Catarina Vaz-Velho
2008

À procura da discrepância...



	Vantagens	Desvantagens
Se eu não mudar...		
Se eu continuar a...		
Se eu mudar...		

Discursos de mudança

(Amrhein, 2003)



Expressão de desejo

Expressão de capacidade / competência

Auto-relato de motivos / razões para mudança

Auto-relato de necessidade de mudança

Expressão de empenho (*commitment*) na mudança

Elicitando discursos de mudança




Pergunta de diagnóstico-acção quanto...

... ao querer e à importância


“De 1 a 10, até que ponto está interessado/a em...?”

... à auto-confiança (havendo interesse)

“De 1 a 10, até que ponto acha que consegue...?”



Um líder nasce ou faz-se?



Liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1977)


Não existe o ‘melhor estilo de liderança’

Mais: não existem líderes em abstracto; liderar é uma característica da relação

Liderança eficaz:

- é flexível
- adapta-se ao estilo de maturidade dos elementos da equipa
- é centrada na tarefa

Liderança situacional
(Hersey & Blanchard, 1977)




Directivo
líder indica o “quê, quando, como, quando e onde”

Estilo persuasão
promoção de apoio socio-emocional

Delegação
líder implicado na decisão
processo/responsabilidade alocado ao indivíduo/grupo

Participante
tomada de decisão partilhada

Liderança situacional
(Hersey & Blanchard, 1977)

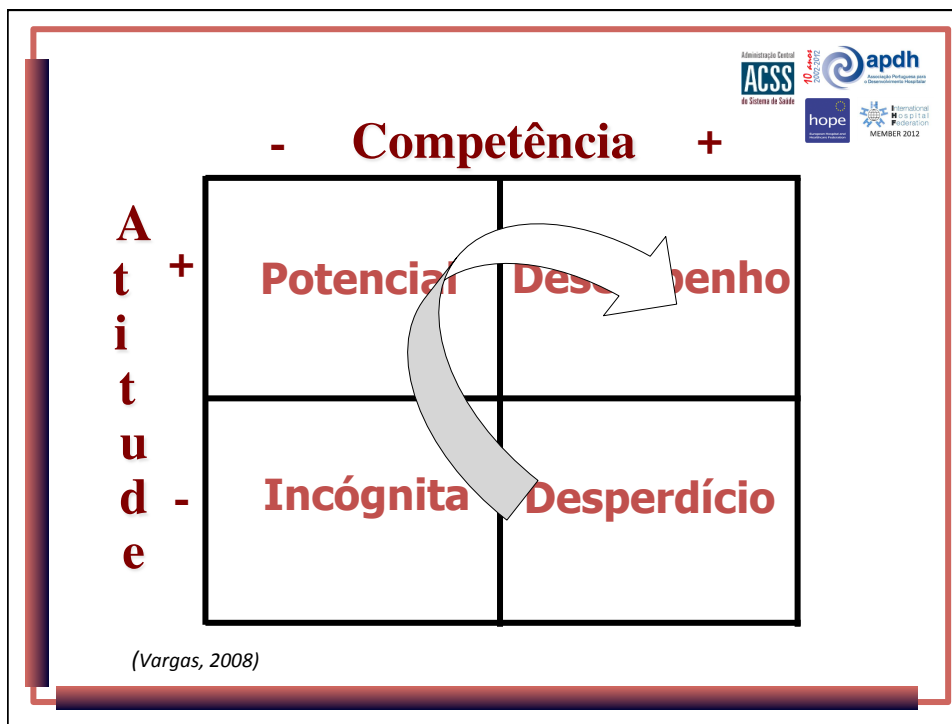


Maturidade

Capacidade para definição de objectivos ambiciosos mas atingíveis

Prontidão para assumir responsabilidades

Formação e/ou experiência para desempenhar a tarefa




Contactos APDH e SINASE

- Osvaldo Santos
 - Departamento Psicologia da Universidade de Évora
 - 93 610 31 68
 - osvaldorsantos@gmail.com

Associação Portuguesa para o desenvolvimento Hospitalar (APDH)
 Morada: Av. António Augusto Aguiar, n.º 32, 4.º Piso
 1050-016 Lisboa
 Email: geral@apdh.pt
 Website: www.apdh.pt
 Tel. 217925594
 Telm. 963668745

Sinase
 Email: alseno@sinase.pt
 Tel. 213970970
 Website: www.sinase.pt

Colaboração: 

Ação de formação financiada pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) 