

[\(http://www.ihi.org\)](http://www.ihi.org)[Courses](#)[Certificates](#)

MQ 105: O Lado Humano da Melhoria da Qualidade

Lesson 3: (Lição 3) Mudança Cultural Versus Processo de Mudança

Contents

[Introdução](#)[A Diferença entre Mudança de Processo e Mudança Cultural](#)[Melhorando a Higienização das Mãos no “HealthEast Care System”](#)[Testando um Novo Formulário para Pacientes com Diabetes](#)[Usando a Mudança no Processo para Mudar a Cultura](#)[O Modelo Para a Melhoria](#)[Mudar a Cultura Não Significa Necessariamente Melhorar um Processo](#)[Mudança de Cultura e Processo de Mudança na Vida Real](#)[Conclusão](#)

Assessments

[🕒 Avaliação da Lição](#)

Mudar a Cultura Não Significa Necessariamente Melhorar um Processo

[<](#) 7 of 10 [➔](#)

Até agora, você aprendeu que as mudanças em um processo não se estabilizam – e resultados melhores não serão alcançados - se a cultura não mudar também. Mas a mudança cultural pode por si só trazer melhores resultados?

Para colocar isso de uma maneira diferente, pense em um gerente que tenta melhorar o desempenho através da distribuição de canecas e camisetas estampadas com a declaração da missão da empresa. Essas medidas podem levar a uma maior conscientização entre os funcionários. Mas será que eles alcançam o efeito desejado: a mudança de comportamento?

Considere este caso:

Rafael, um enfermeiro, passa por um workshop para desenvolvimento da capacidade de comunicação e formação de equipes. Como parte da experiência, ele descobre que uma melhor comunicação entre uma equipe cirúrgica pode reduzir a probabilidade de erros e complicações para o paciente. Animado com o que ele aprendeu, ele retorna para seu emprego e tenta melhorar o desempenho compartilhando o que aprendeu na sua unidade. Mas ele não propõe uma mudança no processo - uma mudança na forma como a sua unidade realiza uma tarefa fundamental. Apesar de Rafael ser capaz de ver o valor de um trabalho em equipe mas eficiente, e os membros da sua equipe concordarem com suas constatações, não há uma melhora no cuidado dos pacientes.

Um equívoco comum é assumir que a mudança da cultura organizacional irá necessariamente resultar em melhoria de processos. Infelizmente, este não é o caso. Vamos considerar

alguns exemplos de mudanças de processo que buscam a mudança cultural, mas que pode não resultar em melhoria nos processos:

1. Dar prêmios para quem tem melhor desempenho
2. Focando na transparência com a publicação de dados de desempenho da unidade
3. Melhorar a comunicação usando e-mail e boletins informativos
4. Fornecendo treinamento para aumentar a colaboração entre as equipes.

Muitas dessas atividades podem ser de grande valia no contexto certo. Mas se uma equipe de melhoria se concentra todos os seus esforços na mudança de cultura e de atitudes, comportamentos e resultados não são susceptíveis de mudança. A equipe precisa se concentrar também na mudança do modo como as pessoas realmente fazem seu trabalho. Vamos dar uma olhada em como caso de Rafael poderia ter sido diferente:

Quando Rafael retorna ao seu trabalho, ele compartilha o que aprendeu com sua unidade. Ele, então, propõe ao final da semana testar uma mudança na forma de comunicação usando o Checklist de Segurança Cirúrgica da Organização Mundial da Saúde (WHO - World Health Organization Surgical Safety Checklist) em uma sala de cirurgia. Convencidos pela paixão de Rafael, bem como pela evidência apresentada, os membros equipe concordam em ao menos tentar. Na sexta-feira, eles testam o checklist em um paciente.

Neste caso, Rafael tenta mudar a cultura de sua unidade apresentando evidências e mostrando o seu entusiasmo. Mas ele também sugere uma mudança em processos distintos. Isso não é garantia de que a melhoria ocorrerá - mas quando a mudança cultural é combinada com os esforços para mudar a maneira como as pessoas realmente fazem seu trabalho, melhores resultados são mais prováveis.