

COLEÇÃO:
Maturidade de Gestão

GESTÃO DE PROCESSOS EM HOSPITAIS

Este e-book é uma edição individualizada do “*Capítulo 3 - Gerenciamento de processos*” 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

TECNOLOGIAS DE GESTÃO 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.

Tecnologias de Gestão na Saúde/Roberto Gordilho. — São Paulo: LEDRIPRINT EDITORA, 2018.

40 p.

ISBN: 978-85-92505-70-7

1. Administração I. Título



2018, LEDRIPRINT EDITORA

SÃO PAULO-SP — CNPJ 23.697.862/0001-10

Rua: Dom Vilarés 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: A relação entre maturidade de gerenciamento de processos e de gestão hospitalar.....	15
1. Business Process Management (BPM).....	17
2. Impacto na gestão.....	20
3. Como implantar.....	21
4. Faturamento: área ou processo?.....	23
5. Eficiência.....	25
6. Identificação de falhas.....	26
7. Segurança do paciente.....	27
8. Redução de erros.....	28
9. O papel da consultoria.....	30
10. Revisão de processos.....	31
11. Participação da TI.....	33
12. Engajamento do time.....	34
13. Avaliação de desempenho.....	35
14. Atribuições do gestor.....	37
Reflexão: A era do paciente no gerenciamento de processos.....	38

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

Reflexão: A relação entre maturidade de gerenciamento de processos e de gestão hospitalar

Toda atividade realizada no hospital é resultado de um processo. São eles que determinam se os resultados alcançados serão repetíveis – o que significa que poderão ser executados novamente, independentemente da equipe – ou artesanais – frutos dos chamados profissionais-heróis, que se desdobram para garantir uma qualidade mínima aos serviços. Ter bons processos é um dos primeiros desafios a ser vencido para evoluir a maturidade de gestão. A partir daí é que vamos desenvolver pessoas, trabalhar a tecnologia e criar estratégias que permitam que a instituição cresça e se desenvolva.

Mas não há como alcançar a maturidade no gerenciamento de processos se ele for aplicado de forma departamental, dividido em caixinhas, feito somente no *backoffice* ou na assistência – como costumava ser até bem pouco tempo atrás. Não adianta o esforço de um profissional mais dedicado à gestão em seu departamento se esse empenho não tiver continuidade. Afinal, os processos não se esgotam em si, são complementares.

O conceito também não pode ser implantado de forma verticalizada, hierarquizada. É preciso que ocorra horizontalmente, com todas as áreas envolvidas e colaboradores participando ativamente do desenho, gerenciamento e das revisões de cada processo. Essa é a maneira mais fácil de engajar a equipe para que ela entenda o impacto dos erros para a prestação do serviço como um todo – e, claro, para a satisfação do paciente/cliente.

O gerenciamento de processos precisa permitir que se tracem dois caminhos: o do dinheiro e o do paciente/cliente. Quando o paciente está no hospital, esses dois caminhos andam de mãos dadas. O desafio está no momento da alta. Essa é a hora em que se deve fechar a conta para encaminhar à operadora de Saúde, que irá efetuar o pagamento. Para que os serviços realizados sejam efetivamente pagos, tudo o que foi utilizado pelo paciente/cliente – de insumos a procedimentos – precisa ser registrado. Isso evita a ocorrência de perdas por não lançamentos ou de glosas, uma das maiores preocupações dos hospitais, pois a existência delas significa que foram gastos recursos sem que haja retorno financeiro – o que pode comprometer o frágil equilíbrio entre prestar um serviço de qualidade ao paciente com verbas que, obviamente, não são infinitas.

Revisão de processos

Para garantir que os dois caminhos se cruzem durante toda a estadia do paciente e também após a alta, é preciso mapear os processos e fazer o gerenciamento de forma madura. Essa maturidade se traduz também na necessidade de revisão dos desenhos, identificando possíveis gargalos e empreendendo esforços para resolvê-los. É melhor um processo ruim que nenhum processo, e é melhor um bom processo que um processo ruim, porque, a partir da falha, é possível evoluir até alcançar a maturidade. Isso significa que cada funcionário deve saber exatamente o que deve ser feito, de que forma deve ser feito e como deve ser registrado.

Ao alcançar esse nível de maturidade do conceito, a organização tem processos mapeados de forma integral e integrada e profissionais treinados, o que reflete em atendimento seguro e de qualidade para o paciente e, na outra ponta, contas que registram tudo o que ocorreu com ele enquanto esteve na organização, o que facilita o faturamento e, conseqüentemente, o pagamento por parte das operadoras.

Implantar e amadurecer o gerenciamento de processos não é algo para o futuro, mas sim para ontem. Os gestores precisam enfrentar agora esse complexo trabalho. Os que se atrasarem correm o risco de ficar para trás diante de um mercado cada vez mais concorrido e de um paciente a cada dia mais empoderado.

1. Business Process Management (BPM)

Encadear as tarefas e responsabilidades de cada departamento do hospital, para que as atividades fluam sem intercorrências, é desafio endereçado pela metodologia de gerenciamento de processos de negócios (*Business Process Management*, ou BPM).

Diferentemente do que se acredita, o BPM é um conceito da administração, não um *software*. Contudo, dada a complexidade do ambiente hospitalar – que precisa integrar processos de departamentos com tarefas bem distintas, porém interligadas, como assistenciais e de *backoffice* –, é comum a busca por sistemas que automatizem processos e impeçam que determinados procedimentos evoluam caso a etapa anterior não tenha sido cumprida.

A implantação do BPM pode ser executada em etapas:

1 – Projeto: essa etapa trata da elaboração do plano e definição do escopo dos protocolos e procedimentos operacionais padrão incluídos no BPM. Aqui se definem metas e desenha-se o início, o meio e o fim de cada atividade. Nesse momento, também são elencados os principais problemas que devem ser tratados no andamento dos trabalhos, tais como:

- Riscos à segurança do paciente;
- Incidência de glosas;
- Desperdícios com insumos de enfermagem;
- Falhas de estoque;
- Atrasos de agendamento; e
- Demora no atendimento ao paciente.

2 – Mapeamento: aqui cada processo será descrito em detalhe. Por exemplo, antes da cirurgia, o paciente é submetido a uma bateria de exames, e é preciso reservar salas e quartos para antes, durante e depois do procedimento. Aqui é desenhado o papel de cada colaborador no processo, informação extraída a partir de:

- Entrevistas individuais ou com responsáveis por áreas;
- Reuniões departamentais; e

- Formulários eletrônicos.

3 – Simulação: com base nos processos mapeados e fluxos operacionais definidos, parte-se para a simulação do desempenho de cada área em um ambiente de teste (informatizado ou não). Nessa leitura são identificadas falhas de comunicação, repetição/perda de ineficiência ou falta de atendimento às regras.

4 – Aplicação: em seguida, é hora da apresentação dos processos e das atividades de rotina, a partir do fluxo de trabalho otimizado, denominado procedimento operacional padrão.

5 – Acompanhamento: uma vez em funcionamento, os processos devem ser acompanhados e monitorados com frequência por meio de indicadores, para identificação de oportunidades de melhorias.

Resultados esperados

O gerenciamento efetivo é um dos indicativos de maturidade de gestão de processos. Com essa metodologia, o gestor tem em mãos uma poderosa ferramenta para auxiliar o acompanhamento do negócio e estruturar estratégias de melhoria de desempenho. Os resultados são:

- **Redução de custos:** ao conhecer e melhorar processos, gastos com equipamentos e contratação desnecessárias serão reduzidos. O conceito ajuda o gestor a perceber que, antes de investir em uma rede de computadores para a recepção do hospital, é preciso melhorar o serviço oferecido; ou, previamente à ampliação do departamento financeiro, deve-se pensar em criar uma cultura para a redução das glosas, por exemplo;
- **Aumento do resultado:** com um time mais coeso e que perde menos tempo realizando procedimentos, a produtividade aumenta e as perdas diminuem – o que, conseqüentemente, eleva a receita e/ou reduz o custo;
- **Maior qualidade:** com a redução de erros e maior agilidade, há mais qualidade no atendimento. Por exemplo: assim que o paciente é recepcionado no hospital, seus dados estão disponíveis aos médicos, enfermeiros, farmácia, entre outros departamentos. O prontuário do paciente é de fácil acesso – podendo estar informatizado –, o que auxilia no diagnóstico e no tratamento. Esse conjunto de fatores reduz filas, agiliza o atendimento e eleva a segurança nos procedimentos; e

- **Facilidade na gestão:** a partir do desenho de cada processo e apontadas as intersecções com demais áreas dos hospitais, a capacitação de colaboradores é facilitada e o gerenciamento de suas atividades também.

Por fornecer praticidade ao acompanhamento do desempenho de todo o hospital, o gerenciamento de processos se tornou ferramenta para conhecer o próprio negócio e garantir que os resultados obtidos estejam sempre alinhados com missão e valores da organização.

2. Impacto na gestão

O gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada com impacto direto nos resultados, porque permite que a organização alinhe o encadeamento de atividades à sua estratégia.

O envolvimento dos colaboradores, que devem ter papéis claros, é essencial. Uma vez adotados de forma isonômica na instituição e aliados ao planejamento estratégico, processos bem definidos e gerenciados representam um poderoso elemento de competitividade e lucratividade. Focar a metodologia implica em:

- Menores taxas de complicações hospitalares;
- Maior rentabilidade em cima do capital investido;
- Menor tempo de resposta no pedido de medicamentos e na marcação de consultas;
- Maior eficiência no controle de estoque;
- Aumento da capacidade de produção;
- Maior eficiência operacional;
- Redução de glosas;
- Melhoria na qualidade de atendimento; e
- Mais segurança para colaboradores e pacientes.

O gerenciamento de processos estabelece métodos e padrões para definir e acompanhar a forma de trabalho de toda a equipe e certificar que todos estão desempenhando um bom trabalho. O objetivo é que os pacientes e colaboradores fiquem satisfeitos com os serviços prestados em um ambiente que inspire crescimento constante.

3. Como implantar

Mapeamento, implantação e monitoramento dos processos são etapas complexas, porém essenciais nas organizações que tenham como meta evoluir sua maturidade de gestão. Além da complexidade particular de cada atividade administrativa, de apoio ou assistencial, o gestor deve levar em consideração as interfaces entre os departamentos. Ou seja, o projeto de operação deve ser de uma sequência de processos bem elaborada para produzir os efeitos positivos e evitar gargalos em toda a cadeia.

De forma geral, o primeiro passo é convocar os líderes das áreas de gestão e assistencial, pois são eles que irão receber o treinamento específico e multiplicá-lo aos demais colaboradores. Na sequência, deve-se realizar reuniões interdepartamentais e multidisciplinares entre os envolvidos em cada um dos processos, de forma a garantir a adesão, plena execução e mapeio de interfaces. Assim, os funcionários saberão exatamente a sua responsabilidade individual e como não conformidades podem afetar o processo como um todo, levando a impactos administrativos e financeiros e podendo afetar, ainda, a qualidade e segurança na assistência ao paciente.

Com todo o potencial organizacional, o gerenciamento de processos deve ser implantado em todas as áreas, a partir da seguinte premissa: toda instituição é formada por processos primários ou de negócios, de apoio e gerenciais.

- **Processos primários:** todos aqueles que representam a essência de valor do serviço da instituição. Nos hospitais, em geral, relacionam o caminho do paciente, desde o primeiro contato (marcação de consulta, procedimentos) até a alta. Exemplos:
 - internação;
 - ambulatório;
 - pronto-atendimento, etc.;
- **Processos de suporte operacional:** são os que suportam os processos primários. Em geral, possuem grande integração ou impacto com os processos primários. Exemplos:
 - suprimentos;

- faturamento;
 - manutenção;
 - controladoria (financeiro e contabilidade), etc.;
- **Processos gerenciais:** destinados à administração da instituição, para acompanhamento, medições e monitorações dos processos primários, de forma a garantir a eficiência, eficácia e efetividade das atividades. Exemplos:
 - avaliações de resultados;
 - monitoração de processos;
 - avaliações de pessoas, etc.

Não existe um modelo único de definição de processos, o importante é realizar a definição considerando todo o ciclo de atendimento e colocar sempre o paciente como centro e foco principal do processo.

Acompanhamento

Para que o modelo funcione, é preciso monitorar os processos e capacitar os colaboradores que executam ou lidam diretamente com cada um deles. Essa ação permite identificar tanto falhas quanto oportunidades de melhoria. Uma vez que a rotina estará esquematizada e descrita, basta que os funcionários, treinados, a executem, evitando, assim, necessidades de constantes orientações e pausas na execução das atividades.

Todo o trabalho alcança melhores resultados quando há uma rotina estabelecida, e todo processo deve ter uma padronização que garanta essa rotina⁴ e possibilite monitoramento e ciclos de melhoria. Os trabalhos de mapeamento e redesenho criam uma nova padronização, que depois de implementada deve permanecer até que um novo ciclo de estudo seja iniciado e realizado. É importante, após a implementação, insistir na evolução e buscar melhorias de forma constante e consistente. Para tanto, as lideranças devem estar atentas à rotina; documentar e medir os eventos indesejados para, em cada novo ciclo de revisão, saná-los; e, ainda que não existam eventos indesejados, buscar novas formas de aumentar a eficiência e a eficácia do trabalho.

4 Metodologia Gestão por Processos (Gepro), desenvolvida pela Universidade de Campinas (Unicamp) e implantada no Hospital das Clínicas.

4. Faturamento: área ou processo?

Pagar contas, ampliar investimentos, aumentar infraestrutura, apoiar novas parcerias e manter o funcionamento orgânico do hospital demandam capital. O faturamento da organização é a principal fonte dos recursos. Otimizar a receita depende do entendimento sobre as duas visões do faturamento: a departamental e a processual.

- **Visão departamental:** refere-se à área da organização que cuida do processamento das contas e envio para o Sistema Único de Saúde (SUS) ou operadoras de Saúde. Em geral, é passiva e espera que as duplicatas cheguem para iniciar os trabalhos de auditoria, processamento e remessa. Enxergar o faturamento como uma área reduz muito as possibilidades de melhorias de processo; e
- **Visão processual:** o faturamento, encarado não apenas como um departamento, mas como um processo, extrapola as responsabilidades para todas as áreas do negócio, envolve múltiplos líderes e colaboradores e leva em consideração tudo o que entra e sai da organização. Tem início na marcação de consultas e termina na contabilidade, após o processamento de todo o ciclo, inclusive recursos de glosas e repasse médico. Permeia todas as áreas do hospital.

Benefícios da visão processual

A criação de uma estrutura digital com integração de todo o processo hospitalar possibilita um melhor entendimento e acompanhamento das etapas do faturamento e responsabiliza a todos, cada um contribuindo de uma forma diferente, para que o ciclo seja sustentável.

Por exemplo: muitas vezes as contas ficam paradas por problemas no preenchimento das guias ainda na recepção; falta de laudos nos prontuários; ausência de justificativas médicas para determinados procedimentos; esquecimento de lançar procedimentos ou itens consumidos na conta do paciente. Todas essas situações fazem parte do fluxo do dinheiro e podem comprometer os resultados, mas não são gerados ou podem ser resolvidos pela área de faturamento.

Adotar a visão de faturamento como processo torna possível acompanhar cada fase do atendimento com foco, além da melhoria e segurança do paciente, na geração de informações. Esses dados proporcionarão à instituição gerar a conta e realizar o envio e a cobrança ao SUS ou convênio com muito mais eficiência, o que refletirá diretamente na redução do ciclo da receita e no fluxo de caixa do hospital.

5. Eficiência

Hospital eficiente é aquele que consegue entregar a máxima qualidade com a quantidade exata de recursos necessários. Alcançar esse equilíbrio também é um desafio do gerenciamento de processos.

O gerenciamento de processos pode alterar a forma como são desempenhadas todas as atividades de um hospital:

- **Administrativo:** os processos de compra definidos conforme a demanda. O gestor dessa área deve levar em conta a manutenção de estoques mínimos, acompanhar contratos com fornecedores e parceiros, além de fazer a gestão do orçamento;
- **Assistencial:** podem ser implantados protocolos clínicos, gestão de qualidade e da segurança do paciente, todos de forma estruturada para que cada colaborador compreenda seu papel e de que forma o executar para alcançar as metas; e
- **Comercial e financeiro:** esses departamentos devem estar constantemente alinhados. A gestão dos contratos com as seguradoras e operadoras de Saúde deverá considerar as informações dos custos da assistência para que cada acordo tenha viabilidade e garanta resultados ao hospital.

O gestor que se propõe a implantar o gerenciamento de processos precisa ter em mente que haverá falhas no meio do caminho – e esses equívocos permitem uma análise mais aprofundada e a busca de melhorias de cada processo.

6. Identificação de falhas

Manter gargalos na criação ou condução de uma cultura orientada a processos e resultados pode afetar áreas fundamentais da instituição e significar falhas com graves consequências para a gestão e potencialmente para o paciente. Para evitar esse cenário, o gestor deve identificar potenciais gargalos.

Alguns sinais indicam problemas de gestão de processos nas áreas mais estratégicas de uma instituição de Saúde: financeira, médico-assistencial e operacional.

- **Financeiro:** alta taxa de glosas podem ser sinais de que algo está errado. A glosa é detectada no fim do processo, após o pagamento pela operadora, mas pode ser gerada em toda a cadeia de processo e pode significar um contrato mal negociado, a realização de um procedimento não coberto pelo contrato, um preço divergente do contratado, falta de uma solicitação médica, etc.;
- **Médico-assistencial:** não capacitar a equipe médica e assistencial após a informatização da instituição impede a otimização dos atendimentos, exames e procedimentos em geral. O mau dimensionamento da enfermagem e a falta de controle no estoque de medicamentos também comprometem o acesso rápido a insumos – fator importante para a segurança do paciente. Como resultado, são verificados altos índices de infecções, mortalidade, reinternações, abstenção e rotatividade de profissionais; e
- **Operacional:** outra falha comum na operação é a falta ou erro de comunicação entre o gestor e seus colaboradores, o que resulta em lentidão e intercorrências. É necessário criar canais de comunicação efetivos e assertivos, para que problemas sejam identificados com mais rapidez e que as soluções sejam aplicadas e comunicadas de maneira mais ágil.

Tão importante quanto identificar falhas é estabelecer planos de ação e um sistema de monitoramento que se retroalimente, tanto para solucionar os problemas quanto para evitar que eles se repitam.

7. Segurança do paciente

O gerenciamento de processos é ferramenta poderosa para auxiliar na segurança dos pacientes, pois, graças à metodologia, é possível traçar uma linha de atendimento – que vai desde o momento em que o paciente marca a consulta até uma cirurgia ou internação e sua alta final. O controle demanda o acompanhamento do fluxo de informações e permite a visualização de cada etapa da assistência.

A gestão de processos ocorre em três níveis: primário, de apoio e gerencial. Os processos primários são aqueles que impactam diretamente o serviço prestado, ou seja, o atendimento ao paciente, e devem ser projetados para proporcionar, além de um atendimento rápido, mais segurança – o que é possibilitado com a introdução de barreiras de segurança. Há algumas situações que impactam a segurança do paciente e que devem ser consideradas no estabelecimento dessas barreiras de segurança no gerenciamento de processos:

- Identificação do paciente;
- Prevenção de úlcera por pressão;
- Segurança na prescrição, no uso e na administração de medicamentos;
- Cirurgia segura;
- Prática de higiene das mãos em serviços de saúde;
- Prevenção de quedas; e
- Comunicação efetiva.

Inserir protocolos de segurança, melhores práticas de atendimento e cuidados específicos para cada perfil de paciente na estruturação dos processos reduz as intercorrências. Já na área administrativa, é importante estabelecer um monitoramento de indicadores de resultados e desempenho.

A razão de ser de uma instituição de Saúde é assistência ao paciente e tratamento deste, que deve ser o centro de todos os processos, receber um atendimento humanizado de qualidade e, principalmente, seguro.

8. Redução de erros

Para que o gerenciamento de processos ajude a reduzir erros, os colaboradores devem estar envolvidos com a metodologia, tanto durante o mapeamento quanto na execução, o monitoramento e a revisão das atividades. Acima de tudo, requer-se o reconhecimento de que evitar intercorrências é compromisso coletivo.

- **Backoffice:** o trabalho não começa, somente, no âmbito assistencial. Ter gerenciamento de processos no *backoffice* e entender as rotinas de suprimentos, contas a pagar e receber, contabilidade, entre outros, ajuda a compreender a dinâmica total da operação. Com isso, identificam-se gastos excessivos e/ou desperdícios, além do índice de glosas, que representam um claro sinal de problemas com processos. A gestão de estoque também pode ser otimizada: a compra de remédios e demais insumos sem o devido controle gera prejuízos, tais como a perda dos itens por vencimento da data de validade. Perdas na área administrativa cascadeiam em menos recursos e eficiência para o âmbito assistencial;
- **Tecnologia:** a informatização não pode ser vista como única forma de resolver as questões, já que é necessário ter maturidade de gestão para que se tire proveito de todo o potencial da tecnologia. De qualquer forma, essas ferramentas oferecem melhoria na qualidade do trabalho, tempo de execução e integração de equipes. Mas é preciso estar atento à forma como ela é utilizada: é comum que, ao redesenhar os processos, muitos gestores façam alterações em normas, diretrizes, metas e responsabilidades sem que haja uma comunicação integral dessa política. A automação desses processos é deixada de lado, o que acaba por excluir uma importante ferramenta de auxílio para evitar erros;
- **Assistencial:** o foco principal de qualquer hospital é prestar assistência ao paciente. Nesse ponto, portanto, que se deve obter os maiores ganhos com a implantação do gerenciamento, seja no aumento da qualidade do atendimento, seja no aumento da segurança do paciente. Ao estudar o fluxo de pessoas é possível, por exemplo, reduzir tempos de espera, otimizar a utilização de equipamentos, reduzir tempo de limpeza, fatores que vão impactar diretamente a duração de atendimento,

aumentando a percepção de qualidade deste. Outro aspecto importante é a criação de barreiras de segurança, que vão desde a correta identificação do paciente até itens como a checagem de medicamentos antes da aplicação, a implantação de procedimentos de cirurgia segura, a inserção de protocolos, a padronização da documentação de prontuário, etc. O Núcleo de Segurança do Paciente (NSP) é muito útil para atender a esses desafios: segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), é uma instância criada para promover e apoiar a implementação de ações voltadas à segurança do paciente em diferentes áreas de atenção, organização e gestão de serviços de Saúde.

9. O papel da consultoria

Mapear os processos do hospital, a depender do porte da instituição, pode ser trabalho longo, que requer investimento e apresenta variados desafios. Há duas opções para realizar o trabalho: contratar uma consultoria especializada ou formar um time interno. Em ambos os casos, é essencial que toda a equipe, do *backoffice* ao assistencial, esteja envolvida para que os resultados almejados sejam alcançados.

A consultoria externa, em geral, é formada por um grupo de profissionais especializados que atuam por demanda, estipulando um valor a ser cobrado. Primeiramente, fazem o diagnóstico situacional, traçam uma meta e aplicam uma metodologia para atingir determinado objetivo. Por serem especialistas, possuem experiência no método e focam em entregar os resultados acordados. Os contratos, em geral, possuem escopo e prazo bem definidos.

Já o grupo interno é formado por profissionais com conhecimento específico, escolhidos dentro da organização de Saúde. Esse time também fará o diagnóstico situacional, alocará os recursos e traçará metas para atingir os objetivos.

A escolha por um ou outro modelo depende de diversos fatores, entre eles o nível de qualificação da equipe interna para desenvolver o trabalho, a verba disponível para investimento e, ainda, o nível da maturidade de gestão da organização. No caso da opção por uma consultoria, é preciso ir além do mero mapeamento e implantação dos processos: é importante que o serviço inclua a qualificação do time interno, com o objetivo de garantir a continuidade e a evolução da iniciativa.

10. Revisão de processos

A efetivação e evolução do gerenciamento de processos depende de auditoria interna, que pode estar sob responsabilidade de um departamento específico (qualidade ou processos) ou ser realizado de forma descentralizada. Independentemente do formato, é atividade crucial para identificação de falhas, oportunidades de melhoria e auxílio na revisão dos procedimentos.

Essa auditoria pode ser motivada tanto pela identificação de não conformidades quanto pela oportunidade de descobrir melhorias. É preciso deixar claro aos colaboradores que o papel da auditoria não é punitivo, mas, sim, de conferência para garantia do desenvolvimento e ganho de desempenho.

No primeiro caso, os auditores realizam visitas (tanto marcadas quanto surpresas) aos diversos departamentos do hospital, de forma a comparar a descrição à forma como o processo é realizado. Caso seja identificado o descumprimento das regras, é preciso relatar ao superior imediato da área, que deve avaliar e determinar se faltou treinamento das pessoas envolvidas ou se há uma oportunidade de melhoria e necessidade de revisão e descrição da atividade.

Mesmo que não sejam identificados problemas, as buscas por melhorias devem ser constantes – o que não significa, necessariamente, que sejam fáceis de serem identificadas. Por isso, a metodologia de ciclo PDCA (do inglês: *plan – do – check – act*, ou seja, planejar, fazer, verificar e agir), que tem como base a repetição, atua como importante aliada.

O planejamento, a padronização e a documentação são práticas relevantes dessa metodologia, assim como medições precisas.

- **Planejar (*Plan*)** – hora de analisar os problemas que precisam ser resolvidos dentro da organização. O passo a passo deve ser a identificação dos problemas, a definição de objetivos, a escolha dos métodos e se questionar cinco vezes (*5 Why*) por que o problema ocorreu, de forma a tornar a resposta cada vez mais completa. O final é um plano para ser executado;
- **Fazer (*Do*)** – o momento da execução do plano, mas, para tanto, é preciso garantir os recursos necessários para a execução, entre eles o treinamento da equipe. Isso feito, é hora de executar, mudar ou aperfeiçoar o que for necessário e registrar os resultados obtidos;

- **Verificar (*Check*)** – uma das etapas mais importantes do ciclo, permite acompanhar se o processo é realizado da maneira correta, verificar potencialidades e não conformidades, questionar os motivos pelos quais elas ocorrem e, com as respostas, reavaliar o plano; e
- **Agir (*Act*)** – assertividade em prática. Se os processos funcionam da forma planejada, garanta que continuem assim. Se há gargalos, revise-os, mude-os, treine-os e implante-os, repetindo todo o ciclo.

A revisão de processos hospitalares é crucial porque o hospital é um organismo vivo – e uma solução de um ano atrás não necessariamente atende às demandas momentâneas.

11. Participação da TI

Do momento em que o paciente dá entrada no hospital até a sua alta, são inúmeros os processos que garantem assertividade no atendimento e na segurança no tratamento. Tudo começa na recepção, quando é feito o registro da chegada e disponibilizado o prontuário do paciente, que irá acompanhá-lo nas demais etapas que envolvem o atendimento – exames, consultas, internações, cirurgias ou quaisquer outros procedimentos.

Garantir o fluxo sem que haja intercorrência, considerando que são múltiplos atendimentos em uma corporação que funciona no esquema 24/7, não é tarefa fácil. Por isso, é cada vez mais comum que o gerenciamento de processos de negócios (BPM) ocorra com o apoio de ferramentas de TI, usadas para automatizar atividades e garantir que nenhuma etapa ocorra sem que a anterior tenha sido completada.

Exemplo disso se dá no funcionamento de um pronto-socorro. Sistemas informatizados permitem automatizar filas e implantar o protocolo de classificação de risco para identificar necessidade de atendimentos prioritários. Dessa forma, a triagem deve identificar qual a classificação de risco do paciente, registrá-la no sistema e, assim, prosseguir com o atendimento. Ainda na área assistencial, as ferramentas de TI também permitem implantar alertas de segurança para alergias e interações medicamentosas.

Os sistemas de TI também servem de apoio para os processos de *backoffice* ao permitir, por exemplo, que os serviços sejam liberados somente com a aprovação dos procedimentos pela operadora de Saúde (em casos não emergenciais), o que ajuda a evitar glosas.

Esses exemplos mostram que, com o auxílio de *software*, a visão sobre o funcionamento de toda a organização é ampliada. Dentro de um hospital, as rotinas envolvem atenção de várias equipes ao mesmo tempo. Basta apenas um desvio em uma das tarefas nesses processos que o prejuízo será grande para o hospital. Por isso, ter sistemas que contam com ferramentas como *Big Data*, *analytics* e *Business Intelligence* (BI) ajuda a organizar a operação e hierarquizar dados, o que facilita o fluxo de cada atividade e ainda gera relatórios de *feedback*, ajudando a reduzir as margens de erro e ainda servindo de apoio à tomada de decisões de negócios.

12. Engajamento do time

O gerenciamento de processos hospitalares depende diretamente do engajamento dos colaboradores – afinal, são eles que irão executar as tarefas elencadas. Das rotinas administrativas até o cuidado com o paciente, é importante que cada indivíduo tenha pleno conhecimento sobre o impacto das suas ações sobre os demais processos e como pequenos erros podem comprometer tanto a saúde do paciente quanto a financeira, do próprio hospital.

Não é possível esperar, contudo, que as pessoas desenvolvam essa visão holística de forma natural e proativa. O primeiro passo para engajar o time, portanto, é treiná-lo. O atendimento ao paciente começa no momento em que ele pisa no hospital: todo o caminho percorrido, do tempo do registro inicial à alta, é crucial para a sua recuperação, e os envolvidos nessa cadeia têm participação ativa em seu bem-estar. A ciência de que a demora na liberação de uma ficha pode definir se um paciente vai sobreviver a um tratamento, por exemplo, traz uma responsabilidade e exige um comprometimento maior de um recepcionista que, até então, acreditava que apenas o trabalho do médico e da equipe assistencial era fundamental. Esse reconhecimento ajuda, inclusive, a elevar a autoestima dos colaboradores, por entenderem a relevância de sua atividade.

Um segundo ponto a se considerar é que as metodologias não podem ser adotadas de uma forma vertical ou serem impostas pelas lideranças. É essencial ouvir os colaboradores e entender a rotina deles para que, a partir de um cenário factual, identificar quais processos melhor se encaixam na dinâmica do hospital e como poderão ser otimizados.

Também é necessário que todos participem ativamente do mapeamento e da revisão dos processos, para que se encontrem gargalos e oportunidades de melhorias e seja possível servir como base para os gestores corrigirem rumos e até mesmo efetuarem o total remodelamento do negócio. O monitoramento constante das atividades, portanto, é a chave para a melhoria contínua do gerenciamento de processos.

13. Avaliação de desempenho

O mapeamento e o gerenciamento de processos hospitalares têm impacto direto na avaliação de desempenho dos profissionais. Isso porque a metodologia determina exatamente quem executa cada tarefa e de que forma ela deve ser realizada para entregar atendimento de qualidade para o paciente. Quanto mais maduro o gerenciamento de processos, mais ele permite avaliar o desempenho de cada profissional, pois é possível enxergar onde há intercorrências e avaliar se o problema está na atividade ou no colaborador.

Isso se dá por meio do acompanhamento e monitoramento constante dos indicadores dos processos mapeados. Essa avaliação deve considerar os seguintes aspectos:

- **Metas:** as metas a serem atingidas por cada funcionário devem ser elaboradas e apresentadas individualmente, levando em consideração os processos por ele executados. É importante o papel das lideranças para que haja engajamento de todos na busca de excelência e qualidade na realização de cada tarefa;
- **Comportamento:** é preciso considerar comprometimento, postura, relacionamento interdisciplinar, pontualidade e engajamento de cada funcionário na execução dos processos de sua responsabilidade. É importante que o gestor forneça *feedback* constante para a melhoria contínua e não espere o momento da avaliação anual para tal; e
- **Pontos fracos e fortes:** identificadas as fraquezas e características de excelência do colaborador, a avaliação de desempenho segue para a etapa de elaboração de um plano para melhorias no desenvolvimento do profissional e execução das atividades.

A avaliação de desempenho, quando executada em conjunto com o gerenciamento de processos, eleva a maturidade de gestão hospitalar. Isso se dá porque de ambos os conceitos e métodos podem ser extraídas informações importantes para a reformulação estratégica e a tomada de decisões.

Um dos principais pontos de atenção que os gestores devem focar são as potencialidades de cada colaborador, relacionando sempre com o desenvolvimento do hospital. Uma das fontes de resultado pode vir do paciente, por

meio de pesquisas de pós-atendimento, oferecendo ao usuário a possibilidade de apontar erros e oportunidades de melhorias tanto de processos quanto de pessoas.

14. Atribuições do gestor

Além da capacitação, motivar colaboradores também depende do papel do gestor e do nível de maturidade de gestão da organização. É o líder quem garante que todos os funcionários conheçam as etapas envolvidas nos processos.

Os gestores precisam desenvolver de três princípios de ações essenciais:

- Liderança, devido ao contato direto com as pessoas;
- Técnica, que lhes garante o conhecimento específico inerente à função; e
- Método, que pode ser traduzido como o caminho para se alcançar resultados.

Por mais que seja absolutamente necessário o engajamento do time na elaboração, no gerenciamento e na revisão dos processos, o gestor deve estar à frente de todo o planejamento. É o líder que dá a visão geral e conecta as pontas entre os diferentes departamentos, além de estar amplamente ciente de falhas. Não basta estabelecer os protocolos em um processo ou *software* e deixar que as coisas se encaixem sozinhas: a mudança de cultura organizacional, necessária para o sucesso do gerenciamento de processos, deve partir do líder, que precisa se certificar que toda a sua equipe está desempenhando o trabalho de forma otimizada, eficiente, eficaz e segura.

Para isso, o gestor pode criar um departamento/área ou função responsável por gerenciamento e auditorias internas, que deve ter a liberdade de propor alterações nas rotinas do hospital – até mesmo se elas sugerirem mudanças no trabalho do gestor. Essas atividades estão diretamente ligadas à qualidade do serviço prestado e têm como objetivo garantir a integração de todas as rotinas de trabalho da instituição.

Todos os gestores devem desenvolver as habilidades necessárias para gerenciar os processos de forma a alcançar as metas definidas pela instituição. O caminho é a busca constante por conhecimento e aperfeiçoamento. Para tanto, é preciso desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais e evoluir a maturidade de gestão diariamente – e ao lado de uma equipe forte e comprometida com o desenvolvimento da instituição.

Reflexão: A era do paciente no gerenciamento de processos

Imagine-se na seguinte situação: um familiar está doente e precisa ser internado. O médico que o atende é um profissional renomado, de extrema confiança, e você está satisfeito com o tratamento indicado. Mas, por uma falha na dispensação de medicamentos, ele toma um remédio errado e piora.

O gerenciamento de processos é uma forma de minimizar esse risco. O conceito tem como princípio básico organizar a rotina do hospital. Ao mapear todas as atividades realizadas pelas equipes – tanto as envolvidas diretamente com a assistência quanto as administrativas –, é possível identificar rotinas que podem ser melhoradas, além de criar procedimentos e barreiras de segurança para reduzir erros. Esse olhar ampliado sobre a organização garante que todos irão atuar de forma a proporcionar a máxima qualidade e segurança no atendimento ao paciente com a quantidade exata de recursos necessários.

Na era da transformação digital, movida por velocidade, disrupção e inovação, não podemos mais dissociar o gerenciamento de processos das tecnologias, afinal, as ferramentas são fundamentais para a execução das atividades. No mercado atual, porém, ainda existem instituições que acreditam que a equipe de processos não precisa entender das ferramentas de gestão e vice-versa. Pior que isso só equipes de processo que não entendem sequer do negócio e acreditam que apenas ferramentas de BPM ou outra notação qualquer irá resolver o problema.

O fato é que tecnologia e processos devem andar de mãos dadas quando o paciente é colocado como o centro da visão, da missão e dos valores da instituição. A tendência une conceitos como liderança, cultura, estratégia e gestão, que, com a tecnologia, precisam ser desenvolvidos dentro das organizações que desejam permanecer e, mais que isso, crescer em um mercado de Saúde que se torna mais complexo a cada dia.

Para entender, volte à situação supracitada. Com um circuito fechado de medicamentos e checagem beira-leito realizados por sistemas informatizados e integrados, as chances de erros diminuem. Não precisamos mais de heróis, profissionais exemplares que se sacrificam para garantir o melhor atendimento. O que necessitamos são processos bem desenhados e executados, amparados pelas tecnologias de gestão.

Mudanças

Os processos devem ser mapeados nos sistemas informatizados para que se garanta mais controle sobre a maneira como eles são realizados, quem os realiza e o impacto para o paciente. Todos os envolvidos são responsáveis pela correta execução das atividades e preenchimento dos dados – que, trabalhados por ferramentas de *Business Intelligence* (BI), se tornam importantes fontes de *insights* de negócios.

Para garantir que isso ocorra, a capacitação é requisito básico, mas não devemos nos limitar a ela. Envolver toda a equipe na implantação, no gerenciamento e nas tecnologias é uma das formas de criar engajamento e aculturação. Transformação digital não é um conceito que pode ser imposto. Para que se alcancem os resultados esperados com o investimento em inovações, os colaboradores devem participar ativamente das mudanças. São eles que vão dizer de que forma as tecnologias podem auxiliar os processos, com risco de que, se não for realizado dessa forma, não haverá plena adesão – e, então, será dinheiro escoando pelo ralo.

Alguns profissionais podem até ser resistentes, mas, quando a transformação digital é um objetivo que parte da alta gestão e está associado à estratégia, deve-se transmiti-la de forma a promover o total engajamento. Isso só será possível se o gerenciamento de processos for uma ferramenta vertical na essência, que inclui todos os níveis da organização, e horizontal na implementação, afinal, o processo não conhece organograma, ele perpassa diversas áreas para garantir a melhor prestação do serviço ao paciente.

Entenda que não é possível fazer gerenciamento de processos apenas em um departamento, ou somente na assistência, por exemplo. Afinal, o atendimento ao paciente não respeita hierarquias, muito menos departamentos.

Numa orquestra, é preciso que cada músico execute com perfeição as suas notas para garantir a harmonia perfeita da música. O mesmo tem de ocorrer no hospital: cuidar da saúde do paciente depende de que cada um realize o processo ou a atividade sob sua responsabilidade com a máxima qualidade e segurança ao paciente – e, claro, com o apoio cada vez maior da tecnologia.

“

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)