

# GGCUTI – GUIA DA GOVERNANÇA CLÍNICA EM UTI

Guia de como montar e gerir o **corpo clínico** de uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI). Entende-se como corpo clínico de uma UTI todas as equipes de profissionais envolvidos diretamente com o atendimento clínico dos pacientes (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, farmacêuticos, nutricionistas, psicólogos, fonoaudiólogos, etc.)

**Governança clínica** é um modelo, aplicado à gestão assistencial, através da qual as organizações de saúde, e seus respectivos corpos clínicos, são responsáveis por melhorar continuamente a qualidade dos serviços e assegurar elevados padrões de cuidados, criando um ambiente em que a excelência no atendimento clínico irá florescer continuamente. É um sistema para a melhora dos padrões da prática clínica.

**GGCUTI** pretende ser um roteiro de aplicação dos princípios de Governança Clínica para uma UTI.

## SUMÁRIO

1. O paciente em 1º lugar
2. Desenvolvendo um ambiente clínico que aprende e se aperfeiçoa continuamente
3. Equipe multiprofissional trabalhando junto e com os mesmos objetivos compartilhados
4. Liderança
5. Educação e treinamento
6. Comunicação
7. Auditoria clínica, transparência e efetividade clínica
8. Sustentabilidade

### 1. O paciente em 1º lugar

- Cuidado centrado no paciente, respeitando suas escolhas, preferências, cultura, etc.
- Este é o princípio básico e essencial que deve orientar a gestão hospitalar. Sempre que existirem conflitos na organização, especialmente envolvendo a assistência, a primeira pergunta a ser feita é o que seria mais adequado na perspectiva técnica e humana para o paciente
- A equipe deve ter sempre em mente o paciente no centro do cuidado. Nada pode estar acima do cuidado ao paciente

a) Gere VALOR para a saúde do paciente. Isso significa a maior quantidade e qualidade de saúde pelo menor custo. Recupere a saúde prévia do paciente no máximo que for possível, no menor tempo, com o mínimo de sofrimento, com o menor custo e sem complicações.

- b) Procure fazer sempre “o que deve ser feito” ao invés “do que pode ser feito”!
- c) É fundamental que as equipes de UTI garantam equidade no atendimento dos pacientes. Todos os pacientes têm o direito de serem cuidados de forma igual. São somente as demandas de saúde que diferenciam um cuidado do outro.
- d) Tudo tem que ser feito levando em consideração a segurança assistencial do paciente. GUTIS sempre junto com GGCUTI. Não se tem governança clínica sem segurança assistencial. Simples assim!

## **2. Desenvolvendo um ambiente clínico que aprende e se aperfeiçoa continuamente.**

- Todo ambiente clínico está em permanente transformação. Isso exige que novas soluções sejam continuamente desenvolvidas para satisfazer novas demandas e melhorar a eficiência
- Uma organização que aprende tem como características a capacidade de questionar o *status quo*, bem como de mudar comportamentos estimulando a experimentação e o aprendizado por meio de novas tentativas e correções dos erros, ser flexível e utilizar a capacidade criativa de seus colaboradores, compartilhando os *insights*, as experiências e as informações individuais, tornando-as coletivas
- É definido como uma organização do aprendizado (*learning organization*) aquela onde as pessoas estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos bens, do trabalho, serviços e produtos
- O verdadeiro significado de uma organização que aprende, é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro

a) Estabeleça uma postura de que tudo que está bom pode ser melhorado. A única certeza é que tudo irá mudar e se você ficar fazendo a mesma coisa, logo estará obsoleto.

b) Estabeleça regras e rotinas, mas esteja aberto a novas ideias e flexibilize as ações onde puder ser feito. Sinta como está sua unidade e tenha a percepção de sempre mudar para melhor. Uma unidade que aprende vai, por tentativa planejada e erro, encontrando continuamente sua melhor forma de desempenho.

c) Ouça com atenção as queixas dos pacientes e seus familiares, os problemas das equipes e dos membros de sua equipe em especial. Elas são fontes riquíssimas de problemas (pequenos ou grandes) que devem ser corrigidos. Isso nunca termina, mas uma organização que aprende está sempre se aperfeiçoando.

d) Tenha um pensamento sempre sistêmico da sua unidade. Aperfeiçoamentos devem sempre gerar benefícios para uma maioria (em especial aos pacientes) e não para um ou outro de forma mesquinha.

## **3. Equipe multiprofissional trabalhando junto e com os mesmos objetivos compartilhados**

- São as equipes que têm responsabilidade pela melhoria do valor em saúde
- Interações formais e informais entre os membros da equipe são essenciais para o trabalho em equipe

- Um líder pensa constantemente em como melhorar o desempenho e compartilha continuamente suas ideias com a equipe

a) Realize reuniões de equipe com frequência. Reuniões semanais e mensais (estratégicas) são importantes para desenvolver uma cultura uniforme de comportamento clínico entre todas as equipes (normas gerais, princípios, valores, etc.). Reuniões diárias, por exemplo (HÁUMCEPETIPORDIA), são importantes para resolver problemas clínicos do cotidiano (táticas) e estão sempre baseadas na aplicação dos princípios fundamentais da equipe no benefício primordial de cada paciente.

b) Cada membro de uma equipe deve compartilhar o que foi feito, está sendo feito ou deverá ser feito com outros membros da sua equipe e com as outras equipes.

c) Antes de programar qualquer mudança de direção (tática ou estratégica), compartilhe e acorde com os outros membros de sua equipe e com as outras equipes.

d) É essencial que cada membro de uma equipe sinta que é parte fundamental do todo e que seu desempenho tem impacto direto na eficiência de toda a equipe.

#### 4. Liderança

- É um processo de influência social em que uma pessoa pode contar com a ajuda e apoio de outras pessoas na realização de uma tarefa comum
- É a organização de um grupo de pessoas para atingir um objetivo comum
- Só existem duas formas de alguém fazer o que você quer: ou você põe fogo atrás dela ou dentro dela

a) As equipes precisam de lideranças para se organizarem na busca de objetivos comuns. Um líder deve ter boa reputação profissional, bom relacionamento interpessoal, ser respeitado e respeitador, atuar de forma ética e isonômica, zelar pelos bons resultados clínicos e ter visão de melhora contínua de resultados.

b) A liderança de uma UTI tem duas grandes dimensões:

b1) mostra a direção (caminho, para onde vamos), na busca da excelência clínica e sempre desenvolvendo uma visão compartilhada com todos os membros da sua e das outras equipes

b2) estabelece as normas (regras) de conduta e de tarefas, construindo expectativas para o trabalho das equipes e desenvolvendo a interação positiva entre as equipes na busca da eficiência

c) A liderança é presente, disponível, atuante e sempre responsável por tudo que acontece.

#### 5. Educação e treinamento

- Não é considerado aceitável um clínico que se abstenha de educação continuada após a sua qualificação; muito do que é aprendido durante o treinamento torna-se rapidamente obsoleto.
- Em uma UTI, o desenvolvimento profissional contínuo dos médicos tem que ser estimulado e valorizado, além de ser um dever profissional de cada médico permanecer atualizado.

- a) Estabeleça uma competência mínima que os membros de cada equipe devam ter. Por exemplo, na equipe médica, cada plantonista deve ter no mínimo 1 ano de experiência prévia em plantões de UTI e ter completado os seguintes cursos de imersão: FCCS, ACLS, ATLS, CITIN, VENUTI, Monitorização Hemodinâmica e EcoTIN. Os coordenadores devem ter o título de especialista. Monitore a formação e atualização de seus plantonistas.
- b) Novas capacitações devem ser exigidas ao longo do tempo. Por exemplo, sempre que uma nova tecnologia for disponibilizada, garanta que os membros de todas as equipes adquiram capacitação em lidar com ela (balão intra-aórtico, ECMO, diálise contínua, etc.).
- c) Realize reuniões clínicas com frequência com sua equipe para discutir casos, revisões clínicas ou artigos originais importantes. Garanta que todos os membros (inclusive os ausentes) captaram a importância do que foi discutido e acordado, e de que forma isso impacta o futuro.
- d) Nunca acrescente um membro na equipe sem antes acordar todos os princípios da GGCUTI e treiná-lo nas suas principais tarefas.

## 6. Comunicação

- Comunicação eficiente é fundamental para uma boa gestão do corpo clínico na busca eficiente e compartilhada de objetivos
  - A comunicação com os pacientes e seus familiares é sempre de fundamental importância
  - A comunicação deve ser aprimorada entre todos os membros das equipes, entre todas as equipes da UTI e entre as equipes da UTI e as equipes externas
- a) Garanta que as equipes entendem claramente as demandas dos pacientes e seus familiares. Que os pacientes e seus familiares sejam sempre claramente comunicados do que deve ser feito e o que se pode esperar dos resultados. Sempre que possível, os pacientes e/ou seus familiares devem ser ouvidos nas suas preferências.
- b) Estabeleça uma forma de comunicação eficiente entre os membros de cada equipe, de como os pacientes estão evoluindo e de como cada membro pode colaborar para que os objetivos sejam atingidos com maior VALOR aos pacientes. Presença e disponibilidade constantes dos supervisores e um *chat* comum no Whatsapp são exemplos para atingir este objetivo.
- c) Garanta uma comunicação rápida entre as equipes da UTI e as equipes externas (Direção, outras unidades, outras equipes médicas). Os médicos assistentes devem receber informações constantes dos seus pacientes internados na UTI, principalmente nas intercorrências.

## 7. Auditoria clínica, transparência e efetividade clínica

- A auditoria clínica é a avaliação do desempenho clínico, a síntese da prática clínica como resultado e a medição de desempenho em relação aos padrões acordados. É parte essencial de um processo cíclico de melhoria da qualidade dos cuidados clínicos.
- Fraco desempenho e má prática muitas vezes podem prosperar a portas fechadas. Processos que estão abertos ao escrutínio público, respeitando o paciente e o médico e a confidencialidade dos dados pessoais, são uma parte

essencial da garantia de qualidade e devem ser uma característica intrínseca das equipes. Qualquer organização que oferece atendimento de alta qualidade tem que demonstrar claramente que está atendendo às necessidades da população que serve.

- A efetividade clínica é uma medida do grau em que uma determinada intervenção funciona. A medida por si só é útil, mas as decisões são reforçadas por considerar fatores adicionais, como, por exemplo, se a intervenção é adequada e se ela representa valor para a saúde.

a) Estabeleça uma rotina de gestão da informação em saúde: registros adequados de pacientes (dados demográficos, de informação clínica, etc.) com posterior gestão, análise e uso adequado da informação, ajuda a determinar a eficácia do sistema na detecção de problemas, na definição de prioridades, identificação de soluções inovadoras e alocação de recursos para melhorar os resultados de saúde e gerar valor para o paciente.

b) Estabeleça indicadores que possam medir quantitativa e qualitativamente a efetividade clínica do cuidado na UTI. Índices de mortalidade, tempo de internamento ou complicações são exemplos clássicos. Estabeleça metas a serem atingidas e exija delas cada vez mais.

c) Sempre que as metas não forem atingidas, rode o PDCA e reveja seus processos. Treine as equipes e assuma novos compromissos.

d) Compartilhe com toda a equipe os indicadores, seus resultados frequentes e forneça retroalimentação a todos os envolvidos.

## 8. Sustentabilidade

- É essencial que o corpo clínico participe, contribua e esteja alinhado às estratégias aplicadas na gestão da assistência.
- Nesse sentido, a alta direção das organizações de saúde deve envolver os médicos no planejamento estratégico da organização.
- Deve ainda incentivar e construir políticas internas que garantam este alinhamento.

a) É fundamental para a sustentabilidade da unidade que os processos sejam escritos, tornados públicos e sejam “propriedade” de todos. A substituição de um ou outro elemento não pode criar uma solução de continuidade. A unidade é sempre maior que qualquer um dos seus elementos individuais!

b) Todos devem estar alinhados com os princípios e valores da instituição maior (hospital) e com os da unidade em especial.

c) Todos devem saber para onde o barco está indo e para onde ele deve ir. Ninguém deve remar em qualquer outra direção. Fazer parte da equipe significa que fazemos tudo junto. Quando alguma coisa precisa ser mudada, ela precisa ser consensuada e comunicada amplamente antes.

Dr. Álvaro Réa-Neto

Professor Adjunto de Medicina da Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Diretor do Cepeti - Centro de Estudos e Pesquisas em Terapia Intensiva, Curitiba, Brasil