



SOBRASP

SOCIEDADE BRASILEIRA
PARA A QUALIDADE DO CUIDADO E
SEGURANÇA DO PACIENTE

SEGURANÇA PSICOLÓGICA E ORGANIZAÇÕES DE ALTA CONFIABILIDADE

Dr. Carlos Frederico Pinto

Senior Advisor do Lean Institute Brasil

Chair do International Quality Steering Group - ASCO - EUA

Faculty do Institute for Healthcare Improvement - EUA

O problema da confiabilidade....

**“Se você sempre
exigir o sucesso,
as pessoas terão
de mentir...”**



*Isao Yoshino,
sensei de John Shook.*

POR QUE ERROS ACONTECEM?



***ERROS EVITÁVEIS EM
OPERAÇÕES PREVISÍVEIS***

***ERROS INEVITÁVEIS EM
SISTEMAS COMPLEXOS***

***ERROS EXPERIMENTAIS
NA FRONTEIRA***

Espectro de razões para os erros



- **Desvio**

indivíduo viola deliberadamente processos ou práticas indicados

- **Desatenção**

indivíduo se desvia sem querer de especificações

- **Falta de capacidade**

indivíduo não tem qualificação, condições ou treinamento para executar o trabalho

- **Inadequação de processos**

indivíduo competente segue processo indicado, porém falho ou incompleto

- **Dificuldade da tarefa**

indivíduo se depara com tarefa difícil demais para ser executada a contento de forma

- **Complexidade do processo:**

processo composto de muitos elementos entra em pane devido interação inédita

- **Incerteza**

falta de clareza sobre eventos futuros leva indivíduo a tomar medidas aparentemente sensatas que produzem resultados indesejados

- **Teste de hipótese**

experimento feito para provar ideia derruba hipótese

- **Teste exploratório**

Experimento feito para ampliar conhecimento e investigar leva a resultado indesejado

Espectro de razões para os erros



- **Desvio**

indivíduo viola deliberadamente processos ou práticas indicados

- **Desatenção**

indivíduo se desvia sem querer de especificações

- **Falta de capacidade**

indivíduo não tem qualificação, condições ou treinamento para executar o trabalho

- **Inadequação de processos**

indivíduo competente segue processo indicado, porém falho ou incompleto

- **Dificuldade da tarefa**

indivíduo se depara com tarefa difícil demais para ser executada a contento de forma

DANO ZERO

EVITÁVEL

- **Complexidade do processo:**

processo composto de muitos elementos entra em pane devido interação inédita

COMO

TRATAR DA

- **Incerteza**

falta de clareza sobre eventos futuros levam a ações aparentemente sensatas que produzem resultados indesejados

COMPLEXIDADE?

- **Teste de hipótese**

experimento feito para provar ideia derruba hipótese

APRENDENDO

- **Teste exploratório**

Experimento feito para ampliar conhecimento por investigação a resultado indesejado

COM O

O PROBLEMA



“94% dos resultados que experimentamos no local de trabalho, bons ou ruins, são uma função dos sistemas e processos nos quais as pessoas trabalham, não dos esforços das pessoas.

Eles são de responsabilidade dos gerentes, e não dos operadores”.

Desestigmatizando os erros



	PADRÃO TRADICIONAL	REFRAMING
Conceito de falha	A falha não é aceitável	A falha é um subproduto natural do processo de experimentação
Crenças sobre um bom desempenho	Pessoas que tem desempenho superior não falham	Pessoas com desempenho superior aprendem com os erros e compartilham o aprendizado
O objetivo	Prevenir erros	Aprender rapidamente com os erros
O impacto do padrão	Pessoas escondem erros para se proteger	Discussão aberta, aprendizado rápido, inovação

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Recomendações de Amy Edmondson:

1. Organize o trabalho como um **problema de aprendizagem**, em oposição a um problema de execução
2. **Reconheça sua própria falibilidade**
3. Modele a curiosidade **fazendo muitas perguntas**



Como Cultivar a Segurança Psicológica:

Clareza nas Funções

Apoio dos Pares

Interdependência

**Orientação para o
aprendizado**

Relações positivas com a
liderança

ANTECEDENTES

SEGURANÇA PSICOLÓGICA



**O senso de que as
pessoas não serão
constrangidas ou
punidas ao expressar
opinião em público.**

Benefícios da Segurança Psicológica:

Compartilhamento de
informações

Satisfação

**Comportamento de
aprendiz (busca
informação,
experimenta, reflete)**

Engajamento

Melhor desempenho

RESULTADOS

*Antecedents and outcomes that had a large effect size at both the individual and group level of analysis.

Source: Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

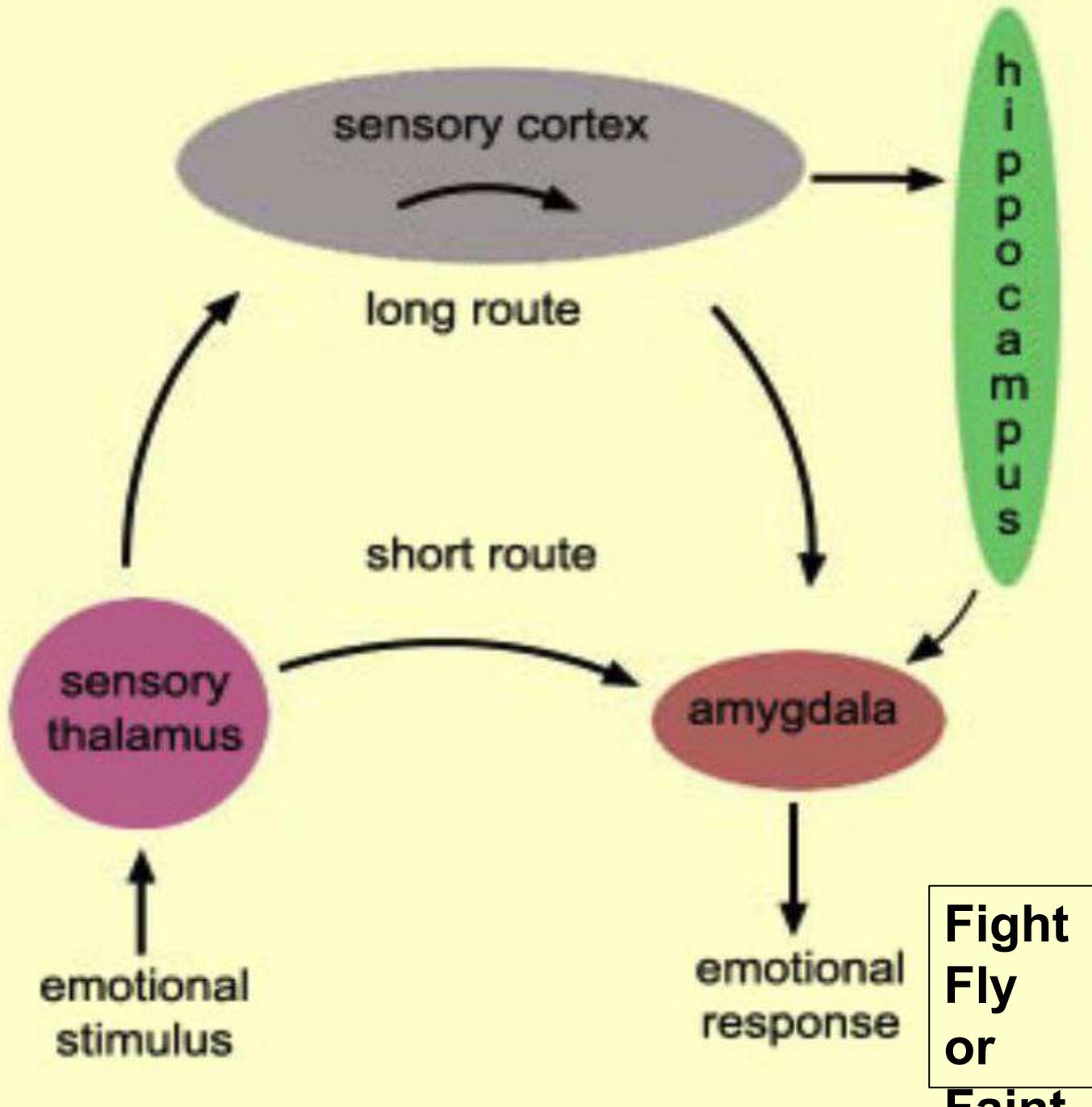
O CICLO DO DESESPERO





Ocorreu um problema e seu PC precisa ser reiniciado. Estamos coletando algumas informações sobre o erro e, em seguida, reiniciaremos para você. (80% concluído)

Se desejar saber mais, pesquise online mais tarde por este erro: PAGE_FAULT_IN_NONPAGED_AREA (win32kfull.sys)



Luta,
Foge ou
Desmai
a

Fight
Fly
or
Faint

O problema do modo de segurança



- Sua AMIGDALA é irracional – IRRACIONAL !!!!!
detectou risco = **TELA AZUL**
- Se você quer criar uma cultura,
ela deve ser intencional, não irracional
- Você deve usar seu **cortéx pré-frontal, INTENCIONAL.**
 - Só assim desenvolver criatividade e comprometimento
 - Só assim há aprendizado
- Não há criatividade ou cooperação no modo
LUTA, FOGUE OU DESMAIA

Só o essencial funciona!
TELA AZUL & MODO DE SEGURANÇA!



COMO ASSIM?
O *SONHO DE VALSA*
QUE TE DEMOS NÃO
CUROU O SEU
BURNOUT?

...E SE TENTAR UM
TALENTO ??

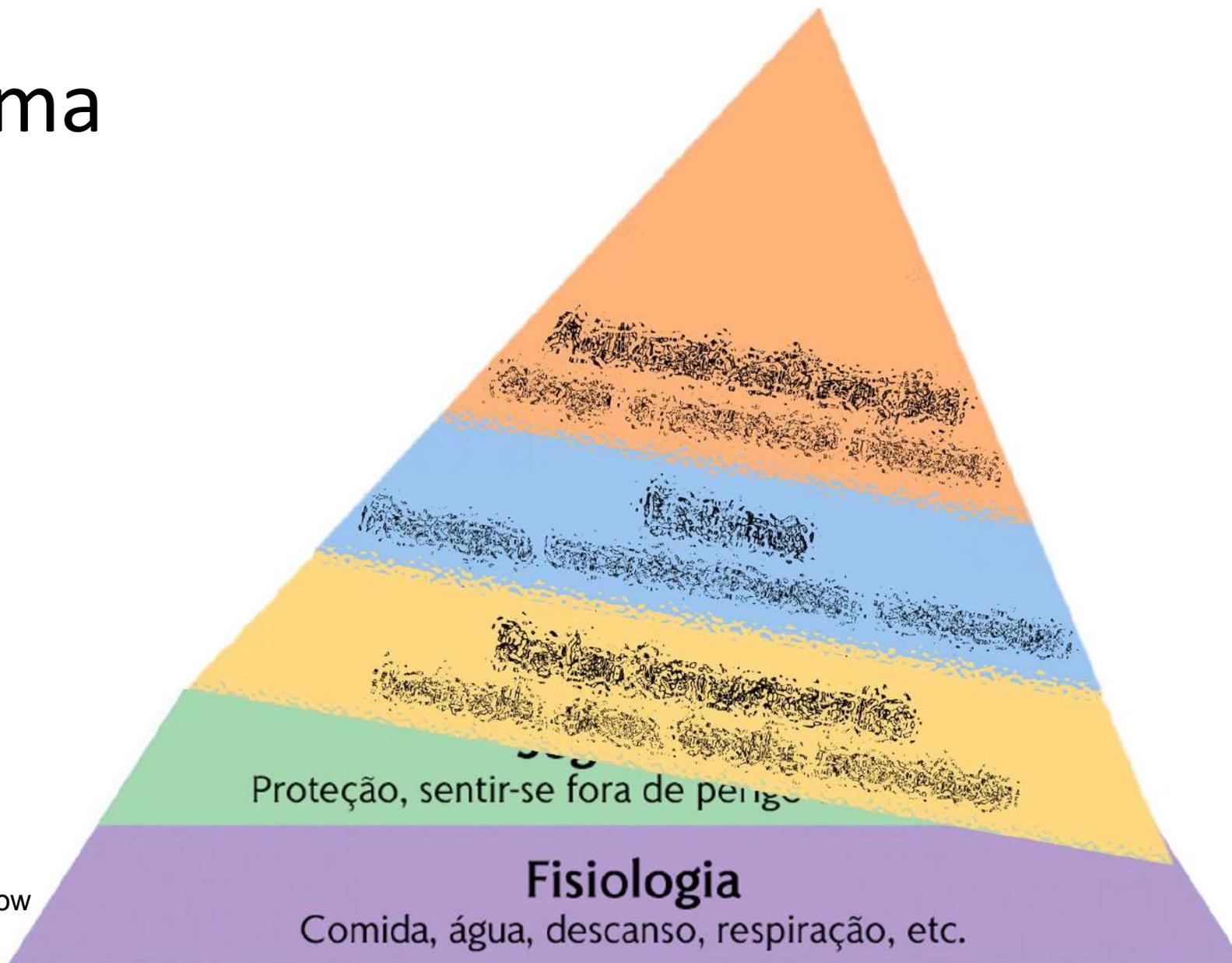
O problema

Pirâmide de Maslow



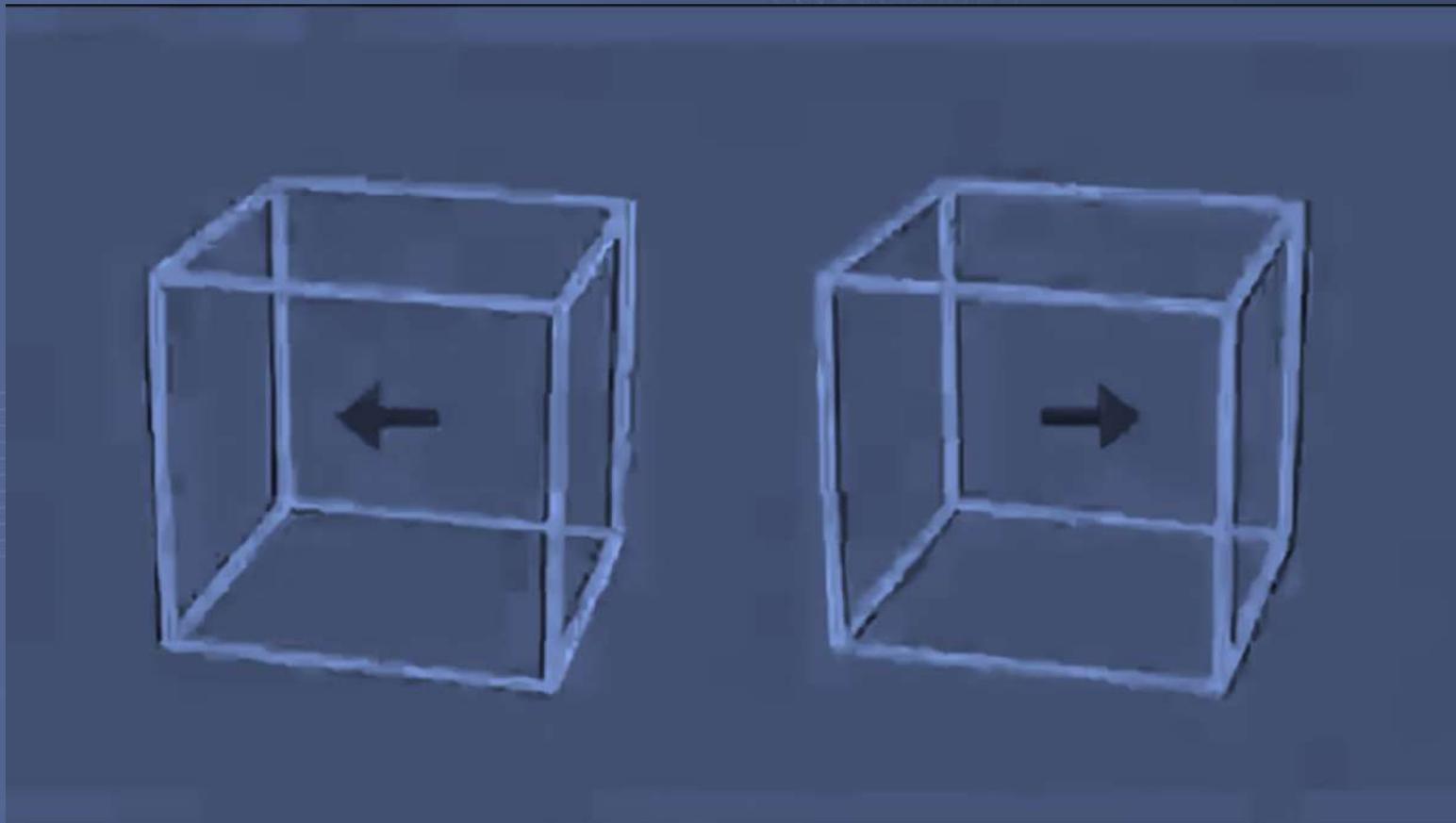
O problema

Pirâmide de Maslow



O PROBLEMA DA COMUNICAÇÃO SILENCIOSA

7 - 55 - 38



Mehrabian, A. "Silent Messages". Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. 1971.

HOW DO COMMITTEES INVENT?

by MELVIN E. CONWAY

That kind of intellectual activity which creates a useful whole from its diverse parts may be called the *design* of a system. Whether the particular activity is the creation of specifications for a major weapon system, the formation of a recommendation to meet a social challenge, or the programming of a computer, the general activity is largely the same.

Typically, the objective of a design organization is the creation and assembly of a document containing a coherent, structured body of information. It is typically produced for a sponsor who usually desires to carry out some activity guided by the system design. For example, a public official may wish to propose legislation to avert a recurrence of a recent disaster, so he appoints a team to explain the catastrophe. Or a manufacturer needs a new product and designates a product planning activity to specify what should be introduced.

The design organization may or may not be involved in the construction of the system it designs. Frequently, in public affairs, there are policies which discourage a group's acting upon its own recommendations, whereas, in private industry, quite the opposite situation often prevails.

It seems reasonable to suppose that the knowledge that one will have to carry out one's own recommendations or that this task will fall to others, probably affects some design choices which the individual designer is called upon to make. Most design activity requires continually making choices. Many of these choices may be more than design decisions; they may also be personal decisions the designer makes about his own future. As we shall see later, the incentives which exist in a conventional management environment can motivate choices which subvert the intent of the sponsor.¹

stages of design

The initial stages of a design effort are concerned more with structuring of the design activity than with the system itself.² The full-blown design activity cannot proceed until certain preliminary milestones are passed. These include:

1. Understanding of the boundaries, both on the design activity and on the system to be designed, placed by the sponsor and by the world's realities.
 2. Achievement of a preliminary notion of the system's organization so that design task groups can be meaningfully assigned.
- We shall see in detail later that the very act of organizing

¹ A related, but much more comprehensive discussion of the behavior of system-designing organizations is found in John Kenneth Galbraith's, *The New Industrial State* (Boston, Houghton Mifflin, 1967). See especially Chapter VI, "The Technostructure."

² For a discussion of the problems which may arise when the design activity takes the form of a project in a functional environment, see C. J. Middleton, "How to Set Up a Project Organization," *Harvard Business Review*, March-April, 1967, p. 73.

design organization criteria

ing a design team means that certain design decisions have already been made, explicitly or otherwise. Given any design team organization, there is a class of design alternatives which cannot be effectively pursued by such an organization because the necessary communication paths do not exist. Therefore, there is no such thing as a design group which is both organized and unbiased.

Once the organization of the design team is chosen, it is possible to delegate activities to the subgroups of the organization. Every time a delegation is made and somebody's scope of inquiry is narrowed, the class of design alternatives which can be effectively pursued is also narrowed.

Once scopes of activity are defined, a coordination problem is created. Coordination among task groups, although it appears to lower the productivity of the individual in the small group, provides the only possibility that the separate task groups will be able to consolidate their efforts into a unified system design.

Thus the life cycle of a system design effort proceeds through the following general stages:

1. Drawing of boundaries according to the ground rules.
 2. Choice of a preliminary system concept.
 3. Organization of the design activity and delegation of tasks according to that concept.
 4. Coordination among delegated tasks.
 5. Consolidation of subdesigns into a single design.
- It is possible that a given design activity will not proceed straight through this list. It might conceivably reorganize upon discovery of a new, and obviously superior, design concept; but such an appearance of uncertainty is unflattering, and the very act of voluntarily abandoning a creation is painful and expensive. Of course, from the



Dr. Conway is manager, peripheral systems research, at Sperry Rand's Univac Div., where he is working on recognition of continuous speech. He has previously been a research associate at Case Western Reserve Univ., and a software consultant. He has an MS in physics from CalTech and a PhD in math from Case.

DATAMATION

LEI DE CONWAY



Qualquer organização que projeta um sistema entregará um projeto cuja estrutura é uma cópia da estrutura de comunicação da organização.

Melvin E. Conway, 1967

COMO TRANSFORMA R SISTEMAS?

Carlos Frederico Pinto

MANIFESTO

DO

ARQUITETO

DO

SISTEMA

Novos espaços

PARA A gestão

em

SAÚDE



Prefácio de Flávio Battaglia

O que precisa ser transformado?

O indivíduo!
É uma transformação individual...

Não se preocupe com sua organização.
É VOCÊ quem precisa mudar.



Dr. W.E. Deming

Carlos Frederico Pinto

MANIFESTO

DO

ARQUITETO

DO

SISTEMA

Novos espaços

PARA A gestão

em

SAÚDE

Prefácio de Flávio Battaglia



1. Se você não entender como o sistema se comporta, você está sendo controlado por ele.
2. Variação no sistema aumenta complexidade, erros, atrasos e ineficiências. Quanto menos variação, menos defeitos, menos problemas.
3. O bom senso não é uma resposta suficiente para lidar com problemas complexos. Vá e veja como é o mundo real.
4. Sistemas simples são mais atraentes para nossas mentes e corações. A simplicidade proporciona um ambiente acolhedor e convidativo.
5. A forma como as pessoas se comunicam determina como o sistema funciona. Comunicação disfuncional cria sistemas disfuncionais.
6. Se você não entender como você funciona, será controlado por suas próprias emoções.
7. A mudança é um destino, um caminho e uma conexão emocional. Sem isso ela não acontece.

Carlos Frederico Pinto

MANIFESTO

DO

ARQUITETO

DO

SISTEMA

Novos espaços

PARA A gestão

em

SAÚDE

Prefácio de Flávio Battaglia



1. Se você não entender como o sistema se comporta, você está sendo controlado por ele.
2. Variação no sistema aumenta complexidade, erros, atrasos e ineficiências. Quanto menos variação, menos defeitos, menos problemas.
3. O bom senso não é uma resposta suficiente para lidar com problemas complexos. Vá e veja como é o mundo real.
4. Sistemas simples são mais atraentes para nossas mentes e corações. A simplicidade proporciona um ambiente acolhedor e convidativo.
5. A forma como as pessoas se comunicam determina como o sistema funciona. Comunicação disfuncional cria sistemas disfuncionais.
6. Se você não entender como você funciona, será controlado por suas próprias emoções.
7. A mudança é um destino, um caminho e uma conexão emocional. Sem isso ela não acontece.

Carlos Frederico Pinto

MANIFESTO

DO

ARQUITETO

DO

SISTEMA

Novos espaços

PARA A gestão

em

SAÚDE

Prefácio de Flávio Battaglia



1. Se você não entender como o sistema se comporta, você está sendo controlado por ele.
2. Variação no sistema aumenta complexidade, erros, atrasos e ineficiências. Quanto menos variação, menos defeitos, menos problemas.
3. O bom senso não é uma resposta suficiente para lidar com problemas complexos. Vá e veja como é o mundo real.
4. Sistemas simples são mais atraentes para nossas mentes e corações. A simplicidade proporciona um ambiente acolhedor e convidativo.
5. A forma como as pessoas se comunicam determina como o sistema funciona. Comunicação disfuncional cria sistemas disfuncionais.
6. Se você não entender como você funciona, será controlado por suas próprias emoções.
7. A mudança é um destino, um caminho e uma conexão emocional. Sem isso ela não acontece.

Carlos Frederico Pinto

MANIFESTO

DO

ARQUITETO

DO

SISTEMA

Novos espaços

PARA A gestão

em

SAÚDE

Prefácio de Flávio Battaglia



1. Se você não entender como o sistema se comporta, você está sendo controlado por ele.
2. Variação no sistema aumenta complexidade, erros, atrasos e ineficiências. Quanto menos variação, menos defeitos, menos problemas.
3. O bom senso não é uma resposta suficiente para lidar com problemas complexos. Vá e veja como é o mundo real.
4. Sistemas simples são mais atraentes para nossas mentes e corações. A simplicidade proporciona um ambiente acolhedor e convidativo.
5. A forma como as pessoas se comunicam determina como o sistema funciona. Comunicação disfuncional cria sistemas disfuncionais.
6. Se você não entender como você funciona, será controlado por suas próprias emoções.
7. A mudança é um destino, um caminho e uma conexão emocional. Sem isso ela não acontece.

Carlos Frederico Pinto

MANIFESTO

DO

ARQUITETO

DO

SISTEMA

Novos espaços

PARA A gestão

em

SAÚDE

Prefácio de Flávio Battaglia



Obrigado

fredpinto@lean.org.br