

A MENTALIDADE DO DESIGN E ENGENHARIA EM

SAÚDE

“O mundo do design inclui não apenas coisas que podemos manusear, mas também as organizações e sistemas que produzem e distribuem essas coisas. Podemos explicar praticamente todas as alterações de qualquer artefato ou sistema tecnológico como resposta a alguma falha. Em design, a evolução da forma vem da falha em realizar a função”.

A citação acima é de Henry Petrosky no livro “The Evolution of useful things” [1], que examina a evolução do design de objetos como clips de papel, garfos, facas, latas de cerveja, alfinetes e zippers.

Olhe para a evolução do design de uma lata de cerveja, e você verá uma série de avanços para eliminar falhas e disfuncionalidades. Elas aconteceram nos materiais utilizados, na forma da lata, na válvula de abertura (que tinha de abrir fácil, mas não fácil demais) etc.. Até chegarmos a este monumento do bom design: latas de alumínio que podem ser transportadas com facilidade, empilhadas sem abaular, fáceis de manusear, leves, abrem fácil (mas não fácil demais), não espirram, não despressurizam, não cortam o lábio, etc.. O design da lata evoluiu em resposta a falhas nesses itens.

O trabalho de um gestor (em saúde ou não) é o trabalho de um designer que tem de produzir o melhor efeito final a um custo adequado, usando os recursos de que dispõe. “Melhor efeito final” significa: necessidades satisfeitas da forma mais confiável e cômoda possível, a um custo pagável.

As matérias primas do trabalho do gestor como designer são duas:

- a- As pessoas que ele deve coordenar e motivar para o resultado a que a organização se propõe,
- b- Os processos de trabalho que têm de ser especificados (por ele, designer) para realizarem o que os usuários necessitam que seja realizado.

Repare que não falei em tecnologia. Tecnologia é meio para fazer os processos certos funcionarem. Tecnologia vem depois dos processos estarem especificados. Não se começa por tecnologia.

Necessidades de usuários são satisfeitas por organizações desenhadas por um designer. O designer (você, gestor) é que tem de fazer o “dentro” da organização encaixar com o “fora” que é definido por aquilo que o usuário precisa que seja feito. Você é que tem de especificar a forma certa de operar. Esta é tarefa nobre da gestão.

Vale a pena enfatizar: o que resolve problemas em saúde não são indivíduos geniais (Dr. House) são organizações desenhadas a partir de arranjos dos recursos existentes (pessoas-processos-tecnologias) para entregar o máximo de desempenho. Pode chamar de melhor custo-benefício se quiser. Os diferentes arranjos organizacionais para cada segmento de necessidades (o que chamamos de modelos de valor)-farão isso organizando seus recursos (gente, tecnologias, conhecimentos, dinheiro) de forma coerente (complementar) para produzir os melhores outputs possíveis.

Sem inovações em organizações de saúde- ou seja, nas maneiras de entregar o serviço que realiza as demandas do usuário- o médico não conseguirá exercer sua profissão de maneira produtiva. O nome da prática que faz isso é “gestão”.

Em serviços não há equivalente ao conhecimento existente em design e fabricação de produtos e coisas. Não se aprende a “construir serviços” no sentido que usamos para construir uma ponte, uma usina ou um automóvel. Não existe uma engenharia que codifique “projeto” e “fabricação” de serviços.

Em 1972, num artigo na Harvard Business Review, Theodore Levitt escreveu: “pensamos em manufatura em termos tecnocráticos-há técnicas para fabricar produtos; mas pensamos em serviços em termos humanísticos, assumindo que não podem ser submetidos a abordagens sistemáticas. A variabilidade existente em serviços é impensável em produtos”.

Você compraria um carro que só pegasse às vezes? Serviços, nós compramos, como atesta qualquer usuário de linhas aéreas, ou alguém que tente realizar um exame médico de acordo com sua conveniência (não de acordo com a conveniência de quem prestará o serviço). Não estou falando de customer service, que se reflete apenas na ponta da entrega do serviço, falo de sistemas de serviço: arranjos que criam valor por meio de engenharias inteligentes envolvendo pessoas, processos de trabalho e tecnologias.

Um hospital bem “engenheirado” é mais relevante do que as tecnologias físicas (aparelhos) que usa, porque é a boa engenharia organizacional que permite que as tecnologias físicas produzam o máximo de seus efeitos.

A engenharia da organização é muito mais importante do que a tecnologia. Um novo ecossistema para a saúde terá de ser projetado, construído e operado segundo esta mentalidade. A boa medicina será viabilizada pela boa engenharia. [2] Pense num hospital. Médicos, em geral, ficam doentes quando têm de submeter-se a procedimentos protocolados- são notoriamente avessos à disciplina operacional. Essa é uma das razões pelas quais os custos de grande parte dos hospitais (a maioria) fogem do controle. Hospitais precisam de gestão da produção, como uma fábrica. Precisam de práticas para eliminar gargalos no fluxo de pacientes que chegam à emergência; na ocupação dos leitos das UTIs; nas visitas dos médicos a seus pacientes internados e conseqüentes altas; nos procedimentos operacionais das intervenções que são realizadas; na programação da distribuição de remédios a partir da farmácia etc.. Gargalos em hospitais refletem-se em “estoques de gente” esperando para ser atendida ou liberada. Há muitos estudos mostrando como uma atenção mais “engenheirada” a essas coisas, aumenta a eficiência (menos custo, mais qualidade), mas são raros os hospitais que praticam essa disciplina.

O problema da maior parte dos hospitais não é medicina, é engenharia.

—

Pelo colaborador do LEGOS: Clemente Nobrega

Adaptado do livro “Inovação em Saúde – Como reduzir Custos e melhorar resultados usando uma nova ciência”- Clemente Nobrega; Bookstart, 2016.

[1] “The evolution of useful things-Henry Petrosky; Vintage Books,1992

[2] Proctor P. Reid, W. Dale Compton, Jerome H. Grossman, and Gary Fanjiang (Editors)-Building a Better Delivery System-A New Engineering/Health Care Partnership THE NATIONAL ACADEMIES PRESS Washington, D.C