

# SBAO

EM REVISTA

GESTÃO EM OFTALMOLOGIA

ÓRGÃO OFICIAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA  
DE ADMINISTRAÇÃO EM OFTALMOLOGIA  
ANO IX - NÚMERO 30 - ABR / MAIO / JUN - 2019

## **SUA CLÍNICA JÁ FEZ UM CHECK UP?**

DESCUBRA COMO MANTER  
UMA GESTÃO SAUDÁVEL

*Confira a lista dos premiados  
do Prêmio SBAO 2018 e veja  
o trabalho do primeiro colocado*

**LIDERANÇA EFICAZ**  
ARTIGO ASOA

**O SEGREDO DA PRODUTIVIDADE  
NAS EMPRESAS**  
GESTÃO DE PESSOAS

**PROCESSOS  
ESTRATÉGICOS**  
GESTÃO ESTRATÉGICA



# Clube de Vantagens



Associe-se a SBAO e aproveite:

- \*Descontos especiais na inscrição em cursos e congressos
- \*Acesso a área restrita no portal, com artigos e outros conteúdos;
- \*Palestras e cursos presenciais em eventos oftalmológicos
- \*Descontos e vantagens com empresas parceiras da SBAO



Sociedade Brasileira de Administração  
em Oftalmologia



"Aquele que não tem tempo para cuidar da saúde vai ter que arrumar tempo para cuidar da doença". Frase conhecida, mas pouco aplicada nas empresas e que tanto precisam de cuidados especiais em gestão. Muitas vezes o foco está em resolver os problemas mais latentes, mas se não houver prevenção, como dito na frase acima, será preciso gastar mais tempo com tornar a empresa novamente saudável. O tema de capa, escrito por Jeanete Herzberg, aborda a importância de um check up empresarial, destacando os indicadores que podem ajudar na tomada de decisão dos gestores..

Como na medicina temos subespecialidades, na Administração temos que analisar a empresa em vários aspectos, e por isso trazemos também a questão de uma boa liderança, artigo traduzido do ASOA, o conceito de salário emocional, apresentado por Raquel Vilar, as dicas de como ter um bom faturamento com Rosângela Monteiro, como se destacar no Marketing Digital, escrito por Ayrton Jr., como planejarmos a gestão de custos e precificação., apresentado por Eduardo Regonha, além da área jurídica, onde Alex Souza traz a ideia de segurança jurídica e empatia.

Em 2020 teremos mais uma edição do prêmio SBAO e para incentivarmos a participação, o primeiro lugar da edição 2018 está publicado integralmente, ajudando a mostrar o passo a passo do trabalho.

Vamos investir nesse tratamento preventivo, buscando sempre ter uma empresa saudável.

**Boa leitura!**

# Violet June

THE KERATOCONUS  
AWARENESS CAMPAIGN



**Esfregar ou coçar os olhos prejudica a visão!**  
**Desinformação pode prejudicar mais que a doença!**



Apoio Ouro:



Apoio Prata:



Apoio institucional:



Médico Oftalmologista,  
ex-presidente da SBAO e SBCR e Professor Adjunto da  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)



## DESTAQUES DA SBAO EM REVISTA

Contemplamos o sucesso do XI Congresso Internacional de Administração em Oftalmologia, realizado em São Paulo, em 2018, juntamente com o XVIII Congresso Internacional de Catarata e Cirurgia Refrativa. O evento reflete o crescimento e a importância da Sociedade Brasileira de Administração em Oftalmologia, com destaque para o Prêmio SBAO 2018 e para os vários trabalhos de qualidade que foram inscritos. Parabenizamos os vencedores do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem (Joinville, SC) e também do Hospital de Olhos Niterói (RJ).

Além das seções que trazem informações tradicionais sobre temas importantes, como gestão estratégica, recursos humanos, tecnologia da informação e acreditação, observa-se a crescente atenção para diversos aspectos relacionados à defesa profissional. Vale ressaltar também as relações com as operadoras do sistema de saúde suplementar, tema muito importante para a grande maioria dos colegas oftalmologistas que atuam como profissionais liberais. Realmente precisamos abrir espaço para o debate franco e objetivo, resultando em negociação justa com as operadoras de seguros e planos de saúde. Abusos, seja de qualquer lado, são nocivos para todos. Entretanto, a negociação coletiva deve prevalecer, o que exige resiliência de nossas lideranças da comissão de saúde suplementar do CBO e da FeCOOESO. Ainda destacamos o papel importante do Deputado Federal e Oftalmologista, Dr. Hiran Gonçalves, de Roraima.

Em mais um excelente exemplar, a revista da SBAO traz artigos que podem ajudar muito o oftalmologista, bem como todos os profissionais de administração nos consultórios, clínicas e hospitais.

Em tempo, destacamos a campanha "Violet June", iniciada em junho de 2018, com o objetivo de promover a conscientização sobre o ceratocone. Tratando-se de uma verdadeira subespecialidade da oftalmologia, as orientações sobre como diagnosticar e tratar são tão importantes para a reciclagem do médico especialista, como devem ser passadas de forma inteligível para os pacientes e seus familiares. De fato, a falta de informações ou mesmo a desinformação podem causar mais sofrimento do que a própria doença. Com isso, o ato de orientar está de acordo com os mais básicos princípios da Medicina. Estes são perfeitamente cunhados no aforismo: "Curar algumas vezes, aliviar o sofrimento sempre que possível e confortar sempre." Convido todos a colaborar na disseminação da simples mensagem: "Não coce os olhos!". Ela pode impactar diretamente na progressão e na gravidade da doença.

**Boa leitura!**

**Renato Ambrósio Jr.**



Sociedade Brasileira de Administração  
em Oftalmologia

## Diretoria 2018/2020

### DIRETORIA EXECUTIVA

#### Presidente

Gustavo Victor (SP)

#### Vice-Presidente

Frederico Penna (RJ)

#### Diretora Administrativa

Roberta Fernandes (RJ)

#### Diretor de Comunicação

Bernardo Cavalcanti (PE)

#### Diretor de Cursos

Vinicius Santos Queiroz (RJ)

#### Tesoureiro

Jaime Guedes

### COMISSÃO DE CURSOS

Edna Almodin (PR)

João de Almeida

Fernandes Filho (RJ)

José Alberto Costa

Muricy (BA)

### EDITORES DA REVISTA SBAO

Roberta Fernandes (RJ)

Renato Ambrósio Jr. (RJ)

### CONSELHO EDITORIAL DA

#### REVISTA SBAO

Paulo Fadel (PR)

Virgílio Centurion (SP)

Germano Andrade (CE)

### CONSELHO DELIBERATIVO

Arthur Rubens Cunha Schaefer (PR)

Durval Carvalho Jr. (DF)

Edna Almodin (PR)

Fajga de Freitas Marques (RJ) Flávio

Rezende Dias (RJ)

Germano Leitão de Andrade (CE)

Jeanete Herzberg (SP)

Juan Carlos Sánchez Caballero (SP)

Juliana Motta Almodin Colalillo

Luciano Bertolini Andrade (SP)

Mario Ursulino Machado Carvalho (SE)

Paulo Gilberto Jorge Fadel (PR)

Renato Ambrósio Jr. (RJ)

Ronald Fonseca Cavalcanti (PE)

Sociedade Parceira:

ABCCR



BRASCERS

# SBAO

EM REVISTA

GESTÃO EM OFTALMOLOGIA

#### Jornalista Responsável

Fernanda Coelho  
revistasbao@gmail.com

#### Projeto Gráfico

Marcelo Enderlein  
marceloenderlein@gmail.com

Aline Cristine Torres  
alinetorres.martins@hotmail.com

NOTA: os artigos publicados  
refletem ideias e conceitos

defendidos pelos autores, e não  
necessariamente posições do corpo  
editorial ou verdades científicas.

Praia do Flamengo, 66B  
sala 401 - Flamengo - Rio de  
Janeiro/RJ  
Cep: 22210-903 - Tel/fax: (21)  
2285-6052

[www.sbao.com.br](http://www.sbao.com.br)  
sbao@sbao.com.br

## ÍNDICE



# 06

## ARTIGO ASOA

**Liderança Eficaz  
Desabotoada Mostrando  
o Equilíbrio Emocional  
sob o Fogo**

# 10

## GESTÃO DE PESSOAS

**SALÁRIO EMOCIONAL**  
**O segredo da  
Produtividade nas  
Empresas**



# 28

## PRÊMIO SBAO 2018

# 29

## PRÊMIO SBAO 2018 1º colocado



14

GESTÃO  
ESTRATÉGICA

Processos  
Estratégicos

19

CLOVIS DE  
BARROS

20

**DESTAQUE**

PLANEJAMENTO

Médicos  
Empreendedores:  
Vocês fazem Check  
Up Saúde da  
Administração  
de suas Clínicas?

24

FINANÇAS

Gestão de Custos: a  
base para negociação  
e Formação de preço



39

FATURAMENTO

Pessoas, processos  
e resultados

42

GESTÃO DE RH  
EM SAÚDE

44

MARKETING  
DIGITAL

Dicas para um  
Marketing Digital  
Mais Eficiente

46

JURÍDICO

Segurança jurídica e a  
empatia

# LIDERANÇA EFICAZ DESABOTOADA MOSTRANDO O EQUILÍBRIO EMOCIONAL SOB O FOGO

"Não é a montanha à  
frente que te desgasta, é  
o grão de areia em  
seu sapato."

— Robert Service

Pressionar os "botões" de alguém é desencadear uma reação emocional que perturba, irrita ou desequilibra-os de alguma outra forma e enfraquece. Nós tendemos a nos concentrar e até atacar aqueles que pressionam nossos "botões". Este artigo descreve como podemos proteger nosso poder pessoal e nos tornar líderes mais efetivos ao pressionar "reinicializar". Como? Entendendo e demonstrando algumas facetas-chave das idéias de Daniel Goleman sobre inteligência emocional: isto é, reconhecer e gerenciar nossas emoções, especialmente a raiva.

## A CONEXÃO ENTRE EMOCIONAL E EMPODERAMENTO

É difícil influenciar a mudança nas pessoas e nos sistemas quando percebemos que somos líderes fracos, como quando explodimos sob estresse e/ou quando somos provocados. Sentimentos mais intensos, tanto positivos quanto negativos, podem sobrecarregar o bom senso e o raciocínio lógico, gerando assim um desvio emocional.

Entender a conexão entre processos de pensamento, preconceitos, expectativas, interpretações e

administrar efetivamente as emoções, é essencial para nos manter fundamentados na realidade e, portanto, com poderes para sermos mais racionais e sensíveis.

A raiva pode ser uma fonte de combustível que podemos aproveitar. Portanto, a raiva não é apenas um problema quando mal controlada, mas também um recurso quando bem gerida.



## HABILIDADES PARA GERENCIAR A RAIVA

### A raiva pode ser gerenciada de uma das seguintes maneiras:

**Evitar** pessoas ou situações que tendem a nos perturbar, em vez de resistir à provocação ou retornar à armadilha de ficarmos chateados. Para não ser confundido com covardia ou abandono do dever de alguém, isso envolve restrição e julgamento prudente para encontrar ações corretas.

**Contar até 10**, respirar fundo algumas vezes ou ir embora para coletar novos pensamentos em vez de explodir. É como adicionar água fresca à sopa quando muito sal está arruinando o sabor, ou removendo lenha do fogo para extingui-lo.

**Refletir** sobre uma pessoa ou situação perturbadora sob outro ponto de vista. Ainda é a mesma pessoa ou situação, mas ela parece mais positiva quando vista de uma nova perspectiva (por exemplo, um infortúnio se torna reconhecido como uma bênção disfarçada).

**Redução da tensão**, por exemplo, acalmar os outros quando estão com raiva, em vez de se juntar a eles. Por outro lado, de acordo com o renomado psicólogo Ray Narr, de Pittsburgh, para manter apenas a quantidade certa de tensão, incluindo a nossa, às vezes é necessário apoiar a paz entre as pessoas - outro fenômeno de Cachinhos Dourados. Em contraste com a máxima da paz como ausência de tensão, Narr afirma que nenhuma paz neste mundo pode ser mantida sem a saudável tensão que impede a agressão.

**Canalização**, ou seja, direcionar nossa raiva para a solução de problemas ou outros esforços para fazer mudanças - aproveitar nossos sentimentos e fortalecer nossas ações, mas não perder o controle irresponsavelmente por causa delas.

**Expressar** e desabafar conversando com os outros ou expressando pensamentos e sentimentos negativos através da escrita, desenho e outras formas de arte, em vez de permitir que o material tóxico apodreça e produza danos internos e/ou externos.

**Compreensão empática**, que envolve tomar o tempo necessário para obter todos os fatos e trabalhar para entender melhor a outra pessoa com a qual estamos com raiva, aspirando, assim, a encarar as coisas completamente do ponto de vista da outra pessoa com empatia.



**Prever** consequências prováveis, não apenas a necessidade de reduzir a tensão imediata, ajuda a determinar nossas melhores escolhas quando estamos com raiva, porque muitas vezes podemos perder a visão do futuro quando pensamos apenas na emoção de hoje.

**Ser tolerante**, paciente e suportar, ao invés de resistir, alguma forma de sofrimento, como doença,

atrasos de tempo e outros desafios da vida, incluindo a morte (lembre-se da Oração da Serenidade).

**Perdoar** a nós mesmos e aos outros quando alguma coisa der errado, ao invés de lamentar os erros cometidos, ficar com raiva, guardar rancor ou buscar vingança. A compaixão ilimitada por si e pelos outros é uma marca do desenvolvimento maduro e, portanto, uma chave para o poder pessoal.

## APRENDIZADO

Como líder dentro de sua prática... Esforce-se para eliminar qualquer desvio emocional que o cegue para o que é factual e real. Reconheça seus próprios "botões" que, quando pressionados, tendem a torná-lo menos criterioso e equilibrado, e então pratique as habilidades que desabilitarão esses "botões" (por exemplo, evite tomar decisões impulsivas, peça ajuda de colegas de confiança, abrace todos os fatos e consequências inevitáveis tão desapaixonadamente quanto possível).

Guarde o julgamento quando ouvir relatos de conflitos interpessoais e conflitos no escritório. Isto é, dar o benefício da dúvida em relação a qualquer relatório negativo que você ouve sobre uma pessoa, incluindo colegas, administração, clientes, fornecedores, concorrentes, etc. Reserve o julgamento até que todos os fatos necessários sejam compreendidos, restringindo assim a vontade de chegar ao fechamento prematuramente,

especialmente sob a tensão de sentimentos intensos, como raiva, frustração, ânsia e preocupação.

Permita que seu pensamento mais racional e seu comportamento sob pressão fluam para um equilíbrio pessoal e calmo edificante. Mostre aos outros como deixar as cabeças mais frias prevalecerem em meio ao caos através de seu silêncio e reflexão sempre que necessário.

O comércio "luta ou foge" por "fluir". Embora a luta ou fuga seja um instinto natural, mas primitivo, que surge durante a angústia ou ameaça percebida, o estado de fluir é um processo de autogestão de ordem mais alta, no qual retemos o poder máximo do fluxo de dentro para fora, permanecendo equilibrada. Portanto, desative seus "botões" e pratique as habilidades e características da inteligência emocional para maximizar sua eficácia de liderança.

Por fim, atenção, como advertido pelo erudito e professor budista Andrew Olendzki, PhD:

"Se não há espaço entre um estímulo insultuoso e sua resposta condicionada imediata - a raiva - então estamos de fato sob o controle de outros."

"A raiva pode ser uma fonte de combustível que podemos aproveitar. Portanto, a raiva não é apenas um problema quando mal controlada, mas também um recurso quando bem gerida."

This article first appeared in Administrative Eyecare and is reprinted here with permission from the American Society of Ophthalmic Administrators (ASOA). Please contact Laureen Rowland, ASOA executive director, ASOA (laureen@asoa.org) for any further permissions regarding reprint or distribution.

# RESIDENTES BEM-VINDOS À SBAO!

APROVEITE ESTA OPORTUNIDADE!  
AGORA, RESIDENTES TÊM ISENÇÃO  
DE ANUIDADE AO FILIAR-SE À SBAO.



Sociedade Brasileira de Administração  
em Oftalmologia

FILIE-SE PELO SITE [WWW.SBAO.COM.BR](http://WWW.SBAO.COM.BR)  
OU ENTRE EM CONTATO PELO (21) 2285-6052

# SALÁRIO EMOCIONAL: O SEGREDO DA PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS





Pós-graduada em Administração Hospitalar pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI. Possui MBA Executivo em Saúde por meio da Fundação Getúlio Vargas – FGV e atua como diretora do Hospital de Olhos Francisco Vilar no Piauí.

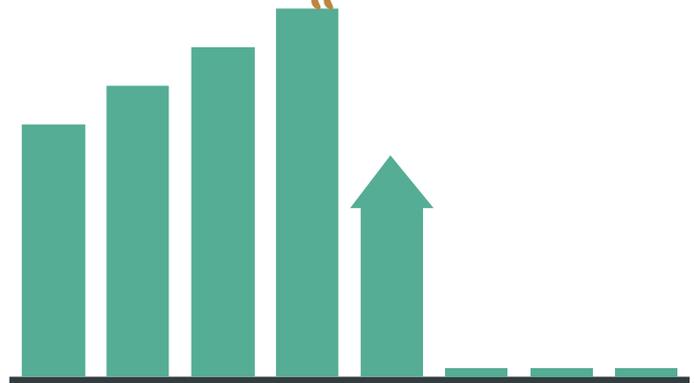
O desafio inicia-se já no momento de selecionar e contratar as pessoas certas. É necessário adequar os perfis para os cargos estabelecidos, uma vez que essas pessoas deverão entregar resultados favoráveis e também serem guardiãs da cultura da organização.

Após a seleção das pessoas, dá-se início às atividades de treinamento e capacitação, quando são alinhadas as expectativas da instituição à dos novos contratados. Nesse período, o colaborador é observado principalmente no seu relacionamento interpessoal a fim de realizar ajustes comportamentais necessários e conduzi-lo da melhor forma para o alcance de resultados sustentáveis.

Em nosso hospital, temos diversos perfis de colaboradores para as diferentes áreas. O elo que os une chama-se líder, e uma liderança forte e atuante é o grande segredo da gestão de pessoas. Toda e qualquer decisão estratégica deve ter o envolvimento da liderança, pois os mesmos são os grandes responsáveis em gerar a sinergia que favorece o trabalho de toda a equipe. Desenvolver a competência da liderança significa ampliar a escuta ativa, sentir as dificuldades e aspirações dos colaboradores e se comunicar de maneira efetiva e estratégica, influenciando pessoas a dar o seu melhor e atingir resultados que garantam a alta performance das empresas em um mercado cada dia mais competitivo.

O líder deve conduzir colaboradores através do exemplo e fazer com que estejam envolvidos com a identidade da organização. A partir disso, o líder identifica as particularidades e o propósito de cada um. Neste cenário, temos muitos cases de sucesso que sustentam a nossa cultura de forma sólida e, aqui, apresentamos um dos casos trabalhados com muito zelo pela nossa gestão de pessoas.

**“Trabalhar com pessoas não é fácil”. Essa é uma das frases mais ouvidas entre os administradores de empresas. Depois de 20 anos trabalhando como gestora de um hospital oftalmológico, é possível ver com clareza as dificuldades advindas na gestão de recursos humanos.”**





“Sebastião Soares, 26 anos, operador de call center. Há cerca de 04 anos, em um momento de descontração, o citado colaborador, então portador de obesidade, expressou seu desejo em alcançar a tão sonhada qualidade de vida e de saúde. Esse comentário chamou a atenção de umas das colaboradoras do RH que decidiu contribuir com o sonho do jovem rapaz que, sabidamente, necessitava de ajuda para a obtenção do resultado, que mais tarde transformaria sua vida. Iniciou-se um planejamento de ações voltadas ao condicionamento do colaborador para seu objetivo. Foram agendadas consultas médicas e com nutricionista, bem como o acompanhamento físico e funcional por uma educadora física. Buscou-se alinhar a carga horária de trabalho para incluir atividades físicas aeróbicas e a adequação da dieta dentro da própria instituição. Outro fator importante foi premiar o esforço e a dedicação do colaborador em folgas, mediante cada quilo de peso reduzido. Após 06 meses o resultado foi surpreendente. A perda de 30 quilos e o ganho de autoestima, trouxe para dentro da empresa um valor nunca antes agregado aos resultados individuais do colaborador. Antes da mudança, o colaborador atendia 600 ligações por mês, hoje atende em média 900 ligações por mês. Além disso, ele buscou ampliar seus horizontes começando a cursar uma graduação em administração.

Sebastião Soares - Colaborador desde 2014

Neste exemplo, podemos atrelar a realização do propósito com aumento de produção de forma efetiva e real, trazendo impacto positivo na vida do colaborador, evidenciado não só pelo aumento da produção, mas pela motivação no autodesenvolvimento. Shawn Achor psicólogo e CEO da Good Think Inc, afirmou durante conferência TED que: “Um cérebro no positivo é 31% mais produtivo que no negativo, neutro ou estressado.”

A marca dessa experiência positiva passa a fazer parte da nossa história enquanto gerenciadores de vidas e nos dá a certeza de que, para se ter resultados positivos e uma empresa longeva, os líderes precisam entender o verdadeiro propósito de cada um dos liderados no mundo corporativo. Ao contrário do senso comum, o fator financeiro não é o que mais motiva o colaborador. Marina Simão, no livro “Salário Emocional” apresenta uma pesquisa de felicidade no trabalho, em que uma remuneração adequada obteve apenas 12% de citações, ficando apenas em 4º lugar no ranking de importância para o colaborador, atrás de outras variáveis como: bom ambiente interno (20%), reconhecimento e confiança (18%) e o desenvolvimento pessoal (16%).

Simão (2017) ressalta que: “Quando sabiamente desenvolvida, a felicidade é lucrativa para o ambiente corporativo. Nós, enquanto empresários, devemos inspirar e incentivar a prática de ações que gerem cada vez mais desenvolvimento de pessoas, o maior patrimônio das organizações.”.

Ações como essa, de respeito, reconhecimento e valorização das pessoas, tem nos conduzido a destaques nacionais. Em 2015 e 2016 fomos consecutivamente o primeiro lugar, dentre os

hospitais no ranking do Instituto Great Place to Work® das “melhores empresas para trabalhar” no Brasil. Em 2016 e 2017, entramos também na renomada lista das “150 melhores empresas para trabalhar” da Revista VOCÊ S/A. Ainda em 2017 também fomos referenciados pela mesma editoria como uma das 45 “melhores empresas do para iniciar carreira”.

Todo esse reconhecimento, respaldado pelos nossos colaboradores, nos faz sempre buscar elementos não necessariamente financeiros, que atendam às necessidades do nosso público interno, de forma a atingirmos resultados extraordinários. Seguimos na busca contínua para promover a excelência da saúde ocular, agregando valor a todos os envolvidos.



# PROCESSOS ESTRATÉGICOS





Quando se fala em planejamento e processos estratégicos é importante compreender que toda empresa, independente do tamanho, possui uma estratégia a ser seguida. O BOS começou com apenas um funcionário, em uma pequena sala e hoje possui quase 900 colaboradores e mais de 20 mil m<sup>2</sup> de área construída. Desde o início focamos no desenvolvimento progressivo, tanto tecnológico quanto humano, a fim de garantir atendimento primoroso à população, tornando-se uma referência. Para que isso acontecesse, a definição das estratégias de atuação sempre foi primordial. No início, iniciamos com a estratégia emergente (intuitiva) - um tipo de avaliação e reação rápida às mudanças observadas na área, até a estratégia deliberada, com foco no planejamento a longo prazo, baseado em análise de cenários e previsões futuras. Enquanto na estratégia deliberada os planos previamente estabelecidos são cumpridos, na estratégia emergente o plano é reagir com rapidez aos acontecimentos do momento (improvisar).

Hoje trabalhamos com uma sólida base de valores, segurança e resultados sobre as quais gerenciamos nossos processos e pessoas, que mantém nossa sustentabilidade e rentabilidade.

Nossa diretoria, formada por gestores voluntários de diversos setores da sociedade conduz uma grandiosa instituição filantrópica. Por conta disso, o BOS exige que tenhamos um sistema de gestão baseado em indicadores, processos e planejamento estratégico. A adoção destas estratégias ocorreu quando implantamos o controle de qualidade, o que nos ensinou a trabalhar com processos e pessoas.

Os nossos indicadores são valiosos norteadores, principalmente em momentos de crise. Em 2014

fazíamos cerca de 26 mil atendimentos ao mês e após uma queda, seguida pela adoção de novas estratégias, fechamos 2017 com quase 29 mil atendimentos mensais.

O nosso grande ganho ocorreu na área cirúrgica. Fomos de 1500 para quase 2000 cirurgias por mês. Focamos nos transplantes de córnea, nosso principal ramo, e chegamos a realizar mais de 200 procedimentos por mês.

Outra importante estratégia foi a criação do Instituto BOS e da Clínica Popular, que oferece atendimento acessível a muitas pessoas. Estas iniciativas sociais levaram em conta as mais de 3 milhões de pessoas que deixaram de estar cobertas por planos de saúde nos últimos anos.

Entendemos, que o conceito do social com a captação de córnea, o atendimento SUS (70% de nosso público), o atendimento ao convênio Iamspe, (que é uma particularidade do nosso estado com pouca adesão de médicos) e o foco resolutivo da Clínica Popular têm uma relação direta com o ensino, que se tornou uma de nossas referências por formar profissionais muito bem preparados para o mercado de trabalho.

Hoje o BOS é muito grande. Existe um alto custo fixo independente do volume de atendimentos. Então, para termos sustentabilidade (imagem 1), entendemos que o volume é primordial para o retorno financeiro, bem como, profissionais bem preparados com habilidades técnicas e envolvimento com o ensino, além da utilização das tecnologias disponíveis. Foi necessário criar um plano de trabalho para que os médicos envolvidos com nossas linhas estratégicas continuassem sempre se desenvolvendo.

Esse trabalho inicia-se na Residência Médica (imagem 2) pois, muitas vezes, os médicos

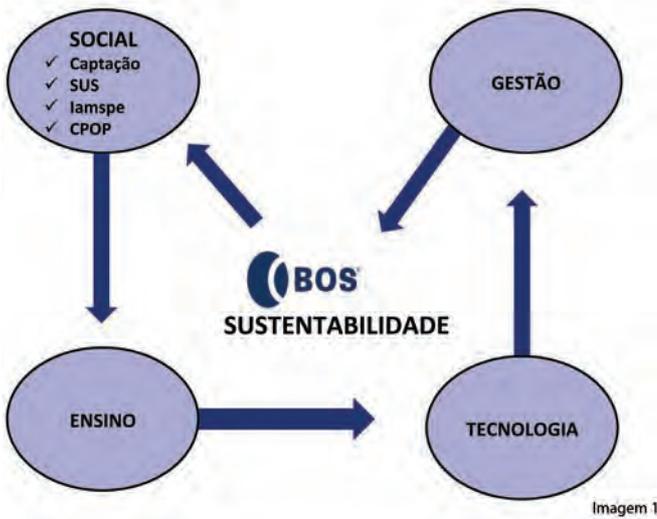


Imagem 1

permanecem na instituição para se subespecializar e ao começar a atender, se tornavam concorrentes dos oftalmologistas que ali se encontravam. Dentro desse novo modelo, os novos profissionais assumem o compromisso de fortalecer os titulares da instituição, principalmente com relação ao volume, tecnologia e ensino. Esse trabalho permite reduzir os gaps que existem e que poderão surgir com o avanço da tecnologia. Conseguimos amarrar todo esse resultado através de uma ferramenta chamada QFD-

## Desenvolvimento e Formação do Board

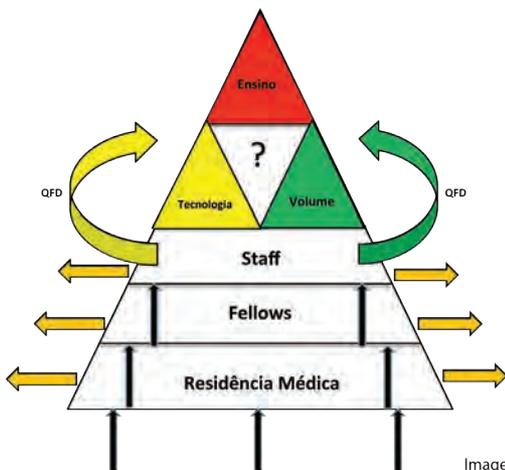


Imagem 2

Desdobramento da Função Qualidade (imagem 3), que nos permite desdobrar os objetivos estratégicos aos indicadores de cada linha, verificando a eficácia de seus resultados.

Para esse trabalho, mapeamos o perfil de alguns médicos (imagem 4) e identificamos fragilidades em

## Estruturação via Ferramenta - QFD

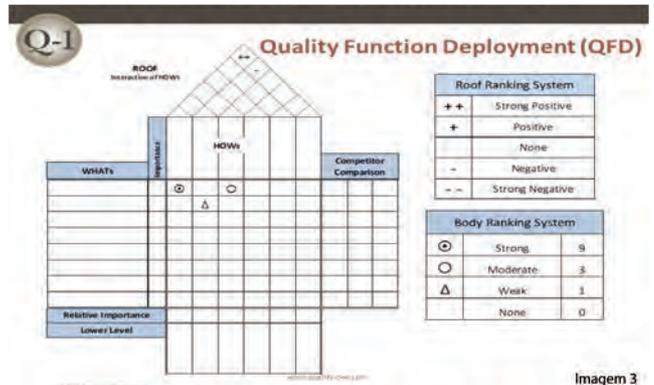


Imagem 3

## Objetivos Estratégicos x Peso

relação ao volume produzido, envolvimento com o atendimento social e ensino, uso de tecnologia e habilidade técnica. Cada um desses gaps vem sendo trabalhado de forma específica e personalizada.

Esse novo modelo (imagem 5) culmina em um plano de trabalho individual, com as diretrizes

## Desenvolvimento Médico Catarata

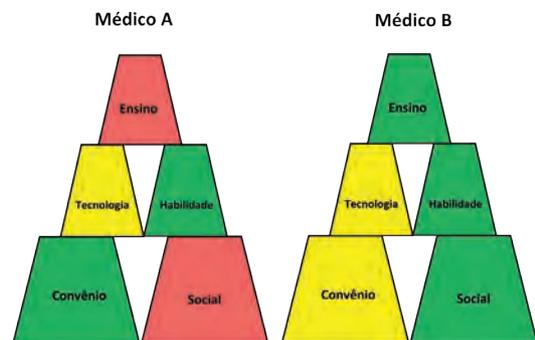


Imagem 4

estratégicas de cada linha, com prazo de seis meses. O sistema é alimentado com as informações pertinentes, atendendo às necessidades de inovação e protocolos assistenciais, avaliados pelo médico gestor, com o objetivo de fortalecimentos dos médicos titulares da instituição. Esse compromisso só é renovado com o aval destes profissionais.

Desdobrando as nossas áreas em linhas estratégicas, focamos em catarata, transplante de córnea, retina e refrativa. A catarata é o nosso maior volume de cirurgia. O transplante é nossa maior referência de serviço. Retina é área mais crítica da oftalmologia e estamos muito bem estruturados para atender esse setor como uma de nossas principais áreas. E também há a refrativa, que é onde há a melhor percepção de tecnologia por parte do

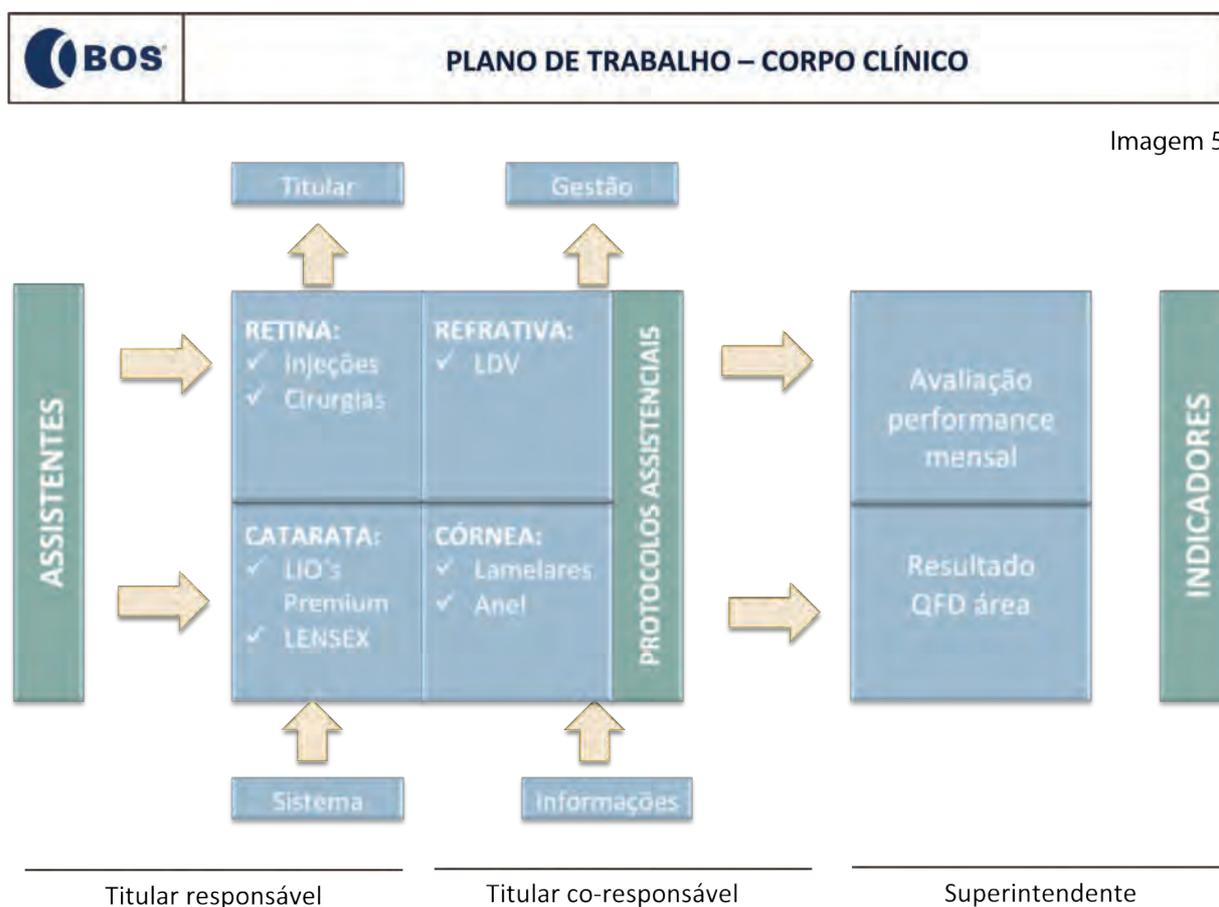


Imagem 5

O primeiro resultado desse modelo foi a utilização da tecnologia FEMTO para catarata que, triplicou nos primeiros meses.

Definimos que nossos quatro processos estratégicos são na verdade os nossos produtos estratégicos, que são consultas, exames, cirurgias e doação/transplante de córneas.

público. Pois, embora usemos equipamentos de última tecnologia em várias áreas, o paciente tem mais consciência quando após um procedimento de segundos, não precisa mais usar óculos. E isso é muito estratégico para a instituição. Estas são as quatro áreas principais, que representam a maior parte do nosso faturamento e é onde investimos e formamos mais.

# UNA-SE A SBAO E FAÇA DA GESTÃO UM DIFERENCIAL

Ao se tornar um membro da SBAO, você passa a ter acesso a inúmeros serviços e a troca permanente de informações. Além disso, para se manter capacitado e atualizado na área de gestão oftalmológica, você recebe vantagens como:

- Descontos especiais na inscrição em cursos e congressos da SBAO;
- Acesso a área restrita no portal da SBAO, contendo artigos, e outros conteúdos técnicos;
- Diploma de sócio;
- Assinatura da SBAO em Revista - Gestão em Oftalmologia;
- Espaço para divulgação do trabalho, através de artigos, no portal SBAO e na SBAO em Revista;

Acesse o [www.sbao.com.br](http://www.sbao.com.br) e saiba mais



Sociedade Brasileira de Administração  
em Oftalmologia

Palestrante, Bacharel em Direito, Bacharel em Jornalismo, Mestre em Science Politique – Université de Paris III (Sorbonne-Nouvelle) e Doutor em Ciências da Comunicação. Pesquisador e Consultor em Ética da UNESCO.



Ética é pensar a vida e viver o pensamento. Desde que o ser humano começou a registrar a sua história e a sua literatura, ficou evidente que a questão sobre a vida é preocupação essencial.

Afinal, temos o privilégio e a maldição da liberdade. Privilégio porque podemos fazer da nossa vida o que quisermos, maldição porque somos obrigados a fazer da nossa vida o que quisermos.

A moral, que é a própria capacidade que temos de dar rumos diversos a nossa existência, é nossa prerrogativa, mas ela é obrigatória. Não podemos escolher não escolher. Assim somos compelidos a pensar. Pensar a vida.

No princípio de toda reflexão moral encontra-se a infinitude. Pois são infinitos os caminhos potenciais. Um nanosegundo após o aparecimento da infinitude, somos acometidos pelo sentimento, que é a marca da moral livre: a angústia. Angustiar-

se nada mais é do que não ter ainda construídos parâmetros suficientes para escolher um caminho no meio dos infinitos.

A angústia é a nossa sina. Não senti-la significa não escolher. Basicamente, o ser humano é ser angustiado. E angústia não deve ser repudiada ou vilipendiada. Os manuais de autoajuda fazem de tudo para que não a sintamos. Por isso, devemos nos educar a bem receber angústia.

O verdadeiro sentimento da liberdade. Liberdade não é um carro conversível numa estrada costeira curvilínea. Liberdade é a cara franzida e retorcida de um cidadão indeciso que não sabe se será engenheiro ou pintor de óleo sobre tela.

A vida fora da angústia é uma vida desumanizada. Não digo que não seja prazerosa, é capaz que o seja até demasiado. Digo apenas que não é livre, e a liberdade é o sabor da nossa vida. Mas como ela é gourmet, é mesmo meio amarga.

# MÉDICOS EMPREENDEDORES: VOCÊS FAZEM CHECK UP SAÚDE DA ADMINISTRAÇÃO DE SUAS CLÍNICAS?



Para os que empreendem, tomadas de decisões estratégicas estão sempre presentes. É necessário olhar para frente no tempo, entender as necessidades dos pacientes e seus acompanhantes, organizar a vida financeira e tributária da clínica, treinar os funcionários e

estabelecer bom relacionamento com todos os envolvidos com a operação da clínica ou consultório.

Sem estes cuidados e tantos outros, as chances de sucesso a médio e longo prazos serão reduzidas drasticamente. O mercado hoje, não permite erros de



qualquer espécie, seja em relação à perda de pacientes atuais, ao não encantamento do paciente novo ou ainda, por permitir qualquer prejuízo tributário que leve a multas e outras penalidades, por exemplo.

O objetivo deste artigo e das palestras que ministrei no recente congresso da SBAO em São Paulo, tem relação com a postura do oftalmologista empreendedor, sócio de uma clínica ou dono do seu consultório, no que tange ao seu envolvimento com a administração de seu negócio.

A primeira colocação se refere às responsabilidades do sócio e do médico.

O sócio responde por todos os aspectos da clínica - desde responsabilidade técnica até processos trabalhistas, problemas tributários e fiscais, assim como a determinação do direcionamento de seu negócio ou seja, onde quer chegar, em que prazo e com que recursos humanos e financeiros.

Já o oftalmologista responde pelo atendimento médico de seus pacientes, promovendo a saúde, melhorando sua visão e proporcionando conforto visual, por exemplo.

Vale dizer, que é de fundamental importância que aqueles que já tenham suas clínicas ou consultórios ou aqueles que estão pensando em montar um ou outro, devem estar cientes de que existe um envolvimento contínuo e permanente na administração. Nenhum empreendimento funciona sozinho, sem atenção dos donos.

Sabemos que vocês, oftalmologistas, optaram pela medicina como carreira profissional. Mas não há opção de não se envolverem com os assuntos de gestão caso resolvam ter seus negócios próprios.

Mas, a boa notícia é que a administração também tem suas próprias ferramentas e que elas podem ser utilizadas largamente em clínicas e consultórios!

Na área de pessoal, por exemplo, existem técnicas de recrutamento, seleção, motivação, liderança e muitas outras. Em marketing, alternativas de criação e geração de valor no relacionamento

com os pacientes são ações importantes. Em informática, estão disponíveis inúmeras opções de sistemas de gestão, com itens que podem simplificar rotinas para a clínica, assim como para o paciente. Em cada aspecto do dia a dia existem possibilidades de uso destes instrumentos consagrados em outros setores de negócios, e que podem e devem ser trazidos para as clínicas!

Como donos de suas clínicas e consultórios, assim como em seres humanos, é muito importante o hábito de realização de check ups da saúde (administrativa e financeira) de seus negócios. É o que será tratado ainda neste artigo.

Como fazer esse check up? Assim como exames de sangue, por exemplo, a administração requer números para sua avaliação. E quais são necessários? Como obtê-los?

### Existem diversos indicadores que são facilmente obtidos em clínicas, como:

#### Contabilidade

Se os documentos de toda movimentação financeira da clínica forem enviados corretamente para o contador, então ele poderá fornecer balanço, balancetes e demonstrativos de resultados que já são excelente fonte de informações gerenciais. Balanço e balancetes informam a saúde econômica e financeira da clínica, ou seja, se está tendo lucro ou prejuízo e se tem liquidez para pagar suas contas. Também permite a comparação de desempenho entre os períodos apresentados.

Infelizmente, a realidade que vejo é a não utilização dessas peças contábeis, seja por desconhecimento de sua existência ou pelo mito de que os médicos não querem que os contadores saibam sobre sua movimentação financeira e seu patrimônio.

Digo mito, pois com a movimentação feita eletronicamente - emissão de notas fiscais, pagamentos, cobrança do convênios - esses dados já são plenamente conhecidos, tanto pelo fisco como por seu contador!

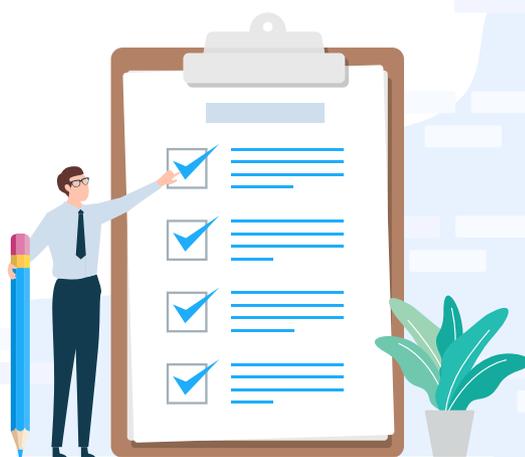
### Fluxo de caixa

Indica se há sobra ou falta de caixa no dia a dia - trata-se de uma conta simples entre o que se tem em banco e caixa, subtraindo-se as contas a pagar no período. A dificuldade está em prever corretamente o que há para entrar e sair do caixa. O importante é começar, já que a maior parte das contas são previsíveis e ao longo do tempo, será possível ter bases para uma previsão mais acurada.

**A própria clínica deve criar e acompanhar outros indicadores. Vamos a algum deles:**

- Evolução do valor gerado mensalmente pela clínica
- Número de pacientes atendidos - particulares e convênios
- Número de pacientes novos atendidos - particulares e convênios
- Tipos de procedimento realizados
- Percentual de pacientes atendidos - particulares e convênios
- Custos das linhas de serviços (consultas, procedimentos, cirurgias...)

- Perfil da agenda: horários e dias mais procurados
- Convênios com maior produção
- Tipo de procedimentos mais utilizados pelos convênios
- Desempenho de atendimento por médico (número de atendimentos, valor total, retenção de pacientes)
- Ticket médio por paciente, por atendimento, por convênio (por exemplo)
- Ociosidade na agenda dos médicos ou das salas de atendimento



Com essas informações (e com quaisquer outras que se deseje criar), será possível tomar decisões mais embasadas e estruturadas sobre a clínica. Perguntas como as que se seguem, poderão ser facilmente respondidas e com índice de acerto muito maior, quando baseadas em números do desempenho do próprio negócio:

**1.** Quais convênios trazem melhores resultados para a clínica?

=> Deverão ser considerados diversos aspectos: Número de pacientes atendidos, valor pago por procedimento, tempo de recebimento e glosas aplicadas.

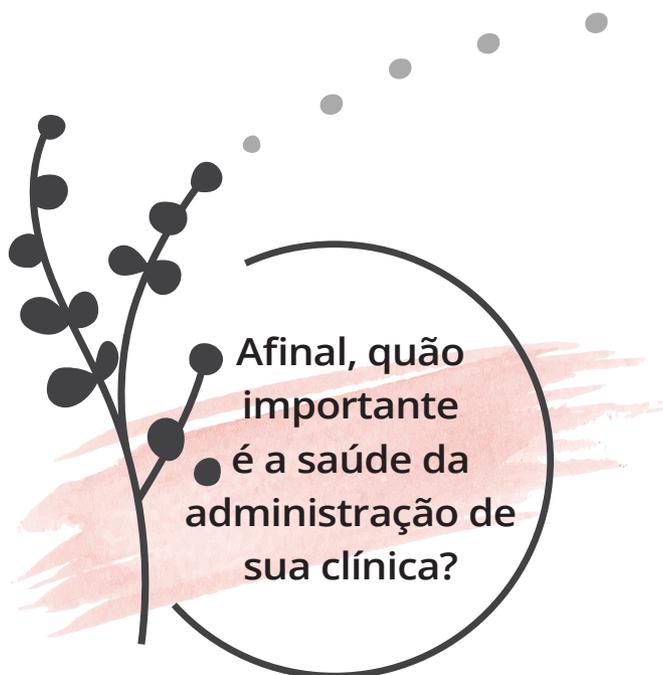
**2.** Qual será o melhor período para sair de férias ou para se reformar a clínica? O fluxo de caixa e a análise da agenda são fundamentais para responder.

**3.** Quais serviços são mais rentáveis ou mais deficitários para a clínica? Usando as informações de receitas e despesas rateadas por tipo de serviços, poderá ser calculado o resultado financeiro de cada um dos serviços.

**4.** Quais serviços são mais rentáveis ou mais deficitários para a clínica? Usando as informações de receitas e despesas rateadas por tipo de serviços, poderá ser calculado o resultado financeiro de cada um dos serviços.

**5.** Existem horários ociosos que poderiam ser melhor utilizados? Há algum padrão diário ou semanal que poderia ser notado e melhorado?

Cada médico empreendedor tem seus desejos e suas características. Por isso, nenhuma clínica é igual à outra. Assim, a performance de cada uma é individual. Indicadores podem até ser comparados, mas o importante é ter certeza de que tudo o que é feito em seu negócio é devidamente medido e analisado, para que medidas de melhorias possam ser tomadas e alcançadas.



# GESTÃO DE CUSTOS A BASE PARA NEGOCIAÇÃO E FORMAÇÃO DE PREÇO

*Uma informação essencial para gerir eficientemente a empresa*

Sempre que pensamos sobre as formas de melhorarmos as margens de lucro das instituições que administramos, ocorre fundamentalmente um pensamento inicial sobre nossos produtos/serviços e seus preços de venda. E partimos de um raciocínio que ao aumentarmos os preços, teremos um reflexo positivo nos nossos resultados. O que a princípio está correto, mas a essa equação temos que somar vários outros fatores que podem comprometer a estratégia ou até piorar nossa meta, tais como:

• *Em um mercado altamente competitivo, como aumentar o preço sem perder clientes?*

• *Quais são os clientes que proporcionam o maior e o menor retorno?*

• *Quais os produtos /serviços que são os mais atrativos, e qual a margem gerada?*

Considerando ainda o momento econômico do país, de uma economia que saiu da recessão, mas inicia um processo de melhorias muito tímidas, a forte redução do número de beneficiários na saúde suplementar nos últimos anos, o aumento nos planos de saúde (superiores a 13% ao ano, nos últimos 3 anos), e a receita unitária (o ticket médio) que os hospitais e clínicas vem recebendo das operadoras reduzindo

a cada ano, percebe-se que as instituições vão se adaptando para não perder faturamento. Hospitais e clínicas estão se ajustando a nova realidade, formando grandes grupos (Hospitalares e Clínicas) e desenvolvendo novos serviços (clínica popular, ocupação de espaços ociosos com atendimento de planos menos rentáveis, etc), e muitas fusões e aquisições também estão acontecendo (principalmente na Oftalmologia).



**Diretor Executivo da XHL Consultoria. Doutor em Ciências da Saúde pela UNIFESP/EPM – Custos em Oftalmologia. Especialista em Administração Hospitalar pela FGV-SP. Coordenador do Curso de MBA em Administração Hospitalar, pela Faculdade Unimed e professor de Custos em Saúde.**

Uma metodologia de custeio bem aplicada, torna-se uma arma poderosa para auxiliar a administração na condução do plano estratégico, contribuindo para o aumento do resultado da instituição, porém uma boa gestão de custos depende fundamentalmente do envolvimento de todos os gestores da instituição.

É preciso buscar o total conhecimento da origem de seus custos. São eles que possibilitam o mais completo entendimento sobre o negócio. Quem domina o conhecimento dos custos, leva vantagem no planejamento, nas negociações, e sai na frente dos concorrentes.

### Qual o sistema ou metodologia?

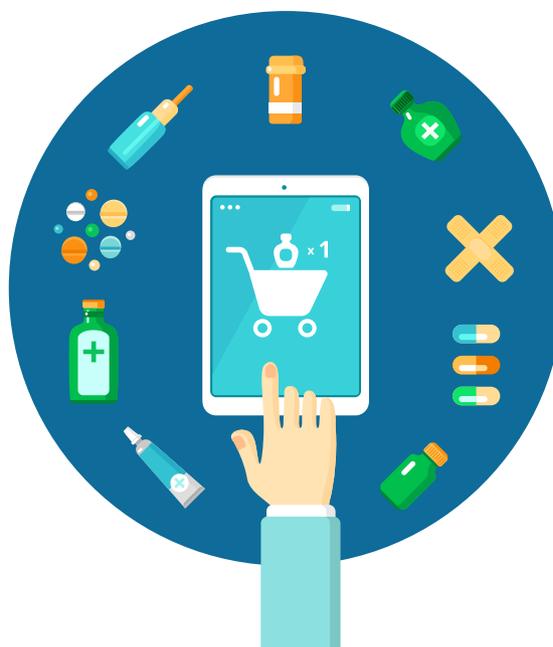
Atualmente existem sistemas de custos (software) integrados ou não, que se corretamente alimentados, geram as informações de custos e preços de forma dinâmica, prática e com um considerável grau de confiança, tornando o gerenciamento e análise dos custos muito simples e proporcionando diversos tipos de relatórios que facilitam muito nas negociações e nos processos decisórios. Além de ser um importante instrumento de avaliação do desempenho.

Obviamente o maior objetivo ao adotar uma gestão de controle e gerenciamento de custos em uma instituição é efetivamente saber o custo dos produtos e serviços. É importante ressaltar que somente saber a informação e não a utilizar, torna todo o trabalho de apuração sem sentido, ou seja, outros importantes objetivos da informação de custos são referentes

ao controle (gerenciamento dos custos) e ao uso da informação para tomada de decisão.

A apuração e análise dos custos é uma ferramenta de alto valor na gestão do negócio, propicia informações que auxiliam nas negociações com os clientes, principalmente no momento econômico atual, e nas discussões de novos formatos de remuneração. Mas como negociar com confiança, com margens cada vez mais apertadas se não conhecemos os custos? As informações sobre os custos respondem aos questionamentos com muita confiabilidade, além disso, proporciona um histórico de dados que possibilita o acompanhamento e a evolução da instituição, além de criar indicadores que podem nortear decisões de curto, médio e longo prazo.

A gestão dos custos deve servir de instrumento eficaz de gerência e acompanhamento dos serviços, gerando controles por indicadores financeiros, econômicos, de processos e rotinas, e de aproveitamento dos recursos disponíveis.





“Com a crise financeira e o crescente índice de desemprego no país, as instituições de saúde privadas terão de se reinventar nos próximos anos.

Adotar um novo modelo de gestão para reduzir os custos com o tratamento do paciente, conseguir recuperar os cerca de 3 milhões de beneficiários que deixaram os planos de saúde e manter a qualidade na prestação de serviços aos seus usuários.

No contexto atual das instituições de saúde, qualquer modelo de custeio que venha a adotar será salutar. O custeio direto e por absorção, por ser de mais fácil implementação, certamente trará resultados com mais rapidez para a organização que não estiver utilizando nenhum modelo ainda.

A gestão dos custos permitirá viabilizar processos mais seguros e, conseqüentemente, aprimorar a qualidade e a segurança da assistência prestada ao paciente”.

por Roberta Massa B. Pereira

O permanente acompanhamento dos custos, além de responder a todas as questões acima, permitirá a implantação de medidas corretivas que visam um melhor desempenho da instituição, com base na possível redefinição de processos, aumento de produtividade, racionalização do uso de capacidade produtiva ou outras medidas de forma rápida, eficiente e eficaz.

A informação referente aos custos deve ser muito bem elaborada. Somente com dados confiáveis podemos tomar decisões que podem mudar o resultado da empresa, além disso precisamos de informações rápidas, pois não é possível tomar decisões ou analisar os custos com três ou quatro meses de atraso.

Podemos ainda destacar um ponto fundamental no processo de apuração e definição dos custos: uma informação confiável. Com alta qualidade e apurada através de uma metodologia simples e comparável, já que não adianta adotar uma metodologia complexa, demorada e de alto custo, a informação deve ter um propósito rápido e conciso para a tomada de decisão, gerenciamento e controle.

Concluindo, enfatizo que considero muito delicado negociar a tabela de preços de um produto que não sabemos quanto custa. Como desenvolver uma tabela sem saber o custo real? Como aceitar a proposta de um cliente para um determinado serviço (exame, cirurgia) se não conhecemos o gasto efetivo de produção?

A formação de preços dos serviços leva em consideração o custo real, a aplicação de margens de lucro e os impostos incidentes sobre a receita. Com estes itens bem definidos nas negociações com os clientes, outras variáveis devem ser levadas em conta como: volume de atendimento, forma de pagamento



Com a gestão de custos algumas perguntas podem ser respondidas com muita rapidez, e clareza, por exemplo:

### Informações para valorização:

- Qual é o custo do exame, da cirurgia e da consulta?
- Qual o percentual de custos fixos e variáveis?
- Qual a margem de contribuição, por produto, serviço e operadora?

### Informações para controle:

- Quais as maiores variações mensais de custos? E porque?
- Qual o ponto de equilíbrio de algum serviço ou produto?
- Qual o custo da ociosidade?

### Informações para tomada de decisão:

- Qual o melhor preço para venda? Qual o valor mínimo que podemos aceitar?
- Terceirizar ou contratar?
- Qual o retorno do investimento?
- É factível ampliar a produção de determinado serviço ou produto?
- Quais os serviços ou produtos mais atrativos?

(conta aberta, “pacote”) prazo de pagamento, entre outros. Negociar é uma arte, mas torna-se bem mais fácil com informações confiáveis e adequadas.

Qual margem podemos aceitar, dependendo do volume e da ociosidade da instituição? Será que nos momentos de baixa ocupação não podemos atender pacientes/operadoras que proporcionam baixas margens? São perguntas que devem ser respondidas nos dias de hoje, pois se não fizermos, será cada vez mais difícil manter a instituição saudável.

Estamos passando por um momento econômico delicado e com extrema necessidade de praticarmos um aumento de produtividade (fazer mais com menos). Os ganhos são cada vez menores, exigindo muita competência na gestão dos negócios. Temos de conhecer os custos e administrá-los da melhor forma possível, pois a margem de lucro é cada vez mais apertada. As

instituições precisam conhecer quais são seus serviços mais promissores, com maior margem, estimulá-los e buscar novos instrumentos para negociar e tentar melhorar a margem dos demais. A gestão de custo pode não resolver todos os problemas, mas ajuda muito.



# PRÊMIO SBAO 2018

## OS PREMIADOS FORAM:

**1º Lugar:** Mensurando a Percepção da Qualidade na Experiência dos Pacientes no Hospital de Olhos Sadalla Amim Ghanem Através da Metodologia NPS - Net Promoter Score

**Autores:** Rodrigo Della Torres, Mirian Maria Marques Pinheiro, Anelize Luz de Mira, Janaina Balsanelli da Silva

**Instituição:** Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem - Joinville - SC

**2º Lugar:** Projeto Gestão do Corpo Clínico Metodologia de Avaliação de Desempenho Um desafio para Acreditação ONA Nível 3

**Autores:** Jonas Moreira, Aloma Costa, Lilia Muralha, Faiga Marques

**Instituição:** Hospital de Olhos Niterói - Niterói - RJ

**3º Lugar:** Auditoria Interna nos Processos e ou Serviços Hospitalares de Oftalmologia no Hospital de Olhos Raimundo Braga em Teresina-Piauí

**Autores:** Annyely Machado Medeiros

**Instituição:** CPO - Centro Piauiense de Oftalmologia - Hospital de olhos Raimundo Braga - Teresina - PI

## PREPARE-SE PARA O PRÊMIO SBAO 2020!

## DEPOIMENTOS



JANAINA BALSANELLI DA SILVA



É uma honra a conquista desse prêmio, pois é o reconhecimento de um trabalho realizado em equipe que demonstra a preocupação que a instituição HOSAG – Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem tem com seus pacientes, transformando sempre a expectativa em realidade.

Particularmente, esse primeiro lugar trouxe a certeza que estou no caminho certo, que estou efetivamente fazendo o que amo e com a instituição que tanto tenho orgulho de trabalhar há mais de 6 anos! Obrigada HOSAG, por proporcionar momentos únicos em minha vida!

Graduada em Gestão Financeira – Universidade Anhangüera Joinville/SC. cursando MBA Executivo em Gestão da Qualidade em Saúde e Acreditação Hospitalar – Faculdade Unyleya e Excelência Operacional na Área da Saúde - Lean Six Sigma – Albert Einstein Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa. Analista de Processos no setor de Gestão de Processos – Qualidade no Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem.



RODRIGO DELLA TORRES



A conquista desse prêmio foi um dos momentos mais importantes da minha vida profissional e um marco comprobatório na trajetória de qualidade, excelência e diferenciação do HOSAG - Hospital de Olhos Sadalla Amim Ghanem. Poucas organizações de saúde em nosso país conseguem atestar cientificamente, com dados confiáveis, de alta abrangência e capacidade comparativa, a percepção da qualidade dos clientes em relação a sua experiência no uso dos serviços ofertados. Eu e o HOSAG, acreditamos que a forma mais profunda de saber se uma instituição está cumprindo sua missão e, portanto, garantindo sua sustentabilidade, é mensurando sistematicamente a experiência dos clientes. Essa é a essência do NPS - Net Promoter Score, tema central do nosso trabalho à SBAO. Acreditamos que devemos nos empenhar em transformar nossos clientes em promotores entusiasmados, que comentam com os outros apenas coisas maravilhosas a nosso respeito. Esse é o caminho para a excelência, em todos os aspectos! O NPS reflete o quanto nós nos aproximamos da perfeição, quantas vidas tornamos melhor.

Graduado em Administração, Especialista em Gestão em Saúde. MBA em Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica pela UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa/PR. Mestrando em Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde pela UFRN. Avaliador líder homologado pela ONA - Organização Nacional de Acreditação desde fevereiro de 2013 e atuante pelo IBES - Instituto Brasileiro para Excelência em Saúde.



MIRIAM MARIA MARQUES PINHEIRO



A premiação é uma prova de que estamos no caminho certo em manter um canal aberto e transparente com todos os nossos pacientes. O NPS é um dos principais indicadores do hospital, e o resultado de excelência que obtivemos desde o início da implantação da metodologia reflete toda a importância que sempre dedicamos aos nossos pacientes, colocando-os em primeiro lugar e buscando melhorias constantes para atendê-los com qualidade e humanização. Além disso, esse reconhecimento enche todo o nosso time de orgulho e nos motiva ainda mais a continuar encantando nossos pacientes dia após dia.

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade da Região de Joinville. MBA em Gerência de Saúde, pela SOCIESC, Fundação Getúlio Vargas. Especializada em PDD/PAEX – Programa De Desenvolvimento De Dirigentes, Fundação Dom Cabral. Aprovada no programa de formação de avaliadores da Organização Nacional de Acreditação – ONA, 2017. Membro Titular da Sociedade Brasileira de Administração em Oftalmologia. Diretora do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem.



ANELISE LUZ DE MIRA



Estou honrada em conquistar o Prêmio SBAO, para mim é um grande prazer receber esse reconhecimento e acima de tudo fazer parte de uma instituição tão séria e única como o HOSAG.

Implantar a metodologia NPS - Net Promoter Score trouxe ainda mais credibilidade para este tão importante trabalho que desempenhamos, e o Prêmio SBAO só reafirma o nosso compromisso com a qualidade, segurança e excelência em todos os processos.

Agradeço ao HOSAG pela confiança, aos meus colegas também premiados pela parceria e a todos os nossos profissionais que proporcionam essa experiência tão brilhante aos nossos pacientes, demonstrando a cada dia o amor que tem pelas pessoas e pelo hospital.

Graduada em Pedagogia e Especialista em Pedagogia Empresarial com Ênfase em Gestão de Pessoas pela FGG (Faculdade Guilherme Guimbalá). MBA em Gestão de Clínica e Hospitais pela FGV (Fundação Getúlio Vargas). Gestora da Qualidade e SAC do Hospital de Olhos Sadalla Amim Ghanem.



## MENSURANDO A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA EXPERIÊNCIA DOS PACIENTES NO HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIM GHANEM ATRAVÉS DA METODOLOGIA NPS - NET PROMOTER SCORE

### 1. Resumo

**Introdução:** Nas últimas décadas observamos uma forte mudança de paradigmas em relação a importância e criticidade de se conhecer e atuar sistematicamente sobre as percepções dos pacientes/clientes no que tange suas experiências e percepções nos serviços de saúde. As novas gerações estão cada vez mais exigentes, pois possuem mais opções, informações e senso de comparação. Portanto, entender essa relação é um dos componentes principais para se mensurar o sucesso de uma organização. Em alinhamento a essa nova realidade, este tema foi se aprimorando e incorporando cientificidade, metodologias e iniciativas indispensáveis para garantir a eficácia, eficiência e efetividade, visto que, todos os esforços e demais resultados de uma organização são frutos da premissa básica de atender as necessidades e expectativas dos pacientes/clientes. Investir na melhoria dessa experiência é um diferencial estratégico e, por outro lado, coincide diretamente com a operacionalidade de uma das principais dimensões da qualidade: a cuidado centrado no paciente. **Objetivo:** Apresentar a reestruturação do SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente do HOSAG - Hospital de Olhos Sadalla Amim Ghanem com a aplicação e alinhamento do NPS - Net Promoter Score na mensuração da percepção da qualidade na experiência dos pacientes/clientes. **Materiais e métodos:** Utilizou-se para este estudo, as políticas, procedimentos e materiais elaborados e utilizados no HOSAG para implantação, realização e monitoramento sistemático das manifestações e percepções da qualidade dos pacientes/clientes, tendo como metodologia referencial o NPS. **Resultados:** Constatou-se diversas melhorias no processo de gestão da percepção da qualidade dos pacientes/clientes, desde a otimização e padronização dos processos e procedimentos internos do SAC, ampliação da amostragem de pacientes/clientes que participam das pesquisas, alinhamento científico e metodológico com a utilização do NPS, possibilidade de benchmarking de resultados com outras instituições que também utilizam o NPS, entre outros.

**Descritores:** satisfação do cliente/paciente, experiência do cliente/paciente, Net Promoter Score.

### 2. Introdução

O cuidado centrado no paciente é um dos fundamentos de gestão em saúde e, como fato concreto da qualidade, medível e especificável, foi evoluindo nos últimos anos e ainda está, de certa forma, em evolução. No início deste processo, a ênfase estava na satisfação e a sua inclusão estava explícita como dimensão e resultado do cumprimento das necessidades e expectativas em praticamente todos os esquemas de avaliação da qualidade utilizados. Pouco tempo depois, o conceito de satisfação como dimensão da qualidade começou a ser ampliado, concomitantemente ao de aceitabilidade. Ao mesmo tempo, tornava-se cada vez mais evidente a escassa operacionalidade das pesquisas de satisfação, por estas não serem capazes de identificar os seus determinantes, para modificar e melhorar a situação identificada. Assim, ganhou força outro tipo de enfoque e de pesquisas: os relatos do paciente, em que se avaliam não somente o nível de satisfação, mas fundamentalmente a percepções do cliente/paciente durante sua experiência no serviço de saúde. A transição de um resultado subjetivo (satisfação) para um objetivo (experiência) aconteceu de forma paralela a uma nova conceituação do ponto de vista do paciente como dimensão da qualidade. Isso possibilitou a inserção plena do termo "cuidado centrado no paciente", adotado oficialmente pelo IOM em sua publicação, no ano 2001, "*Crossing the Quality Chasm*" e utilizado hoje praticamente no mundo todo, até se converter, pelo menos em teoria, no eixo central das políticas de saúde de alguns países.

Do ponto de vista da gestão da qualidade, a atenção centrada no paciente implica, por um lado, em uma reorganização profunda de sistemas e processos assistenciais e, por outro em uma revisão e utilização de ferramentas de avaliação válidas e úteis para o seu monitoramento e melhoria contínua. É preciso construir ferramentas e indicadores que informem, de forma objetiva, até que ponto há ou não problemas relacionados à atenção respeitosa e participativa dos pacientes/clientes. Obviamente,

essas informações devem vir fundamentalmente, porém não exclusivamente, dos próprios pacientes/clientes, os principais atores que podem julgar e informar sobre sua experiência, pois, uma das melhores formas de saber se uma organização está cumprindo sua missão e melhorando a vida das pessoas é mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes/paciente.

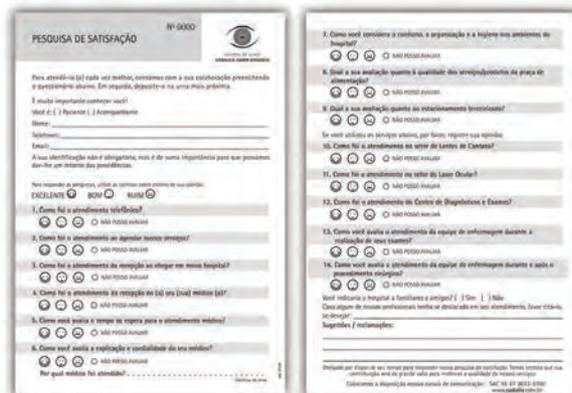
O conceito de experiência do paciente vem tomando espaço e ganhando importância nas instituições de saúde, passando a ser fundamental para gestores da área. Cada vez mais essas instituições buscam formas de aprimorar o seu atendimento, gerando fidelização e satisfação. A experiência dos pacientes/clientes diz respeito a como vivenciam ou percebem diversos aspectos relacionados ao cuidado em saúde que recebem e isso envolve as suas interações em todos os níveis de atenção, incluindo o ambiente da instituição e os profissionais que os atendem. É fato que os pacientes/clientes têm se tornado mais exigentes e têm buscado instituições de saúde que proporcionam um cuidado integral, holístico e humanizado. As opções de cuidado e tratamento em saúde são muitas e os meios de comunicação facilitam a busca e troca de informações.

Compreendendo e alinhado a todos estes aspectos o HOSAG - Hospital de Olhos Sadalla Amim Ghanem investe constantemente para que seus pacientes/clientes tenham a melhor experiência em todas os contatos e interfaces com a instituição, pois acredita que este é um diferencial estratégico, de sustentabilidade presente e futura e que pode trazer ainda diversos benefícios, tais como:

- Pacientes satisfeitos são mais engajados com seu próprio cuidado trazendo resultados clínicos mais satisfatórios.
- Pacientes/clientes que vivenciam uma experiência extraordinária são mais propensos a retornar e/ou indicar o serviço a seus parentes e amigos.
- Demonstrar esforços e interesses em melhorar a experiência do paciente/cliente influencia positivamente na reputação da instituição de saúde.
- Se os pacientes/clientes estão satisfeitos com a experiência, os resultados financeiros e de sustentabilidade da instituição serão eficazes.

Em 2014 o Sadalla implantou oficialmente seu SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente que realizava pesquisas de satisfação com aproximadamente 10 pacientes por médico, selecionados aleatoriamente. As perguntas eram roteirizadas e em média se atingia 300 pacientes contactados ao mês. Além disso, já se trabalhava com os formulários físicos de pesquisas de satisfação que se atingia em média 500 pacientes respondentes ao mês. Os dados das pesquisas por telefone e físicas eram compilados e gerava-se um índice de satisfação. A figura abaixo evidencia o modelo de pesquisa física utilizado no Sadalla para mensurar a satisfação do paciente até o ano de 2017.

**Figura 1 - Pesquisa de satisfação aplicada no Sadalla antes da Metodologia NPS**



Posteriormente, evoluindo nesse processo e, para mensurar sistemática e periodicamente a percepção da qualidade em relação a experiência dos pacientes, o Sadalla analisou criticamente e escolheu entre as principais metodologias existentes no mercado o NPS - Net Promoter Score, para direcionar toda a sua política de gestão das manifestações e experiência dos pacientes/clientes. Atualmente, o hospital continua utilizando o NPS como norteador de todas as práticas relacionadas a mensuração da percepção da qualidade dos pacientes/clientes, obtendo resultados significativos e diferenciados em relação ao mercado, o que demonstra o compromisso institucional com a qualidade e seu posicionamento estratégico.

### 3. Objetivos

#### 3.1 - Objetivo geral

- Apresentar a sistemática de gestão da percepção da qualidade na experiência dos pacientes/clientes no Sadalla através da metodologia NPS - Net Promoter Score.

#### 3.2 - Objetivos específicos

- Apresentar o processo de reestruturação do SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente a partir dos conceitos de experiência do paciente e do NPS.
- Apresentar a política de gestão das manifestações do cliente/paciente do Sadalla, com suas práticas e metodologias.
- Apresentar os resultados do NPS do Sadalla.

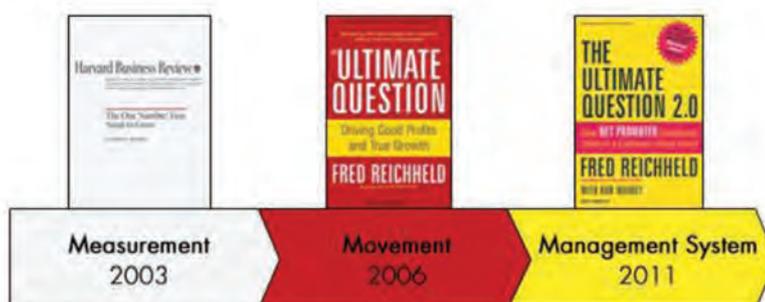
### 4. Materiais e métodos

#### 4.1 - Net Promoter Score

O NPS apareceu pela primeira vez em 2003, quando Fred Reichheld publicou um artigo intitulado "One Number You Need to Grow" na Harvard Business Review e posteriormente em 2006 o artigo "The Ultimate Question". Fundador da prática da lealdade, ele foi considerado o "papa" da lealdade pelo jornal The Economist. Reichheld percebeu que as pesquisas tradicionais de satisfação não tinham o poder de mensurar o grau de lealdade dos clientes com razoável precisão, além de serem maçantes, cansativas, desfocadas e de baixo retorno. Juntamente ao time de sua organização, a *Bain & Company*, ele aprofundou suas pesquisas em busca da descoberta sobre qual era a pergunta que se mostraria mais precisa em prever a percepção da satisfação dos clientes. Seus estudos convergiram para um método simples e prático de classificação da experiência dos clientes.

Para Reichheld, baseando-se em uma única pergunta o NPS utiliza-se de uma métrica muito simples, variando numa escala de 0 a 10. Os clientes respondem a seguinte pergunta: "Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?", podendo também as empresas realizarem mais uma outra pergunta: "Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu?".

**Figura 2 - Linha do tempo do Net Promoter Score**



Graças a simplicidade da escala de 0 a 10 as organizações podem mensurar rapidamente os sentimentos e as percepções de seus clientes. A segunda pergunta permite saber o motivador dessa postura nas palavras dos próprios clientes, evitando as distorções impostas pelas respostas prontas das pesquisas de satisfação tradicionalistas.

Cada grupo de clientes apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes, sendo que, cada um requer um conjunto específico de medidas da organização:

- **Promotores:** clientes que dão nota 09 ou 10, indicam que tem uma experiência incrível na organização. São leais, entusiastas e falam bem da organização para todos. São indivíduos que se dispõem a responder a pesquisa, oferecendo feedback construtivo e sugestões. As organizações devem cuidar para manter o entusiasmo dos promotores e desenvolver formas para aumentar essa categoria.
- **Neutros:** clientes que dão nota 07 ou 08 são passivamente satisfeitos, quase não fazem recomendações e, quando fazem, é com ressalvas e sem entusiasmo. Se a concorrência tiver uma oferta mais atraente, o mais provável é que eles debandem para o outro lado. Eles agregam pouca energia a organização e não podem ser contabilizados com ativos de longo prazo. A meta da organização em relação a essa categoria deve ser melhorar o máximo possível seus serviços e processos para encantar esses clientes e transformá-los em promotores.
- **Detratores:** clientes que dão nota 06 ou inferior a ela, estão insatisfeitos, decepcionados, se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a organização a familiares e/ou amigos. Organizações com clientes detratores devem investigar a causa da insatisfação, desculpar-se e apresentar soluções para o problema, focando na construção de barreiras que eliminem a reincidência.

**Figura 3 - Classes de pontuação e classificação do NPS**



Conforme as notas do NPS a organização é classificada em 04 zonas, que definem quão bem está em relação a percepção da qualidade na experiência do paciente.

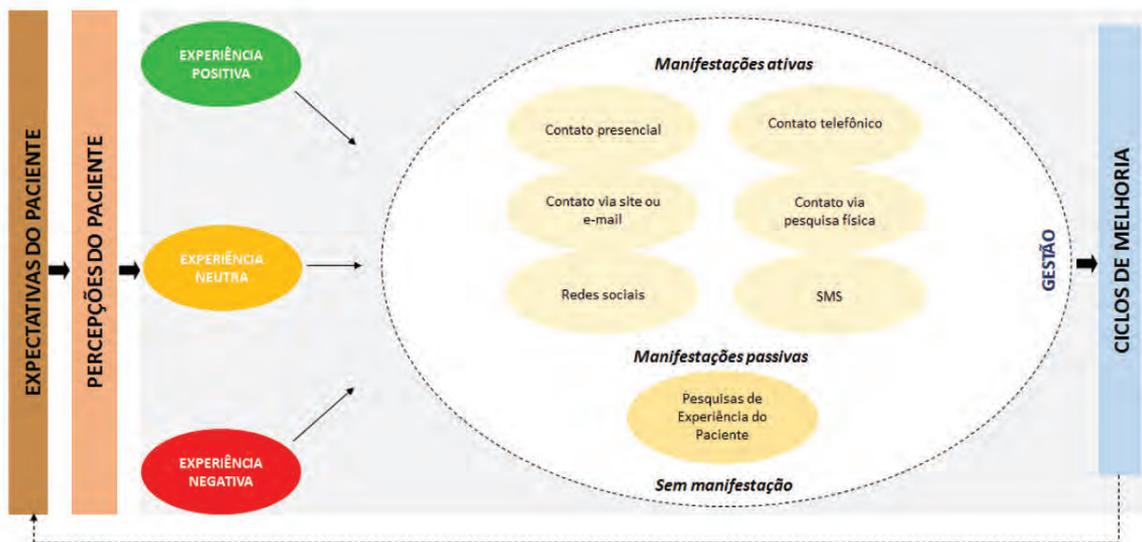
**Figura 4 - Zonas de classificação do NPS**



#### 4.2 - A gestão da experiência do paciente no Sadalla

A gestão da experiência do paciente no Sadalla está pautada no seguinte diagrama:

**Figura 5 - Diagrama da experiência do paciente do Sadalla**



Após qualquer tipo manifestação (ativa ou passiva) a equipe do SAC avalia a criticidade da manifestação, sendo que, em caso de manifestações negativas as mesmas são classificadas em:

- **Casos críticos:** o gestor envolvido recebe a manifestação via sistema Interact, devendo elaborar um plano de ação para investigação, análise e tratativa da manifestação. Ao final das análises o paciente/cliente é contatado via telefone e/ou ofício, recebendo um parecer sobre todo o encaminhamento e resoluções.
- **Casos não críticos:** neste caso o SAC efetua o registro via sistema Interact, porém, não há obrigatoriedade de um plano de ação formal. Os dados destas manifestações são acompanhados e havendo aumento significativo das manifestações, ações podem ser replanejadas, conforme análise crítica da direção, gestores e do próprio SAC.

##### 4.2.1 - Manifestações ativas

- **Contato telefônico:** os pacientes/clientes podem manifestar suas reclamações, sugestões ou elogios através de contato telefônico com o SAC. As ligações são atendidas pela profissional responsável pelo setor e o registro da manifestação é realizado via sistema Interact. O SAC envia a manifestação via sistema Interact para o gestor da área. Quando a manifestação for negativa, um plano de ação formal deve ser estabelecido contemplando o detalhamento da investigação, análise e tratativa da manifestação. A aprovação da análise e dos planos de ações estabelecidos é realizada pelo SAC e o monitoramento da eficácia do plano de ação é realizado pelo gerente da área.
- **Contato presencial:** durante o atendimento no Sadalla, os pacientes/clientes podem manifestar suas reclamações, sugestões e elogios diretamente para os colaboradores. O

Serviço de Atendimento ao Cliente avalia a manifestação e, se necessário, envia a manifestação via sistema Interact para o gestor da área. Quando a manifestação for negativa, um plano de ação formal deve ser estabelecido contemplando o detalhamento da investigação, análise e tratativa. A aprovação da análise e dos planos de ações estabelecidos é realizada pelo SAC e o monitoramento da eficácia do plano de ação é realizado pelo gerente da área. Para casos de manifestações de pacientes/cliente aos médicos e colaboradores fora das dependências do hospital, os mesmos devem acionar o SAC para realizar o registro da manifestação no sistema Interact, sendo posteriormente seguidas as etapas descritas no contato presencial. Em casos de manifestação sobre o corpo clínico o SAC é acionado para atender este paciente/cliente, registrar a manifestação e realizar as devidas tratativas.

- **Contato via site ou e-mail:** essas manifestações são recebidas diretamente pelo SAC e na sequência são registradas no sistema Interact, bem como, avalia a manifestação, se necessário faz contato com o paciente/cliente para obter maiores detalhes da ocorrência e na sequência enviará a manifestação via sistema Interact para o gestor da área. Quando a manifestação for negativa, um plano de ação formal deve ser estabelecido contemplando o detalhamento da investigação, análise e tratativa. A aprovação da análise e dos planos de ações estabelecidos é realizada pelo SAC e o monitoramento da eficácia do plano de ação é realizada pelo gerente da área.

- **Contato via redes sociais:** o setor de Marketing do Sadalla e o SAC fazem o acompanhamento das mídias sociais (Facebook, Instagram, Youtube e Google) juntamente com a agência digital contratada para o serviço. Essas manifestações são monitoradas e seguem o processo abaixo:

- **Comentários negativos na página do Facebook, Instagram, Youtube e Google:** o setor de Marketing envia a manifestação por e-mail ao SAC o qual dá andamento nas tratativas e alimenta as informações de data, nome do manifestante e o comentário, retornando com a resolução da manifestação. Posteriormente, o Marketing insere a resposta final do SAC na planilha de acompanhamento e responde formalmente para o manifestante no canal de comunicação que foi realizado o comentário.

- **Comentários positivos na página de avaliação do Facebook e Google:** o SAC realiza semanalmente um acompanhamento das avaliações do Sadalla, para identificar as manifestações positivas e registrar no sistema Interact como manifestação ativa (elogios).

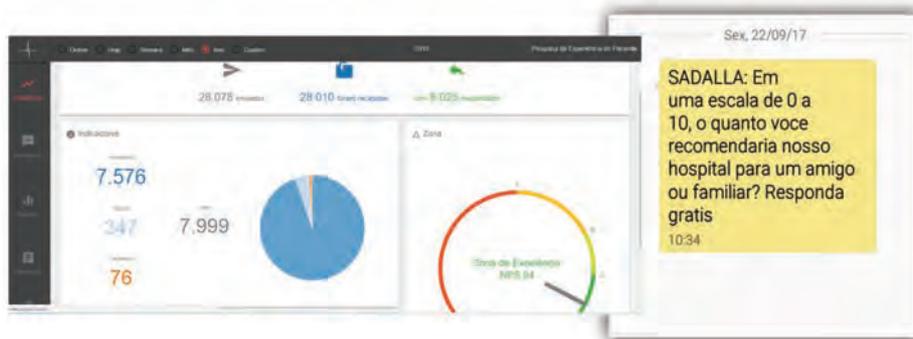
- **Contato via pesquisa física:** o Sadalla dispõe de urnas alocadas em pontos estratégicos de circulação de pacientes/clientes. Essas urnas são abastecidas com formulários específicos para manifestação das sugestões, elogios e reclamações, os quais são padronizados e seguem a metodologia do NPS. Uma vez por semana as pesquisas são recolhidas pelo SAC e digitadas no sistema Interact. O SAC envia a manifestação via sistema Interact para o gestor da área. Quando a manifestação for negativa, um plano de ação formal deve ser estabelecido contemplando o detalhamento da investigação, análise e tratativa. A aprovação da análise e dos planos de ações estabelecidos é realizada pelo SAC e o monitoramento da eficácia do plano de ação é realizado pelo gerente da área. As etapas de análise e plano de ação seguem os critérios definidos nos demais tipo de contato.

Figura 6 - Urna e pesquisa física do HOSAG



- **Contato via SMS:** o Sadalla envia para todos os pacientes que passaram por consulta médica e reconsulta uma mensagem de texto com uma pergunta de percepção da qualidade, com base na metodologia NPS. O envio e recebimento dos dados são gerenciados pelo SAC, através de uma plataforma virtual com painel de gestão exclusivo. As etapas de análise e plano de ação seguem os critérios definidos nos demais tipo de contato. É importante ressaltar que esse canal de pesquisa só foi possível adequar após utilização da metodologia NPS.

Figura 7 - Sistema de envio de pesquisas por SMS - HOSAG



#### 4.2.2 - Fechamento do loop - pacientes detratores

Após ações corretivas o SAC realiza um novo contato com o paciente/cliente para realizar o fechamento do loop, identificando se o manifestante está de fato satisfeito com a tratativa proposta e para se colocar à disposição caso exista alguma demanda. Este contato pode ser via telefone, e-mail ou presencialmente no hospital e deve ser registrado no sistema Interact para acompanhamento e gerenciamento dos fechamentos do loop.

#### 4.2.3 - Tratativas para a equipe médica

Quando a manifestação apresentar queixas relacionadas ao corpo clínico, o SAC é responsável pelo fluxo dos encaminhamentos e monitoramentos da manifestação, desde a conversão do formulário para tratativa, aceite, análise inicial, plano de ação e execução, o que engloba retorno ao manifestante, bem como, tratativa junto aos médicos e gerência.

#### 4.2.4 - Feedback das pesquisas ao Corpo Clínico

Mensalmente o SAC elabora e divulga um edital individual para cada médico que contempla o seu resultado específico no NPS, os elogios do mês, bem como, os pontos a desenvolver com base nas manifestações mencionadas na pesquisa de experiência do paciente.

**Figura 8 - Edital de divulgação individual por Médico**



### 4.3 - Interface com a comissão de ética médica

Ao final de cada mês o SAC elabora um relatório para a comissão de ética médica com os casos críticos relacionados ao corpo clínico mencionados nas manifestações e pesquisas de experiência do paciente. O comitê analisa individualmente cada item e define pelas ações a serem encaminhadas.

## 5. Discussão Final

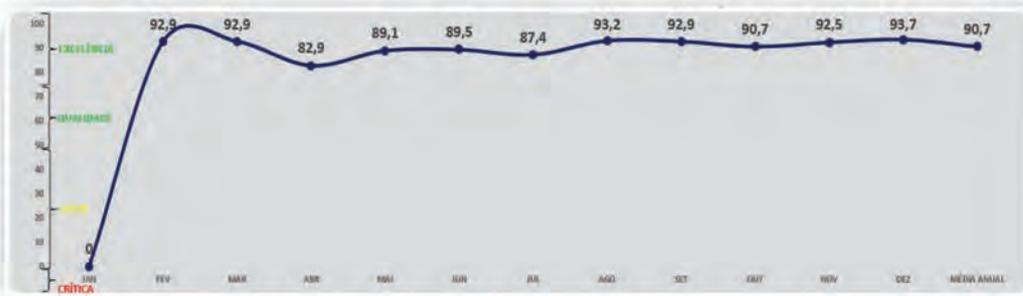
O NPS é uma metodologia revolucionária, mutável, flexível, de fácil entendimento, de métrica simples e baixíssimo custo. É uma poderosa ferramenta que tem demonstrado sua eficácia quando organizações dos mais diferentes nichos de mercado fazem uso correto de sua metodologia, comprovando o crescimento qualitativo e quantitativo da organização após a aplicação. Não basta apenas conhecer a ferramenta, mas as organizações precisam saber como trabalhar com ela em seu dia a dia, gerando melhorias operacionais e dando autonomia as equipes para melhorar a experiência dos clientes/paciente em todas as fases de interação com a instituição.

Mensurar o NPS é só uma das partes importantes da equação. No Sadalla, o NPS demonstrou ser um excelente indicador de lealdade do paciente/cliente e, seu uso ajudou a estimular o aumento da qualidade. Tornou-se tema constante das discussões de nossas equipes e é tratado como um verdadeiro empreendimento científico, sendo as atividades de amostragem, pesquisa, análise e interpretação executadas com extremo rigor e disciplina. Para o Sadalla a mobilização do paciente/cliente é uma jornada e um processo de melhoria que nunca termina. É bem mais rápido e eficaz aprender com essas experiências, ajustando o processo e as atividades ao longo do caminho, de modo a se tornar continuamente mais estratégico e competitivo.

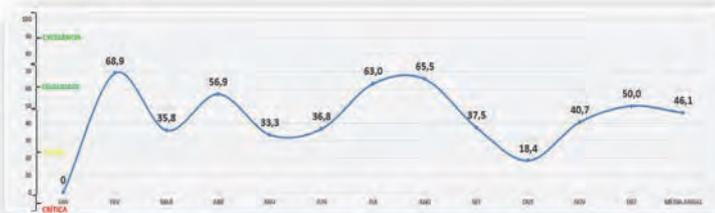
## 6. Resultados

Abaixo pode-se visualizar os resultados das pesquisas de percepção da qualidade da experiência dos pacientes referente ao ano de 2017. Conforme o site NPS benchmarks (<http://www.npsbenchmarks.com>) o resultado médio do NPS de hospitais e instituições de atenção a saúde é de 76. Pode-se evidenciar que o Sadalla está acima da média em todo o período, comprovando o compromisso da instituição com a qualidade e com a experiência extraordinária do paciente/cliente.

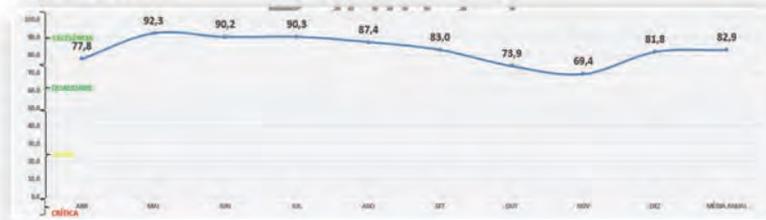
### 6.1 - NPS geral



## 6.1 - NPS ativa



## 6.1 - NPS escrita



## 6.1 - NPS SMS's



Além de obter o resultado do NPS acima da média comparado a outras instituições, toda a mudança de metodologia utilizada, trouxe diversos benefícios para o processo do SAC, podemos destacar como principais:

- Pesquisas mais objetivas, pois através de uma única pergunta é possível entender a percepção do paciente/cliente;
- Aumento da taxa de respondentes das pesquisas de 5% para 28%, especialmente após o envio de pesquisas com a metodologia NPS por SMS;
- Tabulação, monitoramento e análise das pesquisas mais rápido e confiável;
- Cálculo da satisfação mais confiável, sendo que a base se trata de uma metodologia científica;
- Cálculo mais fiel da satisfação do paciente/cliente uma vez que todos os canais de pesquisa do hospital utilizam a mesma metodologia, conseqüentemente, a mesma base de cálculo.

## 7. Referências Bibliográficas

Institute of Medicine. Crossing the Quality Chasm: A New Health System For The 21st Century, 2001.

REICHHELD, Frederick F., The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 2003.

REICHHELD, Frederick F.,- A pergunta definitiva 2.0: como as organizações que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Tradução Bruno Alexander e Luiz Otávio Talu. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Organização Nacional de Acreditação. Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde. São Paulo: Organização Nacional de Acreditação; 2018. 151 p.

	<b>Trabalho:</b>	<b>Autores:</b>	<b>Instituição:</b>
1	<b>Projeto Gestão do Corpo Clínico.</b> Metodologia de Avaliação de Desempenho Um desafio para Acreditação ONA Nível 3	Jonas Moreira Aloma Costa Lilia Muralha Faiga Marques	Hospital de Olhos Niterói RJ
2	<b>Uma Assistência Limpa é uma Assistência Mais Segura</b>	Claudia Pinto Correia Cristiane Dorizoti Hirai Cristiane Relíquias de Oliveira Ricardo Fernandes	Retina Clinic São Paulo SP
3	<b>Projeto Trilha do Paciente - Escritório do Cuidado Centrado do Paciente</b>	Solange Silveira Ana Alice Almeida Jonas Moreira Faiga Marques	Hospital de Olhos Niterói RJ
4	<b>Mensurando a Percepção da Qualidade na Experiência dos Pacientes no Hospital de Olhos Sadalla Amim Ghanem Através da Metodologia NPS - Net Promoter Score</b>	Rodrigo Della Torres Mirian Maria M. Pinheiro Anelize Luz de Mira Janaina Balsanelli da Silva	Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem Joinville - SC
5	<b>Auditoria Interna nos Processos e ou Serviços Hospitalares de Oftalmologia no Hospital de Olhos Raimundo Braga em Teresina-Piauí</b>	Annyely Machado Medeiros	CPO - Centro Piauiense de Oftalmologia Hospital de olhos Raimundo Braga Teresina - PI
6	<b>Produção em Tempo Real: Como a Gestão a Vista Facilita a Tomada de Decisão no Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem</b>	Mirian Maria M. Pinheiro Daiani Cristini Batistti Laís Braido	Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem Joinville - SC
7	<b>Implantação da Linha de Cuidado de Facectomia em Hospital Oftalmológico</b>	Adriana Jacira M. Palácio Nathalia de Nazaré R. da Costa Rodrigo Faeda Dalto Karol Arruda Magalhães	HRO - Hospital de Referência Oftalmológica - São Luis - MA
8	<b>Aplicação do NPS (Net Promoter Score) como Ferramenta para Avaliação da Satisfação do Paciente em Hospital Oftalmológico</b>	Natália Sousa Froz Nathalia de Nazaré R. da Costa Arthur R. Heineck Guilherme Lima Palácio	Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem Joinville - SC
9	<b>Fortificação da Cultura de Segurança do Paciente em um Hospital de Oftalmologia, Através das Ferramentas LEAN, com Melhora na Prevenção de Eventos com Danos em 357,14%</b>	André de Barros Ferreira Ricardo Fernandes Nathalia Queiroga de Andrade	OCULARE - Hospital de Oftalmologia Belo Horizonte MG
10	<b>Análise da Demanda do Mutirão de Catarata</b>	Ana Carolina Dalarmelina Stella P. Jardim Suelen R. Miranda P. Duarte	Faculdade de Medicina de Itajubá - Pouso Alegre - MG
11	<b>Governança Clínica: Sua Contribuição para Segurança e Qualidade no Atendimento</b>	Juliana Rodrigues de Souza	Hospital de Olhos Rui Marinho - Belo Horizonte - MG
12	<b>Utilização da Ferramenta LEAN - POKA YOKE, na Economia Anual de R\$ 5.662 com Recursos Hídricos, Correspondendo a 285.130 Litros de Água, Antes Desperdiçados</b>	André de Barros Ferreira Ricardo R. de Castro Teixeira Djalma Tobias Pereira	OCULARE Hospital de Oftalmo- logia - Belo Horizonte MG

# PESSOAS, PROCESSOS E RESULTADOS



Nosso objetivo é a conscientização das pessoas para que possamos conhecer os caminhos que nos forneçam resultados positivos. Conhecendo e analisando os passos para uma gestão de sucesso, fica mais fácil perceber o quanto podemos contribuir com ações de melhoria que equilibram e transformam o Setor de Faturamento.

## ROSANGELA MONTEIRO

Administradora, Consultora em Faturamento Hospitalar e Diretora Administrativa FAT Faturamento Hospitalar



### *Importância das pessoas: Conhecimento e motivação.*

Pessoas movem os processos. O treinamento permanente, o envolvimento nas rotinas de análise dos itens passíveis de faturar e profissionais flexíveis às mudanças ocorridas de forma constante, são nossos objetivos. Faz parte do perfil do Faturista ser organizado, possuir conhecimento adequado, buscar metodologias que facilitem alcançar as metas traçadas pela Administração, possuir comunicação sempre presente e atenção focada nos resultados apresentados pelos relatórios

gerenciais, emitidos pelo Sistema Informatizado de Faturamento.

O Líder tem papel fundamental no desenvolvimento de pessoas, por ser um facilitador criando conscientização em equipe. Para toda empresa crescer, o Líder deve crescer primeiro, estar presente em ações e ser um espelho onde a equipe se reconhecerá. "Não posso ensinar o que não conheço."

Atitudes positivas geram estímulos que produzem crescimento e assertividade.

### *Conhecer os processos envolvidos no setor de faturamento*

Todo o processo estruturado deve ter início, meio e fim. O profissional deve conhecer todas as rotinas orientadas pelas Operadoras.

A maior ferramenta de trabalho do faturista é o sistema informatizado. Mas ressalvo: sistema parametrizado corretamente e utilizado em sua totalidade. Identificamos que grande parte das Clínicas visitadas em nossas Consultorias, encontram dificuldades operacionais e de conhecimento específico, no lançamento correto das informações no sistema de faturamento da sua empresa.

Os contratos de prestação de serviços médicos e os aditivos não estão completos no processo de contratualização. Identificamos profissionais que optam por fazer fechamento de lotes eletrônicos direto no portal da operadora, sem antes lançar em seu sistema interno. Não fazem a ação correta por desconhecimento ou ausência de treinamento.

Resultado: Pulam etapas importantes do processo por desconhecimento ou inconscientemente, boicotam informações gerenciais importantes que

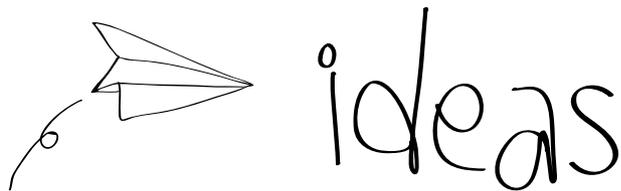
facilitariam repasses de produção, controles de envio e recebimento de faturas, indicadores e produção no setor financeiro.

O papel do negociador junto ao contrato e do líder, acompanhando este processo, será de grande relevância. Necessitamos conhecer o prazo definido de reajuste, saber a data pactuada de aniversário no contrato e cuidar para emitir a carta com solicitação de reajuste, sessenta dias antes do prazo definido no contrato. Será necessário concluir todas estas etapas para que os valores de serviços e pacotes não permaneçam congelados.

O processo de recurso do que não foi pago ou a glosa propriamente dita, deve ser observado com atenção. A análise dos acertos e erros existentes nas faturas nos dá segurança em ações preventivas. A glosa é o resultado de um erro não pesquisado ou observado adequadamente. O treinamento torna-se eficaz quando aprendemos com os erros, e o "recurso das glosas" um grande aprendizado.

*“Sem reflexão o aprendizado ficará sempre comprometido.”*

Existe sempre a necessidade de rever o que não recebemos, caso contrário nosso financeiro fica prejudicado. As negociações contratuais, aditivos de extensões de atendimento e reajustes tem forte papel.



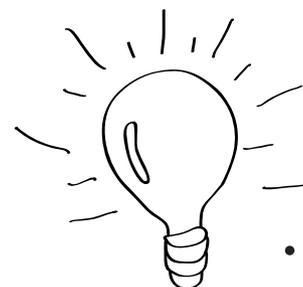
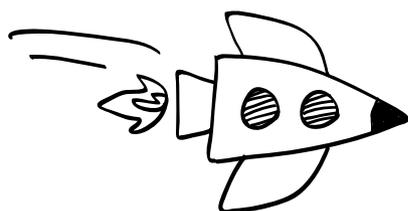
### *Nossa busca: Resultados*

Produtividade é a capacidade de aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis. Nas estatísticas gerenciais acompanhamos os resultados, que muitas vezes não é o esperado, mas a análise é necessária e devem acontecer mudanças de paradigmas quando identificamos resultados negativos que comprometam a meta.

Uma meta não é um desejo ou um sonho. Ela é o resultado de uma pesquisa, de relatórios operacionais e gerenciais. Quando fazemos um investimento no setor de recursos de glosas,

gastamos com auditoria, sistema informatizado e moderno que aponte a glosa, e controle o recurso a ser pago com relatórios abrangentes. Quando nosso objetivo maior for trabalhar a prevenção da glosa, o treinamento de pessoas e processos inibem os erros.

Pessoas preparadas, com hábitos e comportamentos que ativem e sustentem os resultados planejados, contribuem para o atingimento de nossas metas financeiras e de crescimento. Adquirir um olhar mais estratégico colocará a empresa no caminho certo da produção.



# E POR FALAR EM ENTREVISTA, AQUI VÃO ALGUMAS DICAS

Contratar bem sempre foi importante em qualquer organização. É a porta de entrada para a configuração da equipe que irá inclusive determinar o sucesso do negócio.

Mas, se selecionar é tentar fazer uma previsão de comportamento futuro do candidato, como cada serviço de saúde, dentro de suas características e dimensões, pode proceder de forma que possa realizar processos de seleção realmente efetivos, que alcance os objetivos necessários?

É preciso lembrar que previsão de comportamento futuro é de grande complexidade, onde, dependendo das técnicas utilizadas, existe uma enorme e perigosa margem de erro, podendo causar impactos financeiros, legais e na imagem do serviço.

Desta forma, o momento da contratação é sempre complexo e com muitos questionamentos: onde recrutar, como selecionar, quais ferramentas utilizar neste processo?

É frequente observarmos organizações realizando processos seletivos, utilizando ferramentas para as quais não estavam preparadas adequadamente para interpretar e obter conclusões mais precisas sobre os candidatos. É o caso por exemplo dos testes psicológicos, dramatizações e dinâmicas de grupo. É comum observarmos interpretações limitadas e muitas vezes errôneas dos resultados obtidos e mesmo da condução do processo por pessoas despreparadas.

Quando lidamos com pessoas é preciso muita cautela com os aspectos técnicos, humanos e éticos dos processos, para evitarmos as “armadilhas” das incorreções.



A entrevista é o instrumento que nunca cai de “moda”, e vem sobrevivendo garbosamente a todos os modismos e novas formas de procedimentos nos processos seletivos. O problema está também no preparo do entrevistador, uma vez que frequentemente encontramos entrevistados melhor preparados para a entrevista do que o entrevistador.

A quantidade de informações disponíveis para os candidatos, sobre como se portar, o que dizer, como se vestir, sorrir, olhar durante uma entrevista é muito grande. Se o candidato se propuser a se preparar para este momento, certamente encontrará um rol de informações bastante amplo, fazendo com que, muitas vezes, não se comportem com tanta espontaneidade, mas sim, focados no que o entrevistador quer ver e ouvir.



É claro que é preciso considerar também que o candidato que se prepara para a entrevista, denota um comportamento positivo de preocupação em aprender e se posicionar melhor no mercado, e isto também é uma característica importante.

O problema está no entrevistador, que não estando preparado terá dificuldades em conhecer e identificar corretamente no candidato as características que ele gostaria de encontrar.

### ASSIM, SEGUEM ALGUMAS DICAS IMPORTANTES PARA OS ENTREVISTADORES:

- 1.** Procure se preparar para a entrevistar os candidatos. Leia antes o currículo dele e outras informações adicionais que você possa obter. Faça um roteiro de perguntas importantes e questões que precisem ser esclarecidas. Sempre pensando naquilo que o serviço de saúde precisa e está buscando.
- 2.** Durante a entrevista, evite perguntas que possam trazer respostas monossilábicas como sim ou não, mas respostas que requerem explicações maiores sobre o questionamento. Por exemplo: Faça uma análise de como você vê o mercado de trabalho hoje.
- 3.** Observe cuidadosamente os comportamentos do candidato durante a entrevista, mas mantenha a mente aberta, não tire conclusões precipitadas e procure esclarecer melhor os pontos que te “incomodam”.
- 4.** Não se deixe levar pelas aparências, elas podem facilmente nos enganar.
- 5.** Entrevista precisa de local adequado, sem interrupções. Prepare antes o lugar onde ela acontecerá. Se possível, saia também da sala com o candidato, mostre a ele algum setor da clínica, isto te dará a oportunidade de observar outros comportamentos além daqueles que surgem no ambiente de mesa e cadeira com entrevistado e entrevistador sentados.
- 6.** Ainda sobre o local da entrevista, você pode deixar na sala alguns objetos que poderão ser utilizados para explorar o comportamento do candidato. Por exemplo, quadros e logo da organização. Use sua imaginação, mas saiba muito bem onde você quer chegar.
- 7.** Estabeleça um clima de empatia, deixe o candidato à vontade, coloque ele em uma “zona de conforto”. As chances de se obter respostas e comportamentos mais autênticos serão maiores.

É claro que este é um assunto importante, sobre o qual poderíamos aprofundar muito mais na análise, mas o que pretendo é deixar pistas importantes para que entrevistadores, que não estejam preparados adequadamente, possam começar a refletir sobre a importância de buscar conhecimentos e habilidades fundamentais para que se possa ter uma chance maior de contratações mais assertivas, do ponto de vista das necessidades do serviço médico.

**O escritor Anthony Robbins disse:**

**“O ENCONTRO DA PREPARAÇÃO COM A OPORTUNIDADE GERA O REBENTO QUE CHAMAMOS SORTE.”**

# DICAS PARA UM MARKETING DIGITAL MAIS EFICIENTE

Administradores, Empresários, Diretores, Gerentes e pessoas interessadas em obter resultados significativos em seu negócio, a sua presença online pode ajudar sua marca a crescer.

## O QUE É MARKETING DIGITAL?

Marketing Digital é promover produtos ou marcas por meio de mídias digitais. Ele é uma das principais maneiras que as empresas têm para se comunicar com o público de forma direta, personalizada, e no momento certo.

Na gestão de marketing, o administrador é responsável por definir metas e estratégias de atuação de uma empresa. Ele avalia e estuda as necessidades, hábitos e desejos do público-alvo; além de desenvolver serviços e produtos, e planejar as vendas, do cronograma ao monitoramento dos resultados.

## TENDÊNCIAS DE MARKETING

### 1- Conteúdos Relevantes

Qualidade é importante. Não precisamos de mais conteúdo. Precisamos de conteúdo mais relevante.

### 2 - Influenciadores

O influenciador é mais que uma figura digital. Ele entende seu público, utiliza a mesma linguagem e é um canal de comunicação excelente, que passa credibilidade e gera resultados.

### 3 - Transmissões ao Vivo

Ferramentas de transmissão ao vivo já estavam disponíveis no YouTube. Recentemente, chegaram também ao Facebook e ao Instagram.

### 4 - Social Media

Sempre presente e sempre citada. Já é e continuará sendo uma tendência. As marcas estão trabalhando cada vez melhor seus perfis nas redes sociais.

## DICAS PARA MARKETING DIGITAL PESSOAL

### Qualifique-se

Invista em cursos específicos da sua área de atuação. Tenha um site ou blog com conteúdo interessante. Tenha um currículo online e sempre atualizado. Exponha quem é você e o que você faz. Divulgue suas realizações profissionais. Divulgue sua participação em congressos e eventos da área de atuação.

### Melhore suas habilidades de comunicação

Monitore-se para expressar corretamente, por texto e fala. Não use gírias, não cometa erros de Português.

### Cuide de sua imagem virtual (IMPORTANTE)

Tenha cuidado com sua foto de perfil e o tipo de postagem que fará, evite compartilhar fotos ou informações muito pessoais. Utilize esse espaço para compartilhar cursos que você tenha feito ou artigos interessantes de sua área de atuação. Deixe as mídias sociais falarem bem de você.

### Faça Networking

Trabalhe e amplie a sua rede de relacionamentos. Ela tem uma grande importância para a vida profissional e é imprescindível para que seu marketing pessoal mostre resultados.



## DICAS DE MARKETING PARA NEGÓCIOS

### 1 - WhatsApp

Tenha um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Usuários e consumidores esperam, cada vez mais, respostas imediatas às suas perguntas.

### 2 - Redes Sociais

Hoje toda empresa possui pelo menos uma página no Facebook e Instagram. Invista nisso, aposte em uma linguagem popular, objetiva e de conteúdo relevante.

### 3 - Help Desk

Ferramenta de apoio, atendimento online. Utilize base de pesquisa e Tickets.

### 4 - Blog

O blog é a casa do Marketing de Conteúdo. É um canal exclusivamente seu de comunicação com o público. Você pode publicar o que quiser, como quiser e na hora que quiser.

### 5 - Site Institucional

Aumenta a credibilidade do seu negócio. Afinal, quando as pessoas procurarem você, elas precisam ter a segurança de que a sua empresa é séria e confiável.

### 6 - Impulsionamentos e Links Patrocinados

Impulsione no Facebook e Instagram. Invista em links patrocinados e anúncios do Google, assim que você realiza uma pesquisa e os resultados são relacionados ao tema dessa busca.

## VANTAGENS DO MARKETING DIGITAL

### Interatividade

Uma das principais razões pelas quais o Marketing Digital é cada vez mais adotado em relação aos canais tradicionais, é a interatividade com o público.

### Direcionamento

Muitas pessoas podem pensar “nossa, vou conseguir falar com o máximo de pessoas possível”, e sim, isso é ótimo!

### Análise e Mensuração

Uma das principais vantagens do Marketing Digital é ser mensurável. Assim, a possibilidade de documentar e avaliar as estratégias usadas permite uma compreensão da estratégia e a tomada de decisões baseadas em dados.

Com as dicas acima, você pode dar um UP no seu Marketing Digital e torná-lo muito mais impactante e eficiente. São dicas simples, mas que fazem a diferença se usadas em conjunto, seja para uso profissional ou empresarial.



# SEGURANÇA JURÍDICA E A EMPATIA

**É sempre palpitante para profissionais do direito que atuam exclusivamente na defesa de médicos, clínicas e hospitais, como é o caso da nossa Banca A.Couto & Souza Advogados, falar e escrever sobre um tema tão amplo, como o da Segurança Jurídica.**

É evidente que assuntos como o termo de consentimento informado; prontuário bem redigido e com o menor número possível de siglas; a forma adequada de abordar o paciente diante de uma complicação, ou informar sobre a possibilidade de um pterígio recidivar, dentre tantos outros, são importantes e não devem jamais ser esquecidos quando se trata de segurança jurídica.

Todavia, e à luz do que tivemos a oportunidade de abordar recentemente no evento da SBAO em São Paulo, é cada vez mais necessário, um olhar que transcenda em algum nível essa seara puramente técnica do Direito. Transpor esses muros do “juridiquês” é muito importante, especialmente nos tempos atuais.

Hoje, caminha lado a lado com as normas jurídicas, a sutil e serena noção de que, mais importante do que leis e resoluções (sem, no entanto, desprezá-las, por óbvio) é a conduta ética e transparente nas relações.

Parece lugar comum escrever sobre ética, principalmente em tempos em que o nosso país encontra-se em verdadeira ebulição neste campo. Mas em verdade, é preciso que em todos os setores, na área médica em especial, tenha a consciência de que reivindicar direitos – embora muitas vezes isso ocorra com exageros –, bem como atender a essas reivindicações, faz parte de um “todo” maior, de uma rede entremeada de questões filosóficas, históricas e políticas, mas acima de tudo, de uma necessidade essencial humana.





O que se quer dizer nessas poucas linhas, é que já não mais adianta apenas ter um excelente termo de consentimento informado, um prontuário físico ou eletrônico, ou gestão impecáveis – não obstante sua importância. É fundamental que se exercite a empatia.

Sim, as relações humanas estão carentes de empatia. E aqui vale dizer que tomo o partido, em certa medida, dos prestadores de serviços. No nosso caso, dos médicos, enfermeiros, gestores, recepcionistas e demais profissionais que atuam nas clínicas e hospitais, e enfrentam as mais diversificadas situações interpessoais.

As pessoas estão mais intolerantes, mais irritadiças, estão com pressa. Vivemos em uma sociedade (que para alguns escritores está adoecida) frenética, que não tem tempo, ou acha que não tem tempo e, por isso, se colocar no lugar do outro se torna secundário, infelizmente.

Os clientes-consumidores reivindicam tudo e o tempo todo, até mesmo pequenos atrasos no atendimento têm sido alvo de contendas judiciais. Não há qualquer exercício de empatia.

Muitos profissionais acabam se distanciando dessa prática, embora, ao meu ver, esta seja a essência da maravilhosa arte de servir, tratar e cuidar das pessoas.

Empatia é, em estreita síntese, a capacidade de se colocar no lugar do outro. É preciso que pacientes e profissionais do setor da saúde, desde os recepcionistas e atendentes, até os médicos e a diretoria técnica se conectem com essa ferramenta.

Não há nada de místico ou transcendental nesse exercício. Ao contrário, faz parte do relacionamento humano e, por conseguinte, de respeito mútuo entre as partes.

Segundo o psiquiatra e escritor Augusto Cury, exercer empatia significa maturidade.

Penso que o Princípio da Autonomia do paciente e o respeito ao exercício profissional da classe de saúde são primordiais, mas sem empatia, sem amor e sem carinho, nada valerá a pena.





**Presidente do Congresso Norte e Nordeste de Oftalmologia 2020, Diretor de Comunicação da SBAO.**

O mundo da oftalmologia contempla uma complexidade enorme de tecnologias e especialidades, além de abordar e assistir todas as faixas etárias do ser humano. Estar à frente de um negócio como esse, exige talento também na área da gestão.

A administração em oftalmologia é como uma orquestra, que precisa de bons músicos e um excelente e desenvolto maestro para levar o dia a dia, vivendo o presente com visão de futuro. A SBAO é uma referência para a nossa especialidade e vem ao longo do tempo evoluindo em sintonia com o mercado, focada na importância da profissionalização da gestão, possibilitando grande networking, a troca de experiências entre

empresas e o intercâmbio de ideias, respaldadas nos princípios de uma boa prática administrativa, que consolida os conceitos básicos da administração com a Oftalmologia do futuro.

A SBAO ainda reúne atrativos para residentes, proporcionando desde o início da carreira, conhecimentos importantes e indispensáveis.

Posso dizer que sou SBAO de corpo e alma.

## DICA DE LEITURA

Administração estratégica sem complicação. Este livro trata dos conceitos e das aplicações práticas da estratégia para o dia a dia na gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas, além de comentar casos de empresas brasileiras e seus desafios.

Com questões interessantes para pensar sobre os desafios que aparecem a todo momento, o livro Administração Estratégica é coordenado pelos professores Márcio Moutinho Abdalla, Marco Antonio Conejero e Murilo Alvarenga Oliveira e escrito por uma equipe de professores de instituições de referência no país. Sem deixar de lado uma visão estratégica mais ampla, o livro consegue acompanhar os novos modelos de negócios que surgiram com as novas tecnologias.

Recursos didáticos como avaliação de conhecimento, questões para reflexão e para debate e vídeos gravados pelos autores complementam a experiência de aprendizado.

### **Administração Estratégica - Da teoria à prática no Brasil**

Editora: GEN | Atlas

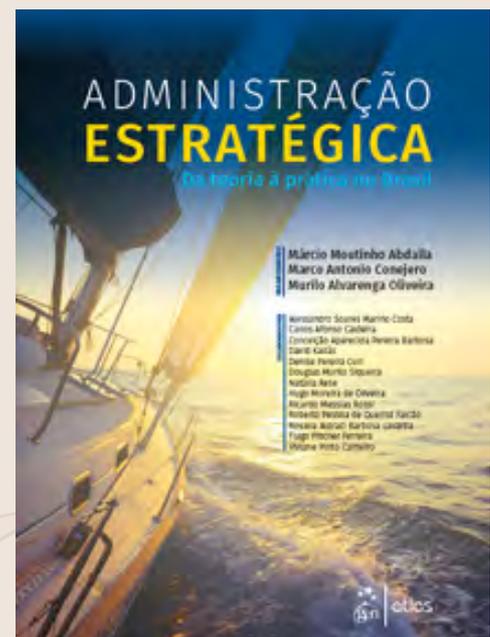
Formato: Impresso

Páginas: 264

Publicação: 1/2019

Preço: R\$ 87,20

Autores: Márcio Moutinho Abdalla,  
Marco Antonio Conejero e Murilo Alvarenga de Oliveira





VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
ADMINISTRAÇÃO EM OFTALMOLOGIA

Agradecemos aos nossos patrocinadores





**A cada dia,  
uma nova descoberta.**



 SAC ALLERGAN  
0800-144077



Para mais informações, acesse  
as instruções de uso



 Allergan