



I - LIDERANÇA





LIDERANÇA

Aqui se descrevem o enfoque e a aplicação de práticas gerenciais e seus padrões de trabalho no envolvimento pessoal da alta direção do HCFMUSP, no desenvolvimento e na manutenção de um sistema que promova a excelência do desempenho. Procura-se demonstrar como são integrados os valores da Organização com as necessidades dos clientes, do mercado e de outras partes interessadas. Pode-se observar também como a alta direção analisa criticamente o desempenho global do Complexo HC.

1. SISTEMA DE LIDERANÇA

O sistema de liderança do HCFMUSP está definido a partir do seu Regulamento aprovado em 20 de abril de 1977, por meio do Decreto do governador do Estado nº 9.720, que no seu Título III estabelece órgãos da administração superior como: o Conselho Deliberativo, a Superintendência e a Diretoria Clínica.

Este sistema de liderança engloba um intrincado complexo de relações que visa equilibrar e balancear as diversas fontes de poder da Instituição, de maneira a criar uma resultante positiva e dirigida pelos objetivos maiores da corporação. Interagem dentro do sistema de liderança do HCFMUSP: a FMUSP com sua Congregação, Diretoria, chefes de Departamentos, docentes, discentes (com suas diversas representações) e a própria USP; o HC com seu Conselho Deliberativo, Superintendência, Diretoria Clínica, Conselhos Diretores e Diretorias Executivas dos Institutos e as entidades representativas dos servidores; o Estado de São Paulo por meio dos poderes executivo (governador, secretários da Saúde, Fazenda, Planejamento e Casa Civil, principalmente), legislativo e judiciário (principal-

mente o Tribunal de Contas, Justiça Fazendária, Cível e Trabalhista); e as fundações de apoio.

Estas fontes de poder atuam de diferentes maneiras (dentro de suas prerrogativas) e com intensidade variável em diferentes momentos da Corporação. Como consequência da interação destes poderes poder-se-ia argumentar que o processo decisório seja lento e burocratizado. É preciso reconhecer, contudo, que no processo de negociação inevitável que se instala a cada decisão, diversos aspectos de um problema já são abordados, antecipando-se e dirimindo-se possíveis conflitos futuros. Como em qualquer grande organização hospitalar universitária, pode-se dizer que o sistema de liderança do HCFMUSP trabalha de maneira a suprir as necessidades institucionais dentro dos limites de sua complexidade.

O sistema de liderança também se compõe de algumas comissões que atuam como executores de políticas institucionais em determinadas áreas. A seguir estão algumas dessas comissões com vínculos mais corporativos e seus objetivos.



Controle de Infecção Hospitalar	<p><u>Objetivo:</u></p> <p>Implementar o Programa de Controle de Infecções Hospitalares, que é o conjunto de ações desenvolvidas deliberada e sistematicamente com vistas à redução máxima possível da incidência e da gravidade das infecções hospitalares.</p>
Ética e Científica de Pesquisa	<p>A Comissão Científica e de Ética é órgão assessor e consultivo da administração superior para todas as atividades que se realizam no HC.</p>
Auditoria Médica	<p>Assessorar a Instituição na análise de casos, inclusive aqueles dos protocolos assistenciais e científicos, que necessitem de esclarecimentos técnicos sobre procedimentos médicos realizados.</p>
Especificação e Homologação	<p>Regularizar, especificar e homologar novas tecnologias, ou seja, insumos e equipamentos utilizados, pós-análise e verificação de registro junto aos órgãos competentes em âmbito nacional.</p>
Ensino	<p>Elaborar a política educacional e a regulamentação do Ensino de Pós-graduação <i>lato sensu</i>.</p>
Farmacologia	<p>Padronizar, promover e avaliar o uso seguro e racional dos medicamentos e coadjuvantes no tratamento.</p>
Núcleo de Gerência de Risco Sanitário Hospitalar	<ul style="list-style-type: none">- Criar mecanismos de divulgação interna de ações corretivas e preventivas relacionadas ao risco sanitário hospitalar.- Assessorar a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) na obtenção de informações qualificadas sobre eventos adversos e queixas técnicas de produtos de saúde, incluindo: insumos, materiais e medicamentos, sangue e hemoderivados, saneantes, kits para provas laboratoriais e equipamentos médico-odontológicos em uso no país, integrando o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária Pós-Comercialização.

Durante o ano de 2003 intensificou-se o processo de descentralização de poder para as unidades, com a passagem de responsabilidades ligadas à execução orçamentária e outras funções administrativas antes concentradas na Superintendência.



2. CULTURA DA EXCELÊNCIA

O HCFMUSP foi criado para ser um centro de excelência. Desde o princípio definiu e difundiu conceitos ligados com a melhor prática médica e de gestão hospitalar. São inúmeros os exemplos de uso destas práticas em diversas organizações de saúde do país.

Os valores organizacionais do HCFMUSP estão estabelecidos desde sua fundação em 1944, para servir como campo de estágio para os alunos da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, porém só em 2003 foram formalmente definidos como sendo:

- Ética
- Humanismo
- Responsabilidade Social
- Pluralismo
- Pioneirismo
- Compromisso Institucional

Preferiu-se definir a missão da Instituição como um conceito único englobando missão-visão:

Ser instituição de excelência reconhecida nacional e internacionalmente em ensino, pesquisa e atenção à saúde.

Na Organização há um conjunto de veículos de comunicação interna que são sistematicamente utilizados pela alta direção para divulgação da missão-visão e reforço dos valores da Instituição. Pode-se citar:

► Murais externos em todos os Institutos

Há diversos murais espalhados pelo Complexo, sendo um veículo simples e de grande penetração. São de livre manifestação, cabendo também aquelas da alta direção.

► Boletim “HC em Notícias”

O “HC em Notícias” é um instrumento de comunicação com os servidores da Instituição. Importante veículo de informação para o público interno, tem o papel de informativo de cunho técnico-científico, sócio-cultural, como também de divulgação das normas administrativas que regulamentam as ações da Instituição, com seções que abrangem assuntos de interesse a seus diferentes segmentos. A tiragem mensal é de 1.500 exemplares impressos, além de sua inserção em meio eletrônico (Intranet do HC).

► Site HC

Na posição de hospital universitário, o HCFMUSP exerce importante e significativo papel como fonte de consulta para o público que tem um constante interesse na difusão de suas atividades de assistência, ensino e pesquisa. O site HC tem o compromisso de otimizar as informações a respeito dos serviços prestados pelo Complexo, numa rotina de divulgação das informações institucionais com periódica atualização e disponibilização no site, que é o portal virtual da Instituição. São disponibilizados no site:

- Clipping de saúde (revistas e jornais);
- Releases da assessoria de imprensa;
- Editais para concorrência pública, pregão e relação de compras;
- Biblioteca;
- Divulgação de eventos;
- Divulgação de cursos na área de saúde;
- HC em Notícias;
- Atos administrativos (portarias, ordens de serviço, ordens conjuntas e instruções de serviço);
- Documentos da Superintendência;
- Documentos da Diretoria Clínica e comissões.



Em sintonia com o processo de implantação do modelo de gestão adotado, a alta direção utiliza várias práticas gerenciais de liderança, para reforçar os valores do HCFMUSP e a missão-visão da Instituição. Dentre essas práticas pode-se citar:

► Café da manhã com o Superintendente

Este projeto visa o aprimoramento das relações interpessoais na área de recursos humanos e busca uma parceria da administração do Hospital com seus diversos segmentos, na resolução dos problemas do dia-a-dia. O café da manhã dura aproximadamente duas horas e nele os funcionários têm a oportunidade de formular perguntas, sugerir, opinar e dirimir dúvidas sobre assuntos relacionados à sua área de atuação, entre outros.

O projeto tem como principais objetivos otimizar a comunicação, trocar experiências profissionais e pessoais, além de estabelecer um canal direto entre a Superintendência e as pessoas que trabalham na Instituição. São realizados mensalmente, com a participação do superintendente, do chefe de gabinete, de um representante de Recursos Humanos, de um de Relações Públicas e de 20 funcionários sorteados dos diversos institutos. Atualmente, o sorteio é feito pelos próprios funcionários, durante o café da manhã, quando os servidores sorteiam seus pares para participar do evento seguinte e caso o servidor não manifeste interesse em participar ou tenha algum impedimento, poderá ser substituído. São sorteados 40 servidores (20 titulares e 20 suplentes).

Para divulgação entre os demais servidores que não foram sorteados, criou-se um painel com fotos que permanece em exposição durante toda a semana seguinte ao evento. Esta prática teve início em 2003 e permite aos não sorteados terem acesso às perguntas feitas ao superintendente e às respostas dadas.

► Visitas periódicas às instalações físicas do HCFMUSP, principalmente aos setores críticos para o atendimento, como pronto-socorros, am-

bulatórios etc. O superintendente e o diretor clínico sistematicamente percorrem os vários setores dos Institutos onde são coletadas opiniões, fatos, preocupações e oportunidades. Essas visitas permitem à liderança obter informação de primeira mão e transmitir diretamente aos níveis operacionais os conceitos básicos da Instituição.

► Programa de integração do funcionário recém-admitido: momento em que os novos funcionários têm seu primeiro contato com o HC e com a cultura da organização, ouvindo pela voz do superintendente os conceitos básicos da Instituição e o que se espera de cada um.

► Sistema de reuniões: a Superintendência e/ou Diretoria Clínica reúnem-se periodicamente com o Conselho Deliberativo, Assessorias, Comissões Permanentes e com as Diretorias Executivas, entre outras. Nas reuniões são acompanhadas as atividades que estão sendo realizadas pelos diversos grupos, segundo as diretrizes amplas traçadas consensualmente para 2004.

3. ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO DO HCFMUSP

A Superintendência do HCFMUSP reúne-se mensalmente com os diretores executivos dos Institutos para avaliação do progresso da Organização em relação a suas estratégias e planos de ação. Foram elencados indicadores que possam apoiar as decisões e permitir correção de rumos da Instituição.



TABELA I.1: Indicadores corporativos de desempenho global do HCFMUSP

Indicadores Corporativos de Desempenho Global	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Indicadores de Clientes e Mercado										
1.1. Índice de Satisfação do Cliente										
1.2. Índice de Reclamação do Cliente										
1.3. Índice de Participação no Mercado										
1.4. Índice de Participação de Convênios na Receita										
1.5. Índice de Atendimento										
2. Indicadores Econômico-Financeiros										
2.1. Execução Orçamentária										
2.2. Percentual de Gastos com Recursos Humanos										
2.3. Margem Líquida (SUS + Convênios + Particulares)										
2.4. Índice de Liquidez Geral										
3. Indicadores de Gestão de Pessoas										
3.1. Índice de Absenteísmo										
3.2. Índice de Acidentes de Trabalho										
3.3. Índice de Processos Trabalhistas										
3.4. Índice de Satisfação dos Funcionários										
3.5. Taxa de Rotatividade de Funcionários										
3.6. Índice de Treinamento (em Homens/Horas)										
3.7. Índice de Investimento em Desenvolvimento										
4. Indicadores de Fornecedores										
4.1. Índice de Não-Conformidade dos Fornecedores										
4.2. Índice de Atraso dos Fornecedores										
5A. Indicadores Assistenciais										
5A.1. Média de Pacientes-Dia (Portaria 312)										
5A.2. Média de Permanência (Portaria 312)										
5A.3. Índice de Renovação ou Rotatividade (Portaria 312)										
5A.4. Índice de Intervalo de Substituição (Portaria 312)										
5A.5. Taxa de Ocupação Hospitalar (Portaria 312)										
5A.6. Taxa de Mortalidade Hospitalar (Portaria 312)										
5A.7. Taxa de Mortalidade Institucional (Portaria 312)										
5A.8. Taxa de Infecção Hospitalar (Portaria 312)										
5A.9. Índice de Exames Laboratoriais por Paciente										
5A.10. Índice de Exames Diagnósticos por Imagem/Paciente										
5B Indicadores de Pesquisa										
5B.1. Produtividade										
5.C. Indicadores de Ensino										
6. Indicadores de Sociedade										
6.1. Índice de Lixo Reciclado										
6.2. Índice de Lixo Incinerado										
6.3. Índice de consumo de água										
6.4. Índice de consumo de energia										
7. Indicadores de Processos de Apoio e Organizacionais										
7.1. Tempo Médio do Sistema fora do Ar										
Total de Indicadores	12	15	17	16	25	18	16	21	16	17

Fonte - Superintendência do HCFMUSP



II - ESTRATÉGIAS E PLANOS



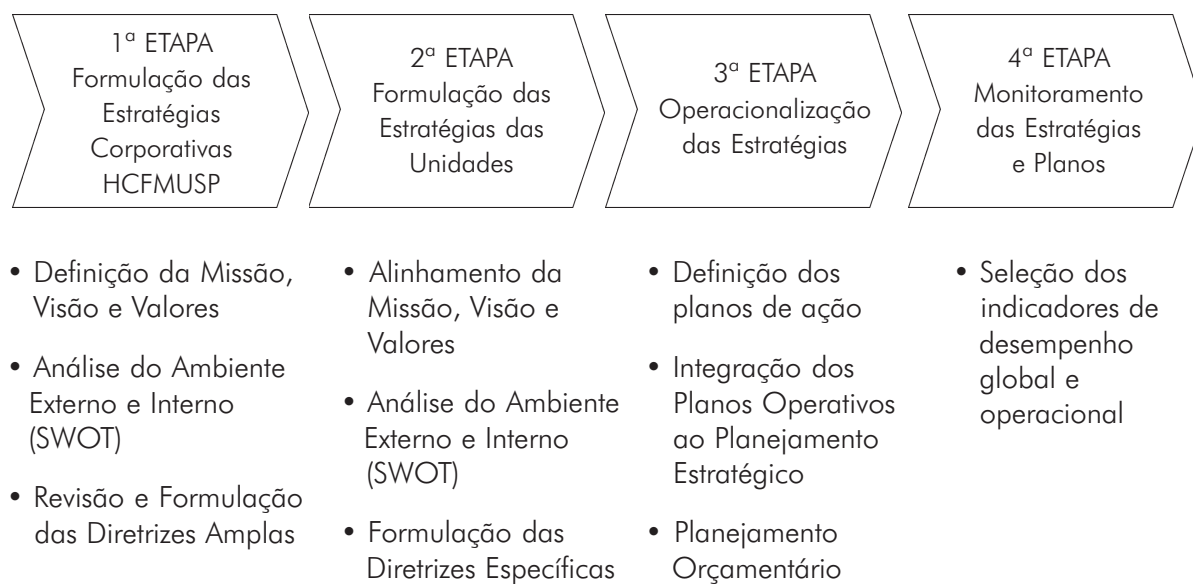


ESTRATÉGIAS E PLANOS

Aqui estão descritos o enfoque e a aplicação de práticas gerenciais e seus padrões de trabalho na definição de estratégias e o desdobramento em planos de ação que conduzam o HCFMUSP a um sistema eficaz de gestão do desempenho. Descreve-se também como a Instituição examina e define seu sistema de medição global, baseado nessas estratégias.

1. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO HCFMUSP

O ciclo de planejamento estratégico do Complexo HCFMUSP tem periodicidade anual e contempla quatro etapas principais. A primeira é corporativa e conta com a participação da alta direção das diversas unidades do HCFMUSP. As demais etapas são desdobramentos da formulação estratégica corporativa e tem como escopo as unidades. A figura abaixo resume as etapas e respectivas atividades.



PRIMEIRA ETAPA: FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

A formulação das estratégias começou já em 2002, com visita diagnóstica aos Institutos, a partir da qual se esboçaram as diretrizes amplas que foram aprovadas em 2003.

Dessa primeira etapa participaram os integrantes do Conselho Deliberativo, Conselhos Diretores, Superintendência e Diretorias Executivas. As atividades demandaram em torno de 16 horas, sendo divididas de acordo com o quadro abaixo.

TABELA II.1.: Programa do planejamento estratégico 2003-2005

	OBJETIVO	ATIVIDADES	METODOLOGIA	DATA
01	Definição da Missão, Visão e Valores da FMUSP/HC	Abertura; Análise da Missão, Visão e Valores dos Institutos; Construção da Missão, Visão e Valores para a FMUSP/HC;	Discussão em sessão plenária Divisão em 5 subgrupos Consolidação em sessão plenária	19/12/03 Tarde
02	Análise do ambiente externo para a identificação de oportunidade e ameaças	Identificação das transformações nos cenários e seus impactos para a FMUSP/HC	Subgrupo 1 - Tecnológico Subgrupo 2 - Social Subgrupo 3 - Econômico Subgrupo 4 - Político-Legal	20/12/03 Manhã
03	Análise do ambiente interno para a identificação das forças e fraquezas	Discussão dos pontos fortes e oportunidades de melhoria para a FMUSP/HC	Subgrupo 1 - Gestão de Pessoas Subgrupo 2 - Informações Subgrupo 3 - Cliente e Sociedade Subgrupo 4 - Processos e Serviços Subgrupo 5 - Finanças	20/12/03 Manhã
04	Revisão e proposição das Diretrizes para a FMUSP/HC	Análise das Diretrizes definidas no final de 2002	Divisão em 4 grupos	20/12/03 Tarde
05	Consolidação das Novas Diretrizes	Envio das propostas de revisão e proposição de diretrizes definidas nos quatro subgrupos e consolidação em sessão plenária	Consolidação em sessão plenária	20/01/04 Manhã

1.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para a definição de uma Missão, Visão e Valores comuns para a FMUSP/HC, o principal desafio seria buscar compreender aquilo que refletia a atuação das diversas unidades. Assim, foram apresentadas brevemente a Visão, Missão e Valores das unidades em sessão plenária. Em seguida foram formados cinco grupos, cada um com o objetivo de encontrar um denominador comum entre elas e propor uma Visão, uma Missão e Valores abrangentes para a FMUSP/HC. A seguir, o resultado dessa atividade.

TABELA II.2.: Resultados da reunião de planejamento estratégico

GRUPO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
01	Prover ensino para os diversos grupos profissionais que atuam no Complexo HCFMUSP por meio da extensão aos diversos grupos de clientes, que são atendidos no Complexo, apoiados por pesquisas no campo da saúde e educação.	Ser uma instituição de referência, reconhecida internacionalmente na área de ensino, cultura e extensão e pesquisa no campo da saúde e educação.	Ética Excelência Humanização Responsabilidade Social Respeito pela diversidade/diferenças
02	Ser um hospital de ensino e pesquisa para atendimento de alta complexidade, referência na formação de profissionais altamente qualificados, excelência em gestão administrativa e reconhecimento do usuário.	Ser reconhecido como um centro de excelência ética, científica e técnica em nível internacional.	Convivência com a diversidade; Ética; Humanismo; Qualidade nos processos e resultados; Compromisso institucional; Excelência científica e técnica; Responsabilidade social.
03	Propiciar a formação de estudantes de graduação e pós-graduação da FMUSP e outros cursos na área da saúde da USP, bem como a outras instituições de ensino; Promover e desenvolver a pesquisa técnico-científica em saúde; Prestar ações e serviços de saúde.	Ser instituição de referência nacional e internacional para a formação de recursos humanos, para a geração de conhecimento científico e tecnológico e para ações de saúde preditiva, preventiva e assistencial, priorizando níveis de maior complexidade e guardando valores de ética, pioneirismo, humanismo e competência.	Pioneirismo; Humanismo; Pluralismo.
04	Prestar assistência hospitalar, ensino e pesquisa em saúde, privilegiando atendimento a pacientes e alunos.	Ser uma instituição de referência e excelência, internacionalmente reconhecida na área de assistência, ensino e pesquisa, gerando, aplicando e difundindo o conhecimento científico, desenvolvimento tecnológico e de recursos humanos, e capacitada para acompanhar, responder e influenciar as transformações da sociedade.	Ética; Competência; Humanismo; Pioneirismo; Enfoque educativo; Valorização do potencial humano; Excelência em processos e resultados; Compromisso institucional.
05	<ul style="list-style-type: none"> • <u>ENSINO</u>: - Produzir médicos e outros profissionais de saúde qualificados; - Produzir docentes capacitados. • <u>PESQUISA</u>: - Desenvolver conhecimentos novos; - Avaliar criticamente os avanços; - Desenvolver protocolos. • <u>ASSISTÊNCIA</u>: - Desenvolver assistência programada frente à responsabilidade de ensino e pesquisa; - Otimizar utilização de recursos disponíveis; - Administrar-se de modo a garantir a sobrevivência econômica; - Integrar-se ao sistema de saúde vigente. 	Ser modelo nacional e internacional de instituição de assistência, ensino e pesquisa para as demais organizações acadêmicas dentro da área da saúde; Alcançar autonomia político-administrativa.	Responsabilidade Social; Humanismo; Comprometimento com a instituição; Excelência de processos e resultados; Conhecimento; Transparência.