



MODELO DE MELHORIA: UMA ABORDAGEM PRÁTICA PARA MELHORAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Keila Calil. Enfermeira do Hospital Ferreira Machado. Campos (RJ), Brasil. Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa da Universidade Federal Fluminense/MPEA/EEAAC/UFF. Niterói (RJ), Brasil. E-mail: keila.calil@hotmail.com

Anna Alice Moreira Altoé. Enfermeira do Hospital PROCORDIS. Niterói (RJ), Brasil. Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa da Universidade Federal Fluminense/MPEA/EEAAC/UFF. Niterói (RJ), Brasil. E-mail: annaaltoa@hotmail.com

Roberta Monteiro Batista Sarmiento. Enfermeira do Instituto Nacional do Câncer/INCA. Rido de Janeiro (RJ), Brasil. Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa da Universidade Federal Fluminense/MPEA/EEAAC/UFF. Niterói (RJ), Brasil. E-mail: robertamb@globo.com

Zenith Rosa Silvino. Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Titular do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa (EEAAC/UFF). Coordenadora do MPEA e NECIGEN. Niterói (RJ), Brasil. zenithrosa@terra.com.br

Bárbara Pompeu Christovam. Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa (EEAAC/UFF). Coordenadora do Curso de Graduação em Enfermagem da UFF. Vice Coordenadora do NECIGEN. Niterói (RJ), Brasil. Email: babypompeu@gmail.com

Geilsa Soraia Cavalcanti Valente. Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa (EEAAC/UFF). Niterói (RJ), Brasil. Email: geilsavalente@yahoo.com.br

O livro “Modelo de melhoria: uma abordagem prática para melhorar o desempenho organizacional” de autoria de Gerald J. Langley e colaboradores tem como ideia central o exame de iniciativas de melhoria sob as lentes do Sistema de Conhecimento Profundo proposto pelo Dr. W. Edwards Deming e propõe estruturas organizacionais para abrigar as atividades de melhoria com base no modelo de organização e/ou processo de um sistema.

A obra com 545 páginas, traduzida para o português pelo professor doutor Ademir Petenate da Universidade de Campinas, é organizada em três partes e com um total de 14 capítulos. A parte I intitulada “Introdução à melhoria” engloba os três primeiros capítulos. A parte II intitulada “Métodos para a melhoria” vai do capítulo 4 a 12. A parte III retrata os capítulos 13 e 14. Os capítulos são subdivididos por temas e apêndices sobre Guia de recursos para conceitos de mudanças, Ferramentas e métodos para auxiliar no processo de melhoria, Modelo de melhoria e outros roteiros são apresentados ao final. Os autores são escritores, consultores e estatísticos e participam de uma rede singular de

colaboração profissional chamada *Associates in Process Improvement*.

O capítulo 1 “Mudanças que resultam em melhoria” se baseia em princípios centrais da melhoria que são: saber por que você precisa melhorar, ter uma maneira de conseguir *feedback* para saber se a melhoria está acontecendo, desenvolver uma mudança que resultará em melhoria, testar uma mudança antes de qualquer tentativa de implementação e implementar a mudança. Neste capítulo, os autores relatam que pensar em fazer alguma coisa melhor, é fácil, porém, fazer essa mudança nem sempre é. Os autores destacam os passos para testar uma mudança, que são: planejar o teste, executar o teste, reservar um tempo para analisar os resultados e resumir o que foi aprendido e decidir qual é a ação justificada com base no que foi aprendido com o teste.

O capítulo 2 “Habilidades para apoiar a melhoria”, os autores descrevem as seis habilidades para apoiar a melhoria: apoio a mudança com dados, desenvolvimento de mudanças, teste de mudanças, implementação de mudanças, disseminação de melhorias e o lado humano da mudança.

Relatam ainda, que essas habilidades têm como objetivo aumentar a capacidade das pessoas para realizar mudanças que resultem em melhoria.

O capítulo 3 “Estudos de casos de melhoria” apresenta cinco exemplos de iniciativas de melhoria para estruturar o projeto. Dentre os estudos de casos apresentados, destacam-se: melhoria de reunião matinal, melhoria dos serviços em um consultório odontológico, melhoria dos métodos para um ensino de biologia, contaminação na remessa de tambores e redução do consumo de energia em uma escola.

No capítulo 4 “A ciência da melhoria” os autores definem ciência e conhecimento. Ressaltam que o conhecimento deve ser utilizado como uma visão externa ou como uma lente por meio do qual é possível desenvolver mudanças efetivas. Citam que o sucesso de uma organização depende da integração dos seus componentes, e não do desempenho individual deles. A prática da melhoria necessita da aplicação do conhecimento, nesse contexto, os líderes entendem que temos sistemas ruins que precisam ser melhorados, e não pessoas ruins.

No capítulo 5 intitulado “Utilização do modelo de melhoria”, os autores relatam mudanças fundamentais que resultam em melhoria: modificar a maneira como o trabalho ou a atividade é feita ou alterar a maneira de produzir um produto, produzir diferenças visíveis e positivas nos resultados e propiciar impacto duradouro. Fica claro no texto que durante os esforços de melhoria, são necessárias várias medidas para balancear interesses concorrentes e ajudar a garantir que todo o sistema seja melhorado. Com a finalização deste capítulo, citam que o modelo de melhoria é baseado em uma abordagem de tentativa de aprendizagem e que mesmo os testes que não são bem sucedidos podem contribuir para o aprendizado se forem devidamente revisados.

No capítulo 6 “Desenvolvimento de mudanças” os autores afirmam que toda melhoria requer mudança, mas nem toda mudança é uma melhoria. A mudança deve ser intencional, desenvolver algo novo e focar o cliente. As mudanças podem ser reativas ou fundamentais. Para desenvolver mudanças fundamentais é necessário tecer teorias ou hipóteses que representam o conhecimento atual sobre determinado sistema. Métodos são necessários para desenvolver mudanças fundamentais tais como: pensamento lógico sobre o sistema atual, utilização do aprendizado adquirido por outras pessoas, uso

de tecnologia, pensamento criativo e uso do conceito de mudança.

No capítulo 7 “Teste de mudanças” os autores revelam a importância da realização do teste de mudanças antes de se proceder a implementação da mudança propriamente dita. É necessário seguir princípios para testar uma mudança por meio de testes em pequena escala para a construção sequencial de um conhecimento e minimização dos riscos. É possível assim, observar a variação e a estabilização do sistema após a mudança e aumentar o grau de convicção dos resultados. Com base no objetivo do teste e no grau de convicção da mudança é possível e importante organizar o teste de mudança de acordo com os tipos de delineamentos propostos: observacionais, antes e depois, séries temporais e fatoriais.

O capítulo 8 “Implementação de mudanças” os autores abordam a implementação de mudanças em um sentido mais restrito, ou seja, como colocá-la em prática após a realização dos testes, com infraestrutura estabelecida e tornando a mudança parte do sistema. Quando as mudanças são complexas, sua implementação deve seguir um plano formal envolvendo procedimentos e treinamentos. Para discutir como as pessoas e as organizações enfrentam as mudanças é necessário conhecer os aspectos sociais da prática de mudanças.

Já no capítulo 9 “Disseminação de melhorias” os autores explicam que essa disseminação acontece quando as pessoas decidem experimentar algo novo e pode exigir mudanças significativas de comportamento e investimento de recursos, as idéias tem que alcançar um campo além do que é comum. Para realizar essa disseminação são necessários teorias e métodos. No geral devem existir uma liderança forte, a descrição sucinta das idéias a serem disseminadas, evidências que fundamentam essas idéias, a comunicação, sistemas de medição, feed back e gestão de conhecimento.

O capítulo 10 “Integração de métodos para melhoria de valor”, os autores conceituam os termos qualidade e preço. Com o objetivo de alcançar um melhor valor pode-se desenvolver melhorias em três categorias: eliminação de problemas de qualidade; redução de custos e expandir as expectativas dos clientes para aumentar a demanda.

No capítulo 11 “Melhorias de sistemas complexos e de grande porte” os autores têm a intenção de tornar conhecidos os métodos e abordagens para melhorar sistemas de grande porte e mais complexos. Apontam elementos que podem dificultar um trabalho de melhoria

e direciona áreas de trabalho para superar essas dificuldades. Os métodos discutidos são a medição e construção de teoria, a utilização de propósitos e a aprendizagem durante o aumento de escala das mudanças.

No capítulo 12 "Estudos de casos de projetos de melhoria" são discutidos estudos de caso guiados pelo modelo de melhoria, que é definido pelos autores como uma infraestrutura para indivíduos e grupos ganharem e aplicarem conhecimento para a melhoria de uma variedade de empreendimentos. Os estudos de caso foram abordados de forma mais estruturada e abrangeram as seguintes áreas: cuidados em saúde, manufatura, segurança e serviços e tecnologia.

O trabalho de melhoria exemplificado nos estudos de casos se apoiou nas seis habilidades necessárias para construir este processo. Foi reforçada a importância de apoiar a mudança baseada em dados, o pensamento crítico e o emprego de testes antes da implementação da mudança, a disseminação das melhorias atingidas e também o lado humano da mudança.

O capítulo 13 "Transformação da melhoria do valor em uma estratégia de negócios" são descritos os vários pressupostos nos quais devem se basear uma organização ao adotar como estratégia uma melhoria de valor e descreve os cinco componentes essenciais para a construção do sistema de melhoria: estabelecimento da constância de propósito na organização; compreensão da organização como um sistema; projeto e gerenciamento de um sistema para obter informações para a melhoria; condução de planejamento para melhoria e integração com o planejamento de negócios, gerenciamento e aprendizagem a partir de um portfólio de iniciativas de melhoria.

Os autores enfatizam a necessidade de estas atividades serem consideradas como um sistema, para que as mudanças desenvolvidas e implementadas possam movimentar a organização na direção desejada.

No capítulo 14, "Desenvolvimento de competências em melhoria" foca nas competências a serem desenvolvidas pelos membros da equipe para executar as melhorias identificadas, quais as habilidades a serem desenvolvidas e qual a melhor forma de adquiri-las. Os autores relatam que é importante reforçar as expectativas de todos dentro da organização no que diz respeito à responsabilidade que eles têm para com a melhoria, incentivando para que os funcionários procurem oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar, que

eles experimentem, assumam riscos e aprendam com os erros, desenvolvam suas próprias competências e habilidades para ajudar os esforços da organização em identificar, desenvolver, testar e implementar melhorias, além de incentivá-los a procurar oportunidades para compartilhar o aprendizado para toda a organização.

Nos dias atuais em que se busca a qualidade e melhoria das organizações e dos cuidados em saúde, essa obra se apresenta de maneira clara, acessível e com rigor científico buscando equacionar a dicotomia teoria e prática. É um bom convite a leitura.

REFERÊNCIA

Langley GJ, Moen RD, Nolan KM, Norman CL, Provost LP. Modelo de melhoria: uma abordagem prática para melhorar o desempenho organizacional. São Paulo: Mercado de Letras; 2011.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2012/08/03
Last received: 2012/12/11
Accepted: 2012/12/12
Publishing: 2013/01/01

Corresponding Address

Keila Calil
Universidade Federal Fluminense
Rua Jansen de Melo, 174 – Centro
CEP: 24030-221 – Niterói (RJ), Brazil