

aplicados à integração de serviços e cuidados constitui um desafio particular, que assenta em muito na cultura organizacional de trabalho nas unidades de saúde, na escassez do recurso tempo dos profissionais para a alocação a estes projetos de melhoria, e no domínio sobre as metodologias que lhe podem dar suporte.

Ao longo do dia, foram apontados vários fatores de sucesso para o futuro, a partir, desde logo, das fragilidades e limitações acima identificadas, mas também com base nos resultados positivos já alcançados no terreno.

Relativamente aos painéis que apresentaram experiências em curso nas ULS, foram identificados como fatores de sucesso: uma cultura institucional participativa, construída num sentimento de pertença maior do que o do serviço ou edifício onde cada um trabalha; a capacidade de se proporcionar aos profissionais e utentes a melhor tecnologia de suporte aos processos e comunicação; e, ainda, o próprio modelo organizacional em ULS, por fornecer uma moldura institucional facilitadora da articulação entre os vários serviços, departamentos, e especialidades, ajudando à criação de respostas específicas às necessidades identificadas. Foi também evidenciado, como elemento de sucesso, a motivação e o envolvimento das equipas na implementação e desenho de percursos clínicos integrados. Finalmente, foi ainda sublinhada a importância de se contemplarem, desde o início da implementação de processos de integração, necessidades específicas de determinados grupos da população, de forma a atingirem-se os resultados pretendidos abrangendo também essas populações.

Por sua vez, ao nível da intervenção neste processo das redes nacionais de cuidados continuados integrados e CP, os elementos de sucesso destacados foram: a aposta urgente num plano individual de cuidados contínuos, de qualidade e adaptado ao ciclo de vida e ao percurso da doença de cada indivíduo, permitindo melhorar a resposta em rede intersectorial, focada no cidadão (doente e família) e suas necessidades; a realização de um amplo investimento em efetivos cuidados domiciliários multidisciplinares, que permitam ir ao encontro das escolhas de local de obtenção de cuidados e de local de morte. Foi ainda sublinhada a necessidade de uma alteração de



paradigma quanto à forma como se perspectivam os CP, consubstanciando-os, não num nível autónomo de cuidados, mas como parte integrante e complementar dos serviços prestados dentro dos três níveis de cuidados que atualmente são oferecidos à população. Para a concretização destes fatores de sucesso, foi ainda realçada a importância de se capacitarem os profissionais e a necessidade de se respeitar alguns critérios-chave: melhor acesso, o que exige uma avaliação, pois difere entre níveis de cuidados e requer processos de melhoria contínua; qualidade e local onde devem ser prestados, com base nas preferências e escolhas do utente e família; a forma como são financiados, incluindo critério de *pay for performance*; a partilha de recursos entre redes, equipas comunitárias e tecnologias de saúde.

Não devendo uma verdadeira integração de cuidados circunscrever-se ao perímetro dos cuidados de saúde do setor público, mas ampliar-se a todos os setores no terreno, foram partilhadas algumas experiências demonstrativas das vantagens da articulação do sector público, com os setores social e privado. Destas, ressaltou que os fatores de sucesso para o incremento deste tipo de vantagens de integração passam, ao nível do setor social, pela melhoria do sistema de financiamento e pela criação de respostas que sejam facilitadoras de uma boa articulação e de um fluxo claro dos doentes, entre os três sectores, ao nível da prestação de cuidados (sejam eles de saúde ou sociais), e ao nível do setor privado, pela implementação de processos de integração pensados conjuntamente à de início, bem definidos e consistentes, entre as partes envolvidas, evitando o “uso” esporádico dos sectores privado e social, muitas vezes remetido para situações de resposta ausente ou urgente, em solicitação por parte do sector público, não se tirando assim total benefício de um possível trabalho conjunto. Em vários momentos do dia e dos painéis, foi evidenciada a importância

da capacitação e literacia dos utentes e familiares, enquanto coprodutores de cuidados de saúde, realçando-se a importância da abordagem da cocriação dos percursos assistenciais integrados, pelo envolvimento ativo de utentes ou dos seus representantes, em iniciativas de melhoria da integração de serviços e cuidados de saúde. Este elemento foi identificado como constituindo, por si só, um fator de sucesso daquelas iniciativas de melhoria, associado a ganhos de qualidade e sustentabilidade.

Os vários desafios e fatores de sucesso enunciados e refletidos neste espaço de partilha reforçam a necessidade de investir no princípio da integração nas suas várias dimensões: sistémica, organizacional, profissional, clínica, funcional e normativa. As iniciativas de integração desenvolvidas em cada contexto particular, focam de forma mais crítica, na perspetiva da intervenção, as dimensões organizacional, profissional e clínica. Na perspetiva da gestão da mudança as experiências refletem o papel potenciador de um alinhamento destas iniciativas com as políticas de saúde, com a introdução de mecanismos de suporte como modelos de pagamento e contratualização, tecnologias de informação e comunicação, assim como, com a necessidade de investir em modelos de governança colaborativa, e na criação, manutenção, de uma cultura organizacional comum, um referencial partilhado entre organizações, grupos profissionais, e indivíduos. Estas dimensões potenciadoras constituem o substrato para a inovação nas práticas de integração ao nível do sistema e das unidades de saúde. ●

#### **Grupo de Trabalho para a Integração de Cuidados da APAH**

1. Farmacêutica - ULS Amadora Sintra
2. Administradora Hospitalar
3. Departamento da Saúde - Associação Fernando Mendes Pinto
4. Aluno de Doutoramento em Saúde Pública, ENSP
5. Investigadora colaboradora do CHRC, ENSP
6. Coordenadora do Gabinete da Qualidade, INEM
7. Investigadora, ENSP