

**REINHARDT, Rosemeri Dorigon. Algumas reflexões sobre a gestão na saúde no binômio tradição – inovação. *Revista Boletim da Saúde*, Porto Alegre, p. 47-55, 2006.**

A abordagem sobre a gestão, identificada sob dois parâmetros (tradição/inovação), pretende dimensionar as formas de ação e de relações que estão presentes numa organização de saúde, assim a autora traz como objetivo identificar o tipo de estrutura que está presente em uma organização de saúde e as perspectivas de inovação, considerando a política de humanização. A gestão dos serviços de saúde não está desarticulada de sua estrutura de poder, como também da compreensão de sua produção de serviços tem conseguido ou não dar acesso à população. É necessário ter clareza das condições e determinações do setor e ter presente que “gerenciar” significa não apenas dispor de recursos, mas de poder para destiná-los. Porém muitas vezes, os serviços de saúde dependem muito mais dos recursos humanos do que dos materiais e financeiros, e a delegação de atividades é uma situação que pode produzir um trabalho desarticulado, inadequado, o contrário é visto quando é desenvolvido um trabalho onde há a atuação do coletivo, ou seja, trabalho em equipe resultando numa organização no serviço.

As organizações profissionais de saúde inserem-se na categoria chamada de “burocracia profissional”, sendo que o trabalho de produção é realizado por qualificações de alto nível, onde a formação mínima é representada por conhecimentos de nível superior e especializações diversas, sendo que, geralmente, estas organizações são compostas por equipes compostas por diferentes profissões e

diversidade de trabalho, e com seus conhecimentos e habilidades produzem estudos e projetos. Em sua grande maioria as organizações de saúde são vistas como espaços de realização dos objetos organizacionais o enfoque é a tarefa, administrando as demandas, amparada por um modelo burocrático, que aposta na certeza, na estabilidade, na objetividade de sua estrutura formal, na hierarquia, na especialização, nos processos de planejamento e tomada de decisão e na coordenação das atividades, bem como na divisão de tarefas com predomínio de delegação de autoridade, com hierarquia estabelecida.

A gestão de uma organização de saúde pode avançar e constituir novas percepções acerca dos sentimentos, das posturas e dos desafios que permeiam o mundo do trabalho, dentro do contexto da humanização, assim, com a formulação da Política de Humanização – Humaniza SUS, criada pelo Ministério da Saúde com o propósito de uma relação entre usuário, profissionais e a comunidade, assim, para ser possível à proposta de gestão inovadora é fundamental buscar o humano no humano. Como se sabe, uma pessoa que não toma conhecimento dos problemas sociais não aceita críticas ou mudanças, predomina o “achismo”, pensamento gira em torno de si e de suas visões sobre o mundo, a organização atua para servir, não importando a satisfação e qualidade, nem interesses ou desejos das pessoas em sua volta. Uma mudança ou transformação pressupõe uma alteração de um estado anterior, para um estado futuro, por razões inesperadas e incontroláveis, ou planejadas. Toda mudança envolve a capacidade de compreensão e o desejo de transformação. Ou seja, para que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar sensibilizadas por ela.

A Gestão de uma organização de saúde na perspectiva da inovação trabalha como força integradora entre os objetivos da organização, dos funcionários e da população usuária dos serviços de saúde, predominando a partilha, aprender, valorizar, capacitar, desenvolver valores e apoiar iniciativas ousadas, porém responsáveis, desafiadoras e necessárias, coletividade, não se intimida com problemas e dificuldades – mobilização da equipe. Já no que se refere à cultura da organização de saúde, a compreensão da cultura é elemento fundamental para análise de como ela se manifesta nos indivíduos, grupos e até

mesmo na organização pública de saúde. Relações saúde/doença.

As questões culturais afetam consideravelmente as organizações e o nível de qualidade de seus membros. Cabe destacar a cultura organizacional descrito como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização, constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. Ou seja, representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização. Como funções de uma cultura organizacional tem-se a adaptação externa, visando à missão da organização por meio de um processo interativo e à integração interna. O diferencial de uma organização forte é o respeito mútuo interno, as pessoas são diferentes, cada qual com suas ideias, suas diversidades e se estas, por sua vez, forem integradas em torno de um único compromisso, o serviço estará sempre pronto para administrar as mudanças, e trabalhar com possibilidades de mudanças articulando planos, programas, projetos e atividades, com o intuito de integrar à missão aos objetivos e os esforços ao compromisso da melhoria da qualidade. Um serviço onde as pessoas, trabalhadores têm os valores, princípios e objetivos claros, isso auxilia no processo de mudança.

Concordo com a autora quando diz que a organização está procurando sair da linha tradicional e permear novos caminhos, buscando de forma gradual a inovação, através da educação permanente, reuniões, seminários, simpósios, com participação de todos os componentes da organização a fim de estudar, analisar e viabilizar novos fluxos e processos de trabalho. Também para que a organização de saúde avance rumo à concepção inovadora é necessário que os trabalhadores, gestores e os próprios usuários repensem formas de

gestão que produzam sujeitos mais críticos, criativos, comprometidos, participativos e solidários com capacidade de humanizar e humanizar-se.

Texto complexo, de relevância temática, caracterizando a questão organização no âmbito do tradicional e perspectivas inovações, trabalhando não só no “achismo”, como a autora cita no artigo, a falta de responsabilidade e ética por parte de alguns. Perceber a dinâmica das mudanças é uma necessidade. Viver atualizado é uma questão de sobrevivência e uma maneira de visualizar melhor o futuro.

Marcia Casaril dos Santos Cargnin  
Alessandra R. Müller Germani