

COLEÇÃO:
Maturidade de Gestão

GESTÃO DE PESSOAS
NA SAÚDE

Este e-book é uma edição individualizada do “Capítulo 4 - Gestão de pessoas”
que compõe o livro Maturidade de Gestão Hospitalar e Transformação
Digital - Os caminhos para o futuro da Saúde.

REALIZAÇÃO

GESSAÚDE
CONSULTORIA E GESTÃO

PRODUÇÃO

essense
sharing knowledge

GESTÃO DE PESSOAS NA SAÚDE

ROBERTO GORDILHO



© Roberto Gordilho, 2018

CURADORIA DE CONTEÚDO

Fernando Teles Arruda
Airton Viriato

GESTÃO EDITORIAL

Adriele Marchesini

TEXTOS

Camila Galvez
Renan Fonseca

CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Diógenes Lopes

REVISÃO

Nathália Lippi

Gordilho, Roberto.

Gestão de Pessoas na Saúde/Roberto Gordilho. – São Paulo: LEDRIPRINT EDITORA, 2018.

44 p.

ISBN: 978-85-92505-71-4

1. Administração I. Título



2018, LEDRIPRINT EDITORA

SÃO PAULO-SP – CNPJ 23.697.862/0001-10

Rua: Dom Vilares n.º 1.589 – Sala 4
Bairro: Vila das Mercês – São Paulo-SP – CEP: 04160-001
Fone: (11) 2359-6266
www.ledriprint.com.br
contato@ledriprint.com.br

Agradecimentos

À minha mãe, Elzinha, por me ensinar a nunca desistir; ao meu pai, Joaquim, pelo DNA empreendedor; aos meus irmãos, Tina, André e Ana, grandes companheiros de caminhada.

À toda a equipe GesSaúde e aos profissionais que emprestaram seu conhecimento e experiência para enriquecer nosso blog, que culminou neste livro.

À minha esposa e companheira, Priscila Garrido, que está comigo em todos os momentos, e aos meus filhos, Gabriel e Felipe, que me lembram sempre da obrigação de deixar um mundo melhor para as futuras gerações.

Sumário

Reflexão: Maturidade digital	15
1. Papel do RH	17
2. Impacto nos resultados	19
3. Apoio da TI	21
4. Seleção de profissionais.....	23
5. Conhecimentos e competências	25
6. Avaliação de desempenho	27
7. Treinamento e desenvolvimento.....	29
8. Estímulo e motivação	32
9. Trabalho em equipe	33
10. Papel do CEO	34
11. Desenvolvimento de lideranças.....	36
12. Mudança com o digital.....	39
Reflexão: Novo papel	41

por Raphael Gordilho¹

“
Insanidade: fazer a mesma coisa várias vezes e esperar por resultados diferentes.
”

Caro leitor, começo meu convite à leitura desta obra com a famosa frase de Albert Einstein pois acredito que esse seja um dos maiores problemas que enfrentamos na Saúde brasileira: a sistemática maneira de administrar serviços, o contínuo menosprezo pela educação em gestão e a frequente miopia quanto à função da tecnologia.

Nosso País possui 6.787 hospitais, 70% deles são de administração privada. Essas estruturas são tipicamente menores, com menos leitos que hospitais públicos. Além disso, são administradas em sua maioria pelo fundador, famílias, entidades religiosas ou cooperativas².

Tais administradores tradicionalmente vieram de formações como medicina, enfermagem, odontologia, fisioterapia ou outras, que tipicamente não possuem uma disciplina de gestão em suas estruturas curriculares, mas que possuem grande foco na assistência e em sua qualidade.

A história se repete em qualquer canto do País. Ao sair da faculdade de medicina, Dr. João abre uma clínica para praticar seu ofício e prestar assistência. Sua clínica começa a ter mais pacientes e crescer, passa a aceitar diversos planos de Saúde e se junta a outros médicos e outras clínicas para prestar um serviço mais completo e holístico.

Com a qualidade do tratamento e a cura das patologias em foco, migra para uma propriedade maior, onde implantou alguns leitos para praticar proce-

1 Raphael Gordilho é médico formado pela Faculdade de Ciências Médicas de Santos, com MBA em Marketing pelas ESPM; é cofundador e CDO (Chief Digital Officer) na empresa Live Healthcare, responsável pelo site www.saudebusiness.com.br. Em 2016, participou do mediaX Executive Workshop de Stanford, onde discutiu insights na intersecção do comportamento humano e da TI. Também naquele ano cursou o programa de organizações exponenciais realizado pela FIAP em parceria com a Singularity University e Hyper Island. Em 2017, ingressou no curso intensivo da Perestroika chamado Cripto, com o objetivo de se aprofundar nos conhecimentos sobre Blockchain, Bitcoin e Criptoeconomia.

2 CNES. Disponível em:

<http://www.cns.org.br/links/DADOS_DO_SETOR.htm>. Acesso em: out. 2017.

dimentos que aproximassem os pacientes da recuperação. Essa estrutura cresceu e, de repente, Dr. João se dá conta que construiu um hospital.

Glosas, gestão de recursos humanos, rotatividade de médicos, compra de novos aparelhos, expansão, tempo de internação, infecção hospitalar, gestão de farmácia e medicamentos, tabela SUS, creditações de qualidade, sustentabilidade financeira e muitos outros temas e terminologias passam a ser a rotina de Dr. João.

Mas Dr. João não teve aulas de gestão e não encontrou tempo na sua rotina para se preparar para esse cenário. Sua formação sem conhecimentos em gestão levou à criação de uma estrutura com vícios de administração, insustentável financeiramente e que sofre na relação com as operadoras de Saúde e outros atores do setor.

Talvez você tenha se identificado com a história ou conheça alguém que trilhou esse caminho. Fato é que a maioria dos casos repete modelos defasados e viciados de administração, comete os mesmos erros e não consegue encontrar as soluções necessárias para as melhorias.

Buscar a educação em gestão é fundamental para mudar a Saúde no País, principalmente em um mundo que muda cada vez mais rápido, com novas tecnologias sendo apresentadas quase que diariamente e com choques de gerações, um grupo formado pelos *baby boomers* e geração X – hoje em cargos administrativos e de gestão – e outro pelas pessoas da geração Y e Z, já tecnologicamente nativas.

Esta obra, escrita por Roberto Gordilho, com quem tive o prazer de discutir sobre esse cenário, é um chamado a fundadores e administradores que buscam sobreviver, florescer e crescer prestando uma melhor assistência em um novo mundo, rápido, maduro, complexo e que não para de crescer e mudar.

Você terá acesso a uma grande coletânea de textos focados em estratégia empresarial, governança corporativa, gerenciamento de processos, gestão de pessoas e tecnologias focadas na gestão.

Reforço aqui meu convite e destaco a importância da leitura com a frase de um mentor, professor e amigo Gil Giardelli, *web* ativista, difusor de conceitos e atividades ligados à sociedade em rede, colaboração humana, economia criativa e inovação.

“Não podemos usar velhos mapas para descobrir novas terras.”

Boa leitura!

por Roberto Gordilho³

O setor de Saúde brasileiro está em turbulência. Essa aeronave enfrenta uma tempestade que promete mudar a forma como os hospitais funcionam e propor um novo modelo de cuidado, em um futuro que já começou. E como esse amanhã é agora, a decisão está em evoluir ou morrer na queda.

Há **quatro principais desafios externos** que os hospitais enfrentam. O **primeiro** deles é a mudança do modelo de remuneração. Desapegar do pagamento por serviço (*fee for service*), por si só, já é um desafio enorme, mas não há como voltar atrás.

O motivo é simples: a conta não fecha. No formato atual, o risco pelo pagamento dos procedimentos é totalmente assumido pela operadora de Saúde – é ela quem arca com os gastos, mesmo que o hospital gaste “errado” ou em demasia. Com a remuneração por performance, o risco é compartilhado entre hospital e operadora, pois está vinculada à efetividade do tratamento.

Essa mudança tem impacto em toda a cadeia de Saúde e acaba por trazer o **segundo desafio**: o esgotamento do modelo de monetização. Atualmente, a maior parte da receita e do resultado é obtida pela “venda” de materiais, medicamentos e OPMEs (Órteses, Próteses e Materiais Especiais), o que torna as organizações grandes distribuidoras.

O **terceiro desafio** está em fazer tudo isso em meio à transformação digital. Assim como piloto automático não garante que o voo esteja a salvo, o hospital não deve apenas investir em *hardware* e *software* e achar que, as-

³ Roberto Gordilho é fundador e CEO da GesSaúde, além de mestrando em administração com especializações em sistemas de informação, engenharia de software, desenvolvimento web, e finanças, contabilidade e auditoria. Já fez cursos de extensão na Kellogg Business School, em Chicago, e na Universidade da Califórnia (University of California Irvine, UCI). Em 2017, participou do programa Learning Experience, da StarteSe, com imersão em inovação e negócios em São Francisco no Vale do Silício.

Gordilho foi diretor das empresas EXE Sistemas e Extreme Tecnologia. Também atuou como diretor de sistemas de saúde pública e diretor corporativo de serviços da MV - empresa líder em tecnologia de gestão para Saúde no Brasil-, onde, entre 2011 e 2016, coordenou direta e indiretamente a implantação do sistema de gestão em mais de 300 hospitais de pequeno, médio e grande portes, públicos, privados e filantrópicos em várias partes do País e alguns países da América Latina.

sim, todos os problemas estarão resolvidos. Transformação digital vai muito além de implantar novas tecnologias – estamos falando de impressoras 3D, computação cognitiva, mas também de mudança do perfil do consumidor e necessidade de uma gestão muito mais profissionalizada. A inovação deve trabalhar a favor dos processos com finalidades que são a principal preocupação de todo o hospital: melhorar a qualidade do atendimento e a segurança do paciente.

O **quarto desafio** é se manter vivo e relevante no cenário de consolidação atual do mercado, com grandes redes comprando hospitais por todo o Brasil. As perguntas que ficam são: o que acontecerá com meu hospital? Será comprado? Terá uma forte concorrência? Como ficará meu negócio?

Além dos desafios do **cenário externo**, muitos hospitais possuem **problemas internos** que passam pela falta de planejamento, falta de processos claros e responsabilidades definidas (muitos bombeiros e heróis), alto *turnover*, equipes desmotivadas, existência de feudos dentro da instituição, ineficiência no processo de faturamento, falta de gestão de custos, problemas de fluxo de caixa, entre muitos outros vividos no dia a dia, que somados aos problemas externos e à mudança no mercado estão gerando a **tempestade perfeita na Saúde**.

Esta obra tem o objetivo de facilitar a transposição dessas dificuldades. O conceito e a prática da maturidade de gestão são essenciais para um voo seguro. Não há como fugir das mudanças externas, mas há como solucionar os problemas internos e preparar o hospital para enfrentar a tempestade. O piloto que vai sobreviver é aquele que conseguir seguir em frente mesmo com as adversidades.

Colaboradores

Esta obra não seria possível sem que os profissionais abaixo listados tivessem concedido entrevistas ao longo de 2017 para o blog da GesSaúde:

Entrevistado	Empresa
Fernando Teles de Arruda	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Ernani Mercadante	Pactor Finanças Corporativas
Celso Poderoso	Fiap
Alessandra Rossi	Stato
Claudia Raffa	Centro Universitário São Camilo
Claudio Tafla	Centro Universitário São Camilo
Elizabeth de Oliveira	Universidade Metodista de São Paulo
Marinete Tibério	Hospital São Vicente de Paulo
Claudio Giulliano	Folks
Aimar Martins	Centro Universitário São Camilo
Jaime Gama	Hospital São Rafael
Celso Baldesin	Hospital Emílio Ribas
Airton Viriato	Instituto de Infectologia Emílio Ribas
Cristina de Araujo Lasevicius	Senac Tiradentes
Ricardo Ayache	Caixa de Assistência dos Servidores do Estado do Mato Grosso do Sul (Cassems)
Marcelo Esteves	Centro Universitário São Camilo
Vaneça Moura	Consultor de Recursos Humanos
Fernando Vincenzo	Consultor de Recursos Humanos
Klaus Suppion	Universidade Metodista de São Paulo
Hélder Uzêda	Oficina de Empresas

Na Inglaterra do fim do século 18, o acendedor de lâmpadas era essencial para a sociedade em plena Revolução Industrial. Ele era responsável por, diariamente, ao cair da tarde, acionar todos os candeeiros das ruas, permitindo assim que o turno das fábricas fosse ampliado. Pouco mais de cem anos depois, com a chegada da iluminação elétrica, o profissional perdeu sua função. O avanço tecnológico causou comoção na classe: revoltados, alguns chegaram a cortar os fios que ligavam as lâmpadas aos postes, como represália. Outros enxergaram as oportunidades e se transformaram em eletricitistas.

Outros cem anos se passaram e a humanidade está em plena transformação digital, movimento também batizado de a Quarta Revolução Industrial. Nos hospitais, o conceito, que ganha cada vez mais força, é impulsionado por inovações como inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT, de *Internet of Things*), impressoras 3D e computação cognitiva, apenas para citar exemplos.

Serão necessários em torno de cinco anos para que todas essas tecnologias, que já existem e estão disponíveis no mercado, estejam inseridas no cotidiano da maioria das organizações de Saúde. Com isso, é necessário avaliar também o papel da gestão de pessoas, pois cada funcionário verá a forma como desempenha suas atividades mudar radicalmente, acompanhando a revolução no cuidado.

Do ponto de vista do departamento de recursos humanos, a chave da transformação digital é a capacitação. É preciso treinar o colaborador na incorporação e quanto ao uso das ferramentas tecnológicas para que ele desempenhe os processos digitalizados e perceba a importância dos dados que estão sendo gerados para o negócio e para o cuidado do paciente. Mas essa não é a única necessidade. Cerca de 20% do aprendizado está na capacitação oferecida pela organização, cujo interesse principal é que o profissional use os sistemas e conheça os processos da instituição. Os outros 80% dependem da mudança de mentalidade – que deve partir de cada um.

A tecnologia precisa ser vista pelo profissional como uma forma não apenas de otimizar e agilizar seu trabalho, mas de mudar a maneira como hoje se prestam cuidados em Saúde. Com o acelerado envelhecimento da população e o conseqüente aumento da demanda pelos serviços, os hospitais

precisam começar desde já a trilhar o caminho que os levará a se tornarem, de fato, organizações de Saúde, apoiados pela prática das medicinas preventiva e preditiva. Esse paciente do futuro é empoderado, e seus desejos são viver mais e melhor. É isso que o hospital precisará entregar.

Humanização

Esse novo profissional sabe que o conhecimento acumulado ao longo da carreira é importante, mas também reconhece a necessidade de enxergar a tecnologia como um apoio para o trato humanizado do paciente. Ele sabe que o olho no olho e o toque são insubstituíveis, mas reconhece o valor que uma base de conhecimentos digitalizada oferece durante o diagnóstico.

Aproveitando o exemplo, essa é uma forma de mostrar que a tecnologia apoia tanto os profissionais que têm mais tempo de formação quanto os recém-formados. Afinal, o maior legado de um médico com 40 anos de profissão é a experiência. Com conhecimento armazenado em sistemas apoiados por tecnologias como a computação cognitiva e a inteligência artificial, ele tem a oportunidade de se tornar ainda mais especializado e oferecer um tratamento diferenciado a seu paciente.

A tecnologia também proporciona mais segurança para médicos que começaram sua atuação recentemente, por meio de uma base de dados sólida que pode ser consultada pela internet e servir de apoio ao diagnóstico. Ela também pode ampliar o acesso à Saúde, com o desenvolvimento da telemedicina, fazendo com que os serviços cheguem às localidades mais afastadas dos grandes centros urbanos.

As possibilidades são inúmeras e já estão acontecendo. Quem conseguir alterar seu mapa mental durante a passagem dessa onda terá mais chances de não ser engolido por ela. Com uma gestão madura, é possível garantir que a capacitação da equipe da organização de Saúde vá além do mero uso das ferramentas tecnológicas e estimule a mudança de cultura, sem deixar de lado o relacionamento humano.

A gestão de pessoas é o processo de associação entre as habilidades e os métodos dos colaboradores da empresa com as políticas, técnicas e práticas definidas por seus administradores e *stakeholders*, com o objetivo de melhor gerir os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Uma organização de Saúde que procura melhorar os processos de negócios deve se preocupar, portanto, com o estímulo à capacitação de pessoas alinhada à visão e à missão do hospital. Para isso, é preciso que os colaboradores tenham conhecimento para executar e pôr em prática as ações definidas pelos gestores.

Metodologias de gestão de pessoas, quando bem conduzidas, resultam em melhoria de desempenho e resultados que elevam a organização ao rol de instituições de referência.

O conceito de departamento – ou seja, silos isolados dentro das empresas – perde o sentido com a evolução da maturidade de gestão, em qualquer setor da economia que a companhia esteja inserida. Sistemas puramente hierárquicos ou verticais estão evoluindo para sistemas matriciais. A “vertical” desses sistemas está pautada no organograma, vital pelo seu caráter orientador. A “horizontal” é representada pelos processos de negócios que “navegam” ponta a ponta ao longo da organização, sempre cruzando as verticais – diretorias e gerências. A união de ambas compõe a estrutura matricial.

Dentro dessa abordagem, a área de gestão de pessoas ganha mais espaço na formação dos times de trabalho, que devem contar com a definição de papéis e competências de pessoas cujas habilidades de liderança e gestão, proatividade e mente conectada com as últimas tendências do segmento sejam acentuadas. Com essa base, a gestão de pessoas impulsiona uma visão sistêmica, ajudando a organização a atingir um patamar maduro administrativo com um time engajado nesse propósito.

Essa gestão tem a função de humanizar as empresas por meio da participação, da capacitação, do envolvimento, do comprometimento e do desenvolvimento dos seus colaboradores, trazendo uma maior integração entre os envolvidos nos processos rotineiros, o que concede eficiência e eficácia rumo à maturidade da gestão.

Turnover x engajamento

O RH também deve focar a redução da rotatividade do time, indicador chamado de *turnover*. Quanto menor o *turnover*, mais estável é a equipe. Como buscar novos profissionais no mercado é um processo custoso e demorado, as políticas de recursos humanos devem ser usadas como alavanca para reduzir os conflitos, integrando e engajando os times.

Vale salientar que o *turnover* tende a aumentar com a chegada dos *millennials* ao mercado de trabalho, que tem como consequência o choque de cultura e expectativas absolutamente diferenciadas entre os representantes da geração X e anteriores. Portanto, diante de um mercado cada vez mais competitivo e de rápidas mudanças tecnológicas, cabe aos gestores de hospitais o trabalho de tornar a organização mais focada no capital humano.

2. Impacto nos resultados

A gestão de pessoas tem impacto direto nos resultados das instituições, uma vez que o sucesso só é alcançado por meio do trabalho em equipe. Com funcionários qualificados e engajados, do assistencial ao *backoffice*, o hospital pode atingir a excelência no atendimento ao paciente e conquistar o equilíbrio financeiro necessário para manter e desenvolver a operação.

O papel do gestor é decisivo na implantação e execução da gestão de pessoas, porque ele precisa aliar conhecimento técnico à visão estratégica, de forma a enxergar o hospital como um todo e incentivar as equipes a buscar os resultados planejados.

As estratégias de gestão de pessoas em hospitais precisam ser aplicadas nas seguintes etapas:

- Seleção dos funcionários, que devem ter seus valores alinhados aos da instituição e capacidade técnica necessária para exercer a função;
- Acompanhamento da rotina, sempre em busca de melhorias e desenvolvimento do trabalho sob uma ótica integrada; e
- Avaliação periódica, com geração e execução dos planos de desenvolvimento individual, de forma integrada e com visão estratégica.

A excelência no atendimento envolve todos os profissionais. Apesar de essa necessidade ser mais evidente com a equipe médico-assistencial, as demais áreas devem ser contempladas.

- **Recepção:** recepcionistas não podem ficar de lado, porque se tratam, muitas vezes, do primeiro contato que a pessoa terá ao procurar o atendimento, em um momento no qual ela, normalmente, está fragilizada. O acolhimento fará a diferença na forma como ela enxerga a organização;
- **Hotelaria:** em hospitais de ponta, a área ganhou grande destaque porque faz parte da experiência do paciente. As pessoas não querem se sentir em um hospital que transmita frieza. Por isso, grandes organizações criaram cargos como o *concierge*, que cuida de todas as necessidades do paciente enquanto ele permanece internado. Esses profissionais tam-

bém devem ser capacitados constantemente para que estejam alinhados com os processos e as metas de trabalho;

- **Farmácia:** apesar de os profissionais da farmácia não lidarem diretamente com o paciente, são essenciais, já que insumos são parte crucial da assistência; e
- **Atendimento clínico:** no caso de médicos, enfermeiros e equipes multidisciplinares, os cuidados são ainda maiores no que diz respeito à gestão de pessoas. Além dos conhecimentos técnicos para desempenhar suas funções, esses profissionais precisam desenvolver habilidades de relacionamento para lidar diretamente com o paciente e seus familiares.

Alcançar resultados depende da integração de todos os times que compõem um hospital, do assistencial ao *backoffice*. Nesse processo, evoluir a maturidade da gestão hospitalar é fator decisivo porque proporciona a capacidade de enxergar o todo – e, mais que isso, fazê-lo funcionar.

3. Apoio da TI

Em busca de melhoria de processos, aumento de produtividade e otimização gerencial, hospitais de todos os portes apostam em ferramentas de gestão, principalmente, o sistema de informação hospitalar (*Hospital Information System* – HIS) e o sistema de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning* – ERP). Contudo, além da informatização, há um pilar crucial para o bom resultado de qualquer projeto do tipo: o treinamento dos colaboradores, a partir de uma estratégia de gestão de pessoas que esteja alinhada ao plano de negócios da organização.

Segundo a pesquisa TIC Saúde, uma das mais importantes para a tecnologia da informação em Saúde no Brasil, somente 25% dos hospitais que, em 2015, possuíam conexão com a internet tinham uma área ou um setor responsável pela gestão de tecnologia da informação (TI). A falta de integração da área com profissionais de Saúde – apenas 6% das equipes de TI possuíam um profissional especializado na área – também dificultava o bom resultado dos projetos.

Como consequência, segundo 89% dos médicos e 93% dos enfermeiros, a falta de treinamento dificultou a implantação e o uso das ferramentas. A pesquisa também revelou que 85% dos médicos e 75% dos enfermeiros não participaram de nenhum curso, treinamento ou capacitação na área de tecnologia de informação e comunicação em Saúde nos 12 meses anteriores à pesquisa.

Capital humano

O desenvolvimento do capital humano, portanto, é crucial para que os projetos de melhoria de gestão tenham efeito e elevem a instituição ao patamar de maturidade de gestão hospitalar. Para isso, é importante uma estratégia de gestão de pessoas que abarque as seguintes iniciativas:

- **Treinamentos:** palestras, cursos e *workshops* são importantes para que a instituição apresente a tecnologia – seja de gestão, seja voltada ao ambiente clínico –, aprofunde a temática e demonstre quais os resultados esperados, como redução de glosas, melhoria do desempenho da recepção, mais eficiência da gestão de leitos, aumento da segurança do paciente e melhoria da qualidade do atendimento, apenas para citar

alguns exemplos. Obviamente, é preciso identificar qual o público que operará o sistema em questão para organizar esse ciclo de treinamentos;

- **Acompanhamento:** o treinamento é o primeiro passo do processo. Passada essa etapa, os líderes diretos dos profissionais envolvidos devem reportar a evolução e o aproveitamento dos conhecimentos obtidos à área de gestão de pessoas. Essa proximidade ajuda a identificar habilidades e dificuldades dos colaboradores, de forma que seja possível aplicar treinamentos específicos que foquem a melhoria contínua; e
- **Metas e objetivos:** a gestão de pessoas, contudo, não passa somente pelo treinamento e desenvolvimento contínuo do profissional. É preciso compartilhar com a equipe como os esforços individuais somam nas metas e nos objetivos traçados pela instituição. Como qualquer projeto de informatização deve estar atrelado a um objetivo de negócio, é essencial comunicar ao time, seja ele do *backoffice*, seja do corpo clínico, o atingimento dos resultados ou a definição de estratégias para correção de rota – quando houver. Quanto mais o colaborador se sentir parte do contexto global da empresa, mais engajado estará.

4. Seleção de profissionais

Hospitais são organizações que requerem equipes multidisciplinares, com alto nível de profissionalização. São administradores, médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, farmacêuticos, biólogos, nutricionistas, técnicos em nutrição, biomédicos, técnicos de radiologia, fisioterapeutas, psicólogos, técnicos de laboratório, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, educadores físicos, odontólogos, dentistas, engenheiros clínicos e assistentes sociais, entre outros, que precisam atuar de forma integrada para alcançar os mesmos objetivos: proporcionar a melhor e mais segura assistência ao paciente e maximizar o resultado da instituição – afinal, o hospital também é uma empresa.

Selecionar o corpo de profissionais é tarefa complexa não somente pela diversidade de funções e consequentes conhecimentos técnicos, mas, também, pela necessidade de contar com um time que possua habilidades comportamentais específicas, especialmente quando se fala em funções gerenciais. O departamento de recursos humanos, portanto, deve ter uma visão clara sobre o que é exigido para cada atividade: a contratação de pessoas para áreas operacionais é mais simplificada que a de médicos e gestores, que têm de lidar com uma série de particularidades, entre elas o relacionamento entre o paciente, o hospital e seus familiares.

Testes que simulam a multidisciplinaridade das funções ajudam a identificar a maneira como o profissional atua em trabalhos em equipe e como se relaciona com colaboradores das demais hierarquias, por exemplo.

Hospitais com elevada maturidade de gestão veem como diferencial a especialização do profissional, especialmente quando se trata de cargos de diretoria ou acima. Nesse caso, é fundamental certificados de MBA ou curso de gestão em Saúde, já que a graduação em medicina geralmente é focada no aspecto assistencial.

Tipo de contratação

Hospitais ainda utilizam o regime de contratação CLT em 80% da enfermagem e do *backoffice*. Para a equipe médica, um sistema muito utilizado é a parceria entre pessoas jurídicas, pois o profissional costuma atuar conforme a demanda, especialmente no caso de cirurgias.

Com esses cuidados da gestão de pessoas no momento da contratação, aliados a um plano de capacitação e desenvolvimento continuado do profissional, os hospitais garantem a formação de equipes fortes, interessadas na melhoria contínua e que compreendem que isso agrega satisfação ao trabalho e resulta em um melhor cuidado ao paciente.

5. Conhecimentos e competências

Construir o quadro de colaboradores de uma organização de Saúde não é tarefa fácil. De um lado, há uma demanda por profissionais de *backoffice* altamente especializados; do outro, a busca por equipe clínica de excelência. Cada um, em seu espectro de atuação, deve contribuir para que o objetivo do hospital – o cuidado ao paciente – seja atingido sem intercorrências.

Fica a cargo da gerência de recursos humanos a complexa tarefa de não somente selecionar, como também reter os profissionais que cumpram os requisitos necessários. Essa tarefa é facilitada quando se tem em mente as necessidades específicas de conhecimentos e competências do time do hospital.

Essas duas palavras podem, até mesmo, serem usadas como sinônimos, mas representam coisas diferentes. Conhecimento é tudo aquilo que pode ser apreendido intelectualmente, o que está ligado à profissão e atividade. Competências estão ligadas a um conjunto de habilidades desenvolvidas pelo sujeito à medida que ele amadurece.

Conhecimentos

Os conhecimentos podem ser caracterizados de três formas:

- **Técnico:** trata-se do saber prático, relacionado a como executar a tarefa dentro da área na qual o colaborador será alocado. Por exemplo: o enfermeiro precisa saber como aplicar injeção, trocar sonda, etc.; ao passo que a recepcionista deve ser capaz de se comunicar com o paciente de maneira eficiente, em um momento que costuma ser de alta fragilidade;
- **Processo:** o colaborador deve ter conhecimento sobre como a atividade que ele executa contribui para o processo como um todo, incluindo as tarefas precedentes e posteriores. Isso permite uma visão global da instituição; e
- **Gerencial:** como o próprio nome diz, relacionado ao entendimento do gestor sobre as rotinas administrativas, de forma que ele possa conduzir os processos, motivar as equipes e apresentar os resultados.

Competências

Além dos conhecimentos, as competências também são importantes para selecionar o perfil de profissional para cada área do hospital. Elas podem ser medidas por sete tipos:

- **Liderança:** é importante que o colaborador conheça e tenha noção de ascendência sobre outros profissionais, estando ele ou não em cargo de gestão;
- **Espírito de equipe:** não existe trabalho individual em uma organização de Saúde, seja dentro da gestão clínica, seja empresarial. Cada atividade está atrelada e é dependente de outra. Todos, portanto, precisam ter o entendimento que fazem parte de um time, que deve atuar de forma integrada;
- **Foco em resultados:** a execução dos processos tem de estar focada na geração de resultados que cada contribuição individual tem para o todo;
- **Resiliência:** mesmo que os resultados esperados não sejam atingidos, é necessário que o profissional saiba superar os problemas, sem se abalar, para dar continuidade ao trabalho e à busca pela excelência;
- **Senso de urgência:** manter a qualidade do trabalho levando em consideração o tempo de demanda do paciente;
- **Visão sistêmica:** é importante que o funcionário compreenda em que parte ele está inserido dentro de todo o sistema que rege a organização de Saúde. Ele deve compreender quais são os processos que são realizados anteriores aos dele e também posteriores; e
- **Orientação para custos:** os resultados devem ser entregues dentro dos custos condizentes à realidade da organização. O foco nessa característica é oferecer à instituição resultados que maximizem a produção sem, contudo, danificar a estrutura de gastos. Melhor atendimento ao paciente e maior rentabilidade para a organização;

Para que uma instituição de Saúde funcione de forma orgânica, é preciso contar com profissionais competentes e engajados. O gestor deve manter o direcionamento dos processos sempre alinhado com a motivação das equipes e aferindo o perfil de cada colaborador dentro das tarefas.

6. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma análise sistemática de como o funcionário executa suas atividades, das metas e dos resultados a serem alcançados e de seu potencial de desenvolvimento na empresa. No caso dos hospitais, essa ferramenta de gestão de pessoas tem capacidade de proporcionar tanto retorno financeiro quanto melhorar a assistência ao paciente.

O primeiro passo para implantá-la é definir as metas que devem ser atingidas por cada funcionário, que devem estar alinhadas aos objetivos gerais do negócio e do departamento do qual fazem parte.

A avaliação de desempenho é dividida em três etapas: observação do comportamento do colaborador, identificação de pontos fortes e fracos e análise da evolução.

- **Comportamento:** devem ser analisados pontos como comprometimento, comunicação, pontualidade, relacionamento com a equipe e os progressos e limitações. O *feedback* deve ser dado após essa avaliação inicial;
- **Pontos fortes e fracos:** o gestor aprofunda a avaliação em busca dos pontos fortes e fracos e, a partir daí, traça um plano estratégico com resoluções de *gaps* e aproveitamento de habilidades para curto, médio e longo prazos. Nessa fase, é importante que o funcionário seja incentivado e motivado a alcançar seus objetivos; e
- **Evolução:** por fim, é necessária a análise da evolução do colaborador, que precisa ser feita de forma constante, a fim de corrigir possíveis erros no processo.

Parte da estratégia

A avaliação deve ser realizada pelo gestor direto da área, com o departamento de recursos humanos e com a participação dos altos executivos responsáveis pela organização de Saúde. O gestor pode adotar um cronograma de aplicação da avaliação de desempenho, para que seja feita a cada seis meses ou um ano, por exemplo, a fim de avaliar como o funcionário se desenvolveu no período e quais são as eventuais mudanças necessárias para alinhar o rumo.

Com a ferramenta, a gestão descobre as potencialidades de cada colaborador, ou seja, quais são os talentos que ele possui e que podem ser úteis para o desenvolvimento da empresa. Ela também permite identificar os pontos fracos dos funcionários e capacitá-los com o intuito de sanar os problemas. Acima de tudo, é uma ferramenta que atende à necessidade de capacitação contínua dos profissionais.

7. Treinamento e desenvolvimento

A transformação digital exige ritmo de evolução cada vez mais veloz. E, como organizações são compostas por pessoas, o desenvolvimento do capital humano é crucial para que a companhia atinja os níveis definidos na estratégia empresarial. Estruturar programas de treinamento e desenvolvimento, de forma a garantir que as equipes estejam aptas a cumprir os desafios propostos no planejamento estratégico, é tarefa conjunta dos gestores e do departamento de recursos humanos, devendo ser revisitada de forma constante e consistente.

Treinamento “é uma ação planejada para aumentar o grau de conhecimento de quem se treina ou fazer com que este adquira novas habilidades ou atue segundo novos comportamentos”⁴. Para estruturar programas que alcancem essa finalidade, é preciso levar em consideração que 20% do aprendizado do funcionário é proporcionado pela empresa, mas os outros 80% devem partir do próprio colaborador. A capacitação técnica é responsabilidade dele e deve ser avaliada já no momento da seleção, pois o que será conduzido pela organização é o treinamento para execução dos processos e visão da instituição sobre o negócio⁵.

Algumas metodologias podem ajudar as organizações nas estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoas:

- **Cursos:** para elaborar o treinamento das equipes, é preciso levar em consideração quais capacidades e competências deverão ser desenvolvidas na execução daquele processo e quais são as metas que se quer atingir com ele. Os cursos podem ser presenciais – no modelo tradicional ou *in company* – e a distância. O formato mais adequado dependerá do que será ensinado;
- **Coaching e mentoring:** são duas formas de acompanhamento individual. No primeiro caso, o objetivo é ajudar a pessoa a atingir objetivos específicos dentro de um determinado período de tempo. Nesse processo, identificam-se os *gaps* entre a capacidade atual do colaborador e

4 Sebrae. *Treinamento adequado de funcionários*. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8AB0AB2AE70E24FF8325758C00646CDE/\\$File/NT000400EA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8AB0AB2AE70E24FF8325758C00646CDE/$File/NT000400EA.pdf)>.

5 Canal GesSaúde. *Treinamento e desenvolvimento*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0p2vw6V7m3E>>.

o que ele deve desenvolver para chegar ao nível necessário. O trabalho é acompanhado por um profissional especializado, chamado de *coach*, e pode ser aplicado tanto para desafios pessoais quanto profissionais. Já o *mentoring* ocorre estritamente no âmbito corporativo e funciona na base do aconselhamento, feito por um profissional mais experiente naquela área que o colaborador quer se desenvolver. Diferentemente do *coaching*, não há prazos pré-estabelecidos para o atingimento de metas: a ideia é que haja um constante desenvolvimento vindo da relação de ensino-aprendizado entre os profissionais;

- **Feedbacks:** momentos estruturados de *feedbacks* ajudam o colaborador a saber em que está acertando e o que precisa melhorar. Isso ocorre formalmente nas avaliações de desempenho, mas podem também ser feitos em outros momentos, conforme a necessidade identificada pelo gestor; e
- **Team building:** metodologia experimental que nasceu na década de 1940 e consiste em alinhar conceitos ensinados em programas de integração ou desenvolvimento com emoções. Integrar e aproximar pessoas que participam do mesmo processo, mesmo que sejam de diferentes departamentos, cria uma sensação de pertencimento a um objetivo maior e pode ajudar a fixar aquilo que foi aprendido.

É importante ainda que a organização estimule o desenvolvimento externo do profissional, estruturando planos de carreira que levem em consideração cursos e outras formas de aprendizado e evolução desenvolvidas fora do ambiente de trabalho.

Fluxo e etapas

O treinamento e desenvolvimento de colaboradores deve ocorrer de forma prática: dinâmicas de grupo e técnicas de integração são feitas com base na realidade do hospital. É importante que as práticas sejam criadas considerando missão, visão e valores da instituição, para que haja uma integração entre posicionamento institucional e trato com clientes, parceiros e fornecedores.

Independentemente do formato escolhido, o fluxo de treinamento deve ser constante. Ele deve ocorrer nas seguintes etapas:

- **Integração:** é o treinamento executado assim que o colaborador é contratado, dá as bases sobre o funcionamento da organização;

- **Manutenção:** atualização das informações, para a manutenção do desenvolvimento do profissional considerando seus desafios específicos e dos de sua área. Ocorre a cada três ou seis meses; e
- **Atualização:** treinamento anual para aprimoramento sobre novas técnicas e procedimentos, como tecnologia implantada no hospital ou novos processos de atendimento.

Demanda do colaborador

Além dos treinamentos ofertados pela instituição, é importante considerar que os próprios colaboradores podem buscar, no mercado, cursos, treinamentos, palestras, *workshops*, etc., com o objetivo de se desenvolver.

Caso a organização queira investir dessa forma no funcionário, é preciso que haja um *budget* reservado para essas ações, cujo valor é definido no orçamento empresarial. A concessão da verba deve respeitar as políticas pré-definidas, que englobam: tipo de curso (formato, duração); nível hierárquico, que pode apelar ao benefício; tempo mínimo de casa que a pessoa deve permanecer na organização após a finalização do curso; etc.

8. Estímulo e motivação

Motivação é o exercício diário de envolver o colaborador nos objetivos da organização. Esse trabalho deve ser feito pelo gestor direto – que está próximo da pessoa – em conjunto com o departamento de recursos humanos – responsável por alinhar a visão individual sobre o funcionário às necessidades e demandas da corporação.

O primeiro fator que auxilia a motivar qualquer profissional é sua auto-identificação com missão, visão e valores da organização. De nada adianta que a instituição tenha bons rendimentos financeiros se os seus colaboradores transparecem, no trato com o paciente, fornecedores e parceiros, o descontentamento com o trabalho.

Os estímulos mais frequentes são:

- **Apoio e desenvolvimento:** ocorre quando o colaborador tem certeza de que a instituição está comprometida em auxiliá-lo no seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que pode vir em formas de treinamento, avaliações de desempenho *feedbacks*, informações, etc.;
- **Recompensa financeira:** participação nos lucros e resultados (PLR), bônus, promoções, pagamentos variáveis; e
- **Recompensa no tratamento:** reconhecimento frequente e estímulo ao atingimento de objetivos.

Porém, não é possível manter todos os integrantes de uma equipe motivados a todo o tempo.

O diálogo aberto entre profissional e gestor é fundamental para identificar a desmotivação. Bons líderes são muito mais presentes nas questões pessoais e comportamentais que na cobrança de aspectos técnicos e de entrega de resultado financeiro. Quanto mais próximo do colaborador o gestor estiver, melhores serão os resultados proporcionados.

9. Trabalho em equipe

Um dos maiores problemas no desenvolvimento de equipes dentro de um hospital é o afastamento provocado pela cultura departamental. Criam-se internamente pequenos feudos – as áreas –, e a interação entre elas ocorre de forma restrita. É necessário, portanto, corrigir essa visão míope para estimular a integração – papel conduzido pelas lideranças, em parceria com o departamento de recursos humanos.

A união deve começar entre os gestores de cada área: o exemplo de cima para baixo (*top down*) estimula os demais colaboradores a fazer o mesmo, de forma instintiva; e o estabelecimento de processos horizontais, que permeiem os departamentos envolvidos, oficializa essa cultura.

Fica a cargo do RH organizar *workshops*, reuniões de confraternização e cursos de treinamento em conjunto com diversas áreas, para integração entre gestores e equipe a cada seis meses ou um ano. Além disso, as reuniões periódicas de projetos ou acompanhamento devem agregar todas as pessoas envolvidas, independentemente de departamentos.

Comunicação interna

A integração entre áreas diferentes pode ser maximizada com uma comunicação corporativa eficiente. Para isso, jornais e revistas internos, sites e páginas de redes sociais que agreguem todos os profissionais ajudam a alinhar o discurso. Essa estratégia deve estar alinhada ao RH, que vai repassar os conceitos que a instituição quer transmitir e filtrar quais tipos de informação podem ser compartilhadas com todos da organização.

A gestão de pessoas ainda é encarada por muitas organizações como responsabilidade exclusiva do departamento de recursos humanos. Mas uma das maiores responsabilidades de um líder é formar e motivar suas equipes; por isso, o CEO do hospital deve ter papel ativo na escolha e gestão de seus colaboradores e dar o exemplo sobre a importância das pessoas para a instituição.

Isso não significa que RH perde espaço – na verdade, muda-se a cultura de que o departamento é custo, e ele passa a ser visto como um ativo estratégico alinhado à visão, à missão e aos valores do hospital. O CEO que não encara seu capital humano como ativo da organização acaba por influenciar essa atitude entre os demais gestores e, em vez de formar líderes, corre o risco de desestimular sua equipe e, conseqüentemente, ver seus talentos sumirem.

Para que sejam formados bons líderes, é preciso que universidades e cursos de pós-graduação coloquem a gestão de pessoas ao lado dos demais pilares essenciais da maturidade de gestão: governança corporativa, estratégia empresarial, tecnologias de gestão e gerenciamento de processos. Se não há uma boa gestão de pessoas, alcançar níveis de profissionalismo em cada uma dessas vertentes se torna praticamente impossível. São as pessoas que irão contribuir para os objetivos primordiais da organização de Saúde: qualidade e segurança no atendimento ao paciente e melhoria dos resultados.

Tecnologia x pessoas

Em tempos de transformação digital, o CEO corre o risco de cometer o erro de achar que a tecnologia irá resolver tudo. Investir em equipamentos sem um trabalho de capacitação e engajamento das equipes pode incorrer em prejuízos e mais ineficiência – o oposto do objetivo desejado.

Por isso, é preciso que a comunicação entre CEO e funcionários seja encarada como parte do cotidiano. O líder do hospital não pode ser inacessível. O CEO deve saber ouvir e ponderar as opiniões dos colaboradores para melhor gerir o capital humano e todos os demais departamentos do hospital.

Uma boa gestão de pessoas, que valoriza seus talentos e incentiva o desenvolvimento tanto dentro quanto fora da organização, deve considerar alguns aspectos:

- Reconhecimento sobre a importância do papel de cada indivíduo na efetividade organizacional;
- Estabelecimento de parcerias nas equipes;
- Atração e retenção de talentos, com competências alinhadas ao objetivo da organização; e
- Treinamento e desenvolvimento de competências e profissionais, a fim de criar vínculo duradouro entre as duas partes.

O verdadeiro líder, com o apoio do RH, incentiva, conduz, inspira e forma outros líderes. E assim o hospital evolui.

11. Desenvolvimento de lideranças

Hospitais são organizações complexas e multifacetadas, que agregam profissionais dos mais diversos níveis e especialidades de formação, que atuam de forma multidisciplinar para prestar atendimento ao paciente com qualidade e segurança. Recai sobre o líder a responsabilidade de preparar a equipe para que seja possível levar a organização a alcançar os objetivos traçados no planejamento de negócio.

Esse trabalho do líder pode ser facilitado a partir de algumas técnicas:

- **Levar segurança para a equipe:** é preciso estudar e compreender o funcionamento do hospital, suas necessidades e complexidades e estar em contato com profissionais do mercado, sem jamais parar de se atualizar. Informação traz segurança para a equipe, que sabe que tem um gestor que conhece o trabalho a ser desempenhado e que, por isso mesmo, pode seguir sua liderança;
- **Executar tarefas:** não basta querer que as metas sejam alcançadas. Fazer acontecer é a diferença entre inércia e sucesso. É a mesma disparidade entre criatividade e inovação. A primeira é ter uma ideia. A segunda, colocá-la em prática;
- **Comunicar expectativas:** a comunicação é importante para a evolução da maturidade do líder e do hospital. Metas e objetivos devem estar claros para toda a equipe, que também deve saber como proceder para alcançar os resultados esperados pelos gestores;
- **Desafiar a equipe:** é importante estimular as lideranças a pensar por si mesmas e a propor soluções para os desafios do dia a dia. O gestor deve compreender que bons líderes trocam ideias, aceitam sugestões e confiam em seus colaboradores;
- **Responsabilidade com os colaboradores:** líderes de sucesso devem se concentrar nos resultados do grupo sem, no entanto, serem controladores. É preciso estar aberto ao diálogo e às críticas, mas deixar clara a responsabilidade pelos resultados obtidos, sejam positivos, sejam negativos;

- **Liderar pelo exemplo:** líderes que são vistos como exemplos pelos seus colaboradores são mais eficientes. É preciso praticar aquilo que se prega. Exemplo: um líder que exige dos colaboradores o uso do avental e o crachá de identificação deve usar, diariamente, o avental e o crachá de identificação;
- **Recompensar por desempenhos:** não se trata necessariamente de recompensas financeiras. Líderes que não elogiam a equipe pelo bom desempenho, não demonstram confiança e não conseguem estimular funcionários não alcançam resultados de forma continuada e consistente;
- **Oferecer *feedback*:** o feedback não deve ser deixado somente para o momento da avaliação de desempenho. Deve ser executado cotidianamente, como parte das orientações necessárias para o desempenho de cada atividade;
- **Incentivar talentos:** é preciso que o gestor conheça os talentos de sua equipe e saiba como utilizá-los para lidar com situações específicas e, assim, otimizar os processos;
- **Solicitar conselhos:** é preciso incentivar os colaboradores a participar dos processos de decisão. Muitas vezes boas ideias para solucionar desafios vêm de onde menos se espera;
- **Resolver problemas:** a habilidade de solucionar problemas e enfrentar situações desagradáveis de frente é essencial para o bom líder, que sabe que precisará lidar cotidianamente com os desafios da gestão hospitalar;
- **Estimular a positividade:** profissionais precisam de uma cultura de trabalho positiva. A atmosfera agradável entre as equipes e suas lideranças aumenta a força de vontade;
- **Ser claro no repasse de informações:** para ser um bom líder, é preciso saber que o professor não é somente aquele que ensina, mas aquele que orienta no caminho do aprendizado;
- **Investir em relacionamento:** o sucesso do líder depende do sucesso de sua equipe. Manter o bom relacionamento, sem impor dominância, mas atuando de forma a estimular o trabalho em equipe, é o que caracteriza uma boa liderança; e
- **Conhecer a própria influência:** os verdadeiros líderes gostam de liderar não por causa do poder, mas sim porque sabem que podem influenciar pessoas e, assim, fazê-las amadurecerem e evoluírem como profissionais e como pessoas.

Evoluir as lideranças do hospital é possível desde que haja entendimento de que esse processo se dá ao mesmo tempo e é parte fundamental da evolução da maturidade de gestão da organização. Contar com estratégias, governança, tecnologias e gerenciamento de processos facilita a gestão de pessoas, pois há regras e métodos a serem seguidos para que se alcancem os resultados esperados.

12. Mudança com o digital

A digitalização da Saúde permite suporte mais assertivo às decisões clínicas, o que promove melhor qualidade da atenção e mais segurança ao paciente – consequentemente, pode tornar o atendimento mais eficiente e humanizado. Com o avanço da transformação digital, o hospital deixará de ser uma organização que ganha apenas com a doença e passará a ser remunerado também por promoção da qualidade de vida – *status* que demanda mudança na cultura organizacional e, claro, na gestão de pessoas.

Com a implantação de novas tecnologias no hospital, os profissionais precisam registrar as informações com um nível mínimo de detalhes – estabelecido pelo próprio sistema –, parâmetro que garante confiabilidade e facilita o acesso. Esse banco de dados será fonte de informação para o gerenciamento de toda a organização; portanto, a gestão de pessoas deve ser executada de maneira que todos os colaboradores compreendam a dimensão de suas atividades, individualmente, no processo de digitalização do sistema de Saúde.

Por isso, é preciso destacar a relevância de associar ferramentas de suporte à tomada de decisão clínica – como sistema de apoio ao diagnóstico e tratamento baseados em evidências científicas – aos prontuários eletrônicos. Nessa associação, também é possível citar a utilização de *machine learning* e inteligência artificial, que permite, por meio da “leitura” das informações dos pacientes, com a interpretação de artigos, publicações e *cases*, proporcionar recomendações de protocolos e esquemas de tratamento. A adoção de Internet das Coisas (*Internet of Things* – IoT) e dispositivos vestíveis (*wearable devices*) também transforma o modelo de atenção, pois consiste no envio instantâneo de dados individualizados de saúde, o que ajudará a monitorar a evolução do tratamento e a necessidade de mantê-lo ou alterá-lo.

Nesse contexto, a medicina preventiva se torna essencial para a sustentabilidade do sistema e deve estar cada vez mais incorporada à atenção. Assim, o hospital pode deixar de ser apenas a porta de entrada para o sistema de Saúde por meio do tratamento de doenças e passar a ser um elemento importante no processo de prevenção. Como parte de um todo, deve fazer parte de um sistema tecnológico que integre os dados do usuário ao longo dos demais agentes e que seja disponível para os gestores, profissionais de Saúde e, principalmente, para o próprio paciente, que deverá se engajar em seu cuidado e entender que é o próprio responsável pela sua qualidade de vida.

Já a medicina preditiva, por sua vez, permitirá atendimento cada vez mais individualizado e personalizado. Cruzar dados estruturados – de sistemas informatizados – e desestruturados – o chamado *Big Data* –, com apoio de ferramentas como *Business Intelligence*, inteligência artificial e *analytics*, permitirá, por exemplo, verificar a probabilidade de uma mulher ter câncer de mama, considerando histórico familiar, grupos de risco que ela integra, mapeamento genético, hábitos de alimentação, estilo de vida, entre outros fatores.

Isso dará ao departamento de recursos humanos a responsabilidade de selecionar profissionais alinhados a esse perfil de prevenção e utilização de tecnologias, e capacitar os colaboradores que já integram o corpo clínico na criação da visão de ampliar a interação com o paciente para mais que o tratamento e a cura, para a prevenção e educação em saúde. O papel do médico terá uma mudança significativa. Atualmente, no modelo de organização para tratar doenças, esse profissional passa praticamente 100% do tempo focado em recuperar o paciente, não necessariamente em promover o bem-estar e a qualidade de vida de pessoas já saudáveis.

A transformação digital promete revolucionar o funcionamento dos hospitais. Mas essa mudança não vai sair da teoria se a direção do hospital não conseguir engajar a equipe – da assistência ao *backoffice*. Somente com a integração dessas duas áreas, ainda tão apartadas, é possível usufruir dessa tendência e evoluir a maturidade de gestão hospitalar que permitirá a mudança do perfil das organizações.

As tecnologias de inteligência artificial exigem um profissional diferenciado, com a mente aberta para entender que não será substituído pelas máquinas, mas terá, sim, seu trabalho alterado. A transformação digital exige capacitação das equipes – caso contrário, não será possível tirar o melhor proveito das funcionalidades dos sistemas e de novas tecnologias. Há alguns anos, falava-se em médicos que se apresentavam resistentes para preencher o histórico dos pacientes e realizar prescrições via computador, por exemplo. Hoje não tem mais espaço para o “não querer”: profissional que não se adaptar vai perder relevância. Que contraditório: o medo de perder espaço para tecnologias será o motivador dessa perda de espaço.

Esse movimento não ocorrerá somente na assistência, mas também no *backoffice*. Na área administrativa, por exemplo, o hospital exigia um funcionário para emitir uma nota fiscal, outro para conferir, outro para fazer o lançamento contábil. Agora todos esses procedimentos podem ser feitos por uma única pessoa, com o apoio de sistemas informatizados que tornam esse trabalho muito mais preciso e ágil. A possibilidade de ocorrer um erro humano nessas operações se torna muito menor.

Em compensação, tarefas surgem – são necessários especialistas em análise de dados e gerenciamento de informações, que saibam utilizar as modernas ferramentas de *Business Intelligence* (BI), *analytics*, *Big Data* e outras que estão por vir. São esses funcionários, focados muito mais no trabalho intelectual que braçal, que vão ajudar a revolucionar a Saúde, possibilitando *insights* de negócios que ajudarão a evoluir o modelo de operação e a melhorar a assistência ao paciente.

Equipes engajadas por líderes em instituições com gestão madura sabem que a transformação digital proporcionará os resultados almejados pela organização e irá garantir a qualidade do atendimento ao paciente – mas irá além disso. As mudanças proporcionadas pela tecnologia da informação (TI)

nos hospitais tornam o atendimento mais seguro, o diagnóstico ocorre com apoio de protocolos clínicos e baseado em evidências.

É possível também colocar em ação a preditividade, que permitirá a mudança total do perfil dessas organizações. O hospital deixará de ganhar dinheiro apenas com doença e passará a ganhar também com a saúde e a prevenção, ao evitar que as doenças se manifestem.

Assim como o perfil do gestor está mudando nos hospitais, o perfil dos demais profissionais também precisa mudar. O melhor médico, que antes era promovido a superintendente por seu conhecimento técnico do setor, dá lugar ao gestor de Saúde – médico de formação ou não – que conduzirá à evolução da gestão por meio, entre outros elementos, da transformação digital. Da mesma forma, o líder de TI não pode mais ser exclusivamente operacional, mas precisa alcançar um patamar estratégico essencial para que a mudança de processos aconteça.

“

A grande maioria dos hospitais brasileiros foca a maior parte de seus esforços em cuidar da saúde dos pacientes, e coloca menor atenção no aspecto empresarial, muitas vezes negligenciando sua saúde financeira e organizacional. Com este livro, Roberto Gordilho oferece um ponto de partida para que cada instituição faça sua parte - não somente para sobreviver a tanta transformação, mas, principalmente, para garantir um setor de saúde sustentável em seus aspectos técnicos e econômico-financeiros”

Francisco Balestrin

Presidente do Conselho de Administração da Anahp

(Associação Nacional dos Hospitais Privados)

Vice-presidente executivo e diretor médico corporativo do Grupo Vita

Presidente da Associação Mundial de Hospitais (IHF)

“

A crise da Saúde no Brasil antes de ser uma crise financeira, é uma crise de gestão.

Há falhas e omissões em toda a cadeia da Saúde, em particular, na hospitalar. Durante muitos anos nossos gestores hospitalares administraram suas instituições emparedados pelo ambiente interno.

Em que pese as inúmeras faces da gestão interna a merecerem aprimoramentos, nossos gestores precisam também enxergar os seus hospitais como centros de resultados, imerso em um ambiente competitivo e de alta volatilidade movida pela inovação.

A obra de Roberto Gordilho tem tudo para estar "na cabeceira" dos gestores de Saúde. Os hospitais filantrópicos têm muito a caminhar e a avançar no árido campo da gestão. Só com a apropriação da maturidade, tão bem colocada pelo autor, é que teremos uma prestação de serviços hospitalares profissionalizada e no patamar de excelência que a população merece.”

Edson Rogatti

Presidente da FEHOSP

(Federação das Santas Casas e Hospitais Beneficentes do Estado de São Paulo)

Presidente da CMB

(Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades Filantrópicas)