



**Experiência:**

**Modelo de gestão como processo de inovação e aumento da produtividade**

**Responsável:** Carlos César Silva de Albuquerque

**Equipe:** Alceu Alves da Silva, Carlos Alberto Macedo, Carlos Alberto Prompt, Carlos Alberto Ribeiro, Clair da Graça de Souza Zamo, Jorge Pinto Ribeiro, José Goldim, Lauro Roberto Borba, Marco Antônio Oliveira da Silva, Maria da Graça Crossetti, Mariléia Rodegheri, Otávio Bittencourt, Relmo Fortes, Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado e Therezinha Regina Barros Aguiar.

**Endereço:** Rua Ramiro Barcelos, 2350

Porto Alegre, RS — CEP: 90035-003

Telefones: (051) 331 6699 — Fax: (051) 332 8324

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), hospital geral universitário, é uma empresa pública de direito privado vinculada à supervisão do Ministério da Educação e do Desporto. Seus 3.470 funcionários são regidos pela CLT e conta com 254 professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Presta serviços diversos de assistência médica de alta especialização e elevada qualidade, e atua nas áreas de ensino universitário e pesquisa científica. O seu modelo de gestão tem como características estratégicas a autonomia, que viabiliza uma atuação empresarial dotada de competitividade e orientada para a qualidade; o gerenciamento profissionalizado; e a inserção no mercado e na sua rede de serviços.

A autonomia é resultante da sua personalidade jurídica, que permite liberdade para captação e aplicação de recursos próprios; acesso direto a financiamentos; adoção de processo de compras ágil, desburocratizado e competitivo com os preços obtidos pela iniciativa privada; liberdade de contratação e dispensa de pessoal, bem como plano de cargos e salários próprio com estímulos à produtividade. O exercício da autonomia em relação à UFRGS é operacionalizado, mediante uma estrutura organizacional própria que permite o comprometimento com os objetivos da universidade sem se subordinar a ela, sem disputar com ela a partilha dos recursos e sem ter de enfrentar os seus problemas: greves, forte dependência de recursos da União, regime jurídico único, etc.

O modelo de gestão centra-se no gerenciamento profissionalizado e em forte atuação multiprofissional, sendo ordenado horizontalmente e voltado para a sustentação das atividades finais, tendo como prioridades o controle das atividades operacionais, os indicadores de desempenho, a captação dos recursos e o acompanhamento das despesas. Este modelo se orienta por uma metodologia de planejamento estratégico, baseada na definição do negócio e da missão institucional e dos seguintes princípios diretivos: satisfação do cliente, valorização dos recursos humanos, avaliação de qualidade e produtividade, valorização da imagem institucional, inovação, integração das atividades de assistência-ensino-pesquisa e resultado financeiro e social, sendo o lucro considerado resultado do esforço de todos e totalmente direcionado para o investimento social.

As diretrizes operacionais adotadas para a implementação deste modelo de gestão são:

- 1) o desenvolvimento e a valorização dos recursos humanos, com programas de qualificação, valorização e fixação de quadros;
- 2) controle das áreas de maior receita e despesa, através da sua aproximação com as áreas-fim; da sua administração por profissionais técnicos dessas áreas; do faturamento como gerência encarregada da captação de recursos; e do controle de despesas a partir da informatização e da descentralização das atividades do grupo de materiais junto às áreas-fim;
- 3) adequação da estrutura organizacional às atividades-fim, com a criação do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação — que fornece suporte administrativo e técnico aos pesquisadores e atua, 17 na obtenção de financiamento à pesquisa — e dos Grupos de Assistentes Executivos — que atuam na promoção da integração entre o ensino e as atividades assistenciais do HCPA;
- 4) plena utilização dos recursos físicos e tecnológicos como política de investimentos, com a formulação e atualização permanente de um Plano Diretor de Obras e Equipamentos, a criação de uma Comissão Permanente de Investimentos para decidir as prioridades de aquisição e o estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho baseado na *performance* operacional dos diferentes serviços;
- 5) estímulo à atividade assistencial, mediante remuneração aos docentes médicos, odontólogos e de enfermagem;
- 6) contrato de gestão, que tem por base o incentivo à produtividade e o controle das despesas, através de acordos internos negociados pelos Serviços, com o acompanhamento da Comissão Permanente de Avaliação do Contrato de Gestão;
- 7) gerência do leito, destinada a agilizar a utilização dos leitos, com controle realizado pelo Serviço de Higienização, mediante tempo pré-estabelecido para a tarefa e liberação efetuada através de sistema automatizado;
- 8) qualidade dos serviços de hotelaria, destinados a oferecer aos pacientes maior conforto e assistência integral, por meio da adoção de ações assemelhadas à administração hoteleira de alto padrão, que atingem dimensões como variedade e qualidade dos cardápios, apresentação e decoração dos ambientes, leitos e roupas, e tratamento do lixo voltado para o combate à infecção hospitalar.

São duas as diretrizes de sustentação do modelo de gestão.

Em primeiro lugar, a informatização, abrangendo todos os sistemas do HCPA, destacando-se: Identificação e Internação de Pacientes, Consultas Ambulatoriais, Bloco Cirúrgico, Requisição e Resultados de Exames, Automação Integrada dos SADT, Laudos de Cardiologia, Prescrição de Enfermagem, Prescrição Médica, Controle de Infecções, Médico-Hemodiálise, Controle da Neurologia, Pesquisa Médica, Planejamento Estratégico, Orçamentário, Faturamento Ambulatorial, Faturamento de Internação, Financiamentos e Investimentos, Suprimento e Administração de Materiais, Contas a Pagar, Contabilidade, Controle do Patrimônio, Recursos Humanos e Administração de Pessoal, Informações Gerenciais. O HCPA está ligado à Internet propiciando aos seus profissionais acesso a todos os centros bibliográficos e de pesquisa internacionais. Em segundo, o Programa de Melhoria da Qualidade. Este Programa fica a cargo do Núcleo Central da Qualidade e Produtividade Global, do Grupo de Trabalho para Gestão da Qualidade e Produtividade Global e da Comissão Temporária para a Definição de Indicadores de Qualidade em Nível de Excelência. O Programa possui duas linhas: sensibilização continuada para a qualidade e ações participativas. As ações participativas, com apresentação dos resultados atingidos e avaliação pública atingem cada uma das seis áreas estratégicas: Desenvolvimento de Recursos Humanos;

Projetos e Atividades Científicas; Satisfação do Cliente;

Receita e Despesas; Estrutura, Métodos e Controle; Inovação.

## **Resultados**

Hoje o HCPA é uma referência nacional e internacional em sistemas hospitalares. As diversas ações implementadas resultaram em redução do desperdício, aumento das receitas, assistência de alto nível ao paciente, aprimoramento do ensino e da pesquisa com novos patamares quantitativos e qualitativos de desempenho, satisfação do corpo profissional, além de forte credibilidade junto à comunidade, decorrente do efetivo cumprimento dos seus objetivos institucionais.

Ministério da Educação e do Desporto  
Hospital de Clínicas de Porto Alegre