

## Presentación

Francisco Javier Uribe Rivera  
Viviana Martinovich (transl.)

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

RIVERA, FJU. Presentación. In: *Análisis estratégico en salud y gestión a través de la escucha* [online]. MARTINOVICH, V., transl. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006, pp. 9-15. ISBN: 978-85-7541-542-9. Available from: doi: [10.747/9788575415429](https://doi.org/10.747/9788575415429). Also available in ePUB from: <http://books.scielo.org/id/gzqf6/epub/rivera-9788575415429.epub>.

---



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

.  
. .  
. . .  
. . . .  
. . . . .  
P  
r  
e  
s  
e  
n  
t  
a  
c  
i  
o  
n

**E**ste libro reúne una serie de trabajos, cuyo hilo conductor representa una propuesta teórico metodológica de gestión, que se traduce en el título: Análisis Estratégico en Salud y Gestión a través de la Escucha. Estos estudios adquieren coherencia con relación al pasado o por oposición al pasado. Representan un desdoblamiento de nuestra tesis de doctorado en Salud Pública, defendida en 1991 en la Escuela Nacional de Salud Pública de la Fundación Oswaldo Cruz (Ensp/Fiocruz), la cual consistió en un contrapunto teórico metodológico entre la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas y la Teoría de la Planificación Estratégica en Salud. En aquel momento, nos motivó el propósito de (des)construir el enfoque de planificación estratégica, a través de un análisis crítico sistemático, fundamentado en la idea de la planificación como una relación interactiva dialógica, superadora de la lógica de la utilidad individual y de la reificación de los otros actores. Sin embargo esa crítica no tuvo como objetivo la negación radical de los métodos conocidos de planificación estratégica, especialmente del enfoque situacional de Matus, sino que fue una ampliación de la perspectiva, en dirección a una mayor flexibilidad metodológica, rescatando la planificación al servicio de la creación de un ambiente de comunicación amplio, de la búsqueda de legitimidad y del consenso en la construcción de las propuestas pertinentes.

Aquella tesis tuvo una intención eminentemente teórica de reflexionar, al interior del campo de la planificación y de la gestión, un nuevo paradigma: el comunicativo. A partir de entonces, conscientes de que la crítica teórica es necesaria, aunque insuficiente en un campo pragmático, surge el propósito de realizar un trabajo propositivo que implique dar un contenido práctico a una propuesta de acción comunicativa en gestión y planificación. Tal propósito no ha sido fácil de realizar, ya que sobreentiende el establecimiento de mediaciones, de puentes, entre el nivel más epistemológico de la gran teoría y la especificidad del terreno de la gerencia. Este esfuerzo implica la búsqueda de autores y de enfoques del campo respectivo, que puedan ser utilizados como factores de articula-

ción y ser identificados como exponentes de la gestión, como intersubjetividad discursiva y como proceso de desarrollo del aprendizaje, de la solidaridad y de nexos o redes creativas. Esto quiere decir, que no es posible deducir mecánicamente o linealmente de la Acción Comunicativa, una propuesta práctica. Esta solo se configura como una diversidad pragmática de enfoques que pueden ser aproximados a los presupuestos generales de ese paradigma comunicativo.

La docencia sistemática en la posgraduación de la Ensp nos aportó una disciplina de investigación y reflexión que nos permitió tomar autores y enfoques, los cuales pudimos aglutinar dentro de nuestro referencial. Algunos de estos autores y enfoques fueron testados o experimentados junto a los alumnos de esa casa de estudios y son algunas de esas experiencias las que queremos mostrar en este libro. Estos alumnos fueron la condición de posibilidad de algunos capítulos. Pueden ser llamados casi como coautores, en algunos momentos, y les agradecemos. El trabajo de investigación, articulado a la docencia, es lento, acumulativo y demanda tiempo. Es un intento constante por disipar los trazos de oscuridad, inherentes a la experimentación con ideas, en busca de más luminosidad. Esto, sumado a los vaivenes de la vida, explica el lapso de tiempo transcurrido hasta mostrar los resultados de este trabajo en esta publicación y el porqué no alcanzamos completamente nuestro propósito. Vale decir que el trabajo de investigación con ideas es permanente y continuo.

Los autores que fuimos consolidando en ese proceso relativamente sistemático, a veces intuitivo, de aprehensión de las identificaciones discursivas, son principalmente cuatro: Matus, Crémadez, Godet y Senge.

Carlos Matus, gran ideólogo de la planificación latinoamericana, fallecido hace poco tiempo, nos enseñó el arte de pensar más pragmáticamente la planificación, como gerencia descentralizada de problemas abordados creativa e interactivamente, como así también las reglas de cómo pensar estratégicamente una organización. Es el autor que mejor pudimos abarcar y conocer, y el que debe haber dejado más marcas en nuestro imaginario más profundo. No es él, el tema principal de este libro, pero sí le dedicamos las primeras líneas, en el primer capítulo, pues es a partir de las lagunas/posibilidades que identificamos en él, iluminados por la Acción Comunicativa de Habermas, que desarrollamos la investigación de otros autores y perspectivas que pudiesen complementar su abordaje cubriendo los vacíos y posibilidades de comunicación. Su vasta producción es más que suficiente, y nos lleva naturalmente a la búsqueda de nuevos autores que amplíen el perfil de su obra, como parte de nuestro trabajo de investigación. Debemos resaltar que el legado de Matus es un patrimonio inextinguible en esta área que es nuestro campo de reflexión y de práctica.

Michel Crémadez, integrante de un equipo francés de gestión estratégica (de Altos Estudios Comerciales), es el segundo autor que conocemos con rela-

tiva profundidad. A su obra teórico práctica y a sus proliferaciones, dedicamos una parte significativa del libro (dos capítulos). Crémadez, junto con François Grateau (ex director del Centro Hospitalario Regional Universitario de Lille (CHRU)), son los responsables del desarrollo de la *démarche stratégique* en salud, dentro del área hospitalaria. Este enfoque fue traído por nosotros del CHRU de Lille, luego de una pasantía que realizamos como parte de una política de colaboración entre la Ensp/Fiocruz, brasileña, y la Ensp francesa.

El CHRU es un *holding* hospitalario, de naturaleza pública, que actúa como referencia para todo el norte de Francia y parte de Bélgica. Este enfoque fue adaptado por nosotros a la realidad brasileña, respetando el rigor de los principios y de la metodología originales, y aplicado en varios hospitales públicos de Brasil.

Existen algunas diferencias entre la realidad francesa y la brasileña. En Francia, el sector público forma parte del sistema hospitalario, no así del sistema ambulatorio. En Brasil, el sistema ambulatorio es predominantemente público y en el área hospitalaria existe un predominio del sector privado, aunque el sector público tenga un papel destacado sobretodo en lo que respecta a la alta complejidad y, por otro lado, parte importante del sector privado se encuentra regulado por el sector público, atendiendo la clientela del Sistema Único de Salud, y siendo financiado parcialmente con recursos públicos.

La diferencia más significativa de las realidades de ambos países, es el hecho de que en Francia, existe una oferta hospitalaria más saturada, configurando situaciones más claras de competencia, entendida como sobreposición de actividades y ausencia de coordinación (que se traducen en disputas de recursos y/o de clientela). En ese contexto, la aplicación de la *démarche* es claramente más justificable o necesaria. En Brasil, habría menos recursos relativos y en algunos espacios geográficos (no los grandes centros urbanos densamente poblados) identificamos situaciones de monopolio o de pocas estructuras hospitalarias, sin competencia. Estas situaciones dificultarían la aplicación de la *démarche* como método de coordinación o de regulación de la competencia. Sin embargo, no la invalidan completamente. Simular la competencia en estos casos, es el consejo que se da para aplicar la *démarche* como perspectiva de análisis que apunta a mejorar los niveles de calidad preexistentes.

Otro elemento del contexto que favorecería la aplicación del enfoque en Francia corresponde a la obligatoriedad normativa de que los hospitales formulen proyectos institucionales para negociar entre sí, regulados bajo la perspectiva de la regionalización (de las agencias regionales de hospitalización creadas a fines de la década del 90 e inicio del año 2000). Sin embargo, el avance recientemente experimentado por Brasil en el diseño de una política de regionalización, que compense los problemas derivados de la municipalización radical

de la década del '90 (Norma Operacional de Asistencia a la Salud Noas-SUS 01/02. Decreto MS/GM n° 373, de 27/01/2002. Brasilia-DF), crea condiciones para la instauración de una lógica de formulación de proyectos como parte del proceso de negociación de redes micro y macro regionales.

Podemos señalar, que a partir de nuestra experiencia de aplicación del enfoque en Brasil, avanzamos significativamente en el dominio del mismo, justamente porque se transformó en una realidad práctica, fomentando nuevos trabajos también académicos.

En este libro, extraemos y presentamos lo que nos parece fundamental de la obra de los autores, haciendo nuestro propio análisis y comentarios. Anexamos un caso elaborado con alumnos del curso de Gestión Hospitalaria de la Ensp, a partir de un ejercicio didáctico de aplicación de la metodología a un hospital de Río de Janeiro; Hospital Philippe Pinel, y la guía de aplicación de esta forma de análisis estratégico. Lo comunicativo de esta propuesta, es su objetivo de transformar situaciones de competencia en colaboración, de generar proyectos integrados y solidarios por servicio que compensen la diferenciación, el postulado organizacional de redes de exploración de transversalidades internas y externas a los hospitales, y a su implementación participativa y dialógica, de abajo hacia arriba, como espacio de comunicación permanente. Es esencial al enfoque, la observación de algunas características culturales de las organizaciones profesionales, como la gran autonomía operacional de los centros asistenciales. Tomando en cuenta la escucha de ese padrón cultural, el enfoque busca el mayor compromiso de los actores de base y la creación de eslabones de unión entre lo estratégico y lo operacional, a través de una comunicación intensiva entre la dirección y los profesionales.

A continuación, el otro autor que perfilamos en el libro es Michel Godet, francés, uno de los autores que trabaja con análisis prospectiva de mayor renombre internacional. La prospectiva y la construcción de escenarios configuran una de las dimensiones más desestructuradas de la Gestión y un campo aún sin ser muy explorado. Esta naturaleza de la Prospectiva no es motivo para evitar el tema. No es posible la gestión y la planificación sin una visión del futuro, de los escenarios futuros. Esta necesidad inexorable define una de las características que diferencian la planificación estratégica de la normativa, como aprendimos con Matus.

La metodología de Godet llama la atención y se impone por su grado de formalización interna y por el hecho de aliar una lógica de análisis cualitativo de los actores sociales con una lógica más matemática de probabilidades de tendencias a partir de un sistema de consulta amplia a especialistas. Este enfoque no es nuevo. Aunque, es permanentemente nuevo el desafío de aplicarlo creativamente con las adaptaciones necesarias al área de salud. Nuestro obje-

tivo es presentarlo con ese espíritu de innovación y de incremento de alternativas instrumentales.

De este modo, el protocolo de trabajo del autor será objeto de un capítulo particular de acuerdo con nuestra lectura del mismo y contrapuesto a las visiones más cualitativas y simplificadas de técnicas de escenarios. Varios casos trabajados con alumnos en el ámbito del Programa de Salud de la Familia (PSF) serán introducidos con la intención práctica de posibilitar la apropiación de su lógica. El aspecto comunicativo en esta visión de la prospectiva está representado por la intención práctica de reducir la subjetividad inmanente a la lectura del futuro, a través de las numerosas consultas a especialistas y de la exploración de la posibilidad del consenso entre ellos, aunque entre ellos no se establezca una relación dialógica directa. Comunicativo es el espíritu del taller de trabajo participativo de pares y de actores externos, tejiendo acuerdos sobre lo que será esencial en el futuro y sobre sus implicaciones prácticas para el trazado de la acción presente. Comunicativo es el uso que de acuerdo con Senge puede hacerse de la narrativa del futuro como medio de sacar a la superficie los modelos mentales de los actores involucrados en esa narrativa y el diálogo que se puede establecer sobre esos modelos particulares, apuntando a alinear la visión a través de la reflexión crítica de esos materiales.

Peter Senge es el autor que conocimos más recientemente. Nos aportó además el don de la simplicidad. Representando la corriente americana e internacional de la *learning organization*, este autor nos trae una importante metáfora: la del entendimiento de la organización como una sociedad o intersubjetividad en proceso permanente de aprendizaje. Como sistema que aprende, la organización dependería, para tener éxito, del desarrollo por parte de sus miembros, de las habilidades de reflexión, de interacción, de indagación y de argumentación necesarias para la transferencia de símbolos y capacidades inherentes al mismo aprendizaje. Esta corriente está directamente vinculada a la visión de la organización como proceso lingüístico y de comunicación.

Nuestro objetivo es establecer nexos entre intersubjetividad y gestión desde la perspectiva del aprendizaje y presentar instrumentos y propuestas de aprendizaje organizacional que potencialicen cambios. Esta corriente incorpora temáticas que son más características de una forma de gerenciar, que supone una auscultación cultural permanente y el ejercicio de un liderazgo comunicativo, de apoyo sistemático a la capacidad colectiva de aprendizaje. Está muy cercana a las temáticas que constituyen el objeto de los últimos tres capítulos sobre gestión a través de la escucha: cultura, liderazgo comunicativo y negociación.

El telón de fondo es el concepto de liderazgo como posibilidad intersubjetiva de desarrollo del consenso necesario a la actividad productiva de una organización y a la producción de los cambios que se tornan necesarios. De los autores que

trabajan el concepto de liderazgo (algunos presentados aquí, especialmente en los capítulos cinco y siete), tomamos la idea básica de que las principales habilidades del mismo, son la visión estratégica que se articula a la capacidad de reflexionar sobre el futuro y a la capacidad de mediar colectivos y subjetividades.

El título del libro, *Análisis Estratégico en Salud y Gestión a través de la Escucha*, expresa el deseo de ofrecer materiales de análisis y de utilidad práctica que puedan ayudar a incentivar el desarrollo del liderazgo individual y colectivo. Esta publicación representa, a través de su propuesta, el intento de presentar una referencia más para el entrenamiento de habilidades típicas del liderazgo. La gestión a través de la escucha acentúa la necesidad de un liderazgo que se desarrolle a partir de una escucha de la cultura, de un aumento de la capacidad de negociación cooperativa y de un poder de comunicación al servicio, preferentemente, del crecimiento colectivo.

En el primer capítulo, en coautoría con Elizabeth Artmann, actualizamos nuestro muestreo de tendencias en este campo y de los desafíos en términos de investigación para complementar el referencial de la planificación estratégica situacional, de manera a construir un substrato práctico para la gestión comunicativa. Esta discusión es una actualización de un artículo ya publicado en 1999, en la *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, de la Asociación Brasileña de Posgradación en Salud Colectiva (Abrasco).

El segundo capítulo, también en coautoría con Elizabeth Artmann, presenta la propuesta teórico metodológica de Michel Crémadez, la cual sobresale por el esfuerzo de transformación de una lógica de la planificación estratégica corporativa, en un sistema de gestión estratégica para hospitales del sector público y privado, que contribuya para una evaluación sistemática de la misión en función de una perspectiva que privilegia los usuarios del sistema y la conformación de redes.

El capítulo tres representa el resultado de un ejercicio de aplicación del enfoque del análisis estratégico hospitalario francés, al Hospital Philippe Pinel, cuyo autor principal fue el entonces director del hospital y alumno de la Ensp, Fernando Augusto da Cunha Ramos, del Curso de Gestión Hospitalaria (1997)

En el cuarto capítulo presentamos, discutimos, y aplicamos el modelo de análisis de Godet, y otras aproximaciones al tema de los escenarios de cálculo prospectivo.

Los capítulos cinco, seis y siete representan un conjunto de textos de nuestra autoría cuyo hilo conductor es la gestión a través de la escucha, donde destacamos en cada uno de ellos cuestiones específicas pertinentes al tema.

En el primero de ellos, en el capítulo cinco, presentamos varios enfoques de análisis cultural, incluyendo una discusión sobre la perspectiva de cambio

cultural, y de análisis del concepto de liderazgo, privilegiando una concepción comunicativa del mismo, que se articula a la posibilidad de cambio cultural.

El sexto capítulo representa un enfoque general de negociación cooperativa —consagrado por autores como Fischer y Ury de la escuela de Negociación de Harvard— donde destacamos la necesidad de la utilización de herramientas de comunicación provenientes de ámbitos variados, como la propia psicología.

En el capítulo siete: (Inter)subjetividad, aprendizaje organizacional y cambio: algunas herramientas lúdico pragmáticas, presentamos las principales corrientes de la metáfora de la organización que aprende, herramientas e instrumentos de trabajo al servicio del desarrollo de un liderazgo comunicativo y del cambio.

Como anexo, presentamos la guía para el análisis estratégico del perfil asistencial de las especialidades médicas, constituida por las matrices, referentes a las diferentes etapas de los respectivos enfoques, los criterios de análisis estratégico, explicitados con las preguntas necesarias para la evaluación de los mismos, y toda la orientación para formular una estrategia y un plan de acción.

Este es un trabajo colectivo. No hay producción a partir de cero. Los principales autores que trabajamos están presentes en el libro y este se propone reunir sus variadas subculturas dentro del universo cultural mayor definido por el alcance del título. La dinámica de la posgraduación de la Ensp y sus múltiples actores también está presente. Traemos la contribución de ex alumnos, especialmente el grupo de Salud Mental del Curso de Gestión Hospitalaria de 1997, coautor del capítulo tres, y de los alumnos de varios grupos de la disciplina de Planificación y Gestión en Salud de la Maestría de Salud Pública de la Ensp, que nos ayudaron a construir los escenarios para el PSF.

Por último, esperamos sinceramente que este libro sea de utilidad para el lector y contribuya a la enseñanza de la gestión en salud y para la gerencia organizacional.