

Novos aderentes à mudança

Qualquer iniciativa, por quanto mais tempo se prolongue, ganha e perde adeptos. Também neste processo de implementação de Manuais da Qualidade nas instituições de saúde nacionais se assinala a entrada de uns e a saída de outros à medida que o projecto avança. Desde o início deste ano que cinco novas instituições partilham a experiência na área da Qualidade com as 15 que transitaram da primeira fase do projecto. São elas, dois hospitais – Vila Nova de Gaia e Vila Franca de Xira e três centros de saúde – Alfândega da Fé, Aldoar e Viseu³.

Nesta edição especial da Revista Qualidade em Saúde, dedicada à divulgação do desenvolvimento do projecto dos Manuais da Qualidade para a Admissão e Encaminhamento de Utentes, ouvimos os testemunhos destes três novos centros de saúde sobre as razões e vantagens do projecto. Para uma próxima oportunidade fica a auscultação às unidades hospitalares.

Três questões concretas foram colocadas aos centros de saúde, cujas respostas traduzem o envolvimento de cada equipa do Manual da Qualidade e da instituição em si:

- 1 • Quais as razões e os objectivos da adesão ao projecto?
- 2 • Qual a utilidade funcional das metodologias subjacentes?
- 3 • Quais os principais factores facilitadores e/ou principais obstáculos do processo de implementação?

Centro de Saúde de Alfândega da Fé

1. Para nós, a adesão a este projecto representa uma oportunidade de melhorar o atendimento, um dos pontos menos satisfatórios do inquérito de satisfação dos utentes que realizámos em 1997 e 2000.

Apesar das medidas implementadas que nos permitiram conseguir uma melhoria de satisfação dos utentes com os administrativos que fazem o atendimento, nomeadamente melhoria das condições físicas do local do atendimento e a formação dos profissionais, constatámos que ainda tínhamos necessidade de melhorar essa área de funcionamento deste Centro de Saúde e o Manual da Qualidade foi agarrado por nós como uma oportunidade e um instrumento para conseguirmos esse objectivo.

2. A elaboração do Manual da Qualidade é uma oportunidade de proporcionar formação a alguns profissionais ao mesmo tempo que possibilita a participação destes na elaboração do Manual.

Os ganhos de qualidade são visíveis dado que permite a participação, para além dos elementos que constituem a equipa de trabalho, dos administrativos e outros profissionais na elaboração do MQ, com o conseqüente questionamento, definição de processos e obtenção de conhecimentos que facilitam a reflexão sobre o seu papel e, deste modo, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

As reuniões promovidas com a finalidade de trabalhar o MQ resultarão necessariamente na prestação de serviços de maior qualidade, evitando-se desperdícios para os serviços e incómodos para os utentes, melhorando a satisfação destes com o serviço de saúde.

A sistematização da informação contribui para a melhor gestão da organização e dos recursos existentes, uma vez que há a recolha de informação sobre o que se faz e a correcção e uniformização de procedimentos que serão disponibilizados aos profissionais facilitando o seu desempenho profissional.



3. Como factores facilitadores temos o empenho da actual Direcção do Centro de Saúde na concretização do projecto de prestação de cuidados com qualidade e respeito pelos utentes do Serviço Nacional de Saúde. Este empenho revela-se não só no envolvimento na elaboração do Manual da Qualidade e em reuniões de discussão, bem como também na criação de condições de participação dos vários elementos que constituem a equipa, na frequência da formação e na elaboração do MQ. Outros factores facilitadores são o empenho e a motivação dos elementos que constituem a equipa do MQ, uma vez que estes têm que conciliar o desempenho da sua actividade profissional com a elaboração do Manual, bem como o empenho dos outros profissionais que colaboram na discussão e definição dos procedimentos para a qualidade da prestação de serviços. Como obstáculos podemos referir o que acabámos de apontar como factor facilitador, ou seja, apesar do empenho dos profissionais, deparamo-nos com uma disponibilidade limitada dos profissionais para a elaboração do MQ, dado que acumulam este trabalho com as suas tarefas normais.

Centro de Saúde de Aldoar

Implementar um Sistema da Qualidade não é uma tarefa fácil. Ao contrário do que se costuma pensar, não se trata apenas de elaborar procedimentos e um Manual da Qualidade. Mais importante é que se faça uma análise adequada dos recursos e se implemente um sistema que permita a reorganização interna da instituição.

No que diz respeito ao Centro de Saúde de Aldoar, o impulso que levou a abraçar este projecto foi o testemunho de outras instituições em que o Manual da Qualidade já tinha sido implementado. Depois da directora do Centro de Saúde manifestar a sua concordância, constituiu-se uma equipa abrangendo os diferentes sectores profissionais das duas Unidades de Saúde, Aldoar e Carvalhido.

A adesão a este projecto deveu-se ao facto de se notar desconhecimento de algumas regras do atendimento com qualidade ao utente, a existência de procedimentos de atendimento diferentes de profissional para profissional para a mesma tarefa e também a falta de humanização no atendimento.

Os principais objectivos pretendidos com este projecto são os seguintes: motivação dos profissionais com aumento e adequação da sua qualificação profissional; aumento da formação contínua; reflexão conjunta dos problemas dos



utentes de forma a melhorar e uniformizar as respostas; implementação de métodos de comunicação eficaz entre os profissionais; obrigação do cumprimento do Manual da Qualidade; discussão periódica dos padrões da Qualidade; tratamento das não-conformidades e reclamações registadas pelos utentes e pelos profissionais; aumento das acções de educação para a saúde prevenindo, assim, a doença e promovendo a saúde; avaliação periódica da satisfação dos profissionais e dos utentes, com divulgação dos resultados.

De momento, ainda não se notam alterações no funcionamento do Centro de Saúde. As tentativas de implementação de algumas práticas têm gerado discussão e confronto de ideias.

A equipa do MQ realizou já um inquérito de satisfação do utente, tendo apresentado os resultados em reunião a todos os profissionais. Estes resultados mostraram que os utentes do Centro de Saúde de Aldoar estão mais satisfeitos com o atendimento dos técnicos do que com o do sector administrativo e deste, em particular, menos com o atendimento telefónico. Neste levantamento não existiu apenas a preocupação de medir os resultados relativos a necessidades satisfeitas, mas também a forma como o serviço é prestado, a acessibilidade aos serviços e a atitude dos prestadores.

Além deste estudo, a equipa do MQ teve a colaboração de elementos do Hospital de Chaves na sensibilização dos profissionais do sector administrativo. No entanto, continuamos a notar uma grande resistência à mudança, faltando a disponibilidade aos elementos desta equipa para acompanhamento individual.

Apesar de tudo, existe uma grande motivação e persistência da equipa do MQ, havendo uma boa colaboração da Direcção deste Centro de Saúde para a implementação do processo. Finalmente, a formação e a consultadoria tidas, bem como o intercâmbio de informações com outras instituições facilitaram a elaboração do Manual da Qualidade, sendo o factor tempo e a disponibilidade os principais obstáculos à sua prossecução.

Centro de Saúde Viseu 3

Cabe a todos os profissionais de saúde o pesado ónus de viver um tempo onde as mudanças se têm vindo a operar rapidamente, em que, como sempre sucede nestes casos, a adaptação à nova realidade nem sempre é fácil.

A crescente exigência em termos de prestação de cuidados de saúde leva-nos frequentemente a questionar não só a qualidade dos cuidados que diariamente se prestam, mas também a forma como eles são prestados. A equidade, o rigor, a eficiência e a eficácia passaram a ser determinantes em todo o processo.

Quando surgiu a divulgação do projecto, ele não nos passou despercebido devido ao seu âmbito e objectivos (diferentes dos anteriores projectos), mas ao qual não nos foi possível aderir dado o Centro de Saúde ter entrado em funcionamento recentemente e se encontrar numa fase de implantação e organização de serviços. Passados dois anos e surgida de novo a possibilidade de aderirmos nesta segunda fase do projecto, não poderíamos de forma alguma perder esta oportunidade.

Definir, desenvolver e implementar normas e procedimentos é o nosso objectivo. Ele irá simplificar os nossos métodos de trabalho e otimizar capacidades para o atendimento.

A diversidade da informação facultada aos profissionais directamente envolvidos na construção do Manual da Qualidade permitiu-nos uma familiarização com a linguagem, conceitos e conteúdos da Qualidade, uma noção clara da implementação de regras e uniformização de procedimentos e um maior envolvimento e responsabilização da equipa. O permanente apoio disponibilizado e instituído pela responsável do projecto, bem como o eficaz acompanhamento dos trabalhos pelas responsáveis por nos darem apoio técnico têm-nos permitido facilmente ultrapassar os obstáculos encontrados.

O Manual da Qualidade será implementado num dos módulos do Centro de Saúde onde funciona uma consulta complementar de atendimento predestinada a utentes inscritos sem Médico de Família (10 293 utentes) e irá actuar nomeadamente ao



nível dos processos relacionados com a admissão, recepção, atendimento e encaminhamento dos utentes. Estando ainda em fase de elaboração, nele já se encontram definidas normas para organizar os serviços e algumas das regras que descrevem o sistema da qualidade que pretendemos implementar.

Ao serem descritos procedimentos e normas de boas práticas, pretende-se que todos os profissionais estejam cientes das suas funções e cumpram correctamente as suas tarefas, sabendo exactamente o que fazer, como fazer e quais os meios ao seu dispor. Em suma, pretende-se uma normalização dos procedimentos, maior equidade no acesso ao serviço de saúde, informação clara, uniforme, correcta e transparente. Procurou-se também logo desde início "desenhar" um compromisso alargado e de simultânea partilha das responsabilidades com todos os profissionais envolvidos, independentemente da sua posição hierárquica.

Apesar da Qualidade se traduzir num processo de melhoria contínua, que implica um longo caminho a percorrer, estamos convictos que a adesão a este projecto nos colocou no caminho certo para alcançarmos os objectivos a que nos propusemos. Estamos cientes que representa um desafio para todos os profissionais e que os resultados obtidos traduzir-se-ão em ganhos de saúde e em bem-estar.

Para nós, a Qualidade pode simbolicamente ser representada por uma árvore. Ela necessita de ser plantada e cuidada diariamente para se manter viçosa. Está sujeita a todo o processo de crescimento e somente quando atingir a idade adulta florescerá e posteriormente serão colhidos os seus frutos. É constituída por diversas folhas, ramos e pequenos troncos unidos entre si num tronco comum, formando um todo. Independentemente do tamanho e do posicionamento dos vários elementos que a integram, cada um desempenha uma função vital e preponderante na cadeia da vida.

Centro de Saúde da Carvalhosa

Apostado em continuar e consolidar as práticas da qualidade implementadas com o seu Manual e reconhecidas pela Declaração de Conformidade obtida, o Centro de Saúde da Carvalhosa integra o conjunto de centros de saúde que se associaram a esta segunda fase do projecto.



Razões da não continuidade

Das 24 instituições de saúde que em finais de 2000 aderiram à experiência inédita de implementação de Manuais da Qualidade para a Admissão e Encaminhamento de Utentes, nove dessas instituições não prosseguiram no projecto quando este, no início deste ano, entrou na sua segunda fase. Procurámos conhecer as suas razões, bem como o ponto de vista das duas empresas que lhes prestaram formação e consultoria.

Para além das razões de não continuidade do projecto, questionámos as respectivas instituições de saúde igualmente sobre a utilidade dos conhecimentos adquiridos na primeira fase, as dificuldades mais ou menos desmotivadoras do processo de implementação do Manual da Qualidade (MQ) e as intenções futuras relativamente a novas medidas de melhoria do atendimento dos utentes.

São quatro os hospitais e cinco os centros de saúde que deixaram de estar envolvidos, designadamente os Hospitais de Faro, Setúbal, Santarém e Bragança – ressalve-se que este último desde cedo reconheceu a sua impossibilidade de prosseguir no projecto atendendo sobretudo a questões de falta de meios humanos – e os Centros de Saúde da Póvoa de Varzim, Figueira da Foz, Benfica, Évora e Vila Real de Stº. António. Das respostas recebidas apenas o grupo dos Centros de Saúde tinha alguma representatividade – três respostas em cinco, pelo que optámos pela sua exclusiva publicação. Essas respostas chegaram dos Centros de Saúde de Benfica, Póvoa de Varzim e Vila Real de Sto. António.

Nos Centros de Saúde de Benfica e da Póvoa de Varzim as razões de não passagem à segunda fase do projecto prendem-se com os recursos humanos, sua falta ou saída. No CS de Benfica saiu a gestora do MQ implementado na extensão de Carnide, “não tendo os outros elementos da equipa assumido a continuidade do projecto”, diz-nos a sua actual directora, Lucília Martinho. No que respeita ao CS da Póvoa de Varzim, a intenção é voltar ao projecto “logo que sejam assegurados os recursos humanos adequados”, refere Ana Beirão, gestora do Manual e vogal da Direcção.

Em relação à avaliação do que foi feito e do que pensam vir a fazer, no CS de Benfica a sua nova directora considera que

a primeira fase do projecto foi útil, “pois permitiu reflectir sobre procedimentos e implementá-los, permitiu organizar legislação e normas, compilando-as e tornando-as acessíveis a todos”. Além de que, “os profissionais compreenderam a necessidade de normalização, manifestando ainda hoje a vontade de continuar a ter normas escritas para que todos trabalhem de modo uniforme”.

Quanto a dificuldades, é relevado o formato do próprio Manual, bem como a insuficiente formação: “A compilação de toda a legislação, normas em vigor, sua interpretação e posterior organização em fluxogramas com sequência e simbologia próprias, “assustou” alguns profissionais que não tinham formação adequada para esta tarefa. A formação interna foi insuficiente, acabando por ser o gestor do MQ a assumir quase todo o trabalho de elaboração ou de alteração de procedimentos e de impressos”.

A directora do CS de Benfica salienta entretanto a importância do projecto ser retomado. Segundo diz, “só assim será possível uniformizar procedimentos, melhorando o atendimento. Só reflectindo sobre os erros se pode corrigi-los”. E alerta: “Para retomar este projecto será necessário dar mais formação na área da Qualidade, desmistificando a complexidade da elaboração do próprio MQ e, porventura, dando-lhe um formato mais prático”.

Por seu lado, no CS da Póvoa de Varzim, o objectivo principal do MQ, implementado nas extensões da Aguçadeira, Amorim e Rates, foi atingido, pois o tempo de espera dos utentes na admissão foi reduzido em 30%. O aspecto menos interessante do projecto, o qual, como já se referiu, impossibilitou a adesão à segunda fase, prende-se com questões internas da instituição relativas aos recursos

humanos. Mas à gestora do MQ resta a esperança: “Os centros de saúde não têm autonomia jurídica nem financeira como têm os hospitais, sendo de esperar que o futuro possibilite a necessária autonomia para o alargamento de manuais de boas práticas e de manuais da qualidade”.

No Centro de Saúde de Vila Real de Stº. António as razões de não terem integrado a segunda fase do projecto são outras: prendem-se com a falta de resposta atempada das chefias superiores. Como faz questão de frisar a equipa do MQ, “esta e a Direcção do Centro de Saúde não desistiram do projecto, mas sim solicitaram ao Conselho de Administração da Administração Regional de Saúde do Algarve parecer para a sua continuação, resposta essa que até à data não foi obtida. Aguarda-se a todo o momento luz verde para seguir em frente, pois é desejo deste grupo de trabalho a continuação do projecto, apenas suspenso momentaneamente”.

Entretanto, a implementação do MQ na área administrativa do Serviço de Atendimento Permanente daquele centro de saúde serviu para compilar as boas práticas existentes, bem como o seu suporte legislativo. De acordo com Cesaltina Rosa, assessora do MQ e vogal da Direcção, “a introdução da informação aos familiares dos utentes – a única prática que não existia – permite a melhoria da qualidade na prestação de cuidados e proporciona uma resposta centrada no utente e direccionada para a obtenção de níveis de satisfação cada vez maiores, quer para os utentes quer para os profissionais que contactam com aqueles”.

Ao contrário do que assinalou o CS de Benfica, no CS de Vila Real de Stº. António não foram sentidas dificuldades nem aspectos desmotivadores. “O desenho do MQ é simples e pouco cansativo e as auditorias não assustaram ninguém. O único aspecto menos bom a realçar é a perda de interesse provocada pela habituação”. Para o futuro a equipa do MQ perspectiva “não só a implementação de novos projectos, mas também a sua aplicação a outros serviços e o envolvimento de outros profissionais”.

O ponto de vista das consultoras

Às duas empresas consultoras foi pedido que falassem das suas expectativas em relação às instituições a quem prestaram consultoria na primeira fase, sobre o resultado que veio a verificar-se – adesão ou não à segunda fase do

projecto – e das vantagens que apesar de tudo não devem ser esquecidas, mas sim potenciadas. Ambas apontam as razões que terão levado as nove entidades à não continuidade do projecto, razões essas, em seu entender, previsíveis e fundamentadas, bem como as medidas a tomar para acautelar mais desistências no futuro.

Nas palavras da Euro-Symbiose...

De todas as entidades que tivemos o privilégio de apoiar, não se pode considerar que tenha havido algum efeito surpresa. Cedo soubemos, e disso informámos sempre a coordenadora nacional do projecto, quais as instituições que reuniam as condições de base para se manterem. Isso não significa que as entidades que passaram à segunda fase do projecto tenham efectuado um percurso sem paragens e períodos críticos. Entre o final da fase I e o arranque da fase II, a generalidade das instituições fez um percurso com pouca evolução e nalguns casos passaram mesmo por uma fase de estagnação. As causas foram várias, mas todas elas muito previsíveis:

- Conhecimentos pouco sólidos sobre a vasta temática da gestão da Qualidade;
- Ausência de apoio especializado;
- Ausência de pressão sobre resultados por parte do IQS, entidade que catalizou todos os esforços;
- Âmbito de intervenção do projecto confinado à área administrativa;
- Os apelos fortes às inúmeras respostas quotidianas (nenhum elemento da equipa do MQ era um profissional da elaboração de manuais).

Com todos estes ingredientes, sabia-se que o risco da desistência existia. Mas esta prova teria que ser passada. Foi a própria coordenadora do projecto quem o referiu.

Neste contexto, quando a Euro-Symbiose se candidatou à fase II, propôs uma etapa prévia a que denominou: Auto-diagnóstico, destinado apenas às instituições que participaram na fase I, com o objectivo de recolher dos próprios intervenientes um ponto de partida o mais fiel possível. E o cenário anteriormente referido estava confirmado. A maioria das instituições apresentou alguns sinais de desmobilização.

Mas, em termos pragmáticos, todas as entidades que participaram/participam neste projecto são unânimes em reconhecer a sua utilidade nos seguintes aspectos:

- Uma maior sensibilidade para projectarem os serviços em orientação para o utente/cliente;
- Implementação de medidas de normalização de práticas administrativas nos diferentes postos de atendimento;
- Identificação de processos com diversas etapas sem valor acrescentado e que consomem recursos, maximizando o tempo;
- Recurso a avaliações periódicas da prestação dos serviços;
- Uma aposta com mais acuidade na formação, visando abranger todos os profissionais de saúde.

No entanto, em termos de mensagem para o IQS, depois de todo este esforço e da gradual adesão das instituições, o projecto não pode consubstanciar-se apenas nas fases I e II tal como estão concebidas. O grande desafio será deixar, a cada uma das instituições que cheguem ao final da fase II, um conjunto de linhas de orientação precisas e adaptadas a cada realidade, que lhes permita projectar a melhoria para plataformas diversificadas, mas com reconhecimento da qualificação, passando eventualmente por opções de certificação de acordo com referenciais internacionais ou outros.

O IQS tem a credibilidade suficiente para poder continuar a assegurar formas de acompanhamento e monitorização deste investimento. Assim se faça o efectivo "coaching" que dará a estas instituições o suporte de que precisarão daqui por diante. "Coaching" significa suportar, apoiar e não se confunde com o "fazer com" ou o "fazer em vez de".

Os projectos morrerão se as entidades responsáveis não entenderem que não basta conceber e motivar os agentes da mudança. É necessário acompanhar, exigir e avaliar os resultados, muito para além das fases do entusiasmo. A fase mais crítica vem agora, a da incompetência consciente (a exigência e a vontade de crescer). Já ultrapassámos a incompetência inconsciente (o desconhecimento) e a competência inconsciente (a insegurança e as dúvidas metódicas).

Neste momento, com os que ficaram pelo caminho, já todos tirámos grandes lições. Para os que continuam nem tudo está conquistado. Mas o mais importante de qualquer iniciativa que se desencadeia é pensar os mecanismos para assegurar a velocidade de cruzeiro. A missão do IQS e de todos quantos estão envolvidos na implementação do projecto é desde já projectarem o futuro.

Nas palavras da Excelente...

As instituições apoiadas pela Excelente demonstraram inicialmente diferentes graus de entusiasmo e conhecimento, mas todas revelaram uma grande vontade de fazer acontecer o Manual da Qualidade e praticar o seu conteúdo, independentemente da extensão do seu âmbito. Todas tiveram, nos resultados da auditoria efectuada pela SGS-ICS, o merecido fruto dos seus esforços, que lhes veio trazer ainda mais um factor motivador para prosseguir na senda da humanização e eficácia dos serviços prestados aos utentes e à comunidade em geral.

As instituições que passaram à segunda fase foram as expectáveis, ou seja, aquelas em que se verificaram as condições necessárias ao desenvolvimento e evolução do projecto com sucesso, de que são exemplo, entre outras, o envolvimento da Direcção, a formação, participação e iniciativa de todos os colaboradores.

Pelo contrário, as instituições em que não se revelaram grandes dinamizadores/animadores, e/ou em que estes últimos não permaneceram nas suas funções, e/ou em que os recursos humanos foram escassos, e/ou em que não se verificou o envolvimento dos órgãos dirigentes, não transitaram para a segunda fase, não significando esse facto a perda da mais-valia entretanto adquirida, mas sim a não evolução e desenvolvimento quer do projecto quer dos seus colaboradores.

As instituições desistentes praticaram, apesar de tudo, novos conceitos e formas organizacionais conducentes à valorização das equipas e ao desenvolvimento de sinergias internas, orientadas para objectivos comuns de eficácia das suas actividades. É que quer os sucessos quer as falhas deverão ser utilizados na permanente reflexão das necessidades e oportunidades de mudança. Estas constituem o fio condutor do regulamentado e do posto em prática, nomeadamente em acções que visam a melhoria contínua do desempenho das áreas abrangidas pelo âmbito do Manual.

São factores-chave do sucesso da implementação de projectos desta natureza o diagnóstico inicial das instituições, seu entendimento e motivação, a alocação de recursos, a planificação criteriosa dos objectivos a atingir e das actividades a desenvolver, o acompanhamento e análise da execução do plano, bem como o apoio e formação prestados por pessoas experientes na elaboração, condução e implementação de sistemas e manuais da qualidade. Um MQ assim gerado pressupõe um sistema simples, suficiente, seguro e eficaz, capaz de garantir o retorno do investimento feito através do alcançar dos objectivos traçados.