

Diagnóstico nos municípios, estados e das unidades de saúde: ferramenta para a formulação de Gestão nas Instituições de Saúde

Diagnosis of the municipalities, states and health units: a tool to formulate the
Management Plan in Health Institutions

Diagnóstico de los municipios, estados y de las unidades de salud: herramienta para la
formulación del Plan de Gestión en las Instituciones de Salud

*Eduardo Martinho**
*Paulo Roberto Segatelli Camara***

RESUMO: Este estudo teve por objetivo demonstrar as atividades realizadas pelo Departamento de Diagnóstico da Pró-Saúde no período de 2002 a 2010, demonstrando a análise dos Diagnósticos, Licitações e Estudos de Viabilidade Assistencial, Econômico e Financeiro e Visitas Técnicas, realizadas nas estruturas de saúde dos municípios brasileiros, envolvendo as Secretarias Estaduais de Saúde, Secretarias Municipais, Santas Casas de Misericórdia e Hospitais Públicos e Privados.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde. Unidades de Saúde. Hospitais.

ABSTRACT: This study aimed at showing the activities done by the Diagnostic Department of *Pró-Saúde* (Program for Restructuring Professional Training in Health) from 2002 to 2010 concerning the Diagnosis, Bids and Financial, Economic and Support Feasibility Studies and Technical Visits paid in the health structures of the Brazilian municipalities involving the State Health Offices, Municipal Offices, *Santas Casas de Misericórdia* (Medical Institutions) and Private and Public Hospitals. The importance of the diagnosis as a management support tool is stood out.

KEYWORDS: Health. Health Centers. Hospitals.

RESUMEN: Este estudio tuvo por objetivo demostrar las actividades realizadas por el Departamento de Diagnóstico de la Pro-Salud en el periodo de 2002 a 2010, referente a los Diagnósticos, Licitaciones y Estudios de Viabilidad Asistencial, Económico y Financiero y Visitas Técnicas realizadas en las estructuras de salud de los municipios brasileños involucrando las Secretarías Estatales de Salud, Secretarías Municipales, Santas Casas de Misericordia y Hospitales Públicos y Privados. Se destaca la importancia del diagnóstico como herramienta de apoyo a la gestión.

PALABRAS-LLAVE: Salud. Centros de Salud. Hospitales.

Introdução

O termo Diagnóstico (diagnos-ticu = dia “através de, durante, por meio de” + gnosticu = “alusivo ao conhecimento de”), *lato sensu*, vem a ser: conhecimento (efetivo ou em confirmação) sobre algo, ao momento do seu exame; ou descrição minuciosa de algo, feita pelo examinador, classificador ou pesquisador; ou juízo declarado ou proferido sobre a característica, a composição, o

comportamento, a natureza, entre outros, de algo, com base nos dados e/ou informações deste obtidos por meio de exame.

Também se costuma dizer diagnose como sinonímia, com o mesmo significado. Todavia, etimológica e gramaticalmente no vernáculo, deve-se anotar que a forma ‘diagnose’, como substantivo originário, é preferível a diagnóstico, que tem natureza originária de adjetivo, e posteriormente, com o

uso, passou a ser entendido como adjetivo substantivado.

Já na área de saúde, o diagnóstico médico, segundo o dicionário Aurélio, é: “conhecimento ou determinação duma doença pelo(os) sintoma(s) ou sinal(is) e/ou mediante exames diversos”.

Trata-se do processo médico, voltado à identificação de uma eventual doença. Um conjunto de dados, formado a partir de sinais e sintomas, do histórico clínico, do

*Administrador de empresas. Mestre em Liderança. Especialização em Administração Hospitalar e em Saúde. Assessor técnico da Pró-Saúde. E-mail: eduardo@prosaude.org.br

**Administrador hospitalar. MBA em Gestão empresarial. Mestre em Liderança. Superintendente da Pró-Saúde. E-mail: paulo@prosaude.org.br

exame físico e dos exames complementares (diagnóstico por imagem, laboratoriais, entres outros), é analisado pelo profissional de saúde e retradado em uma ou mais doenças. A partir desse estágio, é feito o planejamento para eventual intervenção (o tratamento) e/ou uma previsão da evolução do prognóstico.

Quando o paciente vai a um profissional de saúde, nunca consultado anteriormente, o profissional realiza o diagnóstico do paciente. Nesse diagnóstico, o profissional efetua a medição da pressão, temperatura, entre outros, e perguntas ao paciente como: nome, peso, idade, quais hábitos e vícios, quais os sintomas e outras informações, para diagnosticar o problema e prescrever um tratamento adequado.

O termo diagnosticar também é utilizado no mundo dos negócios, para analisar as estruturas organizacionais. Muitas vezes, o “diagnóstico” é confundido com “auditoria”, que, regra geral, além da diferença de nomenclatura, trata-se de atividades que possuem finalidades diferentes.

Nas estruturas de saúde, é de fundamental importância a realização do diagnóstico para a formulação de políticas e elaboração do plano de ação, visando à melhoria e desenvolvimento sustentável das Instituições de Saúde.

Metodologia

O diagnóstico organizacional consiste na primeira etapa de um processo de consultoria ou assistência técnica e visa a proporcionar à organização as condições necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento, de modo que seu desempenho atinja níveis satisfatórios de efetividade, eficácia e eficiência.

No diagnóstico de organizações de saúde, o primeiro passo consis-

te no estudo da macrorregião onde a unidade de saúde está inserida, analisando os aspectos históricos, geográficos, demográficos, econômicos, educacionais e de saúde. Nas cidades, torna-se necessário realizar esse diagnóstico para priorizar os programas e projetos, e, na área da saúde, para elaborar o relatório de gestão e o plano municipal de saúde. Serve de base, também, para o planejamento do Estado.

O diagnóstico situacional de saúde pública é de fundamental importância para a formulação de programas de atendimento às exigências para o repasse de recursos. É uma importante ferramenta para definir qual o melhor modelo de gestão e quais são eles, e as fontes dos recursos necessários para financiar os serviços a serem oferecidos à população. Serve para orientar a implementação de normas operacionais de assistências à saúde, que ampliam a responsabilidade dos municípios na atenção básica, e realizar a regionalização dos serviços de saúde.

O segundo passo é realizado nos estabelecimentos de Saúde, onde “Diagnosticar” é realizar uma análise detalhada envolvendo, entre outros itens, da área física: localização, equipamentos, recursos humanos e organização, identificando a capacidade instalada, os fluxos internos, análise econômica e cumprimento de normas e exigências legais.

O diagnóstico de saúde nos estabelecimentos de saúde é feito em três etapas:

1ª Etapa: reunião com o corpo funcional, em que onde são expostos os objetivos do diagnóstico, deixando claro que a maior parte do trabalho depende das informações de cada unidade. A seguir, é feita a entrevista com os responsáveis de cada setor para conhecer a estrutura, rotinas e procedimentos operacionais padrão;

2ª Etapa: Análise das informações e documentos obtidos nas entrevistas individuais. São comparados com a legislação vigente, objetivando sugestões específicas de melhorias em cada aspecto analisado;

3ª Etapa: Apresentação dos resultados com o prognóstico e sugestões para a melhoria de cada atividade da instituição.

Nas unidades de saúde, é efetuada a análise da entidade mantenedora, dos serviços administrativos, de apoio, enfermagem, médicos e auxiliares de diagnóstico e tratamento.

Trata-se de uma avaliação integral da instituição para fornecer informações detalhadas, sendo analisados os aspectos culturais, técnicos, econômicos e políticos, para conhecer o mercado e subsidiar a tomada de decisão, para elaborar o planejamento estratégico e estabelecer um plano de ação.

São realizados os seguintes levantamentos: levantamentos documentais da instituição, envolvendo sua constituição, alvarás de funcionamento, isenções e imunidades tributárias; levantamento da área física de todos os setores utilizados, visando à análise de ocupação correta de cada um; levantamento da atual situação assistencial, econômica e financeira; levantamento da situação do estabelecimento de saúde na área trabalhista, que abrangerá, inicialmente, os empregados que prestam serviços sob vínculo empregatício e, em uma segunda fase, as demais relações jurídicas com outros prestadores de serviço, para prevenção de problemas legais, funcionais e econômicos.

De cada serviço e departamento são analisados os seguintes pontos: área física e localização; quadro de pessoal em toda a sua composição profissional, horário de trabalho, sugestões e críticas; equipamentos

utilizados, sua indicação correta, manutenção, desempenho, necessidades, obsolescência ou inadequação; descrição da organização, estrutura administrativa, horários de trabalho, tarefas funcionais, impressos, normas técnicas, administrativas, rotinas, roteiros e controles.

Resultados

Diante dos problemas existentes no setor de saúde, tais como falta de financiamento, falta de gestores qualificados, falta de informações confiáveis e politização da área, torna-se necessário o diagnóstico preciso, para a prescrição de um bom tratamento organizacional.

Os resultados são a identificação de situações críticas e de riscos, que podem comprometer a sobrevivência da instituição, as recomendações técnicas sobre os aspectos que devem ser melhorados e a avaliação geral sobre os setores estratégicos do estabelecimento de saúde.

Para a elaboração do diagnóstico, tanto no âmbito da macrorregião como nos estabelecimentos de saúde, torna-se necessário a sua realização por profissionais da saúde, tais como, administradores, médicos, enfermeiros, médicos, assistentes sociais, contadores, entre outros, com experiência e formação específica nas áreas de saúde pública e administração hospitalar.

As soluções dependem, naturalmente, da vontade política da alta diretoria no sentido de focar a melhoria contínua e do envolvimento dos recursos humanos da instituição, com investimentos na educação continuada dos seus profissionais, para promover as mudanças sugeridas em um relatório diagnosticador contendo em torno de 500 páginas, e que é de fundamental importância para a elaboração do planejamento es-

tratégico, tático e operacional, baseados nos subsídios apurados no diagnóstico.

Assim, com a implantação de modernos métodos de gerenciamento e novos modelos de atuação, os profissionais de saúde podem se concentrar no que fazem de melhor: atender bem.

Sem dúvida, todo bom tratamento começa por um diagnóstico preciso, tanto quando nos referimos ao diagnóstico médico como ao organizacional. As organizações de saúde que optam pelo diagnóstico apresentam melhores condições de elaborar um plano de ação.

Discussões

Apresentamos as atividades desenvolvidas no período de 2002 a 2010, pelo Departamento de Diagnóstico da Pró-Saúde.

Os dados do Quadro 1 ilustram as atividades desenvolvidas pelo departamento de diagnóstico da Pró-Saúde ao longo do período de 2002 a 2010 e deixam patente o crescimento constante da Instituição: do total de 63 diagnósticos realizados no período de 2002 a 2010, 8 deles referem-se aos diagnósticos

municipais completos envolvendo toda a rede de serviços de saúde do Município.

Os outros 55 diagnósticos referem-se a diagnósticos realizados em hospitais localizados em todo o Território Nacional. Observa-se uma média anual de 7 diagnósticos no período analisado.

Com relação às licitações, observa-se um crescimento acentuado, com uma média anual de 15 participações, devido à necessidade do estado brasileiro de repassar as atividades de execução na saúde para as OSS – Organizações Sociais da Saúde.

A quantidade média anual de 22 estudos de viabilidade assistencial, econômica e financeira de hospitais públicos e privados apresenta o maior volume de demanda devido à crise histórica do segmento de saúde. As visitas técnicas apresentaram média anual de 10, indicando, também, elevado interesse dos estabelecimentos de saúde de buscarem a resolução dos problemas.

Conclusões

Nas estruturas de saúde que veem a importância da realização do

Quadro 1. Atividades desenvolvidas pelo Departamento de Diagnóstico

| Ano | Diagnósticos | Licitações | Estudos de Viabilidade | Visitas Técnicas | Total |
|-----------|--------------|------------|------------------------|------------------|-------|
| 2002 | 09 | 16 | 27 | 08 | 60 |
| 2003 | 06 | 15 | 19 | 05 | 45 |
| 2004 | 04 | 11 | 24 | 03 | 42 |
| 2005 | 05 | 24 | 27 | 08 | 64 |
| 2006 | 07 | 20 | 25 | 10 | 62 |
| 2007 | 11 | 09 | 32 | 06 | 58 |
| 2008 | 06 | 07 | 14 | 22 | 49 |
| 2009 | 09 | 14 | 13 | 09 | 44 |
| 2010 | 06 | 15 | 13 | 17 | 51 |
| Total | 63 | 131 | 194 | 88 | 476 |
| Média ano | 07 | 15 | 22 | 10 | 53 |

Fonte: Banco de dados do Departamento de Diagnóstico da Pró-Saúde.

diagnóstico e seguem as recomendações sugeridas, ocorre melhoria nas atividades assistenciais, econômicas e financeiras, com aumento da produtividade, economicidade e qualidade nos serviços oferecidos aos clientes.

Como resultado das atividades realizadas pelo Departamento de Diagnóstico da Pró-Saúde, constituída por especialistas em saúde: administradores hospitalares, médicos, enfermeiros, arquitetos, entre outros; a Instituição já administrou 169 hospitais e administra, atualmente, 48 hospitais.

Além dos 48 hospitais administrados, há, ainda, 93 que fazem parte da Central de compras, com melhores preços, prazos de pagamentos e entregas programadas, trançando a logística de fechamento de contratos com fornecedores, que beneficia a todos os hospitais participantes.

Transformou-se na maior instituição de gestão em saúde do País, e na quinta maior entidade beneficente em investimentos sociais. Se

levadas em conta apenas as entidades de saúde, a instituição é a terceira maior entidade beneficente do Brasil, segundo o Guia da Filantropia 2002, elaborado pela Kanitz Associados, responsável pelo *site* www.filantropia.org.br. A Instituição é reconhecida como OSS em 7 estados e 16 municípios.

A Pró-Saúde é responsável por mais de 3100 leitos e 17 mil funcionários diretos e indiretos (dos quais quase 2,5 mil são médicos). Mantém, ainda, o maior quadro de administradores hospitalares graduados do Brasil.

A Pró-Saúde edita a Revista Notícias Hospitalares, com tiragem trimestral, distribuída a 16.000 estabelecimentos de saúde no País.

Estão, ou já estiveram, sob gestão da Pró-Saúde hospitais ligados a importantes organizações empresariais, como Cia Vale, Siderúrgica Belgo-Mineira, Cia Suzano de Papel e Celulose AS, Albrás – Alumínio, Mineradora Rio do Norte; hospitais universitários; hospitais públicos, como dos governos do

Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Rio Grande do Norte, Roraima, Rondônia, São Paulo e Tocantins, e importantes instituições de saúde privadas. Alguns desses hospitais permanecem até hoje na Pró-Saúde.

Na rede de hospitais administrada pela Pró-Saúde, cerca de 80% dos atendimentos são destinados a pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS). Em torno de 10% dos hospitais já administrados ou assessorados pela Pró-Saúde ostentaram o título de “Hospital Amigo da Criança”, concedido pelo Ministério da Saúde e Fundo das Nações Unidas (Unicef), enquanto a média brasileira com o mesmo título é de 3%. 4 hospitais foram certificados pela ONA. Foi premiada, em 2010, com o prêmio Top 2010 em consultoria hospitalar e *Hospital Best 2010*, com o título de Melhor instituição de administração hospitalar terceirizada e melhor consultoria hospitalar.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Cherubin NA. Fundamentos de administração hospitalar. 3a ed. São Paulo: Loyola; 2002.
- Chiavenato I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
- Camara PRS. Liderança para o serviço – competências e Hospitais Filantrópicos. São Paulo: Linear B; 2006.
- Drucker PF. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira; 1996.
- Ferreira ABH. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1988.
- Hunter JC. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
- Kotler P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle. 4a ed. São Paulo: Educator; 1999.
- Kotter JP. O fator de liderança. São Paulo: Makron; 1992.
- Machline C, Gonçalves EL. Recursos materiais. O hospital e a visão administrativa contemporânea. São Paulo: Pioneira; 1983.
- Maxwell JC. As 21 indispensáveis qualidades de um líder. São Paulo: Mundo Cristão; 1999.
- Senge PM. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller; 1990.
- Wheatley MJ. Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Editora Cultrix; 1999.

Recebido em 4 de abril de 2011
Versão atualizada em 28 de abril de 2011
Aprovado em 24 de maio de 2011