

SEMINÁRIOS DE  
**GESTÃO**

TENDÊNCIAS E  
INOVAÇÕES EM SAÚDE  
10 DE MARÇO 2017 PORTO ALEGRE



# *MODELOS DE LIDERANÇA*

# *QUE IMPACTAM NOS RESULTADOS*

Nadine Clausell

Presidente do Hospital de Clínicas de Porto Alegre



# História do Hospital



*17 de Junho de 1943: lançada pedra fundamental*

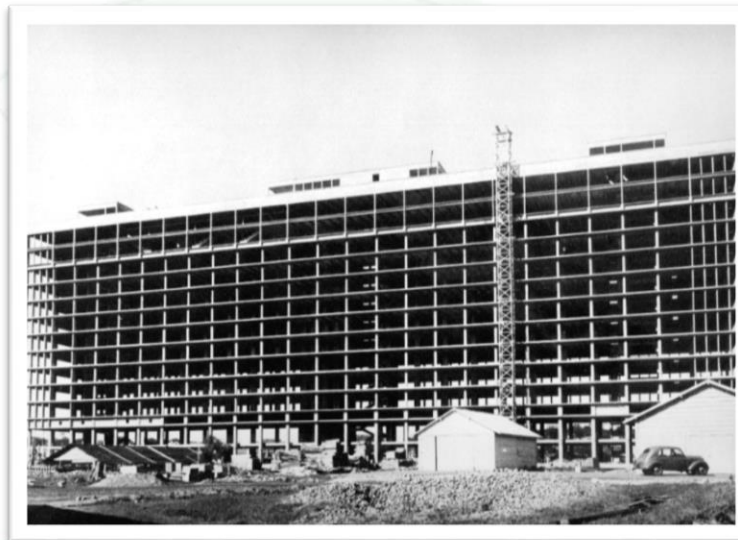
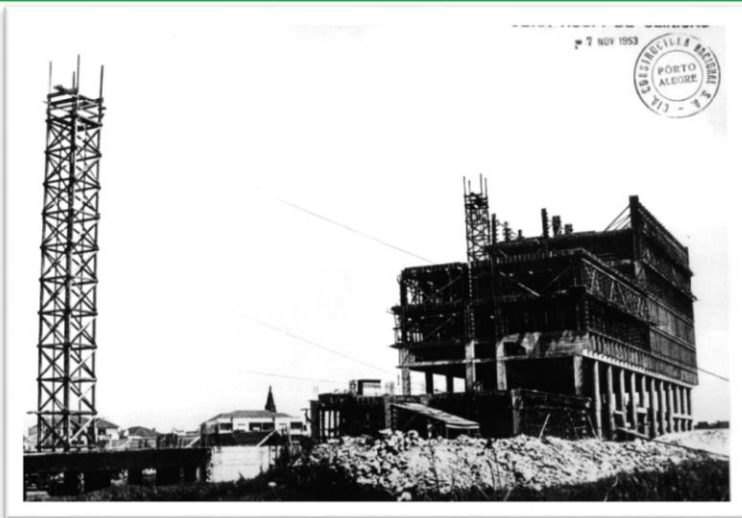


HOSPITAL DE  
CLÍNICAS  
PORTO ALEGRE RS





# História do Hospital



HOSPITAL DE  
CLÍNICAS  
PORTO ALEGRE - RS



# Lei de Criação e Leis Regentes

- Criado pela lei nº 5.604, 2 de Setembro de 1970;



*Art 1º. Fica o Poder Executivo autorizado a constituir a empresa pública "Hospital de Clínicas de Pôrto Alegre", de sigla HCPA, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada à supervisão do Ministério da Educação e Cultura.*



- Submetida às leis que regem empresas públicas brasileiras e às diretrizes de boas práticas em governança pública.
- Integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação.
- Vinculada academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.



HOSPITAL DE  
CLÍNICAS  
PORTO ALEGRE RS





*Assistência, Ensino e Pesquisa*



HOSPITAL DE  
CLÍNICAS  
PORTO ALEGRE RS





## MISSÃO

Ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação.



## VISÃO

Transformar a realidade com inovação em saúde.



## VALORES

Respeito à pessoa  
Competência técnica  
Trabalho em equipe  
Comprometimento institucional  
Austeridade  
Responsabilidade social  
Transparência



# Organograma

## Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Atualizado em agosto/16, conforme ata 398ª CD, de 22/02/2016.



# Condução do Processo de Planejamento Estratégico

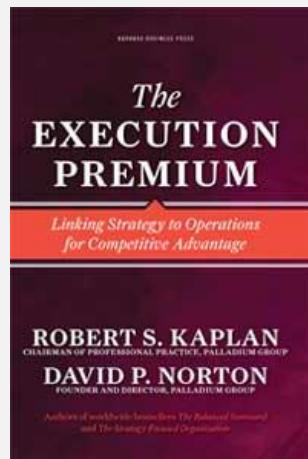
Condução do processo pela Assessoria de Planejamento e Avaliação

Reunião de Abertura e Definição de Metodologia

Convite ao Grupo de trabalho

Construção da SWOT

Reunião AC: definição da estratégia



- Análise de Cenários
- Elaboração SWOT em grupos
- Construção da matriz única
- Priorização dos pontos

- Revisão da Missão, Visão, Valores
- Definição da Estratégia Geral
- Definição de temas e projetos estratégicos para 2015 - 2016

Grupo de trabalho multidisciplinar, cerca de 40 pessoas



HOSPITAL DE  
CLÍNICAS  
PORTO ALEGRE - RS





# Participação de Grupo de Trabalho convidado

- Para Análise de Cenários, materiais diversos são enviados ao grupo convidado;
- O grupo faz o levantamento de pontos para a matriz SWOT;
- 96 pontos levantados em 2014
- 74 pontos levantados em 2016.
- A seguir, o grupo trabalha na priorização desses pontos.



Matriz SWOT:  
*Strengths, Weaknesses,  
Opportunities, Threats*



HOSPITAL DE  
CLÍNICAS  
PORTO ALEGRE RS



# Participação de Grupo de Trabalho convidado

SWOT	Ponto Levantado	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E	Total
Fraqueza	Estagnação da tecnologia da informação; incapacidade limitada de desenvolvimento de novos sistemas; ausência de TI suficientes	729	729	729	729	729	3645
Fraqueza	Utilização da emergência (no qual depende de fatores internos)	729	729	729	729	729	3645
Fraqueza	Transporte vertical (elevadores)	729	81	729	729	729	2997
Fraqueza	Falta de capacitação em profissões profissionais como postos de gerência e liderança	243	243	729	729	729	2673
Fraqueza	Longo permanência dos pacientes	27	243	729	729	729	2457
Fraqueza	Envolvimento na Internet / Comunicação interna deficiente	729	243	729	81	3	1785
Fraqueza	Controle da Sucessão	27	243	729	729	27	1755
Fraqueza	Questões de riscos	729	81	729	81	81	1701
Fraqueza	Baixa retenção de funcionários em áreas críticas como OII e Emergência	27	27	729	81	27	891

- Os pontos priorizados em cada quadrante são apresentados à Administração Central, que então define os temas estratégicos dos próximos anos



# Condução do Processo

Desdobramento dos  
Temas em itens do Mapa  
Estratégico

Desdobramento  
do Mapa em BSC

Validação do Mapa  
e BSC

Versão Final

- Validação de perspectivas
- Alocação dos itens do mapa nas perspectivas

- Discussão do Mapa
- Sugestão de indicadores
- Visão do seu papel no mapa

- Discussão com responsáveis
- Validação métricas
- Aprovação preliminar da Presidência

*Grupo de trabalho  
multidisciplinar,  
cerca de 40 pessoas*





**MISSÃO:** Ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação.

**VISÃO:** Transformar a realidade com inovação em saúde.



**VALORES:** Respeito à pessoa | Competência técnica | Trabalho em equipe | Comprometimento institucional | Austeridade | Responsabilidade social | Transparência

**MISSÃO:** Ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação.

**VISÃO:** Transformar a realidade com inovação em saúde.



**VALORES:** Respeito à pessoa | Competência técnica | Trabalho em equipe |  
Comprometimento institucional | Austeridade | Responsabilidade social | Transparência

# Transformação da Estratégia em Indicadores

ESTRATÉGICOS

TÁTICOS

OPERACIONAIS

SERVIÇO ASSISTENCIAL DE  
DESEMPENHO, UNIDADES  
FUNCIONAIS, COORDENADORIAS

GRUPOS E COMISSÕES

NIR E TRR

CCIH

QUALIS

GR

PROTOCOLOS

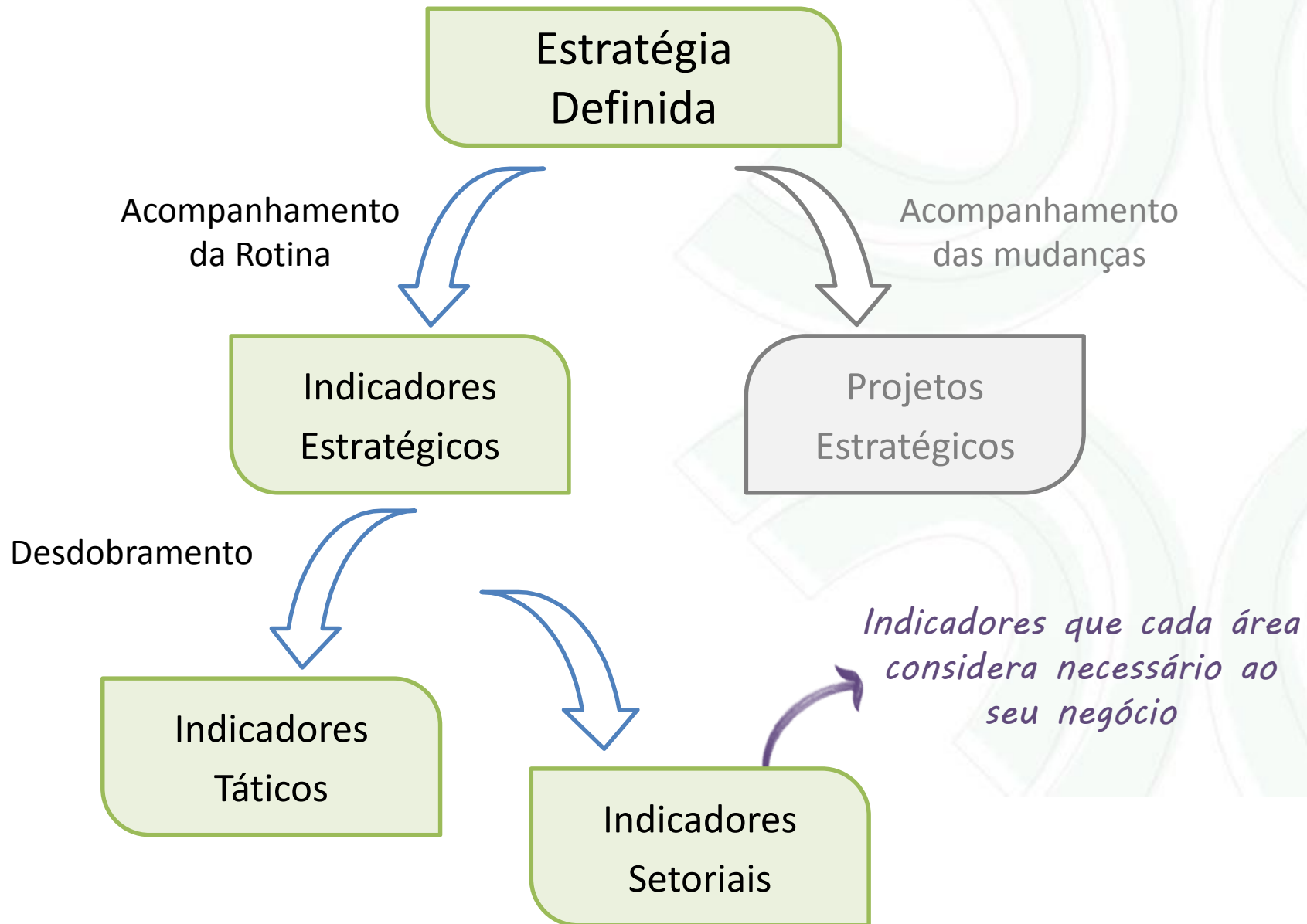
PICS

...

SAMIS

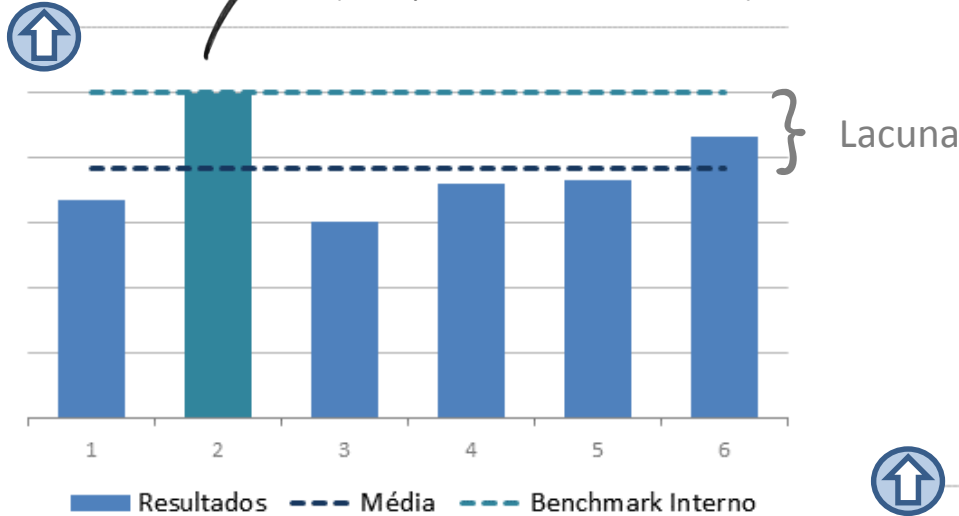


# Definição de Metas pelos Serviços e Áreas



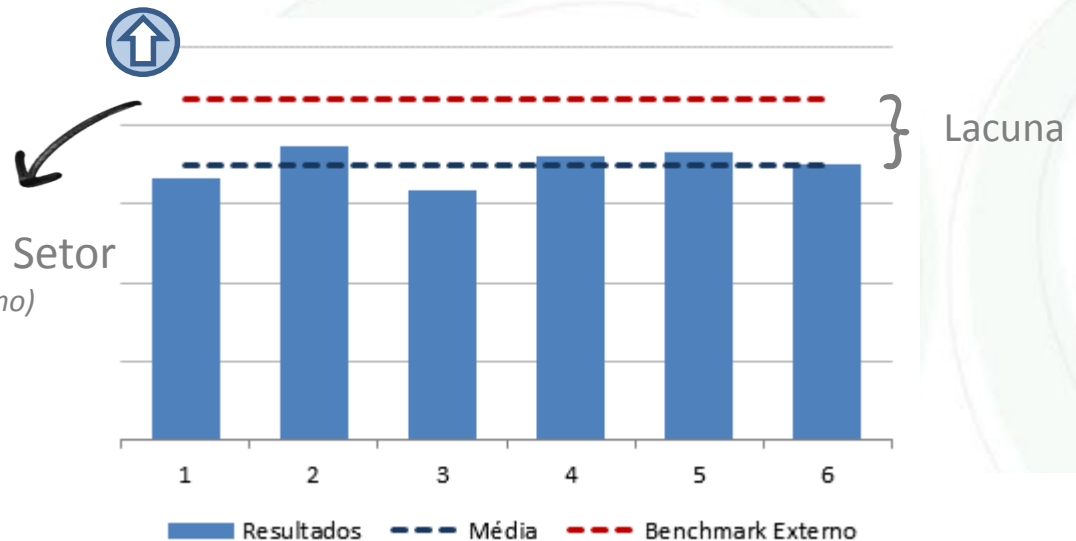
# Definição de Metas pelos Serviços e Áreas

Melhor Resultado Histórico  
(Exemplo de Benchmark Interno)



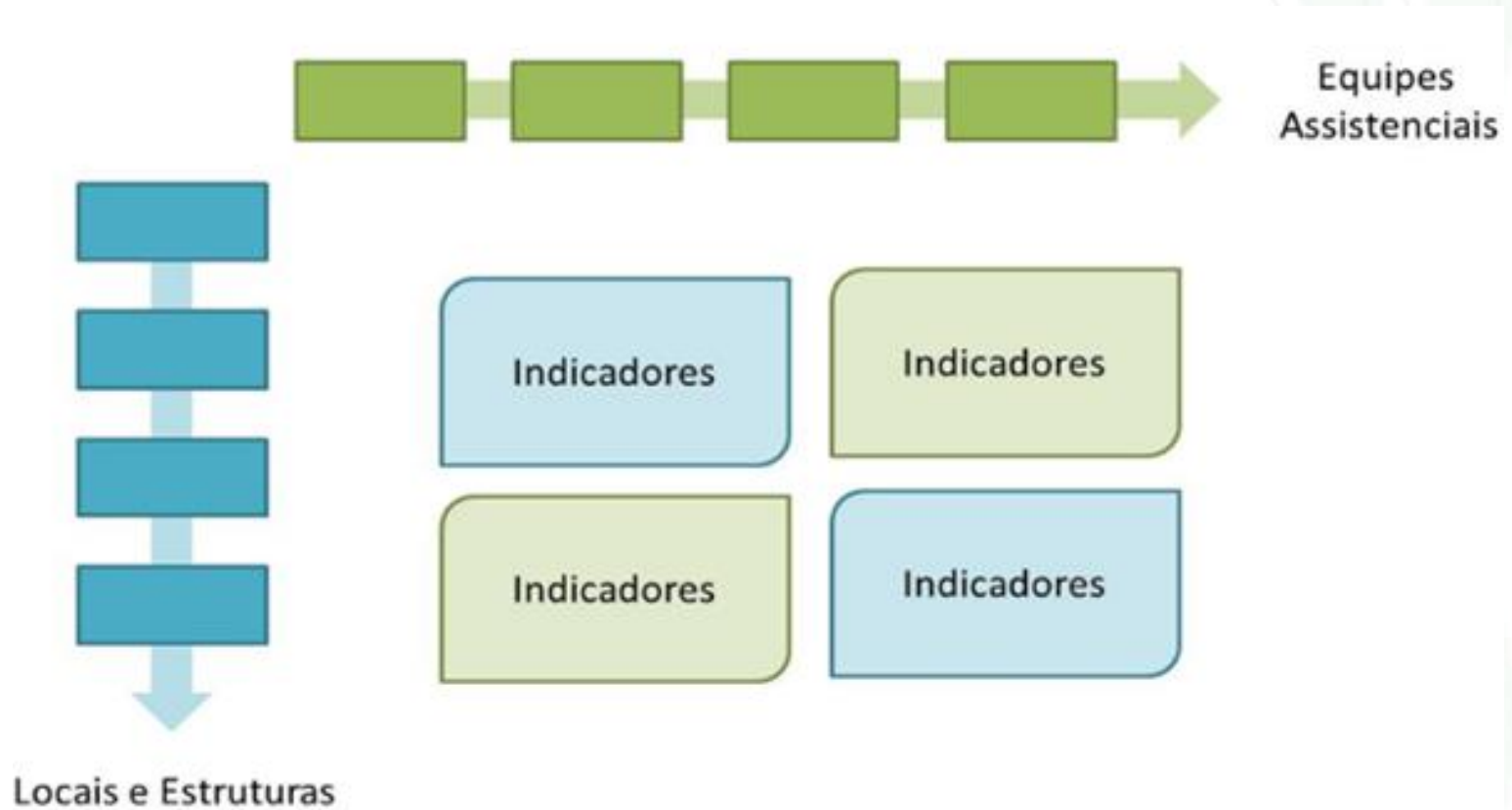
Cada área ou serviço define suas metas, considerando a meta global do hospital e seu desempenho prévio.

Melhor Desempenho do Setor  
(Exemplo de Benchmark Externo)



Benchmarks externas também são considerados em áreas chave.

# Acompanhamento Matricial de Indicadores





# Acompanhamento por Sistema Específico

**SA Strategic Adviser | Corporate**  
Performance Manager - Gerenciador

Todos

Planejamento Estratégico HCPA 2015-2016

- ▶ 1. Clientes
- ▶ 2. Sustentabilidade
- ▶ 3. Processos internos
- ▶ 4. Inovação e crescimento

Mapa

Estratégico

Operacional


Planejamento Estratégico HCPA 2015-2016


- ▶ 1 Áreas
  - ▶ 1 SAD: Serviços Clínicos
  - ▶ 2 SAD: Serviços Cirúrgicos
  - ▶ 3 SAD: Serviços Executores de Exames
  - ▶ 4 Unidades Funcionais
  - ▶ 5 Coordenadorias Administrativas
  - ▶ 6 Serviços Assistenciais de apoio
- ▶ 2 Qualidade e Segurança/Acreditação Internacional
- ▶ 3 Comissões
- ▶ 4 Histórico: Indicadores e Projetos Estratégicos Anteriores
- ▶ 9 Planos de Ação Específicos
- ▶ Itens não classificados





▼  1 Indicadores Táticos e Operacionais

▼  1 Áreas



▼  1 SAD: Serviços Clínicos

▼  1 Cardiologia

▼  1 Indicadores Táticos



  1 Comprometimento do faturamento com o consumo - Cardiologia


  2 Faturamento convênios e privados - Cardiologia



  3 Taxa de solicitação de exames - Cardiologia

  4 Média de Permanência - Cardiologia



  5 Rotatividade Ambulatorial - Cardiologia



  6 Taxa de alta hospitalar até 12h - Cardiologia



  7 Proporção de avaliações de competências realizadas - Médicos - Cardiologia


  8 Proporção de avaliações de competências realizadas - Enfermagem - Cardiologia



  9 Proporção de exames periódicos realizados - Médicos - Cardiologia


  10 Proporção de exames periódicos realizados - Enfermagem - Cardiologia



  11 Funcionários aprovados nos cursos da Matriz de Capacitação Institucional - Médicos - Cardiologia


  12 Funcionários aprovados nos cursos da matriz capacitação institucional - Enfermagem - Cardiologia

▼  2 Indicadores Operacionais

  1 Taxa de adesão à cirurgia segura - Cardiologia

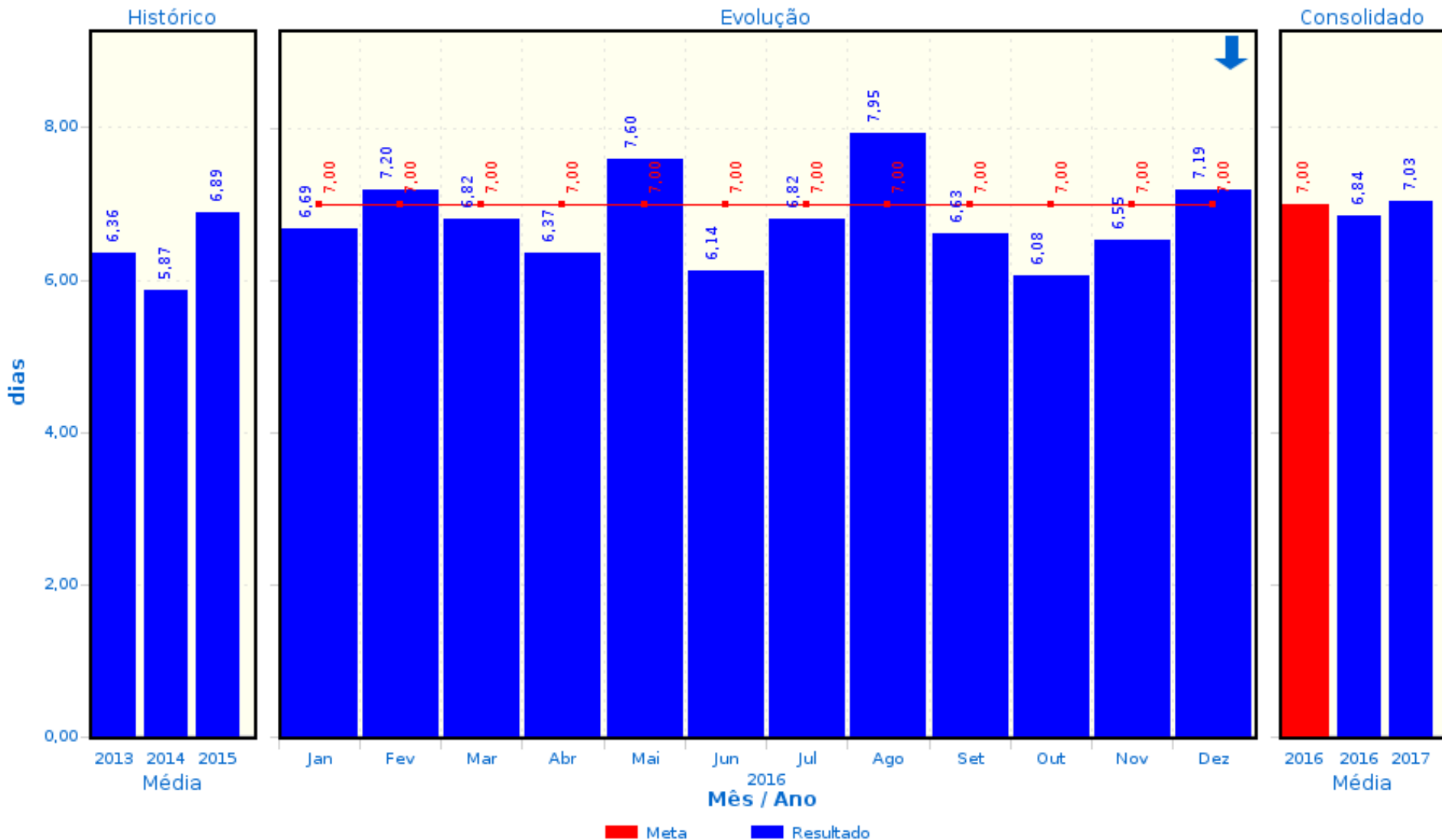
  2 Tempo porta balão - Cardiologia

  3 Tx cancelamento cirurgias por causas hospitalares - Hemodinâmica

 3 Projetos / Planos de Ação

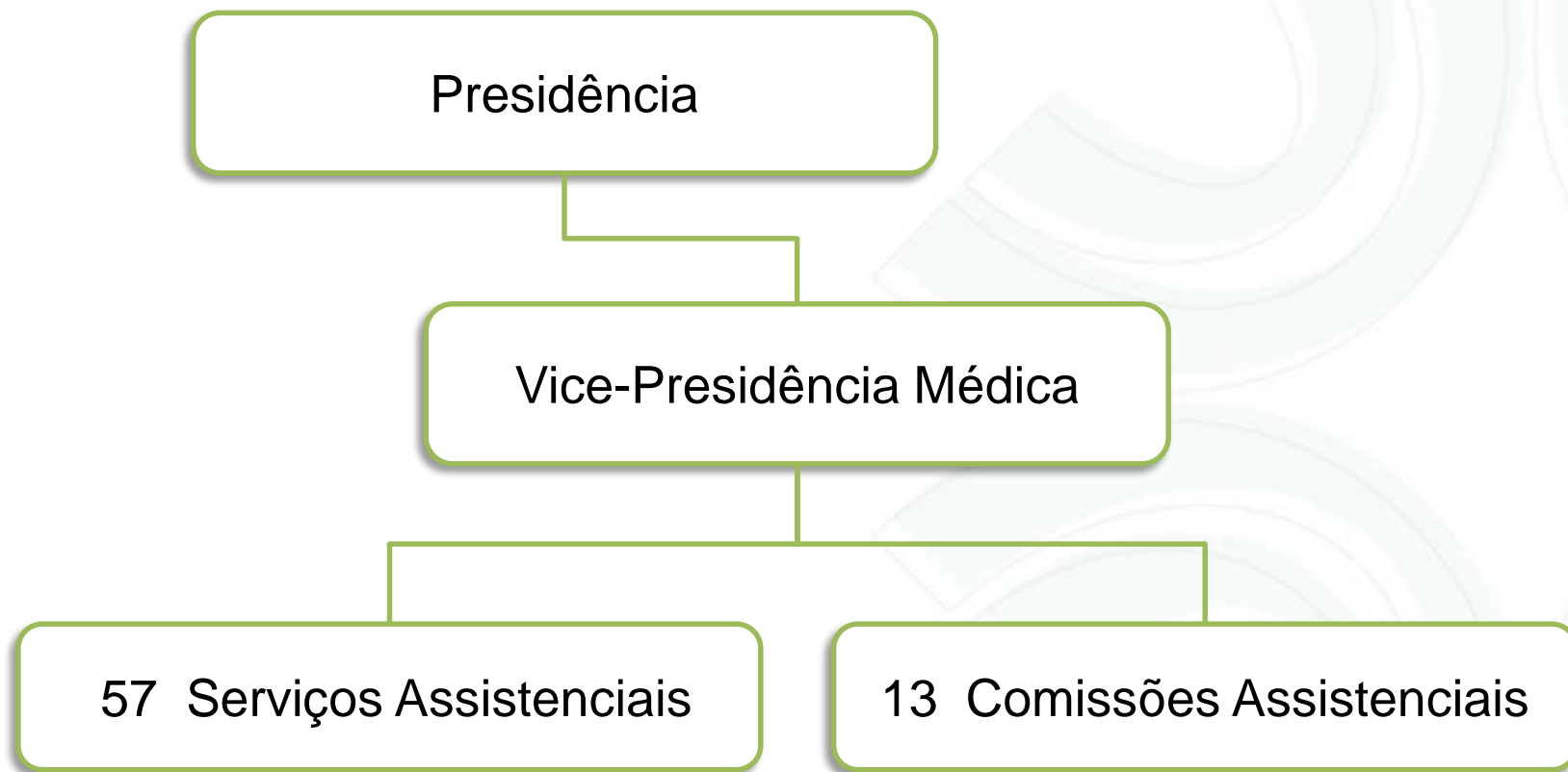
## Média de Permanência - Cardiologia

Responsáveis: ( ELIANE SILVA DE AVILA )





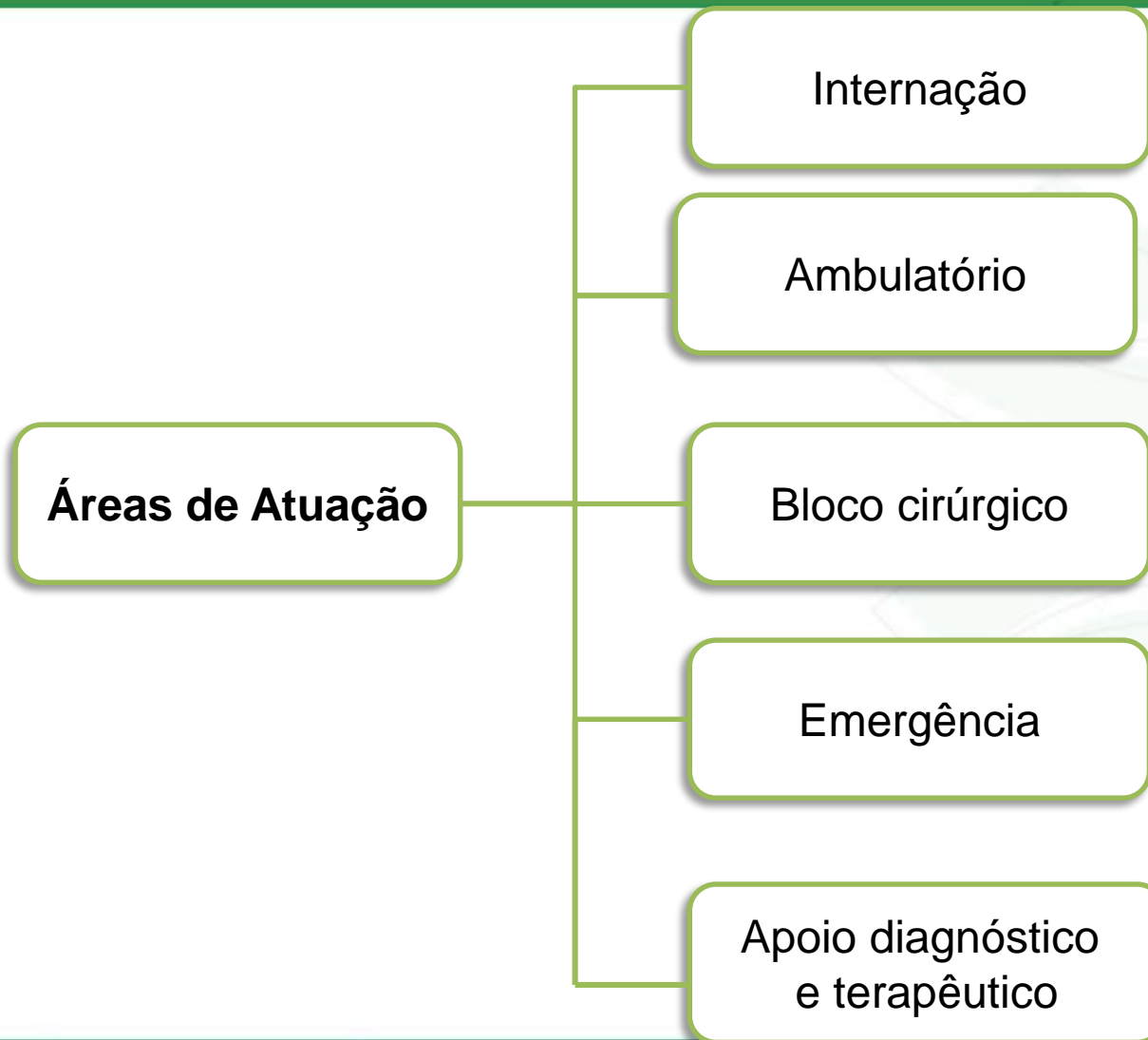
# Organograma da VPM



# Estrutura dos Serviços Médicos



# Áreas de Atuação dos Serviços



# Chefia de Serviço Médico

Gerência membros do serviço

- Médicos
- Outros profissionais da área da saúde (enfermagem, fono, fisio, psicologia)
- Profissionais técnicos (operadores de métodos)
- Profissionais área administrativa
- Alunos, bolsistas e estagiários

Gerência de Recursos Humanos

Planejamento e coordenação de processos seletivos

Planejamento estratégico do serviço

Avaliação de Resultados

Residência Médica

Prontuários médicos

Bens patrimoniais

Ensino graduação UFRGS: Medicina, Fonoaudiologia, Nutrição, Biomedicina

Supervisão de Programas científicos, de especialização, treinamento e extensão

Projetos de pesquisa

Rotinas do Serviço



## ROTINA DIÁRIA



**8:00**

Demandas administrativas mais urgentes (despachar documentos e verificar mensagens urgentes)

**8:30**

Alunos, residentes, discussão de pacientes, interação com outras equipes e outras áreas envolvidas no ensino ou assistência

**10:30**

Rotinas do serviço (solução de problemas, reuniões, etc.)

**11:30**

Aula, seminários ou reunião com alunos da PG ou IC

**14:00**

Reunião com secretária: assuntos administrativos, gerenciamento de pessoal, etc.

**16:00**

Desenvolver tarefas de planejamento, projetos de pesquisa, artigos, revisão de dissertações ou teses

**Outras atividades assistenciais**

Ambulatórios, consultorias, procedimentos, etc.

## ATIVIDADES FORA DA ROTINA

**Participação em bancas**

Lato senso

**Reuniões no hospital**

Administrativas, planejamento, estratégicas

**Reuniões em atividades relativas a Universidade**

**Reuniões em outras instituições**

Administrativas, estratégicas, busca de fomento, etc.

**Participação em eventos científicos**

Locais, nacionais ou internacionais

**Participação em treinamentos ou organização de projetos de pesquisa**





SEMINÁRIOS DE  
**GESTÃO**

**TENDÊNCIAS E  
INOVAÇÕES EM SAÚDE**  
10 DE MARÇO 2017 PORTO ALEGRE



# *MODELOS DE LIDERANÇA*

# *QUE IMPACTAM NOS RESULTADOS*

Nadine Clausell

Presidente do Hospital de Clínicas de Porto Alegre



