

O início do ciclo de melhoria contínua da qualidade em serviços de saúde

Eduardo André Viana Alves

Médico Sanitarista da SESDF, Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária da ANVISA,
Mestre em Planejamento e Políticas Públicas

Por que falar de qualidade em um contexto com escassez de recursos, insatisfação dos profissionais de saúde e impossibilidade do pleno atendimento às demandas da população?

Esta pergunta é muito frequente quando se inicia um processo de melhoria de qualidade. Para aqueles que se propuseram a ser agentes de mudança e se encontram incomodados com a inércia dos nossos ambientes de trabalho, a melhor resposta seria devolver com outra pergunta: “porque não?” Afinal a qualidade traz ganhos de produtividade, melhora a performance da equipe, aumenta a organização do trabalho, previne óbitos e outros eventos adversos, diminui o retrabalho, economiza tempo e outros recursos, diminui os riscos administrativos e jurídicos, entre outros.

Então por que a resistência à mudança?

Uns admitem a baixa qualidade dos serviços em que atuam, mas poucos destes admitem que seus processos de trabalho podem ser melhorados. Definem o problema como de responsabilidade da gestão. Assim, como garantir bons resultados e poder cobrar dos profissionais dos serviços de saúde, se não há um adequado planejamento, monitoramento e avaliação, se ocorrem falhas da gestão dos

recursos e dos processos de trabalho? Dessa forma, estes profissionais não se veem como parte do problema e não se sentem responsáveis por realizar suas próprias mudanças.

Outros, seguros que realizam um bom trabalho apesar de todas as condições contrárias, dizem “eu fiz um juramento e o sigo!” A falha desse pensamento está em acreditar que apenas seguindo os códigos de ética e os protocolos clínicos baseados nas melhores evidências, suas boas práticas e reputação estariam imunes às condições insalubres de trabalho, às falhas sistêmicas dos serviços que acarretam danos ao paciente, assim como alguém que tomando uma vacina poderia transitar entre os enfermos sem se contaminar.

É de se pensar que se todos os profissionais seguissem seus preceitos éticos o sistema poderia se autogerir, mas não é assim. Esquece-se que dentro de um sistema o todo é sempre maior que a soma das partes, assim como as ações e omissões dos demais agentes afetam diretamente as outras partes do sistema. Evidencia-se uma complexa realidade de infinidade de profissionais envolvidos na assistência a doentes, que estão organizados em um sistema de saúde, que para ser

resolutivo não dependerá apenas do juramento profissional.

A conscientização por parte dos profissionais destas amarras que impedem as mudanças e a conscientização de sua responsabilidade direta pelo ambiente de trabalho são os motores para o início do processo de mudança. Dependendo da metodologia empregada e do grau de participação dos profissionais, este processo poderá ter maior grau de efetividade e sustentabilidade.

Assim, propõe-se a utilização do ciclo de melhoria contínua da qualidade que, embora seja realizada em etapas que se repetem - identificação, priorização, mensuração, análise, implementação, monitoramento e avaliação - é um processo contínuo que nunca retorna ao mesmo ponto de partida.

A primeira etapa ocorre quando as equipes de profissionais que integram o serviço observam suas realidades de trabalho, repensam suas rotinas, definem os pontos críticos do trabalho e assim visualizam os principais problemas do setor.

A etapa anterior provavelmente identificou diversos problemas. Agora deve-se priorizar aquele que envolva maior risco, maior custo ou que seja mais frequente. Este certamente será um “bom” problema a ser resolvido, e terá uma boa probabilidade de ajudar a resolver os demais, atuando como fator de externalidade positiva.

É necessário mensurar o problema de forma a traçar uma linha de base da realidade podendo compará-la posteriormente com a realidade pós-intervenção. Deve-se escolher os indicadores que servirão de base para o futuro monitoramento e avaliação.

A análise do problema procura definir suas causas raízes. Há grande possibilidade de insucesso quando um problema é atacado diretamente sem observar suas causas primordiais.

Passa-se então a etapa da implementação do processo de melhoria onde serão baseadas em estratégias que visem atacar as causas dos problemas. Formula-se um plano de intervenção. Estabelecem-se os objetivos a serem alcançados e a partir deles as ações e seus responsáveis, definem-se os prazos e o cronograma de atividades.

À medida que o plano é executado, realiza-se o monitoramento do processo e posteriormente a avaliação de todo o ciclo de melhoria, de forma a verificar os ganhos dessa conquista, estabelecendo os mecanismos de controle do processo para sua continuidade, assim como, para identificar lacunas e insuficiências que poderão ser referência para o início de um novo ciclo de melhoria da qualidade.

Se você chegou ao final deste editorial, vale refletir: “por que não iniciar o processo de melhoria de qualidade em suas atividades hoje?”