

gestão

INVESTIMENTO EM RECICLAGEM E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL
É FUNDAMENTAL PARA A MANUTENÇÃO DA SAÚDE FINANCEIRA DE HOSPITAIS

Capacitação: remédio para a crise

Gerir de maneira competente uma unidade de saúde, seja um consultório ou um hospital, é uma tarefa complexa. Aspectos relacionados à macroeconomia, assim como questões específicas do setor – em que estão incluídos os avanços da tecnologia e da medicina, mudanças na legislação e movimentação dos *players* do mercado (em função do ingresso de grupos estrangeiros, fusões, incorporações e aquisições) – têm exigido profissionais cada vez mais capacitados e, portanto, provocado transformações profundas no perfil dos gestores e administradores da saúde.

Um breve olhar retrospectivo sobre a administração hospitalar é suficiente para lançar luz aos importantes avanços já conquistados. A evolução da gestão em saúde no Brasil, assim como em qualquer parte do mundo, está diretamente ligada à história da criação dos hospitais e ao desenvolvimento da medicina. Se no primeiro momento a liderança esteve nas mãos de religiosos e pessoas da comunidade (com a obrigatoriedade, no século IX, da construção de um hospital junto a cada catedral), atualmente, o mercado exige gestão profissional.

Embora esteja clara a importância da capacitação das equipes de gestão, ainda é possível observar diversos modelos gerenciais nas unidades de saúde brasileiras. Não há consenso sobre a melhor forma de se compor as equipes de liderança – uma divergência de opiniões que pouco tem a ver com o

tipo de atendimento (público ou privado) ou com aspectos regionalistas, estando mais atrelado ao perfil dos gestores atuais em cada organização.

“Não existe fórmula perfeita. Alguns hospitais priorizam médicos e enfermeiros na liderança considerando os conhecimentos técnicos desses profissionais. Nem sempre, entretanto, eles apresentam as aptidões gerenciais necessárias ao desempenho pleno do papel de líderes. Já indivíduos com outras formações, a exemplo de administradores e engenheiros, precisarão aprofundar seus conhecimentos na área de saúde a fim de legitimar suas decisões e conquistar o apoio e a adesão das equipes sob seu comando”, explica a coordenadora do MBA em Gestão da Saúde da Escola de Negócios/Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Claudia Araújo.

Na definição do superintendente de Gestão de Pessoas do Hospital Sírio-Libanês, em São Paulo, Fábio Patrus, os gestores modernos “precisam compor um rol de características e capacidades específicas que lhes permitam estar alinhados com o mercado, desenvolvendo melhores práticas e contribuindo com toda a complexa rede que compõe o sistema de saúde”. De acordo com ele, durante muito tempo, acreditou-se que liderar era algo que se aprendia na prática. “Mas o fato é que liderar uma equipe ou gerir um centro de saúde exige que o profissional tenha plenamente desenvolvido um perfil de competências específicas essenciais”.



Essas características incluem a gestão de resultados e a capacidade de gerenciar e rever processos. O gestor deve apresentar alta capacidade estratégica, estar antenado com o mercado, possuir visão de futuro, buscar e concentrar, de maneira permanente, informações sobre as tendências do setor. É preciso, ainda, que sejam dotados de boa capacidade de relacionamento com seus pares e subordinados, possuam sensibilidade no trato com o cliente interno e com os demais *stakeholders*, atendendo às necessidades de cada um, além de conhecer o negócio e seus processos. “Tudo tem que se somar.”

O fato é que a administração da saúde apresenta um sem número de nuances – entre elas, o custo elevado da manutenção das unidades de atenção.

“Liderar uma equipe ou gerir um centro de saúde exige que o profissional tenha plenamente desenvolvido um perfil de competências específicas essenciais”

FÁBIO PATRUS, superintendente de Gestão de Pessoas do Hospital Sírio-Libanês

Todas as nuances esbarram na importância do atendimento digno e holístico de indivíduos fragilizados, exigindo que a liderança, além de conhecer o setor, seus processos operacionais e desafios assistenciais, apresente capacidade de ouvir a equipe sob as diversas óticas da assistência, uma vez que atuará com grupos multiprofissionais, e seja capaz de pensar pelo viés do paciente, desenvolvendo empatia às suas necessidades, medos e anseios.

Embora a saúde pública e a suplementar apresentem volumes de investimento bastante próximos, o Sistema Único de Saúde (SUS) conta com uma clientela de quase 150 milhões de pessoas, ante as 50 milhões atendidas pela saúde privada. “Ou seja, para 75% da população do Brasil usuária do SUS a receita é quase igual à da saúde suplementar que compreende a diferença dos 25%. Isso é suficiente para entendermos que, mesmo dispondo de equipes qualificadas, a conta não fecha em nenhum dos cenários. Imagine sem gestão...”, avalia o especialista em Gestão Executiva da Saúde e Acreditação Hospitalar e diretor institucional do Grupo Delfin, em Salvador (BA), Márcio Leão.

Conciliar esses fatores com processos cada vez mais eficientes (especialmente na área oncológica)

“Não existe fórmula perfeita. Alguns hospitais priorizam médicos e enfermeiros na liderança considerando os conhecimentos técnicos desses profissionais. Nem sempre, entretanto, eles apresentam as aptidões gerenciais necessárias ao desempenho pleno do papel de líderes”

CLAUDIA ARAÚJO, coordenadora do MBA em Gestão da Saúde da Escola de Negócios/Coppead da UFRJ

é um desafio que requer habilidades muito além daquelas adquiridas na graduação ou absorvidas na atuação técnica. Alberto Kaemmerer, doutor em Medicina pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor de gestão em saúde e diretor de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Hospital de Ensino São Vicente de Paulo, de Passo Fundo (RS), é enfático ao dizer que “os hospitais são as empresas mais difíceis de se gerir, uma vez que 75% de todos os custos passam pela mão do médico e apenas 25% pelo administrador tradicional. Nenhum profissional sem amplo domínio da epidemiologia, da demografia, da tecnologia e da economia em saúde deveria se aventurar na gestão de unidades de saúde. Somente com um perfeito entrosamento entre a academia e o mercado será possível alcançar o êxito”.

Um dos entraves para esse entrosamento pode estar no processo de formação técnica, ainda muito individualizado. “Para compreender o segmento de saúde de maneira mais completa, faz-se necessária uma reformulação imediata na grade curricular de todos os envolvidos (médicos, dentistas, enfermeiros, fisioterapeutas, psicólogos, farmacêuticos, nutricionistas, biólogos, assistentes sociais, administradores, advogados, engenheiros, economistas, contabilistas, técnicos da informação, entre tantos outros)”, afirma Leão.

Para a médica e analista de Gestão Pública do INCA, Alessandra de Sá Earp Siqueira, toda vez que um profissional da saúde amplia seus conhecimentos em gestão, especialmente em administração e finanças, é possível perceber uma imediata mudança em sua atuação. “Há uma mudança de paradigma na forma de olhar para a assistência. Por isso, o tema da gestão precisa, urgentemente, entrar na pauta das universidades. Esse conhecimento faz toda a diferença no atendimento ao paciente”.

TEMPOS DIFÍCEIS

Nos últimos dois anos, a UFRJ tem sentido a queda geral na demanda pelos cursos de pós-graduação. “As empresas estão mais conservadoras nos investimentos para capacitação de seus colaboradores, e os alunos que buscavam complementar sua formação de maneira autônoma tem preferido poupar, justamente pela insegurança na manutenção de seus empregos”, afirma Cláudia Araújo. De acordo com ela, entretanto, o investimento em educação pode representar um importante diferencial competitivo para superar a dificuldade. “Ainda são poucos os que conseguem perceber

“Há uma mudança de paradigma na forma de olhar para a assistência. Por isso, o tema da gestão precisa, urgentemente, entrar na pauta das universidades. Esse conhecimento faz toda a diferença no atendimento ao paciente”

ALESSANDRA SIQUEIRA, médica e analista de Gestão Pública do INCA

a crise como uma oportunidade. De maneira geral, este é um momento de paralisia.”

“Com a crise, alcançar resultados positivos em negócios complexos fica cada vez mais complicado. Profissionais especializados, processos bem definidos e um planejamento estratégico bem feito, são ferramentas importantes para navegar nessas águas turbulentas”, afirma Arthur Accioly Rosa, diretor-médico da Delfin Radioterapia.

Não há dúvida de que quanto mais especializado o profissional, maior é sua remuneração – ou seja, o custo que ele representa para a organização. Entretanto, contar com esse suporte é essencial para minimizar riscos, e esse investimento pode proporcionar economia.

De acordo com o superintendente de Gestão de Pessoas do Sírio-Libanês, momentos de recessão exigem foco e consistência nos programas gerenciais. Mais do que isso, preveem a oferta de ferramentas e autonomia que permitam a aplicação dos conhecimentos obtidos. “Não adianta capacitar um grupo enorme de colaboradores se a organização não dispuser de processos gerenciais que permitam a implementação do aprendizado. Seria desperdiçar recursos.”

E quanto mais complexo o cenário econômico, mais difícil é a sobrevivência, exigindo uma gestão ainda mais aprimorada. “Contar com profissionais mais capacitados é essencial à sobrevivência de qualquer unidade de saúde, pública ou privada. O médico sem formação complementar tem grande dificuldade de enxergar gargalos e buscar soluções”, afirma Leonardo Rocha, médico com

LONGA ESTRADA

O caminho rumo à profissionalização da gestão da saúde tem sido bastante longo e sinuoso. Data de 1523 a criação da primeira “obra de Misericórdia” brasileira, por Braz Cubas: o Hospital de Todos os Santos, em São Vicente (SP). Nos séculos seguintes, multiplicaram-se os hospitais no Brasil, tendo como linha mestra de sua administração a caridade. Na década de 1920, em consequência dos processos de industrialização, e com a promulgação da Lei nº 4.682 (Lei Eloi Chaves) a responsabilidade pela assistência aos necessitados, antes uma exclusividade das comunidades, passou a ser dividida com as empresas. A partir de 1930, tem-se o nascimento do conceito de “administração hospitalar”, culminando, na segunda metade do século XX, com o surgimento dos primeiros cursos voltados à formação de administradores hospitalares (na Universidade de São Paulo, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, na Universidade de Ribeirão Preto e em entidades religiosas, como a da Ordem dos Camilianos).

A partir da década de 1980, em função da crise econômica que assolou o Brasil e outros países da América Latina –, o setor Saúde passou a ser considerado uma atividade comercial. Apenas a partir dos anos 1990 que o mercado começou a se preocupar com a profissionalização de seus gestores, essencialmente médicos que, por experiência na assistência, conheciam a dinâmica e a rotina de centros de saúde. Essa necessidade, porém, não foi suficiente para promover a revisão da grade dos cursos de graduação em Saúde, que ainda excluem módulos de gestão, administração e finanças. Na visão de especialistas, isso precisa ser revisto urgentemente. “O médico ainda não se dá conta do poder que possui quando está prescrevendo um simples medicamento no seu consultório ou no hospital. Todo remédio prescrito terá uma consequência financeira, mesmo que custeada pelo governo, como ocorre com os disponíveis na Farmácia Popular”, explica Alessandra Siqueira.

A opinião da especialista é compartilhada por, Fábio Patrus: “Não há boa assistência sem boa gestão; e não basta ter boa gestão para garantir boa assistência”. Mas ainda é comum encontrar gestores de unidades de saúde que alcançaram postos de liderança em decorrência de terem se destacado no exercício de suas atividades técnicas e/ou clínicas.

OPÇÕES DE CURSOS NO BRASIL

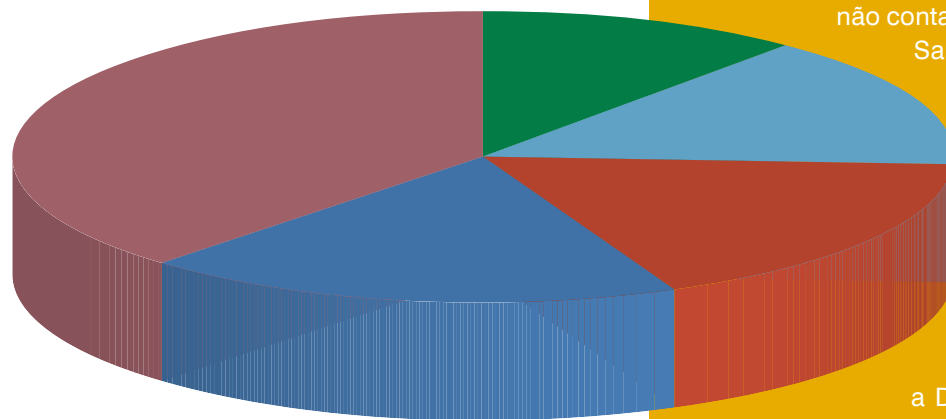
NORTE	Rondônia	2
	Roraima	2
	Acre	3
	Tocantins	3
	Pará	4

SUL	Rio Grande do Sul	6
	Santa Catarina	7
	Paraná	9

CENTRO-OESTE	Distrito Federal	8
	Goiás	5
	Mato Grosso do Sul	5
	Mato Grosso	8

NORDESTE	Alagoas	1
	Bahia	9
	Ceará	4
	Maranhão	4
	Paraíba	2
	Pernambuco	3
	Rio Grande do Norte	2
Sergipe	3	

SUDESTE	Espírito Santo	7
	Rio de Janeiro	9
	Minas Gerais	16
	São Paulo	25



MBA em Saúde com ênfase na Gestão de Clínicas e Hospitais e sócio de três centros de diagnóstico no interior de São Paulo.

De maneira geral, repensar processos gerenciais em função de arrocho econômico significa buscar a redução de custos. Em unidades de saúde, porém, há setores ou processos que podem representar prejuízo, mas seus custos ou investimentos não podem ser reduzidos. “Os planos de saúde atrasam o pagamento, os equipamentos precisam de manutenção corretiva e preventiva e o atendimento não pode ser interrompido, exigindo uma revisão do fluxo de caixa. Por isso, investir em gestão profissional compensa”,

Gestão se aprende na escola

Em 1997, a Escola de Negócios/Coppead da UFRJ lançou o primeiro MBA em Gestão da Saúde do Brasil, com um programa que aborda tendências da gestão, qualidade, economia, logística, gestão de processos intra-hospitalares, políticas públicas e sistema de saúde.

Atualmente, de acordo com o Ministério da Educação, o Brasil dispõe de 104 cursos de pós-graduação em nível de especialização ativos (88,4% criados a partir de 2010), disponibilizando 14.804 vagas. Embora o cenário pareça promissor – o Piauí é o único estado brasileiro a não contar com MBA em Gestão em Saúde – a oferta ainda está muito aquém das necessidades do País.

Os cursos estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste (75%), localizados nas capitais, grandes centros e regiões metropolitanas. A Educação a Distância ainda não é uma realidade na área: são apenas 24 os

afirma Marcio Reiner, diretor da radioterapia da Oncoclínica Rio de Janeiro.

As ações positivas adotadas refletem diretamente na qualidade da prestação de serviços. “É essencial que todos os que atuam na Gestão em Saúde tenham o conhecimento necessário para que o atendimento da população brasileira seja cada vez melhor, sem que o impacto financeiro se torne insustentável. Isso tem que ser feito diariamente, estimulando a busca pelo conhecimento de todos os profissionais. Cursos, seminários e rodas de conversa são apenas alguns dos vários modelos de educação que ajudam a disseminar o conhecimento”, explica Alessandra Siqueira.

MBA's disponíveis na modalidade, a maioria sem periodicidade bem definida.

“Infelizmente, essa ainda não é uma prática plenamente estabelecida. O Coppead não entrou nesse movimento, mas já há uma demanda percebida e estamos estudando como implementar a EAD”, diz Cláudia Araújo. Para ela, não se deve esquecer de opções como cursos de curta duração, que podem ser divididos em módulos, a fim de atender à disponibilidade orçamentária das organizações. Outras opções são palestras, seminários e workshops.

No Sírio-Libanês, programas de desenvolvimento gerencial priorizam a oferta de acordo com as competências mais afinadas com o desenvolvimento estratégico. Com o lançamento do programa “Trilhas de Aprendizagem”, este ano, o hospital procura aliar a proficiência do profissional que deseja aprimorar-se, indicando programas da grade para formação de competências nas áreas em que ele é mais deficiente. Também estão disponíveis projetos informais de aprendizagem, incluindo *mentoring* (com tutores) e *shadow* (aprendizado por observação).

A Oncoclínica Rio de Janeiro oferece cursos ou minicursos internos, presenciais ou por videoconferência, além de custear parte do investimento para ingresso em um programa de MBA.

O Hospital de Ensino São Vicente de Paulo oferece curso de extensão de Gestão em Saúde, com aulas quinzenais, além dos projetos voltados à área técnica/clínica. O programa de extensão engloba 18 temas que se tornam ferramenta valiosa de gestão nas áreas de Governança Clínica ou Corporativa. A partir deste ano, o programa está disponível para sextanistas de medicina, médicos residentes, gestores do hospital e outros profissionais selecionados.

Ela defende a atualização contínua, independentemente da área. Em medicina, especialmente, a falta de constante reciclagem pode significar prejuízo às boas práticas e prejuízos imensuráveis aos pacientes. A gestão em saúde, especialmente na área oncológica, esbarra na questão do custeio. “E o grande desafio é manter a qualidade do atendimento adequado sem grande impacto econômico.” Accioly Rosa complementa: “Há um questionamento diário de custo-efetividade dos tratamentos oferecidos. Ter na gestão profissionais que entendam do aspecto clínico é fundamental para tomada de decisões acertadas”. ■

O INCA mantém um programa de educação continuada liderado pela Coordenação de Gestão de Pessoas. O objetivo é envolver todos os servidores em programas de aprimoramento contínuo nas áreas de Gestão da Saúde.

MÉDICOS SÃO MAIORIA

O perfil profissional dos alunos das especializações em Gestão da Saúde reflete a realidade moldada pela história da administração hospitalar no Brasil. Na UFRJ, 80% dos matriculados são médicos que buscam adquirir ferramentas para atuar como gestores. Os outros 20% são compostos prioritariamente por profissionais de outras áreas da saúde, especialmente enfermeiros e farmacêuticos, e por administradores que buscam conhecimentos específicos sobre o setor.

A partir da década de 1990, as transformações no mercado e na macroeconomia nacional levaram a uma preocupação maior com a profissionalização da gestão. Isso fica evidente com o surgimento e a expansão dos MBAs que, neste momento, têm suas turmas formadas, basicamente, por diretores de instituições de saúde que precisam investir em sua própria capacitação para assegurar a competitividade e a saúde financeira de suas unidades. Nos anos de 2004 e 2005, transformações vivenciadas pelo setor, incluindo a verticalização dos hospitais e os processos de incorporação e fusão promovidos por grandes grupos nacionais e internacionais, levaram à necessidade de capacitação da média gerencial.

Dessa forma, a alta gestão passa não apenas a incentivar, como a investir no aprimoramento de coordenadores e gerentes, preparando-os para assumir responsabilidades maiores. A partir de 2007, nota-se o crescimento da procura pelo programa pelos próprios gerentes médicos.