
Opinião

Saúde e Administração

Health Care and Administration

Olimpio J Nogueira V Bittar

Médico especialista em Administração de Serviços de Saúde e Políticas de Saúde.
Assessoria de Gabinete da Secretaria de Estado da Saúde. São Paulo – Brasil.

É voz corrente a dissociação entre administração e financiamento na área de saúde. A associação desses conceitos é fundamental para a execução de políticas de saúde; a administração efetiva permite ampliar em qualidade e produtividade a demanda por atendimento e justificar a necessidade de financiamento adequado.

A integração das técnicas e métodos tanto do campo da saúde como da administração proporcionam a melhor compatibilização de recursos humanos para realizar processos/procedimentos, utilizando-se de insumos, equipamentos, para promoção da saúde, prevenção ou cura de doenças, com efetividade, eficácia e eficiência.

A administração científica nasce no final do século XIX, continuando com outras escolas (relações humanas, burocracia, neoclássica, estruturalista, comportamental, da contingência, dos sistemas, por objetivos). A partir do século XX, inovações tecnológicas e de gestão destacando-se PDCA, Seis Sigma, CRM, Canvas, Computação em Nuvem, foram agregadas aumentando a produtividade, a qualidade, adequando os custos, enfim, melhorando a gestão de processos. Evoluindo, os programas de qualidade fazendo uso sistemático do conteúdo deste conjunto, de forma ordenada, impactando positivamente nos resultados das instituições.

As funções básicas da administração (planejamento, organização, direção e avaliação) disponíveis desde o século XIX, se bem aplicadas,

são de grande valia, evitam erros primários de gestão que contribuem para falhas evidentes e permanentes do sistema que prejudicam a obtenção dos resultados esperados.

Quando uma necessidade (ou mesmo um desejo) de saúde é apontada por estudos técnicos ou pela sociedade, formula-se política de saúde, que será concretizada em programa(s), serviço(s) ou ação(ões).

A avaliação mede quantitativamente e qualitativamente uma dada situação, em determinado período. Avaliar pode ser controlar, monitorar, fiscalizar, ou auditar, sendo que cada um destes conceitos tem um significado, uma oportunidade de uso, uma ferramenta metodológica para conhecer necessidades específicas, cuja utilização incorreta leva a diagnósticos imperfeitos das condições de saúde.

Estudos epidemiológicos, demográficos, geográficos, são imprescindíveis para evitar a fragilidade do sistema. Exemplificando, a construção de unidade de saúde deve ser precedida de levantamentos que quantifiquem e qualifiquem o volume de atendimento, os recursos necessários e as formas de utilização. Esses cuidados evitam que adaptações arquitetônicas sejam necessárias tão logo iniciem o funcionamento da unidade. No que diz respeito ao custeio das operações futuras, a exigência de previsão é fundamental para evitar a insuficiência impedindo a produção de atividades de saúde a curto, médio e longo prazo, inviabilizando a unidade parcial ou totalmente.

A avaliação permite o planejamento que é o processo intelectual, onde se inicia a montagem estrutural, de combinação dos recursos humanos que manipularão recursos informacionais, materiais, de utilidade pública e financeiros para saber o que, porque, quanto, quando, como, onde fazer, quem fará e quanto vai custar, definidos em medidas para atingir as metas propostas. Estimativas do volume de atendimento dimensionam recursos e instalações.

O planejamento se vale de duas outras funções, organização e direção, que se desenvolvem simultaneamente. A organização estabelece finalidades, competências e atribuições, define a hierarquia (organograma e cargos), descrição das tarefas e processos. As bases organizacionais contidas no estatuto, no regulamento, nos regimentos, nas normas, protocolos, proveem padrões. Nos serviços de saúde, de maneira geral, isto não é assegurado e, ainda, no público, as estruturas são pesadas tornando as decisões morosas.

A direção estabelece governança, sustentabilidade, prevenção de riscos, valendo-se do uso correto das escolas da administração para coordenar profissionais, equipes e regular (referência e contra referência) com base em estratégias e táticas que norteiam o cotidiano da instituição e definem o seu destino (médio e longo prazo).

A coordenação visa à negociação entre os diferentes componentes da instituição, departamentos e equipes. A regulação conduz as redes de referência, fluxo a ser percorrido pelo cliente, o pós-atendimento, o acesso correto no nível do sistema (primário, secundário ou terciário). Exemplo de falhas são problemas relacionados à atenção da rede básica que impossibilitam a efetivação da atenção primária, desfazendo toda a cadeia de encaminhamento de pacientes.

Informações de qualidade são essenciais para efetivar as funções, o que não ocorre a contento na saúde por dificuldades no gerenciamento de dados e informatização precária. Nos Estados Unidos projetos iniciam-se com um conhecimento mínimo de 80% das informações, na Alemanha, 100%.

As técnicas da administração associadas a disciplinas como antropologia, sociologia e psicologia facilitam o entendimento da cultura organizacional, aprimorando processos de negociação e melhorando a produtividade.

A área física dimensionada no projeto define espaços, fluxos e detalhes arquitetônicos que previnam infecções, agilizem processos, segurança a pacientes, profissionais e ambientes. A qualidade do projeto é fundamental. No Japão 40% e na Alemanha 50% do tempo são gastos na elaboração de projetos, montagem de cronogramas e projeções de custos.

Busca-se o financiamento do investimento e do custeio futuro levantando-se custos, fixando-se preços, elaborando-se orçamento, estabelecendo-se fluxos de caixa, partindo-se para elaboração do cronograma de implantação.

A etapa final desta integração saúde/administração é a construção e montagem da unidade e/ou a implantação de programas e serviços e sua execução.

A área da saúde é complexa e complicada, de alto risco e alto custo, deve ser administrada com o que a ciência da administração oferece de melhor, entretanto os modelos de gestão de saúde ainda utilizados insistem em perpetuar práticas arcaicas ignorando a realidade do século XXI.

Correspondência para:
E-mail: bittar@saude.sp.gov.br