

Editorial

GESTÃO DA QUALIDADE: A IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA.

O tema qualidade vêm se tornado o foco principal de muitas organizações, seja na implementação de ações de segurança ou ainda na gestão financeira. A origem dos conceitos e ferramentas de qualidade advém do ramo empresarial, com enfoque na redução de desperdícios e garantia da melhor experiência para os clientes.

A evolução na forma de pensar qualidade nas organizações de saúde tornou-se tema fundamental, e cada vez mais vem sendo adotado nos diferentes níveis de atenção. Algumas instituições de excelência no país criaram escritórios da qualidade, visando gerir de forma incisiva tal vertente, qualificando seus colaboradores e implementando ferramentas de gestão eficientes e eficazes.

Na área da saúde, podemos pensar qualidade em um tripé, onde em uma das pontas temos a qualidade na assistência prestada; em outra, a garantia da melhor experiência ao usuário do sistema e aos colaboradores, e na última, com o melhor custo-benefício nas tecnologias aplicadas. E isso sem dúvidas traz grandes desafios aos gestores.

O professor Paul Batalden dizia que “todo sistema é perfeitamente desenhado para obter os resultados que obtêm”. Dessa forma, se os resultados que temos não são os que queremos, é preciso mudar o sistema, ou seja, a forma como realizamos determinada ação. Não existe melhoria sem mudança.

Talvez o principal desafio relacionado a gestão da qualidade seja entender de fato o problema. Para isso, é imprescindível que seja realizada a gestão de indicadores. Para tanto, o primeiro passo é identificar quais indicadores de qualidade existem ou deveriam existir na organização, e, a partir daí, alimentá-los e monitorá-los. Uma vez que existam indicadores sendo monitorados e analisados frequentemente, o diagnóstico do serviço estará “a mesa”.

Muitas organizações tem a falsa sensação de que tudo está “fluindo bem” até que indicadores de processo e resultado sejam analisados. E é a partir daí que inicia-se o processo de qualidade. As informações produzidas a partir dos indicadores deve ser a base para o planejamento das ações da instituição, mais a realidade nem sempre é assim. O famoso estatístico William Edwards Deming dizia que “se temos dados, vamos usar os dados, mais se tudo o que temos são opiniões, ficamos com a minha”, referindo-se principalmente à tomada de decisão baseada em opiniões e não em evidências.

Mas só gerir indicadores basta? A resposta é não! Um famoso provérbio chinês trás que “não se

pode engordar a vaca apenas pesando-a”. Ou seja, é preciso atitude para mudar o que não está bom. Para isso, algumas ferramentas de qualidade podem ser aplicadas.

Dentre as ferramentas mais utilizadas, podemos destacar: “benchmarking”, que pode ser entendido como uma discussão estratégica e analítica das melhores experiências e práticas de empresas do mesmo ramo econômico, buscando conhecer as melhores práticas existentes nessas empresas que podem ser aplicadas à organização; “Rondas de gestão”, definido como o momento em que as lideranças da instituição deslocam-se até a ponta da cadeia de assistência, ouvindo os colaboradores, identificando potenciais problemas, removendo barreiras que impeçam a execução das melhores práticas, e discutindo estratégias de melhorias; “Huddle”, conhecido no esporte como um “tempo técnico”, onde a equipe interrompe por alguns minutos sua rotina de trabalho para discutir situações pendentes ou que demandem maior atenção da equipe e que devam ser resolvidas durante o turno laboral.

Além disso, uma visão estratégica na gestão da qualidade é entender o que agrega valor ao cliente. Muitas empresas buscam adquirir tecnologias ou transformar setores dentro da empresa, sem levar em consideração o olhar do cliente, o que na visão da qualidade, é um erro quase imperdoável. As instituições que se destacam buscam não só melhorar a assistência mais também a experiência das pessoas (clientes e colaboradores).

Perguntas como “o que importa para você no trabalho?” ou ainda “você gostaria de ser atendido por um profissional como você?” buscam dar significância aos propósitos da empresa, de forma que funcionários e colaboradores entendam sua importância dentro da organização e desenvolvam suas atribuições da melhor forma possível.

E além destas, muitas outras ações podem ser desenvolvidas. Contudo, para que uma mudança seja eficiente e sustentada, é importante envolver os diversos atores afetados pelo problema, de modo que as mudanças façam sentido para eles.

Enfim, a qualidade é resultado da ação de muitas mãos, e precisa delas, juntas.

Fuad Fayez Mahmoud
Especialista em Políticas Públicas e Gestão
Estratégica em Saúde
Especialista em Melhoria
Mestre em Saúde Pública.