



Mara Machado

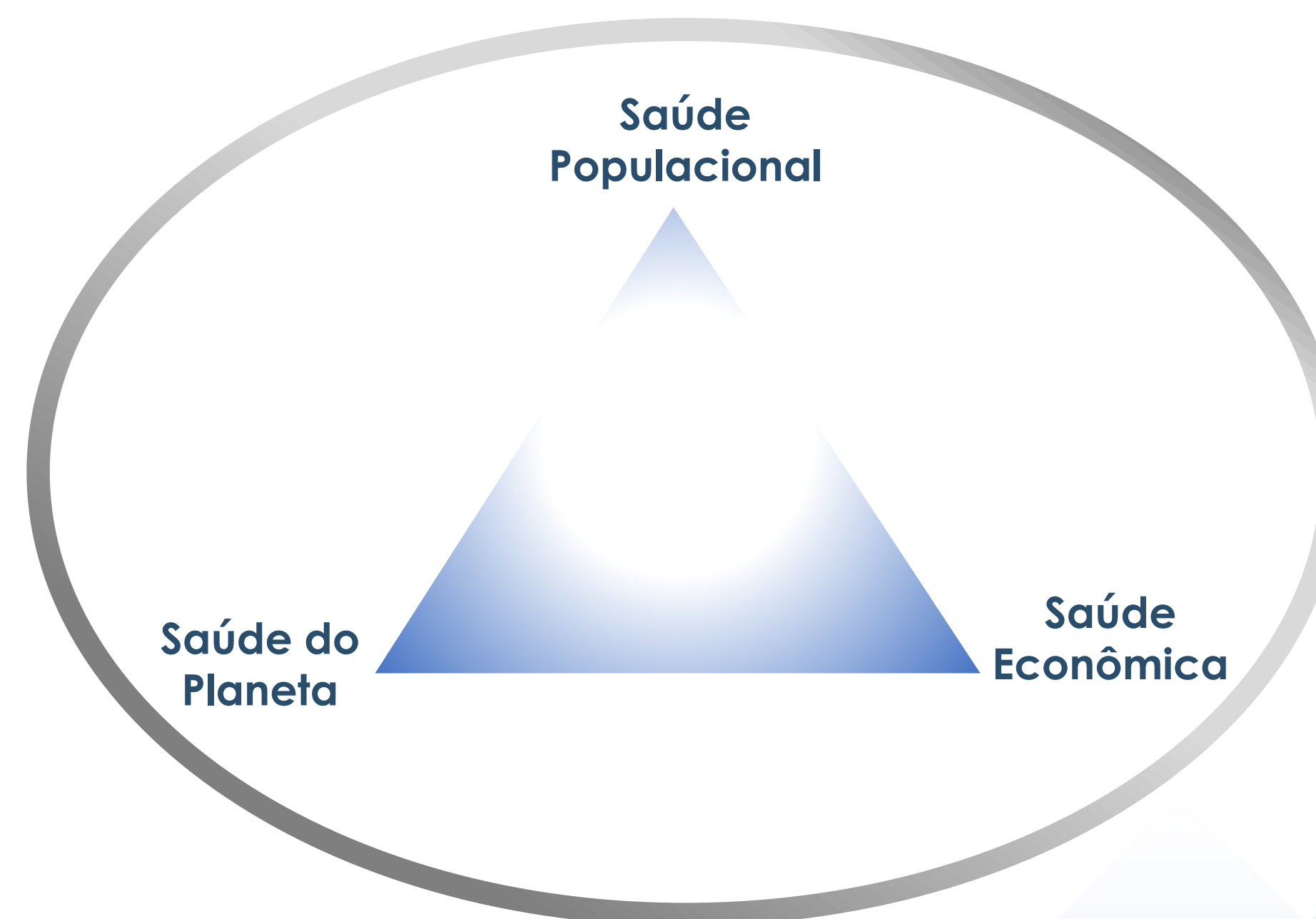
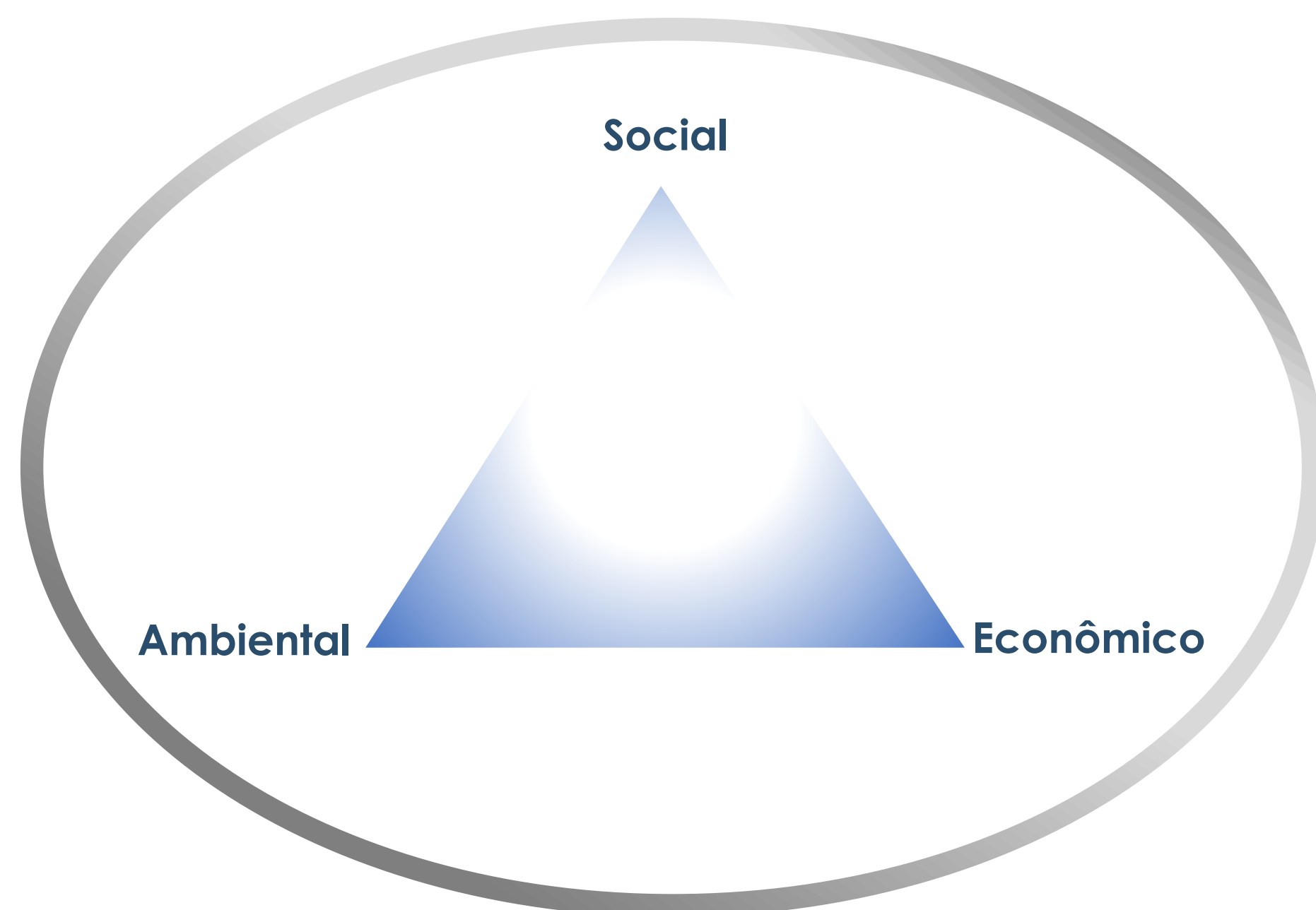
Palestra:

Gestão e Sustentabilidade no
Sistema de Saúde Brasileiro



Desafios para o Sistema Único de Saúde

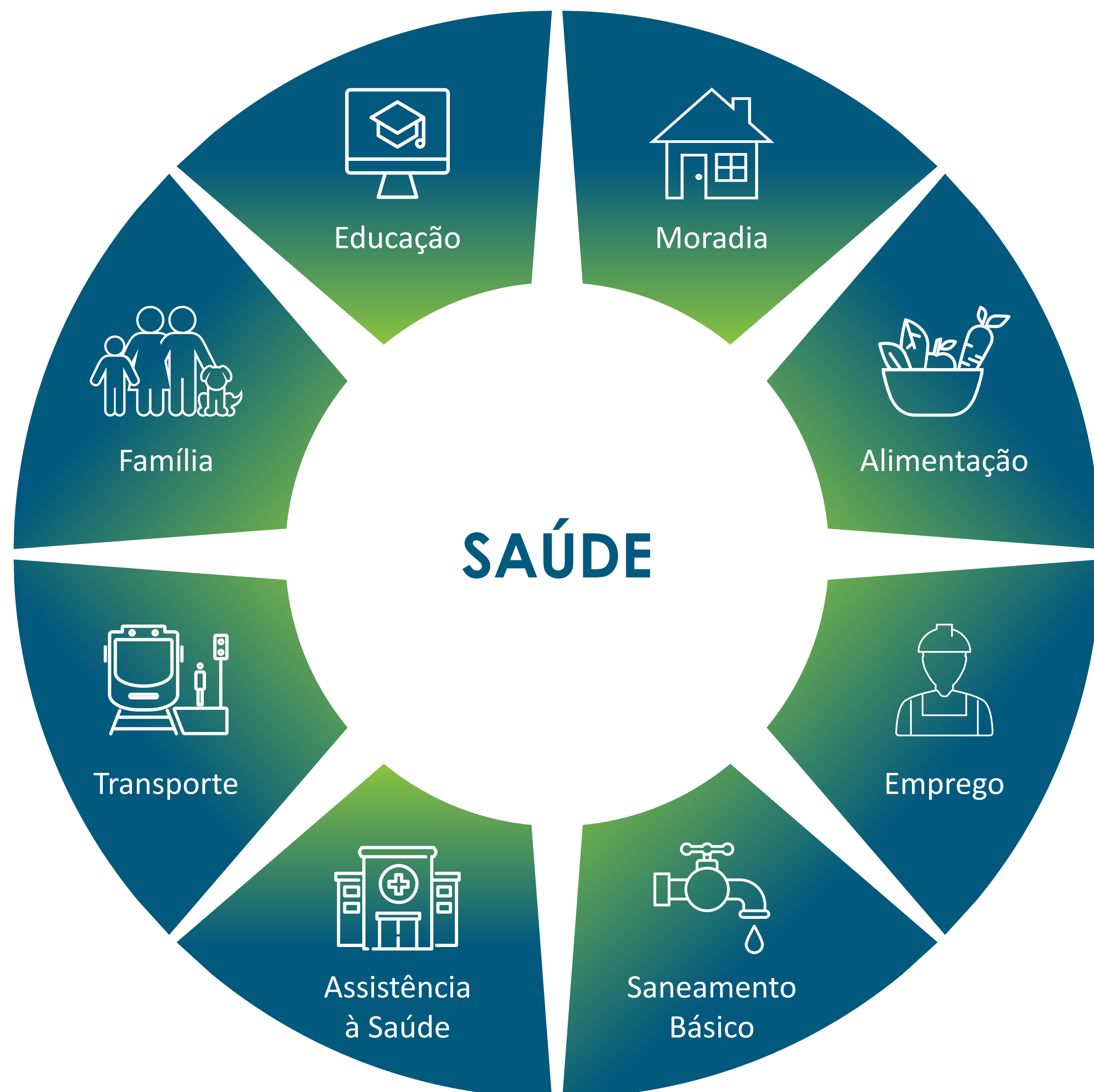
O triste paradigma dominante, que coloca em **campos opostos economia e saúde, mercado e sociedade, estado e iniciativa privada**, deve ser substituído por uma perspectiva que **integra os campos econômicos, sociais e ambientais**.



A definição de saúde da Organização Mundial da Saúde: **“um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não meramente a ausência de doença ou enfermidade”**. 1946

Esta definição trouxe um olhar amplo, positivo e fugindo dos 5 Ds do modelo biomédico vigente (*death, disease, disability, discomfort, dissatisfaction*), ou morte, doença, incapacidade, desconforto e insatisfação.

Desafios para o Sistema Único de Saúde



Ecosistema Colaborativo para enfrentar desafios complexos

As medidas usuais de resultados de saúde (por exemplo, mortalidade infantil, expectativa de vida, etc.) não estão ligados diretamente aos serviços de saúde, pois dependem de outros determinantes da saúde.

Apenas 10-15% dos ganhos na expectativa de vida são atribuíveis aos cuidados de saúde (Leys 2009, 6).

No entanto, as medidas existentes de cobertura de saúde tendem a se concentrar em **avaliações quantitativas de acesso a serviços de saúde.**

A SITUAÇÃO ATUAL



Os fatores contextuais que são externos as organizações de saúde mudaram em ritmo mais rápido que os fatores internos que estão sob a governabilidade dos serviços.

Isso fez com que as intervenções no cuidado não se adaptassem, em tempo, às mudanças contextuais, especialmente demográficas e epidemiológicas.

Aqui reside a crise dos sistemas de saúde que foram concebidos e desenvolvidos com uma presunção de continuidade de uma atuação voltada para as condições e eventos agudos.

Como consequência, temos uma situação de saúde do século XXI sendo respondida por um sistema de saúde desenvolvido no século XX.

Nos últimos anos, a agenda tem sido constrangida e empobrecida por uma fixação desproporcional na **Qualidade dos Cuidados de saúde**(**segurança do paciente, desfecho, valor, experiencia..**), sem reconhecer a **Qualidade da Gestão**.

Transformações do Sistema

O que levou as organizações do passado a entrarem em colapso forma os mesmos fatores que levam as empresas modernas a perderem a relevância.



A estrutura dos hospitais no sec. XVIII.

Transição epidemiológica

Transição demográfica

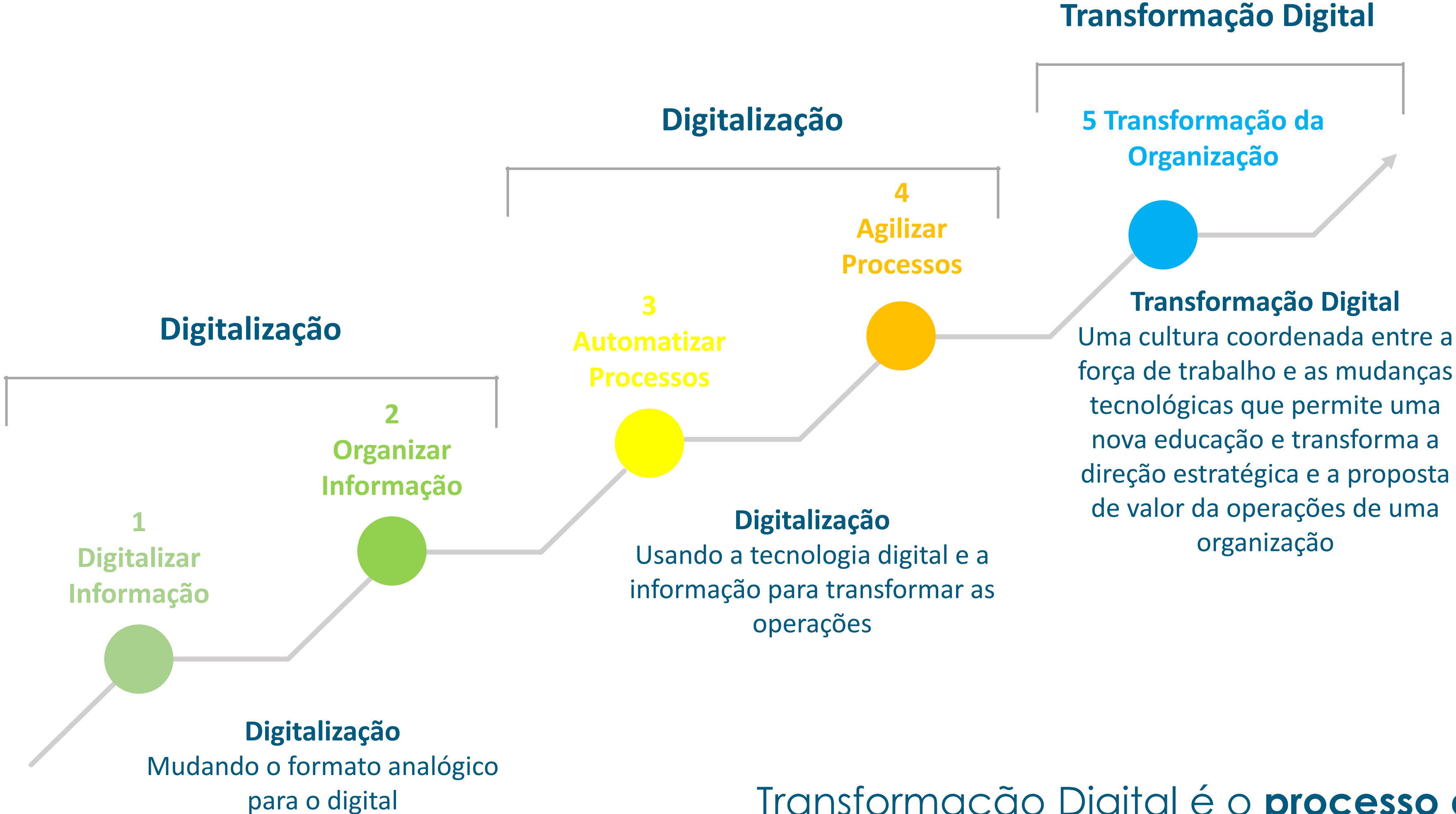
Transição Tecnológica



A estrutura dos hospitais de hoje, é a mesma estabelecida no sec. XVIII.

De acordo com Gopal G. et al., **a saúde tem o menor nível de inovação em comparação com outras indústrias**, como mídia, finanças, seguros e varejo, contribuindo para o crescimento limitado da produtividade do trabalho.

Transformações do Sistema



Transformação Digital é o **processo de mudança na gestão das instituições de saúde** e nos serviços médicos desencadeado pela adesão às novas tecnologias de informação, controle de dados e conectividade.

Transformações do Sistema

Evolução dos SIS em saúde segundo “eras” tecnológicas



PMC PubMed Central

Saúde 4.0: “pense em valor, não em tecnologia”

A transformação digital pode ajudar o sistema a reduzir custos, eliminar ineficiências, melhorando os resultados de saúde da população.

O SISTEMA DE SAÚDE RUMO AO COLAPSO?

Mais do mesmo não resolve os problemas da saúde...
Gastamos mais e produzimos menos saúde.

A diferença é que hoje entendemos o que leva um sistema ao colapso e podemos agir para contrabalancear esses fatores.

Novas estruturas, não apenas novas tecnologias.



Só a inovação pode salvar o sistema de saúde.

O maior acesso às informações de saúde do paciente é essencial para melhorar a qualidade, eficiência e segurança da prestação de cuidados de saúde.

No entanto, pouco progresso foi feito para determinar como as informações de saúde do paciente, tanto administrativas quanto clínicas, podem ser compartilhadas eletronicamente em tempo real entre os prestadores de serviços de saúde.

Dogmas, instrumentos e conceitos precisam ser atualizados

O hospital como o conhecemos não é mais o futuro dos serviços de saúde.

Os desenvolvimentos na genética, na tecnologia da informação e na nanotecnologia estão mudando a abordagem aos cuidados de saúde, uma vez que esta tende para a personalização e move-se cada vez mais para fora do ambiente hospitalar.

Rupturas

Sistema Fragmentado
Atenção aos eventos agudos

Visão de Intervenção

Gestão dos Meios

Produção de Tarefas

Cuidado Centrado na Doença

Oportunidades

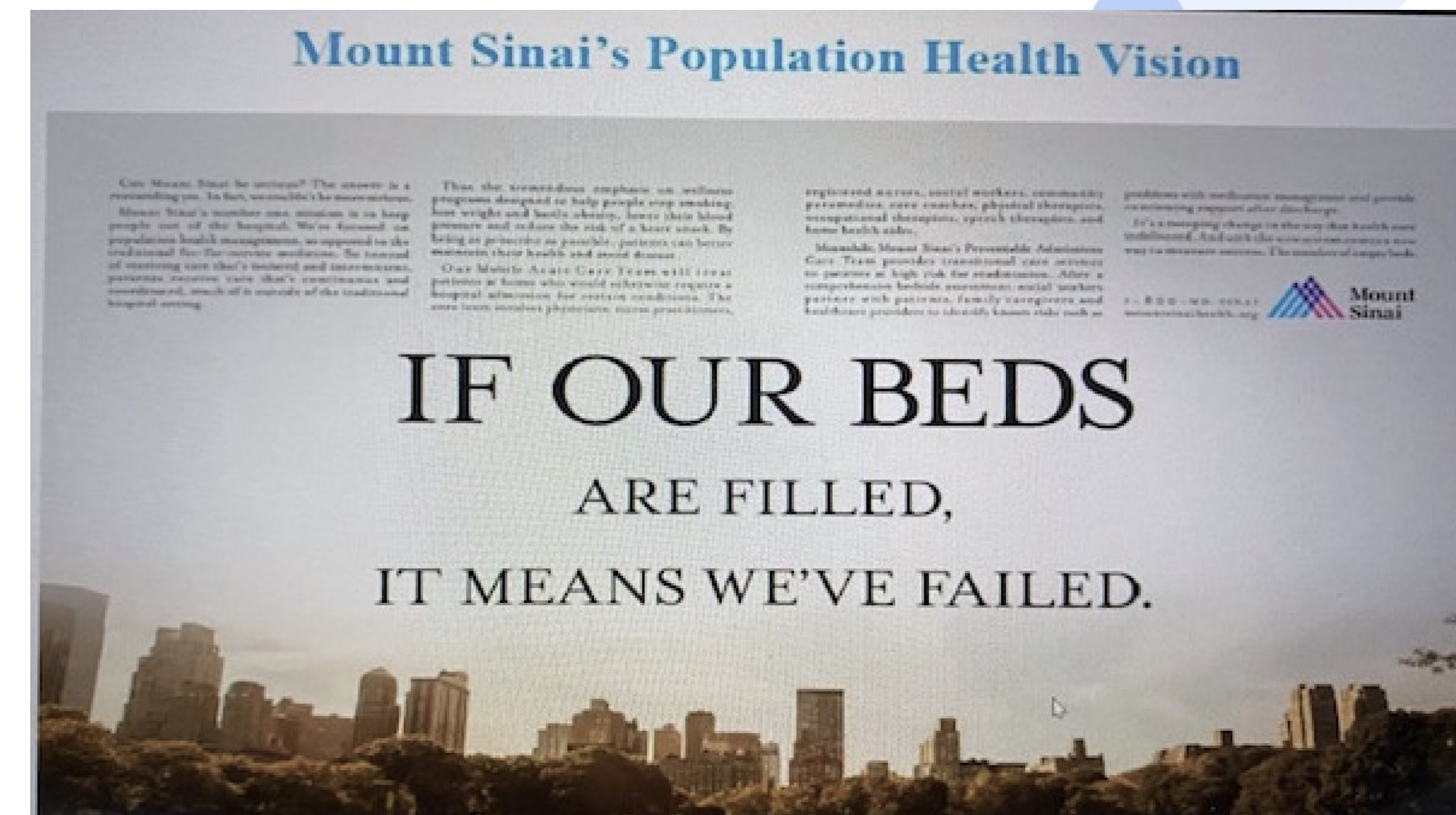
Redes de Atenção à Saúde

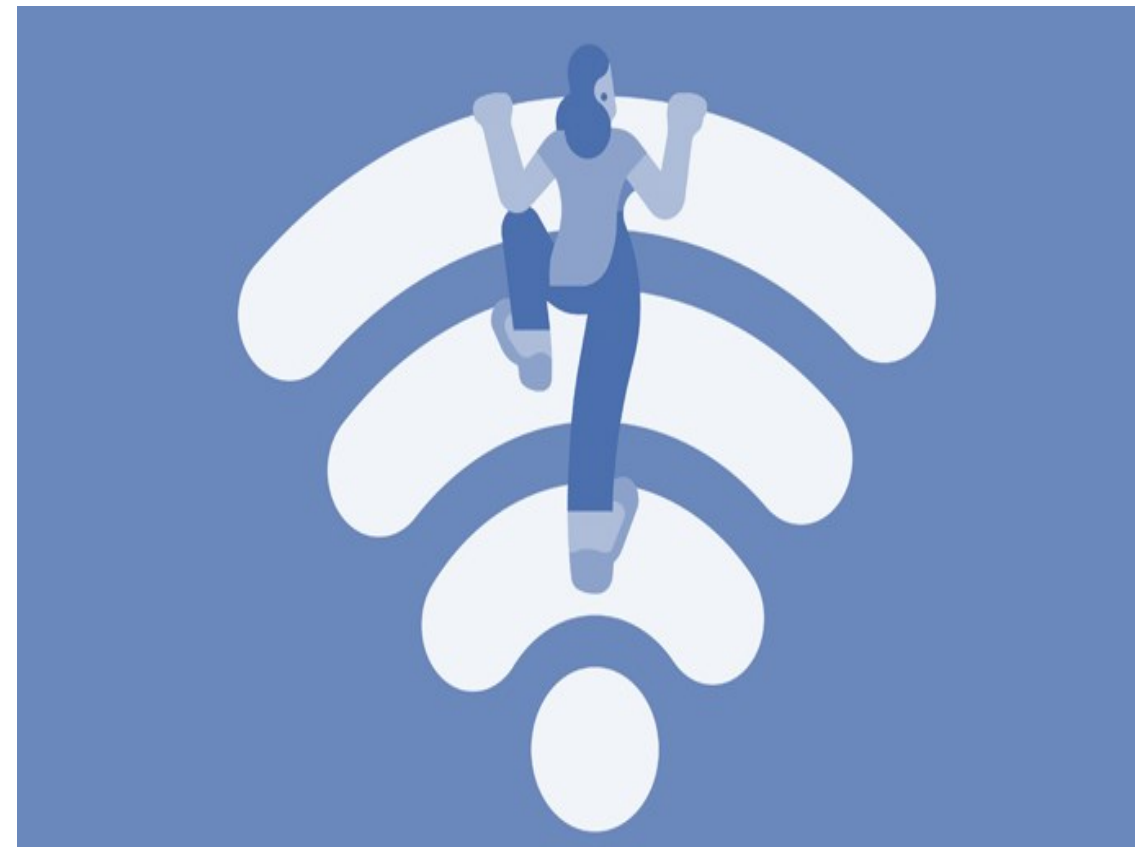
Atuação sobre os determinantes sociais
da saúde

Saúde Populacional

Visão de Integração do Cuidado

Cuidado Centrado na Saúde





**Fazer a jornada da transformação está sendo difícil.
Muitas partes interessadas são afetadas e têm
interesse em permanecer na forma atual.**

- ✓ **Médicos e cirurgiões** ainda querem usar seus equipamentos e serviços de uma maneira que faça com que o hospital suporte a maior parte dos encargos financeiros;
- ✓ **Os enfermeiros** ainda querem cuidar generosamente dos pacientes e gostariam de ficar mais tempo para poder mostrar tudo o que podem oferecer;
- ✓ **Os pacientes** querem isso como um local que aceitará a responsabilidade de cuidar de uma doença que, em 80% das vezes, por omissão ou comissão, eles tiveram um papel causador;
- ✓ **Os administradores** ainda querem ganhar dinheiro nesse tipo de prestação de serviços.

**A tecnologia, a ciência e a economia estão conspirando para combater
essas circunstâncias predominante.**

Dogmas, instrumentos e conceitos precisam ser atualizados

Criar procedimentos e regras, não resolve, pois **padronizar o caos** somente levará a organização ao declínio.

Modelo	Ferramentas/ Filosofias	Resultado
Gestão da Qualidade Planejamento Controle Garantia Melhorias	Kaizen Seis Sigma Lean Just in Time Canvas Investigação e Análise de Tendencias Gerenciamento de Mudanças Benchmarking Matriz de Prioridades Diretrizes Baseadas em Evidências	Segurança do Paciente Experiência do Paciente Valor Desfecho Resultado Clínico

O conceito de Gestão é criação de valor, e este se distancia quando se foca somente em ferramentas.

As ferramentas permanecem no ambiente e na época em que foram idealizadas, as quais remontam aos primórdios da revolução industrial.

O mundo está mais social, e a gestão continua acreditando que eficiência se conquista com o trabalho repetitivo, padronizado e individualizado.

Como Diminuir o Abismo entre as Necessidades da Sociedade e a Lentidão do Sistema de Saúde?



- 1. Aprender/usar ferramentas de gestão:** só aprendemos a nadar, entrando na água. As mudanças não são um opção. É imperativo. O método é simples: “Learning by doing” (pular na água).
- 2. Cultura do aprendizado:** os humanos são resistentes à mudança. As empresas seguem a lógica: *sempre fizemos assim*. A propensão a mudança era um diferencial. Agora tem que ser o motor do negócio.
- 3. O Sistema de Saúde precisa quebrar com a lógica linear – Lógica do Mais.**

A noção de que sempre precisamos de mais para ter mais.

A ideia de que para **fazer mais coisas precisamos de mais pessoas;**

para fazer algo com **mais qualidade precisamos de mais tempo;**

para fazer **mais rápido precisamos de mais estresse;**

e de que se quisermos **um grande resultado temos que fazer um grande investimento.**

Não temos falta de soluções, de métodos, muito menos de processos.
O que nos falta é a habilidade de construir juntos.

O que Precisamos?

ESTRUTURA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE



Adaptado do The Institute of Internal Auditors

Implantar os princípios e construir uma cultura de qualidade

Um sistema de gestão da qualidade é definido como um sistema formalizado que **documenta processos, procedimentos e responsabilidades para alcançar as políticas e objetivos da qualidade.**

O Sistema de Gestão da Qualidade é a **coordenação de atividades inter-relacionadas** e interativas que determinam a política e os objetivos da qualidade, além de fornecer às organizações de saúde orientações e regras para o alcance de suas metas.

O que Precisamos?

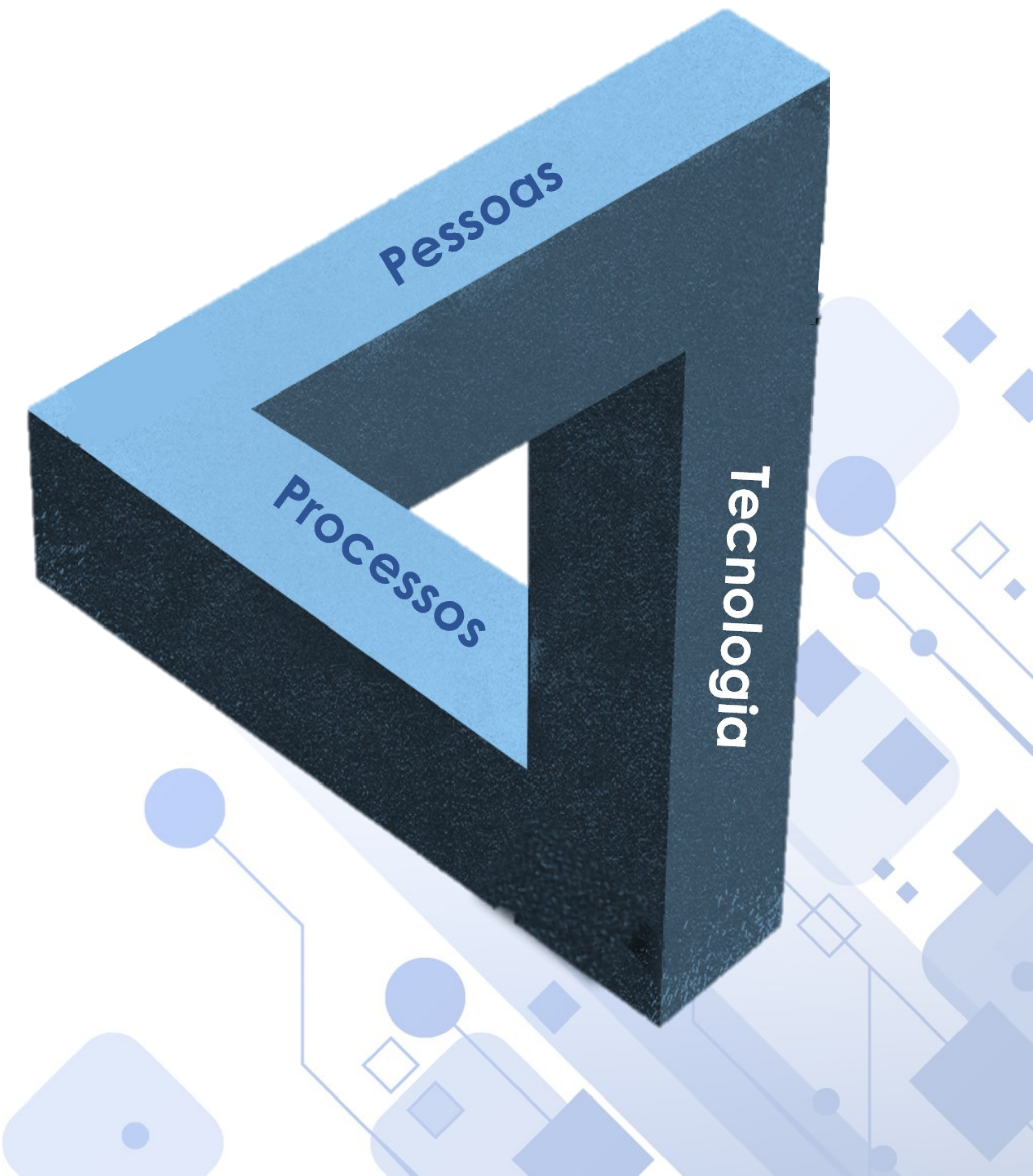
Transformar o Sistema

95%
de Transformação

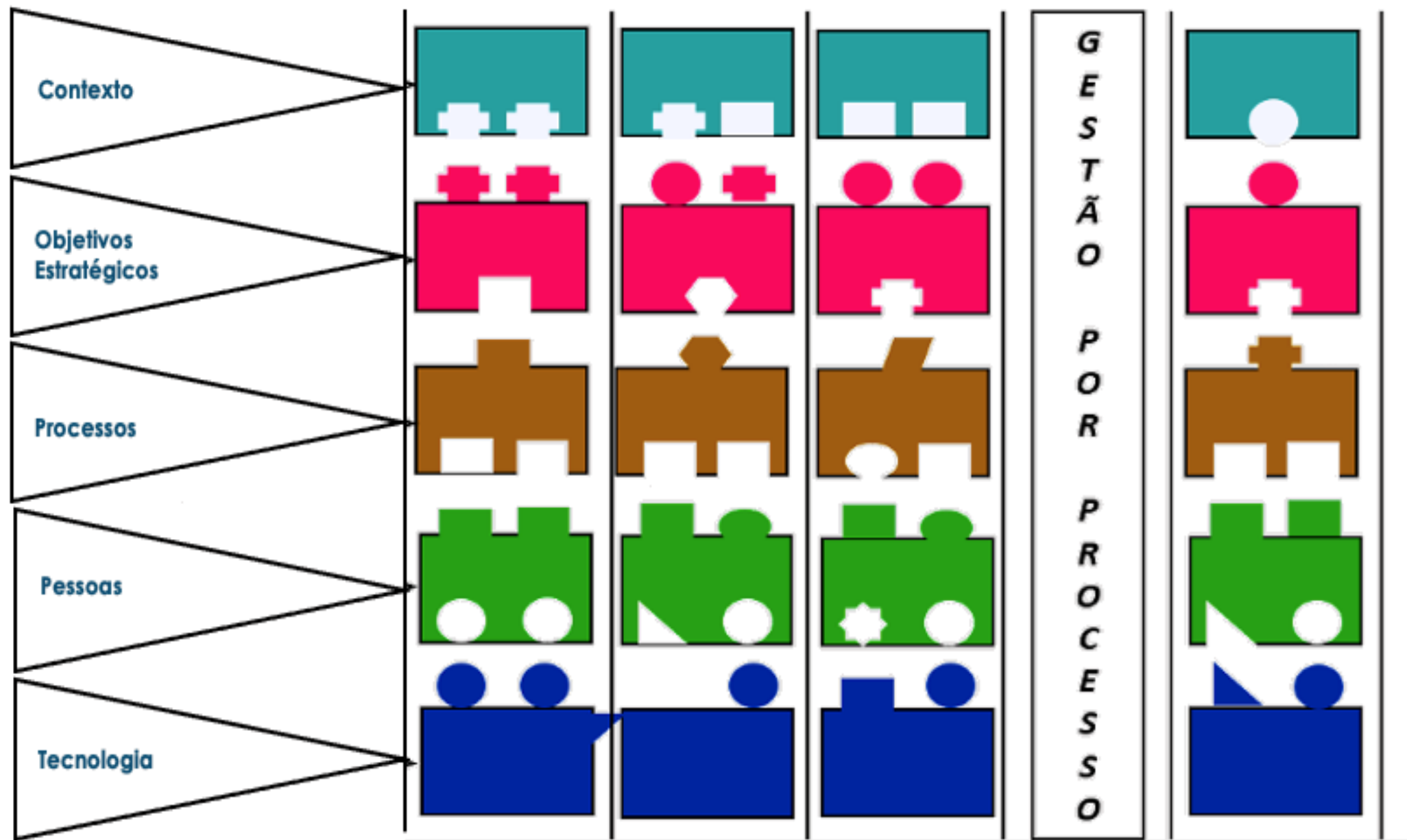
apenas
5%
de Digital

Transformação é sobre **Pessoas e Cultura** e não apenas sobre ferramentas e tecnologia.

Transformação é sobre **transformar a empresa, a cultura e por fim também as pessoas.**



O que Precisamos?



O funcionamento de uma organização depende das escolhas que a administração faz em relação aos objetivos da empresa, estrutura, distribuição de atividades, coordenação, comunicação e atribuição de responsabilidades e autoridade.

A estrutura segue a estratégia e não vice e versa - a máquina está “pronta”, contudo sem saber para onde ir.

Estrutura Organizacional

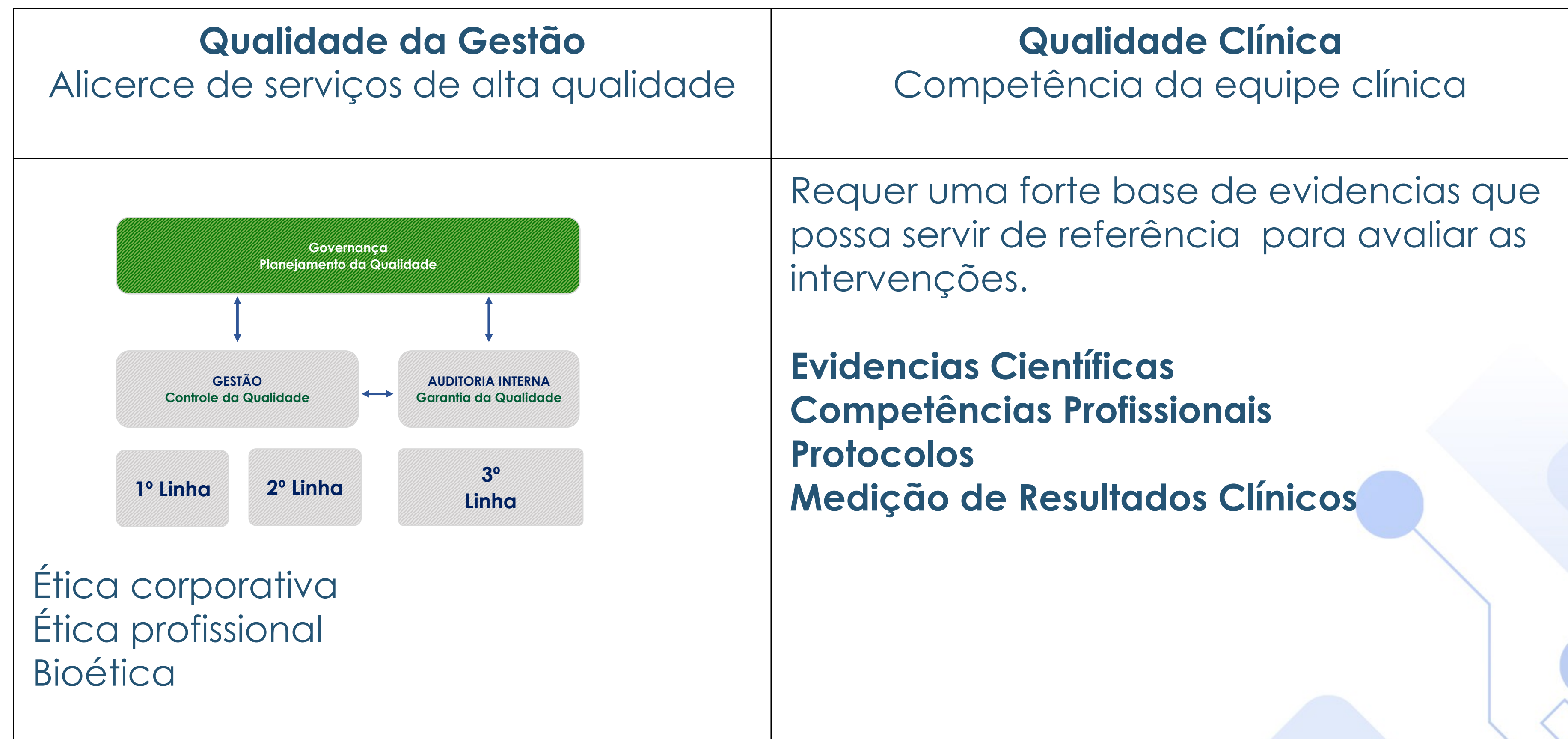
“A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a **autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais**”. Vasconcellos (1989:3)

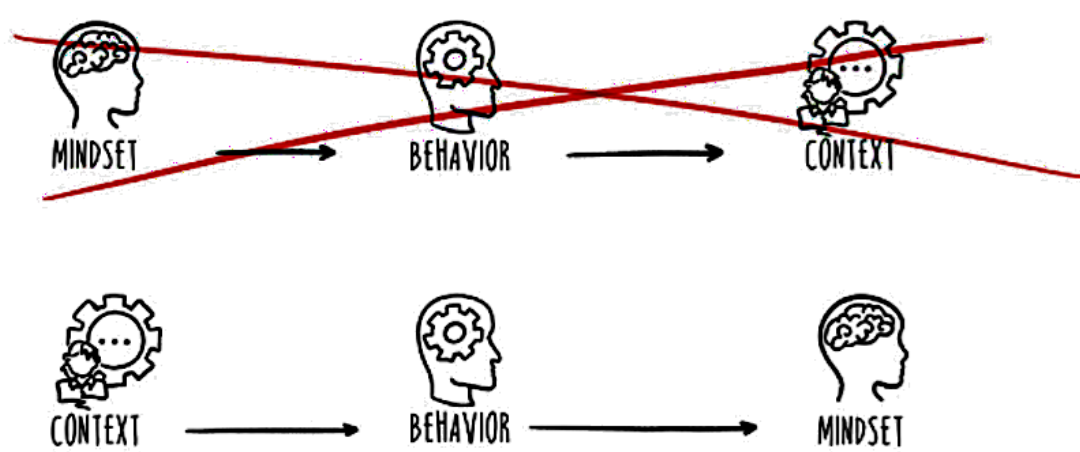
Onde Estamos?

As tentativas de melhorar a qualidade dos cuidados tem sido muitas vezes sustentadas por uma **compreensão biomédica da qualidade.**

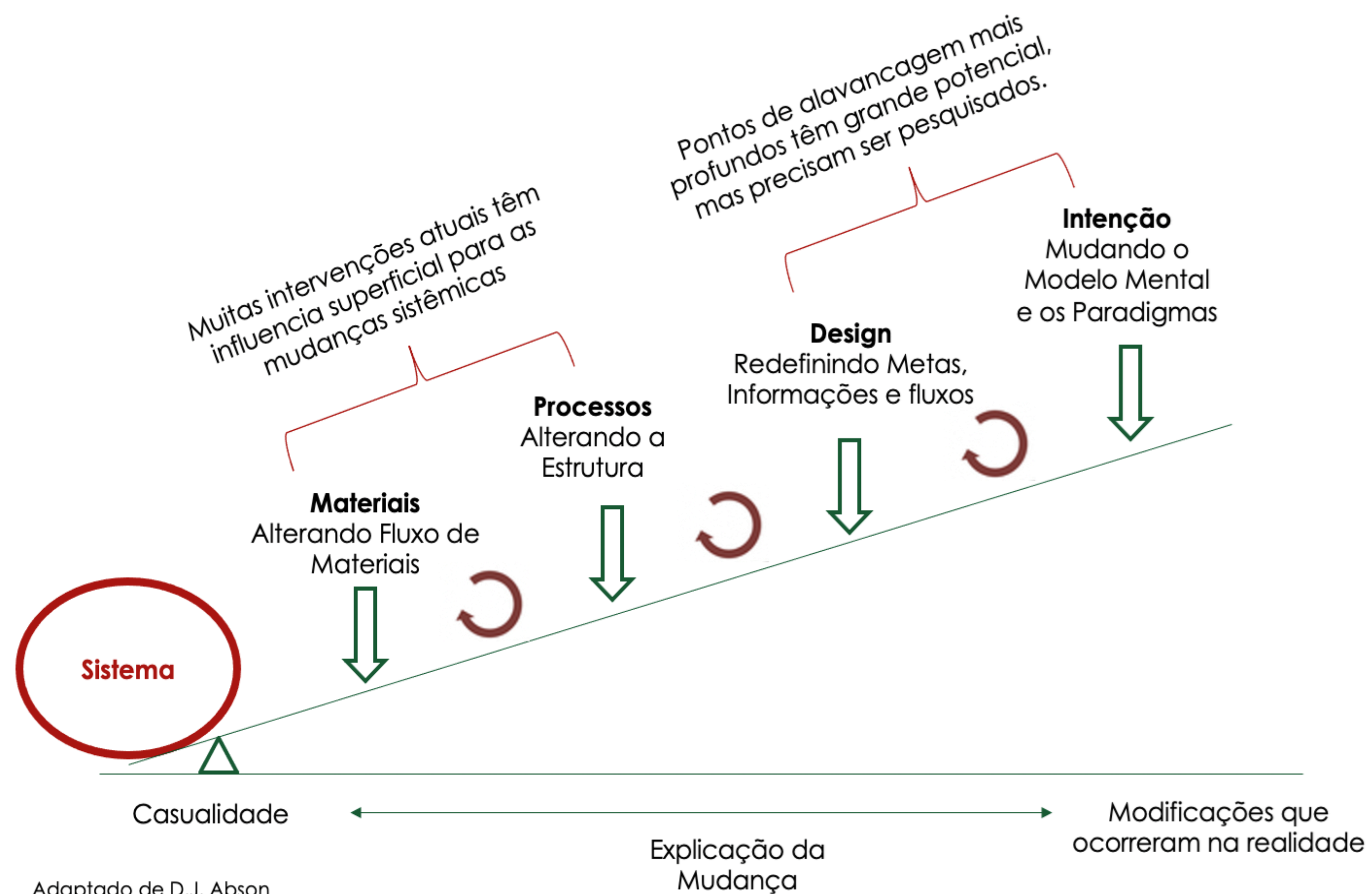
A conceituação de padrão ouro de qualidade orientado por diretrizes clínicas.

O que leva a um enfoque restrito.





Como Mudamos a estrutura dos sistemas para produzir mais do que queremos e menos do que é indesejável.



Adaptado de D.J. Abson

Essa ideia de pontos de alavancagem não é exclusiva da análise de sistemas - está embutida nas lendas: a bala de prata, a cura milagrosa, a passagem secreta, a senha mágica, a maneira quase sem esforço de atravessar ou pular obstáculos enormes.

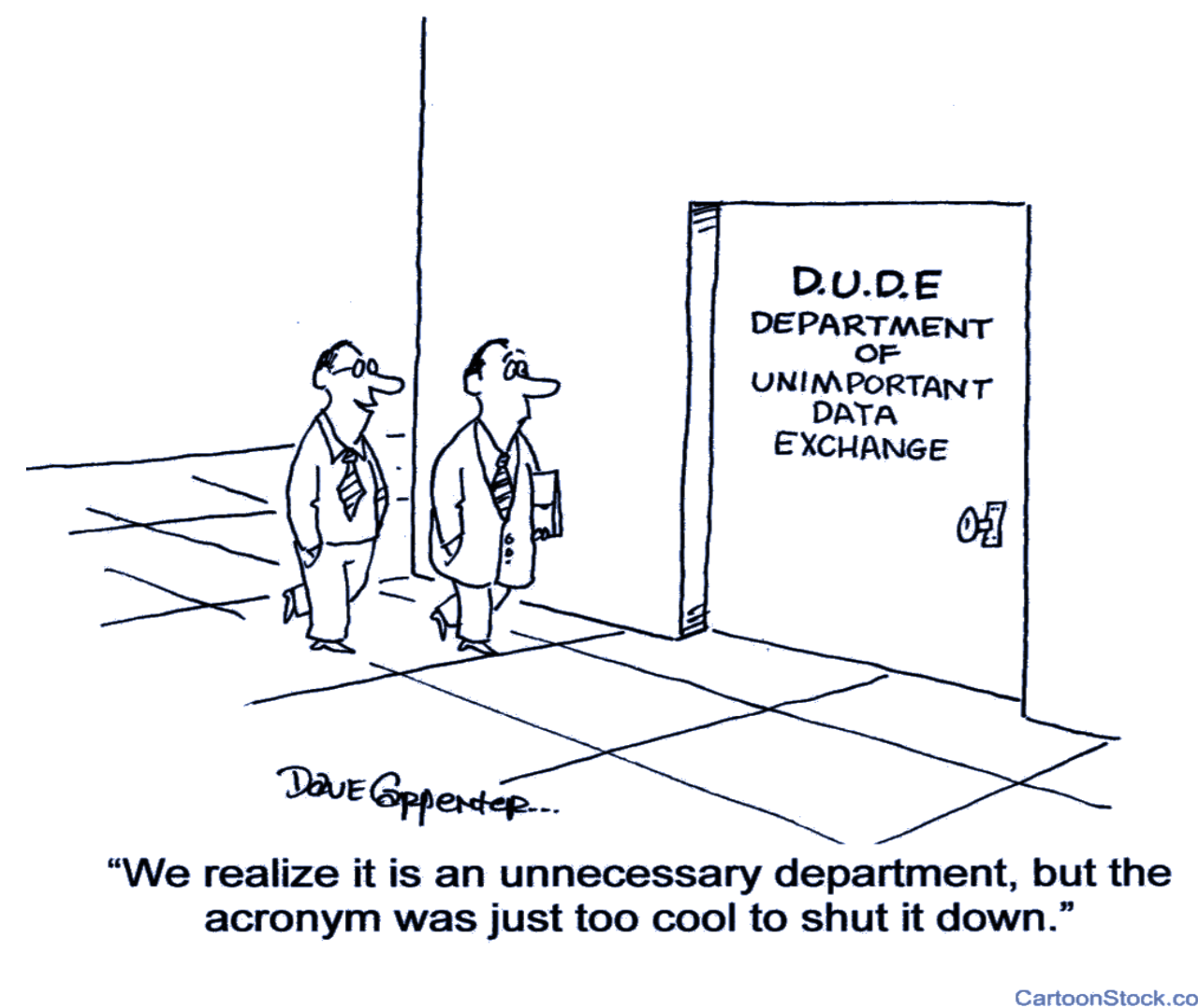
Não queremos apenas acreditar que existem pontos de alavancagem, queremos saber onde eles estão e como colocar nossas mãos neles. Pontos de alavancagem são pontos de poder.

O setor da saúde tem sido “justamente” referido como um gigante adormecido em matéria de ações sobre qualidade, segurança, as alterações climáticas e a sustentabilidade.



A forma e as ideologias do sistema de saúde brasileiro, desempenha um papel no qual é promovida uma abordagem cada vez mais biomedicalizada e de doença, proporcionando uma narrativa empresarial convincente para poucos dentro do sistema.

Nossa intenção não é relembrar os desafios que o setor da saúde tem enfrentado, mas sim destacar as oportunidades para que jogadores titulares tomem medidas e impulsionem a evolução.



De acordo com o historiador de negócios americano Robert Sobel, o governo britânico criou um cargo público em 1803 que exigia que um homem ficasse nas falésias brancas de Dover com uma luneta e tocasse uma campainha se visse Napoleão chegando. Napoleão morreu em 1821; o trabalho continuou até 1945.

Peter Drucker cunhou a expressão “**abandono organizado**” para descrever o processo pelo qual podemos liberar recursos comprometidos com a manutenção de coisas que não mais contribuem para o desempenho e não produzem mais resultados.

Com o tempo, organizações e indivíduos tornam-se sobrecarregados por ações improdutivas e desnecessárias.

Regularmente, devemos avaliar impiedosamente todas as funções e descartar aquelas que não mais contribuem.

[Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, pág.74]

Obrigado!

Mara Machado

www.iqg.com.br

mara.machado

mara@iqg.com.br