

# EFQM excelência na saúde

## Aprender com a experiência europeia

Pela primeira vez na sua história, o grupo de trabalho para a área dos cuidados de saúde (HCWG) da European Foundation For Quality Management (EFQM) decidiu realizar em Lisboa a sua reunião regular do último trimestre do ano 2000. Este grupo de trabalho foi criado em Janeiro de 1998 e integra representantes de Portugal, Alemanha, Holanda, Suíça, Áustria, Reino Unido, Irlanda, Turquia, França, Espanha, Bélgica, Hungria e República Checa. A presença em Portugal de um tão grande número de especialistas serviu de pretexto para a organização de uma conferência internacional de apresentação e divulgação do Modelo de Excelência, subordinada ao tema "EFQM Excelência na Saúde - Aprender com a Experiência Europeia", que reuniu na Torre do Tombo, no passado mês de Novembro, quase três centenas de profissionais directa e indirectamente ligados à área da Saúde

Health Care Working Group da EFQM



**A**bertura da Conferência foi presidida pelo Secretário de Estado da Saúde, José Miguel Boquinhas, que salientou a importância do desenvolvimento, em Portugal, de projectos sustentados nas metodologias do Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM, cujo objectivo último é o de apoiar as instituições e empresas a identificarem de maneira realista as suas forças e fraquezas e decidirem, com base em informação objectiva, como deverão dirigir os seus esforços e recursos de modo a obterem, com o maior grau de eficácia, os resultados que se propõem atingir (ver a-propósito, a edição N.º 1, de Setembro de 2000, da Qualidade em Saúde).

### **Michael Perides Desafios da Saúde no Século XXI**

Michael Perides, Chairman do HCWG da EFQM, foi o primeiro orador do dia, tendo dedicado a sua apresentação aos desafios estratégicos que se colocam às organizações e às empresas no novo século que agora se inicia. Segundo este especialista, esses desafios derivam, essencialmente, das novas tecnologias, desenvolvimento da ciência e inovação, das exigências de doentes cada vez mais informados sobre os seus direitos, da pressão dos Governos relativamente aos custos da Saúde, da mudança do "status" da profissão médica, da importância da relação entre custo, eficiência e efectividade dos medicamentos e, por último, de factores demográficos. Este último aspecto tem um impacto con-

siderável nas exigências colocadas aos serviços de saúde e na necessidade de cuidados sociais, de tal modo que ambos terão de funcionar de acordo com um processo de complementaridade.

### **Cuidados de saúde "mix" profissional**

No que se refere às culturas organizacionais e profissionais, as instituições de cuidados de saúde são um "mix" extremamente rico de profissionais. Possuem uma multiplicidade de subculturas, cada uma delas com os seus próprios valores e crenças. Todo esse rico padrão de valores terá de ser gerido cuidadosamente, na medida em que é essa cultura que determina o sucesso ou o fracasso das organizações.

Do seu ponto de vista, "embora uma organização deva dar oportunidade às diversas culturas de se manifestarem, há sempre uma que é dominante. Esse aspecto é importante, mas em organizações multiprofissionais talvez seja preferível, em vez de seguir apenas os padrões de uma única cultura, gerir o enquadramento das várias subculturas". O ajuste e a interacção entre estes elementos pode conduzir a inovações espectaculares.

### **Respeito pelas normas**

Relativamente à questão do respeito pelas normas, refere Perides, "quantas vezes ouvi dizer que somos "à prova de bala"! Quando alguma coisa corre mal, corremos a verificar se procedemos de acordo com as normas, mas o facto de elas existirem e de as respeitarmos não é garantia suficiente de que o serviço prestado seja o mais favorável para o utente ou que tenha qualidade".

Na sua opinião, "as normas têm um período de vida limitado. O que pode ser aceitável hoje, poderá não o ser amanhã. No mundo da medicina, em

constante evolução, as normas têm de ser muito dinâmicas e reflectir as mudanças, quer tecnológicas, quer em termos das necessidades dos pacientes".

Desse modo, as normas têm de ser continuamente analisadas e avaliadas, o que requer um grande empenho e esforço dos profissionais. "Pergunto-me quantas organizações efectuam, na realidade, um processo de avaliação eficaz, de modo a garantirem

que as normas reflectam, de facto, o tipo de trabalho desenvolvido", questiona o especialista.

A Certificação, garante, "equivale, de certo modo, a um colete à prova de bala. Se estamos certificados, estamos seguros. O processo da Certificação implica o respeito pelas normas e justamente por isso, encerra o perigo de, resguardados pela observância das normas, entrarmos num estado de satisfação e complacência que nos alheie do mundo real".

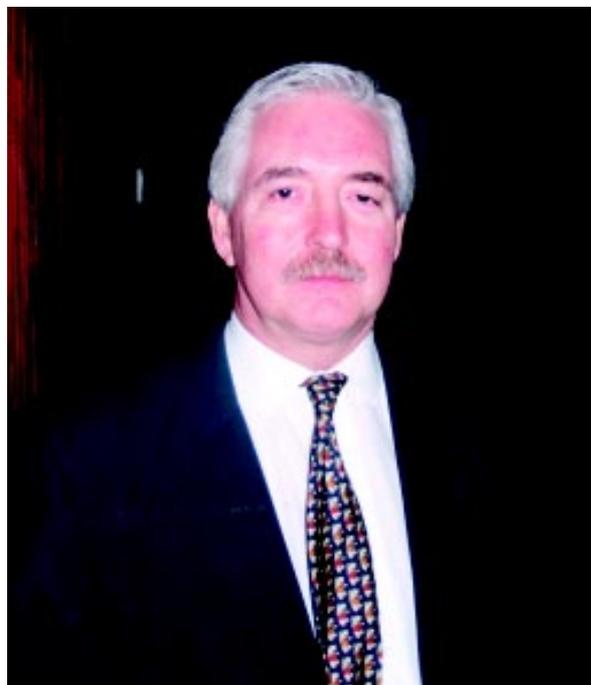
### **Criatividade e espírito empresarial**

No que se refere à criatividade e espírito empresarial, o Chairman do HCWG da EFQM considera que "a liderança não se deve limitar àqueles que estão situados no topo da organização. Pelo contrário, numa organização dinâmica, esse papel pode ser assumido por todos", defende.

Na sua perspectiva, "a liderança deve ser ditada pela capacidade e experiência e não pelo estatuto das pessoas. Um bom gestor terá, necessariamente, de garantir que esses potenciais líderes sejam reconhecidos".

### **O bode expiatório**

Em todas as organizações, quando



Michael Perides, chairman do HCWG da EFQM

algo corre mal procura-se um bode expiatório. Dantes, quando analisávamos um erro clínico, inevitavelmente surgia o médico e a enfermeira que, eventualmente, teriam utilizado procedimentos errados. Actualmente, consideramos que esses erros ocorrem no sistema e que é ele que falha, com imediatas repercussões no doente. Ou seja, verificaram-se importantes alterações a nível das mentalidades. O bode expiatório individual foi substituído pela noção de que, nos cuidados de saúde, trabalhamos em sistemas complexos que, inevitavelmente, nos levarão a cometer erros. Nessa perspectiva, é essencial perceber de onde advêm e encontrar um ponto de equilíbrio entre os riscos aceitáveis e aqueles que não são.

A medicina não é uma ciência exacta. Se criarmos um ambiente em que as pessoas tenham medo de enfrentar o risco, porque operamos numa "cultura de culpa", será difícil implementar serviços de qualidade direccionados para o utente.

Uma última reflexão, deixada por Michael Perides: "sempre que contratamos um par de mãos, temos um cérebro de graça. Vamos, então, garantir a criação de uma cultura que permita que esse cérebro seja utilizado".