

GESTÃO EM SAÚDE. Vecina Neto G, Malik AM.
Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011. 400p.
 ISBN: 978-85-277-1708-3

Em primeiro lugar, é preciso ressaltar a importância do livro *Gestão e Saúde* por reunir o debate de um conjunto extenso de temas no âmbito da gestão de sistemas e serviços de saúde; alguns poderíamos chamar de clássicos e fundamentais; outros estão na “ordem do dia” no campo da gestão em saúde. O livro, uma referência para alunos e estudiosos da área, pode ser lido por inteiro ou a partir de recortes temáticos. Gonzalo Vecina Neto & Ana Maria Malik são destacados professores e gestores, que têm longa *expertise* no tema da gestão em saúde, especialmente em gestão hospitalar.

Gestão e Saúde conta com grande número de autores, especialistas de diversas instituições, os quais aportam diferentes abordagens, o que é comum em coletâneas; neste caso, em face da vastidão do livro e dos objetos, apresenta certa heterogeneidade. A obra está organizada em cinco partes.

A primeira, *O Processo de Assistência à Saúde*, inclui cinco capítulos e trata de forma exaustiva o contexto, os aspectos históricos e desafios para a gestão da assistência à saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). É o caso de dois capítulos, um sobre evolução da assistência à saúde no mundo e no Brasil; outro, o seguinte, sobre o papel dos estudos epidemiológicos, ganhando também destaque, entre outros temas, a mudança estratégica que representa a constituição de redes de atenção à saúde, aspecto central para a mudança que esperamos para o SUS. Um capítulo que merece destaque é o que trata da organização do trabalho e gestão do cuidado; nele é apresentado o modelo de gestão proposto por Gastão Wagner de Souza Campos, fonte de muitas experiências inovadoras no campo hospitalar. Propondo um modelo de gestão compartilhada, ganham destaque, neste capítulo, os aspectos microssociais relativos ao compromisso do trabalhador com o processo de gestão e a questão da autonomia dos profissionais/sujeitos; enfatiza-se o reconhecimento dos componentes afetivos e inconscientes presentes nos processos e decisões clínicas, alertando-se, então, para os limites de propostas prescritivas no âmbito da organização e gestão do cuidado em saúde. Tal enfoque, desenvolvido por alguns grupos na área de saúde coletiva, ressalta a função de apoio e suporte aos trabalhadores e grupos, a qual deve não só ser reforçada no âmbito das práticas gerenciais, como também merecer novas abordagens na formação dos gestores.

A segunda parte do livro, denominada *Gestão na Assistência à Saúde*, apresenta, nos primeiros capítulos, o que se pode chamar de momentos que demarcam a gestão, partindo da formulação de políticas e da definição de objetivos, chegando à gestão estratégica e avaliação de resultados. Outros temas, mais tradicionais nos livros de gestão, são também tratados, como é o caso da gestão de pessoas, gestão financeira, suprimentos e

marketing, cada um a partir do olhar de distintos especialistas. O capítulo *Estruturas Jurídico-Institucionais e Modelos de Gestão* merece duplo destaque: primeiro, por abordar o estrangulamento do modelo tradicional da administração pública, pautado essencialmente pelos controles formais e pela baixa capacidade operacional; segundo, por apresentar premissas para novos modelos jurídico-institucionais, enfatizando o maior nível de autonomia do gestor e o contrato de gestão como instrumento básico, para se chegar a um novo modelo de gestão. Esse trabalho traz elementos substantivos para a compreensão de embates e inovações no campo jurídico e institucional no âmbito do SUS, como é o caso da constituição de Organizações Sociais e a proposta de Fundação Estatal.

A terceira parte do livro volta-se para a organização e funcionamento de serviços que compõem o hospital. Inclui capítulos relativos à assistência direta ao paciente, como, por exemplo, ambulatório, pronto-socorro, centro cirúrgico, unidade de tratamento intensivo; aos serviços técnicos, como enfermagem, alimentação, arquivo médico e esterilização, entre outros; aos serviços de apoio diagnóstico e terapêutico, como banco de sangue e laboratórios. Os capítulos possibilitam a compreensão do processo de trabalho em cada um dos setores, mas são bastante heterogêneos no desenvolvimento dos temas. Para além de um olhar organizativo de cada serviço, apresenta-se como desafio discutir a complexa tarefa de se estabelecer um projeto assistencial para uma unidade de saúde, contemplando o debate quanto ao perfil dos serviços e, também, quanto à definição da missão dos estabelecimentos na rede. Esse debate, tomado à risca pelo sistema de saúde francês, é fundamental para a construção do projeto estratégico, assistencial e de gestão dos serviços de saúde.

A quarta parte do livro denomina-se *Fronteiras da Assistência à Saúde* e congrega capítulos curtos, com diferentes objetos, como é o caso da gestão do ensino e pesquisa nos hospitais e da problemática da qualidade, tematizada pela estratégia de Acreditação. A qualidade tem se colocado como tema fundamental na agenda do SUS, particularmente nas últimas décadas. Cabe aqui ressaltar que diversas abordagens para qualificação da assistência à saúde e de gestão no SUS vêm sendo desenvolvidas, podendo ser identificadas duas tendências. A primeira, dominante, enfatiza os processos de racionalização das práticas médico-hospitalares, buscando a melhoria contínua da qualidade por meio da protocolização dos processos, tendo por base a perspectiva da Gestão da Clínica e de Acreditação Hospitalar – objeto do capítulo desenvolvido. A segunda tem por base uma perspectiva dialógica e comunicativa, apoiada na mobilização dos coletivos de trabalho em torno do projeto, valorizando-se a dimensão relacional e intersubjetiva da problemática da gestão e da produção do cuidado em saúde. Tal perspectiva está presente no capítulo voltado para a gestão do cuidado e para a metodologia de cogestão, conforme destacado ante-

riormente. Embora tais tendências figurem em partes distintas no livro e possam ser tidas como diferentes caminhos para o enfrentamento da questão da melhoria da qualidade e, até mesmo, para tratar da mudança organizacional nos serviços de saúde, por vezes, nas experiências concretas, mostram-se complementares.

A obra tem o mérito de apresentar, em sua última parte, estudos de caso, representando um esforço de aplicação de conhecimentos associado a uma preocupação pedagógica. Os temas da liderança e da mudança organizacional são centrais no primeiro caso. A mudança organizacional é altamente complexa e encontra-se, na literatura organizacional, atrelada à liderança. Não parece razoável pensar em melhoria do desempenho das organizações sem considerar a função de liderança. A importância de envolvimento do corpo de profissionais, especialmente médicos, em atividades gerenciais e de liderança de suas equipes vem sendo destacada no debate acadêmico, seja na literatura brasileira, seja na internacional. A liderança associa-se, então, à condução da mudança, e o foco estará na interatividade, na intersubjetividade, buscando favorecer a cooperação, o compromisso e a mudança de práticas.

É importante destacar o capítulo final – *O Futuro dos Serviços de Saúde no Brasil* –, de autoria dos organizadores do livro. Neste, além de reconhecerem problemas e restrições para os formuladores de políticas e gestores do SUS, os autores procuram identificar desafios para a sociedade brasileira e para o SUS, que considero eixos centrais a serem perseguidos para a construção de um sistema nacional de saúde mais próximo daquele com que sonhamos.

Creuza da Silva Azevedo
Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação
Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, Brasil.