



DIANOVA 
INTERVENÇÃO EM TOXICODEPENDÊNCIAS

EXIT

Ano 5_nº 16_Abr/Jun 08

Tema: Impacto da Qualidade na Saúde

- Editorial
- Em Foco Nacional
- Entrevista com...
- Tema de Actualidade
- Dianova International
- Não há droga sem senão...
- Inter-gerações
- Drog@s
- Saídas



Cristina Lizarza

Presidente

Como é percebida a Qualidade? Que impacto tem nas Organizações? Quais os seus benefícios?

Quando procuramos um produto ou um serviço específico, identificamos os atributos tangíveis ou intangíveis da marca que melhor respondam a essa necessidade: design, preço, funcionalidade, qualidade... Esta lógica é comum às organizações da sociedade civil que prestam serviços e.g. na área da saúde e assistência social de que é exemplo a Dianova, particularmente no que se refere à inovação e qualidade de serviços no âmbito do tratamento e reinserção de toxicodependentes.

Este enfoque na inovação, permite-nos desenvolver a aprendizagem organizacional, contribuindo para uma maior eficiência deste género de organizações, um aumento da segurança e saúde laboral, o incremento da legitimização social através da transparência da sua gestão, e a construção de uma prática de qualidade em torno de princípios e valores éticos, orientados às Pessoas, à Organização e à Sociedade, tais como:

Orientação às Pessoas

- Dignidade humana
- Solidariedade interna e com outras organizações
- Profissionalismo
- Defesa dos direitos actuais e futuros

Centrados na Organização

- Orientação ao Cliente
- Participação e descentralização
- Transparência
- Eficiência dos processos e eficácia nos resultados
- Melhoria contínua

Centrados na Sociedade

- Compromisso democrático, promovendo o diálogo e a cultura de cooperação entre organizações públicas e privadas
- Compromisso social, empenhando-se as I.P.S.S. e Entidades públicas na procura de soluções para novos problemas gerados pela mudança e evolução societal
- Responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento de um cada vez maior bem-estar das comunidades

Tendo sido uma preocupação constante da Equipa de Direcção a melhoria das nossas práticas de gestão e governança cooperativa, orientadas e pautadas pelos Valores que nos caracterizam (Compromisso,

Solidariedade, Tolerância e Internacionalidade), tomámos a decisão de implementar um novo sistema de gestão orientado à maximização da satisfação dos nossos Clientes e Utentes, disponibilizando um serviço de qualidade com garantias reconhecidas nacional e internacionalmente.

O facto de, em 2005, termos posto em prática este Sistema de Gestão da Qualidade na nossa Comunidade Terapêutica *Quinta das Lapas* prende-se com uma decisão estratégica e pragmática, tomada entre a sua implementação na totalidade da Organização ou numa Unidade/Serviço que pudesse ser *a posteriori* alargada ao conjunto da mesma. Iniciámos o processo naquela que para nós é a nossa principal actividade, o tratamento e reinserção de toxicodependentes – na C.T. *Quinta das Lapas* – que se encontra junto à sede da organização. Desta forma, teríamos uma maior facilidade em adoptar o compromisso de liderar este novo desafio com dedicação e responsabilidade e responder positivamente aos outros compromissos e projectos em curso.

Os benefícios desta prática resultam na melhoria da eficácia e qualidade dos serviços que a Dianova presta, na promoção da satisfação da Equipa Técnica que diariamente gere os processos e desenvolve a relação terapêutica; no incremento da satisfação dos Utentes ao ir ao encontro das suas necessidades; e, por último, na realização da missão da Dianova através de um investimento contínuo na promoção de boas práticas, ao contribuir para o desenvolvimento de acções e programas que contribuem activamente para a autonomia pessoal e o progresso social.

Esta edição da EXIT procura precisamente alargar o conhecimento de práticas e percepções da Qualidade, dada a sua relevância quer junto de Clientes-Utentes que procuram serviços com esta chancela, quer das Organizações públicas e privadas que vêem neste atributo um factor crítico no desenvolvimento de parcerias e relações de confiança. ■

Comunidade Terapêutica *Quinta das Lapas* renova Certificação em Qualidade

A Comunidade Terapêutica *Quinta das Lapas* foi objecto de renovação por um novo período de 3 anos (2008-2011) da sua Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2000, um certificado de conformidade das suas actividades de reabilitação e reinserção de toxicodependentes. Auditada e concedida pela SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, esta renovação confirma que o sistema de gestão cumpre todos os requisitos da norma de referência, está efectivamente implementado (desde 2005) e é eficaz, conduzindo ao cumprimento dos objectivos e política organizacional da Dianova: orientação à inovação e melhoria contínua dos serviços que presta e beneficiam os seus Utentes privados e públicos (a C.T.Q.L. dispõe de 40 camas convencionadas com o I.D.T.).



Early Registration	28 June 2008
Abstract Submission	NOW SO CLOSE 16 September 2008
Submission Closing	28 September 2008
ICAA Limassol 2008	2 to 7 November 2008

Conference Fee	EUR 300.00
Fee for ICA members	EUR 400.00

Dianova Portugal: Orador na 51ª Conferência da ICAA

O reconhecimento público da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo a C.T. *Quinta das Lapas* o único Centro do género em Portugal com esta chancela, originou um convite pelo órgão de Tutela para apresentação de comunicação desta boa prática de governação no decorrer da 51ª Conferência Internacional do *International Council of Alcohol and Addictions* que irá decorrer a 2-6 de Novembro próximo, em Limassol, Chipre. A apresentação incidirá no impacto e benefícios a nível do tratamento e reinserção social dos Utentes, salientando que, em 2007, 67% dos Utentes concluíram programa educativo-terapêutico com alta programada, tendo sido registada uma taxa de retenção a >6 meses de 58% e a >12 meses de 30%.

Dianova e Lusófona estabelecem Protocolo de Colaboração

A Dianova e Universidade Lusófona estabeleceram um Protocolo de Colaboração com o objectivo de convergir o ensino, formação profissional e pedagógica às necessidades de desenvolvimento do sector e a uma inserção activa dos alunos (estágios curriculares e profissionais) numa organização de referência na área da toxicoddependência. O acordo prevê ainda a realização conjunta de Cursos e Conferências, permuta de informação técnica e científica.

www.ulusofona.pt



Enf.ª Lucília Nunes

Presidente do Conselho de Enfermagem, Ordem dos Enfermeiros

Dianova: Num mundo cada vez mais global, a consciencialização para a Qualidade faz-se com grande "urgência". Daí que a implementação e manutenção de sistemas de gestão de qualidade e a sua posterior certificação possam constituir um factor crítico de sucesso, otimizando recursos. De que forma a qualidade na saúde pode beneficiar o utente/doente, sobretudo ao nível dos serviços assistenciais de saúde?

Enf.ª Lucília Nunes: O Sistema de Qualidade apresenta-se para o atendimento das pessoas com comportamentos aditivos, em particular na toxicod dependência, como o garante de qualidade assistencial numa área da saúde onde os mitos e estereótipos construídos sobre as pessoas que consomem substâncias psicoactivas, se apresenta com frequência como a primeira barreira a ultrapassar durante o processo terapêutico. A garantia junto das pessoas/clientes e da população em geral (pensando a toxicod dependência e alcoolismo como problemas de saúde pública que requerem medidas próprias e especializadas), da existência de Instituições que desenvolvem projectos terapêuticos devidamente construídos e sustentados na evidência clínica, mobilizando sistemas periciais modernos e altamente reflexivos de forma a promover uma eficácia e conhecimento operacional e conceptual gradualmente mais exigente, leva por vezes a níveis de abstracção que são opacos para a maioria das pessoas. **A Certificação de Qualidade assume na dialéctica do risco e do seguro, um espaço preponderante na confiança dos cuidados prestados às pessoas.**

Dianova: O Sistema de Gestão da Qualidade é um excelente instrumento para o desenvolvimento de uma nova cultura, orientada para a consciencialização e envolvimento de todos os Colaboradores na Qualidade. Que tipo de mudanças pensa que um Sistema de Gestão da Qualidade pode operar ao nível do cuidado técnico e humano?

Enf.ª Lucília Nunes: A implementação e desenvolvimento contínuo dos padrões de qualidade em saúde só se apresenta como um benefício para os clientes quando desenvolvido por profissionais qualificados. A qualificação dos profissionais de saúde, tendo em conta o objecto de estudo e o âmbito de intervenção das diferentes áreas disciplinares, requer

o desenvolvimento de competências científicas e técnicas especializadas que garantam às pessoas a existência de profissionais qualificados e às profissões o seu desenvolvimento. A especialização encontra-se no âmago do processo de confiança que alicerça a nossa sociedade e as nossas instituições, sendo fundamental a existência de profissionais qualificados e diferenciados que em equipas multidisciplinares sejam capazes de dar resposta às situações, neste contexto global, de enorme complexidade e imprevisibilidade.

Desenvolver uma actividade profissional que tem como alvo de intervenção o ser humano a viver processos de sofrimento que põem em risco a integridade do EU, independentemente da disciplina, entendemos só poder ser desenvolvido por profissionais com competências técnicas e humanas que vão muito para além das habilidades ou do mero emprego de técnicas, uma vez que durante o processo terapêutico, a pessoa terapeuta enquanto instrumento terapêutico mobiliza o seu EU.

Dianova: Que preocupações possui a Ordem dos Enfermeiros relativamente à implementação de práticas de Qualidade e gestão da mesma? Um "carimbo" de qualidade aos equipamentos de saúde poderia providir um melhor serviço e servir como melhora de todo o sistema de saúde em Portugal?

Enf.ª Lucília Nunes: A nossa responsabilidade decorre do desígnio fundamental, que é expresso no próprio Decreto-Lei que criou a Ordem, no que concerne "a promover a defesa da qualidade dos cuidados de enfermagem prestados à população, bem como o desenvolvimento, a regulamentação e o controlo do exercício da profissão de enfermeiro, assegurando a observância das regras de ética e deontologia profissional".

Hoje, entendemos que os Padrões de Qualidade dos cuidados de Enfermagem são um instrumento que contribui para a busca das melhores respostas em cuidados de Enfermagem e para que se atinja o objectivo da excelência do serviço que as instituições prestadoras de cuidados de saúde prestam aos cidadãos. Temos um projecto em desenvolvimento, com protocolos com Instituições de saúde (Hospitais e Centros de Saúde) e de Ensino Superior de Enfermagem, com a finalidade de contribuir para a implementação e para o desenvolvimento de sistemas de melhoria contínua da Qualidade do exercício profissional dos enfermeiros e da Qualidade dos cuidados. Estamos a trabalhar...e sabemos que a Qualidade é essencial e que a segurança dos cuidados é uma dimensão crítica da qualidade.

Dianova: A Dianova, mais especificamente a sua Comunidade Terapêutica Quinta das Lapas, foi pioneira na implementação de um Sistema de Qualidade no Sector da Sociedade Civil (I.P.S.S., Associações, etc.) que culminou com a obtenção do Certificado de Qualidade. Até que ponto a Dianova pode servir de boa prática para as Instituições de saúde num sentido qualitativo?

Enf.ª Lucília Nunes: Todas as Instituições de saúde que hoje possuem a Certificação de Qualidade, quer sejam entidades públicas ou privadas, a nível nacional, regional ou local, deverão garantir às pessoas a existência de recursos na Comunidade que de forma articulada, consigam garantir uma resposta de maior qualidade aos seus problemas de saúde. Uma Comunidade Terapêutica, I.P.S.S. que possui a Certificação de Qualidade é um garante para os seus clientes e para as outras Instituições, quer no estabelecimento de parcerias, quer na cooperação que podem desenvolver com outras comunidades terapêuticas que se identifiquem com esse projecto. ■



Dr.ª Maria Alice Cardoso

Directora, Agência da Qualidade em Saúde

Dianova: Portugal tem das taxas mais elevadas de incidência de Tuberculose e HIV/SIDA. Julga que critérios de elevada exigência na admissão de Utentes em Comunidades Terapêuticas deveriam ser exigidos e respeitados como forma de rastreio e controlo destas doenças infecciosas que consomem elevados recursos financeiros ao Estado (dada a exiguidade de campanhas de prevenção, entre outros factores)?

Dr.ª Maria Alice Cardoso: Para controlarmos os surtos que temos e que surgem não só nas Comunidades Terapêuticas, mas também em qualquer outra unidade de saúde, é necessário não só detectar essas situações mas, sobretudo, que estas sejam devidamente cuidadas por meio da existência de condições que potenciem essa efectiva detecção e controlo. Estas devem ser tratadas de acordo com os critérios exigidos, nomeadamente, quando se encontram em fase activa: locais com isolamento de forma a prevenir as contaminações de outras pessoas que estejam nas Unidades.

Mas que tal não seja uma forma de impedir o acesso a estas pessoas. Uma coisa diz respeito à existência de condições para detecção conveniente destas situações, outra coisa é utilizar essas situações como meio impeditivo. E penso que isso é algo com o qual temos de ter algum cuidado. Os hospitais dispõem, na sua grande maioria, dessas condições. Contudo, a inexistência das mesmas funciona como algo impeditivo na entrada, nomeadamente no caso dos doentes com HIV e Tuberculose em fase activa. Para isso a resposta reside na existência de condições adequadas para tratar estes doentes nas unidades de saúde, sem qualquer discriminação.

Dianova: E acha que tal acontece? Existem tratamentos adequados para esse tipo de situações, de doentes, nas unidades de saúde?

Dr.ª Maria Alice Cardoso: Os hospitais têm feito um esforço muito grande nesse sentido. Existem uns mais vocacionados que outros para situações infecto-contagiosas, mas tem havido um grande empenho de todos. Em determinadas Unidades tem sido mais difícil essa implementação, devido sobretudo às despesas que tal implica em termos de criação dos próprios ambientes, como por exemplo ter adufas que permitam as diferenças de pressão entre o quarto do doente e o exterior. Tudo isto implica um investimento à partida que nem sempre as instituições estão em condições de o fazer.

Dianova: Na sua opinião, Organizações com a chancela de Qualidade, auditadas por entidades internacionalmente reconhecidas e isentas, poderiam ou deveriam ser objecto de discriminação positiva? Em que sentido?

Dr.ª Maria Alice Cardoso: Sem dúvida. Penso que em todas as Instituições deveria haver alguma discriminação positiva de forma a promover a continuidade desse trabalho. Porque a qualidade numa fase inicial é pouco visível em termos de resultados e exige um grande investimento. Os resultados vão-se vendo a longo prazo e tem de haver um primeiro investimento para existirem as condições adequadas, seja em termos de instalações, seja em termos de recursos humanos, de forma a responderem às situações. E esse investimento deveria ser valorizado, bem como essa aposta na qualidade e na melhoria contínua dos serviços.

Dianova: Até que ponto o Estado / a Tutela tem demonstrado preocupação e interesse na Qualidade? Ou há um relegar desse assunto para segundo plano?

Dr.ª Maria Alice Cardoso: Eu penso que tem havido preocupação e que os dirigentes estão atentos e sabem a importância dos projectos de qualidade. Mas a verdade é que não temos vivido num tempo de muita abundância, pelo que não tem havido um apoio visível e directo. Sente-se que o Estado está atento e vê com bons olhos estes projectos, mas não há um sinal franco da Tutela que diga: "Sim senhora, nós queremos que avancem com projectos na área da qualidade e vamos dar algum incentivo para tal, seja na parte final porque já conseguiram uma Certificação, ou Acreditação, e, como tal, terão uma discriminação positiva em relação aos outros; ou numa fase inicial para poderem avançar com as próprias alterações dentro das instalações". E a esse nível não tem havido ainda um grande apoio. Também porque tem-se vivido uma fase de muita mudança que se prende, em parte, com a nova Lei orgânica. Há prioridades e a prioridade está na redução das despesas e nos cuidados continuados e primários. Mas temos fé que um dia a aposta seja a Qualidade dos Serviços de Saúde.

Dianova: Como em todos os sectores da economia, nem todas as Organizações respeitam princípios mínimos de Ética e Qualidade na prestação de serviço, em prejuízo dos seus beneficiários e da sociedade em geral. Como provocar uma mudança de mentalidade a nível de governantes e dirigentes para alterar esta situação?

Dr.ª Maria Alice Cardoso: Confesso que não tenho uma solução milagrosa. Os governantes reflectem aquilo que a sociedade pensa. Eu creio ser necessário um trabalho de formação muito grande ao nível do que é a Qualidade. As pessoas pensam que uma Unidade que é posta num projecto de Qualidade e tenha uma Acreditação se apresenta como uma Unidade de saúde perfeita. E uma certificação não é apenas isso. Quer dizer que há critérios mínimos que têm de ser cumpridos e tal tem de ser ponto assente. Mas esses mínimos têm muito pouca visibilidade para o doente.

Uma das coisas com a qual me preocupo sempre quando vou aos serviços, é ver o que já está feito, se as pessoas conhecem todas as regras implementadas no âmbito da Qualidade e, de alguma forma, perceber se aquela preocupação de melhorar continuamente está imbuída no Staff. Não é só nos dirigentes que falamos connosco nas entrevistas. Há que sentir esse ambiente de pertença quando se anda pela Instituição e se fala com as várias pessoas, com os doentes, com os auxiliares, enfermeiros, técnicos, de forma a perceber se esse espírito de melhoria e de preocupação de ir verificando, de ir corrigindo o que



Entrevista com...

funciona menos bem, está assente numa rotina diária.

Caso esteja, essa será uma Instituição merecedora de creditação, pois há já uma preocupação efectiva e latente com a melhoria. Os grandes passos nas Acreditações e Certificações é perceber não só melhorias nas instalações, numa cultura de segurança e de prevenção de contaminações, de infecções, mas também na área clínica. Nesta secção o processo demora cerca de 10 anos para que as mudanças sejam percebidas, sendo que só no final o doente se apercebe das mudanças.

Agora, é necessário tempo e o problema da Qualidade é que não é compatível com os calendários eleitorais e com os mandatos. Um Governo que esteja em governação durante quatro anos, só deu os primeiros passos na implementação de algo. Será apenas no final do segundo mandato que as coisas estariam encaminhadas; e só no terceiro é que então ia poder desfrutar do que tinha "semeado".

A Qualidade tem este problema que é a demora. De facto, uma mudança de cultura demora muito a implementar-se e a disseminar-se por toda a sociedade e só vai ser visível quando tiver sido perfeitamente assimilada por todos. Tal irá reflectir-se não só na forma como se atende o doente, mas também nos fluxos com que a informação é transmitida, na rapidez do atendimento geral, num fácil reconhecimento do ambiente agradável. E tal demora muito. A implementação dos Sistemas de Qualidade leva tempo, requer calma, muita persistência. É dura numa primeira fase para quem está a implementar o sistema, já que inicialmente não se vêem resultados.

Dianova: Qual a premência da implementação de um rigoroso e eficaz sistema de qualidade ao nível da Saúde Pública?

Dr.ª Maria Alice Cardoso: A urgência é enorme. As coisas neste momento funcionam muito por pequenas pérolas que existem em alguns sítios e não há uma conjugação efectiva de todas elas. A partir do momento em que a Qualidade venha a ser uma das prioridades no Ministério da Saúde, penso que vamos poder articular e desenvolver as pequenas coisas que vão sendo feitas pelos vários Centros e estimular aqueles que ainda não estão a fazê-las.

Porque um problema dos Sistemas de Qualidade em qualquer estrutura prende-se com o facto de serem, numa fase inicial, sistemas top down. Tem de haver inicialmente um grande empenho de quem gere, para decidir um avanço, um investimento financeiro e ao nível dos recursos humanos. Há a fase do documentar tudo aquilo que se faz, porque uniformizar critérios acaba por ser muito complexo. Na fase seguinte tem de haver um envolvimento de todos. Para que haja Sistemas de Qualidade disseminados por toda a Saúde, vai ter de haver uma aposta muito grande da Tutela e do Conselho de Administração de cada entidade, pois quem gere tem de se envolver muito directamente em todo este projecto para começar um processo que se difunda. Depois espera-se que essa sementeira cresça e dê frutos para se desenvolver um verdadeiro sistema de qualidade. ■



Dr.ª Cristina Lopes

Directora Técnica da Comunidade Terapêutica
Quinta das Lapas

Dianova: A qualidade funciona como um conjunto de características e atributos de uma entidade, produto ou serviço que determina a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade. Posto isto, qual o impacto da implementação de um Sistema de Qualidade numa I.P.S.S. como a Dianova?

Dr.ª Cristina Lopes: Já era uma preocupação da Dianova, antes da implementação da Certificação, investir na qualidade e na melhoria continua. É exactamente essa preocupação que nos levou a investir por sua vez na Certificação. O que nos traz esta acreditação é segurança, ao ser alguém imparcial, externo à Instituição que nos diz quais são os nossos pontos débeis; que nos obriga a parar para reflectir como melhorar ou como corrigir esses pontos fracos e que nos faz ter em vista a melhoria continua.

Penso que qualquer instituição que intervenha na área social tem mais-valias ao investir na Certificação da Qualidade. Existem ainda no nosso país instituições de intervenção social que se pautam pela boa vontade, pelos princípios humanistas sem grande preocupação técnica, sem grande preocupação ao nível da gestão, que faz com que não tenham as respostas mais adequadas às actuais necessidades da área social. Esta é uma perspectiva que nem sempre as I.P.S.S. conseguem ter e manter, que é satisfazer as necessidades dos Clientes. No caso dos nossos Clientes-Utilizadores, os dependentes de hoje em dia, não são iguais, não têm as mesmas características que os dependentes de há 10 anos porque a sociedade também é mutável e as áreas sociais não são estanques: são áreas que se entrecruzam e que integram um todo que é preciso ter em conta. Por outro lado, o processo tem auditorias internas e externas anuais, havendo ainda todo um trabalho interno de definição de objectivos, metas e de estruturação de processos de intervenção, procedimentos e instrumentos. Tudo isto tendo sempre em vista a satisfação do Utilizador, o que obriga a que qualquer Instituição e, neste caso particular a Dianova, esteja orientada para a satisfação das necessidades dos utilizadores.



Dianova: Como surgiu a ideia de concorrer à Certificação de Qualidade?

Dr.ª Cristina Lopes: Como já referi já existia esta preocupação com a qualidade e com a disponibilização de respostas adequadas aos nossos Clientes, que inclui os Utentes, Famílias, Entidades públicas como os CRI (Centros de Respostas Integradas), de onde muitos dos Utentes vêm referenciados. Com essa preocupação junta-se, a meu ver, uma grande mais-valia que se prende com os Profissionais da Dianova. Nenhuma entidade existe sem as suas pessoas. As pessoas que compõem a Dianova têm duas características singulares: o seu dinamismo, já que não são pessoas acomodadas, com um espírito bastante jovial e dinâmico; e o facto de serem criativos, cujas ideias nunca param de surgir. Uma dessas pessoas é a Ana Santos, da área de Inovação Et Desenvolvimento, impulsionadora do "e porque não vamos fazer isto?". Quando essa ideia da Ana é consistente, não há a menor dúvida nem por parte da direcção da Dianova nem por parte da Equipa desta Comunidade Terapêutica, de que "sim, vamos investir".

Dianova: Até que ponto a atribuição desta certificação constitui um ponto de viragem na conduta social, clínica, terapêutica da Dianova? Quais as principais mudanças incrementadas nestes anos de certificação?

Dr.ª Cristina Lopes: Conhecendo as potencialidades da Dianova, não só desta Comunidade certificada, mas da Dianova como organização em geral, penso que mesmo sem este certificado de qualidade nós teríamos esse rigor e esse profissionalismo. O que acontece é que quando se detém um Certificado de Qualidade, as coisas aparecem estruturadas; ou seja, não aparecem apenas baseadas num princípio de atitude, ou num princípio de conduta ou de espírito laboral, mas sim formalizado em procedimentos, em tempos, em formulários, em impressos, em componentes que não basta dizermos que fazemos ou que temos, uma vez que estas funcionam como comprovativo de que fazemos, como o fazemos e respectivo resultado. Tal implica a certeza de que, sempre que há um desvio do resultado pretendido, haja a preocupação de parar para reflectir sobre uma acção correctiva e de reformulação do que estava a ser feito, perceber o porquê do desvio e retomar o ciclo do tal investimento na melhoria contínua.

Há que salientar que todo este sistema obriga a que todos os Colaboradores da Comunidade partilhem estes conhecimentos e procedimentos: que saibam como agir, como actuar, para que haja lugar à reciclagem. É movimento circular e, de facto, o Certificado de Qualidade dá-nos a garantia de que não há estagnação em momento algum. Eu acho que a viragem em termos sociais, traduz-se na garantia de um serviço com parâmetros e com procedimentos que necessitam ser cumpridos: qualquer Utente que nos procura, ou qualquer pessoa que contacta connosco (pode ser o nosso cliente-familiar ou cliente-instituição de referência – Hospital, Centro de Saúde, CRI), ao saber que nós temos a Certificação têm a garantia de que o profissionalismo, o rigor e os procedimentos que estão definidos são cumpridos. Porque se não forem cumpridos não mantemos o Certificado de Qualidade.

Dianova: Qual a importância da Certificação ao nível da Saúde Pública? Há um efectivo controlo, desta forma, de doenças como a Hepatite B ou C/ Tuberculose?

Dr.ª Cristina Lopes: Sim, embora tenhamos de separar duas coisas: esse controlo existe por uma decisão interna. Ou seja, não é o Certificado de Qualidade que obriga a esse controlo. O que a acontece é que a Dianova, e a Comunidade Terapêutica, segue a legislação actual definida

pelo Ministério da Saúde e órgão de tutela (I.D.T.) relativamente ao licenciamento e funcionamento das Comunidades Terapêuticas, onde estão referidos os critérios de admissão. Contudo, o controlo de todos os nossos proponentes a Utentes, o controlo da sua situação médica ao nível das doenças infecto-contagiosas é um dos criteriosos requisitos de admissão, como medida de controlo/rastreio particularmente de doenças infecciosas em fase como é o caso da Tuberculose, de transmissão por via aérea (sob pena de colocar em quarentena toda a Comunidade). Aquilo que garantimos efectivamente é o cumprimento dos critérios de admissão, ou seja, não há possibilidade nem cedência por parte de nenhum Colaborador em contornar estes critérios, porque constituem procedimentos definidos, sujeitos a controlo interno e externo.

Dianova: Qual a importância do reconhecimento público do trabalho de Qualidade da Dianova traduzido pela atribuição do prémio "Hospital do Futuro 05/06 – Categoria Serviço Privado"?

Dr.ª Cristina Lopes: Eu senti que houve um grande reconhecimento. A rede de recursos ao nível da toxicoddependência em Portugal é vasta e, como tal, existe concorrência, saudável e necessária, bem como relações institucionais que são necessárias cuidar e nutrir. Tenho constatado que, por parte dos Parceiros que intervêm na área, quer a nível público, quer privado, há efectivamente esse reconhecimento. Porque as pessoas conseguem perceber que uma Entidade que alcança o Certificado de Qualidade tem de ter como *background* profissionalismo e rigor no trabalho. O prémio que recebemos acaba por comprovar isso: que há uma percepção pública positiva e favorável da sociedade em geral sobre a qualidade e profissionalismo e acaba por ser um prémio do qual nós nos orgulhamos muito, por aquilo que ele simboliza. Era uma meta da Dianova, garantir e ver reconhecido o investimento permanente na inovação e melhoria contínuas.

Dianova: Acha que houve um aumento da procura por parte de potenciais Utentes devido à Certificação de Qualidade?

Dr.ª Cristina Lopes: Sim, houve. Não tanto nas pessoas que chegam por sua iniciativa, pois aí verificamos que a maior parte dos Utentes e suas Famílias nem sempre têm ainda conhecimento do que significa esta Certificação, mas sim por parte das Entidades que referenciam os Utentes. E verificámos que nos últimos dois anos houve um incremento das admissões, principalmente das propostas por outras Entidades, que comprova que o Certificado de Qualidade contribuiu para que a Dianova seja considerada como uma referência de recurso construtivo e positivo.

Dianova: Tendo sido objecto de renovação por um novo período de 3 anos (2008–2011), qual o balanço que faz deste últimos três anos?

Dr.ª Cristina Lopes: De muito trabalho. Tem uma componente desgastante que se prende com a necessidade de tudo ter de estar documentado. Por vezes, quanto se trabalha nestas área clínicas gera-se um desgaste (*burn out*), pois as pessoas têm tendência para o querer agir, querer trabalhar a relação terapêutica, num aqui e num agora, e a Certificação da Qualidade obriga efectivamente a comprovar e a trabalhar com os tais processos e procedimentos. Mas, de facto é uma mais-valia e a certeza de que continuamos a crescer e a capacitar-nos para responder de forma mais eficaz às mudanças e aos desafios da nossa sociedade e dos nossos Utentes. Acho que o nosso vídeo institucional é elucidativo (disponível em www.dianova.pt). É um



Entrevista com...

espelho que reflecte muito bem a realidade da Dianova. Há uma parte do vídeo que diz que a Dianova não é uma realidade estanque e sim uma realidade em movimento, e essa é uma preocupação que nos assiste, por um lado porque queremos crescer enquanto Organização e Profissionais; por outro lado, porque a sociedade está em constante mudança e mutação e nós só podemos responder às necessidades desta sociedade se soubermos acompanhar essa evolução. E nós vivemos dia-a-dia enquanto parte integrante dessa sociedade e não enquanto parte excluída ou mais afastada. É nesta visão integrante, cooperante e global que queremos trabalhar. ■



Dr. José Pádua

Director Clínico, Responsável Área de Tratamento,
Instituto da Droga e da Toxicodependência

Dianova: O IDT está a ultimar uma proposta de modelo de avaliação da Qualidade das unidades de internamento actuais na área da toxicodependência. Quando terá início a implementação deste modelo?

Dr. José Pádua: A proposta de avaliação estará em discussão até ao final do ano, prevendo-se que entre em funcionamento em 2009 e que as avaliações a partir do próximo ano já sejam efectuadas com base naquele modelo. Simultaneamente, estamos a refazer as novas Convenções de acordo com o Despacho Conjunto do Ministério das Finanças e da Administração Pública e da Saúde n. 18683/2008, de 14 de Julho. Prevemos uma reavaliação bienal, de 2 em 2 anos, e o estabelecimento de algumas metas ao nível do funcionamento da Comunidade, incluindo indicadores clínicos ao nível da qualidade dos resultados.

Dianova: Qual a urgência e a necessidade desta medida nas unidades licenciadas pelo I.D.T.? Pensa que assim haverá um maior rigor dessas mesmas unidades a todos os níveis?

Dr. José Pádua: Penso que sim. A avaliação prevê que haja uma maior qualidade no trabalho, pretende ser um incentivo a um trabalho mais organizado, a um funcionamento mais esquematizado, com controlo de qualidade a vários níveis. É por isso que esta avaliação está a ser discutida e trabalhada com as instituições com antecedência, dada a pluralidade das instituições privadas a trabalhar nesta área, com equipas muito

diversificadas, com dimensões muito variadas que vão desde aquelas que têm 100 camas àquelas com apenas 10.

Dianova: Não há um receio do excesso de burocratização adjacente; que este possa levar a uma maior desorganização de todo este processo?

Dr. José Pádua: Realmente não tenho. O caso da Dianova é especial, na medida em que já tem a Certificação. Esta obriga a uma documentação muito detalhada, muito pormenorizada e seja muito trabalhosa. Penso que esta nossa avaliação não será assim tão burocrática, uma vez que não irá depender tanto dos papéis, não depende tanto dos manuais, nem de documentação escrita. Em grande parte eu diria que é um formalizar, no sentido de dar forma numa grelha de avaliação a muitas das escolhas que já existiam na legislação que rege o funcionamento das comunidades desde a sua infra-estrutura, circulação de pessoas, dimensões, áreas, etc.

Dianova: Considera que tal modelo de avaliação já deveria ter sido levado a cabo, no sentido de haver um acompanhamento e consequente controlo efectivo do trabalho desempenhado pela Unidade?

Dr. José Pádua: Esperemos que agora fique melhor e essa é realmente a intenção: perseguir sempre um ideal de qualidade e ir sempre melhorando progressivamente. Todas as instituições, existentes e novas, têm de cumprir certas regras, são objecto de inspecção, vistoria e um licenciamento por parte do I.D.T. para poderem funcionar. Ao longo do tempo vão sendo realizadas avaliações periódicas cujo tempo se tem vindo a dilatar nos últimos anos. O ideal seria de 2 em 2 anos. As avaliações já eram realizadas, sendo, contudo, mais uma inspecção que avaliação, que incluía aspectos relacionados com os edifícios, higiene, lavandarias, mas que incluía também uma avaliação ainda que sumária dos processos clínicos, da organização, do atendimento aos Utentes.

Dianova: Disse-me que há uma fiscalização de dois em dois anos. Que outras medidas de controlo, para além das já enumeradas, pretendem ser postas em práticas nas unidades terapêuticas?

Dr. José Pádua: Numa primeira fase existem duas vistorias; depois é aprovado o licenciamento inicial e seguidamente as tais inspecções periódicas que se pretendem bienais. Essa inspecção bienal passará a tomar uma forma de acordo com aquele modelo de avaliação. Há também contactos informais quer com o corpo clínico das Instituições e a direcção clínica do Instituto, quer com a direcção das Instituições e direcção do I.D.T.. Depois há uma avaliação mais global de conclusões através do balanço dos resultados anuais das Comunidades e do seu movimento clínico anual que nos permite ir vendo, por um lado, a procura que vai existindo, e, por outro, a evolução do tipo de substâncias que vão sendo consumidas e respectivos grupos etários. Normalmente falamos mais nas Comunidades porque representam 90% das Instituições que têm convenção connosco, sendo seguidamente adaptada a documentação a Centro de Dia ou Unidade de Desabitação.

Dianova: A Dianova, especificamente a Comunidade Terapêutica Quinta das Lapas foi pioneira na implementação de um Sistema de Qualidade no sector sociedade civil, que culminou com a obtenção do Certificado de Qualidade e do reconhecimento, por meio da atribuição do prémio "Hospital do Futuro" 05/06 – Categoria Serviço Privado. Até que ponto o modelo Dianova pode funcionar como protótipo a seguir pelo I.D.T. nas instituições tuteladas por este Órgão?

Dr. José Pádua: Eu penso que esse prémio foi obviamente motivo de grande satisfação e grande orgulho e premiou o esforço necessário para a

melhoria da qualidade do funcionamento da Dianova. E o I.D.T. congratula-se que assim tenha sido e que haja essa qualidade de funcionamento. De qualquer modo as Comunidades privadas reúnem-se entre si em federações. Penso que neste momento existam duas activas que fazem exactamente esse trabalho de apoio entre as comunidades ou de troca de experiência positiva: uns poderem incentivar os outros a progredir para um patamar de qualidade superior.

Temos promovido reuniões com todas as Comunidades Terapêuticas e tem havido um grande debate em torno destas questões. Tal tem também permitido que as pessoas se conheçam e que falem das suas experiências e dificuldades. Penso que também deve existir uma parte de iniciativa das próprias instituições. É claro que o facto de avançarmos com modelos de avaliação mais cuidadosos e mais detalhados só por si é um incentivo para as instituições ao apontar caminhos de evolução para patamares de qualidade.

Dianova: O que acontece muitas vezes é não haver um conhecimento efectivo por parte das Instituições do processo de Qualidade, de Certificação, acabando por estar um pouco deslocadas da existência desse universo...

Dr. José Pádua: É verdade que pode não existir, mas é exactamente por isso que têm havido as tais reuniões para debate. Inclusive a nossa Comunidade da Ponte da Pedra tem estado também a fazer esse processo de certificação da qualidade.

Dianova: Acha que tal Certificação ou pelo menos a procura de rigor ao nível da implementação de um processo de Qualidade funciona como um instrumento de apoio na passagem de uma lógica de assistência para uma lógica de prevenção e de promoção do desenvolvimento social?

Dr. José Pádua: Penso que a Certificação de Qualidade pode melhorar a coesão das Equipas, no sentido de clarificar as funções de uns e doutros, embora nas equipas pequenas tenha de existir uma capacidade de "tocar vários instrumentos" e de poder apoiar outros membros, haver uma interpenetração de áreas e ao mesmo tempo haver uma melhoria na qualidade e formação das pessoas que estão a trabalhar. E as pessoas com melhor formação técnica acabam por sentir as vantagens da melhoria da qualidade, pois têm objectivos mais ambiciosos.

Dianova: Em conclusão, qual o impacto que um processo de melhoria contínua reveste genericamente em termos de benefícios para o Utente final, ao nível dos serviços de assistência e de saúde?

Dr. José Pádua: Penso que provavelmente no dia-a-dia o Utente não irá aperceber-se desses benefícios, pois penso que existem. Há uma série de rotinas; uma rotina diária que, aliás, é uma das funções das Comunidades Terapêuticas em criar hábitos de horários, de planificar o dia seguinte, planear objectivos semana a semana, que é muito necessária e é uma medida sócio-terapêutica. E depois quanto mais os procedimentos de rotina da Equipa estiverem bem estabelecidos e conhecidos, mais tempo sobra para tentar imaginar e criar outras situações novas, implementar outras intervenções terapêuticas. Tem que haver um grande profissionalismo, uma grande coesão e preparação das Equipas, pois é um trabalho muito difícil e exigente trabalhar com esta população. Tem que haver uma ética profissional muito grande da parte dos técnicos; com campos bem delimitados, saber até onde vai a camaradagem, a amizade. Geram-se trocas emocionais muito fortes e por isso é muito importante, por um lado, o tal código de ética e, por outro, uma possibilidade dos próprios técnicos analisarem o que sentem, os seus limites, mas também a sua possibilidade de alargar esses limites, de aprender mais e de crescerem entre si. ■



Dr. Luiz Gamito

Director Clínico da Saúde de Proximidade Santa Casa, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Dianova: Um dos pressupostos da Santa Casa da Misericórdia assenta na evolução de uma atitude meramente assistencialista de ajuda, de carácter passivo do beneficiário, para uma atitude de participação activa da pessoa apoiada (mensagem do Provedor da SCML em www.scml.pt). Até que ponto acha que a Certificação de Qualidade ou uma maior procura na implementação de um Sistema de Qualidade funcionam como instrumento de apoio na passagem de uma lógica assistencial para uma lógica proactiva de desenvolvimento social?

Dr. Luiz Gamito: Julgo que os exemplos mais recentes estão no desenvolvimento dos serviços da Santa Casa, nomeadamente neste Serviço de Proximidade. A Santa Casa tem vários departamentos e, como tal, apenas posso falar em relação a esta actividade de saúde. Nestes serviços, a intervenção em saúde só é um direito totalmente benéfico se contar com uma aproximação entre as pessoas dos dois lados: aqueles que prestam os cuidados de saúde e os beneficiários. De resto, a própria denominação do serviço – Saúde de Proximidade – vem revelar exactamente essa intencionalidade de aproximação. A proximidade significa esta necessária participação de quem está junto a nós, neste caso o utente.

De facto, exemplos recentes no desenvolvimento dos nossos serviços mostram uma preocupação para que tudo se faça nesse sentido. O melhor exemplo tem sido a unidade W Jovem que este ano melhorou as suas instalações junto ao Marquês de Pombal. Tudo isto diz respeito à tal intencionalidade que estamos a falar, já que para esta participação ser efectiva é necessário que existam condições físicas para tal. A unidade é direccionada aos jovens que necessitam de cuidados de saúde e têm problemas diversos. A participação dos jovens em todo um conjunto de actividades, de forma a dar oportunidade a desenvolver-se melhor



Entrevista com...

enquanto pessoa e também ter oportunidades de vida melhor, ajuda a desenvolver essa proximidade, interacção e aprendizagem.

É por isso que vale a pena conhecer esta Unidade, porque é um exemplo de como a participação do utente é fundamental para dar vida, animação, sendo, ao fim ao cabo, a substância da actividade daquele serviço. Uma unidade onde há jovens a trabalhar, com inúmeras actividades lúdico-criativas, artísticas, teatro, música, dança, informática, formações. É um espaço de participação total e integrada nessa participação temos os cuidados de saúde que fazem parte deste contexto organizacional. E talvez este seja o melhor exemplo que temos actualmente dentro da SCML.

Mas também temos desenvolvido determinados programas, nomeadamente aquilo que chamamos Unidades Móveis de Saúde, carrinhas que se deslocam por diversos locais, nas cidades e nos seus limites. Temos actualmente duas unidades móveis em funcionamento: uma delas está sempre alocada em instituições escolares, para que os alunos tenham uma participação activa nestes programas de saúde; outra unidade móvel está habitualmente em digressão por aqueles locais que consideramos mais desfavorecidos com emigrantes a viver à margem da sociedade, sendo que o nosso objectivo aqui é darmos alguma orientação e conforto.

Dianova: O Sistema de Gestão de Qualidade é um excelente instrumento para o desenvolvimento de uma nova cultura orientada para a consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores para a qualidade. Que tipo de mudança pensa que poderia operar um sistema de qualidade ao nível do cuidado técnico e humano, se aplicável à SCM?

Dr. Luiz Gamito: Nós já temos implementado um sistema de qualidade, embora não seja um Sistema de Qualidade que possa estar referido àqueles que tradicionalmente vêm oferecendo esses serviços. Devo dizer que também dificilmente existirá um serviço de qualidade que sem as devidas adaptações possa tornar-se uma referência absoluta para a Santa Casa. Existem alguns itens que aproveitaremos mas também é um facto, que detemos determinado tipo de actividades que escapam àquilo que está padronizado nos sistemas de qualidade que habitualmente são sistemas que têm como referencial centros prestadores de cuidados e unidades hospitalares. Aqui temos outras intervenções que vão para além do habitual do que normalmente se encontra num centro de saúde ou unidade hospitalar e, como tal, não existem em relação a estas actividades referenciais estabelecidos porque as instituições que fazem estas creditações estão ligadas a um determinado histórico institucional ao qual nós escapamos.

Esta é, portanto, a primeira questão: será muito difícil encontrarmos aqui ou lá fora, uma instituição que sirva de padrão, de referência de qualidade do nosso serviço. Em alguns casos sim, noutros não. A Unidade Jovem que referi, por exemplo, funciona de modo totalmente distinto dos hospitais ou dos centros de saúde; mas isso não quer dizer que não tenhamos o nosso próprio sistema de qualidade em desenvolvimento, ainda que possamos contar com a ajuda ou ligação a associações ou institutos que possam trabalhar connosco ao nível da qualidade. Em relação àquilo que podemos fazer ou temos vindo a fazer, tal tem assentado na recuperação das estruturas físicas propriamente ditas. Neste momento podemos dizer que quase todas as nossas unidades de saúde têm vindo a ser objecto de obras e de recuperação, no sentido de poder prestar a qualidade que é fundamental e exigível para quem trabalha na área da saúde e presta estes serviços à comunidade.

Dianova: Como organização da Sociedade Civil, como vêm o relacionamento com outros organismos e adopção de formas de

potenciar este tipo de colaboração, no sentido de referenciar pessoas com problemas de toxic dependência a outras instituições para tratamento – uma vez detendo este serviço de proximidade junto dos mais carenciados?

Dr. Luiz Gamito: Nós temos beneficiado do facto de termos conseguido estabelecer alguns protocolos com diversas instituições que trabalham nesta área, o que facilita naturalmente o intercâmbio de informação e orientação dos próprios utentes bem como a realização de acções de formação. Naturalmente temos como parceiro o próprio I.D.T., e, como tal, um parceiro privilegiado na área da toxic dependência. Também temos colaborações livres com associações, sociedades, instituições que têm a ver com estas problemáticas, pois procuramos sempre dar resposta às solicitações que nos são dirigidas. Só assim é que poderemos fazer algo de útil para a sociedade. Nós aqui não estamos fechados ao trabalho com as instituições. Algumas estão mesmo sediadas em estruturas e equipamentos da Santa Casa, outras têm apoio diverso através da própria inscrição dos nossos utentes nas unidades de saúde. Relacionamo-nos com todas as instituições que almejam praticar o bem de ajudar os outros no domínio da saúde pública e penso que continuará a ser a nossa acção.

Dianova: A Santa Casa da Misericórdia surge ligada à Dianova por meio de alguns Utentes que recorrem à primeira no sentido de obterem financiamento ou co-financiamento para tratamentos na segunda. O Certificado de Qualidade que a Dianova detém surge como uma condição que influencia a atribuição desse financiamento? Há um reconhecimento/conhecimento efectivo do trabalho levado a cabo pela Dianova?

Dr. Luiz Gamito: Ainda que desconheça o processo, julgo que dentro das nossas funções e objectivos o que existe é isso: reconhecimento por parte de uma instituição do seu trabalho; e se podemos acompanhar e ajudar esses Utentes para um melhor tratamento nessas unidades, fazemo-lo. Creio que foi isso que presidiu à decisão. Estas decisões são estabelecidas a partir de uma análise que é efectuada aos casos presentes; essa análise terá sido feita, viu-se que era útil e foi dada. Penso que continuará a ser assim.

Dianova: Um dos pressupostos Dianova é a inclusão social e comunitária do Utente. Defendendo a SCM que o apoio social não se encontra reduzido a uma visão assistencialista, acha que poderia haver uma maior e efectiva cooperação entre ambas ao nível da integração social?

Dr. Luiz Gamito: Nós estamos totalmente abertos a tudo o que seja colaboração com instituições para melhorarmos projectos que possam surgir e por isso achamos bem tudo o que possa ser feito em conformidade entre duas instituições, naquilo que elas tenham como objecto. Mas há que ressaltar sempre um ponto: a intervenção da Santa Casa da Misericórdia é feita no sentido de proteger os mais desfavorecidos, sendo esta uma matriz que vem do tempo da rainha D. Leonor. Portanto, esta Casa não pode nunca esquecer isto. E se é isto que está em presença nas nossas intenções obviamente que a Santa Casa tudo fará para levar a cabo esse objectivo.

Há uma parte importante da Santa Casa, a chamada Acção Social, que gere uma grande actividade que detém diversos equipamentos sociais que são a resposta possível que é dada às muitas necessidades que os nossos co-cidadãos têm hoje em dia, sobretudo quando começam a envelhecer ou quando são crianças desprotegidas que não têm pais, ou pais viáveis. Então aí surge a Santa Casa para substituir-se a essas faltas que a família não consegue suprir. Nesses domínios a Santa Casa tem uma grande intervenção. E nessa intervenção estão sempre presentes parcerias com outras instituições. ■

“Sistemas de Gestão da Qualidade na Saúde”

Com a globalização do mercado, as organizações têm manifestado uma clara tendência em diferenciarem-se pela Qualidade como factor competitivo. As organizações de saúde quer privadas ou públicas não estão alheias a esta realidade, e são cada vez mais as que recorrem à implementação e certificação dos seus Sistemas de Gestão da Qualidade.

Não podemos ignorar o facto que, de uma forma geral, a maioria dos utentes antes de recorrer a uma organização de saúde, tenta sempre um “plano A” que geralmente é recorrer a farmácias e consequentemente à automedicação. É evidente que estes utentes têm uma imagem negativa das organizações de saúde, sejam elas simples postos de saúde, hospitais ou clínicas. Esta imagem percebida pelos utentes está associada muitas vezes à falta de profissionalismo de alguns colaboradores resultante de lacunas existentes na gestão destas organizações.

A melhor forma das organizações de saúde renovarem esta imagem bem como o seu desempenho é, sem dúvida, recorrendo à implementação e certificação do seu Sistema de Gestão de acordo com o referencial ISO 9001. Este referencial permite à organização definir as suas próprias metodologias à luz das boas práticas de gestão. As organizações de saúde passam a identificar e conhecer melhor os seus processos resultando, assim, uma padronização de cada processo, com responsabilidades definidas e atribuídas em cada etapa.

A definição de uma Política da Qualidade, permite à organização de saúde definir um rumo delineado por uma estratégia assente em objectivos mensuráveis no sentido da Melhoria Contínua.

A figura seguinte, de uma forma sintética apresenta os requisitos principais da ISO 9001, onde se pode observar um modelo de Gestão da Qualidade baseado em processos, em que os requisitos dos clientes desempenham um papel significativo nas “entradas” dos processos da organização. A satisfação dos requisitos dos clientes e partes interessadas deve ser monitorizada no sentido da percepção da organização relativamente aos requisitos do cliente. Este modelo de gestão garante um conhecimento profundo das necessidades e expectativas do cliente/utente, de forma a definir os requisitos e os procedimentos necessários à Qualidade verdadeiramente reconhecida pelo público. Através da satisfação e confiança do utente, a organização de saúde assume uma estratégia de diferenciação pela Qualidade.



Dr.ª Marisa Santos

Técnica de Certificação do Serviço, SGC ICS
International Certification Services

O referencial ISO 9001 é transversal e com aplicabilidade a diversos sectores, nomeadamente o da saúde, baseando-se em oito princípios da Qualidade:

Princípio 1 – Focalização no Cliente

As organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, convém que compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas.

Princípio 2 – Liderança

Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização.

Princípio 3 – Envolvimento das Pessoas

As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.

Princípio 4 – Abordagem por Processos

Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

Princípio 5 – Abordagem da Gestão como um Sistema

Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um Sistema contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência. ■■■

Tema de Actualidade

Princípio 6 – Melhoria Contínua

Convém que a Melhoria Contínua do desempenho global de uma organização seja um objectivo permanente dessa organização.

Princípio 7 – Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

As decisões eficazes são baseadas na análise dos dados e de informações.

Princípio 8 – Relações mutuamente benéficas com Fornecedores

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

A implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001, permite às organizações de saúde identificarem e monitorizarem os seus processos através da definição de indicadores e objectivos da Qualidade mensuráveis e específicos de forma a contribuir significativamente para uma optimização e melhoria do serviço prestado aos utentes. É importante para as organizações de saúde identificarem os seus pontos a melhorar para poderem definir e empreender acções para colmatar falhas detectadas nos vários processos, e isso só se consegue com um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz.

Muito mais do que "fazer bem aquilo que fazíamos menos bem" é ainda "fazer melhor aquilo que já se fazia bem". Este Sistema de Gestão permite às organizações de saúde desenvolver e implementar metodologias para tratar sugestões e reclamações dos utentes encarando-as como pistas de evolução na busca da melhoria da Qualidade do serviço prestado. O compromisso com a Qualidade é claro e entendido por todos os colaboradores sendo reforçado pela formação e qualificação do corpo clínico, bem como dos restantes colaboradores assumindo um papel importante no serviço prestado ao utente.

A melhoria da comunicação interna, a adequabilidade dos prazos de marcação de consultas/tratamentos/entrega/comunicação de resultados; a rastreabilidade de toda a informação; o acompanhamento ao utente; a fiabilidade dos equipamentos de diagnóstico; são algumas das características de um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz e vantagens claras da sua certificação.

Este Sistema permite uma melhoria na organização em termos de rastreabilidade dos documentos e registos, para além de facilitar canais de comunicação eficazes. Uma das vantagens da implementação deste modelo no sector da saúde passa pela melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade através da optimização de todos os processos, da redução de custos e da garantia de conformidade do serviço prestado ao utente.

Para o utente, uma organização de saúde com Sistema de Gestão da Qualidade certificado por uma entidade externa isenta e imparcial é garantia de que o serviço prestado atende a padrões mínimos e mensuráveis de Qualidade. A melhor forma de conquistar a confiança do cliente/utente de hoje é possibilitar-lhe um reconhecimento imediato e independente da Qualidade do serviço. A utilização da Marca de Certificação pela organização de saúde constitui por si só uma melhoria externa da sua imagem perceptível aos olhos do utente.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações de saúde origina uma clara eficiência do serviço prestado ao utente, aliado à inovação quer ao nível de procedimentos bem como de meios. A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade,

muito mais do que uma meta ou resultado é sobretudo um processo que permite questionar tudo o que é necessário inovar e melhorar, ajudando a alterar atitudes e comportamentos. Pode, inclusivamente, considerar-se uma busca permanente de melhores práticas e de melhores processos, uma espécie de contrato de exigência e eficiência que a organização procura firmar com os seus colaboradores, com vista a prosseguir objectivos de Qualidade e de aperfeiçoamento contínuo. A imagem exterior da organização de saúde certificada quer a montante quer a jusante, é uma garantia de credibilidade junto de fornecedores, parceiros e utentes. Por isso é um processo importante e com repercussões directas internas e externas bastante palpáveis.

A avaliação e selecção de fornecedores constitui uma vantagem clara deste Sistema para as organizações de saúde que subcontratam outros serviços como por exemplo exames. Este Sistema de Gestão da Qualidade permite à organização definir critérios objectivos e metas para qualificar os seus fornecedores.

A Dianova Portugal é um exemplo de uma organização de saúde que aderiu à implementação e certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade. Instituição Particular de Solidariedade Social e Associação de Utilidade Pública de âmbito nacional e sem fins lucrativos, a Dianova está presente em Portugal desde 1984 como agente activo integrante da rede social, focalizada na prevenção, tratamento e reinserção das toxicodependências, e ainda no desenvolvimento sócio-comunitário (Projecto SOLIS) e possui **Estatuto Consultivo Especial** junto do Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC/UN) para as áreas da Toxicodependência, Educação e Juventude. Esta I.P.S.S. localizada na *Quinta das Lapas* tem por **missão** desenvolver programas e acções que contribuam activamente para a autonomia pessoal e o progresso social, fundamenta a sua **acção** na convicção de que, com os meios adequados, cada pessoa pode encontrar em si mesma os recursos para alcançar o seu desenvolvimento pessoal e integração social. Trata-se de um exemplo de uma organização de saúde bem sucedida, com o seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado desde 2005. A Dianova Portugal diferencia-se pela Qualidade e por uma dinâmica extremamente inovadora no sentido de responder de forma eficaz às necessidades e exigências apresentadas pelos seus utentes.

A manutenção adequada das suas infra-estruturas da *Quinta das Lapas*, bem como a sua localização, constituem também pontos fortes do seu método. Existem vários factores determinantes do sucesso desta organização, passando obviamente pelo seu Sistema de Gestão onde os recursos humanos assumem um papel preponderante relativamente ao empenho e motivação no sentido da missão da organização. A dedicação e envolvimento activo da gestão de topo bem como a integração efectiva da Qualidade na estratégia da organização são outro factor determinante no sucesso desta instituição. ■



Ajudar as crianças da Nicarágua

Desde 1986 a Dianova tem-se prestado a ajudar as muitas crianças necessitadas da Nicarágua. O novo projecto passa por construir um Pavilhão Desportivo. Neste país, o acesso ao desporto representa um importante instrumento no desenvolvimento juvenil. Contudo, o acesso a estas actividades está bloqueado. É por isso que lançamos a construção de um polidesportivo que irá disponibilizar a milhares de crianças e adolescentes facilidades no acesso ao desporto. Seja solidário: colabore! **+info** em www.dianovanicaragua.org.ni ■



Não há droga sem senão...

Qualidade e Psicoterapia



Dr.ª Ana Delgado
 Psicóloga Clínica, Comunidade Terapêutica
 Quinta das Lapas

Quando em 2004 se começou a falar na Dianova da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, o caminho a percorrer parecia imensamente longo e muito sinuoso, mas simultaneamente um desafio muito aliciante! Ser a primeira Comunidade Terapêutica com Certificação da Qualidade, era ainda uma miragem, mas já nos enchia de orgulho...

Gradualmente, o nosso dicionário do quotidiano encheu-se de novos conceitos: modelos, processos, procedimentos, indicadores, auditorias, certificação, etc. Já sem falar nos documentos escritos que passaram a possuir identidade e numeração, parecia que de repente estávamos a complicar e burocratizar o que antes era simples e rotineiro.

Sentirmo-nos parte de uma Estrutura com uma dinâmica de qualidade e inovação contínuas, constitui um desafio não só profissional, mas também pessoal. Este processo está em constante mudança e desenvolvimento, acompanhando a par e passo as mudanças dos nossos Utentes e das problemáticas que lhe estão associadas.

No entanto, em pouco tempo percebemos que reflectir sobre o que fazemos, como fazemos e o porquê de o fazermos, se tornaria uma prática corrente e muito vantajosa. Afinal, planejar, implementar, avaliar e agir confere segurança ao trabalho que desenvolvemos todos os dias, vai mapeando as nossas acções e permite assegurar a qualidade e a melhoria contínua do serviço que prestamos aos nossos Utentes.

Por defeito ou virtude profissional, não consigo reflectir sobre esta questão sem cair na tentação de fazer um paralelismo entre a implementação do processo de Gestão de Qualidade e do processo psicoterapêutico. Parecem existir fases de desenvolvimento e evolução que são comuns a ambos os processos.

Numa primeira fase, é preciso destruir, desestruturar, desarrumar crenças, pensamentos e emoções para depois voltar a construir e a arrumar cada um no seu lugar. Também nós fizemos tudo isto quando questionamos e analisamos as nossas práticas. Esta é a fase do início da reconstrução. Segue-se um período de reflexão e de preparação para a mudança, de procura de soluções e de motivação para fazer mais e melhor, procurando o equilíbrio físico e psicológico e o bem-estar emocional. Também nós vivemos esta fase quando avaliamos



Inter-Gerações

e corrigimos, quando aferimos as nossas acções com a satisfação dos nossos clientes. Esta é a fase do planeamento estratégico da acção. Por último, voltamos a avaliar, implementamos e consolidamos mudanças com a segurança de que o processo de desenvolvimento pessoal é contínuo e dinâmico donde pequenos reajustes e adaptações, vão ser sempre necessários. Esta é a fase da acção/ manutenção.

É neste ponto que nos encontramos actualmente. Se olharmos para a Dianova de hoje, percebemos porque renovámos o nosso Certificado de Qualidade, mas continuamos dinamicamente a planear, a implementar, a avaliar e a agir. De forma proactiva todos continuamos a crescer em conjunto com a Organização para que as nossas práticas se traduzam na melhoria contínua do nosso serviço e na satisfação dos nossos Utentes. ■

A Qualidade de um Serviço e os seus Benefícios



Dr.ª Maria Clara Guterres

Directora da Unidade de Respostas Sociais, Instituto da Segurança Social, IP

A qualidade de um serviço, pode entender-se como sendo o grau de satisfação das necessidades e expectativas do Cliente/Cidadão, face à característica de um determinado serviço. A Gestão da Qualidade é um conjunto de actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade. Implica, assim, mudanças fundamentais na estratégia e cultura das organizações.

A qualidade hoje não tem só a ver com produtos e processos, mas sim com a forma como os cidadãos "sentem" os serviços que lhe são prestados. A qualidade não é opcional, é um direito dos cidadãos, é um dever das organizações e dos profissionais. Pretende-se assim, consolidar uma cultura que faz do rigor um dos seus mais importantes aliados. Trabalhar sob o prisma da qualidade implica a consciência

de que é urgente promover uma mudança qualitativa nas práticas e na cultura das organizações, desenvolvendo uma cidadania mais responsável.

Para podermos implementar a qualidade num serviço, torna-se prioritário conceber e manter actualizado um manual da qualidade. Neste contexto, o Instituto da Segurança Social participa no processo de qualificação das respostas sociais em benefício do bem-estar das populações, fornecendo aos seus parceiros todo um conjunto de ferramentas (manuais de gestão da qualidade para as respostas sociais Creche, Apoio Domiciliário, Centro de Dia, Lar de Infância e Juventude, Centro de Acolhimento Temporário, Lar Residencial, Centro de Actividades Ocupacionais e Lar de Idosos). Ambiciona-se que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais seja, num futuro próximo, uma realidade para todas as Instituições Públicas, Privadas e Solidárias.

Estes manuais foram estruturados em três sub-produtos: **a)** modelo de avaliação da qualidade; **b)** manual de processos-chave e **c)** questionários de avaliação da satisfação. O modelo de avaliação da qualidade das respostas sociais tem como referências a Norma NP ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade e o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* – EFQM. Este modelo assenta numa filosofia de melhoria contínua estabelecendo a necessidade de cumprimento de requisitos mínimos de qualidade. Foi desenhado com três níveis de exigência – C, B e A, permitindo a sua implementação gradual.

a) Modelo de Avaliação da Qualidade

É um referencial normativo que se baseia nos princípios de gestão da qualidade e onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dos serviços prestados pelas organizações. O modelo tem como **principais objectivos**: 1) apoiar o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade; 2) melhorar a qualidade de vida do Cliente na sua dimensão biopsicosocial; 3) apoiar a sistematização das actividades e acções de melhoria da qualidade do serviço prestado ao Cliente; 4) ser um instrumento que visa processos de mudança; 5) ser um instrumento de auto-avaliação das organizações; 6) harmonizar regras de funcionamento.

b) Manual de Processos-Chave

Este manual reúne todos os requisitos que dizem respeito ao modo como a organização concebe, gere e melhora os seus processos, de modo a gerar valor para os seus Clientes. Este manual é composto por instruções de trabalho que descrevem as actividades associadas a cada processo e impressos para registo de actividades.

c) Questionários de Avaliação da Satisfação

São ferramentas constituídas por três questionários de avaliação da satisfação: de Clientes, de Colaboradores e de Parceiros. O tratamento dos resultados obtidos permite monitorizar a percepção dos Clientes, Colaboradores e Parceiros acerca do desempenho da organização. Nenhuma Instituição pode aspirar a obter a total satisfação dos seus Clientes e o reconhecimento dos seus Parceiros e da Comunidade que serve, se não procurar atingir, pelo menos, requisitos mínimos da qualidade pretendida. Os recursos humanos constituem o factor crucial para o sucesso de qualquer política de qualidade.

Os **benefícios** da implementação da qualidade podem ser plenamente atingidos se este sistema for bem estruturado e se o tempo e os esforços

para a sua implementação forem adequados à organização, às suas metas e objectivos e aos requisitos particulares de cada actividade, produto ou serviço. De acordo com estudos nesta área e com a ISO 9001, assinalamos os seguintes benefícios:

- O aumento da satisfação dos actores sociais envolvidos no processo (Clientes, Famílias, Colaboradores e Comunidade);
- A fidelização do Cliente e a melhoria da imagem perante a comunidade em geral;
- A optimização de processos de trabalho;
- A substituição de hábitos de trabalho inadequados por procedimentos harmonizados;
- O acréscimo da transferência do "saber fazer" no seio da organização;
- A definição clara das responsabilidades e tarefas de cada colaborador;
- A motivação dos colaboradores, que passam a trabalhar de forma mais eficiente e eficaz;
- O aumento da competitividade e do lucro;

- A redução dos custos de operação através do aumento da eficácia, como resultado de um maior enfoque na prevenção. Faz-se notar, que no início da implementação de um sistema de gestão da qualidade há um aumento de custos.

Assim, a qualificação das respostas sociais através do modelo de gestão da qualidade promovido pelo Instituto da Segurança Social, responde não só a um efectivo reconhecimento da diferença, da sustentabilidade e independência dos serviços de apoio social, mas, também, ao nascimento de uma nova cultura organizacional baseada em acções de planeamento, monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido no seio das instituições.

A estratégia a seguir será a de potenciar, a todos os níveis, a estreita articulação dos serviços e instituições, através de parcerias igualitárias que garantam uma qualidade dos serviços prestados manifestamente atenta a todas as partes interessadas, aos resultados, ao valor que se produz, à gestão por processos, ao Cliente e à melhoria contínua. ■



Drogas

<http://www.efqm.org>

O *European Foundation for Quality Management* é uma fundação não lucrativa que partilha com as suas organizações membro há mais de 20 anos, o que funciona como forma de ajudá-las a implementar as suas estratégias. Neste site poderá encontrar informação sobre conceitos, modelos e metodologias de excelência tais como orientação a resultados; aprendizagem, inovação e melhoria contínuas; desenvolvimento de parcerias; eventos, prémios e publicações e outros recursos de relevo.

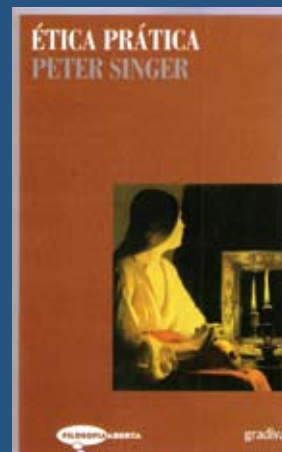
<http://www.pt.sgs.com>

A SGS é líder mundial nas áreas de Inspeção, Verificação, Análise e Certificação. A SGS está em Portugal há mais de oitenta anos, com uma vasta equipa de colaboradores especializados, apoiados por uma rede de modernos laboratórios. Os seus serviços abrangem áreas de negócio tão diversas como a Indústria Transformadora, a Financeira, o Comércio Internacional, o Sector Automóvel, a Distribuição, a Indústria Alimentar, o Turismo, a Construção e Logística, entre outras. A SGS ICS é o Organismo de Certificação do Grupo SGS, líder na certificação de sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança Ocupacional, Segurança Alimentar, Responsabilidade Social, Serviços e Produtos, entre outros.

Ética Prática

A ética aplicada é um fecundo instrumento de abordagem a alguns dos grandes problemas da humanidade. Peter Singer, um dos maiores especialistas desta disciplina que lecciona na Universidade de Princeton e é co-director da revista internacional Bioethics, aborda nesta obra a natureza da ética, noção de igualdade, fome no mundo, ética do meio ambiente, natureza da acção ética e sentido da vida, entre outros temas.

Autor: Peter Singer | 2ª Edição: Setembro 2002
Edições Gradiva



Terapias Cognitivo-Comportamentais e Adicções

Da autoria dos Psiquiatras do Serviço de Psiquiatria e de Adictologia do Hôpital Paul-Brousse, Villejuif, este livro aborda questões várias como ultrapassar a ambivalência e a resistência dos doentes, quando deve terminar um tratamento, que modalidade de tratamento escolher, como lidar com as recaídas, numa panorâmica do estado geral dos conhecimentos relativos às terapias cognitivo-comportamentais.

Autores: Hassan Rahioui e Michel Reynaud | 1ª Edição: Maio 2008
Edições Climepsi



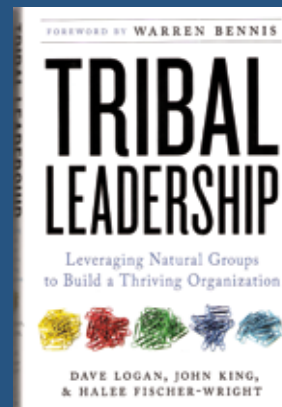
Tribal Leadership. Leveraging natural groups to build a thriving organization

É um facto: os passáros juntam-se em bandos, os peixes em cardumes e as pessoas em tribos.

Qualquer organização é uma tribo ou, dependendo da sua dimensão, uma rede de tribos, em que todas as pessoas se conhecem ou sabem umas das outras. As tribos são mais poderosas que as Equipas, empresas, ou mesmo CEOs, e só agora os seus pontos fortes foram estudados.

Resultante de uma investigação de 10 anos, junto de 24.000 pessoas em 12 organizações internacionais sobre liderança e cultura organizacional em direcção ao sucesso.

Autores: Dave Logan, John King e Halee Fischer-Wright | 1ª Edição: 2007
Edições Collins



Ficha Técnica

Propriedade, Administração e Redacção:
Associação Dianova Portugal

Qtª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD Tel.: 261 324 900 | Fax: 261 312 322

Email: rui.martins@dianova.pt | www.dianova.pt

Coordenação Editorial: Rui Martins

Design: Orange - original communication
Impressão: Gráfica Torriana, S.A.

ISSN: 1646-0383

Depósito Legal: 214288/04

Distribuição: Gratuita
Periodicidade: Trimestral
Tiragem: 3.200 exemplares

Associação Dianova Portugal

Qtª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD

Tel.: +351 261 312 300 | Fax: +351 261 312 322

Email: secretariado@dianova.pt

www.dianova.pt