SÉRIE GESTÃO EM SAÚDE

GVsaúde – Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde da FGV-EAESP

Volume 1

Gestão de Operações em Saúde

para Hospitais, Clínicas, Consultórios e Serviços de Diagnóstico

2ª edição

Libânia Rangel de Alvarenga Paes

FGV GVsaúde
Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde da EAESP

Atheneu

Série Gestão em Saúde (FGV)

Volume 1

Gestão de Operações em Saúde

para Hospitais, Clínicas, Consultórios e Serviços de Diagnóstico

2ª edição

Série Gestão em Saúde (FGV)

Volume 1 Gestão de Operações em Saúde para Hospitais, Clínicas, Consultórios e Serviços de Diagnóstico

Volume 2 Compreendendo o Edifício da Saúde

Volume 3 Gestão do Faturamento e Auditoria de Contas Hospitalares

Volume 4 Gestão Comercial Hospitalar



Série Gestão em Saúde (FGV)

Volume 1

Gestão de Operações em Saúde

para Hospitais, Clínicas, Consultórios e Serviços de Diagnóstico

2ª edição

Libânia Rangel de Alvarenga Paes

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP).

Atheneu

Rio de Janeiro • São Paulo

2022

EDITORA ATHENEU

São Paulo — Rua Maria Paula, 123 – 18° andar
Tel.: (11) 2858-8750
E-mail: atheneu@atheneu.com.br

Rio de Janeiro — Rua Bambina, 74
Tel.: (21) 3094-1295
E-mail: atheneu@atheneu.com.br

CAPA: Paulo Verardo
PRODUÇÃO EDITORIAL: MKX Editorial

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

P144g

Paes, Libânia Rangel de Alvarenga
Gestão de operações em saúde : para hospitais, clínicas, consultórios e serviços de diagnóstico / Libânia Rangel de Alvarenga Paes. - 2. ed. - Rio de Janeiro : Atheneu, 2022.
: il. ; 21 cm. (Gestão em saúde FGV ; 1)

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-65-5586-535-6

1. Administração dos serviços de saúde. 2. Administração da produção - Saúde. I. Título. II. Série.

22-78228 CDD: 362.1068
CDU: 005.343:614.2

Gabriela Faray Ferreira Lopes – Bibliotecária – CRB-7/6643
08/06/2022 08/06/2022

PAES, L. R. A.
SÉRIE GESTÃO EM SAÚDE (FGV)
Volume 1 – Gestão de Operações em Saúde para Hospitais, Clínicas, Consultórios e Serviços de Diagnóstico – 2ª edição

©Direitos reservados à EDITORA ATHENEU – Rio de Janeiro, São Paulo, 2022.

Apresentação

A segunda edição deste livro mostra que há muito o que fazer nas organizações de Saúde quando o assunto é Gestão de Operações. Considere o seguinte cenário: um paciente internado será submetido a um exame de ressonância magnética. Para essa atividade, aparentemente trivial em um grande hospital, precisamos, dentre outras coisas: saber se há horário na ressonância, sem ter outros pacientes ou estar em estado de manutenção; ter um profissional para aplicar o contraste no paciente; ter o contraste, agulha e seringa em estoque; transferir o paciente do quarto para a sala de exame; ter disponibilidade do profissional que realizará o exame; e avisar ao setor de contas médicas que o exame foi realizado.

Como garantir que o aparelho de ressonância esteja em funcionamento e com sua manutenção em dia; que o técnico esteja presente e atento; que a enfermagem aplique corretamente o contraste; que o contraste, assim como a agulha, a seringa e demais itens estejam à disposição; que os corredores estejam limpos e desimpedidos; e que, no final, o hospital possa cobrar o exame para pagar por toda essa estrutura? Isso tudo sem contar com acasos externos à área de Imagens, como falta de luz, sistema fora do ar e – por que não? – falta de condições clínicas do paciente.

Para que essas e outras atividades sejam realizadas em uma organização, é necessário administrar suas operações. Assim, o termo Gestão de Operações está ligado ao planejamento e controle dos processos, materiais e recursos que geram produtos e serviços. Todos os negócios possuem operações e a área de Saúde não é uma exceção.

Este livro começa com a apresentação da cadeia de valor em Saúde e onde os prestadores de serviços de saúde – consultórios, clínicas,

hospitais e serviços de diagnósticos – estão inseridos. Compreender suas relações com os demais integrantes dessa cadeia, desde fornecedores até o paciente e as fontes pagadoras, é fundamental para a gestão de operações. Por todo o texto, quando falarmos dessas organizações, usaremos o termo prestadores.

No restante do livro, procuraremos integrar os aspectos do gerenciamento de operações à realidade dos prestadores de serviços por meio de exemplos variados, para abordar desde o pequeno consultório até o hospital de alta complexidade. Negócios de Saúde, mas de diferentes naturezas – como hospitais e planos de saúde – possuem aspectos de produção bastante distintos, mas muito pode ser aprendido e aplicado entre eles. Da mesma forma, um pequeno posto de saúde e um hospital privado de 300 leitos têm muito em comum quando se fala de operações. O que se observa de diferente são características intrínsecas entre eles, como a variedade de serviços, a complexidade da assistência, o volume de atendimento e o público que atende. Mas, ambos, por exemplo, possuem um processo de cadastro de pacientes no momento da sua admissão e estão sujeitos a filas. Muitas vezes, um mesmo profissional executa uma consulta em um paciente nos dois ambientes. Assim, veremos que, apesar das diferenças de porte e serviços, grande parte dos conceitos apresentados pode ser aplicada a todas as organizações.

Em uma clínica, por exemplo, um paciente chega, passa pela recepção, faz a ficha de atendimento, aguarda o chamado do médico, é atendido e pode ou não realizar exames complementares antes de ser liberado. Esse breve relato representa um macroprocesso (Capítulo 3). Esse processo só existe se houver um local adequado para atendimento – as instalações (Capítulo 2). A existência da ficha médica e de materiais utilizados em uma consulta, como abaixador de língua e algodão com álcool, devem estar disponíveis para o profissional (Capítulos 4 e 5). Este, por sua vez, depende de recursos humanos, tempo, qualidade e tecnologia (Capítulos 7 e 9), que são determinados de acordo com a capacidade da organização (Capítulo 6). E quando um hospital desenvolve um programa de treinamento para os seus colaboradores, passa por uma ampliação ou atualiza os seus sistemas de informação, precisa do Gerenciamento de Projetos (Capítulo 8).

Este livro procura abordar, de modo geral, os aspectos do gerenciamento de operações em prestadores, como hospitais, clínicas, consultórios e serviços de diagnósticos. Para que você possa se aprofundar em cada um dos temas, ao final de cada um dos capítulos, há referências de outras obras sobre o assunto. Também estão disponíveis materiais extras, como planilhas e documentos no site http://www.libania.com.br/.

Espero que este texto seja útil para a sua formação profissional e sirva de apoio para a gestão do dia a dia de sua organização. Boa leitura!

Índice

Apresentação 5

Capítulo 1
A cadeia de valor em saúde 11
A visão do mercado pelo prestador 15

Capítulo 2
Gestão de operações 21
Hospitais vendem serviços ou produtos? 21
Operações têm estratégia? 25
Tipos de decisões em operações 28
O ambiente em Saúde 30
Layout em operações 33

Capítulo 3
Desenho e análise de processos 37
Tipos de processos 39
Toda a operação pode ser desenhada? 43
Análise de processos 44

Capítulo 4
Gestão de suprimentos 59
Cadeia de suprimentos 60

Capítulo 5
Gestão de estoques 69
Composição dos insumos 70
Codificação de produtos 71
Classificação de produtos 78

Padronização 85
Funções da gestão de estoques 86
Soluções para gestão de estoques 107

Capítulo 6
Gerenciando capacidade 119
Definir a capacidade atual 120
Definir a capacidade básica 124
Entender a variação entre a nossa capacidade e a demanda 126

Capítulo 7
Gestão de recursos 137
Carregamento 138
Sequenciamento 138
Programação 140
Teoria das restrições 142

Capítulo 8
Gestão de projetos 145
Conceitos básicos 145
Fases de um projeto 150
Escopo 154
Dificuldades na Saúde 155
O modelo ágil 157

Capítulo 9
Tópicos selecionados em operações 159
Pesquisa operacional: a matemática 159
Informação e tecnologia 162
Desempenho e melhorias 169

Referências bibliográficas 173

Índice remissivo 183