

Falando Sobre Saúde

Manuel Cardoso de Oliveira¹

1. Escola de Estudos Pós-Graduados e de Investigação, Universidade Fernando Pessoa, Porto

Nos últimos anos tem havido uma pressão de crescente intensidade para que as instituições de Saúde melhorem a qualidade dos seus desempenhos. Trata-se de uma questão de grande complexidade com uma componente multidisciplinar acentuada que, por isso mesmo, exige pessoas especialmente preparadas e com formação cultural e profissional adequadas. Satisfazer estas exigências num ambiente sem as estruturas indispensáveis, onde ainda predominam comportamentos pouco propícios para a mudança, é uma tarefa organizacional de grande susceptibilidade e de resultados visíveis morosos. Felizmente que nos vamos distanciando da aplicação pura e dura das regras de outros mercados no mercado especial da Saúde.

Torna-se indispensável identificar as áreas em que a inovação é necessária e encontrar novas ideias e soluções para os problemas. As instituições que cumprirem este programa irão prosperar, as outras correm sérios riscos de definharem. A inovação, alguém disse, é uma prática de gestão, uma disciplina com ferramentas e processos específicos. Para que mais atempada e eficazmente todos os responsáveis fiquem mais capazes para esses desempenhos é fundamental que se cultivem e aprendam com quem os possa ajudar. O amadorismo com que se seleccionam líderes para os mais diversos níveis das organizações de Saúde tem tido efeitos nefastos cujas consequências se vão fazer sentir por muitos anos. Sem ignorar o passado, temos de nos virar para o futuro e optar por novos tipos de pensamento. Os desempenhos, no que à Qualidade Clínica diz respeito, são um imperativo estratégico muito semelhante ao da Segurança, que com a Qualidade tem uma relação muito directa. São tarefas de grande exigência que não mais pode ser delegada na “gente da qualidade”, sem qualquer ofensa, como é óbvio, para esse sector que, sem estar altamente colocado nas hierarquias das instituições, desempenha trabalho de muito mérito.

Os países anglo-saxónicos, uma vez mais, tomaram a dianteira nestas iniciativas, mas em todo o mundo

se começa a pensar mais intensamente nesta problemática. É que proporcionar às populações melhores cuidados de Saúde, gastando menos, é um enorme desafio que só quem estiver muito familiarizado com estas temáticas pode enfrentar. A verdade é que alguns países estão já a desenvolver programas para populações seleccionadas em que estes objectivos estão a ser cumpridos, esperando-se que essas experiências possam ser multiplicadas, servindo de exemplo. Mesmo reconhecendo a dificuldade de transpor conhecimentos adquiridos em determinados contextos para outros com variáveis diferentes, a verdade é que há ensinamentos muito úteis que devem ser adaptáveis a diferentes realidades.

O IOM, ao debruçar-se sobre a causalidade dos erros, dizia que o problema era essencialmente com os sistemas e não com as pessoas, pelo que seria necessário redefinir aqueles. Trata-se de uma tarefa ciclópica que também exige que as pessoas façam profundas mudanças, especialmente nos comportamentos, pois elas são um componente dos sistemas e talvez até o componente mais importante. O facto de se verificar nos sistemas de Saúde autoritarismos e hierarquias excessivas condiciona bloqueios que dificultam as melhores soluções. Daí que voltemos à questão da necessidade de lideranças esclarecidas, desde a *frontline* até ao topo, o que infelizmente nem sempre acontece. Espartilhados pela pulverização do poder, e obrigados a satisfazer clientelas, é confrangedor o comportamento de muitos responsáveis, o que só tarda as melhores soluções.

Como já salientámos, nas organizações de Saúde embricam-se profundamente diversas áreas do saber, o que nos leva à necessidade de criar grupos multidisciplinares que facilitem a concretização dos objectivos delineados. Mas para que assim seja é indispensável criar infra-estruturas que suportem as acções a desenvolver. Muitos dos profissionais da Saúde sabem que os simples processos de intenção falham por não terem sido criados espaços e novas

estratégias organizacionais a tempo para que a sustentabilidade das iniciativas esteja garantida. É ainda necessário preparar pessoas para o desempenho correcto das suas atribuições, criando programas de ensino e treino que sensibilizem e tornem competentes os profissionais seleccionados para o desempenho dessas tarefas. Eles, pela natureza das funções que exercem, devem estar muito próximos dos topos da hierarquia das instituições, à semelhança da colocação do Departamento de Qualidade Clínica junto ao Conselho de Administração dos Hospitais.

É importante operacionalizar as estratégias de mudança organizacional, para não dar razão a um alto responsável do NHS quando disse “que nestes últimos anos as numerosas estratégias desenvolvidas só tiveram um coisa em comum: é que não tiveram consequências práticas de relevo”. É sabido que os médicos, que têm visto o seu estatuto de autoridade e poder seriamente ameaçados, deveriam ser aqueles que mais lucidamente se deveriam comprometer, pois essa é a orientação que lhes poderá devolver o prestígio perdido.

Vem a propósito lembrar que mesmo com recursos significativos e lideranças determinadas demora muito tempo a criar o processo de mudança e que, depois desta, as suas consequências práticas são também demoradas. Tal facto só deve ter uma consequência inteligente: mais do que desmoralizar as hostes, antes as devem estimular para que se faça bem e em tempo oportuno o que deve ser feito. Como dissemos, em íntima ligação com a Qualidade está a Segurança. A Segurança em Unidades de Saúde merece também tratamento individualizado. Construir uma cultura de Segurança é um enorme desafio e, como tal, exige também que se criem estruturas e capacidades organizativas adequadas, para o que é necessária uma grande determinação. Espera-se assim contribuir para que os Hospitais e outras Unidades de Saúde sejam lugares mais seguros e menos frustrantes, lugares onde se possa trabalhar com mais gosto e eficiência e ainda

que os recursos humanos e materiais neles investidos possam ser um investimento com retorno.

Não se pode falar de Saúde sem referir a crise de confiança que está instalada em muitas áreas dos respectivos Sistemas. Também este tema merece tratamento diferenciado tal a sua importância estratégica. Necessitamos de melhorias a nível dos cuidados, pois a falta de confiança gera consequências preocupantes – discriminação da Qualidade dos desempenhos, aumentos dos custos e dos conflitos e ineficiências organizacionais. Nestes diversos cenários – Qualidade Clínica, Segurança, Confiança, está bem patente a sua interdependência e o valor da *accountability*, *governance* e *empowerment*. Há que reconhecer o valor de medir tudo o que for mensurável – estruturas, processos e *outcomes*. Mas há também que atender à qualidade de vida dos nossos doentes, conceito que por vezes é esquecido. Estas diferentes perspectivas acarretam uma outra exigência: a de dispormos de profissionais competentes. Dada a importância deste tópico, aconselhamos a seguir a orientação do *Accreditation Council for Graduate Medical Education* (ACGME) quanto aos tipos de competência que estão mais em causa e o modo de os medir, orientação que tem sido seguida por alguns pioneiros nesta área.

A adulteração das lideranças é uma das mais poderosas barreiras à obtenção de bons resultados, como temos vindo a denunciar. Para além das considerações anteriores, é ainda oportuno lembrarmos uma outra ferramenta tantas vezes referida e tão poucas vezes contemplada – a investigação.

Possuir conhecimentos científicos e organizacionais é uma realidade nem sempre atingida e em fluxo contínuo. É necessário criar novos conhecimentos, mediante uma investigação deliberada e estruturada de modo a reformular a prática médica de acordo com o seu ritmo vertiginoso de mudança. Com a criação de conhecimento e do seu ciclo até a acção, mover-nos-emos da evidência para a prática de um modo mais expedito.

Correspondência:

Manuel Cardoso de Oliveira
Escola de Estudos Pós-
Graduados e de Investigação
Universidade Fernando Pessoa
Praça 9 de Abril, 349
4249-004 Porto, Portugal

Email:

maco0410@gmail.com