



Victor Basso

Gestão Hospitalar em Tempos de Crise

Uma abordagem
e ferramentas
para solucionar
os problemas
agravados
pela pandemia
do Covid-19
em direção a
um futuro disruptivo

GESTÃO HOSPITALAR EM TEMPOS DE CRISE

**Não soubemos antecipar esta crise. Não
estamos preparados para a pós-crise, nem
para uma próxima e diferente crise global.**

Nossa extrema fragilidade ficou evidente.

É hora de mudar com ousadia.

Setembro de 2020

POR QUE RESOLVI ESCREVER ESSE LIVRO?

Sou engenheiro e empresário, e observo com avidez as mudanças sociais no mundo, daqui da minha janela no Brasil e também em Barcelona. Sou otimista por natureza e as crises são oportunidades para evoluir e alcançar um nível superior.

Também sou observador e estudioso do setor da saúde e penso que expressar outra vivência, por alguém que está olhando o setor pelo lado de fora, com a experiência de 50 anos em indústria, pode ser interessante para o leitor.

Temos uma grande responsabilidade e preocupação, pessoal e do nosso grupo, com o setor da saúde no Brasil e também nos demais 18 países onde atuamos.

Nossa missão é adicionar valor para vocês. Esperamos conseguir.

Victor Basso

ÍNDICE

1. Panorama Geral	5
2. Panorama do Setor Saúde	11
3. Elencando Alguns Problemas	13
4. Conceitos Básicos na Preparação deste Trabalho	17
5. Mudança Estratégica	18
6. Três Ambientes para Buscar Soluções	22
7. Agora é a Vez da Qualidade	27
8. Cultura	31
9. Aumentar Lucro Reduzindo Despesas	33
10. Novos Modelos de Negócios para Aumentar o Lucro	37
11. Política de Saúde	38
12. Resumo	39

1. PANORAMA GERAL

Estudos e reflexões apontam que essa crise não será apenas econômica, quando passar esse período de pandemia. A economia é importante, sim, mas não poderá resolver todos os problemas dessa crise, que teve seu ápice com a pandemia, mas que já havia dado vários sinais de que estava formada muito antes do COVID 19.

Devido ao grave problema do desemprego, que certamente virá agora no período pós-pandêmico, estaremos entrando num “tempo de conflitos” onde deixaremos de focar no vírus e passaremos a nos preocupar com problemas mais amplos. Outras crises virão.

São problemas em vários aspectos sociais e econômicos: direitos, liberdade, desigualdade, privacidade e outros.

A pandemia funcionou como um grande catalisador para os fatores que já estavam em ação: grandes mudanças tecnológicas e a concentração de poder por meio dessas tecnologias.

Alguma solução disruptiva terá de ser encontrada, por exemplo, para aqueles que nunca mais terão um emprego. Um ingresso permanente e universal para todos os cidadãos, fornecido pelo Estado, será o próximo passo obrigatório para muitas sociedades, embora nem todos os países possam implantar, devido à falta de recursos próprios. Essa solução já foi testada por alguns países, antes da pandemia, com resultados muito alentadores. A maioria dos países aplicou essa política durante o tempo de quarentena.

Para ilustrar, quero contar uma história:

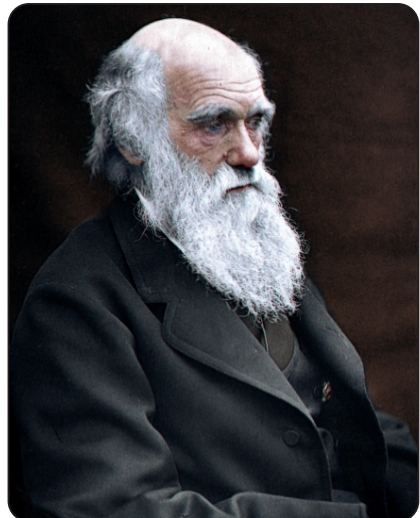
Era o ano de 1900, em Londres e os proprietários de carroças puxadas por animais fizeram uma longa greve. A reclamação era por causa do uso de motores nas carruagens, o que criou uma concorrência desleal, disseram. O resto da história já sabemos.

Resumindo:

Resistir à mudança não nos traz nenhum progresso. Temos que nos adaptar.

Vale a pena lembrarmos Charles Darwin:

"As espécies que sobrevivem não são as mais fortes, nem as mais rápidas, nem as mais inteligentes, mas sim as que melhor se adaptam às mudanças".



Charles Darwin (12/02/1809 - 19/04/1882), foi um naturalista, geólogo e biólogo britânico

A situação mudou os mercados. Além de certos setores que estão ameaçados de desaparecimento, os requisitos dos clientes foram modificados em todos os mercados.

Não basta comprar uma câmera de vídeo para o nosso computador e com isso pensar que já entramos no novo mundo digital. Nenhum aparelho, embora necessário, resolve isso. A telemedicina – entre outras inovações- vai ajudar o setor da saúde, mas não é toda a mudança que o setor precisa. A "mentalidade" da gestão deve ser mudada.

Temos que ampliar o campo de estudo e ver a mudança filosófica para incluí-la em nosso sistema adaptativo.

As ferramentas nos fazem mudar, mas só mudar as ferramentas e os dispositivos não é o necessário para entrar no novo estágio. Isso requer uma mudança de paradigma na maneira como nós vemos o mundo. O que agora chamamos “*mindset*”.

Se tudo mudou, é necessário assumir que não sabemos exatamente o que desejam os clientes. Claro que existem fatores básicos, que são atemporais e não se alteram, mas ainda não sabemos como eles se traduzem em outros tipos de requisitos.

Se não mudarmos a forma como interagimos com os clientes ou pacientes, não haverá melhorias. Precisamos dessa comunicação

bidirecional: falar e ouvir. O meio não importa, pode ser digital. Entrar na fase Indústria 4.0 implica ter uma comunicação direta com o cliente com maior qualidade e valor, para ambas as partes.

Ouvir o cliente, imaginar uma solução, montar um teste de mercado, coletar as informações e repetir o ciclo é o caminho. Isso já existia, mas o que agora mudou foi a velocidade da iteração. Em vez de uma vez por ano, você deve fazer isso uma vez por mês.

Inteligência Artificial, Big Data, Blockchain, Transformação Digital, Realidade Virtual, etc, são novas tecnologias cada vez mais presentes no dia a dia. Quem tem uma mentalidade adequada para seu uso, as aproveita e as aplica integralmente dentro de um modelo de negócio. Qualquer um deles encapsulado em uma matriz de negócios, sem mudança cultural não significará muito. Os gerentes ficarão satisfeitos por terem realizado mudanças. Mas eles estão errados. Esse não é o caminho.

A verdadeira mudança é a criação de uma cultura dentro da empresa que se adapte à nova realidade.

E qual é a nova realidade? Bem, isso é um desafio que cada um tem que descobrir em seu setor.

As indústrias de alimentos, agricultura, saúde e educação serão as que sofrerão menos impactos juntamente com as de automação. As de

intermediação sem valor agregado significativo serão as mais afetadas.

Esta crise revelou nossa fragilidade num mundo muito mais complexo e chegamos à convicção de que os cisnes negros existem. Fazemos aqui referência ao livro de Nassim Nicholas Taleb: *The Black Swan*, sobre aves que se pensava que não existiam e os acontecimentos improváveis.



Ao contrário do conceito filosófico inicial de "problema do Cisne Preto" no qual se afirmava que todos os cisnes são brancos, algo que mais tarde se provou falso com a descoberta no século XVIII de uma raça de cisnes pretos, a Teoria do Cisne Preto refere-se apenas a eventos inesperados de grande magnitude e consequências no contexto da sua influência histórica. (Wikipédia; Gravura de Perée)

Agora começamos a acreditar que a próxima crise chegará e provavelmente estará relacionada às mudanças climáticas.

Durante crises agudas, o primeiro objetivo é sobreviver. Ao seu término o objetivo é crescer por meio de uma estratégia de máxima.

Quero pensar, com uma visão otimista, que depois de um longo reajuste, passaremos para um estágio muito melhor em termos evolutivos.

Portanto, o mais adequado agora será fortalecer nossa segurança pessoal e social.

Ou, como diz Sun Tzu¹: "**colocar-nos além da derrota**".

1. Sun Tzu (544-496 a. C.) foi um estrategista de guerra e filósofo chinês.

Nenhum país, nem humano, progride sem uma estrutura de liderança bem constituída, orientada ao bem comum e regida por leis respeitadas e aceitas por todos.

Um problema exponencial não é resolvido apenas por soluções evolutivas.

Nosso erro hoje é pensar que com a vacina tudo volta ao normal.

Precisamos pensar em uma nova utopia, que possa ser alcançada para esse mundo globalizado.

2. PANORAMA DO SETOR SAÚDE

O setor da saúde e em especial os hospitais, tem sido o foco de atenção da sociedade nos últimos meses. Ainda assim, a maioria deles teve perdas significativas, que provavelmente recuperarão em parte no próximo ano. Este é um momento e uma oportunidade, para quando passarmos por essa crise começarmos a executar uma estratégia de superação que nos leve a outro patamar.

Estávamos num estado de transição entre a etapa de: “todos com um smartphone” e a incidência da entrada no fluxo principal dos negócios das novas tecnologias: inteligência artificial, blockchain e outros.

Escutamos muitas reflexões sobre esta pandemia. Um conceito ficou muito claro: a crise acelerou as tendências existentes.

As mudanças vieram e a velocidade dessas mudanças gerada pelas necessidades será muito maior. E por isso se fala tanto de mudanças exponenciais.

Nesse ambiente, já não sabemos mais o que os clientes realmente querem agora.

Quando foi a última vez que você fez uma pesquisa de satisfação com dos clientes, pedindo sugestões?

A Informação que tínhamos antes da pandemia já não serve.

Num período de 10 anos ou mais, os governos terão cada vez menos recursos para entregar ao setor da saúde, assim como os clientes, hospitais e também fornecedores. Maiores custos dos procedimentos, aumento de idade da população e doenças crônicas serão causas que vão influir sobre uma atividade cada vez mais complexa.

Ou seja, **necessitamos um TURN AROUND no setor da saúde**, definindo os problemas para depois encontrar as soluções, com o objetivo de chegar a uma **solução WIN-WIN** para todos os setores.

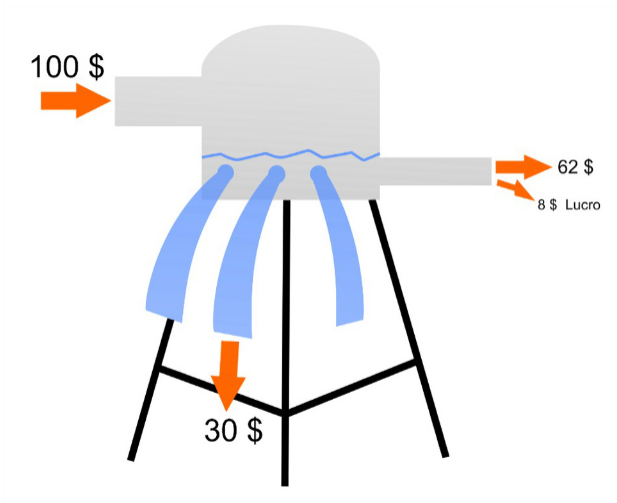
3. ELECANDO ALGUNS PROBLEMAS

Quais são os problemas atuais?

- Os clientes não tem um *benchmarking* para saber qual hospital está oferecendo os melhores serviços de maneira adequada e eficaz, em cada especialidade, para orientar-nos em nossas decisões.
- Não sabemos qual profissional clínico é mais experiente e realizou mais procedimentos e qual foi o nível de sucesso alcançado e satisfação de seus pacientes.
- Em geral o hospital é retribuído por curar quando uma pessoa doente chega ao mesmo e não é retribuído por manter saudável uma comunidade.
- O hospital recebe quando adoecemos. Manter a população saudável não é negócio. Então, trabalhar para esse objetivo, não vai acontecer.
- Na maioria dos casos pagamos por serviços prestados e não por curar uma doença de forma padronizada e completa.

- Os erros são recompensados com mais faturamento e mais lucro e não penalizados, então não é bom negócio reduzi-los.
- Não existe comunicação continua entre o hospital e os pacientes pós-alta.
- As readmissões são premiadas com mais faturamentos e mais lucros.
- Utilizamos recursos caros de uma instituição de maior complexidade, para atender casos simples, por falta de um adequado direcionamento de pacientes para o nível correspondente.
- Inúmeras especialidades num hospital fazem com que se dilua a imagem de hospital especializado, o que impede atrair pacientes de um entorno maior para essa especialidade.
- A melhoria da Qualidade é colocada como segunda prioridade.
- Crescer em tamanho não deveria ser uma prioridade.
- Falta transparência dentro dos hospitais. O sigilo dos dados do paciente é usado como desculpa para diminuir a transparência.
- A direção do hospital deve estar em mãos de gestores profissionais.
- Falta treinamento de Gestão em muitas funções do hospital.
- A Gestão do hospital deveria ampliar seu escopo para fora das paredes do hospital. Iniciar fora do hospital, na prevenção e finalizar também fora do hospital, com o acompanhamento pós-alta.
- Diagnosticar e curar com medicamentos alopáticos não deveria ser o único procedimento.

- Temos que mudar o mindset dos stakeholders do hospital, no sentido de criar um grupo mais colaborativo.
- Negócio algum prospera com 30% de desperdício.



- Agora sabemos que quase todo mundo tem smartphone, deveríamos desenvolver aplicações para conexão com os pacientes dentro e fora do hospital.
- O cuidado da saúde tem que ser uma atividade mais de capital intensiva e não tanto de pessoal intensiva, e assim aumentar a qualificação de cada um que trabalha e remunerar melhor.
- A formação de grupos de excelência dentro da instituição é uma necessidade evolutiva, tanto na área clínica, quanto na área de gestão.
- Incorporar a ajuda dos parentes, pode melhorar o cuidado do paciente.

- É necessário mais *benchmarking* entre instituições da saúde.
- Alguns setores do hospital se opõem a incorporar novas tecnologias.
- Existe oposição aos controles de gastos com materiais e medicamentos.
- Faltam profissionais treinados na cadeia logística de muitos hospitais.
- A cultura em muitas instituições tem muitos entraves políticos internos.
- Atribuir muitas despesas a gastos gerais, não ajuda para saber onde temos lucro e onde ocorre o prejuízo. Uma boa política de centros de custos nos dá qual setor e qual procedimento é mais rentável que outro, e ajuda-nos a administrar.
- Distribuir os investimentos proporcionalmente entre todos os setores não ajuda a crescer. Deve haver um contrato de reinvestimento no setor onde o lucro é produzido.
- Uma Secretaria de Saúde municipal não tem estrutura, na maioria dos casos, para propor soluções na área da saúde. Sua atuação e poder de decisão deveriam ser menores.
- O prontuário nacional é necessário, para melhorar a gestão. Agora temos tecnologias para manter o sigilo das informações do paciente.
- Estoque seguro é uma política a se implantar, pois os desvios de inventário acabam por drenar o capital do hospital.

4. CONCEITOS BÁSICOS NA PREPARAÇÃO DESTE TRABALHO

- Todas as possíveis soluções têm que ser **WIN-WIN**. Ou seja, não vamos propor soluções do tipo que um lado ganha e outro perde. Isso se chama sistema soma zero. Temos que, com criatividade e ousadia, oferecer uma solução disruptiva que signifique um avanço substancial sobre a situação atual.
- Oferecer soluções para baixar custos. O problema econômico é como a força da gravidade, ela está em todos lados e não podemos desconsiderar. Com a complexidade em alta, a redução de custos é obrigatória.
- **Mais transparência.** Ela é a ética do século 21. A tendência é cada vez mais e mais transparência. Não podemos ir na direção contrária.
- Medir tudo e expor os resultados para ir em direção a uma meritocracia explícita.
- Entregar mais valor para o cliente e procurar sua satisfação total.
- Procurar obter mais lucro através da **Qualidade**.
- Tudo está na Cultura. Somente haverá o sucesso se houver uma mudança de paradigma (*mindset*) em nossa visão do mundo que está por vir.

5. MUDANÇA ESTRATÉGICA

Reorganização Estratégica

A melhor forma de reorganizar as finanças de um hospital é criar um sistema próprio de seguro de saúde. Ele permite alinhar objetivos para que manter as pessoas saudáveis seja um bom negócio. Essa é uma **estratégia WIN-WIN**.

Para entrar na etapa de Saúde 4.0 o básico é comunicar-se com uma comunidade. Sem a comunidade não se pode entrar nessa etapa. Somente assim pode-se influir sobre condutas e modalidades para melhorar a saúde e reduzir a incidência de doenças crônicas. Educando sobre obesidade, tabagismo, sedentarismo, podemos reduzir os gastos de toda uma sociedade e manter uma saúde melhor.

A experiência de uma companhia de seguros de saúde no Brasil que aplica esse critério informa-nos que ela tem 30% menos despesas que outros sistemas que não trabalham sobre a prevenção da doença.

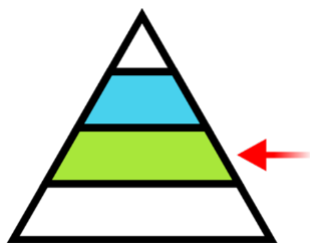
Por outro lado o ingresso de um valor assegurado todos os meses melhora o planejamento financeiro.

Seja a instituição pública ou privada, o fato de trabalhar focada em uma comunidade faz toda diferença. A incidência do serviço universal de água tratada e esgoto em todos os lares já demonstrou uma diferença notável nos custos de atendimento a essas comunidades.

Manejar a informação de uma comunidade é muito importante. Hoje temos muitas ferramentas para fazer isso. Incluindo robotização e automação de mensagens e recomendações. O prontuário eletrônico de toda a comunidade ajudaria com a gestão de doenças, além de facilitar a gestão na admissão do paciente, com diagnósticos mais apurados.

Como os meios de transporte tem melhorado muito nos últimos 50 anos, hoje trasladar um paciente para um centro mais especializado é mais conveniente que criar especialidades em cada hospital.

Apenas soluções utópicas nos ajudarão



Na Cultura organizacional, a solução vai requerer um **valor de categoria mais elevada**.

Os problemas também têm categorias. Existem problemas operacionais, sistêmicos, culturais, filosóficos e outros. O certo é que existem hierarquias entre essas categorias. Você não pode resolver um problema filosófico com uma resposta operacional. Deve-se sempre utilizar uma categoria de hierarquia igual ou preferencialmente superior.

Igualmente ocorre com esta crise. Uma crise que já existia e se aprofundou com a pandemia, que é do tipo Social, de Saúde, Econômico, de clamor pela igualdade, e que não será resolvida apenas com uma

resposta econômica. Jogar dinheiro com o helicóptero, como se fala da modalidade de entregar dinheiro por 3 ou 4 meses, como ocorreu em diversos países, não será o final dessa história.

Quando sugerimos soluções utópicas recebemos as críticas daqueles que se consideram realistas e com o “pé no chão”, mas somente estudando soluções fora da caixa, com inovação, coragem e ousadia podemos alcançar uma resposta que, embora não seja a própria utopia, esteja num patamar de superação. Claro que isso não acontecerá imediatamente, pois implica em uma mudança cultural.

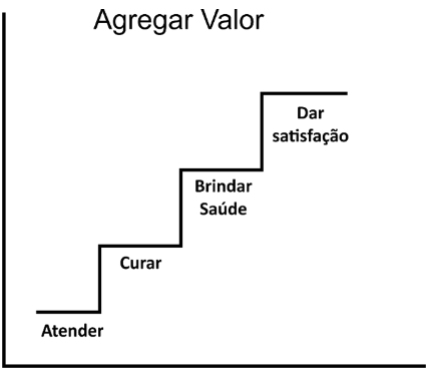
Tudo começa por adicionar valor ao outro

O outro é aquele a quem entregamos nosso produto ou serviço e está na etapa seguinte dessa cadeia de valor. Pode ser nosso cliente, nosso paciente, nosso parceiro, uma instituição, etc.

Todos trabalhamos para outro e devemos procurar a satisfação do destinatário de nosso esforço. Trabalhar com o objetivo de “*customer satisfaction*” é ter metas mais elevadas a simplesmente cumprir com o requerimentos do serviço.

Toda cultura moderna tem que extremar o significado de proporcionar a máxima satisfação ao cliente. Com este adicional de valor, crescemos e evoluímos. Infelizmente estamos sempre ocupados, procurando dar

conta das necessidades do dia a dia e não enxergamos tudo o que estamos deixando para trás. É necessário uma consistente ação educativa para treinar um grupo de pessoas em direção a uma cultura de agregar valor a outro.



Adicionar valor ao outro, envolve, no setor da Saúde, Atender, Curar, Proporcionar Saúde e Gerar Satisfação.

6. TRÊS AMBIENTES PARA BUSCAR SOLUÇÕES

Pré-Hosp	Hospitalização	Pós-Hosp
Soluções antes de entrar no hospital	Soluções dentro do hospital	Soluções depois de passar pelo hospital
Prevenção com o objetivo de evitar a falta de saúde.	Objetivo de curar sem danos.	Objetivo de continuar o tratamento e complementar a cura da doença.

Prevenção

Essa é uma estratégia importante para baixar custos com modalidade win-win. Ela pode reduzir em 30% os custos das soluções dentro do hospital. Para isso, antes é necessário definir sua comunidade. Se configura-se como uma instituição que recebe fundos do governo e não pode lançar seu próprio seguro de saúde, poderá, por sua vez, definir uma população que deseja ou que deve atender. Chamaremos a isso comunidade. Depois é necessário comunicar-se com essa comunidade, o que é mais simples agora que está demonstrado a facilidade de acesso a um smartphone. O uso de aplicativos no celular e automação robótica de mensagens pode ajudar a educar e orientar sua comunidade.

O envelhecimento progressivo da população brasileira, com o aumento de doenças crônicas, cardiopatias, câncer, diabetes, obesidade e hábitos como tabagismo, alcoolismo e alimentação não saudável pode ser melhorado com educação, orientação clínica e acompanhamento dos problemas dos pacientes.

Pode parecer utópico tratar destes temas quando temos tanta quantidade de pessoas sem água tratada ou esgoto, mas não podemos esperar tanto tempo até que isso seja resolvido para começar com a nova etapa.

Temos que aderir a **Saúde = Conhecimento**. Ou seja, necessitamos educar as pessoas para melhorar sua saúde. Os problemas de obesidade da população brasileira são evidentes e são produto da falta de informação a respeito de uma alimentação adequada.

Curar a doença ficará cada vez mais caro e os governos não poderão acompanhar o crescimento dos gastos. Temos que incluir novas estratégias com ousadia para otimizar os custos totais.

Etapa de hospitalização

Esta é a etapa onde mais se podem aplicar as técnicas de Qualidade: definir processos, escrever protocolos, fazer acompanhamentos, medir tudo, observar os custos, alinhar a cultura das equipes e treinar muito.

Fora dessas generalidades, gostaríamos também de enfatizar a contribuição dos parentes ou acompanhantes do paciente. Eles podem ser de grande ajuda nos pequenos detalhes e dar mais tranquilidade e satisfação ao doente. A transparência para com eles é algo a ser trabalhado e melhorado.

Sem tecnologia da informação (TI), que acompanha o crescimento da complexidade, é muito difícil administrar e obter bons resultados. Hoje ela é nossa principal ferramenta de gestão. A informação será vital, tanto nos temas administrativos, como de segurança do paciente e de atenção clínica.

A comunicação com os parentes ou acompanhantes, durante este período e depois, através de aplicativos, pode ser de grande utilidade, em processos sem risco. Durante esta pandemia, ficamos favoravelmente surpresos pela baixa dificuldade que as pessoas apresentaram ao usar novas funções nos seus celulares.

Marcar horários de consulta, orientar procedimentos para uma primeira consulta à distância, o paciente possuir seus dados de prontuário no aplicativo, recomendar-lhe determinado local de atendimento, são apenas algumas das muitas tarefas possíveis quando você se foca em trabalhar com uma comunidade, com ajuda da tecnologia.

Etapa pós-hospitalização

Essa é uma etapa que necessita muita atenção. Partimos que 60% dos pacientes interrompe o tratamento. Temos 40% dos pacientes que são readmitidos no hospital dentro dos primeiros 30 dias pós-alta. O paciente começa a sentir-se bem e como desconfia dos medicamentos deixa de tomá-los, abandonando ou descuidando do tratamento.

Com o envelhecimento da população esse problema fica ainda mais agudo.

A melhoria começa por dedicar uma atenção especial ao processo de Alta do Paciente.

Ele deve ser atendido em lugar especial, com pessoal específico para essa tarefa, entregando informações gráficas e explicando ao parente, ou acompanhante, a importância de cada procedimento a seguir. Essa é uma tarefa de educação que não pode ser realizada num corredor em três minutos, como muitas vezes acontece. Tem que haver pessoal especializado nessa tarefa. A medição dos resultados com menos readmissões e problemas nos indicará o avanço realizado e os procedimentos a melhorar.

Esse pessoal deve estar no mesmo grupo daqueles que, através de ligações telefônicas ou de WhatsApp, fazem um acompanhamento com

a família do paciente durante o período de pós-hospitalização.

As mesmas ferramentas de comunicação e acompanhamento que se utilizam durante a etapa de prevenção são as que podem ser úteis aqui. O apego do paciente, para com uma pessoa que o visitou no quarto, que deu-lhe as indicações durante a alta, que fez o acompanhamento durante a pós-alta e agora liga para dar-lhe novas recomendações de prevenção é algo que deve ser explorado, pois melhora a confiança e assegura o seguimento de recomendações.

7. AGORA É A VEZ DA QUALIDADE

Nossa visão

Nossa visão do controle de um processo é a seguinte: Um algoritmo faz a gestão do processo e uma pessoa supervisiona a operação. Sem a ajuda da automação não podemos vencer a complexidade existente e alcançar uma eficiência. Sem a pessoa controlando, o algoritmo é um programa ignorante que não consegue enxergar todas as possibilidades da realidade.

Para obter uma boa qualidade a informação adequada é o elemento mais importante.

Um fator básico de um sistema que trabalha bem é a redundância. Redundância de informação, de meios etc. Se caminhamos sempre à beira do abismo é certo que vamos cair.

Se o hospital monta uma Gerência de Qualidade, ela deve ter acesso direto à autoridade máxima do hospital e com o mesmo nível hierárquico da Gerência de Finanças. Esse debate permanente entre ambos departamentos gerará uma tensão que elevará o nível das decisões.

Existem muitas metodologias que são utilizadas pelas chamadas Organizações de Alta Confiabilidade (*HRO: High Reliable Organizations*) - e que por questão de espaço não podemos tratar aqui - mas que estão em outros artigos de nosso blog e que ajudarão muitos com a gestão das ferramentas de Qualidade.

Comece por medir tudo

Existe nos hospitais, em geral, um grande vácuo de informação. Isso é notório quando se procura por um dado qualquer. Simplesmente não está, ou está misturado com outros dados, ou ainda, registrado na categoria não correspondente.

Na Indústria temos o vício de viver com o cronômetro na mão. Na Saúde, como curar é o mais importante, parece que não temos tempo para medir. Temos que medir tempos de processos, retrabalhos, desperdícios, resultados de operações, etc.

A solução passa por ter um forte departamento de Qualidade, onde se possa medir todo tipo de consumo: de tempo, de materiais, de medicamentos, de itens de inventário, etc.

Diversas autoridades do setor repetem que o desperdício do hospital é de 30% (ou mais).

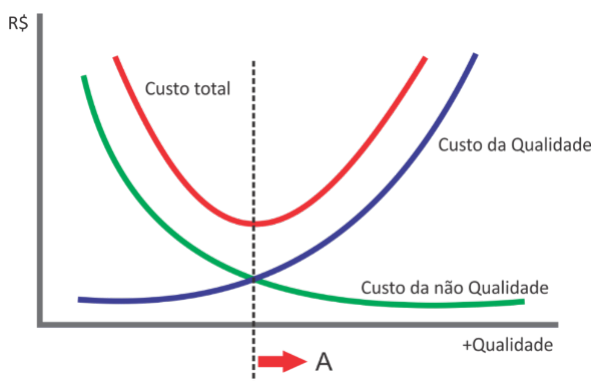
Nenhuma indústria consegue sobreviver com 30% de desperdício. Qualquer ação que consiga reduzir este valor a um número muito inferior terá conseguido um lucro significativo. Veremos mais adiante, aqui mesmo, ações para reduzir essa porcentagem.

Qualidade não é apenas economia, é lucratividade

Existem estudos bem fundamentados nos EUA que nos indicam que as instituições mais lucrativas são aquelas onde a Qualidade está no topo das prioridades de gestão. Um desses estudos comentava que naquelas com melhor ganho econômico falava-se mais tempo sobre Qualidade do que de números e valores econômicos nas reuniões de governança.

O dilema entre aumentar lucro ou aumentar qualidade é uma falso dilema.

Isso está muito claro no diagrama a seguir.



Quando a Qualidade aumenta, os custos por falta de qualidade baixam, em forma assintótica.

Para aumentar a Qualidade você deve investir, e seus custos ou investimentos aumentam, seguindo a linha azul.

O importante é sempre somar esses custos, e isso se vê na linha vermelha, do custo total.

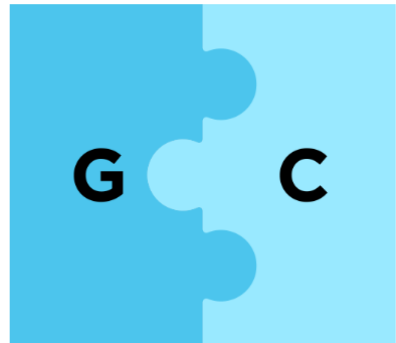
Essa curva tem um mínimo e depois volta a subir.

Com exceção de 4 ou 5 instituições, que estão no lado A do gráfico, todas as demais estão à esquerda do ponto mínimo. Quer dizer que um investimento bem feito em qualidade sempre terá uma redução do custo total e produzirá um ganho.

8. CULTURA

Para criar uma cultura baseada em regras para todos e não baseada no poder hierárquico, deve-se seguir alguns alinhamentos. Um deles é a transparência das ações, que já foi comentada aqui. Outra é implantar uma cultura orientada à meritocracia. Isto significa a *governança dos melhores em oposição à governança dos amigos* ou daqueles que me apoiam. A cultura do poder e a cultura da verdade - ou das soluções - caminham em dois planos diferentes. Um sutil equilíbrio entre estes extremos pode nos levar a um manejo virtuoso da instituição, criando uma convivência mais democrática e justa, que consiga atrair os melhores profissionais, ávidos por trabalhar numa desafiante cultura adaptativa às novas realidades.

Temos que considerar que coexistem em todo hospital pelo menos duas culturas. Aqueles que vivem dentro do universo da medicina e que tem como objetivo curar e aqueles que estão dentro do universo da gestão e tem como função atender aos princípios corporativos e de suporte às funções clínicas.



O setor hospitalar é claramente definido por dois grupos: **Gestores e Clínicos.**

Integrar esses dois grupos em torno de um objetivo em comum é a tarefa básica de todo líder. Alinhar objetivos particulares, motivar, conduzir, proporcionar segurança e sentido de comunidade (família) são ações a se desenvolver.

Mas uma cultura adaptativa quer dizer uma cultura em mudança, em direção a uma cultura superior, de acordo com os tempos que estão chegando e a essa nova visão do mundo.

Para instalar a mudança deve-se promover os objetivos de líderes de grupos ou tribos, englobando essas ideias numa mudança mais abrangente.

Somente com uma permanente atitude de mudar e melhorar por parte de todos é possível atingir um novo nível. Hoje esse é um dos mais importantes ativos da instituição.



Exemplo de **Cultura baseada em Valores**:

- Justa, baseada em valores e regras explícitas para todos
- Mais horizontalizada
- Transparente

9. AUMENTAR LUCRO REDUZINDO DESPESAS

Qualidade no gasto

Lucratividade através da Qualidade. *“Fly to Quality”*. Esse termo é utilizado nas bolsas de valores, quando surge um momento de crise e as pessoas trocam suas ações por ações de maior qualidade, para não correr riscos. Aqui eu quero dizer que, ir para uma visão de maior Qualidade pode ser a solução para este momento.

O dilema entre crescer ou investir em mais qualidade nunca é um dilema válido. Existe mais lucro disponível melhorando a qualidade dos processos que aumentando a quantidade de leitos ou salas de cirurgia, entre outros. Está perfeitamente demonstrado: as instituições com melhor lucro são as que aplicam melhores técnicas de Qualidade. Também porque a qualidade reduz as perdas ou desperdícios, de tempo, de materiais ou medicamentos, de retrabalhos, etc.

A qualidade exige montar um setor com uma equipe de gestor e assistentes, com uma hierarquia apropriada dentro da instituição e conferir autonomia para organizar e medir processos. Uma Política de Qualidade consistente aplicada com perseverança durante um longo prazo fará a diferença na imagem da instituição, assim como nos lucros. Aumentar o nível de satisfação dos pacientes deve ser o ideal de uma organização orientada ao paciente.

Foco

Foco quer dizer concentrar esforços em poucas especialidades com melhor nível de atenção. Aumentar a quantidade de especialidades é “desespecializar-se”. Deveria haver acordos com outros centros para complementar uma especialidade com outra e continuar a prover um serviço completo, com um investimento menor.

A estratégia de focar em poucas especialidades tem como meta crescer de tamanho, juntando vários meios e soluções em um único lugar.

Adicionalmente pode-se adotar uma configuração similar a uma célula produtiva japonesa, imitando o sistema Toyota. Isso aumenta a eficiência e o atendimento do cliente, evitando que o cliente tenha que ir de uma localização a outra do hospital, reduzindo tempo e lugar de espera.

Poupar com ações disruptivas

- Estoque Seguro é uma metodologia desenvolvida pela **Opuspac Ltda** que visa assegurar que todo medicamento ou produto médico, comprado pelo hospital, finalize no paciente e seja carregado na conta dele. Para isso utilizam-se sistemas automatizados que dispensam itens apenas unidade por unidade, o que chamamos de dispensação unitária. Em muitos hospitais os desvios de estoque alcançam ente 15 a 20 % ou mais.
- Automação de processos. Em geral os hospitais deveriam ser mais uma empresa de capital intensivo do que de mão de obra intensiva, como atualmente. Ou seja, o processo de converter procedimentos manuais em automatizados deve ser contínuo e alcançar o limite que permita a tecnologia e a conveniência para o tamanho da instituição.
- Identificação por códigos de barras. Se você tem um processo no qual se transfere informação manualmente e passa-se a transferir digitalmente, ou por código de barras, os erros do processo passarão de 10 para 1, aproximadamente. Essa modalidade deve estender-se não apenas a processos delicados e perigosos para o paciente, mas para qualquer outro procedimento.
- Quando você faz uso de um produto e ele não é carregado na conta do paciente, indo para a conta do hospital, você não sabe em qual paciente ou procedimento você ganha dinheiro e em qual perde. Dessa forma não saberá qual processo deverá ajustar para melhorar.

Essa gestão de repartir despesas proporcionalmente é uma gestão falha que não leva à redução de custos. Todo produto deve passar pelo leitor de códigos de barras para entrar na conta do paciente.

- Mais controle de qualidade reduz retrabalhos. Reduzir custos através de melhor gestão da qualidade é o caminho certo. Temos que medir todos os processos e suas incidências.

Resumindo: O uso das tecnologias corretas ajuda a reduzir perdas, desperdícios e mão de obra, otimiza o processo e proporciona ferramentas de análise para melhorias e investimentos.

10. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS PARA AUMENTAR O LUCRO

É muito importante criar uma cultura na instituição de procura de oportunidades econômicas que tenha características de buscar soluções “fora da caixa”. Listamos a seguir uns poucos exemplos, mas existem centenas de soluções que podem ser implementadas.

- Quando montamos uma plataforma digital no smartphone ou PC para comunicar-se com nossa comunidade a oportunidade de negócios cresce exponencialmente. Existe a possibilidade de venda de espaços de publicidade, compra e entrega de produtos, oferta de novos serviços para os profissionais dos ambulatorios, promoção de serviços pagos, entre outros.
- Através das ações de prevenção e qualidade, pode-se negociar pagamentos maiores das seguradoras de saúde.
- Com a melhoria da imagem da instituição, devido a todos esses programas, é muito provável que a quantidade de pessoas que utilizam seus serviços aumente consideravelmente, criando um círculo virtuoso, o que aumentaria seu faturamento.
- Dispensadores automáticos ou *vending machines*, instaladas nos lugares de muito público do hospital para:
 - Alimentos e Bebidas
 - Livros
 - Acessórios eletrônicos, carregadores, fones de ouvido, etc
 - Roupas, muda de roupa, pijamas
 - EPI, máscaras
 - Produtos de higiene pessoal

Seriam uma interessante fonte de recursos.

11. POLÍTICA DE SAÚDE

A Política de Saúde é um elemento chave para a saúde da população, como podemos vivenciar durante a pandemia. Aachamos que deveríamos seguir os seguintes alinhamentos:

Estruturação: Definir uma rede, seus níveis, categorias, especialidades.

Especialização: Definir os hospitais líderes de cada especialidade para melhor direcionamento do público.

Complementaridade: Definição das principais funções de cada instituição, para que sejam complementares a outras, em áreas próximas.

Direcionamento: Cada paciente é direcionado ao nível correspondente à sua doença.

Uma eficiente política de saúde trabalharia no objetivo de estruturar uma rede de atenção com o critério básico de reduzir investimentos e melhorar a satisfação do paciente.

Não se deve utilizar mais capacidade do que as estritamente necessárias para uma doença específica. O paciente deveria ir ao local correspondente ao grau de complexidade correspondente à sua doença.

Integrar nesta estrutura capacidades de instituições privadas com públicas também seria bastante conveniente.

12. RESUMO

Tomamos como regra oferecer uma solução win-win para todos os setores.

Vivemos tempos de transição e de mudança exponencial. Os problemas nos pressionarão e temos que nos antecipar.

Apenas soluções utópicas nos farão pensar para dar um *turn-around* em nossas mentes e em nossas instituições.

Sugerimos, por fim, aqui, uma transformação estratégica, indicando os delineamentos de uma nova Cultura. Prezamos por uma melhor atitude, a fim de integrarmo-nos, em parceria com outras instituições, com foco em menos especialidades. Nosso esforço tem sido no sentido de insistir muito na qualidade, em novas modalidades organizacionais, sempre salientando a necessidade de melhorar a segurança do paciente.

Não somos os donos da verdade. Apenas queremos ser os provocadores (catalizadores) de novas ideias e atitudes que ajudem ainda a pensar que, partindo dessa situação de crise, temos de fato a possibilidade de adaptação e de alcance a um estágio muito superior.

Onde buscar mais informações?

<https://opuspac.com/blog/artigos>

Victor Basso

Diretor de Opuspac Ltda.

Contato: conteudos@opuspac.com.br





Victor E. Basso

Engenheiro industrial e empresário, atua no ramo de equipamentos desde 1971. Especializou-se em Qualidade e Segurança do Paciente no hospital Albert Einstein de São Paulo. Atualmente como diretor de Opuspac Ltda., está criando meios tecnológicos para melhorar os processos logísticos hospitalares, orientados à Qualidade e Segurança. Sua visão, desde que não pratica a medicina, pretende ser um aporte na discussão de novos conceitos.