

O médico como agente de mudanças nas organizações de saúde

The doctor as an agent of change in healthcare organizations

Wagner Cardoso de Pádua Filho¹

DOI: 10.5935/2238-3182.20140153

RESUMO

O setor de saúde tem sofrido inúmeras transformações. Há hoje crescente demanda da população por mudanças capazes de resgatar a qualidade do serviço ofertado e o retorno financeiro esperado. Empresas de saúde passam por dificuldades econômicas, financeiras e operacionais, frutos de um difícil cenário. Têm sido cada vez mais exigido dos profissionais de saúde, particularmente do médico, participação mais ativa na gestão administrativa, sob os mais diferentes aspectos, visão integrada de todo o sistema e mais engajamento na interligação entre as diversas partes envolvidas nos processos de cuidado à saúde. O papel estratégico hoje exercido pelo médico pode ser analisado sob dois ângulos: tanto como um problema quanto como uma solução. Entender a complexidade dessa relação, bem como identificar as interfaces clínicas, operacionais e estratégicas, é um grande desafio.

Palavras-chave: Gestão em Saúde; Educação Médica; Administração Hospitalar.

¹ Médico, Post Doctoral Marketing and Management University of Florida USA Professor na Faculdade de Medicina de Ipatinga – FAMEVAÇO, Ipatinga, MG – Brasil.

ABSTRACT

The healthcare sector has undergone countless transformations. There is today, increasing demand of the population for changes capable of rescuing the quality of service offered and the financial return expected. Healthcare companies go through economic, financial, and operational difficulties, the fruit of a difficult scenario. A more active participation in administrative management has been increasingly required of health professionals, particularly doctors. This participation is demanded on different aspects but aiming for an integrated vision of the whole system and more engagement in the interconnection between the various parties involved in the processes of health care. The strategic role played by the doctor today can be analyzed from two angles: as a problem and a solution. The understanding of the complexities of this relationship as well the identification of the clinical, operational, and strategic interfaces is a major challenge.

Key words: Health Management; Medical Education; Hospital Administration.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de saúde tem sofrido inúmeras transformações. Há hoje crescente demanda, tanto de gestores e prestadores de serviços quanto de boa parte da população, por mudanças capazes de resgatar a qualidade do serviço ofertado e o retorno financeiro esperado. Planos de saúde e hospitais passam por dificuldades econômicas, financeiras e operacionais, frutos do difícil cenário caracterizado por aumento progressivo dos custos de assistência à saúde decorrentes da inovação tecnológica e do aumento de complexidade dos procedimentos terapêuticos, propedêuticos e de

Recebido em: 18/03/2014
Aprovado em: 26/03/2014

Instituição:
Faculdade de Medicina de Ipatinga – FAMEVAÇO
Ipatinga, MG – Brasil

Autor correspondente:
Wagner Cardoso de Pádua Filho
E-mail: wagnerpaduafilho@hotmail.com

prevenção à saúde. Além disso, há fortes pressões por redução de preços, resultante de um mercado cada vez mais competitivo e que busca a otimização de recursos. Finalmente, o setor é constantemente influenciado pela conjuntura política e pelas decisões judiciais, com importantes impactos estratégicos nas empresas.

Nesse contexto, têm sido cada vez mais exigido dos profissionais de saúde, particularmente do médico, participação mais ativa na gestão administrativa, sob os mais diferentes aspectos, visão integrada de todo o sistema e mais engajamento na interligação entre as diversas partes envolvidas nos processos de cuidado à saúde.

Durante muito tempo houve uma barreira quase que intransponível entre o médico e a administração hospitalar. De um lado, a administração do hospital via o médico como um colaborador não comprometido, desalinhado dos processos operacionais, pouco preocupado com os resultados financeiros da empresa e que visava apenas à realização de seus interesses pessoais; de outro, o médico, percebendo a queda contínua do seu faturamento e das condições de trabalho, responsabilizando a administração do hospital por boa parte de seus problemas.

No âmbito da gestão de empresas de saúde, o médico tem importância crucial. Seu papel estratégico pode ser atualmente analisado sob dois ângulos: tanto como um problema quanto como uma solução. Entender a complexidade dessa relação, bem como identificar as interfases clínicas, operacionais e estratégicas, é um grande desafio. Existem certamente algumas barreiras que dificultam a maior participação do médico como elemento de mudança das organizações de saúde:

- a. **barreiras de formação acadêmica** – a grade curricular dos cursos de Medicina não ensina os fundamentos de gestão em saúde, como gestão da qualidade, de processos, pessoas, finanças ou planejamento estratégico;
- b. **barreiras culturais** – já desde a formação acadêmica o médico é educado em um ambiente de muita competição, o que favorece a formação de um profissional individualista e egocêntrico. Ao mesmo tempo, habitualmente são resistentes a mudanças e presos a paradigmas do passado.

Finalmente, há em geral dificuldade de organização e administração do próprio tempo;

- c. **barreiras operacionais** – um dos aspectos principais está relacionado à participação do médico nos processos operacionais. Primeiramente, muitos médicos têm dificuldade de trabalhar em equipe, aceitar críticas e intervenções externas, bem como delegar poderes. Além disso, são avessos a normas, protocolos, indicadores preestabelecidos, preenchimentos de guias e cumprimento de etapas. Isso os mantém distantes de uma visão ampla e completa de todo o sistema, tornando-o, inclusive, descompromissado com os resultados operacionais e financeiros. Outro aspecto refere-se à acentuada resistência em aceitar o monitoramento de suas práticas e resultados assistenciais.

Observa-se que a maior parte dos entraves é de origem cultural e de formação técnica. Por isso, para o médico tornar-se a solução e agente efetivo de mudanças nas organizações de saúde, é fundamental inicialmente passar por transformações na formação profissional, com o advento do ensino dos conhecimentos básicos de administração, desde a graduação médica até a vida prática cotidiana. A tomada de decisão, já comumente bem exercida sob o contexto clínico, passa a ser relevante e demandada também no âmbito estratégico e de gestão. É vital a mudança de postura, mais colaborativa e cooperativa, voltada para o trabalho em equipe e o comprometimento com os resultados, assumindo o real papel de liderança. O envolvimento responsável nos processos operacionais é outro aspecto primordial, não só do ponto de vista clínico, mas principalmente administrativo.

REFERÊNCIAS

1. Pádua Filho WC, Meira B, Siqueira C. Inovação como um desafio para as empresas de saúde: a experiência em hospital privado. *Rev Admin Hosp Inov Saúde*. 2014; 11(2):58-66.
2. Kronemberger AC, Bicalho AMSC, Teixeira RF, Pádua Filho WC. *Marketing em Organizações de Saúde*. Rio de Janeiro: FGV; 2010.