

Sobre o CONTROLE DE QUALIDADE DO PRONTUÁRIO DO HAJ

O que é controle de qualidade?

É uma técnica de gestão cuja finalidade é avaliar a qualidade desejada dos serviços (ou produtos) com base na análise e descrição dos processos, observar eventos e comparar o resultado das ocorrências com o planejado.

O que é uma barreira de qualidade?

É um dispositivo **funcional** ou seja, que faz o controle funcionar na prática; tem a finalidade de **detectar** falhas de execução ou de anotação (registro) de algum ato ou observação; na indústria, serve para separar e até eliminar produtos com defeitos, que não podem ser passados para a frente.

Como funciona uma barreira?

A barreira atua sempre no fluxo do processo: a *blitz* policial estreita a pista, como a catraca do ônibus e do aeroporto só deixa passar um de cada vez. O objetivo de toda barreira **é separar** o que se procura (o que motivou a aplicação da barreira), para observar, detectar, impedir e corrigir alguma **não conformidade** ou qualquer coisa inadequada, para que a mesma não continue nem se perpetue.

O que leva à necessidade de montar uma barreira?

A vontade ou necessidade de aperfeiçoar processos (corrigir falhas e evitar erros) ou para atender a uma determinação ou **exigência superior**.

O cumprimento das normas varia muito de pessoa para pessoa e depende da consciência profissional e da formação moral de cada um. Em geral, o que não se corrige de forma espontânea, um dia terá que ser feito de maneira forçada.

O nosso cérebro se acostuma com rotinas, criando hábitos ou vícios que, com o tempo, tendem a parecer coisa normal. Quando há necessidade de mudar a forma de fazer ou anotar alguma coisa é preciso adotar uma nova rotina, o que pode exibir uma certa dificuldade no começo. Há necessidade de uma determinação impositiva e persistente para que o novo hábito seja consolidado.

O que é preciso para montar uma barreira?

Determinação dos responsáveis superiores, o conhecimento do processo por parte dos usuários e o treinamento dos operadores.

O que é mais importante, o conhecimento do processo ou a determinação dos responsáveis superiores?

O conhecimento do processo é essencial para fazer a barreira funcionar e, por ser de nível operacional, talvez seja a parte mais fácil de aprender, mas geralmente o que se deseja com uma barreira não é só detectar e medir a não conformidade, quase sempre conhecida de todos, mas sim eliminar a distorção e criar um hábito saudável, implantar uma nova rotina sem falhas.

Para isso, o mais importante é a atitude da **hierarquia superior**, ou seja, dos dirigentes e das comissões específicas instaladas para fazer cumprir a lei e as normas, com ordem e disciplina.

Se o dirigente estiver determinado a seguir as normas (mesmo que seja de forma **reativa** por exigência da legislação ou ordem judicial e não de forma espontânea),

vai obrigar a correção e punir os atos faltosos até que a nova ordem se estabeleça, trocando um hábito viciado por um saudável. Ao contrário, a atitude titubeante ou leniente perante falhas e erros torna o dirigente conivente com o atraso e a desobediência.

Então não adianta um setor cumprir as exigências legais se as demais chefias imediatas e as instâncias responsáveis não cumprirem o seu papel?

As duas têm que atuar juntas. A barreira pode ter tudo para funcionar, mas não vai surtir o efeito desejado, se não houver o empenho de todos. É como se a polícia prendesse todos os bandidos, mas alguém não os punisse.

Mas o pior que pode e costuma acontecer é a **desmotivação** do pessoal. Se o responsável hierárquico não cumpre a lei e as normas, é natural que os subalternos se acostumem também a não cumpri-las e, por extensão, não sintam a necessidade nem se esforcem para seguir com rigor as normas internas e realizar um trabalho melhor.

Por que precisa de uma barreira para cumprir uma norma?

Não precisaria. Todas as atividades que trabalham com gestão de processo ou com programas de qualidade sempre estarão à frente das exigências, justamente porque estão acostumadas a **pensar** no processo todos os dias, corrigindo e aperfeiçoando continuamente, reduzindo falhas e eliminando vícios e assim, antecipando o futuro ao pensar no processo de forma contínua.

Foi assim que o HAJ se antecipou à legislação, ao criar o RHC e a Comissão do Prontuário muitos anos **antes** das Portarias Ministeriais e do CFM (Conselho Federal de Medicina) exigirem. Outros exemplos de antecipação foram a reforma do prontuário físico, do SAME e o desenvolvimento rumo ao PEP (Prontuário Eletrônico), na forma do ONCOSIS.

Então porque precisa montar uma barreira para melhorar o prontuário no HAJ?

Porque, apesar de alguns profissionais anotarem corretamente os atos e as informações referentes à assistência ao paciente, a qualidade da maioria dos prontuários está longe das normas legais e éticas e as últimas gestões não assumiram a sua responsabilidade para corrigir essa distorção.

Como essas falhas se tornaram alvo da legislação, não será mais possível ignorá-las e não cumpri-las, sob risco de injunções e restrições, inclusive por parte do SUS e do Ministério da Saúde.

Todos sabemos que as distorções não corrigidas no devido tempo se tornam um vício crônico e claro, muito mais sofrido para mudar. Mas não existe mágica, se deixar correr frouxo, depois vai ser mais traumático para corrigir.

Geralmente as infrações acarretam restrição de direitos e perdas pecuniárias, com processos e multas, indenizações e não pagamento dos serviços. Deveriam ser argumentos convincentes para corrigir as distorções, se aplicados com inteligência.

O que precisa para operar uma barreira? Demanda gasto extra com gente?

A maioria das barreiras eficazes se baseiam em métodos lógicos e não necessariamente na hipertrofia do setor (pessoas e estrutura física). Nem sempre implica em mais pessoas, a menos que já exista defasagem de pessoal. Também pode não precisar designar pessoas só para essa tarefa.

Portanto, como tem um caráter basicamente metodológico, uma barreira **eficaz** (que funcione bem) pode ser também muito **eficiente**, ou seja, de excelente relação custo-benefício, sem maiores gastos.

Geralmente, quando mais de uma pessoa intervém num processo, é natural que **todas** essas pessoas devem ser treinadas para operar a barreira. Por sinal, a barreira ideal é aquela que se encontra incorporada às tarefas rotineiras na cabeça das pessoas. Não haverá necessidade de grande estrutura, pois as ações seriam autocontroladas.

Como determinar o custo de uma barreira, ou se ela vai ser de custo baixo?

Mediante projeto e planejamento. Analisar o processo atual, os fluxos do processo que se pretende implantar, a seleção e o treinamento do pessoal existente, os testes operacionais, os objetivos, as metas e a avaliação do desempenho. Para atingir os resultados desejados, é importante adotar estratégias práticas de gestão, como a gestão de pessoal atrelada à gestão dos processos. Depois disso é possível determinar os recursos necessários. O planejamento exige um projeto. Quando pensada e executada com o uso de técnicas gerenciais adequadas, qualquer atividade pode ao final ser realizada por um custo às vezes até mais baixo do que o atual. É o que costuma acontecer quando se implanta um projeto de qualidade ou se aborda um problema através da análise do processo, interagindo com os executores e estimulando-os a enxergarem o caso como se fossem analistas de fora.

Afinal, um dos pilares da Gestão de Qualidade é o princípio do menor custo, junto a outros igualmente importantes como: produzir melhor, mais fácil, mais rápido (menor tempo), além da clareza e da facilidade para medir, avaliar e corrigir.

É mais fácil e racional gerir qualquer atividade aplicando as técnicas de gestão dos processos junto com a gestão de pessoas (visando ganhar qualidade, aumentar receita e reduzir custo). É melhor do que apagar incêndio de modo amador e improvisado, como a maioria dos dirigentes, chefes e encarregados costumam fazer.

Qual seria a metodologia ideal para uma barreira de qualidade do prontuário?

Antes de tudo, qualquer barreira deve ser negociada e o mais bem *compreendida* possível. O fato de às vezes mexer com a rotina e exigir treinamento específico, pode gerar atitude negativa por parte dos operadores. Não basta ser bem elaborada, se não for adequadamente **bem apresentada**. Além disso as ações têm que ser **claras** para transferir confiança e o sentido de construção coletiva (facilitando a liderança de gestão participativa);

Nossa mente tem um receio natural do desconhecido e as coisas novas trazem sempre um componente de mistério, às vezes até de ameaça. É preciso apresentar a tarefa nova como uma oportunidade, até que as mentes se acostumem com a novidade em si e estejam seguras de que não se trata de nenhuma ameaça.

Em linhas gerais, as seguintes características são desejáveis:

Simplicidade metodológica (poucos passos) => Ajuda a memorizar e auto-matizar os procedimentos, melhorando a visualização do processo, além de facilitar o **treinamento em serviço**.

Evitar linguajar técnico muito rebuscado. Contribui para o aprendizado o uso de linguagem simples e objetiva, com exemplos corriqueiros ao alcance de todos.

Fluxos baseados em análise de processo => viabiliza a informatização e a integração entre sistemas. Além de agregar inteligência e visibilidade ao processo, gera uma expectativa positiva no pessoal, em virtude da possibilidade de adicionar ferramentas de controle que aumentam o desempenho individual e da equipe. Mas sobretudo, estimula o operador a participar mais e a pensar mais no processo.

Custo baixo ou “zero” => aproveitar os operadores que já lidam com o prontuário é um bom começo para racionalizar custo, até que se prove realmente que há necessidade de mais gente. Mostra aos colaboradores que o desenvolvimento de competências múltiplas dos operadores contribui para o desempenho geral da empresa, assim como um atleta que exerce mais de uma função no time se torna imprescindível para o clube.

Treinamento => não existe gestão de pessoas sem treinamento. O treinamento é necessário em qualquer tarefa nova, para que o esforço na montagem do novo fluxo se traduza no resultado real desejado e não se transforme em mais um fracasso ou frustração.

O treinamento adequado reforça a liderança e une o grupo em torno do processo.

Método de Treinamento

O método de treinamento, de **módulos por competência**, também faz a diferença: o conteúdo é transferido com o objetivo definido para que, ao final de cada módulo, o treinando seja capaz de executar o objetivo do módulo com perfeição. Agrega valor intelectual e desperta a curiosidade para o passo seguinte e a inovação constante. Significa na prática valorizar o colaborador, fazendo com que ele perceba a importância da sua participação no todo do processo.

Permitir avaliação => estabelecer parâmetros de avaliação do desempenho é um antídoto contra o achismo; selecionar os indicadores da produção com a participação dos operadores do sistema não só os faz se sentirem mais responsáveis, como torna impessoal a avaliação do desempenho.

Manual de operação => resumir as rotinas e os fluxos e uniformizar a linguagem facilitam a consulta rápida do passo-a-passo e das normas. É necessário oferecer o material adequado e ajudar o operador a montar o seu próprio manual, para se manter suficientemente seguro e motivado para o desafio da inovação.

Parece muito mais elegante as pessoas mostrarem que precisam da colaboração, mas demonstrar na prática a sua própria disposição antes de exigir qualquer esforço extra dos outros. Ninguém vai seguir um líder sem o entusiasmo necessário e o exemplo a ser seguido.

Cláudio F. Cabral

Atualizado em abril de 2016.

