OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 344, art. 2 (28 set. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Filas para especialistas: por que mais médicos não bastam

Por Redação Observatório Evoluta · 28/09/2026 às 15h04



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
Leemore Dafny, da Harvard Kennedy School, e coautores comparam as filas para especialistas ao congestionamento de rodovias: ampliar a oferta pode atrair mais demanda e não encurtar a espera. A saída seria combinar mais opções de cuidado, incentivos corretos e tecnologia, ideias que gestores de saúde municipais podem testar.

Fila para consulta com especialista é um problema comum a municípios de qualquer porte. A reação mais frequente é pedir mais médicos. Um estudo de Harvard sobre o sistema de saúde americano sugere que a **fila para especialistas** nem sempre encurta quando a oferta cresce, e propõe um olhar vindo da engenharia de tráfego.

A ideia em resumo

No artigo Reducing Specialist Wait Times: What Can We Learn from Highway Traffic Engineers?, publicado na *NEJM Catalyst* em setembro de 2026, Leemore Dafny (Harvard Kennedy School e Harvard Business School), Sherry Glied e Thomas Lee examinam dados regionais sobre oferta de médicos por especialidade e tempo de espera. A conclusão é que apenas contratar mais médicos provavelmente não resolve e pode até piorar o quadro. A analogia é com rodovias: acrescentar faixas costuma não reduzir o congestionamento, porque a capacidade extra reduz o limiar para as pessoas usarem a via, e a demanda sobe para ocupá-la. É a chamada *demanda induzida*.

O que a pesquisa mostrou

O texto explicativo da HKS, Long wait to see a medical specialist? The cure's not so simple, traz números. Uma pesquisa nacional sobre seis especialidades em 15 cidades americanas encontrou espera média de cerca de um mês em 2025, quase 50% mais longa do que em 2004. Esperar prejudica: os sintomas podem piorar, às vezes levando a emergências ou internações. Os pesquisadores acharam uma associação positiva leve entre densidade de especialistas e

tempo de espera: cidades com mais especialistas por habitante tendem a ter esperas maiores. O texto trata isso como associação, e não como prova de causa.

O mecanismo sugerido tem três partes: mais pacientes escolhem procurar um especialista; médicos da atenção primária encaminham com mais facilidade; e especialistas passam a acompanhar condições que a atenção primária poderia manejar. As propostas, inspiradas no tráfego, são:

- **Ampliar as opções de cuidado:** apoiar a atenção primária para resolver mais casos, expandir o papel de enfermeiros e outros profissionais e oferecer cuidado virtual em grupo;
- **Alterar os incentivos financeiros:** estimular o início do cuidado pela atenção primária nos casos comuns, em analogia a pedágio por congestionamento ou transporte gratuito;
- **Usar tecnologia:** agendamento online pelo próprio paciente, o que reduz faltas, e ferramentas, inclusive de inteligência artificial, para responder dúvidas simples e sinalizar problemas antes que exijam um especialista, como o GPS que avisa do trânsito.

Como aplicar no Brasil

No Brasil, a fila para consultas e exames especializados envolve a regulação do SUS, o consórcio intermunicipal e a oferta de cada região, e em muitos lugares a oferta de especialistas é de fato limitada. A ideia de Dafny não nega isso; pede que o gestor olhe também a demanda e o fluxo. Algumas medidas que a Evoluta sugere testar em um município:

1. **Mapeie a fila.** Quais especialidades concentram a espera, quanto dos encaminhamentos é de casos que a atenção primária poderia resolver e quanto das vagas se perde por falta do paciente.
2. **Revise protocolos de encaminhamento.** Critérios claros de quando encaminhar, com apoio de teleconsultoria e discussão de casos entre equipes da atenção básica e especialistas, podem reduzir encaminhamentos desnecessários.
3. **Fortaleça a atenção primária.** Equipe completa, agenda organizada e capacidade de resolver evitam que o caso vire fila.
4. **Reduza a falta.** Confirmação de consulta por mensagem e remarcação fácil liberam vagas já existentes.
5. **Acompanhe com indicadores.** Tempo médio de espera, taxa de absenteísmo, retorno desnecessário e proporção de casos resolvidos na atenção primária.

Essas medidas devem respeitar os protocolos clínicos, as normas do SUS e a autonomia dos profissionais de saúde; a decisão clínica de encaminhar é do médico.

Cuidados e limites

Os dados são de cidades americanas, e o resumo da *NEJM Catalyst* não informa fontes, amostra ou métodos estatísticos. A associação entre densidade de especialistas e espera é leve, e o texto avisa que não prova causa. O sistema de saúde dos Estados Unidos, baseado em seguros e preços, é muito diferente do SUS, e propostas de incentivo financeiro ao paciente não se aplicam ao Brasil. Uma fila longa também pode refletir falta real de profissionais, e nesses casos contratar continua necessário. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para organizar filas e agendas, veja o serviço de dimensionamento da capacidade operacional e de atendimento, o curso redução de prazos e filas no atendimento e o serviço de Lean e melhoria contínua.

Fontes:
Reducing Specialist Wait Times: What Can We Learn from Highway Traffic Engineers? (Dafny, Glied, Lee) — Harvard Kennedy School; NEJM Catalyst, v. 7, n. 9
https://www.hks.harvard.edu/publications/reducing-specialist-wait-times-what-can-we-learn-highway-traffic-engineers
Long wait to see a medical specialist? The cure's not so simple (Leemore S. Dafny) — Harvard Kennedy School
https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/policy-topics/health/long-wait-see-medical-specialist-cures-not-so-simple

COMO CITAR
REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Filas para especialistas: por que mais médicos não bastam. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 344, art. 2, 28 set. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/filas-para-especialistas-demanda-induzida-harvard-dafny/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA
Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 344, art. 2 (28 set. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/filas-para-especialistas-demanda-induzida-harvard-dafny/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 2
34402 >
9 773086 929009
Registro 30869293 00 0344 0002