

WE DESIGN
HEALTHCARE
EXPERIENCES





FÓRUM DE GOVERNANÇA CLÍNICA - 33º FEHOSP ENGAJAMENTO DE EQUIPES PARA ENTREGA DE RESULTADOS

ANDRÉ LORENZ FILHO | ZEPS STRATEGY AGENCY





SOBRE

ANDRÉ LORENZ FILHO

Sócio-diretor na **Zeps Strategy Agency**, agência de estratégias de experiência e inovação na área de **Healthcare** com mais de 8 anos de atuação na **transformação do ecossistema da saúde por meio de design de serviços, inovação e marketing.**

- Mestrando em Empreendedorismo na FEA – USP.
Tema: Transformação cultural em Lean Healthcare
- MBA em Marketing Digital pela ESPM.
- Bacharel e Licenciado em Letras pela FFLCH – USP.
- Certificado em Reimagining Healthcare – Aplicação de metodologia Disney na área da Saúde.



UMA PERGUNTA, MÚLTIPLOS PROJETOS
COMO GERAR ENGAJAMENTO DA EQUIPE PARA
GERAR RESULTADOS?



Análise de campo: Visitas a Hospitais ¹

Expectativas com o creditações e Lean Healthcare



Adotar melhores práticas de processos e transferência de **conhecimento de gestão**.



Aumentar **reputação** da instituição por meio de creditações ou adesão a programas.



Melhorar a **experiência da saúde** e satisfação do paciente.

1.. Visitas realizadas entre Junho e Dezembro de 2023 em Instituições SUS e particulares.

Análise em literatura acadêmica

Por que a transformação cultural desses projetos não ocorre?



Foco em **ferramentas** de Lean Healthcare, ao invés de sua filosofia¹.



Busca por **indicadores de eficiência**, sem adicionar indicadores de qualidade¹.



Falta de um plano de adesão e engajamento no nível organizacional, **fechando a mudança em silos**²

1. ERTHAL, A., FRANGESKOU, M., & MARQUES, L. Cultural tensions in Lean Healthcare implementation: A paradox theory lens. **International Journal of Production Economics**, 107968, 2020 doi:10.1016/j.ijpe.2020.107968

2. RATES, Marianna Iorio. Inovação e Acreditação nas Organizações de Saúde: relações e Impactos. – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2023.

ESTAMOS FALANDO DE MUDANÇA.

E QUAL O MOTIVADOR DESSA MUDANÇA?

O comprometimento à mudança organizacional é “uma força (mindset) que une um indivíduo ao curso de ação necessários para uma implementação bem-sucedida de iniciativa de mudança”.

Herscovich & Meyer (2002)



RISCO

Mudar para evitar perder algo ou ser punido.



MORAL

Mudar para agir de acordo ou para o bem da instituição.



AFETIVO

Mudar porque acredito na transformação.



QUAL O MELHOR MOTIVADOR?

DEPENDE DA SITUAÇÃO. COMO ESCOLHER?

Teoria dos Campos de Força – Kurtin Lewin

ENTENDA AS FORÇAS DO ESTADO DE CULTURA ATUAL

FORÇAS RESTRITIVAS

Que criam resistência à mudança.
Ex. Medo de incerteza, falta de clareza e comunicação.



Enfraquecer restritores

ESTADO DE EQUILÍBRIO ATUAL

FORÇAS IMPULSIONADORAS

Que movem a mudança.
Ex. Lideranças visionárias e treinamentos.



Fortalecer impulsionadores



Teoria dos Campos de Força – Kurt Lewin

ENTENDA AS FORÇAS DO ESTADO DE CULTURA ATUAL

FORÇAS RESTRITIVAS

Que criam resistência à mudança.
Ex. Medo de incerteza, falta de clareza e comunicação.



Enfraquecer restritores

ESTADO DE EQUILÍBRIO ATUAL



FORÇAS IMPULSIONADORAS

Que movem a mudança.
Ex. Lideranças visionárias e treinamentos.

Fortalecer impulsionadores





DEPOIS DE ENTENDER O ESTADO ATUAL
PLANEJE A MUDANÇA, DE COMO ESTAMOS
A ONDE QUEREMOS CHEGAR.

Mudança organizacional em Três Estágios- Kurt Lewin

PLANEJANDO A MUDANÇA



DESCONGELAMENTO

- Compreensão do estágio atual da empresa
- Desenho da mudança desejada
- Definição dos motivadores para a mudança.



MUDANÇA

- Sequenciamento de implantação.
- Redução de resistências
- Promoção de adesão



CONGELAMENTO

- Incorporar novo padrão
- Suporte a implantação
- Sustentabilidade da mudança



Planejando a mudança

ESCOLHENDO SEUS MOTIVADORES



RISCO (CCC)

Medo do impacto de não se adaptar à mudança.

“Necessidade para evitar perder algo”.

Suporte comportamental negativo à mudança. Fortemente relacionado a estresse e burnout.

Ex: LGPD



MORAL (NCC)

Lealdade a instituição e obrigação moral em dar suporte à mudança.

“A coisa certa a fazer”.

Suporte mais forte e positivo comportamental à mudança.

Ex: Compliance



AFETIVO (ACC)

Comprometimento emocional individual com à mudança.

“Porque eu quero e acredito”.

Suporte mais forte e positivo comportamental à mudança.

Ex: Projetos de Experiência

- 1.Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474–487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474
- 2.Bouckenooghe, D., M. Schwarz, G., & Minbashian, A. (2014). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(4), 578–595. doi:10.1080/1359432x.2014.963059



COMO FACILITAR A MUDANÇA

PARA PRODUZIR RESULTADOS

Como facilitar o processo de engajamento?
Utilizando táticas de suporte comportamental a mudança
(Behavioral Support to Change)



Mapear e alinhar **expectativas de Stakeholders**



Garantir a **participação de influenciadores / decisores** do processo desde o início



Tornar o **processo colaborativo**.

A co-criação pode impulsionar o motivador afetivo à mudança.



Criar **mecanismos para facilitação à mudança**, para reduzir a resistência e motivar sua sustentabilidade.

INSIGHT

O QUE SIGNIFICA GERAR VALOR E RESULTADOS PARA A MINHA INSTITUIÇÃO?

E MAIS IMPORTANTE: O QUE ISSO SIGNIFICA PARA O SEU COLABORADOR?





ANDRÉ LORENZ FILHO

Diretor de Estratégias
Zeps Strategy Agency

OBRIGADO!

**Quer a lista completa dos
artigos usados nesta
apresentação?**

Me chame no LinkedIn ou pelo e-mail: z@zeps.com.br





ZEPS@ZEPS.COM.BR

TRANSFORMING EXPERIENCES

AGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS

Commitment

Affective Commitment

The employee's emotional connection with the organization

Normative Commitment

The employee's loyalty & moral connection with the organization

Continuance Commitment

The cost employee associates with leaving an organization

Employees with high affective commitment:

- Are happy to stay with the organization
- Enjoy talking about their organization to others
- Feel the organization's problems are their own
- Feel part of the family and emotionally attached to the organization
- Feel a strong sense of belonging to the organization

Commitment

Affective Commitment

The employee's emotional connection with the organization

Normative Commitment

The employee's loyalty & moral connection with the organization

Continuance Commitment

The cost employee associates with leaving an organization

Employees with high normative commitment:

- Feel they should be loyal to the organization
- Feel others move from company to company too often
- Feel rapidly switching jobs is unethical
- Feel staying in the organization is the right thing to do
- Still believe in the concept of the 'company man' or 'company woman'

Commitment

Affective Commitment

The employee's emotional connection with the organization

Normative Commitment

The employee's loyalty & moral connection with the organization

Continuance Commitment

The cost employee associates with leaving an organization

High continuance commitment is when the employee:

- Feels it is difficult to leave their organization
- Is afraid to leave their job
- Feels leaving the organization will greatly impact their life
- Feels staying in their job is necessary
- Feels like they have little alternatives outside of their job