



### **Excelência Em Gestão Hospitalar- Marco Tulio Zanini**

Gerir é transformar complexidade e especialização em desempenho. Compreender a complexidade da gestão hospitalar não é um desafio trivial. Nesse tipo de organização, as ferramentas de gestão precisam ser utilizadas levando em conta o desafio da atividade do médico. Existem ganhos indiscutíveis com a adoção de protocolos médicos, de enfermagem e outros. No entanto, não há como padronizar atividades como em organizações de outra natureza. O médico é senhor da complexidade envolvida no diagnóstico e no tratamento, e é da competência dele que emerge a escolha por um procedimento ou outro, a partir das hipóteses que ele levanta, com base no seu conhecimento científico, a respeito da causa de determinados sintomas e sua interação em uma complexa ecologia de fatores. É o mesmo caso nas universidades. Ambas são tratadas, pelas teorias de gestão, como organizações anárquicas, ou seja, o executante é senhor da complexidade da tarefa e o decisor último sobre cursos de ação mais adequados.

A vida e a dignidade humana estão nas mãos do médico e é necessário certificar-se de que as ferramentas de gestão de hospitais não distorcem a natureza da sua atividade, ao contrário, que lhes dá suporte. Observamos, em muitos hospitais brasileiros, que os médicos e enfermeiros mais experientes nem sempre estão incluídos nas atividades de desenho e validação de protocolos e procedimentos, no seu aprimoramento contínuo e na elaboração de ações para os casos em que esses não se aplicam. Excelência em gestão hospitalar pressupõem uma abordagem participativa, fortemente estruturada com base na gestão estratégica dos ativos intangíveis, sendo a gestão do conhecimento um dos seus pilares fundamentais. Há uma tensão constante nos nossos hospitais entre gestores e profissionais da saúde, que colocam os objetivos da gestão e o foco no paciente em pólos opostos. Soma-se a isso o impacto da cultura nacional na gestão. Por traços de cultura, somos autoritários, distantes da execução, fazemos planejamento reativo e controlamos resultados apenas por retornos financeiros de curto prazo. Isso mata a qualidade da operação e quem escolhe, por vocação, a área de saúde tende a ver os gestores como inimigos, na forma como dificultam o seu trabalho. Na prática, essa resistência legítima acaba por romper os vínculos de cooperação e confiança e abrir espaço para as resistências não legítimas: aquelas derivadas da vaidade, da complacência com baixos padrões e da falta de disciplina operacional e pessoal. Olhar para esse processo de forma fragmentada é fonte de resistência à mudança e propensão ao conflito. Há que se olhar de forma integrada e trabalhar o senso de missão, a visão e os valores de forma concreta. Sem isso, o planejamento estratégico é uma peça de ficção e a missão, a visão e os valores, são quadros decorativos nas paredes.

Não se perca de vista que o desempenho excelente nessas organizações está relacionado ao desempenho individual de especialistas do conhecimento (médicos e pesquisadores). Buscar o consenso é difícil em organizações como esta. Geralmente, nessas organizações o líder se sente como um “Pastor de Gatos”, ou seja, é difícil promover uma coalizão e estruturar a cooperação. Não ache que isso é negativo, pelo contrário. Em organizações de excelência é esse debate e essa tensão que garante a vigilância necessária de todos os membros sobre os resultados, especialmente o foco no paciente, sem o qual hospitais viram açougues. O debate é a forma de promover a liderança compartilhada e melhor governança. No entanto, promover a coordenação eficiente e o alinhamento, considerando os diversos especialistas de áreas distintas, com distinta formação profissional (médicos, enfermeiros, gestores, serviços auxiliares, etc.) coloca-se como grande desafio para a gestão hospitalar. O sucesso aqui depende da legitimidade do gestor como líder nesse setor (o que demanda compreensão profunda das razões dos médicos e enfermeiros) e alinhamento a valores.

Os padrões e os protocolos precisam conviver com outra forma de alinhamento, estruturados muito mais em termos de princípios para ação e valores comuns que devem dirigir a ação coletiva, permitindo que existam espaços de liberdade para o bom desempenho desses profissionais. Neste contexto, um estilo de gestão mais autoritário vai tender a afastar a concordância de vários especialistas que podem ser de importância fundamental para o bom desempenho da organização. O pior cenário é trabalhar nestas organizações com discordâncias veladas. É fundamental gerir o equilíbrio entre padronização e autonomia, e isso só é possível com gestão participativa. Além disso, é

importante lembrar que o resultado em medicina não vem de seguir mecanicamente o protocolo. Depende, antes, de com que grau de consciência, competência, maestria e comprometimento com o paciente o protocolo é executado. Comando e controle não funcionam para produzir esse tipo resultado.

É importante reconhecermos que vivemos ainda uma transição, de um modelo de gestão baseado na centralização do processo decisório e na uniformidade, para um novo modelo baseado na consciência da interdependência e da necessidade da soma de inteligências para promover inovações incrementais. Neste sentido, estamos descobrindo por meio de casos de sucesso e fracasso, como atingir a excelência operacional nessas organizações. Isso porque muitas empresas ainda operam de forma eficiente com um modelo de gestão *top-down*, que pouco solicita o consenso e a inteligência dos diversos indivíduos de diversas áreas. Poucas empresas, de fato, possuem um modelo de gestão que busca gerar coordenação para extrair toda a riqueza da diversidade de especialidades. Ou seja, para muitas empresas esse ainda permanece como um ideal. Especialmente no caso dos hospitais, para se atingir a excelência operacional, esse exercício torna-se uma pré-condição fundamental. Quando observamos de perto como se realiza a entrega excelente de valor nessas organizações, descobrimos que obter o consenso é difícil de ser alcançado, mas o alinhamento a valores e o propósito de existir compartilhado é possível e muito necessário. Portanto, a tensão do desacordo em certo grau é parte integrante desse modelo de gestão. Aqui é interessante buscarmos formas alternativas de pensar esse modelo de gestão.