



PROQUALIS

Simplificando a melhoria da qualidade

O que todos devem saber sobre melhoria da qualidade do cuidado de saúde

Guia Rápido



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde

Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283

Texto Quality Improvement Made Simple
(Simplificando a melhoria da qualidade)

Artigo publicado originalmente pela Health Foundation, ISBN 978-1-906461-47-8

Quality Improvement Made Simple

Copyright © 2013 Health Foundation Ltd All rights reserved

Este texto foi originalmente escrito em inglês. A Health Foundation permitiu a tradução deste artigo e cedeu os direitos de publicação ao Proqualis/Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde/

Fiocruz, único responsável pela edição em português.

A Health Foundation não se responsabiliza pela acurácia das informações e por perdas ou danos decorrentes da utilização desta versão.

Simplificando a melhoria da qualidade

© Proqualis/Instituto de Comunicação Científica e Tecnológica em Saúde/Fiocruz, 2014

Creative Commons Atribuição-NãoComercial 3.0 Não Adaptada



PROQUALIS

SOBRE A HEALTH FOUNDATION

A *Health Foundation* é uma instituição filantrópica independente que trabalha para melhorar a qualidade do cuidado de saúde no Reino Unido.

Queremos que o Reino Unido tenha um sistema de saúde com a maior qualidade possível — seguro, efetivo, centrado na pessoa, oportuno, eficiente e equitativo. Acreditamos que, para isso, os serviços de saúde precisam melhorar continuamente seu funcionamento.

Estamos aqui para inspirar e para criar um espaço onde as pessoas possam promover melhorias duradouras nos serviços de saúde.

Realizamos um trabalho de pesquisa e avaliação, colocamos ideias em prática através de uma série de programas de melhoria, apoiamos e desenvolvemos as lideranças e compartilhamos evidências a fim de promover mudanças mais amplas.

Quality improvement made simple

Segunda edição, agosto de 2013.

© 2013 Health Foundation

ISBN 978-1-906461-47-8



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado
e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica
e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283



Sumário

1. Introdução
2. O que são a “qualidade” e a “melhoria da qualidade”?
3. As raízes da melhoria da qualidade
4. Abordagens para a melhoria da qualidade
5. Princípios fundamentais
6. Perguntas frequentes
7. Onde posso aprender mais?





PROQUALIS

INTRODUÇÃO

A melhoria da qualidade consiste em fazer com que o cuidado de saúde seja seguro, efetivo, centrado no paciente, oportuno, eficiente e equitativo. Na história do NHS, o sistema de saúde nacional britânico, a tarefa de melhorar os serviços de saúde nunca recebeu tanta atenção.

Este guia está centrado num elemento importante da agenda da qualidade: a melhoria da qualidade. O guia examina, em particular, as chamadas abordagens organizacionais ou industriais para a melhoria da qualidade. Essas abordagens visam promover melhorias mensuráveis através da aplicação de métodos específicos num ambiente de cuidado de saúde.

Este não é um guia do tipo “como fazer”. Em vez disso, o guia apresenta explicações claras sobre algumas abordagens comuns utilizadas para melhorar a qualidade, examinando também a origem destas, seus princípios fundamentais e sua eficácia e aplicabilidade no âmbito da saúde.



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Instituto de Comunicação e Informação
Científica e Tecnológica em Saúde

Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado
e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica
e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283



PROQUALIS

A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA?

Este guia apresenta um panorama das abordagens organizacionais ou industriais para a melhoria da qualidade.

O guia foi escrito para um público geral ligado ao cuidado de saúde e será mais útil para aqueles que não têm grande experiência na área da melhoria da qualidade ou para quem deseja lembrar os pontos fundamentais.

POR QUE O FOCO NA MELHORIA DA QUALIDADE?

A *Health Foundation* acredita que existem fortes justificativas para aplicar as abordagens organizacionais ou industriais de melhoria da qualidade do cuidado de saúde.¹ Pensamos que todos os profissionais têm um papel a desempenhar no trabalho de assegurar a melhoria contínua dos serviços de saúde.

Atualmente, existem evidências claras de que o cuidado de saúde nem sempre é seguro, podendo gerar resultados adversos e fazer com que os pacientes vivam más experiências.² Ao mesmo tempo, as atuais dificuldades econômicas não permitem que os orçamentos continuem a aumentar ano após ano. Os serviços de saúde precisam responder a essa situação, não por meio de cortes indiscriminados, mas sim melhorando a eficiência, aumentando a qualidade e reduzindo os níveis de dano.

A melhoria da qualidade dos serviços também é uma necessidade fundamental dentro do NHS. Esse processo recebe o apoio de iniciativas como os *Quality Accounts* (Relatórios de Qualidade) e o sistema de pagamento chamado *Commissioning for Quality and Innovation* (CQUIN) (Contratação para a Qualidade e a Inovação).

1 Øvretveit J. Does improving quality save money? A review of the evidence of which improvements to quality reduce costs to health service providers. Londres: Health Foundation, 2009.

2 Veja, por exemplo: Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry, 2013. Veja também: www.health.org.uk/publications/levels-of-harm; www.health.org.uk/publications/levels-of-harm-in-primary-care/



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283



O QUE SÃO A “QUALIDADE” E A “MELHORIA DA QUALIDADE”?

Os termos “qualidade” e “melhoria da qualidade” têm significados diferentes para pessoas diferentes em circunstâncias diferentes. Isso pode gerar confusão. Esta seção examina as definições comuns de ambos os termos e resume o modo como estes costumam ser entendidos.

O QUE É A QUALIDADE?

Não existe um consenso universal sobre a definição de “qualidade” no que tange o cuidado de saúde. Entretanto, a definição do *Institute of Medicine* dos EUA é muito utilizada:

[a qualidade é] o grau em que os serviços de saúde prestados a indivíduos e populações aumentam a probabilidade de ocorrência de resultados desejados e são consistentes com o conhecimento profissional atual.³

O *Institute of Medicine* identificou seis dimensões para a qualidade do cuidado de saúde.⁴ Segundo essas dimensões, o cuidado de saúde deve ser:

- ▶ seguro;
- ▶ efetivo;
- ▶ centrado no paciente;
- ▶ oportuno;
- ▶ eficiente;
- ▶ equitativo.

A *Health Foundation* enxerga a qualidade como o grau de excelência no cuidado de saúde. Essa excelência é multidimensional. Por exemplo, existe um consenso amplo em relação à ideia de que o cuidado de saúde deve ser seguro, efetivo, centrado na pessoa, oportuno, eficiente e equitativo.

Os líderes precisam, portanto, considerar ativamente essas seis dimensões ao definirem as suas prioridades para a melhoria. Tais dimensões muitas vezes são complementares e trabalham juntas. No entanto, às vezes pode haver tensões entre elas, que precisarão ser equilibradas. Também é importante levar em consideração os pontos de vista das diferentes partes envolvidas sobre quais são os elementos mais importantes e quais devem ser as áreas prioritárias para uma organização.

3 Institute of Medicine. Crossing the quality chasm: a new health system for the 21st century. Washington DC: National Academy Press, 1990, p.244.

4 *Ibid*



As dimensões da qualidade do cuidado de saúde

Seguro Evitar que o cuidado de saúde destinado a ajudar os pacientes acabe por provocar danos.	Oportuno Reduzir os tempos de espera e os atrasos potencialmente danosos.
Efetivo Prestar serviços baseados em evidências, que gerem benefícios claros.	Eficiente Evitar desperdícios.
Centrado na pessoa Estabelecer uma parceria entre profissionais e pacientes a fim de garantir que o cuidado respeite as necessidades e preferências dos pacientes.	Equitativo Prestar um cuidado que não apresente variações de qualidade devido às características de uma pessoa.

O QUE É A MELHORIA DA QUALIDADE?

Não existe uma definição única para a melhoria da qualidade. Entretanto, diversas definições descrevem-na como uma abordagem sistemática que utiliza técnicas específicas para melhorar a qualidade. Um ingrediente importante da melhoria da qualidade sustentada e bem-sucedida é a forma como as mudanças são introduzidas e implementadas. É fundamental utilizar uma abordagem consistente.

Este guia baseia-se na definição de melhoria da qualidade apresentada pelo Dr. John Øvretveit, um grande especialista em qualidade do cuidado de saúde. Em seu relatório *Does improving quality save money?*, o Dr. Øvretveit afirma:

O conceito de melhoria ao qual chegamos como resultado desta revisão a define como melhores resultados e melhor experiência do paciente com o cuidado de saúde, atingidos devido a uma mudança no comportamento dos prestadores de cuidado e da organização pela aplicação de métodos para mudança e estratégias sistemáticos.⁵

Os elementos fundamentais dessa definição são a combinação de uma “mudança” (melhoria) e um “método” (uma abordagem com ferramentas apropriadas), ao mesmo tempo em que é dada atenção ao contexto, a fim de atingir melhores resultados.

⁵ Øvretveit J. Does improving quality save money? A review of the evidence of which improvements to quality reduce costs to health service providers. Londres: Health Foundation, 2009, p8.



COMO PODEMOS MELHORAR A QUALIDADE?

A *Health Foundation* acredita ser necessária uma combinação de abordagens para garantir melhorias sustentadas na qualidade do cuidado de saúde.

Muitas influências externas precisam ser consideradas e utilizadas, quando possível, para promover melhorias na qualidade. Dentre elas estão os requisitos profissionais, as iniciativas governamentais centralizadas e os fatores econômicos, como o sistema de pagamento chamado *Commissioning Quality and Innovation* (CQUIN).

Também há uma série de modelos e métodos que podem ser aplicados pelas próprias organizações. Originalmente, esses modelos e métodos foram desenvolvidos dentro de um contexto organizacional ou industrial. As organizações desenvolvem e definem seus próprios objetivos, com participação plena da equipe de profissionais, e empregam uma abordagem sistemática para implementar mudanças e monitorar o progresso.

Este guia está centrado nessas abordagens organizacionais ou industriais para a melhoria da qualidade. Acreditamos que essas abordagens têm um importante papel a desempenhar na transformação dos serviços e na promoção da qualidade.

O que melhoraria a qualidade?

A melhoria da qualidade utiliza uma grande variedade de metodologias, abordagens e ferramentas que compartilham alguns princípios básicos bastante simples, dentre eles:

- ▶ compreender o problema, com ênfase no que os dados nos dizem;
- ▶ compreender os processos e os sistemas dentro da organização — em particular, o itinerário seguido pelo paciente — e avaliar se podem ser simplificados;
- ▶ analisar a demanda, a capacidade e o fluxo do serviço;
- ▶ escolher as ferramentas a serem utilizadas para realizar mudanças, como o envolvimento da liderança e dos profissionais de saúde que lidam diretamente com o paciente, a capacitação e a participação dos profissionais e dos pacientes;
- ▶ avaliar e medir o impacto das mudanças.

Independentemente da abordagem utilizada, é fundamental examinar o modo como as mudanças são implementadas — analisando fatores como liderança, envolvimento dos profissionais de saúde que lidam diretamente com o paciente e recursos. O *Change Model*⁶ do NHS considera fundamental observar as seguintes áreas:

- ▶ liderança para a mudança;
- ▶ disseminação das inovações;

⁶ Disponível em: www.changemodel.nhs.uk

- ▶ metodologia de melhoria;
- ▶ execução rigorosa;
- ▶ medição transparente;
- ▶ fatores sistêmicos;
- ▶ engajamento para a mobilização.

O modo como a implementação é gerida depende muito do contexto da organização que está promovendo a mudança e requer uma consideração cuidadosa. Para obter mais informações sobre os princípios básicos da melhoria da qualidade, veja a Seção 5.

Abordagens de melhoria da qualidade e mudanças sustentáveis

Somente cerca de dois terços das melhorias realizadas no cuidado de saúde resultam em mudanças sustentáveis que atingem o objetivo planejado. Portanto, os líderes precisam pensar cuidadosamente sobre o modo como introduzem mudanças positivas e as tornam sustentáveis.

Existem evidências de que os projetos desenvolvidos, desenhados e implementados com a participação dos profissionais de saúde e pacientes têm mais probabilidade de resultar em mudanças sustentáveis do que os projetos baseados num modelo de "comando e controle", implementado "de cima para baixo".

Melhoria da qualidade na gestão de recursos financeiros

Os prestadores de cuidado de saúde estão cada vez mais conscientes do fato de que as abordagens industriais para a melhoria da qualidade podem lhes trazer benefícios. Porém, também é importante que os gestores de recursos financeiros compreendam esses métodos. Os gestores têm um papel específico a desempenhar, contratando serviços com base em critérios de qualidade e garantindo que as abordagens de melhoria da qualidade sejam utilizadas para redesenhar e melhorar os serviços.

Apresentamos a seguir algumas das funções dos gestores de recursos financeiros:

- ▶ introduzir medidas de qualidade e segurança nos contratos de gestão - quando apropriado, também introduzir incentivos e penalidades;
- ▶ implementar regimes de monitoramento e gerenciamento que avaliem os processos de qualidade e de segurança do paciente;
- ▶ enfatizar a garantia da qualidade e da segurança na avaliação dos prestadores de cuidado de saúde, tanto os atuais quanto os potenciais;
- ▶ examinar os sistemas de governança e a liderança ao tratar dessas questões, e não apenas as políticas e os procedimentos;
- ▶ avaliar o modo como o cuidado é prestado na linha de frente e o modo como a cultura e os valores da organização são expressos no comportamento dos profissionais;



PROQUALIS

- ▶ utilizar o sistema de pagamento CQUIN como uma forma de recompensar os prestadores pela melhoria da qualidade.

No âmbito de cada interação entre um gestor de recursos financeiros e um prestador de cuidado de saúde deve haver uma discussão sobre o que está sendo feito para melhorar a qualidade.

Ao compreenderem melhor as abordagens de melhoria da qualidade, os gestores de recursos financeiros estarão numa condição melhor para fazer as perguntas certas sobre a atenção que os prestadores de cuidado de saúde dão à melhoria e sobre o progresso atingido. Isso os ajudará a assegurar que a qualidade é o fator que impulsiona sua relação com os prestadores de cuidado de saúde.



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado
e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica
e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283



AS RAÍZES DA MELHORIA DA QUALIDADE

A maior parte dos atuais métodos de melhoria da qualidade foi desenvolvida na indústria e, então, foi adaptada para outros setores, como a saúde. Essas abordagens industriais têm sido utilizadas no cuidado de saúde nos últimos 30 anos, mas a sua utilização ainda não foi integrada de forma plena nas organizações prestadoras de cuidado de saúde. Talvez por isso, a base de evidências sobre sua efetividade é relativamente limitada, embora esteja se expandindo com o crescente interesse na ciência da melhoria.⁷

As raízes de muitas abordagens para melhoria da qualidade datam do início da década de 1920, quando começaram a surgir ideias sobre o controle de qualidade na produção. Durante as décadas de 1940 e 1950, novas técnicas de melhoria foram desenvolvidas no Japão, graças aos trabalhos inovadores realizados no país pelos especialistas americanos W. Edwards Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum e pelo japonês Kaoru Ishikawa. Mais tarde, Don Berwick ficou conhecido por seu trabalho nos Estados Unidos, liderando o estudo pioneiro do *Institute for Healthcare Improvement*⁸.

Esses líderes em melhoria da qualidade construíram um corpo de conhecimentos sobre a implementação e a sustentação de mudanças numa série de indústrias, dentre elas a saúde. Muitas abordagens para a melhoria da qualidade baseiam-se no trabalho desses pioneiros. Para conhecer os detalhes de algumas das abordagens mais comuns, consulte a Seção 4.

Os pioneiros das abordagens para a melhoria da qualidade

Joseph Juran publicou *The quality control handbook* em 1951.⁹ Sua filosofia estava centrada no papel dos gestores na promoção da qualidade. Um aspecto importante do trabalho de Juran foi a atenção dada ao empoderamento dos profissionais. Juran reconheceu que cada pessoa no ambiente de trabalho precisava se responsabilizar pela melhoria da qualidade e que, se os profissionais não fossem empoderados para fazê-lo, os resultados seriam limitados. Nesse sentido, a melhoria da qualidade é vista como um processo contínuo que faz parte dos negócios e do trabalho cotidiano.

Armand V. Feigenbaum foi o diretor de produção da *General Electric* na década de 1960 e foi o criador do “controle de qualidade total”, que definiu como:

um sistema efetivo para integrar as iniciativas de desenvolvimento da qualidade, manutenção da qualidade e melhoria da qualidade dos diversos grupos de uma organização, para que a produção e os serviços ocorram ao nível mais econômico que permita a satisfação plena do consumidor.

Feigenbaum enxergava a qualidade como uma forma de administrar, e não como uma série de projetos. Ademais, acreditava que a qualidade era uma responsabilidade de todos os membros de uma organização. Ele propôs três etapas para a qualidade: liderança em qualidade, tecnologia moderna de qualidade e compromisso organizacional.¹⁰

7 Veja: www.health.org.uk/areas-of-work/improvement-science

8 Um sítio útil com um resumo da história da melhoria de qualidade é: www.businessballs.com/qualitymanagement.htm

9 Juran, J. *Quality control handbook*. Nova York: McGraw-Hill, 1951.

10 Feigenbaum, AV. *Total quality control*. Nova York: McGraw-Hill, 1961.



Kaoru Ishikawa fez muitas contribuições para a área da melhoria da qualidade e desenvolveu uma série de ferramentas e técnicas. Um exemplo é o método da “espinha de peixe” para avaliar as relações de causa e efeito.¹¹ Enfatizou em seu trabalho o lado humano da qualidade. O conceito de melhoria da qualidade como uma responsabilidade fundamental de todos os profissionais de uma organização tornou-se um componente fundamental da abordagem japonesa. O trabalho de Ishikawa está centrado na ideia de *kaizen* (uma palavra japonesa que pode ser traduzida aproximadamente como “gestão contínua”). Esse conceito, desenvolvido pela indústria japonesa nas décadas de 1950 e 1960, é um princípio central na gestão da qualidade atual e afirma que todos os membros de uma organização têm a responsabilidade de procurar melhorar aquilo que fazem.¹²

W. Edwards Deming desenvolveu, na década de 1980, uma abordagem para a melhoria da qualidade e as mudanças organizacionais baseada em 14 pontos.¹³ Deming também foi o criador do ciclo *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar), *Act* (Agir), para a melhoria contínua, que, posteriormente, se tornou o ciclo *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Study* (Estudar), *Act* (Agir) (veja a pág. 23). Essa proposta é usada atualmente em muitas abordagens para melhoria da qualidade no NHS.¹⁴ O trabalho de Deming baseou-se em seu sistema de conhecimento profundo, que traz ideias sobre como provocar mudanças que resultem em melhorias numa série de ambientes. Um ponto crucial do seu trabalho consistiu em enfatizar como diferentes elementos interagem entre si — por exemplo, defendendo que os conhecimentos sobre a psicologia são incompletos se não estiverem acompanhados de conhecimentos sobre a variação. As organizações podem utilizar esses conhecimentos para promover melhorias.

Don Berwick é Presidente Emérito e *Senior Fellow* do *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) dos EUA, do qual foi Presidente e Diretor Executivo durante quase 20 anos, até 2010. O IHI, sediado em Boston, é líder mundial em melhoria do cuidado de saúde e tem influenciado fortemente a aplicação da melhoria da qualidade no setor de saúde.¹⁵

O IHI adaptou as seis dimensões de qualidade do *Institute of Medicine* dos EUA (veja a pág. 7), criando uma lista de eventos “desnecessários”¹⁶:

- ▶ nenhuma morte desnecessária;
- ▶ nenhuma dor ou sofrimento desnecessários;
- ▶ nenhum desamparo entre os que servem ou são servidos;
- ▶ nenhuma espera indesejada;
- ▶ nenhum desperdício;
- ▶ ninguém deixado de fora.

11 O *Institute for Healthcare Improvement* tem uma série de ferramentas úteis, como a ferramenta de avaliação de causa e efeito de Ishikawa, disponível em: www.ihl.org/IHI/Topics/Improvement/ImprovementMethods/Tools

12 Ishikawa K. What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
Ishikawa K. Introduction to quality control. Londres: Chapman & Hall, 1990.

13 Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1986.

14 Deming WE. The new economics for industry, government, and education. Cambridge, MA: the MIT Press, 2000.

15 Berwick D, Godfrey AB, Roessner J. Curing health care: new strategies for quality improvement. Hoboken: Jossey-Bass, 1990. Berwick D. Escape fire: designs for the future of health care. Hoboken: Jossey-Bass, 1990.

16 www.ihl.org/ihl/about



4. ABORDAGENS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE

Até agora, este guia examinou o significado dos termos qualidade e melhoria da qualidade e explorou as origens da melhoria da qualidade. Esta seção examina a teoria na prática, identificando algumas das abordagens mais conhecidas para a melhoria da qualidade. Nenhuma abordagem é melhor do que a outra e algumas delas podem ser usadas simultaneamente.¹⁷

Reengenharia de processos de negócios

Esta abordagem envolve uma mudança fundamental no modo como uma organização encara os seus processos centrais, uma mudança que pode ser promovida de cima para baixo por um líder visionário. As organizações são reestruturadas em torno de processos fundamentais (definidos como atividades ou conjunto de atividades), e não de funções especializadas. Dessa forma, afastando-se da tradicional compartimentalização das atividades, as organizações podem identificar os desperdícios e tornar-se mais eficientes.¹⁸

Cocriação baseada na experiência

Esta é uma abordagem destinada a melhorar a experiência dos pacientes ao entrar em contato com os serviços, utilizando parcerias entre pacientes e profissionais de saúde no planejamento dos serviços ou dos itinerários. É feita uma coleta de dados através de entrevistas aprofundadas, observações e discussões em grupo; os dados são, então, analisados para identificar os “pontos sensíveis” — aspectos do serviço que são significativos do ponto de vista emocional. Os profissionais de saúde assistem a um filme editado com as opiniões dos pacientes a respeito das experiências vividas e, posteriormente, reúnem-se com os pacientes em pequenos grupos para desenvolver melhorias nos serviços.¹⁹

Lean

Este é um sistema de gestão da qualidade baseado no modo como alguns fabricantes de automóveis japoneses, dentre eles a Toyota, geram seus processos de produção. A abordagem está centrada em cinco princípios: definição do valor pelo cliente; gestão da cadeia de valor; ajuste do fluxo de produção (para evitar áreas inativas e gargalos); redução de desperdícios; utilização de mecanismos do tipo “pull” (puxar) para apoiar o fluxo. O uso de mecanismos *pull* significa responder às demandas reais, em vez de permitir que as necessidades organizacionais determinem os níveis de produção.

17 Exceto nos casos especificados, esta seção baseia-se em Boaden R, et al. Quality improvement: theory and practice in healthcare. Coventry: NHS Institute for Innovation and Improvement/University of Manchester Business School, 2008.

18 www.economist.com/node/13130298

19 www.kingsfund.org.uk/ebcd

Modelo de melhoria (incluindo o ciclo PDSA)

Esta é uma abordagem de melhoria contínua na qual as mudanças são testadas em pequenos ciclos que envolvem planejar (*plan*), fazer (*do*), estudar (*study*) e agir (*act*) (PDSA, na sigla em inglês), para, então, voltar a planejar e assim por diante. Tais ciclos são associados a três perguntas fundamentais.

- ▶ “O que estamos tentando realizar?”
- ▶ “Como saberemos se uma mudança é uma melhoria?”
- ▶ “Que mudanças podemos fazer que resultarão melhoria?”

Cada ciclo começa com palpites, teorias e ideias. Estas evoluem, transformando-se em conhecimentos capazes de embasar as ações e, em última análise, produzir resultados positivos.

Seis Sigma

Esta é uma abordagem sistemática para a melhoria de produtos e processos. Ela procura, em primeiro lugar, entender como os clientes de uma organização definiriam “defeitos” em seus produtos e serviços. O processo procura, então, reduzir os fatores que os clientes definiriam como cruciais para a qualidade, baseando-se em métodos estatísticos para desenvolver padrões de variação na qualidade. Desenvolvida na indústria eletrônica, esta abordagem é muito utilizada atualmente no setor dos serviços.

Controle estatístico dos processos

Esta abordagem examina a diferença entre a variação natural (chamada “variação por causas comuns”) e a variação que pode ser controlada (“variação por causas especiais”). Utiliza gráficos de controle que contêm limites para a variação aceitável num processo. A coleta de dados ao longo do tempo é realizada para mostrar se um processo está dentro dos limites controlados, o que permite detectar um desempenho ruim ou em declínio e definir onde é preciso fazer melhorias.

Teoria das restrições

A teoria das restrições surgiu a partir de um conceito simples, que lembra a ideia de que a força de uma corrente é igual à de seu elo mais fraco. A teoria reconhece que o movimento ao longo de um processo, ou de uma série de tarefas, só pode fluir na velocidade da tarefa de menor capacidade. A abordagem envolve:

- ▶ identificar a restrição (ou gargalo) no processo e extrair o máximo possível dessa limitação (como essa etapa limitante determina a taxa de produção do sistema, todo o valor do sistema é representado pelo que flui através desse gargalo);
- ▶ reconhecer o impacto das divergências entre variações na demanda e variações na capacidade do processo limitante.



PROQUALIS

Gestão da qualidade total (GQT)

A gestão da qualidade total, também chamada melhoria contínua da qualidade, é uma abordagem administrativa centrada na qualidade e no papel das pessoas que atuam numa organização a fim de desenvolver mudanças na cultura, nos processos e na prática. Não se trata de um processo, e sim de uma filosofia aplicada a toda a organização, envolvendo fatores como a liderança, o foco no cliente, a tomada de decisões baseada em evidências e uma abordagem sistemática para a gestão e a promoção de mudanças.²⁰

20 www.thecqi.org/knowledge-hub/resources/factsheets/total-quality-management



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado
e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica
e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283



5. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA MELHORIA DA QUALIDADE

Na seção anterior, examinamos algumas das abordagens mais comuns para a melhoria da qualidade. Apesar de seus diferentes nomes e aparentes diferenças no que diz respeito aos métodos, a maior parte das abordagens para a melhoria da qualidade compartilha alguns princípios fundamentais simples.

Os dados e a medição para melhoria

A medição e a coleta de dados são elementos vitais em qualquer tentativa de melhorar o desempenho e a qualidade, e também são necessários para avaliar o impacto destes. No entanto, a medição para a melhoria é diferente dos dois tipos de medição mais conhecidos: a medição para a pesquisa, que testa se uma intervenção funcionou ou não, e a medição para o julgamento, que ajuda os gestores a avaliar o desempenho.

Na medição para a melhoria, o aprendizado é desenvolvido ao longo do processo. Com isso, a hipótese irá mudar no decorrer do projeto e os dados serão “bons o suficiente”, em vez de perfeitos. Ao invés de perguntar se uma intervenção funciona, a ideia é perguntar como podemos fazer para que a intervenção funcione numa certa situação e o que constituirá um “êxito”.

Também é importante medir as mudanças ao longo do tempo, usando métodos que possibilitem identificar a melhoria, ou a deterioração, em relação ao nível esperado de variação no desempenho.

Compreensão do processo

O acesso aos dados é fundamental para avaliar se existe um problema. Entretanto, isso não irá explicar, por si só, por que o problema existe. É aí que a compreensão do processo se torna importante.

O mapeamento de processos é uma ferramenta usada para registrar cada etapa de um processo. Costuma ser utilizado para mapear completa ou parcialmente o itinerário percorrido por um paciente no sistema de saúde e também os processos de apoio. O mapeamento de processos é extremamente útil como uma ferramenta para engajar os profissionais, fazendo-os compreender como as diferentes etapas se encaixam, quais etapas acrescentam valor ao processo e em que pontos pode haver desperdícios ou atrasos.

O mapeamento dos itinerários de pacientes que envolvem diversos prestadores de cuidado de saúde também é fundamental para identificar problemas de qualidade nas interfaces entre equipes e organizações.

Melhorar a confiabilidade

Uma vez que um processo é compreendido, um dos focos fundamentais da melhoria da qualidade consiste em melhorar a confiabilidade do sistema e dos processos clínicos. Isso ajuda a mitigar os desperdícios e defeitos no sistema e reduz a ocorrência de erros e danos.



PROQUALIS

Abordagens sistemáticas para a melhoria da qualidade, como o sistema Lean (ver seção anterior), procuram redesenhar os sistemas e itinerários clínicos, padronizar o trabalho e desenvolver processos sem erros; processos estes que permitam prestar um cuidado consistente e de alta qualidade e utilizar os recursos de forma eficiente.²¹

Demanda, capacidade e fluxo

Quando ocorrem acúmulos, listas de espera e atrasos num serviço, uma explicação comum é dizer que existe um problema de capacidade — em outras palavras, existem profissionais, máquinas ou equipamentos insuficientes para lidar com o volume de pacientes. No entanto, a não ser que a demanda (o número de pacientes que requerem acesso ao serviço) e o fluxo (quando o serviço é necessário) tenham sido medidos, é impossível saber se existe um déficit de capacidade. É possível que a capacidade esteja simplesmente concentrada no lugar errado ou que seja oferecida no momento errado.

Para que um processo possa ser melhorado, é preciso compreender detalhadamente a variação e a relação entre demanda, capacidade e fluxo. Por exemplo, a demanda costuma ser relativamente estável e o fluxo pode ser previsto em termos de altos e baixos. Assim, é possível que o problema seja causado por variações na capacidade disponível (por exemplo, devido à ausência de profissionais por doença ou outras causas imprevistas).²²

Entusiasmar envolver e engajar os profissionais

As evidências disponíveis sobre processos bem-sucedidos de melhoria da qualidade indicam que o êxito não é necessariamente previsto pelo método ou pela abordagem, e sim pelo modo como as mudanças são introduzidas. Dentre os fatores que contribuem para isso estão a liderança, o envolvimento dos profissionais (em particular, os profissionais de saúde que lidam diretamente com o paciente) e a participação dos pacientes, além do treinamento e da educação.

É fundamental não subestimar a importância de envolver todos os profissionais relevantes, inclusive os que não lidam diretamente com o paciente, pois eles costumam ser o primeiro ponto de contato para os pacientes. A ruptura das hierarquias tradicionais nesta abordagem multidisciplinar é essencial para assegurar que todas as perspectivas e ideias sejam consideradas.

O envolvimento dos profissionais clínicos da linha de frente do cuidado é crucial para qualquer programa de melhoria da qualidade, mas esse processo pode ser difícil. Muitos profissionais estão plenamente dispostos a melhorar a qualidade dos serviços que oferecem e talvez já o tenham feito através de métodos como auditorias clínicas, revisão por pares e adoção de melhores práticas. Entretanto, eles talvez não estejam familiarizados com as abordagens para a melhoria da qualidade.

Por isso, a capacitação e o apoio são elementos primordiais para o comprometimento dos profissionais clínicos com a melhoria. Outros aspectos importantes são:

²¹ Veja, por exemplo: www.health.org.uk/publications/evidence-in-brief-how-safe-are-clinical-systems/

²² Veja, por exemplo: www.health.org.uk/publications/improving-patient-flow/



- ▶ envolver a equipe clínica desde o início, quando forem definidas as aspirações e os objetivos;
- ▶ assegurar o envolvimento dos profissionais clínicos sênior e fazer com que os colegas influenciem uns aos outros;
- ▶ obter o aval de instituições confiáveis — por exemplo, das associações profissionais;
- ▶ envolver redes clínicas, atravessando as fronteiras organizacionais;
- ▶ apresentar evidências de que a mudança foi bem-sucedida em outros locais;
- ▶ incluir noções de melhoria da qualidade no treinamento e na educação dos profissionais de saúde.²³

Os profissionais de saúde que lidam diretamente com o paciente demonstram maior envolvimento quando a ênfase principal parece estar na melhoria da qualidade, e não na redução de custos.

Envolvimento dos pacientes e cocriação

Os pacientes, seus cuidadores e o público como um todo têm um importante papel a desempenhar — não só concebendo melhorias, mas também monitorando se elas tiveram o impacto desejado. Isto é particularmente importante, pois essas são as únicas pessoas que realmente vivenciam o itinerário seguido pelo paciente do início ao fim.

Os profissionais de saúde devem sempre se fazer a pergunta: “Como sabemos o que constitui um cuidado de qualidade?”. Se os pacientes e seus cuidadores estiverem envolvidos na melhoria da qualidade, poderão ajudar a responder a essa pergunta.

Os pacientes podem definir a qualidade de forma diferente dos profissionais da linha de frente e dos gestores. O que eles enxergam como o “problema” ou o valor de um sistema pode ser surpreendente. Por isso, os líderes devem se perguntar de que forma o envolvimento do paciente é integrado aos programas de melhoria da qualidade da organização.

²³ Para mais informações, veja: www.health.org.uk/publications/quality-improvement-training-for-healthcare-professionals/

6. PERGUNTAS FREQUENTES

Existem exemplos de modelos industriais de melhoria da qualidade aplicados com êxito no cuidado de saúde?

Existem relativamente poucos exemplos (no Reino Unido ou em outros países) de aplicação plena de modelos industriais de melhoria da qualidade do cuidado de saúde. No Reino Unido, o *Royal Bolton Hospital NHS Foundation Trust* foi um dos primeiros a envolver a organização por inteiro na introdução do pensamento Lean num hospital, programa chamado *Bolton Improving Care System*. Nos Estados Unidos, alguns hospitais e grupos de hospitais também implementaram métodos de melhoria da qualidade envolvendo organizações por inteiro. Por exemplo, o *Cincinnati Children's Hospital* orgulha-se de envolver todo o hospital na medição da melhoria em termos de segurança, eficiência e centralidade no paciente.

Como a melhoria da qualidade é uma estratégia de longo prazo, é preciso medir o impacto durante um período considerável. A maior parte das organizações prestadoras de cuidado de saúde que utilizaram abordagens de melhoria da qualidade relata alguns benefícios — especialmente no começo da iniciativa, quando o envolvimento e a motivação dos profissionais estão em alta. As organizações prestadoras de cuidado de saúde são extremamente complexas e as intervenções de melhoria são aplicadas de diferentes maneiras segundo o lugar e o contexto. Isto dificulta a avaliação geral de sua eficácia — seja esta definida como maior eficiência, menor custo, melhor experiência vivida pelos pacientes ou melhor segurança.

Podemos economizar dinheiro através da melhoria da qualidade?

A *Health Foundation* acredita que a melhoria da qualidade deve ser uma parte fundamental da missão de uma organização, pois pode melhorar a experiência e os resultados para os pacientes — além de trazer benefícios financeiros e de produtividade para a organização. Uma revisão feita em 2009 revelou que a melhoria da qualidade pode dar uma contribuição importante, ainda que limitada, para a relação custo-eficiência do cuidado de saúde.²⁴

Por exemplo, um cuidado de baixa qualidade ou com qualidade abaixo da ideal resulta em custos desnecessários. Internações mais prolongadas devido a problemas causados pelo cuidado de saúde, como as infecções ou as úlceras por pressão, aumentam os custos hospitalares. A melhoria do cuidado e das normas de higiene reduz os custos por caso e pode elevar a produtividade — por exemplo, aumentando o fluxo de pacientes por leito.

Dentre os problemas que podem ser enfrentados para poupar custos no cuidado de saúde estão:

- ▶ atrasos, como a espera para a realização de exames;
- ▶ trabalho repetido — ou seja, realizar a mesma tarefa mais de uma vez;

24 Øvretveit J. Does improving quality save money? A review of the evidence of which improvements to quality reduce costs to health service providers. Londres: Health Foundation, 2009.

- ▶ superprodução, como no caso de exames desnecessários;
- ▶ movimento desnecessário de materiais ou pessoas;
- ▶ “defeitos”, como os erros de medicação;
- ▶ desperdício de ânimo e habilidades, devido aos problemas que os profissionais enfrentam diariamente, mas que não são corrigidos.

De que maneira as abordagens para a melhoria da qualidade podem aumentar a produtividade?

Um dos grandes desafios para as organizações do NHS nos próximos anos será gerar o maior valor possível a partir do dinheiro utilizado — e a qualidade do cuidado deverá estar integrada nesse processo.

Para os prestadores de cuidado de saúde, conter a variação, otimizar os processos, cortar o desperdício e reduzir a ocorrência de erros contribuirão para aumentar a produtividade do sistema e da força de trabalho. Do ponto de vista de um gestor de recursos financeiros, existem evidências de que pode haver variações no modo como diferentes órgãos administrativos aproveitam os recursos investidos. Isso sugere que existe espaço para melhorar os resultados de qualidade sem aumentar as despesas, ou então para manter os resultados atuais com despesas menores.

Os incentivos na área da contratação também contribuem para a promoção da qualidade. Por exemplo, o sistema de pagamento CQUIN é um mecanismo que permite aos gestores de recursos financeiros contratar serviços com o objetivo de promover a melhoria da qualidade. Além disso, o sistema permite que os prestadores de cuidado de saúde obtenham recursos adicionais, além daqueles especificados no contrato de prestação de serviços.

Por que a melhoria da qualidade dá tanta atenção à variação?

Existem dois grandes tipos de variação no cuidado de saúde: a variação nos serviços e processos da organização e a variação na prática clínica. As abordagens para a melhoria da qualidade estão centradas em melhorar os processos, os sistemas e, às vezes, a prática clínica.

A variação nos sistemas e processos utilizados no cuidado de saúde leva à ineficiência, ao desperdício e a um maior tempo de espera. Nos processos clínicos, a falta de adesão às melhores práticas baseadas em evidências pode resultar em erros e danos, além de piorar os resultados para o paciente. A resolução desses problemas pode ser descrita como um aumento na confiabilidade do cuidado — que tem a padronização como um dos seus componentes principais.

Entretanto, um certo grau de variação é considerado normal; por isso, é importante entender como a variação funciona. Muitas abordagens para a melhoria da qualidade avaliam se um sistema, um processo ou uma prática clínica encontra-se dentro de limites controlados. Posteriormente, utilizam essa avaliação como um instrumento fundamental de medição para compreender o nível de variação no sistema e medi-lo ao longo do tempo.



A melhoria da qualidade pode ter consequências inesperadas?

Às vezes, mudanças numa área podem gerar pressões em outras. Isso é conhecido como as “consequências inesperadas da melhoria da qualidade”. Por exemplo, uma redução nos tempos de internação pode levar a um maior número de reinternações. Nessas circunstâncias, os líderes devem prever e monitorar essas possíveis consequências, utilizando um conjunto de indicadores de equilíbrio. Além disso, devem tomar decisões sobre a programação ou o sequenciamento de iniciativas. A melhoria da qualidade costuma ser mais bem-sucedida quando é abordada ao nível do sistema como um todo, não como uma série de projetos desconectados, e deve ser vista como um esforço de longo prazo para gerar mudanças sustentadas.

Precisamos de uma equipe de especialistas para liderar a melhoria da qualidade na nossa organização?

As abordagens para a melhoria da qualidade baseiam-se numa filosofia e num conjunto de competências. A pesquisa indica que as iniciativas de melhoria da qualidade são mais bem-sucedidas quando os profissionais da linha de frente são apoiados por facilitadores que tenham conhecimentos sobre os métodos, abordagens, ferramentas e técnicas para a melhoria da qualidade. No entanto, também é importante capacitar a organização como um todo, o que deve fazer parte da estratégia geral de melhoria da qualidade da organização.²⁵

Qual a relação entre melhoria da qualidade e segurança do paciente?

Nos últimos anos, o fato de o processo de prestação do cuidado de saúde gerar danos desnecessários passou a ser amplamente reconhecido. As abordagens para a melhoria da qualidade são cada vez mais usadas para enfrentar essas falhas sistêmicas. A aplicação das evidências de forma confiável tem sido utilizada como uma abordagem fundamental em várias iniciativas nacionais²⁶ destinadas a estimular as organizações prestadoras de cuidado de saúde a medir e a procurar reduzir a ocorrência de danos.

Quais são as barreiras para o êxito na melhoria da qualidade?

Um estudo que avaliou 14 programas de melhoria da qualidade²⁷ identificou 10 desafios principais enfrentados consistentemente pelos programas. São eles:

1. convencer as pessoas de que existe um problema;
2. convencer as pessoas de que a solução escolhida é a correta;
3. aprimorar os sistemas de coleta de dados e monitoramento;
4. evitar as ambições excessivas e não encarar os esforços de melhoria como projetos isolados e de curto prazo;

25 Veja: www.health.org.uk/publications/quality-improvement-training-for-healthcare-professionals/

26 Por exemplo, veja: www.patientsafetyfirst.nhs.uk e www.scottishpatientsafetyprogramme.scot.nhs.uk

27 Dixon-Woods M, McNicol S, Martin G. Overcoming challenges to improvement. Londres: Health Foundation, 2012. www.health.org.uk/overcomingchallenges

5. contexto, cultura e capacidades organizacionais;
6. tribalismo e falta de engajamento dos profissionais;
7. liderança;
8. equilibrar punições e recompensas — promover o comprometimento por meio de incentivos e possíveis sanções;
9. assegurar a sustentabilidade;
10. considerar os efeitos colaterais das mudanças.

Entretanto, as avaliações também mostraram que, se reservarmos algum tempo para aprimorar a teoria da mudança, a medição e o envolvimento das partes interessadas numa intervenção, será possível gerar o entusiasmo, o ímpeto e os resultados profundos que caracterizam a melhoria da qualidade em sua melhor forma.

7. ONDE POSSO APRENDER MAIS?

As seguintes organizações oferecem informações e estudos de casos sobre as abordagens para a melhoria.

1000 Lives Plus

Programa nacional de melhoria da qualidade do País de Gales, que apoia organizações e indivíduos para que prestem à população do país um cuidado de saúde com o maior nível possível de qualidade e segurança.

www.1000livesplus.wales.nhs.uk

Advisory Board Company

Uma das principais empresas de consultoria em saúde nos EUA. Oferece amplos serviços de melhoria do desempenho nos setores da saúde e da educação, incluindo melhores práticas e ideias operacionais.

www.advisoryboardcompany.com

Health Foundation

Uma organização filantrópica independente que trabalha para melhorar a qualidade do cuidado de saúde no Reino Unido. A *Health Foundation* faz estudos e avaliações, põe em prática ideias através de uma série de programas de melhoria da qualidade, apoia e desenvolve líderes e compartilha evidências para promover mudanças mais amplas.

www.health.org.uk

Institute for Healthcare Improvement

Uma organização independente e sem fins lucrativos, sediada nos EUA, que procura melhorar o cuidado de saúde em todo o mundo, fomentando a determinação para a mudança, cultivando conceitos promissores para melhorar o cuidado e ajudando os sistemas de saúde a colocá-los em prática.

www.ihl.org

The King's Fund

Uma organização filantrópica do Reino Unido que procura entender como o sistema de saúde pode ser melhorado. Trabalha com pessoas e organizações para moldar as políticas, transformar os serviços e provocar mudanças comportamentais.

www.kingsfund.org.uk

National Institute for Health and Care Excellence (NICE) Evidence Services

Um conjunto de serviços que oferecem acesso *online* a evidências e melhores práticas consagradas. Apresenta evidências nas áreas da saúde, dos serviços sociais e da saúde pública.

www.evidence.nhs.uk

NHS Improving Quality (NHS IQ)

Parte do NHS inglês, o *NHS Improving Quality* (NHS IQ) reúne conhecimentos, competências e experiências sobre melhoria da qualidade em todo o NHS.

www.england.nhs.uk/ourwork/qual-clin-lead/nhsiq

Quality Improvement Scotland

Um órgão de saúde que procura apoiar os prestadores do cuidado de saúde na Escócia para que prestem um cuidado de alta qualidade, baseado em evidências, seguro, efetivo e centrado na pessoa. Também examina minuciosamente esses serviços para oferecer garantias públicas em relação à qualidade e à segurança do cuidado.

www.nhshealthquality.org

Social Care Institute for Excellence

Uma instituição filantrópica independente que visa identificar e disseminar conhecimentos sobre boas práticas para a grande e diversificada força de trabalho dos serviços sociais, apoiando a prestação de serviços sociais transformados e personalizados.

www.scie.org.uk



PROQUALIS

A *Health Foundation* é uma instituição filantrópica independente que trabalha para melhorar a qualidade do cuidado de saúde no Reino Unido.

Queremos que o Reino Unido tenha um sistema de saúde com a maior qualidade possível — seguro, efetivo, centrado na pessoa, oportuno, eficiente e equitativo. Acreditamos que, para isso, os serviços de saúde precisam melhorar continuamente seu funcionamento.

Estamos aqui para inspirar e para criar um espaço onde as pessoas possam promover melhorias duradouras nos serviços de saúde.

Realizamos estudos e avaliações, colocamos ideias em prática através de uma série de programas de melhoria, apoiamos e desenvolvemos líderes e compartilhamos evidências para promover mudanças mais amplas.

The Health Foundation

90 Long Acre

Londres, WC2E 9RA

020 7257 8000

info@health.org.uk

Número de registro como associação filantrópica: 286967

Número de registro da empresa: 1714937

Para mais informações, consulte:

www.health.org.uk

Siga-nos no Twitter:

www.twitter.com/HealthFdn

© 2013 The Health Foundation

ISBN 978-1-906461-47-8



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado e a Segurança do Paciente – PROQUALIS
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica (ICICT) / FIOCRUZ
Avenida Brasil, 4365
Pavilhão Hailty Moussatché – Sala 215
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 21040-360
Tel: (55) (21) 3865-3283