



## RESENHA

### ALINHANDO O CONHECIMENTO MÉDICO À GESTÃO DE SISTEMAS DE SAÚDE: NOVOS PAPÉIS E DESAFIOS.

**Profa. Dra. Simone Aquino**

Livro: Arquitetura e Planejamento na Gestão da Saúde

Autor: Richard M. J. Bohmer

Editora: Bookman

Ano: 2012

A recuperação do paciente (por meio da cura ou prevenção de doença) ou alívio do sofrimento físico e mental é a meta principal do serviço de saúde (ou deveria ser). De início autor, Richard J. Bohmer, médico e professor da Harvard Business School, expõe um conflito universal e comum aos gestores de saúde do sistema público e privado, profissionais, políticos e usuários dos sistemas de atendimento à saúde: “A saúde está em crise”. Tal fato parece óbvio nos dias atuais e, não está relacionado com uma determinada região, país ou continente, mas sim um problema global à medida que a demanda mundial dos recursos de saúde é crescente e os serviços se tornam cada vez mais caros e nem sempre com a qualidade esperada.

A prestação de serviços é analisada, sob o prisma da falta de planejamento e, conseqüentemente, a gestão dos processos e das empresas, que compõem o sistema de saúde, ficando em segundo plano. Ressalta o autor ainda os três problemas fundamentais, da prestação de serviços em saúde:



- ✓ *Primeiro problema:* “Não saber o que fazer em determinada situação clínica”. Não se trata de falta de capacidade do profissional, mas sim da falta da ciência sobre a doença e com isso ocorrem dificuldades na elaboração da melhor estratégia de atendimento ao paciente.
- ✓ *Segundo problema:* “Quando a ciência existe, ela não é aplicada”, ou seja, não é feito o que se conhece, devido o sistema de saúde ser super ou subprovido.
- ✓ *Terceiro problema:* Fidelidade da execução. Mesmo quando os dois problemas anteriores não interferem na assistência, a prestação do serviço pode ser feita de modo inadequado e, aqui se incluem, tanto falhas no diagnóstico como na conduta de assistência ao paciente, como exemplo de uma simples lavagem das mãos, para reduzir o risco de infecção hospitalar.

De acordo com o autor, o grande desafio para os gestores está no planejamento de abordagens eficazes e eficientes para a criação de um sistema de prestação de serviços de saúde, baseado não “em fazer o que sabemos”, mas sim em “saber o que fazer”. Para que isso fique claro, o autor fragmenta o sistema de prestação de serviços de saúde em quatro componentes: *O conhecimento médico; os processos de atendimento; os profissionais; e as empresas prestadoras de serviços* (privada, estatal, sem fins lucrativos ou mantidas por fundação).

Porém, o autor enfatiza que os atuais sistemas de recuperação do paciente são ineficientes, fora de controle, inseguros e de má qualidade, não sendo considerados, portanto, um “sistema”, mas sim uma “colcha de retalhos mal combinados”, cujas partes não se comunicam. Na maioria das vezes, os quatro componentes não foram planejados para seu fim, ao contrário, as relações entre eles aparecem com o tempo. Essa ideia soa um tanto familiar, quando pensamos em nosso “sistema único de saúde”.

O objetivo do autor é analisar as mudanças que ocorreram nos últimos anos, nestes quatro componentes, não apenas o aspecto financeiro, mas sim no desenho da prestação de serviços de saúde em si, explorando as implicações para o planejamento e a gestão de processos de atendimento e de organizações, em oito capítulos. Neste contexto, os seguintes temas chaves são colocados em discussão:



1. A gestão do serviço de saúde
2. A natureza experimental do serviço de saúde
3. Medicina baseada em evidências
4. O papel central dos sistemas operacionais

Para facilitar a leitura, encontramos um roteiro detalhado na introdução, a respeito do conteúdo dos capítulos e, tal roteiro é dividido pelo autor, em duas seções. A primeira seção trata do conhecimento que envolve o atendimento e como esse influencia na forma de assistência ao paciente, discutindo informações sobre planejamento e a gestão das organizações de saúde. Na segunda seção, o foco encontra-se nas implicações do planejamento do atendimento, relacionando os profissionais de saúde aos sistemas operacionais do atendimento, incluindo aqui um novo elemento, a organização de saúde. Sendo assim, os quatro primeiros capítulos exploram a natureza do serviço de saúde e as abordagens atuais disponíveis para a gestão da saúde.

No primeiro capítulo, o autor faz a descrição da gestão baseada na padronização industrial e na certeza da prática médica no atendimento gerenciável (do que seria considerado previsível em saúde). Já no capítulo dois, a imprevisibilidade na saúde é um dos focos de atenção, já que o atendimento médico é muito mais complexo do que previsível, em algumas doenças, não sendo possível a aplicação de uma diretriz padronizada ou mesmo não há diretrizes para alguns destes casos. No capítulo três, há a abordagem assistencial, em processos iterativos e processos sequenciais, vista como um ciclo da roda experimental, com a diminuição da incerteza com pesquisa focada, análise de opções e tomadas de decisão baseadas em “tentativas e erros”. Esse fenômeno na gestão em saúde ocorre porque nem todas as doenças se comportam de forma igual e tampouco as soluções são iguais, como no caso de doenças raras ou emergentes. Os processos de atendimento iterativos e sequenciais necessitam de apoio de estruturas organizacionais e de políticas internas muito diferentes. Nos capítulos 3 e 4 fica explícito que o processo de solução dos problemas de saúde é experimental e que a operacionalização ocorre em função do problema a ser resolvido, divididos em problemas não estruturados, cuja resolução se baseia em processo iterativo e os problemas estruturados, solucionados através de processos sequenciais. Ainda é discutido que, o grau de estruturação de um problema de saúde, depende do estágio de conhecimento, ou seja, conhecimento de estágios inferiores têm-se problemas menos estruturados e vice versa.



Os capítulos seguintes delineiam os ajustes internos da organização de saúde, onde acontecem diferentes tipos de processos de atendimento e o impacto destes sobre o planejamento em unidades, consultórios ou hospitais, mostrando como as organizações deveriam ser planejadas para dar conta dos dois tipos de processos de atendimento, da dinâmica relação entre eles e das mudanças que ocorrem com esses processos ao longo do tempo. Os quatro últimos enfocam a arquitetura dos processos e das organizações de saúde. Vale ressaltar que o capítulo 7 aborda um importante enfoque, com ênfase em novos papéis, impedimentos de ações, responsabilidades e relações do elemento final de um sistema de prestação de serviços de saúde, o médico. Além disso, neste capítulo, há a referência de novos elementos no escopo dos “profissionais de saúde”, na prestação de serviços, ou seja, além de médicos e enfermeiros, incluem-se também enfermeiros educadores, farmacêuticos e, sob um interessante ponto de vista do autor, o próprio paciente, ou membros da família, quando estes assumem os cuidados com um idoso, por exemplo. Aborda o alinhamento entre médico e a organização de saúde, com novos papéis do paciente, sendo este visto como fornecedor de seus “próprios serviços de saúde”, além de seu envolvimento no processo de atendimento. O livro finaliza com a arquitetura da gestão em si, focando os desafios da complexidade da gestão em seis capacitações: (1) operacional; (2) medição de desempenho; (3) controle da produção; (4) detecção de anomalias; (5) análise; (6) ajuste e redesenho. Cabe ao leitor analisar as possibilidades propostas neste livro e reconhecer cada um dos elementos componentes de um sistema de gestão em saúde e, sobretudo, verificar se são aplicáveis na realidade em saúde pública e privada brasileira.