

VERBATIM DA ENTREVISTA N.º 1

Questões:

1. Como define o papel do gestor do risco?

O gestor de risco tem um papel fundamental nas organizações de saúde, sendo um elemento-chave na identificação, análise, avaliação e controlo dos riscos. É responsável pela gestão do Processo de Gestão de Risco, desde a sua concepção até ao seu controlo. Assume-se ainda como um elemento chave na mobilização e motivação de todos os colaboradores e ainda como um facilitador entre os dirigentes e os colaboradores da organização.

2. Quais as suas principais áreas de actuação, e que actividades desenvolve em cada uma delas?

Uma das principais áreas em que a actuação do gestor de risco se desenvolve é a prevenção de ocorrência de eventos adversos, por um lado, e a gestão das consequências após a ocorrência dos mesmos, por outro.

Quanto à prevenção de ocorrência de eventos adversos é fundamental a definição e implementação de um programa de gestão do risco. Assim sendo, deve-se fazer uma avaliação dos riscos existentes, através das metodologias que o gestor de risco considere mais eficaz e eficiente (como, por exemplo, da FMEA), devendo o mesmo definir a equipa multidisciplinar que irá intervir em cada um dos processos de análise. Deverão ser definidas as acções a implementar, de modo a eliminar os riscos ou minimizar a ocorrência dos mesmos, ou seja, deverá ser definido um Plano de Acção, que deverá ser supervisionado pelo próprio Gestor de Risco. É ainda de grande importância definir um programa de comunicação interna que permita alertar todos os Serviços para os riscos existentes, informar sobre os trabalhos realizados e ainda formar os colaboradores para as medidas e acções de excelência que deverão ser implementadas.

Quanto à ocorrência de eventos adversos, os mesmos deverão ser analisados através de metodologias próprias como, por exemplo, a utilização do *root cause analysis*, devendo o gestor de risco definir a equipa multidisciplinar que deverá intervir na análise. Desta análise deverá emergir um Plano de Acção a fim de reduzir a ocorrência futura dos mesmos. O gestor de risco deverá informar os intervenientes na ocorrência dos resultados

da análise do evento, sendo, desta forma, responsável pelo feedback aos colaboradores. Estes resultados deverão ainda permitir a aprendizagem colectiva, assim sendo, o gestor de risco deverá, através do programa de comunicação interna definido, informar todos os colaboradores dos resultados, sem identificar os seus intervenientes. Cabe ainda ao gestor de risco efectuar as estatísticas das ocorrências, a fim de se identificar o número de ocorrências por tipologia, quais as áreas onde há maior incidência e se identificam como áreas de maior risco, entre outros aspectos.

O gestor de risco deverá sempre manter a Administração informada sobre o trabalho desenvolvido pelo seu Serviço, desde a ocorrência de eventos, até às medidas de melhoria definidas.

Outra das áreas onde o gestor de risco deverá intervir é a gestão das reclamações. Apesar de considerar que não é da responsabilidade do gestor de risco a análise de todas as reclamações, o mesmo deverá ter conhecimento dos tipos de reclamações que surgem e todas as que se enquadrarem na temática de gestão de risco deverão ser tratadas pelo seu departamento ou, quanto muito, supervisionado pelo mesmo. Assim sendo, relativamente às reclamações relacionadas com a ocorrência de eventos adversos, o gestor de risco deverá coordenar a análise dos mesmos, informar os intervenientes e escutá-los, intervir na processo de análise, definir as acções de melhoria e os intervenientes na implementação das mesmas, definir as medidas correctivas e informar os reclamantes do resultado da reclamação e ainda informar a Administração dos casos que se considerem de elevada importância.

Se a organização estiver em processo de acreditação, é da responsabilidade do gestor de risco, reportar ao organismo regulamentador a ocorrência de eventos adversos e as medidas de melhoria definidas, acompanhar todo o processo de acreditação, especialmente as áreas que incidam na segurança do doente e dos colaboradores, colaborar no processo de comunicação das melhorias a implementar e dos requisitos e normas fundamentais, de forma a motivar e mobilizar os colaboradores para a mudança.

a. E na área da prevenção/redução das perdas?

Respondido anteriormente.

b. E na área da gestão das reclamações?

Respondido anteriormente.

c. E na área do financiamento de riscos?

A área do financiamento dos riscos parece-me que ainda não está muito desenvolvida em Portugal. No entanto, será uma área onde o gestor de risco poderá intervir, juntamente com o Serviço Jurídico e a Administração. Assim sendo, o gestor de risco deverá definir as necessidades de financiamento da organização, com base na avaliação de riscos efectuada e nos dados estatísticos, analisar e avaliar as várias alternativas de financiamento (produtos que o mercado segurador oferece), escolher as que melhor se adequam à realidade da organização, definindo a amplitude das coberturas, tipos de risco cobertos, etc. O gestor de risco deverá ainda acompanhar e avaliar o programa de financiamento de risco escolhido e definir as devidas alterações. Quando ocorrer algum evento deverá ainda estabelecer o contacto com a seguradora, juntamente como Serviço Jurídico.

d. E na área do cumprimento da regulamentação/acreditação?

Respondido anteriormente.

e. E na área das operações?

Relativamente às operações do Serviço de Gestão de Risco, o gestor de risco deverá formar a sua própria equipa, coordená-la, definir os objectivos anuais do Serviço e efectuar o seu acompanhamento e avaliação, devendo, sempre que necessário, definir medidas que permitam reduzir os desvios verificados. Cabe ainda ao gestor de risco, coordenar as actividades do Serviço e medir a sua eficácia.

f. E na área da bioética?

O gestor de risco deverá colaborar com o comité bioético na resolução dos casos, formar os colaboradores, doentes e família relativamente aos direitos do doente. Deverá ainda garantir que os mesmos são respeitados e, quando tal não se verificar, desenvolver as acções definidas. Deverá também participar na revisão das políticas e procedimentos que estejam relacionados com os princípios éticos e os direitos humanos e do doente.

Em suma, o gestor de risco desenvolve as seguintes actividades:

- Desenvolver o programa de gestão de risco adequado à organização em causa;

- Avaliar o desenvolvimento do programa, identificar desvios e definir medidas preventivas e correctivas;
- Desenvolver o sistema de recolha de dados referente à gestão de risco;
- Actualizar a base de dados;
- Tratar estatisticamente os dados e reportá-los às entidades devidas;
- Reportar a ocorrência de eventos aos organismos competentes;
- Investigar a ocorrência de eventos atempadamente;
- Implementar as metodologias de análise dos riscos (FMEA e *Root Cause Analysis*);
- Formar os colaboradores quanto à implementação das mesmas;
- Definir o plano de acção, através da identificação das acções de melhoria, da sua calendarização e dos responsáveis por cada uma das acções;
- Avaliar o desenvolvimento das acções de melhoria, identificar os desvios e definir acções preventivas e correctivas;
- Identificar e avaliar potenciais riscos;
- Identificar as áreas de maior risco e que necessitam de uma intervenção prioritária;
- Informar a Administração dos potenciais riscos a que a organização está exposta, as áreas de maior risco e as acções de melhoria definidas;
- Analisar e avaliar as políticas e procedimentos dos diversos Serviços e definir medidas preventivas e correctivas;
- Estabelecer um programa de comunicação interna, de acordo com os diversos destinatários, a mensagem, os canais de comunicação e os recursos disponíveis na organização;
- Avaliar as acções de comunicação, a eficácia das mesmas e definir acções futuras;
- Definir os meios de comunicação para dar o feedback aos colaboradores e Serviços envolvidos na ocorrência do evento adverso;
- Definir medidas que garantam a confidencialidade dos dados;
- Comunicar a ocorrência de eventos a doentes e familiares;
- Comunicar a ocorrência de eventos à Administração;
- Definir acções de formação na área de gestão do risco, tendo em linha de conta os diversos destinatários;
- Avaliar a eficácia das acções de formação e definir melhorias;
- Coordenar as actividades do Serviço de Gestão de Risco;
- Definir os objectivos do Serviço de Gestão de Risco, identificar desvios e definir medidas preventivas e correctivas;

- Coordenar o trabalho dos colaboradores afectos à sua área de responsabilidade;
- Definir o programa de financiamento de risco e avaliar o seu desenvolvimento, definindo medidas preventivas e correctivas;
- Avaliar as opções de financiamento e definir alterações sempre que considere necessário;
- Avaliar os produtos de financiamento existentes no mercado e definir os que melhor de adequam à organização;
- Colaborar com os diversos interlocutores no processo de financiamento;
- Promover a conformidade das políticas e procedimentos com as normas e requisitos de acreditação;
- Avaliar as políticas e procedimentos, de acordo com as normas e requisitos, identificar os desvios e definir medidas preventivas e correctivas;
- Promover a conformidade das políticas e procedimentos com as normas legais;
- Avaliar as políticas e procedimentos, de acordo com as normas legais, identificar os desvios e definir medidas preventivas e correctivas;
- Promover a conformidade das políticas e procedimentos com os direitos humanos e do doente;
- Avaliar as políticas e procedimentos, de acordo com os direitos humanos e do doente, identificar os desvios e definir medidas preventivas e correctivas.

3. Que competências considera fundamentais para o exercício da função de gestor de risco?

Licenciatura/Mestrado segundo Bolonha

Formação na área da Gestão de Risco, e consequentes actualizações

Experiência profissional

Competências pessoais: liderança, disponibilidade, perseverança, determinação, destreza, estratégia, imparcialidade, sentido crítico

VERBATIM DA ENTREVISTA N.º 2

Questões:

4. Como define o papel do gestor do risco?

O gestor de risco é um profissional, uma pessoa que num determinado contexto organizacional define critérios e analisa situações anormais no desenvolvimento da organização.

5. Quais as suas principais áreas de actuação, e que actividades desenvolve em cada uma delas?

Prevenção, análise e sugestões para a melhoria do desenvolvimento da organização.

a. E na área da prevenção/redução das perdas?

Na área da prevenção/redução das perdas poderá criar programas de melhoria do desempenho e analisando reclamações de forma a reduzi-las para evitar perdas.

b. E na área da gestão das reclamações?

Na área da gestão das reclamações deverá responder aos interessados, criando formas de evitar o seu surgimento.

c. E na área do financiamento de riscos?

Ao nível da área do financiamento de riscos deverá criar verbas de forma a melhorar equipamentos e fornecer formação actualizada aos colaboradores.

d. E na área do cumprimento da regulamentação/acreditação?

Na área do cumprimento da regulamentação/acreditação o gestor de risco deve incentivar os colaboradores a desempenharem as suas funções em função de padrões e normas previamente definidas de forma a sistematizar o desempenho de funções e de sistemas.

e. E na área das operações?

Deve sistematizar procedimentos para a área das operações.

f. E na área da bioética?

Para a área da bioética deve-se ter em atenção que o desempenho organizacional tem sempre que salvaguardar todas as questões éticas de forma a que a organização não seja beneficiada em detrimento de terceiros – concorrentes, colaboradores ou utilizadores de serviços.

6. Que competências considera fundamentais para o exercício da função de gestor de risco?

Profissional com conhecimentos da área onde desempenha funções de forma a permitir a identificação de situações de risco e para desenvolver estratégias de resolução.

VERBATIM DA ENTREVISTA N.º 3

Questões:

7. Como define o papel do gestor do risco?

Como o próprio nome indica, um gestor do risco representa alguém que compreende e gere potenciais problemas, resultantes da incerteza dos acontecimentos. Tem como função identificar o(s) problema(s) potencial(ais), avaliar a sua probabilidade de ocorrência, prever os seus impactos/consequências e propor soluções que visem o sucesso da organização.

8. Quais as suas principais áreas de actuação, e que actividades desenvolve em cada uma delas?

As minhas principais áreas de actuação e respectivas actividades são as seguintes: gestão de pessoal, gestão de material, avaliação da prática, actuando ainda ao nível da integração em projectos que visem a procura constante de uma nível de qualidade sempre maior.

No âmbito da gestão de pessoal, poder-se-ão desenvolver as seguintes actividades: distribuir os profissionais de acordo com as actividades e necessidades do serviço; elaborar horários; identificar, avaliar e resolver conflitos; e ser o elo de ligação entre classe profissional e chefias.

Quanto à gestão de material, gerir o tipo e quantidades de material necessário de acordo com o tipo de actividades e épocas do ano e ainda promover a gestão de stocks. Avaliar os diferentes tipos de material, condições dos mesmos, riscos inerentes à sua utilização, de modo a estudar a necessidade de substituição dos mesmos ou compra de outros mais adequados, mais práticos e eficazes.

Quanto à avaliação da prática deve-se observar a actuação dos profissionais nas suas actividades, verificando os aspectos que coloquem em risco a sua integridade e/ou que influenciem os resultados da produção. Deve-se ainda fazer reflexões sobre a prática ou discutir com os colaboradores aspectos menos positivos, no sentido de aumentar a produtividade, mantendo bons níveis de qualidade. Desta forma, contribui-se para o sucesso da empresa.

a. E na área da prevenção/redução das perdas?

Penso que já se encontra implícito nos itens anteriores.

b. E na área da gestão das reclamações?

Na área da gestão das reclamações o gestor de risco pode elaborar inquéritos e fazer uma análise dos mesmos para posterior apresentação e discussão dos resultados com os profissionais implicados nesses mesmos resultados. Assim, corrige-se o que está menos bem, previnem-se novos erros e, no futuro, evitam-se as reclamações.

c. E na área do financiamento de riscos?

Quanto à área do financiamento de risco tem de estar sempre presente uma partilha de opiniões entre profissionais para que seja discutida a importância de um determinado financiamento e em que medida o mesmo irá contribuir para o benefício da organização. Contudo, não me recordo nada de específico que possa referir.

d. E na área do cumprimento da regulamentação/acreditação?

Para a área do cumprimento da regulamentação/acreditação devem-se elaborar normas e protocolos que englobem o máximo de procedimentos, de forma a estandardizar a prática, garantindo sempre a qualidade do produto final.

e. E na área das operações?

Penso que também já terei respondido a esta questão. No fundo, está relacionada com a gestão de pessoal e material, avaliação da prática e integração em projectos.

f. E na área da bioética?

Quanto à área da bioética periodicamente promovem-se encontros onde são debatidos temas que suscitam dúvidas, desconfortos, preocupações aos profissionais, e que podem ser compreendidos e solucionados de acordo com os princípios da bioética. Normalmente, estes encontros, por serem informais, têm uma grande adesão e participação por parte dos profissionais.

9. Que competências considera fundamentais para o exercício da função de gestor de risco?

As competências que considero fundamentais para o exercício da função de gestor de risco são definitivamente: destreza; organização; persuasão; sistematização e rigor; perseverança; estratégia; bom relacionamento interpessoal; imparcialidade e ponderação; comunicação eficaz; flexibilidade e mobilização de conhecimentos da teoria para a prática.

VERBATIM DA ENTREVISTA N.º 4

Questões:

10. Como define o papel do gestor do risco?

O papel do gestor do risco visa a implementação da gestão do risco clínico. Este consiste num processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades. O ponto central de uma boa gestão de riscos é a identificação e o tratamento dos mesmos, tendo como missão assegurar a implementação e monitorização de um programa de redução de riscos para o doente.

O erro é ainda associado à noção de culpa. Para desenvolver uma cultura de gestão do risco é preciso ter uma abordagem positiva, limitando o castigo dos erros, excepto evidentemente nos casos de negligência. Afinal, cerca de 30 a 60% dos acidentes são evitáveis.

11. Quais as suas principais áreas de actuação, e que actividades desenvolve em cada uma delas?

A descrição de funções desta instituição refere que o gestor de risco tem responsabilidades ao nível da:

- Implementação de medidas para a segurança, com prioridade para os erros no circuito do medicamento, identificação do doente, infecção nosocomial, úlceras de decúbito, reacções transfusionais e quedas de doentes;
- Selecção anual de processos de alto risco ou complexidade elevada, tendo em consideração os eventos sentinela definidos pela JCAHO e/ou outros que se considerem significativos;
- Desenvolvimento de um procedimento de levantamento dos eventos indesejáveis;
- Identificação das consequências dos erros e falhas no aumento do risco nos doentes;
- Recepção das notificações de erros/ocorrências adversas e sua apreciação;
- Priorização das medidas de melhoria no que respeita a segurança e minimização de ocorrências perigosas, de acordo com o nível de gravidade, frequência, potencial de lesão e de conflitualidade;
- Conhecimento dos aspectos jurídicos: leis em vigor, consequências jurídicas na ocorrência de algum acidente;

- Elaboração de um relatório anual, a enviar e submeter à apreciação da gestão da qualidade e risco, assegurando a confidencialidade da informação;
- Participação no gabinete de crise.

No âmbito da gestão do risco, estamos a desenvolver os seguintes projectos, para os quais enumerarei as principais actividades desenvolvidas:

- Protocolo universal para prevenir a cirurgia do local errado, o procedimento cirúrgico errado e o doente errado:
 - Processo de verificação pré-operatória;
 - Marcação do local a operar;
 - Verificação de última hora, imediatamente antes do início do procedimento.
- Identificação dos doentes:

A identificação inadequada dos doentes é uma das causas para os problemas e complicações associadas aos erros na assistência clínica, como é o caso da administração de medicamentos errados, intervenções cirúrgicas a doentes errados ou ao lado errado, exames diagnósticos ao doente errado e transfusões de sangue e hemoderivados ao paciente incorrecto.

- Lavagem das mãos:

Vários estudos mostraram que as bactérias que causam as infecções hospitalares são frequentemente transmitidas de doente a doente pelas mãos dos profissionais de saúde. Os objectivos deste programa são:

- Chamar a atenção para o impacto das infecções associadas aos cuidados de saúde;
- Promover o comprometimento dos países em dar prioridades à redução das infecções nosocomiais;
- Testar a implementação das novas guidelines da OMS sobre “*Hand Hygiene in Health Care*” (Advanced Draft).

- Notificação de incidentes e efeitos adversos:

Alargamento do sistema de notificação dos acidentes aos incidentes e efeitos adversos com os doentes e proceder à sua análise e correcção atempadamente.

- Melhorar a segurança do doente:

Como melhorar a segurança do doente?

- Desenvolver a prevenção dos acidentes evitáveis para diminuir a sua frequência.

- Torná-los visíveis (implementação de um sistema de detecção precoce, utilização das queixas e dos contenciosos como fontes de informações pertinentes) e limitar os seus efeitos quando acontecem.
- Aumentar a segurança do doente aumentando a sua confiança, nomeadamente com informação e comunicação.

- Como divulgar um erro médico

12. Que competências considera fundamentais para o exercício da função de gestor de risco?

Licenciatura/mestrado (Bolonha)

Experiência profissional na sua área de mais de 10 anos

Formação específica em gestão de risco clínico

Capacidade de gerar consensos e de implementação das estratégias definidas

Autoridade por delegação do conselho de administração

VERBATIM DA ENTREVISTA N.º 5

Questões:

13. Como define o papel do gestor do risco?

O gestor do risco deve prever e minimizar o eventual impacto resultante dos efeitos, erros e falhas que podem ser evitados ao nível da instituição e dos clientes. Na área da saúde deve também promover a qualidade dos cuidados e a segurança do doente. Um outro aspecto fundamental é a capacidade em proteger os profissionais de represálias pelo relato de erros e assegurar que os relatórios de erros servem para melhorar e corrigir falhas na prestação de cuidados aos doentes.

14. Quais as suas principais áreas de actuação, e que actividades desenvolve em cada uma delas?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|--------------------------|--|
| Gerir recursos humanos | - Coordenação de equipas - Planeamento e organização dos recursos humanos |
| Gerir serviços | - Monitorização e acompanhamento da execução das actividades prestadas |

a. E na área da prevenção/redução das perdas?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|--|---|
| Conceber, implementar e manter um sistema de recolha de dados de gestão de riscos | - Produção de relatórios de incidentes por escrito - Recolha e registo de reclamações de clientes - Monitorização de conflitos - Realização de investigações |
| Assegurar a existência das políticas, procedimentos e mecanismos apropriados para a obtenção de um consentimento informado | - Monitorização do desempenho |
| Manter programas de formação | - Programação de acções de formação para os agentes de linha |

b. E na área da gestão das reclamações?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|---|---|
| Identificar, tratar e analisar as reclamações | - Tipificação das reclamações mais comuns - Definição dos prazos de resposta |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Identificação das causas das reclamações - Definição de acções correctivas - Elaboração de relatórios |
|--|---|

c. E na área do financiamento de riscos?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|--|--|
| Garantir a qualidade dos cuidados de saúde prestados aos utentes | <ul style="list-style-type: none"> - Monitorização e análise dos processos que asseguram a globalidade na qualidade dos cuidados - Definição de acções de marketing - Identificação das questões ambientais, ocupacionais e operacionais promotoras da qualidade de cuidados de saúde |

d. E na área do cumprimento da regulamentação/acreditação?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|--------------------------------------|---|
| Divulgar normas e legislação oficial | <ul style="list-style-type: none"> - Divulgação de informação sobre procedimentos normalizados - Preparação de protocolos de actuação - Promoção e acompanhamento do cumprimento da legislação |

e. E na área das operações?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|--------------------------|---|
| Assegurar o desempenho | <ul style="list-style-type: none"> - Realização de tarefas de gestão - Desenvolvimento de políticas e procedimentos instituídos - Preparação de orçamentos |

f. E na área da bioética?

| <u>Áreas de actuação</u> | <u>Actividades</u> |
|-----------------------------|---|
| Divulgação de boas práticas | - Preparação e publicitação de normas e estudos enquadradores das boas práticas |

15. Que competências considera fundamentais para o exercício da função de gestor de risco?

Competências de concepção, gestão e avaliação de projectos.

Competências instrumentais, nomeadamente:

Compreensão dos conceitos fundamentais na área de projecto;

Capacidade de organização e planificação de diferentes tipos de projectos;

Capacidade de análise e síntese.

Competências interpessoais, nomeadamente:

Trabalhar em grupo de forma integrada;

Estabelecer e manter relações interpessoais cordiais;

Sentido crítico e autocrítico, exercido de forma construtiva e adequada;

Conhecer e respeitar princípios éticos.

Competências sistémicas, destacando-se:

Conceber projectos e fazer a sua gestão;

Aplicar o conhecimento adquirido a novas situações;

Mobilizar e articular saberes interdisciplinares;

Produzir novas ideias.

Competências de eficácia e controlo, ou seja:

Avaliação e desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão
maximização do desempenho organizacional, das políticas e dos recursos.

Competências financeiras, nomeadamente:

Gestão, estratégia e tomada de decisão financeira

Competências ao nível da medida de desempenho, como por exemplo:

Avaliação e desenvolvimento organizacional

Competências ao nível da informação e da tecnologia de informação, como seja:

Avaliação de necessidades de informação

Desenvolvimento e uso de tecnologia de informação

Habilidades profissionais/pessoais: comunicação; gestão do tempo; planeamento de
carreira; liderança