

SEGURANÇA HOSPITALAR

Brasil, abril 2014.

ESTUDO CONCEITUAL.

Depois da leitura de muitos artigos sobre o tema de **Segurança do Paciente** e perceber o viés técnico das posições, gostaríamos de mostrar um modelo conceitual, desde uma visão mais multidisciplinar, a fim de facilitar a compreensão dos conceitos básicos. Utilizaremos para isso uma linguagem sintética e visual. Esta abordagem requer permitir certo grau de ambiguidade.

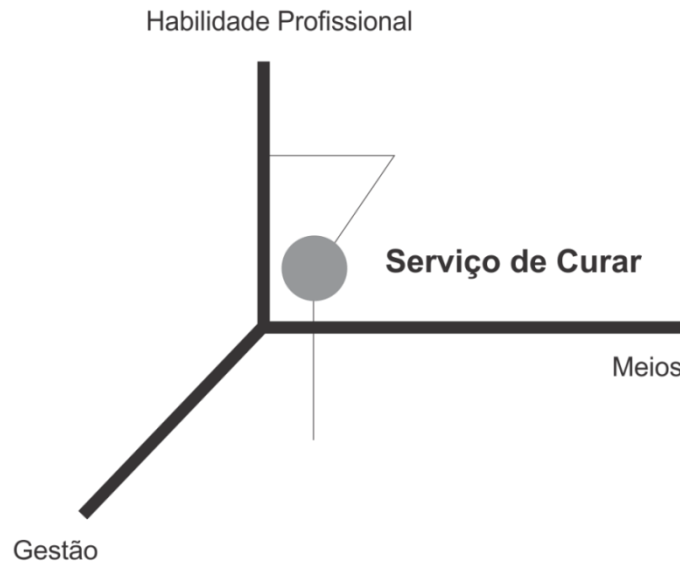
Segurança do Paciente é um tema que está na pauta, sendo muito debatido no Brasil e em outros países. Percebemos que focar-se na aplicação das ferramentas da Segurança do Paciente sem melhorar os alicerces da Gestão hospitalar como um todo seria como **pular etapas** do processo evolutivo da organização.

Ainda mais, seria mais correto falar de **Segurança Hospitalar** que de Segurança do Paciente, pois incluiríamos além do paciente o pessoal que trabalha nos hospitais; por serem eles qualificados como a **segunda vítima**. A expressão segurança do paciente, embora foca bem o problema, também demonstra a miopia sobre um tema mais abrangente.

O objetivo de uma organização de Saúde é: **“administrar para curar”**.

A estrutura conceitual de “administrar para curar” é semelhante à estrutura do conceito de Segurança do Paciente. Enfatizando na Qualidade de todos os drivers ou conceitos de um sistema de saúde se atinge a Segurança do Paciente.

Modelo Conceitual de Serviço de Curar



Victor Basso, © 2014

Figura 1

Se entregassem a você para administrar um hospital com excelentes profissionais e auxiliares e os meios: prédio, equipamentos, TI, necessários e adequados para essa função, ainda você necessitaria algo importante: **a Gestão.**

1. Abrindo nas suas variáveis o conceito de Gestão:

A atenção a Gestão é um dos fatores mais comumente negligenciado. Muito facilmente culpamos a falta de Meios, pois eles são um elemento tangível, mas dificilmente falamos de mudar condutas, de nossos próprios erros, da falta de treinamento para a Gestão e outros elementos intangíveis.

A matriz de Gestão pode se expressar assim:

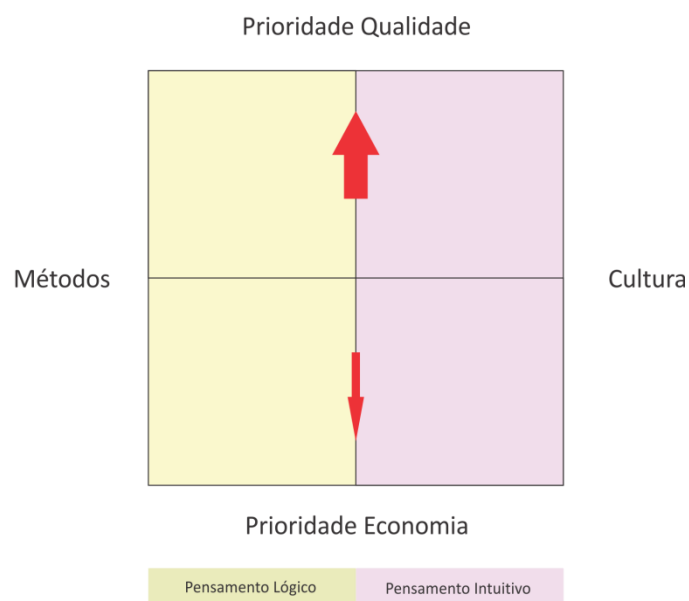


Figura 2

O lado esquerdo da matriz está relacionado com o pensamento lógico, objetivo ou científico. Enquanto o lado direito está relacionado com o lado intuitivo, subjetivo, e criativo.

O crescimento da organização se consegue com uma **Gestão com prioridade para a Qualidade**. O que quer dizer que, se persegue o resultado econômico através da melhoria da Qualidade e não pelo caminho inverso.

A **Gestão com Prioridade na Economia** sinaliza as organizações que estão empenhadas em cortar custos, aumentar lucro e reduzir serviços com prioridade a melhorar a qualidade da Gestão.

Fica claro que a Gestão com Prioridade na Qualidade, elimina retrabalhos, reduz desperdícios, reduz custos por erros e por consequência melhora a rentabilidade da instituição, qualquer que seja ela.

O objetivo Econômico e o objetivo da Qualidade devem caminhar juntos e serem negociados em cada decisão hospitalar e em cada instância. Apenas salientamos que Melhorar a Qualidade para lucrar é um conceito mais apropriado que primeiro lucrar, para depois ter as condições de implantar a qualidade.

Melhorando a Qualidade e os resultados econômicos é que a instituição se expande e cresce, alcançando estágios ainda mais inovadores.

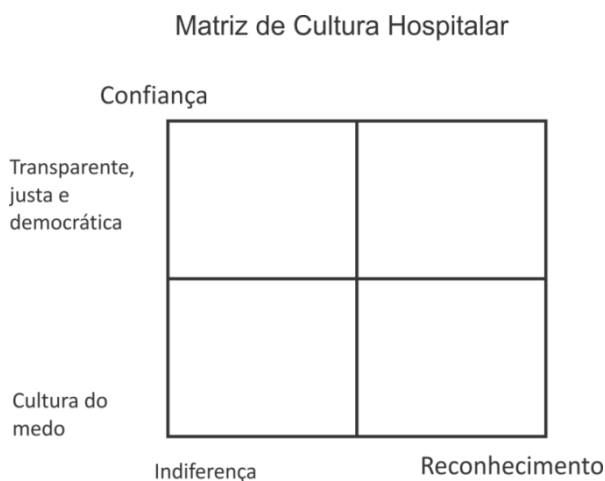
Definimos como boa **Cultura Hospitalar** um ambiente de relações humanas, hierarquias equilibradas, senso de liberdade, confiança, ambiente de responsabilidade, motivação, envolvimento, que faz que as mesmas pessoas com os mesmos equipamentos e normas, e a mesma qualificação tenham um desempenho melhor. É o valor mais intangível de uma organização.

Cultura Hospitalar é um conceito, que está relacionado com a **confiança** e a transparência, em oposição à cultura do medo. Também esta relacionada com o **reconhecimento** ou retribuição pelo serviço prestado, que gera uma motivação em oposição à indiferença.

Um dos fatores de mais peso é o **grau de confiança** entre as pessoas, e elas com a organização. Consideramos que um modelo transparente, justo e democrático é um dos desafios, para desenvolver a confiança. No outro extremo, o fator da não confiança, se expressa como a cultura do medo. São organizações que, ante um erro, responsabilizam as pessoas antes de analisar o grau de responsabilidade da própria organização.

Um dos principais fatores que sustenta o conceito de **Grau de Confiança** é um sistema de **Reconhecimento do aporte de cada um**, com prêmios e penalidades, para que cada profissional esteja longe da indiferença.

Vejamos como podemos visualizar este conceito de Cultura.



Victor Basso, © 2014

Figura 3

Sabemos pela indústria de aeronáutica, que a transparência e o uso adequado do **gradiente de autoridade** trouxeram muitos benefícios positivos, e que, a cultura do medo para resolver problemas e distribuir culpas é um modelo arcaico que devemos superar, num sistema complexo como o hospitalar.

Um modelo equilibrado de reconhecimento e retribuição, que atue com transparência, vai conseguir que a **mudança seja sustentável** ao longo do tempo.

Os conceitos de Cultura influem na **Atitude dos servidores** da Saúde, gerando uma divisão em duas classificações:

- **Atitude de Baixas expectativas:** *Se não posso demonstrar que está errado, deve estar certo.*
- **Atitude de Segurança:** *Se não posso demonstrar que está certo, talvez pode estar errado e tenha que conferir, antes de proceder.*

Os **Métodos de Gestão** são os utilizados como ferramentas da Qualidade, por exemplo: BSC (Balance Score Card), PDCA, Lean Seis Sigma (LSS), mapeamento de processos SIPOC, os 7 pilares da qualidade de Avedis Donabedian, etc. Devem adicionar-se os Métodos de Procedimentos Clínicos da ciência da saúde.

Classificação de organizações para curar.

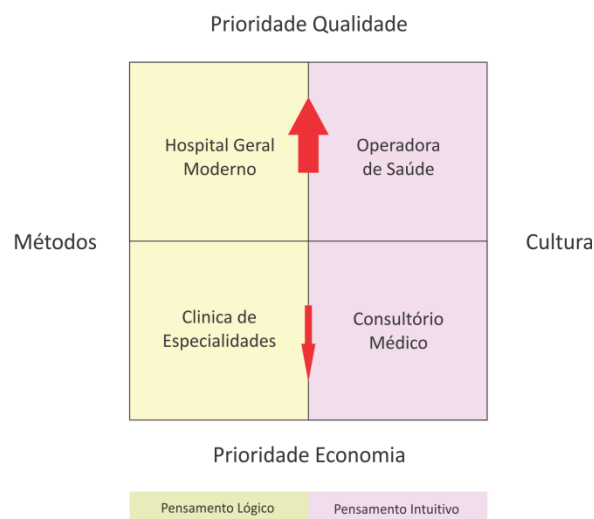


Figura 4

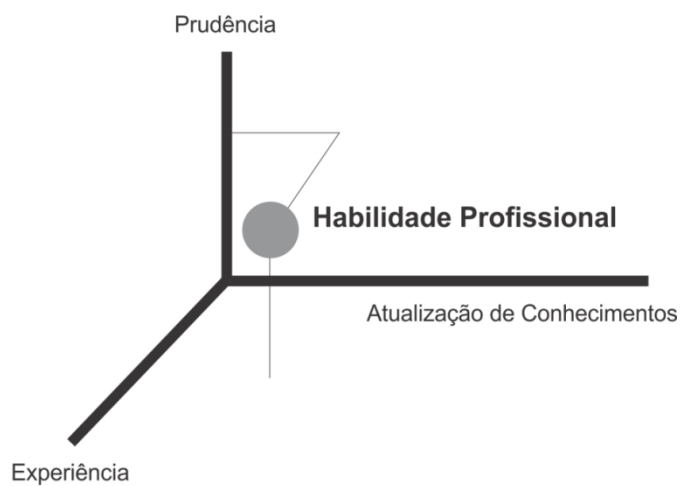
Cada uma tem um foco de trabalho diferente. Explicitaremos aqui o foco que deveria ter e não necessariamente o que atualmente acontece.



Figura 5

2. **Abrindo nas suas variáveis o conceito de Habilidade Profissional:**

Modelo Conceitual de Habilidade Profissional



Victor Basso, © 2014

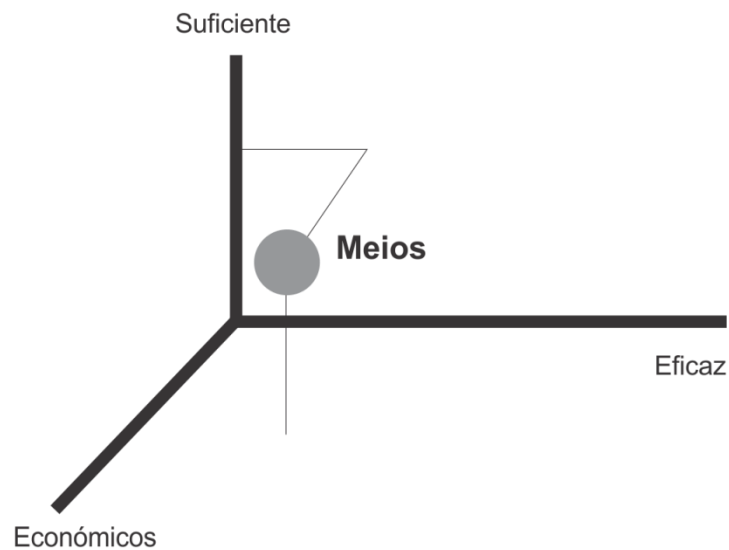
Figura 6

Com o conceito **Prudência**, queremos definir uma atitude medida e responsável. É uma atitude de Cuidado em oposição a Descuido e Imprudência. Este conceito traz uma ideia de Equilíbrio, avaliação de opostos,

trabalhar com o caminho mais seguro e passo a passo. A **Experiência** nos dá a vivência para melhorar nossa prudência, pois nos confronta com a realidade. O conhecimento atualizado é sempre necessário, mas não é suficiente, por ele mesmo, para atingir um ótimo resultado.

3. Abrindo o conceito de Meios: prédio, equipamento, instrumental, etc.

Modelo Conceitual de Meios



Victor Basso, © 2014

Fig 7

Os meios devem existir e em tipo e quantidade para serem suficientes, para a carga de trabalho requerida.

Eles também devem ser eficazes, ou seja, atualizados, não obsoletos, calibrados, com profissional treinado adequadamente, e com os controles específicos para o gerenciamento, afim de minimizar os possíveis erros que possam ocorrer.

Finalmente os meios devem ter um funcionamento econômico para serem utilizados quando for necessário sem prejuízo econômico para a empresa.

Chegamos assim a um modelo conceitual para a **Segurança do Paciente** que é definido pela qualidade dos conceitos (drives) mencionados anteriormente para Administrar para Curar.

Modelo Conceitual de Segurança do Paciente



Victor Basso, © 2014

Figura 8

A habilidade dos profissionais de saúde, unido a um sistema com meios adequados dentro de uma gestão hospitalar orientada à Qualidade são os conceitos que sustentam uma melhor Segurança do Paciente.

Em resumo: Não se pode trabalhar com o foco da Segurança do Paciente, e suas técnicas específicas, sem trabalhar igualmente nos alicerces da **Gestão com prioridade na Qualidade** e os demais fatores de administrar para curar. Se seu gerente financeiro e seu gerente de Qualidade não trabalham juntos e compreendem a Gestão para a Qualidade, como um todo, os métodos específicos da Segurança do Paciente não vão ter muito impacto.

A **ASHO**, ação para a segurança hospitalar, patrocinada exclusivamente pelo **Sistema Opus**, tem realizado este trabalho, a fim de colocar este importante tema, na mesa de debate dos envolvidos.

Victor Basso, © 2014.



ASHO / Sistema Opus.