



## Gestão na Área da Saúde

[contmed.com.br](http://contmed.com.br)

**contmed**<sup>TM</sup>  
cont com a gente!



## O QUE É GESTÃO EM SAÚDE?

A Gestão em Saúde ou também chamada de Administração Hospitalar é uma das profissões que mais cresce nos EUA.

Devido à grande diversidade dos tipos de serviços de saúde existentes hoje, as chances de crescer dentro dessa área são muito boas.

Aqui apresento alguns exemplos de como os interessados podem encontrar um lugar dentro da gestão em saúde e fazer uso das suas habilidades e talentos para administrar.

Uma das formas mais comuns de construir uma carreira dentro da gestão em saúde é como Administrador de algum tipo de serviço

em saúde. O gerente pode assumir a responsabilidade de supervisionar o funcionamento de um posto de saúde, uma clínica, um hospital ou um asilo, por exemplo. Algumas das funções do administrador são assegurar que todos os médicos, enfermeiros e o pessoal associado à instituição sejam competentes e recebam treinamentos constantes; que os equipamentos estejam com a manutenção em dia e funcionando; que a instalação ofereça um bom nível de qualidade em atenção aos pacientes e principalmente rodear-se de uma equipe competente e comprometida, que o ajudará a cumprir com tudo isso; sem esquecer a lucratividade que deverá demonstrar aos sócios do negócio.



Outro caminho da gestão em saúde sai do ambiente empresarial e percorre a linha da pesquisa. Dentro dessa opção, o gestor pode se envolver na supervisão de projetos de pesquisa implementados por uma universidade ou algum tipo de serviço de saúde do governo, por exemplo.

O superintendente ou administrador tem frequentemente que lidar com os mesmos tipos recursos, como em qualquer negócio, isso significa recursos humanos e financeiros.

Profissionais interessados em trabalhar dentro do domínio da gestão em saúde também podem considerar a consultoria em saúde. Esse papel precisa de um conhecimento sólido na assistência médica, gerenciamento de serviços de saúde, experiência com planos de saúde, acreditação, hotelaria hospitalar, marketing em saúde, etc.

Em resumo, as áreas administrativas e estratégicas para que os consultores possam ajudar às empresas a crescer. Os consultores de gestão em saúde, pelos conhecimentos e a experiência adquirida, também podem ajudar na formação de outros profissionais como parte do processo permanente de educação na saúde.



A gestão em saúde também pode envolver o trabalho com organizações governamentais, conselhos regionais e instituições de acreditação, responsáveis pela avaliação e credenciamento dos profissionais e das instituições em saúde. Dentro dessa perspectiva, o gestor procura garantir que todos os profissionais de saúde dentro da sua jurisdição estejam em conformidade com todas as normas e regulamentos considerados necessários para prestar cuidados de saúde de qualidade aos pacientes. Evita-se dessa forma que pessoas não qualificadas ofereçam serviços de saúde e muito provavelmente, causem um sofrimento adicional aos pacientes que já lidam com alguma doença.

As oportunidades para construir uma carreira em Gestão em Saúde são variadas e veem crescendo. Algumas envolvem interação com os pacientes, profissionais e serviços de saúde, enquanto outras se concentram mais na criação e manutenção de normas que regem o estado da saúde dentro de uma determinada jurisdição.

Em todas as situações, o objetivo final do gerenciamento em saúde é certificar-se que o sistema funciona com eficiência e que as pessoas são cuidadas de maneira competente e eficaz.



## **Abc da Boa Gestão**

### **1) Gestão Financeira**

Um dos conceitos mais importantes e básicos para uma boa administração é a gestão financeira. Apesar disto é muito comum a falta deste conhecimento.

O empresário precisa conhecer bem suas entradas e saídas de recursos e em que prazo elas ocorreram, ou seja, o seu fluxo de caixa. Esse instrumento é importante, por exemplo, para a companhia saber o quanto de prazo poderá conceder aos seus clientes nas vendas ou quanto tempo precisará para pagar seus fornecedores.

A gestão equivocada do fluxo de caixa pode fazer com que a empresa tenha que recorrer ao sistema financeiro para adequar seu capital de giro, elevando seus custos devido ao pagamento de juros e outras taxas. Hoje, existem vários softwares que facilitam o controle dos fluxos financeiros.

As empresas que não possuem demonstrativos financeiros terão muita dificuldade para obter crédito. Os bancos precisam do balanço patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).



Outro equívoco comum é não saber se endividar. Ao buscar crédito para investimento, por exemplo, o empreendedor deve saber avaliar se o recurso captado vai lhe permitir gerar receitas acima dos custos financeiros do empreendimento. Essa é uma regra básica, mas pouco observada em várias corporações.

O empresário precisa ter a consciência que faturamento é bem diferente de lucro. O faturamento é a receita obtida com a venda dos produtos ou serviços, enquanto que o lucro é o que sobra para o caixa da empresa depois do pagamento de todos os custos fixos e variáveis e encargos financeiros, como matéria-prima, salários, impostos, gastos com energia, água e telefonia e juros de financiamentos.

O objetivo da gestão financeira de curto prazo é administrar os itens de ativo e passivo circulante de forma a obter um equilíbrio adequado entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

Lucratividade não implica necessariamente em liquidez, e vice-versa. Uma empresa pode ser lucrativa e, mesmo assim, passar por problemas de fluxos de caixa. A administração adequada da liquidez depende do conhecimento dos ciclos de caixa da empresa (operacional, financeiro, econômico).

A seguir abordarei alguns conceitos básicos e exemplos relacionados à gestão financeira.



### a) Fluxo de Caixa

É o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do alvo.

É o instrumento de programação financeira, que corresponde às esmalvas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do alvo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

### b) Requisitos para Implantação do Fluxo de Caixa

- Apoio da direção da empresa
- Organização da estrutura funcional com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área
- Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa
- Definição do sistema de informações, quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados



(periodicamente) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções

- Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa
- Criação de um manual de operações financeiras
- Comprometimento dos responsáveis das áreas, para alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa
- Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária
- Utilização do fluxo de caixa para avaliar os impactos das decisões no equilíbrio financeira na empresa

### **c) Causas da Falta de Recursos Financeiros**

- Aumento do faturamento sem planejar as necessidades de capital de giro
- Insuficiência de capital próprio
- Ampliação exagerada nos prazos de vendas
- Necessidade de compras de vulto, de caráter cíclico
- Diferenças acentuadas nos ciclos de recebimento e pagamento
- Lentidão nos processos administrativos



- Baixa rotação de estoques e lentidão no processo produtivo
- Contratos deficitários em virtude de custos reais maiores que os orçados

#### **d) Características de Empresa com Equilíbrio Financeiro**

- Permanente equilíbrio entre ingressos e desembolsos
- Capital próprio tende a aumentar
- Rentabilidade satisfatória
- Melhor aplicação do capital de giro
- Rotação de estoque compatível com o volume de operações
- Estabilidade dos prazos de recebimentos e pagamentos
- Imobilização de capital adequado ao volume de produção e comercialização
- Estoque equilibrado com produção e vendas
- Normalidade na liquidez dos recebimentos e pagamentos
- Crédito garantido com as outras instituições



### e) NCG = Necessidade de Capital de Giro

É a chave para a administração financeira. A NCG é fundamental para a análise da empresa do ponto de vista financeiro, ou seja análise de caixa, também para definição de estratégias de financiamento, crescimento e lucralidade.

NCG = NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

ACO = ATIVO CIRCULANTE OPERACIONAL

PCO = PASSIVO CIRCULANTE OPERACIONAL

$NCG = ACO - PCO$

### f) Influenciadores na Necessidade de Capital de Giro

NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	
AUMENTA	REDUZ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Compra à vista</li><li>• Retiradas em excesso</li><li>• Distribuição de lucros</li><li>• Imobilizados</li><li>• Estoques</li><li>• Prazos de vendas</li><li>• Crédito / cobrança ineficiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendas à vista</li><li>• Redução dos estoques</li><li>• Lucratividade</li><li>• Redução ciclo produção</li><li>• Aumento prazo de compras</li><li>• Crédito / cobrança eficiente</li></ul>



## 2) Liderança e Equipe

### a) Pirâmide de Avaliação

É fundamental a correta avaliação da equipe. Para isto criei um modelo muito simples que pode ser rapidamente utilizado. Trata-se de uma teoria que foi se confirmando ao longo dos anos na teoria e na prática. Vamos chamá-la de Pirâmide de Avaliação.

Um dos pilares do sucesso é o time. Analisando o exemplo do futebol, um goleador não ganha um campeonato se o time não tiver um bom goleiro ou defesa. Também observe a importância que é dada para os treinadores. Eles são muito bem remunerados mas nem entram em campo. Vamos também concordar que muitos times de celebridades já perderam jogos e campeonatos. Por outro lado, times pequenos já ganharam de times milionários. Também já vimos casos de treinadores fantásticos não se adaptando com um determinado time. Por quê?

Parte das causas está nesta Pirâmide de Avaliação. O que tenho comentado na minha caminhada por tantas empresas é que o fator mais importante é o que chamei de "ATITUDE". A atitude representa 70% do sucesso de uma equipe. A vontade de vencer ("garra"), o espírito de time, o comprometimento, o empenho, esforço, disciplina entre outras características formam a base da pirâmide, com 70% de relevância na avaliação. Depois de algum tempo compartilhando esta minha teoria, uma pesquisa da Universidade de Harvard demonstrou que 80% das demissões nas empresas estavam relacionadas a problemas de atitude e não de capacitação. Isto já foi uma grande comprovação de parte da minha teoria.



A segunda camada da pirâmide diz respeito as “HABILIDADE”. Didaticamente, atribuí 20% em relevância. Habilidade é o conjunto de atributos / qualidades individuais onde você mais se destaca. Alguns são melhores em planejamento, outros em execução; alguns adoram a área de vendas outros odeiam. Podemos também traduzir como o talento de cada um. Um atacante dificilmente teria um alto desempenho para ser zagueiro. Quem nasceu para ser médico dificilmente será um excepcional engenheiro mesmo que o treinemos para isto.

Por último, a camada denominada “CONHECIMENTO” que eu defini, para mim, como o somatório de tudo que se aprendeu e tudo que se praticou. Neste caso atribuí uma importância relativa de 10%. O conhecimento pode ser adquirido a qualquer momento. Com a aptidão certa e fazendo o que você gosta e tem habilidade o conhecimento se torna fácil de adquirir. Da mesma forma imaginem uma pessoa que trabalha na área de contabilidade sendo treinada para ser vendedor. Pode dar certo mas a probabilidade é muito baixa.

Por que estes percentuais? Alguns vão discordar. Como não sou o dono da verdade, apenas compartilho o que vivenciei na prática. Quem tem aptidão e está trabalhando numa função compatível com suas habilidades é facilmente treinado. Por outro lado, a pessoa que não tem aptidão correta, mais cedo ou mais tarde, vai comprometer o trabalho de toda a equipe.

Entenda que os percentuais são apenas esboços didáticos para chamar a atenção para a diferença de importância para cada aspecto.



Já vi pessoas desempenhando um papel de acordo com suas habilidades, com conhecimento adequado a sua função e mesmo assim sua arrogância e vaidade quase quebraram a empresa. Estas pessoas quando estão com poder, cargos de diretoria ou donos da empresa, utilizam coerção, ironias, entre outros tantos desvios de altitude para conseguir o que querem. A vaidade pode ser tanta que adquirem softwares ou participam de congressos gastando fortunas apenas para que suas fotos e nomes apareçam em revistas e jornais. Não se assuste é mais comum do que você possa imaginar. Se você ou alguém de sua equipe de liderança se encaixa nesta situação, ALERTA MÁXIMO !!! Encare o problema de frente e busque alternativas, quem sabe mudar o comando da empresa.





Se você concorda com as relevâncias relativas atribuídas, para cada camada, convido você a refletir sobre os processos de entrevista / seleção conduzidos pelas empresas.

Na maioria das vezes estes processos são conduzidos para que a empresa se certifique em relação a capacitação do candidato (análise de currículo, perguntas sobre os resultados obtidos, empresas que trabalhou, casos de sucesso e insucesso, etc.).

Em seguida nos preocupamos com os testes que sugerem habilidades do profissional.

É raro encontrar alguma entrevista que se preocupe em saber quem é você como pessoa, quais seus valores, como você se relaciona com as pessoas, qual o seu grau comprometimento com a família e com seus projetos pessoais, sua vaidade, ambição, etc.

Eu preparo entrevistas, de 60 minutos, da seguinte forma:

- 42 minutos (70% do tempo), aproximadamente, com perguntas para avaliar a altitude da pessoa.
- 12 minutos (20% do tempo), aproximadamente, uso uma lista pronta de perguntas que me ajudam a entender as principais habilidades daquele profissional.
- 6 minutos (10% do tempo), faço algumas perguntas técnicas para comprovar o que está colocado no currículo.



Por favor, perceba que não existem respostas erradas e as perguntas servirão apenas para que você possa desenvolver sua própria interpretação sobre o candidato.

No caso das perguntas sobre a "tude elas servirão para você conhecer que é a pessoa e como ela se comporta e vive entre a família e amigos. Creio que através destas perguntas e observando as respostas do candidato você poderá formar sua opinião.

Nas perguntas sobre habilidade, fica um pouco mais simples. É fácil de perceber as habilidades e se elas são compa`veis com o papel que o candidato vai ocupar.

Por úllmo, a capacitação, é a parte mais fácil. Leia o currículo, ligue para algumas pessoas de referência e faça algumas poucas perguntas para testar a veracidade das qualificações técnicas.

Para as 3 camadas você pode também procurar referências e comportamento do candidato através da internet e das redes sociais.



### **a) Cubo Mágico**

Carregue um cubo destes para as reuniões. É muito simples, lembre para você mesmo e para sua equipe que para resolver o problema precisamos ver os diversos lados do cubo.

Sempre que você discularem uma solução depois de ter analisado somente uma opinião; desconfiem! Insista na procura dos aspectos escondidos e de outros pontos de vista.

### **c) É sua vez de falar!**

Se você tem problemas nas reuniões em relação a comunicação, por exemplo, alguns falam demais e outros de menos ou um não ouve o outro e “atropela” quando alguém está falando; utilize esta ferramenta.

Deixe um pincel atômico em cima da mesa de reunião. Tão logo alguém comece a falar lhe entregue o pincel atômico. Quando outro quiser falar peça para que o pincel atômico seja transferido de mãos.

Com esta técnica muito simples você e todos conseguiram visualizar como equilibrar e ouvir uns aos outros. Tente, você não se arrependerá.



#### **d) Cultura Espartana**

O duro eslo de comportamento adotado pelos espartanos nos deixou como herança a expressão “vida espartana”, cujo significado é o de se viver de forma simples, comedida e disciplinadamente, em obediência rígida a determinados princípios e regras balizadoras da conduta pessoal e social dos indivíduos.

Pralque um eslo espartano na sua empresa ou não reclame que a equipe joga dinheiro fora e desperdiça recursos.

#### **e) Seja um bom exemplo**

Cultura, horário, foco no resultado, equilíbrio emocional versus racional, padrão de conduta, respeito, equilibrado, atento as despesas, saber ouvir, etc.

Ou você dá o exemplo ou dificilmente os outros darão ouvidos para você !!!  
Seja um bom exemplo e os outros te seguirão !!!



## f) Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

*Fonte: Stephen R Covey*

### *1- Ser proativo*

Significa ter o hábito de assumir novos desafios, aceitar responsabilidades e melhorar a sua produtividade final.

### *2- Começar com o objetivo em mente*

Antes de começar, mentalize o resultado final. Verifique continuamente se o caminho que está sendo percorrido está correto e se levará ao destino traçado.

### *3- Primeiro o mais importante*

Priorize as tarefas mais importantes. Não perca tempo com o que não é prioritário e afoque sua atenção e tempo nas ações e coisas mais importantes.

### *4- Pensar ganha-ganha*

Resolva conflitos e ajude a pessoa a buscar soluções mutuamente benéficas. Busque relacionamentos pessoais e profissionais mais saudáveis e duradouros.



#### *5- Compreender para ser compreendido*

Habilidade da escuta, favorece um entendimento mais profundo das questões e uma comunicação mais clara com as pessoas.

#### *6- Criar sinergia*

Ensina a aproveitar as diferenças e a descobrir opções e alternativas melhores do que o "meu jeito" ou o "seu jeito".

#### *7- Afinar o instrumento*

A evolução contínua de cada um nas áreas social, emocional, física e intelectual, aumentará significativamente a produtividade individual e a da empresa.

**Qualquer ajuda  
entre em contato conosco !**

**Celso Fujisawa**  
cfujisawa@contmed.com.br

**Por favor compartilhem e opinem para que  
possamos construir um melhor conteúdo.**

**contmed**<sup>TM</sup>  
cont com a gente!

**contmed.com.br**