

MANUAL ESTRATÉGIAS DE SAÚDE

PLANEJAMENTO, PROCESSOS, PESSOAS E CONTROLES



MANUAL

ESTRATÉGIAS DE SAÚDE

PLANEJAMENTO, PROCESSOS, PESSOAS E CONTROLES



SUMÁRIO

PALAVRA DO PRESIDENTE	7
INTRODUÇÃO	9
I. PLANEJAMENTO	11
1.1. Planejamento administrativo: se Peter Drucker administrasse seu hospital.....	11
1.2. Planejamento de marketing: se Kotler administrasse seu hospital..	13
2. ESTRATÉGIA: SE SUN TZU ADMINISTRASSE SEU HOSPITAL	15
2.1. Filosofia empresarial.....	16
2.2. Planejamento estratégico.....	17
2.3. Definição de metas.....	19
2.4. Plano de ação.....	19
2.5. Modelo de negócios CANVAS.....	20
2.6. Se Steve Jobs administrasse seu hospital.....	21
3. PROCESSOS: SE JACK WELCH ADMINISTRASSE SEU HOSPITAL	21
3.1. Processos invisíveis.....	22
3.2. Diagrama de Ishikawa.....	23
4. PESSOAS: SE JAMES HUNTER ADMINISTRASSE SEU HOSPITAL	23
4.1. 3Cs da liderança: capacidades, carisma e caráter.....	25
5. CONTROLES	25
5.1. Crie indicadores eficazes.....	25
5.2. PDCA: uma ferramenta de controle.....	27
5.3. Demonstração de Resultado dos Exercícios (DRE).....	29
6. METODOLOGIAS ÁGEIS EM GESTÃO	30
6.1. <i>Scrum</i>	30
6.2. <i>Lean Healthcare</i>	30
6.3. <i>Kanban</i>	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

FICHA TÉCNICA

Coordenação

José Antonio Ramalho

Editor-chefe

Andrew Simek

Revisão de textos

Andrew Simek

Isabella Queiroz

Ana Beatriz Costa

Enzo Blum

Diagramação

Thallys Guilande

Projeto Gráfico

Luana Mariz

PALAVRA DO PRESIDENTE

Eis mais um manual da série “as aulas que não tivemos na faculdade”. Não haver estudado nada sobre a gestão da própria carreira não se configura em um privilégio dos médicos ou dos demais profissionais da saúde. Lamentavelmente, as grades curriculares de quase todos os cursos superiores, notadamente aqueles que formam profissionais para as atividades liberais, – e que, portanto, mais necessitariam – não contemplam matérias como educação financeira, marketing pessoal, gestão da carreira, administração de um escritório, clínica, ateliê, oficina e outras empresas individuais.

Os profissionais são despejados no mercado, sem qualquer noção de como principiar a sua atividade liberal, de como organizá-la e de como geri-la.

A SBCP (Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica), por iniciativa de seu atual presidente, Dr. Denis Calazans, principiou em 2019 e chegou a realizar a 2ª edição em 2020, algumas semanas antes da pandemia, um “Simpósio para Desenvolvimento e Gestão de Carreira ao Jovem Cirurgião Plástico”. Trata-se de uma iniciativa fantástica e necessária, que deveria ser seguida pelas demais especialidades médicas e odontológicas.

O mercado está cada dia mais competitivo, mais exigente e mais inflexível. E ele não perdoa. As linhas do sucesso e do fracasso são muito tênues e totalmente sutis. Quaisquer decisões equivocadas ou mesmo acertadas, mas tomadas em momento inoportuno, podem conduzir ao fracasso.

Um planejamento estratégico operacional, gerencial e administrativo se afigura como imprescindível para o êxito de qualquer carreira, notadamente na área de saúde. E é sobre esse tema que trata o presente manual.

Parabéns ao Dr. André Chiga e a toda a sua equipe pela precisão cirúrgica com que conduziram esse assunto tão relevante e tão pouco debatido.

Boa leitura!



Raul Canal
Presidente da Anadem



INTRODUÇÃO

Uma das aulas que não tivemos na faculdade é sobre gestão. À primeira vista, é algo difícil de dominar, ainda mais considerando que temos muitas prioridades de estudos técnicos em relação à nossa carreira. Exatamente por isso organizei alguns conceitos básicos, extraídos dos melhores *Master in Business Administration (MBAs)* de gestão do Brasil, simplificando-os e sistematizando-os em 3Ps e 1C: planejamento, processos, pessoas e controle de resultados.

Neste manual, desmistificaremos a gestão e te encorajaremos a assumir as rédeas da sua empresa e da sua carreira. Você conhecerá as principais ferramentas e os principais conceitos da administração moderna e será apresentado aos maiores mentores da administração moderna, que foram traduzidos para nosso mundo dos negócios de saúde: se um grande mentor administrasse seu hospital.

Boa leitura!

AUTOR

Dr. André Chiga, médico cardiologista, diretor do Hospital São Francisco de Assis (HSFA), presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos (Sobramex) e MBA em Gestão estratégica de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP). Professor de Estratégias na Saúde da Fundação Dom Cabral (FDC).



I. PLANEJAMENTO

I.1. Planejamento administrativo: se Peter Drucker administrasse seu hospital

“O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”

– Peter Drucker.

É impossível falar de planejamento sem falar no grande mentor dos mentores: Peter Drucker.

Para um bom planejamento, a missão e a visão devem ser as mais transparentes possíveis, pois são elas o rumo que a empresa e todos os seus funcionários deverão seguir. O objetivo principal é que todos os envolvidos na organização saibam exatamente que caminho a empresa segue, de tal forma que a marca do hospital seja conhecida, aceita e praticada pelos colaboradores e pelos médicos.



Primeiramente, estabelece-se a missão e a visão, depois detalham-se os valores e os comportamentos para cumpri-las, que são os processos. É preciso pessoas de alto desempenho, que deverão ser recompensadas e reconhecidas pelos resultados atingidos, lembrando-se que o foco é a missão e a visão do hospital. Cabe à liderança definir os indicadores dos resultados.

Os líderes do hospital devem saber identificar quem são os melhores colaboradores, além de motivar os demais, para que esses também almejem posições superiores, pois isso reflete diretamente na qualidade dos serviços.

No processo de transformação do hospital, é indispensável a presença de uma liderança forte, que tenha a capacidade de dizer sim ou não, apontar erros e acertos, inclusive os próprios, para que isso sirva de exemplo. É preciso saber falar e também ouvir, ser capaz de colocar os projetos em execução, sempre atento às mudanças, às críticas e às opiniões.

Uma missão focada e com objetivos bem claros, que movam as organizações para o futuro, programando cada passo para que o hospital e as equipes atinjam o sucesso – isso é planejamento.

Objetivos: planejamento na saúde

- Entender o ambiente de negócios do setor de saúde e desenvolver aspectos da gestão.
- Proporcionar melhorias dos resultados e o crescimento dos negócios.
- Desenvolver postura sólida diante dos desafios, das tendências e das demandas do negócio.
- Compreender o funcionamento da saúde como negócio.
- Perder o medo da mudança e ganhar visão sistêmica.



Por que há tanta complexidade na gestão da saúde? Porque são pessoas que cuidam de pessoas.

Não vendemos produtos nem serviços, vendemos experiências, que precisam ser memoráveis e inesquecíveis, mesmo no momento de dor, de sofrimento ou da morte. Os custos são acumulativos: o ultrassom não elimina a radiografia simples; a ressonância não exclui a tomografia. Esses são métodos que se somam. Os profissionais não estão comprometidos com os custos nem são formados para a gestão; impostos e insumos sobem e as tabelas dos convênios permanecem congeladas.

Queremos, então, com recursos finitos, criar possibilidades infinitas:

- fluxo de caixa positivo;
- oferecer o máximo com o mínimo;

- comprar bem;
- cobrar adequadamente;
- evitar glosas;
- evitar desperdícios;
- lucro bom x lucro ruim; e
- aumentar clientes promotores.

Em última análise, queremos uma medicina baseada em valor.

I.2. Planejamento de marketing: se Kotler administrasse seu hospital

“O marketing demora um dia a aprender e uma vida inteira a dominar” – Philip Kotler.

Philip Kotler foi o principal inspirador e divulgador de conceitos de marketing estratégico como ciclo de vida do produto, segmentação do mercado, posicionamento e aferição das atitudes de compra do consumidor. Ele considerou que o marketing pode ser aplicado não só aos produtos, aos serviços e às experiências, mas também às causas, às ideias, às pessoas e aos lugares. Assim, um hospital precisa das habilidades de produto, preço, praça de marketing e promoção (os 4Ps).

“O importante para uma empresa não é o que ela faz ou o que ela vende e, sim, o porquê ela faz. O propósito é a razão de ser de uma empresa – engaja pessoas, alinha projetos e gera resultados” – Philip Kotler.

O sumário executivo é o resumo do plano de marketing. Nele constam as características principais do negócio, incluindo situação presente, objetivos e estratégias a alcançar, as principais definições do projeto e os esforços necessários.



A ideia geral do negócio deve servir como referência quando necessário. Primeiro, é preciso analisar o mercado de atuação, definir seu público-alvo, suas metas e traçar as ações para o alcance dos objetivos.

O plano de marketing será usado como ferramenta de gestão, que será regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele, poderemos definir resultados a serem alcançados e formularemos ações para atingir competitividade. Conhecendo o mercado, seremos capazes de traçar o perfil do consumidor (denominado de *persona*), tomar decisões com relação aos objetivos e às metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização dos pontos de venda, produtos e serviços adequados ao mercado, ou seja, todas as ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio. Nas seguintes etapas:

- planejamento;
- análise de ambiente;
- definição do público-alvo (*personas*);
- definição do posicionamento de mercado: como o cliente vê o negócio;
- a importância da marca;
- definição de objetivos e metas; e
- definição das estratégias de marketing.

O mix de marketing: produto, preço, praça e promoção (4Ps)

Conhecer esses conceitos será importante se você decidir contratar uma agência ou se decidir fazer por conta própria.

Vale aqui lembrar de estudar o “Código de Publicidade” do Conselho Federal de Medicina (CFM). É obrigatório colocar o Conselho Regional de Medicina (CRM) do responsável pela clínica, bem como o Registro de Qualificação de Especialista (RQE) se for divulgar a especialidade, não usar antes e depois e nada sensacionalista como “o melhor, o único”.



O melhor marketing para médico ou dentista é o chamado *inbound marketing*, ou marketing de conteúdo, que pode ser orgânico, quando não há investimento financeiro, ou tráfego pago, quando há impulsionamento em dinheiro, seja no Google ou qualquer mídia social.

No marketing digital existe um tal funil de vendas em quatro etapas desde conhecimento até virar cliente. Esse funil de vendas na saúde apelidamos de “Circo de Soleil” do marketing na saúde.

2. ESTRATÉGIA: SE SUN TZU ADMINISTRASSE SEU HOSPITAL

“Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos não precisamos temer o resultado de 100 combates. Se nos conhecermos, mas não o inimigo, para cada 100 perderemos 50. Se não conhecermos nem o inimigo nem a nós mesmos, seremos derrotados sempre” – Sun Tzu.



Todo planejamento começa pela filosofia empresarial, pela estratégia e pela análise de mercado.

Posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva envolve escolhas sobre que setores participar, quais produtos e serviços oferecer, quais competências desenvolver e como alocar recursos. O objetivo principal é criar valor para acionistas e outras partes interessadas, ao proporcionar uma experiência memorável para o cliente.

“Antes de iniciar uma guerra avalie as reais possibilidades de vitória e, se concluir que ainda não possui força para vencer, evite o confronto” – Sun Tzu.

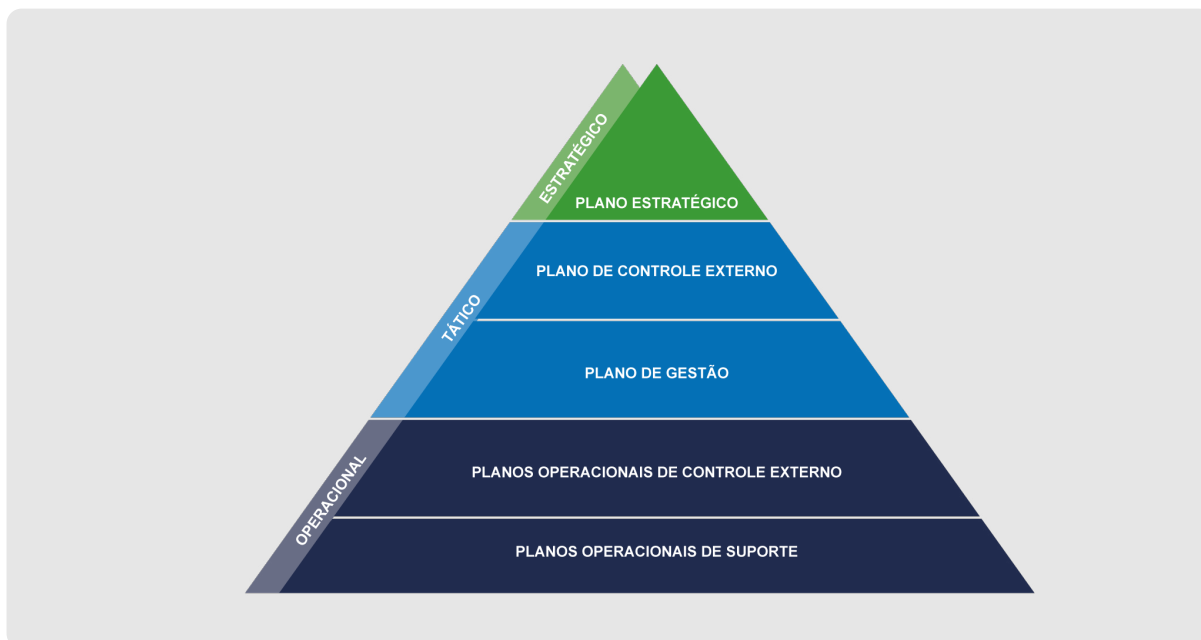
São pontos que fazem parte de uma boa estratégia: **a escolha do local**: seleção dos mercados onde a empresa vai atuar; **a concentração das forças**: organização dos recursos, do esforço e da logística; **a implementação das ações competitivas**; e **as forças diretas e indiretas**: gestão das contingências e táticas operacionais.

“Deixe espaço para realizar manobras, mesmo que o plano pareça perfeito pode haver imprevistos e nesse momento você precisará exercitar a flexibilidade” – Sun Tzu.

“Recursos para atingir objetivos, definindo um plano para o futuro” – Sun Tzu.

Definição da estratégia

A inteligência, o conhecimento e a criatividade são recursos essenciais, mas só a eficácia se traduz em resultados.



2.1. Filosofia empresarial

MISSÃO: delimita a atuação da empresa no espaço do negócio escolhido. Define a **razão de ser**, para que serve, qual a justificativa de sua existência. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, definir objetivos e ajudar nas escolhas estratégicas.

VISÃO: sonho criado pela liderança para direcionar o desenvolvimento de longo prazo do negócio. São objetivos futuros com ações no presente, o que proporciona significado, orienta e dá congruência aos esforços de toda a equipe.

Meta corajosa, instigante, audaz e contagiante. Fora da zona de conforto, exigindo esforço e sendo tão excitante, que continuará a estimular o progresso, mesmo que os líderes desapareçam antes que ela seja alcançada.

VALORES: princípios que norteiam as ações e as diretrizes de uma clínica.

Resumindo:

Missão – *presente* | Razão de existir.

Visão – *futuro* | Busca crescimento e desenvolvimento.

Valores – *eternos* | Guia comportamentos, atitudes e decisões.

2.2. Planejamento estratégico

Essa ferramenta, chamada matriz SWOT, é sensacional para analisar os cenários do seu negócio, os pontos fortes e os pontos fracos, que representam o seu ambiente interno, as ameaças e as oportunidades, que correspondem ao ambiente externo.

	Pontos fortes	Pontos fracos
Interno (organização)	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weakness)
Externo (ambiente)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Análise do ambiente interno – diferenciais competitivos sintetizados em 8 pontos:

1. Marketing: os 4Ps

- Qualidade do serviço.
- Diferenciação do serviço.
- Participação de mercado.
- Políticas de preço.
- Canais de distribuição.
- Programas promocionais.
- Serviço ao cliente.
- Conhecimento do mercado.
- Propaganda.
- Força de vendas.

2. Pesquisa e desenvolvimento

- Capacidade de P&D de serviços.
- Capacidade de P&D de processo.



3. Sistema de informações gerenciais

- Qualidade das informações.
- Capacidade de expansão.
- Velocidade e resposta.

4. Equipe gerencial

- Habilidades: *hard* e *soft skills*.
- Congruência de valores.
- Espírito de equipe.
- Experiência.
- Coordenação de esforços.
- Comunicação efetiva.

5. Operações

- Capacidade de oferecer os serviços.
- Estrutura do custo.
- Alavancagem operacional.
- Instalações e equipamentos.
- Controle de estoques.
- Controle de qualidade.
- Eficiência energética.

6. Finanças

- Alavancagem financeira.
- Proporções do balanço.
- Situação fiscal.

7. Recursos humanos

- Capacidade dos colaboradores.
- Sistemas de pessoas.
- *Turnover* de pessoal.
- Desenvolvimento de pessoas.
- Clima organizacional.



8. Aspectos organizacionais

- Sistema de planejamento estratégico.
- Capacidade e habilidade da alta administração.
- Estrutura organizacional.
- Situação de normas e procedimentos.

2.3. Definição de metas

Metas SMART – essa palavra, em inglês, significa esperto e ajuda a lembrar as 5 letras:

- **S** – específico: objetivos específicos, sucintos e de simples compreensão;
- **M** – mensurável: os objetivos precisam ter parâmetros claros de avaliação que possam ser medidos;
- **A** – alcançável: os objetivos devem ser definidos dentro daquilo que realmente se possa alcançar;
- **R** – realista: os objetivos precisam ser reais e possíveis e estar em sintonia com suas metas; e
- **T** – tempo: definição do cronograma de cada etapa, com prazo. Coloque uma data nos seus sonhos e transforme fantasias em realizações.



2.4. Plano de ação

Para tirar um planejamento do papel, existe uma ferramenta chamada “5W2H” que facilita a implementação dos planos de ação. Essa ferramenta consiste em responder 7 perguntas:

- *What* – O quê?
- *Why* – Por quê?
- *Who* – Quem?
- *When* – Quando?
- *Where* – Onde?
- *How* – Como?
- *How much* – Quanto?

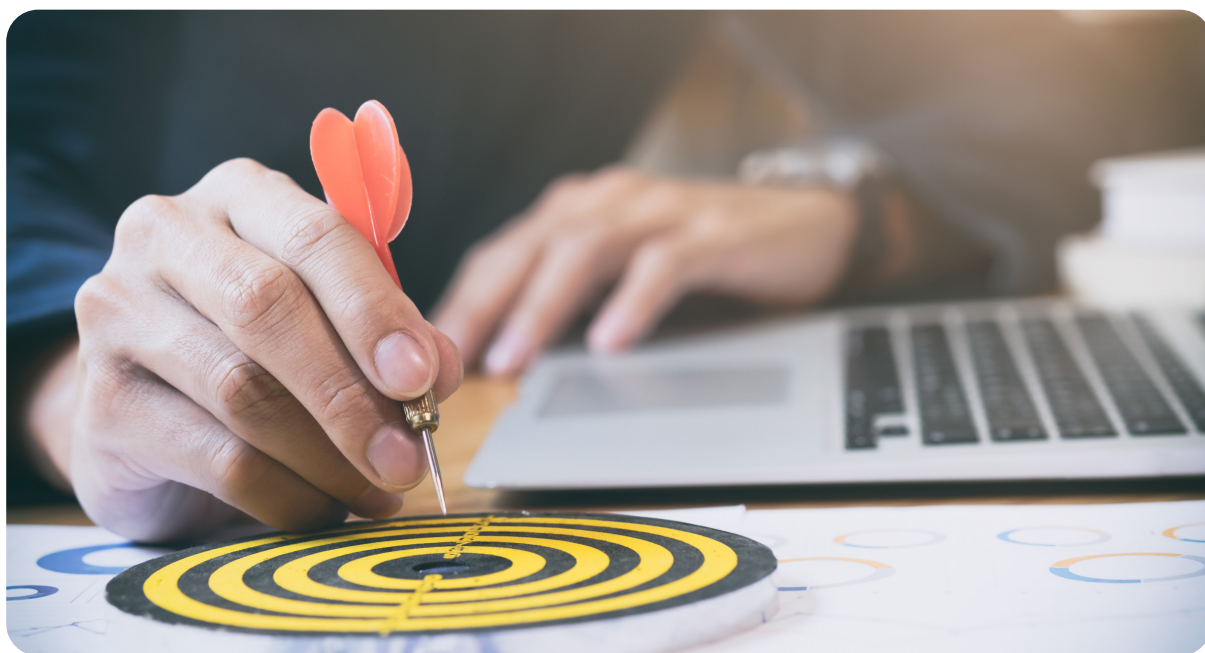
Vale acrescentar mais 1H: (*How control*) – Como vamos medir o resultado?

2.5. Modelo de negócios CANVAS

Ajuda muito no início, pois simplifica em 9 questões que definem exatamente qual é o seu negócio:

1. **segmento de clientes** – quem é o seu público?
2. **proposta de valor** – que valor você almeja entregar para resolver o problema do seu cliente?
3. **canais** – é o veículo utilizado para a venda;
4. **relacionamento com o cliente** – é saber o que o seu cliente quer;
5. **fontes de receita** – tudo que diz respeito a dinheiro;
6. **recursos principais** – o que é necessário para o empreendimento acontecer?
7. **atividades principais** – é o serviço especificamente;
8. **parcerias principais** – todos aqueles envolvidos no processo; e
9. **estrutura de custos** – é o somatório de todos os custos envolvidos que vão responder a 6 questões:
 - quem são meus clientes?
 - o que eu desejo satisfazer?
 - qual é a minha gama de produtos e serviços?
 - quais recursos tenho disponíveis?
 - já sei quais são os meus custos?
 - qual é a minha receita e o meu resultado?

As empresas que não estão crescendo, estão morrendo. E, para se manter crescendo, é preciso estar sempre aprendendo, se desenvolvendo e inovando.



2.6. Se Steve Jobs administrasse seu hospital?

Não há como falar em inovação sem lembrar de Steve Jobs, o grande nome da Apple, que revolucionou a história da comunicação no mundo todo.

Inovação: A.M.O.R

- **A** atitude: a única coisa que tira o plano do papel e gera resultado.
- **M**otivação: energia para fazer o que precisa ser feito.
- **O**usadia: de sonhar e realizar.
- **R**esultado: as metas e os propósitos concretizados.

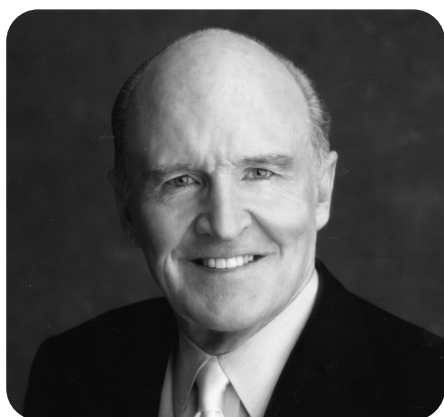


O que realmente vai definir se você terá prosperidade ou fracassará, será a velocidade e a qualidade das suas decisões.

A lei da tomada de decisão: lógica, experiência e informação

A pior decisão é não decidir. O seu sucesso como gestor depende da qualidade de suas decisões!

Defina o problema exato: faça as perguntas certas. E, lembre-se: uma resposta errada ao problema certo pode ser corrigida. Uma resposta certa para o problema errado é muito difícil de perceber.



3. PROCESSOS: SE JACK WELCH ADMINISTRASSE SEU HOSPITAL

O atendimento ao cliente depende de um sistema, que é o conjunto de crenças, valores, rotinas e atitudes. Existem regras formais, que estão escritas, e informais, que são acordos verbais e ambas vão sendo transmitidas pelo tempo.

Os processos são subprodutos do planejamento estratégico, portanto, devem ter formato, tempo de execução e responsáveis pelas ações, como também ter claro qual o objetivo, quais os custos e qual o propósito. Esse propósito interfere no atendimento ao cliente? Devem ser alinhados com a missão e a visão do hospital.

Os processos formais escritos garantem que o sucesso do atendimento ao cliente não fique na responsabilidade individual da assistência, seja ele o médico, a enfermeira ou a recepção, e diminuam a interferência da vontade pessoal e do humor do médico.

3.1. Processos invisíveis

Os processos invisíveis também são percebidos pelos clientes e passam a ser mal vistos quando deixam de ser feitos. UTI (Unidade de Terapia Intensiva), centro cirúrgico, SND, limpeza, manutenção, logística, compras e farmácia são exemplos disso. A operacionalização envolve padronizar, medir, descrever, declarar e orçar, e a falta dos processos pode resultar na reação de curar o efeito e não a causa. É como dar dipirona pra dor sem saber porque está doendo.

Os serviços devem ser atribuídos aos processos e não às pessoas. Processos informais se perdem quando pessoas são substituídas ou quando o responsável entra de férias. Os clientes percebem os processos como uma organização do hospital. Eles sentem a diferença entre os mesmos serviços prestados por profissionais distintos, como exemplo “o plantão de segunda é ótimo, mas o de quarta é um caos”.



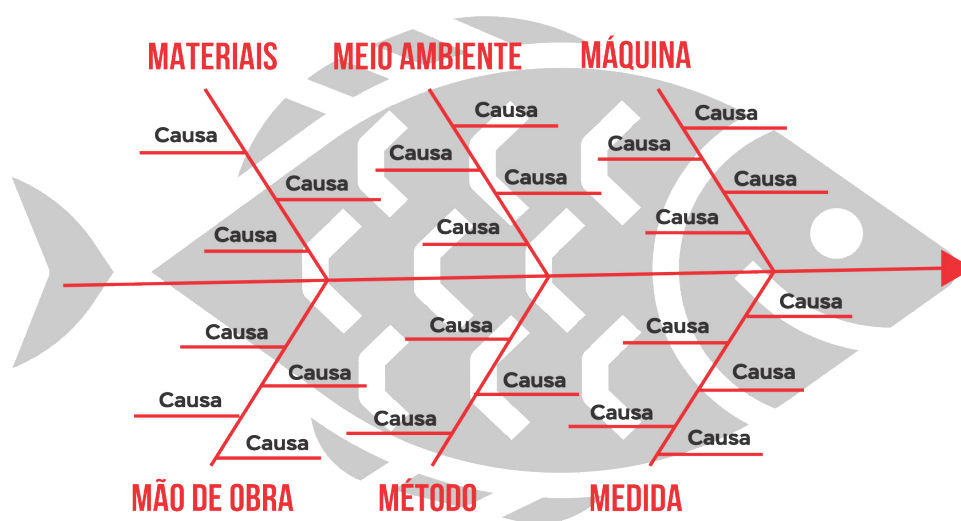
Os processos definem a responsabilidade, e o nível de autonomia de cada um da equipe, obviamente, causa impacto no resultado. Os mapas de processos de cada área devem ser integrados num macroprocesso: quem define o custo? Qual o tempo para cada processo? Quem garante a execução? São definições que devem ser conjuntas entre administrativo e operacional. Se um elemento bom produz um serviço ruim, reveja o processo!

E isso está relacionado ao resultado agregado ao foco do cliente, que é a percepção de satisfação em relação às expectativas dele. Diminua custos e aumente receitas, é a única fórmula de melhorar resultados; adeque as equipes de acordo com a taxa de ocupação do hospital, e não pela estrutura física; evite horas extras que são “emergências” criadas pela falta de gestão; pense na possibilidade de terceirizações de serviços; cheque as cotações, os melhores fornecedores do ano passado podem ser os piores para esse ano; reveja os contratos com médicos e fornecedores; e mude antes que seja tarde demais!

As etapas dos processos

1. Descrever os objetivos estratégicos.
2. Analisar os processos já existentes.
3. Definir os elementos e setores envolvidos.
4. Integrar os processos.
5. Descrever os indicadores de desempenho.
6. Treinar a equipe.

3.2. Diagrama de Ishikawa



Também conhecido como “Diagrama Espinha de Peixe”, é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio sobre um problema prioritário em processos. Em sua estrutura, as prováveis causas dos problemas podem ser classificadas como sendo de seis tipos (6Ms):

- método: o que estava sendo executado no trabalho;
- material: o que estava sendo utilizado no trabalho;
- mão-de-obra: a atitude do colaborador;
- máquina: equipamentos envolvidos;
- medida: toda causa que envolve os instrumentos de medida, sua calibração, a efetividade de indicadores em mostrar as variações de resultado; e
- meio ambiente: toda causa que envolve o meio ambiente e o ambiente de trabalho.

4. PESSOAS: SE JAMES HUNTER ADMINISTRASSE SEU HOSPITAL

“A escultura de David sempre esteve ali dentro da pedra, eu só retirei os excessos” – Michelangelo.

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de um hospital. São elas que gerenciam e comandam, que executam, que controlam atividades e processos e que, também, usam os serviços – os clientes.

O hospital é um organismo vivo, pois a influência das pessoas é enorme. É por esse motivo que se deve dar atenção especial ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa, com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas, nas mais diversas atividades da organização, sempre com o foco no cliente, atento às expectativas dele e à melhor experiência possível no momento de sofrimento, da dor, da doença e mesmo da morte.



Administrar pessoas que cuidam de pessoas significa governar aquilo que elas são e o que fazem como participantes do hospital, sendo que é justamente por meio das ações delas que é possível formular e atingir a visão do hospital. Por isso, crie uma cultura de crescimento e de desenvolvimento no seu hospital e depois difunda-a. Reduza os níveis hierárquicos, livre-se das gorduras.

Não tenha medo de ir contra a corrente hoje, pois seu compromisso é com o futuro. Os líderes do futuro levantam, debatem e resolvem questões. Pense numa cultura de valorizar as opiniões e as novas ideias.

“Invista seus funcionários de poder, deixando-os livres para fazerem o que sabem fazer de melhor” – Jack Welch.

Transfira ideias, aloque recursos e depois saia do caminho. Garanta que todos no hospital possuam todas as informações necessárias para agir e tomar decisão. Defina a visão e deixe que a equipe a coloque em prática.

Valorize as ideias e não o cargo de quem as teve, boas ideias podem vir de pessoas dos serviços de apoio que estão na linha de frente, ou mesmo dos clientes que optem por colaborar. Crie prêmios para ideias criativas e surpreenda-se com a criatividade adormecida de sua equipe.

4.1. 3Cs da liderança: capacidades, carisma e caráter

A grande característica de um líder é a habilidade de obter resultados, que significa ser um gestor eficaz. A inteligência, a confiabilidade, a humanidade, a coragem e a austeridade são necessárias para uma boa gestão.

8 premissas da gestão eficaz

1. Fazer o que precisa ser feito.
2. Fazer o que é importante.
3. Elaborar um plano de ação.
4. Assumir a responsabilidade pelas decisões.
5. Manter comunicação eficaz.
6. Se concentrar nas oportunidades.
7. Conduzir reuniões produtivas.
8. Visão sistêmica.



“Não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito” – Peter Druker.

5. CONTROLES

“O que não é medido não é gerenciado” – W. Deming.

Você não quer ser apenas melhor que os seus concorrentes. E isso só se consegue com uma qualidade excepcional. Só a qualidade pode tornar os seus serviços únicos.

5.1. Crie indicadores eficazes

“Fazer as coisas certas é mais importante do que fazer as coisas direitinho” – Peter Druker.

Os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado e aos meios, para que as metas de uma unidade hospitalar sejam atingidas. Assim, é fundamental estabelecer indicadores por meio de ferramentas estatísticas que possam aferir resultados, bem como monitorar, orientar e induzir o desempenho da organização e, principalmente, apoiar os processos decisórios, de modo a reorientar as ações e o rumo da organização.

Os setores de custos e de contabilidade se utilizam desses dados para composição dos seus relatórios de análise comparativa, permitindo o acompanhamento gerencial e orçamentário. Outros setores como recursos humanos, recepção de internação (ocupação hospitalar), hotelaria, controle de estoque, almoxarifado, lavanderia e manutenção, também utilizam os indicadores para suprimento, análise e acompanhamento de sua área.

Exemplos de indicadores do Ministério da Saúde (MS)

- a) **Média de pacientes-dia:** relação entre o número de pacientes-dia e o número de dias.
- b) **Média de permanência:** representa o tempo médio em dias que os pacientes ficaram internados no hospital.
- c) **Taxa de ocupação hospitalar:** relação percentual entre o número de pacientes-dia e o número de leitos-dia em determinado período.
- d) **Taxa de ocupação operacional:** relação percentual entre o número de pacientes-dia e o número de leitos-dia em determinado período.
- e) **Taxa de ocupação planejada:** relação percentual entre o número de pacientes-dia e o número de leitos-dia em determinado período.
- f) **Taxa de mortalidade hospitalar:** relação percentual entre o número de óbitos ocorridos em pacientes internados e o número de pacientes que tiveram saída do hospital, em determinado período. Mede a proporção dos pacientes que morreram durante a internação hospitalar.
- g) **Taxa de mortalidade institucional:** mede a mortalidade ocorrida até 24 horas após a internação hospitalar.

“O mundo está se transformando tão rapidamente que o controle se tornou uma limitação que tira a agilidade”
– Jack Welch.



Mas não exagere nos controles e gereencie menos. As pessoas devem tomar suas próprias decisões. Supervisão controlada e burocracia matam a criatividade da empresa, já que cada funcionário tem que saber qual a sua responsabilidade e fazê-la.

Você tem que perceber o quanto importante é manter um tipo de empresa informal, que incentiva o fluxo de ideias entre funcionários e direção. Além disso, é preciso se certificar de que não conseguirá controlar todas as pessoas o tempo todo, cada uma fará o próprio trabalho, uma boa sugestão é inserir cada um no objetivo do hospital.

Seja eficaz!

- Velocidade, simplicidade e autoconfiança são objetivos magnos.
- Uma liderança médica excelente vem da qualidade da visão e da habilidade de incentivar os outros para uma performance extraordinária. Energizar a equipe para o trabalho é a chave para ser um grande líder.
- Dê atenção aos valores do seu hospital.
- Não preste atenção somente nos números.
- Foque mais nos valores, na criação de um time, na troca de experiências, na cultura de incentivar e de envolver a todos.
- Faça *follow-up* em tudo! O tempo todo e com todos. Simplifique!
- Com simplicidade é mais rápido, mais fácil de entender e menos suscetível a erros.
- Ajuste a rota constantemente em direção à visão do seu negócio.

“Aferir resultados, monitorar, orientar e checar o desempenho do hospital e, principalmente, apoiar os processos decisórios, de modo a reorientar as ações e o rumo da organização” – Jack Welch.

5.2. PDCA: uma ferramenta de controle

É um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e para a melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como a Roda de *Deming* ou Ciclo de Shewhart. Do inglês: *Plan – Do – Check – Act* (PCDA).



“Gaste mais horas realizando que sonhando, fazendo que planejando, vivendo que esperando porque, embora quem quase morre esteja vivo, quem quase vive já morreu” – Sarah Westphal.

Balanced Scorecard, ou “Indicadores Balanceados de Desempenho”, é uma metodologia de medição e gestão de desempenhos denominada BSC. Percebemos que não era mais possível considerar somente o lucro como medida única de sucesso em suas organizações. Com isso, novas dimensões de desempenho foram sendo acrescentadas para medir o sucesso, e esse conjunto de dimensões forma o BSC, em torno de quatro perspectivas:

- **financeira:** crescimento, saúde financeira, geração de caixa e lucratividade;
- **cliente:** satisfação;
- **processos internos:** serviços, inovação e aspectos operacionais; e
- **aprendizado e crescimento:** satisfação dos colaboradores, treinamento e capacidades.

O BSC é formado por alguns componentes que auxiliam no acompanhamento dos indicadores. São eles:

- **mapa estratégico:** descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas);
- **objetivo estratégico:** o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização;
- **indicador:** como será medido e acompanhado o sucesso para alcançar o objetivo;
- **meta:** o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários; e
- **plano de ação:** programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.



O mapa estratégico é definido pela alta direção da empresa, a qual descreve qual o alvo a ser alcançado num período de tempo (1 ano ou 3 anos). Com este mapa definido, são traçados objetivos estratégicos para todas as áreas, e nesses objetivos costumam ser elaboradas metas e indicadores para áreas e até para indivíduos.

O BSC pode ser utilizado como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também pode ser usado como ferramenta de gestão, no qual é estabelecido metas individuais e de equipes, e essas metas podem ser atreladas à remuneração por conclusão, à alocação de pessoas, à definição de planejamento e ao cronograma, ao embasamento de orçamento organizacional e à ferramenta de aprendizagem estratégica.

5.3. Demonstração de Resultado dos Exercícios (DRE)

Uma ótima ferramenta de controle é a DRE, um relatório que demonstra, de forma resumida, as operações realizadas pela clínica. Nele são confrontadas as contas de receitas, despesas, investimentos, custos e impostos, evidenciando a formação do resultado líquido da empresa na ocasião.

Modelo da DRE

- Receita bruta.
- (–) Deduções.
- (=) Receita líquida.
- (–) Custo do serviço vendido (CPV).
- (=) Lucro bruto.
- (–) Despesas com vendas.
- (–) Despesa administrativa.
- (–) Despesas financeiras.
- (=) Resultado operacional líquido.
- (–) Despesas extra operacionais.
- (=) Resultado antes do Imposto de Renda e Contribuição Social.
- (–) Provisões Imposto de Renda e Contribuição Social.
- (=) Resultado líquido.



A elaboração correta da DRE possibilita ter uma visão sistêmica de todo o negócio e a real situação financeira da empresa. Assim, se pode extrair informações extremamente relevantes, como, por exemplo, o montante das despesas gerais da organização, a composição dos custos relacionados aos produtos e aos serviços, a receita total de vendas, o lucro obtido, a incidência dos impostos, o nível de endividamento, e a partir desse panorama planejar quais serão as estratégias adotadas no futuro.

6. METODOLOGIAS ÁGEIS EM GESTÃO

As metodologias ágeis têm se mostrado como uma das mais eficientes em soluções de planejamento e gestão. Ganham um papel fundamental para eliminar os principais problemas que os diretores e gerentes enfrentam, os desperdícios de energia e de tempo. Trata-se de um modelo de trabalho focado em dividir para conquistar, ou seja, fracionar o projeto em pequenas partes ou funcionalidades menores, atribuir uma equipe e responsáveis e, assim, obter um desenvolvimento mais rápido e objetivo.

Essa mentalidade simplifica o gerenciamento do trabalho, estabelecendo um controle preciso das diversas variáveis que envolvem todos os processos: tempo, custos, escopo, funcionalidades, qualidade etc.

6.1. Scrum

Diferente de muitos modelos de gerenciar processos, o *Scrum* não é uma metodologia, e sim um *Framework*, que ajuda as equipes a trabalharem juntas. Isso significa que ele é uma estrutura básica para entregar produtos em ambientes complexos. A diferença é importante, pois o *Scrum* como *Framework* precisa ser completado da maneira correta para poder gerar valor da melhor maneira possível para suas empresas.



Muito parecido com um time de *rugby* (de onde vem seu nome) treinado para o grande jogo, o *Scrum* encoraja as equipes a aprenderem por meio de experiências, se auto-organizarem enquanto trabalham em um problema, refletirem sobre suas vitórias e derrotas para melhorarem continuamente.

6.2. Lean Healthcare

Originária do setor em gestão automobilística, tem como objetivo o desenvolvimento enxuto e eficiente, com o mínimo de custos, recursos e tempo, aplicando ideias “enxutas” em instalações de saúde, para minimizar o desperdício em cada processo, procedimento e tarefa, por

meio de um sistema contínuo de melhoria. Usando os princípios enxutos, todos os membros da organização, desde médicos até equipes de operações e administração, se esforçam continuamente para identificar áreas de desperdício e eliminar qualquer coisa que não agregue valor para os pacientes.

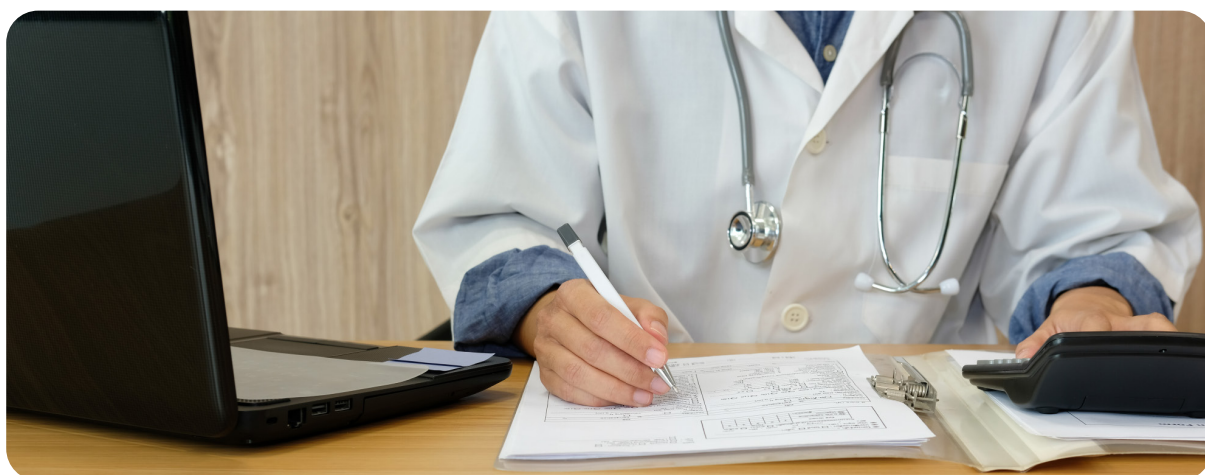
Alguns exemplos interessantes: melhorar a satisfação do paciente, agendar consultas, diminuir horas extras, processar papelada e aumentar as receitas da clínica são apenas algumas das áreas em que hospitais e outras instalações de saúde estão implementando os princípios enxutos.

Ao aplicar os princípios enxutos na saúde, as organizações utilizam um conjunto de ferramentas para implementar mudanças. O foco passa a ser a eliminação de etapas e de processos que não contribuem para a satisfação do paciente e para o cuidado superior. Os líderes da área de saúde apreciam as perspectivas dos médicos da linha de frente para fornecer novos *insights*.

6.3. Kanban

Desenvolvido na Toyota para atingir o JIT (fabricação *just in time*), o *Kanban* foi modelado com base no gerenciamento de estoque de supermercados. Uma mercearia só estoca o que acha que vai vender em um determinado período, usando sinalização e localização para ajudar o usuário a localizar os itens de que precisa.

A implementação do sistema no setor de saúde depende da tecnologia e da confiabilidade nessa tecnologia. Em outras palavras, é necessário criar uma cadeia de suprimentos bem projetada, com base em *software*, *tags*, códigos de barras, padrões de estoque, automação e outros fatores.



Até agora, o *Kanban* provou ser mais do que capaz em resolver uma série de problemas como reduzir a carga de trabalho da equipe médica e da cadeia de suprimentos, reduzir o tempo gasto com erros e cortar custos com suprimentos armazenados nas próprias instalações. Quanto ao futuro, a metodologia ágil pode até conter as respostas para melhorar o setor de saúde e reformulá-lo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse manual, colocamos você em contato com os grandes mentores da administração e da estratégia, Sun Tzu, Peter Druker, Jack Welch, Steve Jobs, Phillip Kotler, Willian Deming e James Hunter; e te apresentamos o conceito dos 3Ps e IC: planejamento, processos, pessoas e controles.

Além disso, pôde conhecer as principais ferramentas que vão facilitar a sua vida:

- **matriz SWOT** para planejamento estratégico;
- **5W2H** para plano de ação;
- **modelo CANVAS** para definição de modelo de negócios;
- **PDCA** para melhoria contínua;
- **BSC** para auxiliar os gestores na condução de estratégias do negócio e no desdobramento de ações, para que alcancem todos os níveis organizacionais; e
- por fim, citamos os métodos ágeis de gestão que estão chegando na saúde e que prometem simplificar e acelerar os negócios em várias áreas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COHN, M. **Desenvolvimento de software com Scrum**: aplicando métodos ágeis com sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GALLO, C. **Inovação – a arte de Steve Jobs**. Lisboa: Lua de papel, 2010.

HUNTER, JAMES C. **O Monge e o Executivo** - Uma história sobre essência da liderança. Editora Sextante. Rio de Janeiro. 1ª Edição. 1989.

KOTLER, P. **Marketing no setor público**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2007, 228p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007, 624p.

KRAMES, J.A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**: (24 lições do maior executivo do mundo). Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KRAMES, J.A. **Você S/A desenvolvimento profissional**. Rio de Janeiro: Sextante/Gmt, v. 5, 2006.

TZU, S. **Arte da guerra**. São Paulo: Record, 2006.

DIRETORIA EXECUTIVA



Raul Canal

Presidente



Rodrigo Canal

Vice-presidente



Luis Flávio Carvalhais

Vice-presidente de
Segurança do Paciente
e Riscos Assistenciais



Walduy Fernandes

Diretor Jurídico



Ione Medeiros

Diretora Financeira



Alexandre Lemos

Diretor Comercial



Paloma Furtado

Diretora
Administrativa



Francisco Rossi

Diretor Científico



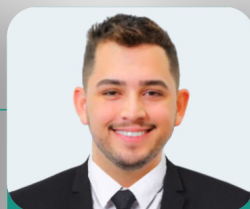
José Ramalho

Diretor de Gestão e
Planejamento Estratégico



José Lira

Diretor de Compliance
e Presidente do
Conselho Fiscal



Andrew Simek

Diretor de
Comunicação



José Mauro

Diretor de
Projetos Especiais



Luis Vargas

Diretor Comercial
do Cirurgia Segura



Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

www.anadem.org.br

 @anademoficial  /anademoficial