

Projectos de melhoria contínua de qualidade

A melhoria contínua da qualidade é um sistema organizado para melhorar, de forma constante, os procedimentos, os resultados e o serviço prestado pelos hospitais

O projecto, designado de Melhoria Contínua de Qualidade, e não apenas de melhoria contínua, nasceu nos anos de 1997/1998, sendo considerado por aqueles que deram a cara por ele uma continuação dos projectos dos anos 80 que visavam a melhoria de produtividade dos hospitais portugueses.

O Ministério da Saúde beneficiou, até 1988, de um programa de ajuda americana que permitiu encetar um bem sucedido processo de renovação da gestão hospitalar que nos colocou, em muitos aspectos, na linha da frente da evolução na Europa, designadamente no que diz respeito à adopção dos GDH. O ciclo cibernético da gestão ensinado pelo Professor Don Holloway, da Universidade de Berkeley, coordenador técnico de toda essa ajuda, era na essência o ciclo de melhoria de qualidade de Shewhart, popularizado por Deming. Para além disso, a construção de sistemas de informação e de metodologias de análise para detecção de problemas e oportunidades de melhoria, passou a fazer parte do adquirido por administradores hospitalares e outros

profissionais de saúde, culminando em 1987/88 com dois cursos de técnicas de engenharia industrial aplicadas aos hospitais, onde cerca de 40 administradores hospitalares puderam aprender e aplicar metodologias de diagnóstico e de resolução de problemas.

Com a integração de Portugal na CE mais tarde ou mais cedo a ajuda americana chegaria ao fim, coincidindo, infelizmente, com o arranque do Plano Nacional de Demonstração, em 1987/88, pelo qual o mundo hospitalar americano se abriu à utilização das técnicas de Melhoria Contínua de Qualidade, desenvolvidas e utilizadas com largo êxito pela indústria. Esse corte na ajuda americana haveria de traduzir-se num corte com as fontes de informação dos processos de inovação que nos foram sendo trazidos por excelentes professores e técnicos dos EUA. Passar-se-ia uma década até 1997, ano em que a Fundação Calouste Gulbenkian lançou um programa de estágios para administradores hospitalares em hospitais americanos, permitindo-lhes tomar conhecimento com o programa de Melhoria Contínua

de Qualidade em curso na Clínica Mayo e com os princípios e metodologias de Deming e Juran que estiveram na base da expansão económica do Japão no pós-guerra e da recuperação económica americana nos anos 80, quando o predomínio comercial japonês se mostrava asfixiante para os EUA. A revolução tranquila da Melhoria Contínua de Qualidade operada nos hospitais americanos foi, assim, a fonte de inspiração do programa em Portugal.

Desenvolvimento do Programa

O programa desenvolveu-se em duas fases, envolvendo na primeira quatro hospitais e na segunda outros quatro, pela seguinte ordem:

- Hospital Distrital de Torres Vedras;
- Maternidade Bissaya Barreto, de Coimbra;
- Hospital Dr. Manuel Constâncio, de Abrantes;
- Hospital Dr. José Joaquim Fernandes, de Beja;
- Hospital de S. Sebastião, de Santa Maria da Feira;
- Hospital Distrital de Tomar;
- Hospital Distrital de Torres Novas;



- Maternidade Júlio Dinis, do Porto. Os primeiros quatro hospitais comungavam das seguintes características: estabilidade dos órgãos de gestão e relacionamento com os projectos desenvolvidos nos anos 80, no contexto da referida ajuda americana. Os seguintes quatro hospitais tiveram já uma componente importante de iniciativa própria na adopção na Melhoria Contínua de Qualidade.

O lançamento do programa foi facilitado pela realização de conferências em Portugal em 1998 de personalidades ligadas ao programa de Melhoria Contínua de Qualidade na Clínica Mayo e do Dr. Donald Berwick, médico pediatra e presidente do Institute for Healthcare Improvement, de Boston, instituição que deu continuidade ao Programa de Demonstração Nacional dos EUA já referido.

Os objectivos do programa podem ser assim resumidos:

- preparar cada hospital para liderar e gerir com base nos princípios da Melhoria Contínua de Qualidade: centrando a organização na linha das necessidades e expectativas dos seus clientes; resolvendo projecto a projecto os problemas da não qualidade; reduzindo o desperdício; envolvendo os profissionais em equipas multiprofissionais e



Objectivo: preparar cada hospital par liderar e gerir, centrado nas necessidades e expectativas dos doentes, seus principais clientes



multifun-cionais de melhoria e dotando-a de meios organizacionais e da cultura necessária a uma gestão estratégica da qualidade;

- alinhar a visão estratégica de cada hospital com a procura de resultados com ela coincidentes;
- capacitar cada hospital para o uso das ferramentas da Melhoria Contínua de Qualidade.

O Grupo coordenador

O programa é coordenado pelo Instituto da Qualidade em Saúde e concretizado a nível de cada instituição pelo respectivo conselho de administração, com a colaboração de comissões de qualidade representativas da estrutura funcional da organização.

No que consiste o MCQ

A Melhoria Contínua de Qualidade é um sistema organizado para melhorar, de forma constante, os procedimentos, os resultados e o serviço prestado pelos hospitais, independentemente do melhor ou pior desempenho atingido, de forma a exceder permanentemente o nível conseguido. Para justificação desta metodologia, aponta-se o facto de 80% dos erros ocorridos no sistema produtivo se deverem a defeitos do processo de trabalho e não às pessoas. Fazendo bem as coisas certas à primeira vez e reduzindo a variação indesejável no conjunto das actividades da organização, estaremos a melhorar a qualidade, reduzindo os custos. Tudo isso se integra no que Deming designou de reacção em cadeia da qualidade. A maximização de três componentes, a saber, resultados clínicos óptimos, satisfação dos clientes e retenção e valorização de pessoal qualificado é uma condição para reduzir a redundância de procedimentos, a realização de actos inapropiados, a repetição de actividade clínica devida a erros

evitáveis, introduzindo eficiência no uso dos preciosos e escassos recursos postos à disposição da Saúde e gerando satisfação entre os clientes.

O trabalho no terreno

Os oito hospitais lançaram ao todo 40 equipas de melhoria com outros tantos projectos, envolvendo mais de 300 pessoas, no trabalho concreto de diagnóstico das causas de problemas e da procura e implementação de soluções e de facilitação do respectivo trabalho. Os primeiros a arrancar - ou seja - o Hospital de Torres Vedras e a Maternidade Bissaya Barreto - têm os seus projectos praticamente terminados estando a lançar novas equipas para resolução de novos problemas. Os restantes hospitais terão os seus projectos terminados a meio do presente ano (ver Quadro 1).

Investir na formação

Nas duas fases de desenvolvimento do programa em Portugal foi feito um esforço enorme de formação, envolvendo trezentos profissionais dos diferentes sectores profissionais em acções de aprendizagem intensa dos princípios e das ferramentas da Melhoria Contínua de Qualidade. Esse grupo é composto por coordenadores do programa de cada uma das instituições, facilitadores, formadores internos, coordenadores e por membros das equipas de melhoria. Para além disso, receberam ou estão a receber formação genérica, em acções de seis horas, todo o pessoal dos estabelecimentos hospitalares, num total aproximado de 3000 pessoas.

Desenvolvimento do programa

A preparação do programa tem o seguinte desenvolvimento em cada



hospital:

- reflexão estratégica (6 horas teóricas e 22 práticas), destinada a criar uma cultura institucional propícia ao êxito das actividades de Melhoria Contínua de Qualidade, aprofundando os princípios e técnicas associadas;
- planeamento estratégico, destinado a proporcionar à equipa dirigente a identificação de oportunidades de melhoria, visando seleccionar projectos cujos resultados sejam significativos para o hospital e tenham características que lhes augurem êxito;
- Formação de formadores, facilitadores e de coordenadores das equipas, com desenvolvimento de metodologias de trabalho destinadas a dotar este grupo de pessoas de formação teórica e prática sobre ferramentas básicas de Melhoria Contínua de Qualidade e de técnicas de facilitação e dinâmica de grupo;
- formação complementar em ferramentas da qualidade, destinada a aprofundar os conhecimentos adquiridos na acção anterior e a desenvolver competências para o adequado desempenho das respectivas funções, aplicando de forma integrada o modelo de resolução de problemas;
- formação dos membros das equipas de melhoria da qualidade, consistindo numa formação da mesma natureza das duas anteriores, mas com um menor grau de aprofundamento;
- sensibilização interna para a qualidade, para todo o pessoal do hospital, formação dada em grupos compostos por pessoas dos diferentes sectores profissionais, na perspectiva de criação de

Responsável

Dr. Jorge Varanda