

Revista Qualidade em Saúde

Publicação do Instituto da Qualidade em Saúde
Edição Especial, Setembro de 2002

Propriedade:

IQS – Instituto da Qualidade em Saúde
www.iqs.pt

SEDE:

Ed. Centro de Saúde de Sete Rios, 4º piso
Largo Prof. Arnaldo Sampaio
1500-498 Lisboa
Tel.: 217220020 – Fax: 217220044
iqsaude@mail.telepac.pt

DELEGAÇÃO CENTRO:

Rua Luís de Camões, 150
3000 Coimbra
Tel.: 239793360 – Fax: 239793367

DELEGAÇÃO NORTE:

Rua Faria Guimarães, 718, 2º e 6º
4200-289 Porto
Tel.: 225089227 – Fax: 225507109

Director: Pedro Lopes Ferreira

Coordenação desta edição: Filipa Homem Christo

Secretariado: Fátima Sanches

Assinaturas: Cristina Lopes

Redacção: Graziela Afonso/Editideias

Fotografia: Mª José Pinto e José Romão/Editideias

Produção Gráfica: Editideias

editideias@infoqualidade.net

Impressão e acabamento: Tipografia Peres

Registo: ISSN-0874-8772

Depósito Legal: 152746/00

Ano de Fundação: 2000

Tiragem: 5000 exemplares

Edição financiada por

**EDIÇÃO ESPECIAL MANUAIS DA QUALIDADE****CÚMPLICES NA QUALIDADE**

Luís Pisco, Director do IQS

02

ALARGAR E APROFUNDAR O PROJECTO

Fase II

05

06

“QUEREMOS RESPONSÁVEIS PELA MELHORIA, NÃO QUEREMOS CULPADOS PELA INEFICIÊNCIA”

António Madeira Ventura



11

COLABORAÇÃO ALARGADA PARA PLATAFORMA DE MELHORIA

Hospital de Curry Cabral



17

APOIAR A MUDANÇA

Pedro Canas Mendes



19

CONSOLIDAR E APROFUNDAR MELHORIAS

Hospital de Crianças Maria Pia

**NOVOS ADERENTES À MUDANÇA**

Testemunhos

24

RAZÕES DA NÃO CONTINUIDADE

Testemunhos

27

WORKSHOPS DE AUTO-DIAGNÓSTICO

30

O PROJECTO E A SUA CONTINUAÇÃO

José Manuel Caniça

34

GESTORES E EQUIPAS DOS MANUAIS

Os protagonistas

37

40

ENTREGA DE DECLARAÇÕES DE CONFORMIDADE

Notícia





Luís Pisco, Director do IQS
luispisco@iqs.pt

Cúmplices na Qualidade

Para que uma Organização de Saúde obtenha o reconhecimento expresso e formal de um determinado nível de Qualidade, ou seja, obtenha uma Acreditação, uma Certificação ou mesmo uma Declaração de Conformidade, centenas de profissionais tiveram que se dedicar, que se empenhar, que se envolver profundamente, durante larguíssimos meses, nalguns casos durante anos de intenso trabalho. Esse empenho e essa dedicação não são na maioria dos casos devidamente reconhecidos, isto sem falar que raramente serão devidamente recompensados.

Existe hoje em dia uma pressão, por vezes mesmo uma violência enorme, sobre os profissionais de saúde. Sentem-se sobrecarregados e sem apoio, fazem os possíveis e lutam para dar resposta e nem sempre existe a lucidez necessária para distinguir falhas ou mesmo negligência que lhes são imputáveis da tremenda pressão gerada por disfunções e erros de organização dos serviços. Sentem-se como se estivessem a combater o sistema em vez de serem apoiados por ele.

A medicina moderna pode fazer feitos espectaculares, resolver muitos problemas de saúde, mas não podemos esquecer que também tem limitações. Os médicos, os profissionais de saúde não sabem tudo e necessitam de apoio nas suas decisões. Os doentes não podem e não devem pretender que eles tenham soluções para todos os seus problemas. Profissionais de saúde e doentes são parceiros e estão nesta encruzilhada em conjunto, tendo que existir entre eles um relacionamento muito mais honesto, adulto e verdadeiro.

A certeza que profissionais de saúde e doentes têm que ter é a de que a saúde das pessoas terá de ser sempre uma prioridade nacional e que essa responsabilidade é contínua, mútua e permanente. Os cidadãos necessitam de ser melhor informados sobre o que é bom e o que é mau para a sua saúde, porque é que nem todas as suas expectativas podem ser atingidas, e que têm direitos que terão de ser respeitados pelos prestadores de cuidados de saúde. Estes, por sua vez, estão empenhados em demonstrar-lhes que são merecedores da sua confiança.

Num excelente exemplo prático de aplicação dos princípios de uma gestão dinâmica, conhecida e partilhada internamente, António Madeira Ventura, director do serviço de Urgência do Hospital de Curry Cabral, em entrevista a este número da Revista Qualidade em Saúde, revela como chama todos a

contribuírem com a sua quota-parte de responsabilidade para o aumento da qualidade do serviço, numa área difícil como é o serviço de Urgência, e como essa forma de trabalhar e de avaliar o trabalho aumenta a auto-estima dos profissionais e a satisfação dos utentes.

Temos que incentivar na sociedade portuguesa e sobretudo na área da saúde um clima de cooperação e de tolerância, de parceria entre profissionais de saúde e utentes, que deverão ser verdadeiros aliados, cúmplices e não antagonistas, apostados na qualidade e enquadrados por uma Administração de Saúde capaz de simultaneamente proteger os doentes e apoiar os profissionais na sua actividade.

No IQS tudo faremos para atingir esse objectivo e, lado a lado com outras iniciativas, o projecto "Manual da Qualidade", que este número especial da revista dá conta, é uma demonstração de como se pode trabalhar nesse sentido. Como o exemplo vem de cima, não quero deixar de afirmar o meu apreço pelo muito e bom trabalho realizado, tanto pelos profissionais que lideram o projecto, como pelos Conselhos de Administração envolvidos que têm sabido apoiar as suas equipas, mas, sobretudo, manifestar o meu reconhecimento às muitas centenas de profissionais de saúde que têm trabalhado incansavelmente e felicitá-los pelo empenho e pelos resultados obtidos, lamentando apenas não ter oportunidade de os poder cumprimentar individualmente como gostaria de o fazer.

A todos os que com o IQS se empenham em prol da qualidade, das mais variadas formas e nos diferentes projectos que lideramos, os meus parabéns, e a certeza de que continuaremos a contar com o vosso excelente trabalho em prol dos doentes, mas também do prestígio de todos nós que nos orgulhamos de ser profissionais de saúde. Seremos verdadeiramente cúmplices na Qualidade.

Missão, Valores, Visão

O Instituto da Qualidade em Saúde definiu a sua Missão, os Valores e a Visão, que enquadram a sua actividade e que tem vindo a divulgar nos seus meios de comunicação. Será de esperar que qualquer projecto do IQS se reja por estes princípios orientadores.

Os juízes últimos serão os clientes directos do IQS: as Instituições de Saúde que são a sua razão de ser, mas também os seus colaboradores internos, as organizações com as quais estabelece relações de parceria, os responsáveis máximos da saúde, a tutela e a sociedade em geral.

Dentro destes princípios há que demonstrar como é que no projecto Manual da Qualidade para a Admissão e Encaminhamento de Utentes são desdobrados: a Missão, os Valores e a Visão. Há que analisar se estão ou não alinhados com os princípios que devem nortear toda a actuação do IQS e cada uma das suas actividades, áreas e projectos. E que contributo é que pode emanar de dentro do próprio projecto do Manual da Qualidade que alimente e consolide aqueles princípios.

Missão

Promover a melhoria contínua do desempenho nos cuidados de saúde

A gestão dos indicadores da qualidade do processo de admissão e encaminhamento dos utentes, identificados e assumidos pelos directos intervenientes, medidos de forma objectiva, compilados e continuamente monitorizados, permite promover e quantificar a melhoria dos cuidados de saúde.

Para a melhoria do desempenho do processo de admissão e encaminhamento dos utentes nos cuidados de saúde são factores críticos de sucesso: a redução dos tempos de espera, o encurtamento do ciclo de realização do serviço, a eliminação de estrangulamentos e barreiras desnecessárias no percurso do doente, um atendimento menos críspado e mais cordial em que utente e prestador são parceiros num bem comum: a confiança e respeito mútuos, a diminuição dos erros de identificação ou encaminhamento, a melhoria considerável da informação prestada aos utentes e familiares, a cobrança atempada das receitas devidas, o respeito por normas e legislação.

A divulgação largamente feita nas revistas do IQS, Encontros e página da *Internet* contribuem para que os dispositivos de gestão da qualidade criados sejam disseminados muito para lá dos limites do próprio projecto.

Valores

Transparência nos processos de decisão (processos de decisão baseados em critérios explícitos e disponíveis)

Desde o início do projecto que o guião com a especificação do projecto foi publicado, divulgado e distribuído a todas as partes interessadas. Encontra-se no Centro de Documentação para consulta, existindo também um exemplar no IQS Centro e IQS Norte.

A contratação dos prestadores de serviços especializados baseou-se em especificações detalhadas constantes dos cadernos de encargos.

A divulgação sistemática e pública dos participantes, dos resultados e dos próprios Manuais da Qualidade contribui para que os processos de decisão possam ser conhecidos, questionados e mesmo tacitamente aprovados à distância. Os limites e possíveis desenvolvimentos dos Manuais da Qualidade são conhecidos, discutidos e fazem parte de todas as sessões de apresentação do projecto.

Desempenho norteado pela competência técnico-científica (desempenho baseado na melhor evidência científica disponível)

O referencial em que se baseia a metodologia de gestão da qualidade proposta é claro, inequívoco, reconhecido como um referencial credível: as normas de gestão da qualidade da família de Normas ISO 9000.

A coordenadora técnica do projecto tinha formação específica e experiência consolidada em metodologias de gestão da qualidade antes de assumir a coordenação do projecto.

Missão, Valores, Visão

Todos os consultores contratados, que acompanham directamente as instituições com um grande grau de autonomia são consultores seniores (mais de cinco anos de trabalho como consultores-chefes em projectos deste tipo).

Os membros da Comissão de Coordenação Nacional tiveram toda a formação nas metodologias que estão a ser utilizadas e acompanham frequentemente os trabalhos no terreno.

Todos os gestores e assessores do Manual tiveram formação básica (mais de 35 horas cada) nas metodologias que estão a utilizar.

Na Fase II do projecto prevê-se que a grande maioria dos aplicadores dos Manuais da Qualidade, largas centenas de profissionais de saúde, tenham tido pelo menos uma acção de sensibilização sobre gestão da qualidade, pois que o conhecimento e a capacidade de os saber aplicar são determinantes para a melhoria do desempenho profissional.

Compromisso com a melhoria contínua (baseado na monitorização e revisão sistemática do desempenho)

Todos os Manuais da qualidade elaborados contêm obrigatoriamente objectivos da qualidade para as áreas envolvidas. Dos requisitos do projecto faz parte o recurso a auditorias externas, com elaboração de um relatório entregue a cada instituição em que são levantados os pontos de melhoria e/ou acções correctivas que será necessário implementar. Foram entregues declarações de conformidade a todas as instituições que elaboraram um plano de melhoria eficaz.

O acompanhamento do projecto, quer pela sua coordenação quer pelas entidades financiadoras, faz-se com base em relatórios e indicadores de progresso.

Entre a Fase I e a Fase II do projecto, passados uns meses da implementação e auditoria aos Manuais da Qualidade, foi realizado um *Workshop* de avaliação da eficácia do mesmo. Os resultados de monitorização obtidos nesse processo de auto-diagnóstico e a grelha utilizada foram tornados públicos.

A fase II do projecto apresenta um claro compromisso com a melhoria contínua: alargamento do âmbito de aplicação a um número muito mais alargado de profissionais e serviços, maior ênfase na formação, criação da figura da carta-

-compromisso das administrações como requisito de adesão, criação do Manual de Boas Práticas – Atitudes e Comportamentos, com o objectivo de desenvolver a área relacional para além dos aspectos de processo.

Respeito pelos princípios éticos (Integridade, participação e confidencialidade)

Têm sido princípios defendidos e aplicados por todos os responsáveis – dentro e fora do IQS – que coordenam, desenvolvem, monitorizam e apoiam todos os profissionais – e são muitos – que criaram os seus Manuais da Qualidade e os aplicam.

Integridade = honradez, espírito de serviço, capacidade de honrar os compromissos, disponibilidade para assumir e corrigir os próprios erros, firmeza perante as contrariedades. Participação = procura de contributos de intervenientes variados, suscitando neles o desenvolvimento das suas melhores capacidades, com o objectivo de criar um bem colectivo, do qual podem ser beneficiários não apenas os actores directos como outros profissionais de saúde e a comunidade em geral.

Confidencialidade = discrição e acesso reservado a informação sensível sobre o desempenho de cada instituição, reconhecendo-lhe a única autoridade para a utilizar e divulgar.



Visão

Com este projecto queremos acreditar que o IQS enquanto organização, os colaboradores que nele trabalham e as instituições que se envolveram de forma voluntária e pioneira na normalização do processo de atendimento, criando do nada Manuais com procedimentos de gestão da Qualidade para os processos de admissão, inscrição, atendimento e encaminhamento dos utentes em áreas e serviços muito diversos, divulgando publicamente o resultado destes primeiros esforços na *internet*, são hoje reconhecidos como um pólo dinamizador da qualidade na saúde e um potencial de inovação e disseminação de conhecimentos e experiências.

Fase II

Alargar e aprofundar o projecto

A orientação estratégica que tinha sido adoptada mostrou-se adequada ao âmbito proposto, pelo que se manteve a mesma linha de actuação, trabalhando a conformidade, a efectividade, a monitorização de resultados e a optimização das capacidades de todos os profissionais e gestores envolvidos. Houve sim, a preocupação de aumentar o nível de exigência e comprometimento, quer das administrações quer dos directores e grupos profissionais envolvidos.

Reforçaram-se por isso três aspectos na condução desta nova etapa do projecto:

- a responsabilização das pessoas a todos os níveis, com o estabelecimento de requisitos mínimos, e a criação da carta-compromisso;
- a monitorização, com a obrigatoriedade de identificação de indicadores de desempenho ligados a: resultados para os clientes/utentes, resultados para os profissionais de saúde e resultados para a organização/SNS;
- a formação das novas equipas e a formação em áreas complementares, com o objectivo de deixar um legado nas instituições envolvidas que se possa auto-reproduzir.

Não podendo nunca a gestão da qualidade ser encarada como uma alternativa em relação a qualquer outra metodologia da qualidade, a adesão a este projecto deve por isso ser pensada como parte integrante e harmónica das decisões estratégicas que cada instituição define para o seu próprio projecto da qualidade. Tem-se vindo a demonstrar que a aposta forte na autonomia e na personalização das soluções desenvolvidas pelas diferentes instituições e serviços, ainda que mantendo uma estrutura comum, constitui um dos factores decisivos para os resultados conseguidos.

As auditorias externas com que culminou a fase I representaram a possibilidade de avaliar a conformidade das práticas das diferentes entidades face às regras por si aprovadas e implementadas. Mas a eficácia dos pequenos passos para a gestão da qualidade, que se iniciaram há

Após a concretização da primeira fase do projecto foi desencadeada a fase II, com dois objectivos essenciais: consolidar as boas práticas já iniciadas e potenciar o alargamento do projecto, de forma consistente e aprofundada, transformando-o numa metodologia ao alcance de qualquer instituição.

cerca de dois anos, necessitava de ser evidenciada e reforçada através de um conjunto de acções que culminou com um primeiro teste de vitalidade realizado nos *Workshops* que marcam o início da fase II, permitindo às entidades envolvidas diagnosticar de forma objectiva os seus pontos fortes e pontos fracos.

Por outro lado, se é certo que não há sorriso que valha perante a decepção que causa o mau desempenho de um serviço, a verdade é que a essa preocupação se deve juntar precisamente ...o sorriso, fruto da tranquilidade de saber fazer bem as tarefas e do empenho em cultivar uma boa atitude comportamental.

Foi por isso com muito entusiasmo que as diferentes entidades envolvidas deitaram mãos à obra e criaram também os seus Manuais de Boas Práticas, que o IQS irá sintetizar num único documento a editar brevemente. Mais uma vez, a diversidade e a saudável competição, no meio de uma enorme entreatajuda, reforçaram a auto-estima e deram asas à criatividade de quantos se envolveram nesta tarefa. A boa disposição patente nas orientações para a “boa prática do atendimento”, que publicamos no verso da contracapa da revista, é estimulante e garante resultados infalíveis.

De tudo isto se dá conta nesta edição especial, apoiada pelo programa Saúde XXI, dedicada à informação, divulgação e partilha de aspirações, avanços e, porque não dizê-lo, recuos até agora alcançados. Aos hospitais de Chaves, Elvas, Estarreja, Guimarães, Leiria e Maria Pia, que foram os primeiros a solicitar, e já tiveram, uma segunda auditoria, um merecido PARABÉNS. Auditores totalmente independentes e experientes não lhes regatearam elogios e estão eles próprios a contribuir para disseminar a ideia – justíssima – de que nos Serviços de Saúde em Portugal há gente de primeiríssima Qualidade.

Filipa Homem Christo

Coordenadora nacional do projecto