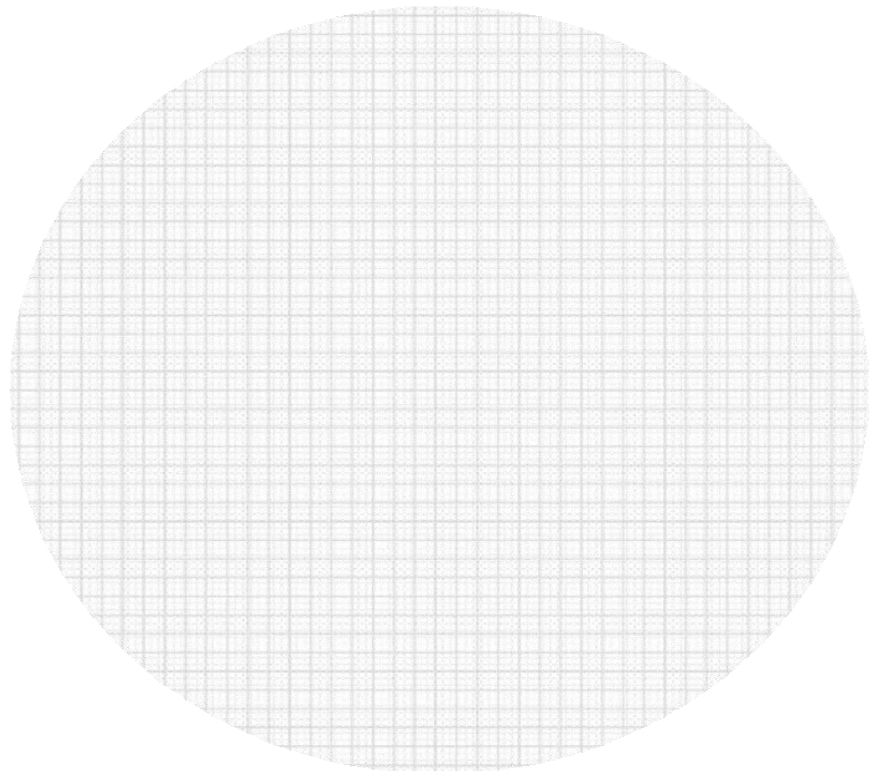




Guia de Ação e Conversação para Apoiar o Bem-Estar da Equipe e a Alegria no Trabalho

Durante e Após a Pandemia da COVID-19





Autores:

- Barbara Balik, EdD, MS, RN: Corpo Docente de Liderança, Institute for Healthcare Improvement; Aefina Partners
- Kate Hilton, JD, MTS: Corpo Docente de Liderança, Institute for Healthcare Improvement; Atlantic Fellows for Health Equity, George Washington University
- Kris White, MBA, RN: Aefina Partners

Tradução para o português em 2021 fornecida pela equipe do IHI América Latina, Ana Paula Gushken, Elenara Ribas, Paula Tuma, Ademir Petenate, Daniela Feitosa, Cristiana Gomes, Andrea Gushken, Sidiner Mesquita, Alexandre Valente, Manuela Dias, e Lilian Trabasso.

Objetivo e Uso Deste Manual

Durante a pandemia do coronavírus as instituições de saúde em todo o mundo enfrentam mudanças em ritmo acelerado sem precedentes. Os líderes de saúde estão trabalhando para apoiar equipes que estão apresentando ansiedade, estresse e intensa demanda, especialmente vinculadas a escassez de equipamentos de proteção individual (EPIs), a preocupações com os riscos pessoais e familiares relacionados ao cuidado, ao cuidado não parecer centrado no paciente, além dos riscos de perder o emprego. Os líderes se esforçam para abordar as fontes de ansiedade da equipe e apoiar o bem-estar e alegria no trabalho para o benefício da equipe e do cuidado ao paciente.

O guia se destina a complementar e a desenvolver a *Estrutura do IHI para Melhorar a Alegria no Trabalho*¹ e presente no artigo de abril de 2020, *Entendendo e abordando as fontes de ansiedade entre profissionais de saúde durante a pandemia de COVID-19*.² O guia apresenta ideias práticas que os líderes podem testar rapidamente durante o enfrentamento ao coronavírus, e que podem fundamentar a longo prazo a manutenção da alegria no trabalho para os profissionais de saúde.

Este recurso tem como objetivo ajudar os líderes a orientarem as conversas com colegas para:

- Obter e fornecer as informações necessárias para a resolução de problemas e garantir o bem-estar da equipe e o melhor cuidado possível
- Usar este tempo durante a pandemia do COVID-19 para romper regras desnecessárias e construir sistemas mais robustos
- Explorar soluções criativas identificadas pela equipe para necessidades imediatas e de forma contínua
- Promover a alegria no trabalho por meio de ambientes e relacionamentos saudáveis e que apoiem as equipes e o crescimento pessoal enquanto diminui, o máximo possível, o estresse atual e futuro

Ao usar este guia, os líderes são incentivados a usar qualquer oportunidade para se comunicar com frequência com membros da equipe — usando breves *huddles* presenciais, métodos eletrônicos ou outras abordagens — para promover o bem-estar da equipe.¹ Os líderes também são incentivados a medir o impacto dessas intervenções sobre o bem-estar da equipe e a alegria no trabalho.³

Princípios

O guia foi elaborado para apoiar os líderes de saúde a:

- Trabalharemos em parceria com todos os colaboradores para contribuir para a alegria no trabalho com as necessidades essenciais baseadas em evidências (mesmo em tempos de estresse) que são necessários para ambientes de trabalho saudáveis:¹
 - Segurança física e psicológica
 - Significado e propósito
 - Autonomia e controle
- Abordarem as condições de trabalho relacionadas à pandemia do COVID-19:⁴
 - Pressão de tempo
 - Caos e controle
 - Cultura, incluindo confiança na organização, com ênfase na comunicação e informação, coesão e alinhamento de valores com a liderança
- Apoiarem a equipe com fontes de ansiedade relacionadas à pandemia¹

Ideias Viáveis para Testar

Este manual ajuda os líderes a iniciarem rapidamente conversas eficazes, aprendendo a conduzi-las, e a resolverem os problemas que surgem dessas conversas. As tabelas a seguir incluem ideias viáveis que os líderes podem testar rapidamente durante a pandemia COVID-19 e devem apoiar ações sustentadas em alinhamento com uma estratégia de alegria no trabalho que se mantém depois que esta pandemia diminuir.

Segurança Física e Psicológica			
Ouça-me: Escute e aja de acordo com a experiência vivida para compreender e abordar as preocupações até o ponto em que as instituições e líderes são capazes			
Fazer	Não Fazer	Passos para Tentar	Manter a Alegria no Trabalho
<p>Conduza <i>huddles</i> breves e frequentes de bem-estar (no começo e no fim dos turnos de trabalho) para aprender sobre atuais questões urgentes.</p> <p>Ouça, não interrompa.</p> <p>Aprenda o que está indo bem, não apenas problemas.</p> <p>Reconheça as complexas emoções de prestar cuidados diante de incertezas.</p>	<p>Não suponha que você sabe, já que as preocupações podem variar com cada indivíduo.</p> <p>Não ignore os pontos fortes e os destaques.</p> <p>Não subestime a aprendizagem necessária (e o tempo que ela leva) para cuidar de pacientes com COVID-19 além de outros pacientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Quais são as suas preocupações relacionadas aos pacientes, à você ou à equipe?” • Certifique-se de que você entendeu confirmando: “Isso é o que eu entendi do que você disse - Eu compreendi corretamente?” • Pergunte: “O que ainda precisamos aprender?” • Pergunte: “O que podemos fazer juntos que nos ajudaria agora?” 	<p>Continue os <i>huddles</i> de bem-estar para aprender sobre as atuais questões urgentes para a equipe e se concentrar no que é mais importante para as equipes de cuidado.</p> <p>Experimente diferentes testes pequenos para identificar o tempo de reunião, agenda e a estrutura de mediação que funciona para cada grupo.</p>
<p>Reconheça que frustração e raiva são parte da revolta, não um ataque pessoal.</p>	<p>Não prometa solucionar um problema que talvez você não seja capaz de solucionar.</p> <p>Não tome decisões que afetem a equipe sem a contribuição da equipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Existem passos que podemos tomar agora, como uma equipe?” • Pergunte: “Como podemos fazer isto juntos?” • Pergunte: “O que podemos parar de fazer? O que não faz sentido continuar?” 	<p>Mantenha a empatia com a equipe quando eles encontrarem mudanças e convide-os a co-projetá-las.</p> <p>Faça parceria com a equipe nas decisões que os afetam.</p>
<p>Reconheça que os indivíduos respondem de forma diferente ao estresse e que o medo pode ser expressado como preocupações (por exemplo, com relação aos EPIs: “... insuficientes, inadequados ou, muito frágeis...”).</p>	<p>Não julgue ou negue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconheça e apoie: “Ninguém já passou pelo que estamos passando. Juntos, como uma equipe, tomaremos medidas que façam sentido para todos nós e aprenderemos uns com os outros.” • Ouça as preocupações e as emoções – “Parece que você está muito preocupado agora” – em seguida aborde os fatos. 	<p>Crie uma rede de suporte e coaching em grupo.</p>
<p>Promova segurança psicológica.</p>	<p>Não se sinta ameaçado pela equipe se manifestando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afirme: “Nunca se preocupe sozinho – se você tem uma pergunta, outros também têm.” • Pergunte: “O que você mais se preocupa no momento?” 	<p>Desenvolva habilidades de conversação que criem um espaço psicologicamente seguro para os membros da equipe compartilharem o que é importante e o que está atrapalhando dias melhores</p>
<p>Convide a equipe para compartilhar histórias positivas uns com os outros.</p>	<p>Não suponha que as pessoas tenham uma maneira de processar suas experiências únicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “O que de bom aconteceu hoje?” 	<p>Conduza conversas em grupo e individuais sobre “O que é importante para você?”.</p>

Segurança Física e Psicológica			
Proteja-me: Reduza o risco de adquirir COVID-19 e/ou ser um transmissor para a família			
Fazer	Não Fazer	Passos para Tentar	Mantenha a Alegria no Trabalho
Baseie-se em fatos.	Não invente coisas apenas para ter uma resposta.	<p>Tranquilize e informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Temos em mão fornecimento de EPIs para X dias” • “Aqui está o que aprendemos com outros sistemas de saúde (ou estados). Qual dessas ideias você acha que poderíamos testar?” • “Testes estão disponíveis para a equipe - aqui está como você pode testar” • “Os passos para você proteger sua família antes de você ir para casa são ...” 	<p>Estabeleça e apoie um ambiente de trabalho fisicamente seguro. Realize avaliações de risco. Crie sistemas de denúncia simples e confiáveis para reportar acidentes e violência no trabalho.</p>
Concentre-se no que podemos ter controle. Use métodos de melhoria da qualidade e realize pequenos testes de mudança.	Não suponha que tudo é caos.	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Que decisões podemos tomar juntos sobre como gerenciamos o volume de pacientes que esperamos (ou temos) usando o EPIs disponíveis?” • Pergunte: “O que podemos testar nesta manhã?” 	Envolva a equipe e pacientes/famílias para desenharem sistemas seguros juntos.
Ofereça esperança realista.	Não forneça falsas garantias: “Acabaremos isso em 2 semanas”.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe: “ Temos EPIs chegando amanhã. Empresas locais estão fazendo proteções faciais de PPE para nós e estarão prontos em X dias.” 	Compartilhe todos os dados de forma transparente.

Segurança Física e Psicológica			
Cuide de mim: forneça apoio holístico para os membros da equipe e suas famílias, se o isolamento for necessário (ou outras fontes de angústia ocorrerem)			
Fazer	Não Fazer	Passos para Tentar	Mantenha a Alegria no Trabalho
Identifique como é o suporte para os funcionários e suas famílias. Mobilize esforços para obter apoio: use voluntários, assistentes sociais, membros da comunidade.	Não ignore as dificuldades pessoais e familiares da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Como seria um bom apoio para você hoje?” • Aborde o básico: alimentos, remédios, moradia segura, EPI, creche. 	Avalie sistemas de suporte eficazes para todos.
Reconheça que doenças mentais podem aumentar durante períodos de estresse intenso.	Não ignore que a equipe possa ter necessidades de saúde mental.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofereça ajuda: “Nossa saúde mental é vital para todos nós e nossos pacientes. Avise-me ou avise seu provedor se precisar de ajuda. ” 	<p>Forneça acomodações para necessidades de saúde mental. Crie uma rede de treinamento e suporte em grupo.</p>
Encontre maneiras para a equipe apoiar colegas que estão (ou têm familiares que estão) doentes ou que morreram de COVID-19.	Não suponha que o estresse não afetará o bem-estar de todos.	<p>Forneça suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Aqui estão alguns recursos para apoiarmos uns aos outros.” • “Vamos parar um minuto para pensar na família do Louis.” 	Aprimore o aprendizado sobre suporte eficaz em momentos de grande estresse.
Certifique-se de que os funcionários sabem sobre os recursos se eles forem dispensados.	Não suponha que a equipe sabe como lidar com o RH ou as agências governamentais por conta própria.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe: “O RH fornecerá as informações que você precisa e garantirá que todas as suas perguntas sejam respondidas.” 	Desenvolva sistemas de RH mais robustos com base nos aprendizados.

Autonomia e Controle			
Prepare-me: forneça treinamento e suporte para atendimento de alta qualidade em diferentes ambientes			
Fazer	Não Fazer	Passos para Tentar	Mantenha a Alegria no Trabalho
Seja honesto.	Não suponha que você sabe o que cada pessoa precisa para ser competente em novas funções ou um novo trabalho.	Reconheça: <ul style="list-style-type: none"> • “Eu sei que é assustador mudar de função tão rapidamente.” • “Temos planos de treinamento e queremos saber como está indo para você todos os dias.” 	Forneça treinamento com base nas lições aprendidas e nas habilidades de comunicação centradas no relacionamento.
Seja claro.	Não forneça informações que a equipe não precisa ou não usará.	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Aqui estão as etapas que planejamos para ajudá-lo a prestar cuidados de qualidade na UTI. O que mais você acha que vai precisar hoje?” 	Compartilhe o que você sabe e o que não sabe. Compartilhe boas notícias.
Incentive testes rápidos de mudança e aprendizagem.	Não culpe quando o fracasso acontece.	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Estes são os três testes que estamos realizando agora - alguma ideia sobre eles?” 	Destaque o aprendizado obtido para diminuir o medo do fracasso.
Comunique-se por métodos em tempo real: mensagens instantâneas, <i>huddles</i> , videoconferência. Certifique-se de que a equipe pode se comunicar facilmente com a liderança.	Não confie no e-mail. Não suponha que as pessoas têm todas as informações de que precisam se não estiverem fazendo perguntas.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe: “Temos huddles duas vezes ao dia; atualizações regulares do COVID-19 estão disponíveis online.” • Pergunte: “Que perguntas você tem?” 	Colha lições aprendidas sobre comunicação eficaz com diversos funcionários.
Desenvolva "redes de segurança" para a equipe.	Não espere que as pessoas em novas funções trabalhem rapidamente com suporte limitado.	Ofereça assistência: <ul style="list-style-type: none"> • “Nesse expediente, a Diana é sua pessoa de apoio. Você pode perguntar qualquer coisa a ela. ” • “Os membros da equipe estão aqui para ajudar uns aos outros. Nunca se preocupe sozinho. ” 	Colha lições aprendidas sobre equipes eficazes, novos fluxos de trabalho e testes bem-sucedidos; veja o pacote de mudanças para exemplos específicos.

Significado e Propósito			
Apoie-me: reconheça as demandas e limitações humanas em tempos de grandes necessidades do paciente			
Fazer	Não Fazer	Passos para Tentar	Mantenha a Alegria no Trabalho
Seja positivo e esteja presente de todas as maneiras possíveis (inclusive virtualmente).	Não evite a equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunte: “Como vai você?” - então ouça • Pergunte: “O que você precisa agora?” • Pergunte: “O que é uma fonte de alegria para você neste momento?” 	Pergunte aos membros da equipe “O que é importante para você?” para conectar o senso de significado e propósito deles à equipe e à organização.
Use declarações de valor consistentes para conectar a equipe às necessidades básicas: 1) propósito e significado, 2) controle e 3) segurança física e psicológica.	<p>Não fique em silêncio.</p> <p>Não suponha que a equipe sabe o que você está pensando.</p> <p>Não dê mensagens confusas.</p>	<p>Forneça garantia e suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Como uma equipe, vamos descobrir a melhor forma de cuidar deste paciente.” • “Estamos no nosso melhor assim - trabalhando juntos pelos pacientes.” • “Nunca se preocupe sozinho.” • “Tudo isso é um terreno novo, então ninguém tem todas as respostas. Vamos descobrir isso juntos.” 	<p>Modele o caminho: os líderes desenvolvem narrativas sobre o significado de seu próprio trabalho e compartilham amplamente.</p> <p>Concentre-se em quem está sendo servido pelo trabalho diário e vincule esse trabalho à missão da organização.</p>
Apoie o autocuidado Forneça apoio emocional e psicológico.	<p>Não ignore o autocuidado.</p> <p>Não suponha que a redução do estresse seja uma responsabilidade individual por si só.</p>	<p>Forneça lembretes gentis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Trabalhamos juntos para nos mantermos seguros.” • “Comida, líquido, intervalos para ir ao banheiro”. • “O silêncio é nosso inimigo - se você tiver dúvidas ou ideias, fale.” • “Tire 5 minutos para uma pausa de bem-estar.” • “Respire profundamente 10 vezes e imagine um lugar calmo.” • “O programa de assistência ao empregado (PAE) está disponível para todos os funcionários. O PAE pode identificar aplicativos online para reduzir o estresse.” 	Aproveite as lições aprendidas sobre autocuidado entre as equipes.
<p>Expresse gratidão.</p> <p>Vincule a apreciação ao significado e propósito.</p> <p>Incentive e elogie o trabalho em equipe em todas as oportunidades.</p> <p>Vincule o trabalho diário aos valores dos líderes sênior e da organização.</p>	<p>Não suponha que os líderes também não expressam seus agradecimentos à equipe apenas porque o público já está agradecendo a eles.</p> <p>Não silencie sobre solicitações e preocupações essenciais com líderes sênior.</p>	<p>Diga “obrigado” e seja específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “O apoio que você forneceu à Sra. Jones para se comunicar com sua família mostrou o melhor de quem somos como equipe de cuidado.” • “É para isso que somos chamados, e a comunidade vê isso ao nos agradecer”. • “O que fizemos nas últimas X horas é exatamente como as ótimas equipes trabalham! Obrigado!” • “A equipe sênior é muito receptiva em ouvir suas preocupações.” 	<p>Expresse gratidão.</p> <p>Vincule a apreciação ao significado e propósito.</p> <p>Vincule a apreciação a identidades compartilhadas.</p> <p>Promova e elogie o trabalho em equipe, testando, errando e aprendendo em todas as oportunidades.</p>
Garanta que os sistemas de suporte estejam em vigor para aliviar os encargos (por exemplo, resposta imediata de TI às necessidades do EMR).	Não espere a solução usual de problemas por uma equipe sobrecarregada ou ansiosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe: “Nosso parceiro de TI está disponível para resolver os problemas que surgirem. A melhor maneira de contatá-los é ...” 	Colha lições aprendidas sobre sistemas de suporte que funcionam e não funcionam.

Referências

¹ Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. *IHI Framework for Improving Joy in Work*. IHI White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2017. <http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/Framework-Improving-Joy-in-Work.aspx>

² Shanafelt T, Ripp J, Trockel M. Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic. *JAMA*. 2020 Apr 7. [Epub ahead of print]

³ See the “Measuring Joy in Work” section and Appendix C in the *IHI Framework for Improving Joy in Work* white paper.

⁴ Linzer M, Poplau S, Grossman E, et al. A cluster randomized trial of interventions to improve work conditions and clinician burnout in primary care: Results from the Healthy Work Place (HWP) study. *Journal of General Internal Medicine*. 2015 Aug;30(8):1105-1111.