

# O que saber sobre gestão de risco em seu consultório ou clínica

A gestão de riscos na área da saúde compreende os sistemas, processos e relatórios clínicos e administrativos empregados para detectar, monitorar, avaliar, mitigar e prevenir riscos.

Ao empregar o gerenciamento de riscos, as organizações de saúde protegem proativamente e sistematicamente a segurança do paciente, bem como os ativos da organização, participação de mercado, acreditação, níveis de reembolso, valor da marca e posicionamento na comunidade.

## O valor e o propósito da gestão de riscos nas organizações de saúde

A implantação da gestão de riscos na saúde tradicionalmente se concentra no importante papel da segurança do paciente e na redução de erros médicos que comprometem a capacidade de uma organização de cumprir sua missão e proteger contra responsabilidade financeira.

Mas com a expansão do papel das [tecnologias de saúde](#), o aumento das preocupações com a segurança cibernética, o ritmo acelerado da ciência médica e o clima regulatório, legal, político e de reembolso em constante mudança do setor, o gerenciamento de riscos na saúde tornou-se mais complexo ao longo do tempo.

Por essas razões, os hospitais e outros sistemas de saúde estão expandindo seus programas de gerenciamento de risco de programas que são principalmente reativos e promovem a segurança do paciente e previnem a exposição legal, **para aqueles que são cada vez mais proativos e veem o risco através de lentes muito mais amplas de todo o ecossistema de saúde.**

Embora os membros da indústria compreendam a importância de expandir a gestão de riscos na área da saúde além da segurança do paciente e da responsabilidade médica, a transição tem sido lenta. De acordo com a *Healthcare Financial Management Association*, “apesar da crescente importância dos programas atualmente e da maior conscientização de sua importância, muitos provedores de assistência médica demoraram a adotar uma abordagem mais sofisticada. (...) O estado atual para a maioria dos provedores fica entre os níveis 'básico' e 'em evolução' para programas de gestão de riscos corporativos.”



## Evolução da Gestão de Riscos Corporativos (GRC) na saúde

Para expandir o papel da gestão de riscos em toda a organização, os hospitais e outras unidades de saúde estão adotando uma abordagem mais holística chamada Gestão de Riscos Corporativos (*Enterprise Risk Management* [ERM] no termo em inglês). A GRC inclui aspectos tradicionais de gerenciamento de risco, incluindo segurança do paciente e responsabilidade médica, e os expande com uma abordagem de “panorama geral” do risco em toda a organização.

A gestão de riscos corporativos de um consultório, clínica ou hospital engloba os seguintes domínios:

1. Operacional
2. Segurança clínica e do paciente
3. Estratégico
4. Financeiro
5. Capital humano
6. Jurídico e Regulatório
7. Tecnológico
8. Riscos baseados em infraestrutura e ambientais

De acordo com a *American Society for Healthcare Risk Management*, “a gestão de riscos corporativos em saúde promove uma estrutura abrangente para tomar decisões de gerenciamento de risco que maximizam a proteção e a criação de valor, gerenciando riscos e incertezas e suas conexões com o valor total”.

A GRC também enfatiza o uso da tecnologia para sincronizar os esforços de mitigação de riscos em toda a organização e remover riscos associados a departamentos ou unidades de negócios isolados. Além disso, a análise de dados é incorporada para apoiar a tomada de decisões, a coesão departamental, a priorização de riscos e a alocação de recursos. A análise é importante para monitorar pontos de referência (*benchmarks*) como forma de mostrar valor (quais custos foram evitados) para iniciativas de GRC.

Esses elementos da GRC são construídos sobre uma estrutura de governança que alinha as operações de negócios com o programa de gestão de risco.

O papel do gerente de risco na área de saúde evoluiu junto com essa nova estrutura de governança para supervisionar e facilitar a estrutura da GRC. Os gerentes de risco identificam os riscos de forma proativa e estimam as possíveis consequências e vantagens. Eles também desenvolvem planos de resposta caso os riscos se tornem realidade. Por outro lado, para mitigar a exposição organizacional, eles respondem e executam planos de contenção quando ocorrem situações adversas e imprevistas.

Devido à natureza dinâmica e multifacetada da gestão de riscos na área da saúde, o papel está em constante evolução. Algumas das responsabilidades atuais do gerente de risco na saúde incluem comunicar-se com as partes interessadas, documentar e relatar riscos e circunstâncias adversas e criar processos, políticas e procedimentos para responder e gerenciar riscos e incertezas. Além disso, os gerentes de risco devem monitorar continuamente o cenário em constante mudança do espectro de risco na saúde.

Em hospitais e grandes organizações, essa figura do gerente de risco será constante, provavelmente fazendo parte do quadro de funcionários. Já em clínicas menores e em consultórios particulares, os proprietários podem buscar o auxílio de profissionais especializados para fazer um planejamento de gestão de riscos de forma terceirizada.

O médico com consultório particular, estando em um ambiente com um espectro de riscos bem menor que um hospital, por exemplo, pode considerar desenvolver seu próprio planejamento. Neste caso, as informações abaixo podem auxiliar nesta tarefa.

## **Componentes-chave da execução da gestão de riscos na área da saúde**

Para navegar todo o espectro de riscos na saúde, as organizações de saúde e os gerentes de risco precisam:

### **Identificar riscos**

Como a gestão de riscos envolve o gerenciamento de incertezas e novos riscos surgem constantemente, é um desafio reconhecer todas as ameaças que uma entidade de saúde enfrenta. No entanto, por meio do uso de dados, conhecimento institucional e do setor e envolvendo todos – pacientes, funcionários, administradores e pagadores – os gerentes de risco de saúde podem descobrir ameaças e eventos potencialmente compensatórios que, de outra forma, seriam difíceis de prever.

### **Quantificar e priorizar os riscos**

Uma vez identificados, é vital pontuar, classificar e priorizar os riscos com base em sua probabilidade e impacto de ocorrência e, em seguida, alocar recursos e atribuir tarefas com base nessas medidas. Para isso, matrizes de risco e mapas de calor podem ser implantados que também ajudarão a visualizar os riscos e promover a comunicação e a tomada de decisão colaborativa.

### **Investigar e relatar eventos sentinela**

Criado pela *Joint Commission*, o termo ‘eventos sentinela’ se refere a “qualquer evento imprevisto em um ambiente de saúde que resulte em morte ou lesão física ou psicológica grave a um paciente ou pacientes, não relacionados ao curso natural da doença do paciente”. Quando ocorre um evento sentinela, a resposta rápida e a investigação completa abordam os problemas imediatos de segurança do paciente e reduzem o risco futuro.

Ter um plano estabelecido em prática promove uma resposta calma e medida e transparência por parte da equipe, e garante que as ações corretivas possam ser implementadas e avaliadas. Os eventos sentinela nem sempre são o resultado de erros. No entanto, alcançar transparência e avaliação completa exige que as organizações de saúde estabeleçam uma atmosfera de respeito, confiança e cooperação entre equipe e liderança.

### **Realizar relatórios de conformidade**

Órgãos federais, estaduais e outros órgãos de supervisão exigem relatórios de certos tipos de incidentes, incluindo eventos sentinela, erros de medicação e mau funcionamento de dispositivos médicos. Incidentes como cirurgia em local ou paciente errado, lesões no local de trabalho, erros de medicação, etc. precisam ser documentados, codificados e relatados.

### **Captar e aprender com “*Near Misses & Good Catches*”**

Quando erros ou eventos adversos são evitados devido a sorte ou intervenção, ocorrem “quase erros” e “boas capturas” (referidos em inglês como “*near misses & good catches*”). Estas são muitas vezes a melhor maneira de identificar e prevenir riscos. Os profissionais de saúde devem desenvolver

uma cultura que incentive a notificação para que medidas de prevenção e melhores práticas possam ser instituídas.

### **Pensar além do óbvio para descobrir falhas latentes**

As falhas ativas são óbvias e facilmente identificadas – quando uma enfermeira dá a dose errada de medicamento a um paciente, por exemplo. As falhas latentes, por outro lado, são muitas vezes ocultas e apenas descobertas por meio de análise e exame crítico. A má iluminação dificultou a leitura do prontuário do paciente? A enfermeira estava com pressa porque tinha muitos pacientes de altos cuidados? Ao explorar as causas de um episódio desfavorável, considere as razões subjacentes e menos aparentes.

### **Implantar modelos de análise comprovados para investigação de incidentes**

Os modelos para análise de acidentes são usados para entender as causas e falhas latentes, bem como as relações entre os riscos. Por exemplo, falta de pessoal e fadiga muitas vezes levam a erros médicos. A aplicação de modelos bem estabelecidos melhora a eficácia e a eficiência da gestão de riscos.

### **Encontrar o equilíbrio certo entre financiamento / transferência / retenção de risco**

O financiamento de risco envolve os métodos de uma organização para financiar de forma eficiente e eficaz a perda resultante do risco. Inclui a transferência de risco geralmente por meio de apólices de seguro e retenção de risco, como autosseguro e seguro cativo.

## **Criando um plano de gestão de riscos na saúde**

As organizações de saúde precisam ter um plano de gestão de riscos estabelecido e em andamento. **O Plano de Gestão de Riscos torna-se o documento orientador de como uma organização identifica, gerencia e mitiga estrategicamente os riscos.** A liderança do hospital e todos os chefes de departamento devem estar cientes e envolvidos no desenvolvimento e avaliação contínua do plano.

Os planos de gestão de riscos na saúde comunicam a finalidade, o escopo e os objetivos do protocolo de gerenciamento de riscos da organização. Eles também definem as funções e responsabilidades do gerente de risco e outros funcionários envolvidos na mitigação de riscos.

O formato de um Plano de Gestão de Riscos varia de acordo com a organização e depende da análise dos sistemas existentes e dados históricos, bem como das características únicas de cada entidade de saúde. Dito isto, existem alguns componentes fundamentais que pertencem a todos os planos de gestão de riscos na saúde:

### **Educação e treinamento**

Os planos de gestão de riscos precisam detalhar os requisitos de treinamento de funcionários, que devem incluir orientação para novos funcionários, treinamento contínuo e em serviço, revisão anual e validação de competências e treinamento específico para eventos.

### **Queixas de pacientes e familiares**

Para promover a satisfação do paciente e reduzir a probabilidade de litígio, os procedimentos para documentar e responder a reclamações de pacientes e familiares devem ser descritos no Plano de Gestão de Riscos. Tempos de resposta, responsabilidades da equipe e ações prescritas precisam ser articuladas e comunicadas.

### **Finalidade, metas e métricas**

Os planos de gestão de riscos devem definir claramente a finalidade e os benefícios do plano. Metas específicas para reduzir reclamações de responsabilidade, eventos sentinela, quase erros e o custo geral do risco da organização também devem ser bem articuladas. Além disso, os relatórios sobre dados quantificáveis e acionáveis devem ser detalhados e mandados pelo plano.

### **Plano de comunicação**

Embora seja fundamental que a equipe de gestão de riscos na saúde promova um diálogo aberto e espontâneo, informações sobre como comunicar sobre o risco e com quem devem ser fornecidas no plano de gestão de riscos. Os próximos passos e atividades de acompanhamento devem ser documentados. É essencial também que o plano detalhe os requisitos de relatórios aos departamentos e ao pessoal da alta administração. Além disso, o plano deve promover uma cultura segura e “sem culpa” e deve incluir recursos de denúncia anônima.

### **Planos de contingência**

Os planos de gestão de riscos também precisam incluir preparação de contingência para falhas adversas em todo o sistema e situações catastróficas, como sistemas de prontuário eletrônico com defeito, violações de segurança e ataques cibernéticos. O plano precisa incluir preparação para emergências para coisas como surtos de doenças, perda de energia a longo prazo e ataques terroristas ou tiroteios em massa.

### **Protocolos de relatórios**

Toda organização de saúde deve ter um sistema rápido e fácil de usar para documentar, classificar e rastrear possíveis riscos e eventos adversos. Esses sistemas devem incluir protocolos para relatórios obrigatórios.

### **Resposta e mitigação**

Planos para riscos na saúde também devem incluir sistemas colaborativos para responder a riscos e eventos relatados, incluindo resposta aguda, acompanhamento, relatórios e prevenção de falhas repetidas.

O plano de gestão de riscos na saúde precisa ser um documento vivo, atualizado e aprimorado com frequência com base em riscos emergentes, lições aprendidas, novas informações e mudanças no sistema de saúde e na prática da medicina. O plano deve ter provisões para comunicação e treinamento quando essas atualizações e mudanças forem feitas.



## **Gestão de riscos na saúde – um imperativo moral e de sobrevivência**

Risco e incerteza são inevitáveis nas organizações de saúde. A natureza humana, a prestação de cuidados complexos e multifacetados e o sistema de cuidados de saúde altamente complexo garantem que as entidades de saúde enfrentarão circunstâncias adversas. Mas essas ocorrências estão sendo mitigadas com ferramentas de gestão de riscos.

Nos Estados Unidos, um relatório de 1997 estimou que 44.000 a 98.000 pessoas morriam a cada ano como resultado de erro médico. Desde então, lá e também em todo o mundo tornou-se um imperativo moral tomar todas as medidas necessárias para salvar vidas.

De acordo com Tom Hellmich, médico e membro do Conselho de Segurança do Paciente do Hospital Infantil de Minneapolis, EUA, no Manual de Gerenciamento de Risco para Organizações de Saúde afirma-se que “a cultura médica que silenciosamente ensinou a acusar, culpar e criticar está desaparecendo. Em seu lugar, surge uma cultura de segurança que enfatiza relatórios sem culpa, sistemas bem-sucedidos, conhecimento, respeito, confidencialidade e confiança.”

Em meio ao ambiente da saúde cada vez mais complexo e em constante evolução, estratégias rigorosas de gestão de risco são primordiais para a viabilidade de todas as organizações de saúde. Ao estabelecer uma abordagem contínua e sistemática para minimizar os riscos inerentemente associados ao campo da saúde, mais e mais organizações de saúde estão protegendo com sucesso a qualidade do atendimento e a solidez financeira enquanto navegam na tumultuada era de mudanças.



**HiDoctor**<sup>®</sup>  
PRONTUÁRIO PADRÃO OURO

Cadastre-se e receba gratuitamente nossas  
novidades sobre gestão,  
tecnologia e prática médica

Quero receber

Centralx<sup>®</sup>

**Artigo original disponível em:**

"O que saber sobre gestão de risco em seu consultório ou clínica " - **HiDoctor<sup>®</sup> Blog**

**Centralx<sup>®</sup>**