

## REPORTAGEM ESPECIAL

# Gestão das instituições passa por reformulação

**Hospitais começam a ser mais parecidos com a indústria sob o ponto de vista de administração**

A administração das instituições de saúde não passou incólume pela pandemia. A necessidade de reinventar metodologias, adequar escalas, equilibrar custos limitados, driblar falta de insumos e atender necessidades de equipes e pacientes mudou de forma acelerada e profunda a gestão. Médicos foram desafiados a apresentar projetos inovadoras dentro de hospitais e consultórios e trouxeram, além da garantia no atendimento, melhorias em processos e nas organizações como um todo.

Instituição de saúde e de ensino, o Hospital São Lucas da Pucrs teve o desafio duplo de reformular sistemas e gestão. “A pandemia nos fez olhar para os processos dentro dos hospitais, que precisavam ser melhor controlados para que não ficassemos sem medicações básicas. Essa reorganização foi fundamental, pois, muitas vezes, é determinante para o destino de uma organização”, observa Fabiano Ramos, que coordenou a pesquisa da vacina CoronaVac no Hospital São Lucas.

No Hospital Pompeia, de Caxias do Sul, a pandemia também fez com que a administração buscasse soluções imediatas para atender às necessidades de urgência e alternativas para garantir a sustentabilidade da instituição. Para melhorar a performance, o hospital está implantando uma nova versão Philips Tasy, solução de informática para gestão. O sistema de produção e prontuário do hospital agiliza o processo e torna melhor o desfecho do paciente.

“Conseguimos medir indicadores de forma rápida, o que nos faz repensar toda a estrutura do hospital”, explica Thiago Passarin, diretor técnico do Hospital Pompeia.

Reuniões virtuais e ferramentas operacionais, como aplicativos e dashboards (em português, painéis de informações) institucionais, foram algumas das mudanças impostas no começo da pandemia no Hospital Ernesto Dornelles (HED). “Difícilmente algum gestor conseguiu manter a operação eficiente e rápida o suficiente para salvar o maior número de vidas possíveis dentro da sua capacidade instalada sem acesso à informação em tempo real”, diz a pneumologista Juliana Cardozo Fernandes, gestora de Fluxos Assistenciais do HED.

As tecnologias tornaram dinâmico o acesso a dados e ajudaram a



MÃE DE DEUS/DIVULGAÇÃO/JC

**No Mãe de Deus, os profissionais foram chamados a participar mais dos processos decisórios, tendo papel relevante nas mudanças**

garantir o contato entre as equipes do HED. “Essas ferramentas garantiram a conexão entre as equipes, interações importantes e necessárias que precisam ser tomadas em grupo”, afirma Juliana, explicando que muitas reuniões seguem virtuais por dinamizarem o trabalho, poupando deslocamento dentro da instituição e otimizando o tempo.

No Hospital Mãe de Deus (HMD), os profissionais foram chamados a participar mais dos processos, tendo papel mais relevante na administração. “Médicos foram desafiados a trazer projetos e ideias inovadoras e o hospital passou a ser catalisador das boas ideias. Mais de 15 projetos vieram de reuniões que realizamos semanalmente. Uma das iniciativas é o Núcleo de Neuro-oncologia do Centro Integrado de Oncologia”, detalha o neurocirurgião Luiz Felipe Alencastro, coordenador da Neurologia do HMD.

Outra inovação do HMD é a adoção do conceito de Atenção à Saúde Baseada em Valor – em inglês, Value-based Health Care (VBHC), a partir do lançamento do Escritório de Valor em Saúde. O primeiro projeto é da coluna, com a reunião de um grupo de especialistas que verifica o que é valor no paciente: não sentir dor, voltar ao trabalho no menor tempo possível, fazer todas as atividades que fazia antes sem dor ou todas essas alternativas. “A partir daí, começamos a analisar as medidas que se pode tomar para atingir o melhor resultado, mas com o menor desperdício de recursos, de esforços. Não significa economizar para tratar, mas

atuar em protocolos bem desenvolvidos, e, para isso, é preciso inovar”, conta Alencastro.

A iniciativa tem um coordenador, neurocirurgiões e ortopedistas trabalhando juntos. Há ainda a equipe de Tecnologia da Informação, analista de dados e o gestor de projetos.

“É um colegiado que visa dar o melhor resultado para o paciente, para que se sinta bem tratado e acolhido, sem ter que peregrinar por vários médicos”, complementa Alencastro. Implementado este ano, o projeto foi desenvolvido durante seis meses e deve ser replicado em todas as outras áreas da medicina que o Hospital Mãe de Deus atua.

“Queremos oferecer um ambiente seguro onde o paciente vai encontrar a melhor resposta, sem perder tempo, recursos ou ficar afastado do trabalho. Isso tudo é inovação, porque vai ter de usar softwares dedicados, vai ter de fazer uma análise de dados de forma diferente. É uma maneira inovadora de ver o cuidado com o paciente. Pode parecer habitual, mas não é assim que ocorre”, explica o coordenador da Neurologia do HMD.

Rafael Cremonese, diretor geral do Hospital Mãe de Deus e responsável pelas mudanças na administração, destaca a importância do setor de qualidade, time responsável por analisar todos os processos do hospital e receber as demandas do paciente. “Sempre se teve orientação para a necessidade do paciente, mas é diferente desenhar processos a partir das necessidades deles”, explica o médico, que é especialista em medicina

intensiva. Também os próprios pacientes têm espaço em um conselho, e dão opiniões em questões complexas ou simples, como o novo desenho da recepção da internação, que colocou as pessoas na espera mais próximas às janelas, para ampliar o conforto da luz natural.

Essa participação do cliente tem relação com as mudanças no mercado da saúde. Nos últimos anos, houve maior inserção de capital e um movimento de consolidação, com a criação de grandes redes. “As instituições começam a ser mais parecidas com a indústria sob o ponto de vista de gestão. Também mudou a relação com o paciente. O cliente quer participar mais das decisões de tratamento, quer ser informado de forma prática. Ele pesquisa, lê, tem opiniões. Estamos tentando entender este paciente”, comenta Cremonese.

A construção de um sistema de governança no Hospital Divina, da Divina Providência, também preconiza o envolvimento do corpo clínico, assim como de pacientes e operadoras. Willian Dalprá, diretor técnico da instituição, explica que, na prática, o Divina constrói junto com as equipes médicas as soluções para entregar melhor qualidade. “Ao envolver o corpo clínico na estrutura de governança, estamos olhando a performance médica, aqueles profissionais que de fato conseguem ter o melhor resultado de desfecho clínico”, observa.

O novo direcionamento do Divina para um formato mais flexível é uma resposta às mudanças na saúde suplementar. “Percebemos maior



HOSPITAL POMPEIA/DIVULGAÇÃO/JC

**Thiago Passarin, diretor técnico do Hospital Pompeia**

influência da medicina verticalizada, onde a operadora do plano de saúde tem sua própria estrutura hospitalar. Sendo um fornecedor de serviços, o Divina precisa ser parceiro da operadora, em uma perspectiva de eficiência operacional, baixo custo e melhores desfechos clínicos”, afirma Dalprá, destacando que o hospital está caminhando para a monitorização e divulgação de seus desfechos clínicos para que seus públicos identifiquem a qualidade assistencial e escolham a instituição para aquele tipo de procedimento.