



ARTIGO

DIREITO





ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



**INSTITUTO
IDEIA**

EFICIÊNCIA DA GESTÃO PARA A EFICÁCIA DO ATENDIMENTO NA ÁREA DE SAÚDE

ELIZABETH DE SOUZA DA SILVA NASCIMENTO (bethssn@hotmail.com) - Doutora em Saúde Pública pela Universidad Americana – Assunção – Py, Mestre em Medicina do Esporte pela Universidade Católica – Assunção – Py. Aluna do Programa de Pós-Doutoramento da Universidade Iberoamericana de Asunción – PY, em parceria com o Instituto IDEIA-BR.

RESUMO: O presente estudo visa demonstrar a importância de um bom planejamento para um gestor da área da saúde na administração de um sistema hospitalar, buscando otimizar da melhor maneira os recursos disponíveis (financeiro, humano e material) buscando-se efetuar o melhor atendimento através do trabalho com sua equipe, objetivando atingir o seu público-alvo: os usuários do sistema de saúde e melhorar a imagem do sistema de saúde perante o governo e a sociedade, fazendo com que tal estudo busque demonstrar a importância de um profissional que atua no gerenciamento dos recursos, demonstrando como esse gestor possa desenvolver tais habilidades, que são fundamentais para um bom planejamento.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, público-alvo, otimização de recursos, equipe, habilidades.

RESUMEN: Este estudio pretende demostrar la importancia de una buena planificación para un administrador de la salud en la administración de un sistema hospitalario, buscando optimizar el mejor de los recursos disponibles (financieros, materiales y humanos) están buscando hacer el mejor cuidado a través de trabajar con su equipo, con el objetivo de llegar a su público objetivo: los usuarios del sistema de salud y mejorar la imagen del sistema de salud para el gobierno y la sociedad, por lo que tal un estudio pretende demostrar la importancia de un profesional que trabaja en la gestión de los recursos, lo que demuestra cómo este gerente puede desarrollar este tipo de habilidades, que son fundamentales para una buena planificación.

PALABRAS CLAVES: Planificación, público objetivo, optimización de recursos, habilidades de equipo.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo procura demonstrar a relação entre eficiência da gestão e a eficácia do atendimento em saúde. Apesar de parecer complexo na realidade é possível conciliar o atendimento público com a realidade atual no que se refere a um bom atendimento.

Para que tal situação aconteça, basta planejar devidamente a ação gestora.

Através do planejamento o gestor deve mensurar a quantidade e a qualidade dos recursos efetivos que têm em mãos ou daqueles que poderá lançar mão, no momento da ação gestora e, ao mesmo tempo visar o nível de recursos que poderá ser alcançado ao longo da gestão. Isso porém não implica em caráter absoluto e perfeito. Portanto, cabe ao gestor fazer uma análise geral das situações que poderão ocorrer durante o processo gestor.

Creemos ainda que para atingir à meta, todo processo qualificativo deve ser feito através de etapas e dados estatísticos com a finalidade de que não se perca o foco da gestão em saúde.

A efetividade da ação gestora é o resultado base de um planejamento. Daí se estabelece a clareza do gestor na satisfação à sociedade, pois ele está à frente das atividades, não deixando portanto de ser o responsável pelo resultado da sua ação gestora.

Embora seja planejado, não se deve descartar a preocupação dos quais recursos financeiros serão administrados, devendo o

gestor conhecer a sua origem, sempre em contato com os fornecedores levando em conta o número de insumos hospitalares devido ao seu prazo de validade bem como a quantidade necessária para atender ao uso do paciente, sendo necessário supervisão ao estoque devido a muitas das vezes ao curto prazo de validade.

Enfim, a gestão e o planejamento não funcionam em separado, ou seja, um dependendo do outro.

O produto da união do esforço gestor para obter a eficácia é a eficiência.

Acredita-se que em saúde tudo é transitório devido às diversas mudanças administrativas e técnicas. Portanto, como promover a ação da saúde se apesar das condições, tudo deveria funcionar de forma equilibrada, mas há necessidade da mais ampla integralização dos diversos setores públicos numa ação conjunta política-social, sendo que o maior beneficiada é a população no que se refere ao atendimento da saúde pública de qualidade e eficiência no atendimento aos pacientes.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Um dos assuntos principais que abordarei na presente pesquisa e de forma geral, a atuação dos gestores em um ambiente hospitalar, que são profissionais responsáveis por gerenciar os recursos disponíveis (humanos e materiais) para atender da melhor forma o público-alvo: os pacientes.

Inicialmente, a primeira medida para um gestor da área de saúde é a etapa do planejamento, ou seja, ele reunirá o máximo de informações possíveis fazendo uma mensuração de quais recursos ele tem em mãos e a capacidade que ele pode atender, ou seja, quais recursos disponíveis ele dispõe (recursos humanos, recursos materiais (consumo, expediente etc) disponíveis).

Segundo CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 41) conceitua o termo estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”.

Nessa mesma linha de raciocínio CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 41) descreve que “uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente”.

A gestão está inter-relacionada ao planejamento, ou seja, um não funciona sem o outro, tem que estar sempre interagindo entre si para alcançar a melhor maneira, ou seja, se o gestor não elabora um planejamento das atividades, ele administrará os recursos da pior maneira possível, obtendo despesas desnecessárias e atendendo a um número menor de pacientes e o objetivo da gestão de planejamento é ao contrário, ou seja, maximizar o atendimento ao público atendendo da melhor maneira o paciente com o menor custo possível, atendendo ao princípio da eficiência e da eficácia.

A eficiência refere-se à união de todos os esforços para obter a eficácia no

atendimento, ou seja, é a maneira de gerir os recursos no ambiente microeconômico e macroeconômico reunindo toda a equipe através de reuniões e trazendo para eles treinamentos constantes, palestras motivacionais, motivando toda a equipe para que m realizar um atendimento digno e humano para com o seu público-alvo, que procura um posto de saúde, uma clínica ou um hospital para que possa sair de lá curado das suas enfermidades e que, em muitos casos, o sofrimento é aliviado através de um atendimento digno e humanitário, uma palavra de carinho e de conforto que obtêm do profissional da área da saúde e do atendimento, e que em muitos casos, de forma geral, diversas enfermidades são aliviadas logo no início no atendimento, na qual o paciente precisa de um atendimento rápido e humanitário e que a demora faz com que ele fique cada vez mais angustiado e preocupado com a enfermidade.

Segundo KAUFMAN (1991) por sua vez, afirma que, mesmo com as diferenças gerenciais nas instituições públicas com as instituições privadas, é de fundamental importância aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico, pois são ferramentas norteadoras para a eficiência e eficácia da gestão.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A efetividade é uma palavra que está entre a eficiência e a eficácia, que é o resultado de um trabalho que fora planejado inicialmente, ou seja, é a resposta que deve ser demonstrada à sociedade através de um planejamento realizado com muita atenção pelo gestor que está à frente das atividades.

O gestor de saúde, para que possa maximizar o máximo de recursos, deverá primeiramente deverá saber quais recursos financeiros e a origem dos recursos a qual ele terá acesso e a partir disso, deverá obter junto com os fornecedores a quantidade de insumos necessárias para o atendimento total de toda a população com uma margem de atendimento de aproximadamente 10% além do normal, visto que a quantidade de atendimentos o gestor obteve através da mensuração de dados estatísticos dos últimos anos e esse gestor tem que estar sempre em contato com os fornecedores, visto que os insumos hospitalares, em alguns casos, são perecíveis e com o prazo de validade muito pequeno e o setor de almoxarifado terá sempre que conferir esses materiais, elaborando planilhas com dados essenciais e de fundamental importância como, por exemplo, prazo de entrega, data de validade, utilização diária/semanal/quinzenal/mensal, fornecedores etc e o gestor terá sempre que negociar com os fornecedores prazos de entrega, troca de material etc.

Um planejamento se dá em 03 etapas: planejamentos estratégico, tático e operacional. O Planejamento estratégico refere-se à visão geral do gestor, ou seja, quais são os objetivos e metas a serem cumpridas e o que ele almeja alcançar; o planejamento tático é a atuação dos gerentes, diretores e/ou chefes de equipes clínicas e o planejamento operacional referem-se à mobilização das equipes para que possam atender ao público e a direcioná-los, ou seja, é a equipe que está diretamente e constantemente em contato com os

pacientes, que realização o primeiro atendimento e ao direcionamento ao setor responsável em curar as enfermidades e o sofrimento do paciente e o gestor em saúde, de uma forma geral, deverá obter ao mesmo tempo visão de conhecimento dos 03 planejamentos, ou seja, ele deverá ter uma visão macroeconômica e microeconômica da realidade à qual está inserido.

Segundo CHIAVENATO & SAPIRO (2003, p. 39) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

O gestor deverá desenvolver uma série de habilidades para que possa exercer da melhor maneira as suas aptidões: são as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

As habilidades técnicas consistem em utilizar as suas habilidades do seu conhecimento para proceder na realização de determinadas tarefas, ou seja, em mensurar os resultados de acordo com a realidade encontrada, deve ser uma pessoa que tenha conhecimento e prática em áreas do conhecimento como estatísticas, informática, engenharias etc, depois viria as habilidades humanas na qual ele deve se colocar no lugar do paciente – chamada empatia – que se refere a se colocar no lugar do outro, deverá saber lidar com equipes, coordenar, motivar, solucionar conflitos desenvolvendo a cooperação, visto que na área de saúde todas as equipes deverão desenvolver a integração e o cooperativismo e trabalhando com espírito em equipe, tendo entre todos a cooperação e o corporativismo, sendo que nessa área ninguém poderá trabalhar sozinho, sendo que uma equipe

depende da outra e por fim as habilidades conceituais, na qual esse gestor deverá desenvolver as suas habilidades através da utilização do conhecimento em administração trabalhando com inovação e tendo as suas idéias desenvolvidas e formadas, tendo apto a perceber o observar o funcionamento de todo um sistema de saúde em geral, que deve estar funcionando como uma “engrenagem que não pode parar”, diagnosticando situações inoportunas e resolvendo esses problemas de acordo com os recursos na qual ele possui nas mãos, evitando desperdícios de tempo e dinheiro.

Segundo KATZ, o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade.

Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para KATZ, existem três tipos de habilidade importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Infelizmente, em muitos casos, não observamos essa realidade na saúde, na qual observamos muito pacientes sem leitos nos hospitais, falta de remédio, falta de médicos e profissionais específicos da saúde (enfermeiros, dentistas, médicos, técnicos, auxiliares), atendimento desumano, falta de ambulância etc que são fatores causados por

uma má gestão e desvio de verbas, na qual não houve nesse caso um planejamento de demanda.

Observamos, em muitas reportagens no dia a dia, que muitos pacientes padecem nas filas dos hospitais por um atendimento na saúde, na qual muitos infelizmente vêm a óbito antes de serem atendidos devido a muitos fatores decorrentes de uma má gestão e/ou um planejamento mal sucedido, que mesmo assim geram despesas enormes através do desperdício de dinheiro, de material etc.

Os reflexos da ineficiência da gestão dos recursos públicos na área da saúde são bastante conhecidos. Obras que perduram por meses a mais do que o planejado, remédios comprados e não distribuídos antes do vencimento, ausência de efetiva utilização dos equipamentos recebidos, etc. Esse tipo de desperdício não recebe tanta atenção da mídia, ou mesmo em trabalhos acadêmicos, como ocorre com a corrupção (desperdício ativo). Mas estudos realizados no exterior indicam que os gastos desnecessários gerados pela má gestão pública podem representar até quatro vezes mais que os recursos relacionados ao desperdício ativo. Os autores da pesquisa citam, como exemplo, um estudo realizado por Bandiera, Prat, e Valletti (2009), evidenciando que, na Itália, esses gastos representam 83% do total de desperdício de dinheiro público na aquisição de bens.

O método CENDES-OPAS (1965) é um enfoque sistêmico de Programação de Recursos de saúde, atrelado a uma sorte de análises de custo-benefício. Contempla uma proposta de priorização dos danos à saúde que tende a privilegiar os danos que apresentam um custo relativo menor por morte evitada. O raciocínio básico do método é o da eficiência, evidenciado pela proposta de programação de recursos que consiste em um esforço de normatização econômica dos instrumentos (ou recursos nucleares) que realizam as atividades de saúde. Esse processo normatizador visa a aumentar as atividades e, simultaneamente, reduzir os custos, neste último caso, por meio de uma atuação sobre a composição quantitativa dos instrumentos ou sobre a combinação de recursos que compõem os instrumentos.

No texto de apresentação do método Cendes/ Opas, inicialmente, propõe-se a elaboração de um método baseado nos anos de *capacidade produtiva perdida*. Idéia que os autores dizem ser abandonada pelas dificuldades de cálculo e falta de dados disponíveis. Propõe-se pensar a capacidade potencial produtiva — o número de anos/pessoa que dispõe uma comunidade, utilizável em qualquer tipo de atividade — a partir da determinação da esperança de vida para cada idade. A idéia era verificar quantos anos/meses de capacidade produtiva eram perdidos quando uma pessoa ficava doente ou morria em tal ou qual idade. Não se esquecendo de verificar os recursos gastos pela sociedade na formação da pessoa. Nessa concepção, se uma pessoa morre, por exemplo, aos dezoito anos, tem-se uma

perda maior do que com uma que morra aos 5 anos de idade, pois a quantidade perdida de anos de capacidade produtiva potencial é quase igual, mas os recursos sociais investidos não. No jovem, a sociedade investiu, por 18 anos, recursos para a sua formação, e ele mal começou a produzir. Essa idéia de anos de capacidade produtiva perdidos orienta o método, porém, não são apresentados procedimentos para seu cálculo pela dificuldade/impossibilidade que apresenta.

4. CONCLUSÃO

Conforme foi demonstrado o planejamento dos dias atuais, tem como objetivo trazer à discussão as questões associadas às normas de planejamento e gestão, como uma das áreas da saúde coletiva brasileira que representam problemas do dia a dia na saúde pública.

A maneira de se apresentar à situação representa condições técnicas, éticas ou políticas a serem enfrentadas durante o serviço gestor, destacando suas origens e constituição além de estabelecer um atendimento digno aos pacientes de acordo com as suas necessidades.

Atualmente, o atendimento deve ser visto não apenas a quem se deve atender mas para quem precisa do atendimento. Por isso, a qualificação do gestor no âmbito técnico e administrativo, fazendo frente a sua especificação e qualificação profissional.

Certamente, a transformação do planejamento e administração em saúde muda a visão problemática de como deve ser a ação gestora englobando os seguintes fatores: técnicos de organização, gestão e avaliação às quais este personagem precisa doravante recorrer.

Enfim, a ação gestora ultrapassa os limites do setor de saúde pública, abrangendo o atendimento pleno, digno e humano à população Wiktionary.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>, 2006.
- Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, FEA - USP. **Má gestão de recursos da saúde municipal gera desperdícios**. Disponível em <http://www5.usp.br/47956/ma-gestao-de-recursos-da-saude-municipal-gera-desperdicios>, 2014.
- GIOVANELLA, Lígia. **As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina**. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1991000100004.
- MACHADO, Paulo Roberto Ferreira. **Teorias da Administração**. Disponível em http://www.portais.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=13034&folderId=72702&name=DLFE-4600.pdf.
- MEDEIROS, Emmanuela Suzy. **A gestão de pessoas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos talentos organizacionais**. Disponível em http://www.sato.adm.br/artigos/a_gestao_de_pessoas_como_ferramenta.htm.
- MENDES, Osmar. **Planejamento Estratégico**. Disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302,2009>.
- RIVERA, Francisco Javier Uribe. **Planejamento de Saúde**. Disponível em <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/plasau.html>.

6. NOTA BIOGRÁFICA

Elizabeth de Souza da Silva Nascimento

Aluna do curso de Pós Doutorado pela UNIBE – Paraguay, Doutora em Saúde Pública pela Universidad Americana – Assunção – Py, Mestre em Medicina do Esporte pela Universidade Católica – Assunção – Py. Graduada em História Natural pela Fundação Técnico Educacional Souza Marques, Docente nos ensinamentos Fundamental, Médio, Técnico e Superior.