

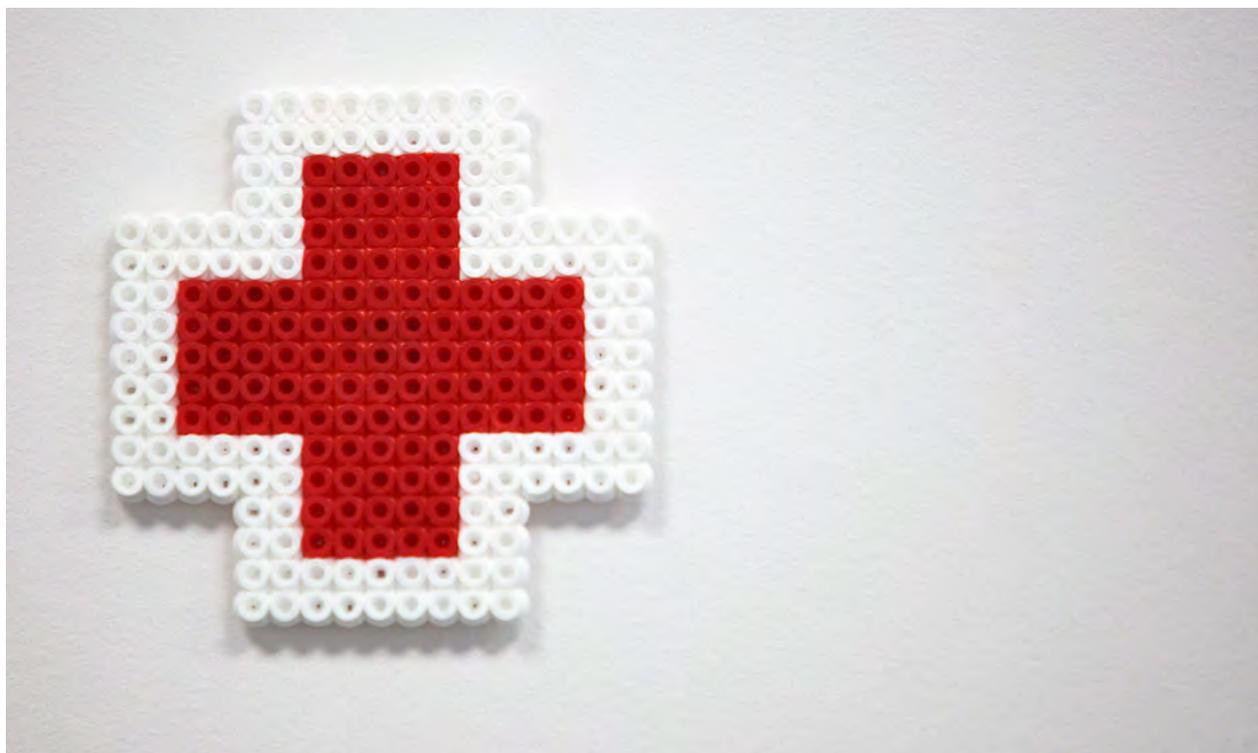


BUSINESS ASSURANCE

INOVANDO PARA REINVENTAR A SAÚDE NO BRASIL

■ Luiz Carlos Marzano

INOVANDO PARA REINVENTAR A SAÚDE NO BRASIL



O momento da saúde em nosso país é inseguro e nos obriga a refletir e analisar o cenário presente para, de forma racional e consciente, propor e implantar as mudanças inovadoras necessárias nas áreas assistencial, administrativo-financeira, ambiental e social assegurando resultados mais seguros e garantindo a sustentabilidade para a condução das organizações para um futuro promissor.

Novos cenários vem, rápida e progressivamente, se instalando e mudando, fortemente, as necessidades e as soluções na área da saúde: há uma grande alteração sócio demográfico, sinalizado pelo envelhecimento da população, pela queda da mortalidade infantil e pela redução da fecundidade, refletindo no consumo dos serviços de saúde; há uma modificação do perfil epidemiológico das doenças com a redução da mortalidade por moléstias infecciosas e o aumento da morbi mortalidade pelas doenças crônico-degenerativas, doenças e agravos não transmissíveis, doenças reemergentes (cólera, dengue, tuberculose e febre amarela) e doenças infectocontagiosas emergentes (AIDS, bactérias multirresistentes), exigindo maior utilização e demanda de recursos cada vez mais complexos. Os avanços tecnológicos na busca

por novas soluções em equipamentos, informação, drogas e recursos são, por vezes, incompatíveis com as receitas geradas; os hospitais localizados nos grandes centros, públicos e privados, estão superlotados; a área pública busca novos modelos de governança para os seus hospitais buscando ampliar sua eficiência e recursos; e, o modelo de assistência tem o paciente como centro das atenções e a equipe multidisciplinar como responsável pelo processo assistencial, exigindo mão-de-obra muito qualificada, equipes de alta performances e liderança qualificada para a cultura do alto desempenho.

Em resposta a este cenário, teremos um grande apelo pelas ações de promoção e prevenção em saúde, uma busca por novos modelos e soluções de gerenciamento e um incremento da competitividade entre as organizações hospitalares, distanciando aquelas que investem de forma decisiva em qualidade assistencial, na segurança do paciente, nos modelos de acreditação, nos padrões de excelência dos processos de trabalho e na qualificação do corpo funcional, das demais instituições que mantiverem seus atuais modelos de gestão assistencial e administrativo.

PRECISAMOS REINVENTAR A SAÚDE NO BRASIL. PARA TANTO, PRECISAMOS INOVAR NA SUA GESTÃO.



Estamos em franco processo de transformação na gestão das instituições de saúde. Os atuais modelos, focados na estrutura e nos processos, serão aprimorados e enfatizarão a segurança do paciente e a busca da mensuração de desfechos ou resultados de protocolos e práticas assistenciais baseadas em evidência, em consonância com os conceitos de sustentabilidade financeira, social e ambiental.

Para enfrentar e ter sucesso em todo esse processo de efervescência setorial, a profissionalização da gestão será um fator decisivo para o sucesso das instituições de saúde. Tão importante quanto a estratégia e o modelo de governança adotado é o fazer, a execução assertiva e eficaz, a implantação das ações planejadas, o ajuste continuado de metas e orçamentos, além da agregação de novos e instigantes indicadores de performance e de valor. É este o modelo de gestão que prepara a empresa vencedora e revela um novo ciclo estratégico.

Com foco no cenário atual e o olhar no futuro, as organizações precisam fomentar as discussões e aprimorar os conceitos de gestão inovadora, preparando e capacitando as lideranças para o mercado de trabalho com uma visão global, multidisciplinar, prática e científica, comprometidas com a qualidade e a segurança nas instituições de saúde.

A construção de competências gerenciais, focada em inovação, tanto na esfera assistencial quanto na administrativa - financeira de uma organização de saúde, frente às perspectivas do cenário futuro, é um fator decisivo para a sua sobrevivência. Há, no mercado, uma escassez de profissionais com as habilidades e competências gerenciais inovadoras. Precisamos desenvolver e estimular o pensamento crítico e a visão sistêmica na saúde, tendo a Gestão, a Qualidade e a Inovação como norteadores, formando líderes com visão transformadora para o mercado de trabalho.

Fazer com que as organizações tenham sempre resultados

econômicos e financeiros positivos, hoje e sempre, de forma harmônica e simples.

Para isto, precisamos:

- Estimular os profissionais a pensar e agir de forma a inovar diante dos desafios, das mudanças e das exigências atuais das organizações e serviços de saúde;
- Capacitar executivos e profissionais da saúde com diferenciais competitivos para o mercado de trabalho através da geração de informações e conhecimentos nas esferas assistenciais, administrativas e financeiras;
- Desenvolver competências para análise e tomada de decisão visando a adoção de ações efetivas nos processos críticos assistenciais, gerenciais, financeiros e de apoio técnico administrativo;
- Criar diferenciais.

A inovação está na utilização de ferramentas de gestão consolidadas e atuais com foco nas restrições da organização.



“A inovação está na utilização de ferramentas de gestão consolidadas e atuais com foco nas restrições da organização”

INOVAÇÃO EM PILARES

A inovação pode se basear em pilares de foco de gestão, que norteiam toda as cadeias de conhecimento e aplicações das práticas utilizadas.

1. IDENTIFICAÇÃO DA RESTRIÇÃO

a) Gestão da Inovação

Buscar melhoramentos e modificações cotidianas: design, qualidade de produtos e serviços, layout, processos etc.

- Estabelecer as Alavancas da Inovação e as bases que fazem a inovação acontecer;
- Criar o funil da Inovação;
- Definir as etapas da Inovação;
- Utilizar as métricas da Inovação; Medir a Inovação.

b) Teoria das Restrições

A Teoria das restrições, criada e desenvolvida pelo físico e professor Elyiahu Goldratt, é amplamente utilizada em todos os segmentos de mercado e em diversas áreas da empresa desde o seu core business ao setor comercial, incluindo as áreas financeiras, recursos humanos, projetos e outras. Empresas do mundo todo, pequenas, médias e grandes, industriais e de serviços, têm se beneficiado com a aplicação dessa metodologia.

Essa metodologia propõe uma nova forma de compreender e gerir as organizações de maneira simples e harmônica, voltada para resultados crescentes no curto, médio e longo prazos;

c) Gestão Financeira Avançada - Contabilidade de Ganhos

Demonstram como os fatos e dados gerados pelas áreas financeiras e contábil, podem auxiliar, de forma fundamental, nas tomadas de decisões e na focalização, construção e acompanhamento das estratégias empresariais. Reconnectando a organização com a disciplina financeira, visando a alocação inteligente do capital, abordando os cinco passos da focalização, definindo os Indicadores vitais, realizando as análises de balanço e da demonstração de resultado do exercício propiciando a construção da bússola financeira para organizações de saúde;

d) Corrente Crítica

Definir o caminho crítico em função das restrições nos

recursos.

E. Goldratt demonstrou, cientificamente, que num sistema de processos interdependentes sucessivos o fluxo máximo de produção não consegue ultrapassar o fluxo que atravessa o recurso com menor capacidade -- denominado de gargalo. Dito de forma mais simples: um sistema é tão forte quanto o mais fraco de seus elos.

2. EXPLORAÇÃO DA RESTRIÇÃO

e) Liderança

- Capacitar os profissionais para um perfil esperado de um líder que atua nos ambientes organizacionais voltados à inovação;
- Fornecer ferramentas para que a liderança realize o mapeamento e o desenvolvimento das equipes voltadas à inovação;
- Estabelecer a cultura organizacional voltada para inovação;
- Definir o papel do líder num ambiente inovador;
- Promover o mapeamento e desenvolvimento de equipe de alta performance em inovação.

f) "Design Thinking"

Utilizar o Design Thinking (DT) como uma maneira de identificar as necessidades humanas e criar novas soluções utilizando ferramentas e o modo de pensar dos designers. Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia em um contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto. Adotado por indivíduos e organizações, principalmente no mundo dos negócios, bem como em engenharia e design contemporâneo, o Design Thinking tem visto sua influência crescer entre diversas disciplinas na atualidade, como uma forma de resolver ampla variedade de desafios pessoais, sociais e empresariais. Sua principal premissa é que, ao entender os métodos e processos que designers usam ao criar soluções, indivíduos e organizações seriam mais capazes de se conectar e revigorar seus processos de criação a fim de elevar o nível de inovação.

g) Lean Six Sigma

A metodologia Lean Six Sigma, não é um recurso inovador na realidade, pois já há algum tempo tem sido muito utilizado na indústria, mas na área da saúde ainda estamos dando os primeiros passos, ainda trôpegos. Ela apresenta um processo metodológico para o seu planejamento, desenvolvimento, aplicação e análise dos resultados de sua efetividade operacional. A orientação e a prática da utilização do Lean Six sigma, como metodologia, está voltada para a melhoria contínua de processos, seus benefícios e seu desenvolvimento.

- É uma sistemática para alcançar a variabilidade e diminuir os desperdícios nos processos;
- Utilizar a metodologia abrangente e flexível do Lean para alcançar, sustentar e maximizar o sucesso empresarial;
- Uso desta metodologia como estratégia gerencial de mudanças busca acelerar o aprimoramento de processos visando um trabalho livre de falhas;
- Aplica a ferramenta específica de condução de projetos chamado DMAIC - Definir/ Medir/ Analisar/ Melhorar e Controlar;
- Aplicáveis em toda a organização, mas primordial em: Gestão de suprimentos, Engenharia clínica, Arquitetura e hotelaria hospitalar.

h) Inovação em Modelos de Negócios

Aprender como criar novas formas de remuneração, como ter receitas recorrentes e como fazer com que os outros trabalhem para que o seu negócio gere lucro. Passando por exercícios práticos e muito relacionamento, concluímos que este assunto é impactante e nos tira da zona de conforto. Outro aspecto superimportante que, também, é destaque está em: **como eu gero valor ao meu cliente?**

Nesta nossa jornada, em contato com empresários de todos os tipos e tamanhos, temos de trabalhar com o conceito de novos modelos de negócios que nos permitam integrar times, conduzir reuniões muito mais animadas e produtivas, estimular outras áreas sensoriais que normalmente ficam adormecidas no nosso dia a dia e principalmente ganhar novos amigos. Indiscutivelmente, a melhor parte deste negócio.

São seus fundamentos: Desenvolver Propostas de Valor, buscar novos Segmentos de Clientes, ampliar os Canais de Distribuição, estreitar e ampliar o Relacionamento com os clientes, ampliar o Fluxo de receitas, definir os Recursos Chaves, Aprimorar as Atividades Chaves, focar nas Parcerias Chaves e fortalecer a Estrutura de Custos.

i) BI - Business Intelligence

Business Intelligence significa transformar dados brutos (sobre mercados, concorrentes e comportamento de consumo, por exemplo) em informações relevantes e insights, para as empresas. O grande desafio de um

trabalho nessa área é detectar as tendências e associá-las aos objetivos dos clientes para conseguir promover a marca, seus produtos e serviços. O Big Data expande as fronteiras e as possibilidades da inteligência de mercado.

E, relacionando o tema com a inteligência de mercado, uma das grandes mudanças trazidas pela internet das coisas é, justamente, o enorme volume de dados disponibilizados. O Big Data é o nome dado para a enorme quantidade de dados produzidos e armazenados na internet. Para se ter uma ideia, atualmente são gerados mais dados em um único dia do que em todo o ano 2000. Bom, isso parece um prato cheio para esse universo, certo? Imaginem a quantidade de informações sobre usuários, padrões de consumo, hábitos e preferências que podem ser obtidas a partir de uma análise desses dados. Pois é. Mas o dado bruto pelo dado não diz nada. A análise crítica feita a partir dele que é relevante, a considerar:

- A Competitividade Estratégica - hiper concorrência, tecnologias, novos produtos e serviços, melhoria no processo de tomada de decisão;
- Sistemas de Informação - tipos de sistemas, ciclo de vida de um projeto de sistemas, processamento de transações, sistemas de apoio a decisões, modelos de governança, segurança da informação;
- Que a Era Digital chegou ao sistema de saúde - sistemas, automação, gestão estratégica, prontuário eletrônico, infraestrutura, gestão de TI, inovação, equipes inter e multidisciplinares e compliance;
- São conceitos estruturantes de BI - OLAP, OLTP, modelagem de dados, Data Warehouse, Data Mart, Data Mining, ferramentas, exemplos de implementações, fatores críticos de sucesso;
- A Modernidade e as tendências - Discussão sobre como os Sistemas Mobile, IOT, robótica, irão gerar informações para serem usadas na gestão da informação.

3. SUBORDINAÇÃO DA RESTRIÇÃO**j) Gestão da Reputação**

A gestão da reputação tornou-se uma importante disciplina e a compreensão dos mecanismos que influenciam sua criação e manutenção são mais relevantes do que nunca no ambiente empresarial moderno.

Mas, de um modo geral, a reputação pode ser descrita como "o conjunto de significados pelo qual uma empresa é conhecida e através dos quais as pessoas a descrevem, lembram e se relacionam. É o resultado da interação de convicções, ideias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre a empresa", como descrito por Dowling (1986) e citados na Fombrun e Van Riel (2007:44).

Nas duas últimas décadas do século XX se começou a falar com maior ênfase em ativos intangíveis e em processos que levam a uma boa RC - Reputação Corporativa e como esta pode desempenhar um papel primordial na geração de valor econômico para a empresa. De acordo com Villafañe (2009, p.2, tradução nossa) "[...] a reputação corporativa tem se convertido para muitos especialistas no último salto crítico dentro da história do management empresarial", fazendo com que, a cada ano, mais dirigentes de empresas considerem que a RC constitui um ativo importante e primordial de suas organizações. Nesse sentido é que o Global Awareness Tracking - 2005 de Accenture divulgou dados que apontam para a RC como a terceira maior preocupação de 61% dos executivos de empresas situadas em oito dos países mais desenvolvidos do mundo. A preocupação com a reputação corporativa somente é superada pela preocupação com economia global (75%) e pelos problemas relacionados com a competência (71%) (VILLAFANE, 2009, p.2).

Temos de considerar os vários tipos de reputação:

- Reputação Executiva
- Reputação diante da sociedade e do meio ambiente
- Reputação de produtos e serviços
- Reputação diante dos investidores
- Reputação na inovação
- Reputação financeira
- Reputação trabalho

k) DRG - *Diagnosis Related Group*

Desafios assistenciais, financeiros e de gestão são uma realidade com importantes e fundamentais repercussões nos sistemas de saúde de todo o mundo. A utilização do conhecimento e da ferramenta DRG (*Diagnosis Related Groups*), que é constituída de um sistema de classificação de pacientes, que instrumentaliza a gestão hospitalar, possibilitando o monitoramento da utilização dos serviços, do pagamento prospectivo, do controle da produção hospitalar, da pesquisa sobre a qualidade da assistência, da revisão de utilização e da avaliação do desempenho da Instituição.

4. ELEVAÇÃO DA RESTRIÇÃO

l) MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas

Apesar de não ser uma ferramenta da qualidade inovadora, ela tem uma importância fundamental na Gestão de Processos. É o principal instrumento para obter resultados com qualidade e produtividade nos empreendimentos, coerentemente com as estratégias de negócios. Qualquer atividade humana, que vise gerar riqueza, necessita de uma boa gestão para operar satisfatoriamente e gerar os produtos e serviços para a qual está destinada. O papel do gestor é, essencialmente, o de planejar e controlar o

trabalho operacional obtendo os resultados almejados pelas partes interessadas. O controle pressupõe um planejamento prévio do trabalho, iniciando-se pela predefinição das metas a serem alcançadas e dos métodos que serão empregados para atingi-las. A partir disso, o controle passa a ser exercido efetuando-se a medição dos resultados, comparando-os com as metas estabelecidas, verificando se os trabalhos foram desenvolvidos conforme planejado e, quando o resultado não satisfizer às expectativas, planejar e implementar ações corretivas e/ou preventivas. Chamamos de Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP as práticas de identificar e tratar esses resultados insatisfatórios, aos quais denominamos PROBLEMAS.

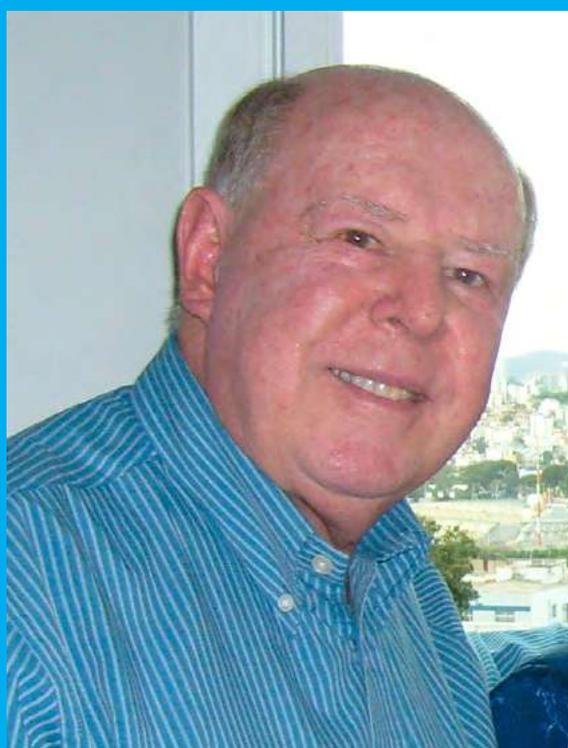
Sua aplicação pressupõe a utilização de Conceitos Básicos da Gestão de Processos, Métodos de Gestão dos Processos, Ferramentas da Gestão e Métodos de Solução de Problemas.

Concluindo, acreditamos também que estas ferramentas de gestão inovadoras poderiam ajudar decisivamente no reestabelecimento das relações entre fornecedores e compradores de serviços de saúde, hoje uma relação, muitas vezes, não transparente, que ao longo do tempo se transformou numa relação perde/ perde.

Com criatividade e inovação poderíamos mudar este cenário, transformando o numa relação de apoio mútuo com vantagens em mão dupla.

ESCRITO POR:

Luiz Carlos Marzano



Luiz Carlos Marzano

- Farmacêutico Bioquímico, Administrador de Empresas e professor.
- Auditor líder para as Normas DIAS NIAHO, ONA, ISO 9001/2015, ISO 31000/2009 e RN 277/2011, na DNV-GL Certificadora.
- Instrutor da DNV-GL Academy para os cursos de Formação de: Auditores pela ISO 9001/2015, Avaliadores e multiplicadores para os Manuais de Certificação do Sistema Brasileiro de Acreditação da ONA, e de Gestão de Riscos na Saúde conforme ISO 31000/2009.
- Relações Institucionais para o seguimento da saúde da DNV-GL - Business Assurance.
- Coordenador do curso MBA de Gestão Estratégica em Saúde e Segurança do Paciente da Universidade SUPREMA - Faculdades de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora/ MG e professor das disciplinas de Gestão de Riscos na Saúde e Ferramentas da Qualidade.

Nosso propósito, visão e valores

Nosso propósito

- Salvar vidas, a propriedade e o meio ambiente

Nossa visão

- Impacto global para um futuro seguro e sustentável

Nossos valores

- Nós construímos confiança
- Nós nunca comprometemos a qualidade ou a integridade
- Nós estamos comprometidos com o trabalho em equipe e inovação
- Nós nos preocupamos com os nossos clientes e com cada um de nós
- Nós realizamos mudanças e entregamos resultados