

# PECULIARIDADES DA GOVERNANÇA E DA LIDERANÇA NO SETOR DE SAÚDE

Roberta Araújo de Castro<sup>1</sup>

Dirty Paula de Araújo<sup>2</sup>

Larissa Cruz de Macedo Coelho Galvão<sup>3</sup>

Marcia Cristina Reis Campos Melo<sup>4</sup>

Tamires Mendes Almeida<sup>5</sup>

**Resumo:** As organizações de saúde encontram-se a cada dia mais estruturadas, abraçando tanto os setores em que se precisa pagar pela saúde quanto os de atendimento gratuito, prestando desde o atendimento primário até a reabilitação, englobando os casos agudos até os paliativos, que se encontram a cada dia com mais possibilidades e estando aptos a atender a todas as idades. Estão em constante evolução para enfrentarem as modificações da sociedade e da epidemiologia. As tecnologias, realidades financeiras, do ambiente e da cultura também solicitam evolução. Como devolutiva, há um reconhecimento da necessidade de uma gestão para compreender e atuar frente às alterações nas solicitações e nas prioridades. A liderança em saúde está centralizada na capacidade de visualizar prioridades, fornece uma possibilidade estratégica a vários colaboradores dentro do sistema e gera compromisso em todos para acessarem essas prioridades melhorando as organizações de saúde. É necessária uma governança eficaz para auxiliar a mudança

- 1 Mestranda em Gestão de Cuidados em Saúde pela Must University (MUST). Graduação em Medicina. Especialização em Anestesiologia. E-mail: betacastro25@gmail.com.
- 2 Mestranda em Gestão de Cuidados em Saúde pela Must University (MUST). Especialização em Educação Profissional na Área da Saúde: Enfermagem pela Escola Nacional de Saúde Pública – FIOCRUZ; Pós Graduada em Enfermagem em Nefrologia pela Universidade Católica de Goiás; Especialização em Preceptoria pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Goiás; E-mail: dirtyaraujop@yahoo.com.br.
- 3 Mestranda em Gestão de Cuidados em Saúde pela Must University (MUST); Graduada em MEDICINA pelo Centro Universitário do Maranhão. Residência médica em CLÍNICA MÉDICA pelo Hospital Dr. Carlos Macieira; E-mail: laticgmed@gmail.com
- 4 Mestranda em Gestão de Cuidados em Saúde pela Must University (MUST). Pós graduada em Gestão Hospitalar pela Faculdade de Nanuque (FANAN); Pós graduada em Programa de Saúde da Família pela Faculdade Nanuque (FANAN); Pós graduada em Farmácia Estética pela Unyleya; Graduada em Farmácia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Alegre – FAFIA. E-mail: marcia\_reiscampos@hotmail.com
- 5 Mestranda em Gestão de Cuidados em Saúde pela Must University (MUST); Graduação em Serviço Social; Especialista em Controle Da Gestão Pública. E-mail: jesus.tami@hotmail.com



e alcançar resultados, assegurando a mobilização e a utilização eficientes da mão-de- obra da saúde e de outros recursos. Com base nesse contexto, o objetivo desse estudo é entender a importância da integração entre a liderança corporativa e a governança organizacional no setor de saúde, como um fator facilitador no planejamento, na gestão de riscos e na criação de valor em instituições de saúde.

**Palavras-chave:** Gestão. Governança. Liderança. Saúde. Valor.

**Abstract:** Health systems are becoming more structured every day, embracing both the public and private sectors, providing everything from primary care to rehabilitation, encompassing both acute and long-term cases that are increasingly complex and able to cater for all ages. They are constantly improving to adapt to changes in society and epidemiology. Technologies, political, economic, social and environmental realities also require evolution. In response, there is a recognition of the importance of management to meet changing expectations and priorities. Leadership in health is centered on the ability to visualize priorities, provide a strategic possibility to various collaborators within the health system and generate commitment in everyone to access these priorities by improving health services. Effective governance is needed to facilitate change and achieve results, ensuring the efficient mobilization and use of the health workforce and other resources. Based on this context, the aim of this article is to understand the importance of integrating corporate leadership and organizational governance in the health sector, as a facilitating factor in planning, risk management and value creation in health institutions.

**Keywords:** Management. Governance. Leadership. Health. Value.

## Introdução

Nas últimas décadas, com a inovação tecnológica e progressão da ciência diagnóstica, houve aumento dos anos de vida, surgindo novas preocupações e expectativas dos pacientes. Os objetivos dos sistemas de saúde têm como seu centro a sustentabilidade e preservação da qualidade a um custo acessível. Na visão de Al-Habib (2020), isso, por sua vez, resultou no aumento dos custos de saúde.

São diversos os desafios atuais e emergentes para a liderança em saúde e a gestão da força de trabalho em diversos contextos e sistemas de saúde. Liderança não equivale a gerência: gerência inclui; projetar, orçar, regulamentar, contratar pessoal e comandar, e separá-los da resolução de problemas e práticas de liderança que encontram direções, motivam as pessoas e as alinham. Ademais, os líderes

podem participar de uma série de diferentes práticas gerenciais que impactam o desempenho de indivíduos e equipes.

A liderança que permite o engajamento dos indivíduos uns com os outros é considerada um indicador significativo do desempenho organizacional. De acordo com Figueroa (2019), como os sistemas de saúde contemporâneos operam por meio de redes dentro das quais há níveis variados de responsabilidades, eles exigem cooperação e coordenação por meio de liderança em saúde eficaz e gestão da força de trabalho para fornecer cuidados de alta qualidade que sejam eficazes, eficientes, acessíveis, centrados no paciente, equitativos e seguros.

Sem desenvolver uma cultura que abrace simultaneamente a mudança e a execução de efeitos, as organizações de saúde têm a possibilidade de ter suas visões atrofiadas enquanto seus planos estratégicos acumulam poeira em uma prateleira. Enquanto o planejamento estratégico está concentrado no estabelecimento de visão e metas, a execução da estratégia envolve a realização de para alcançar os objetivos. Para Speziale (2015), na resposta a essa situação dinâmica, a transformação da organização requer a vontade de organizar a entrega em torno das necessidades dos pacientes.

Melhorar os resultados de saúde de um paciente em relação ao custo do cuidado é uma aspiração abraçada pelas partes interessadas em todo o sistema de saúde, incluindo pacientes, provedores, planos de saúde, empregadores e organizações governamentais. Conforme ressalta Teisberg (2020), ao se concentrar nos resultados que mais importam para os pacientes, o valor alinha o cuidado com a forma como os pacientes experimentam sua saúde.

Com base nesse contexto, o objetivo deste artigo é entender a importância da integração entre a liderança corporativa e a governança organizacional no setor de saúde, como um fator facilitador no planejamento, na gestão de riscos e na criação de valor em instituições de saúde. Realizou-se para isso, uma revisão de literatura utilizando artigos no idioma português e inglês e as seguintes bases de dados: Medline, Scholar, Pubmed e Scielo. Utilizou-se como critérios e palavras-chaves nessas bases: Gestão; Governança; Liderança; Saúde; Valor. Foram selecionados dez artigos referentes a conceitos, escolhidos primeiramente com base em seus títulos e resumos. A partir desta literatura, foi realizada uma seleção mais refinada através de sua leitura completa, resultando na escolha dos 4 textos usados como base para produção deste artigo em resumo expandido.

## **A importância de gestores e líderes na evolução do setor de saúde**

A maior conscientização de que o paciente é o centro do sistema de saúde, intensificou as necessidades existentes sobre a qualidade dos serviços. Conforme

destaca Al-Habib (2020), visão estratégica orientada para a eficiência, controle de custos e toda a população é necessária para resolver problemas gerenciais e de sustentabilidade.

O crescimento populacional, o envelhecimento da população e o aumento da carga de doenças são algumas das tendências comuns que os sistemas de saúde estão enfrentando globalmente. Conforme cita Figueroa (2019), países em desenvolvimento e desenvolvidos estão passando por transições demográficas e epidemiológicas; as pessoas estão vivendo mais tempo com o crescimento da prevalência de doenças crônicas, exigindo que os gestores e líderes de saúde se ajustem às mudanças nas necessidades de saúde em nível populacional, fornecendo cuidados preventivos, além dos cuidados agudos.

Os gestores e líderes de saúde precisam manter-se atualizados com os modelos de negócios de prestação de cuidados em constante mudança e avaliar seu impacto. Tendo em conta o ritmo da mudança, exige-se que as organizações sejam flexíveis e prestem cuidados de maior qualidade a custos mais baixos.

Governança corporativa é o termo para o sistema de regras, práticas e expectativas que determina como a organização é dirigida e controlada. O conselho de administração é responsável pela governança da empresa e, portanto, é ela quem deve construir uma estrutura dentro da qual atuará para garantir que as necessidades das partes interessadas estejam sendo atendidas. O acordo de governança corporativa é tão crítico para a eficácia quanto o plano de negócios geral da organização, e isso ocorre porque ele visa criar freios e contrapesos suficientes entre todos os órgãos proprietários e diretivos de uma empresa a fim de que as decisões possam ser tomadas de forma pacífica e ética. Uma política de governança corporativa que funcione vai filtrar a cultura da organização e ajudar a fortalecê-la e melhorá-la. Os funcionários se sentirão encorajados a falar contra possíveis irregularidades ou decisões com as quais possam não concordar.

Os desempenhos das áreas, bem como os desempenhos da equipe, devem ser computados tendo em vista a capacidade das áreas e das equipes em atingir as metas estabelecidas. Essa abordagem possibilita uma maior integração dos dados de produção e desempenho, finalmente disponíveis em uma única matriz e, portanto, mais sensíveis e capazes de descrever o posicionamento e a capacidade do grupo. Basicamente, a política de governança corporativa é um exemplo a ser seguido pelo restante da empresa no que diz respeito a processos justos, disciplinados e metódicos utilizados para a tomada de decisões.

O papel central dos gestores de saúde é a capacidade de transição entre culturas e práticas existentes e novas na prestação de cuidados de saúde. A ponte entre este espaço é particularmente importante no contexto de uma prestação de cuidados de saúde cada vez mais personalizada e orientada para a tecnologia. Embora os avanços no conhecimento e nas tecnologias médicas tenham aumentado a capacidade de lidar com necessidades complexas de saúde, a

integração de inovações nas práticas de gestão de saúde existentes requer uma forte gestão da mudança. Os líderes e gestores de saúde precisam ser capazes de avaliar rápida e continuamente as mudanças requeridas ou sobre elas, as implicações, e transformar sua análise em um plano viável para realizar mudanças. Focar apenas na formação clínica dos profissionais de saúde, em vez de incorporar funções gerenciais e de liderança e, especificamente, na capacidade de gerenciamento de mudanças pode limitar a velocidade e o sucesso da adoção da inovação.

A gestão estratégica ocorre quando uma empresa desenvolve um conjunto de metas e, em seguida, cria um conjunto de iniciativas estratégicas, etapas e ferramentas que a organização utilizará para atingir esses objetivos. A estratégia de gestão muitas vezes vem do topo da empresa, pois é função da gerência executiva executar essa estratégia e manter a empresa no rumo certo para atingir seus objetivos. O planejamento estratégico é extremamente importante para o sucesso de uma empresa.

O primeiro passo em qualquer transformação estratégica é esclarecer a missão, as visões e os objetivos institucionais. A missão declara o propósito distintivo ou a razão de ser da organização. A visão representa o que seus líderes querem que a empresa alcance quando está cumprindo a missão. Objetivos estratégicos são aqueles resultados abrangentes que a organização busca para cumprir sua missão.

A tarefa de construir uma visão para uma organização é frequentemente referida como uma descoberta de caminhos. O objetivo do desbravador é proporcionar uma visão, encontrar os caminhos que a empresa deve propor a longo prazo e marcar a trilha para quem irá seguir. Para efetivamente traçar o futuro e facilitar a busca da excelência organizacional, as visões precisam ser traduzidas em planos de ação, considerando: metas primárias, ou seja, setores a serem sustentados, ampliados ou reduzidos; análise do contexto externo, por exemplo, a presença de concorrentes, os dados geográficos e demográficos, a rede e as relações e as ligações internacionais; análise do contexto interno, ou seja, *expertise, mindset* e atitude do time

, estrutura, organização, quantidade e qualidade da produção (banco de dados), e acompanhamento periódico do banco de dados e processos; metas estratégicas, por exemplo, trabalho em equipe, melhoria de desempenho, aumento do número de pacientes encaminhados, técnicas inovadoras, plano de clínicas de internação, inovação e produção em pesquisa clínica e presença e competitividade.

Para implementar a estratégia com sucesso, é necessária uma mudança na cultura organizacional. No estudo de Speziale (2015), ele ressalta que, embora a mudança cultural seja difícil, muitas vezes é um fator importante para mover o sistema de saúde em direção à realização de sua estratégia. Uma cultura organizacional é a consciência da organização que orienta o comportamento dos indivíduos; pode ser fundada em propósito, valor e normas comportamentais

compartilhados. A cultura organizacional exige medições rigorosas de valor, ou seja, resultados e custos. Medir um conjunto completo de resultados que importam é indispensável para melhor atender às necessidades dos pacientes. Na opinião de Teisberg (2020), melhores resultados também reduzem os gastos e diminuem a necessidade de cuidados contínuos. Ao melhorar os resultados de saúde dos pacientes, os cuidados de saúde baseados em valor reduzem a complexidade e a progressão da doença que impulsionam a necessidade de mais cuidados.

Uma organização de saúde multidisciplinar e multidimensional precisa ser complementada por um sistema de entrega eficiente. Um programa de tecnologia da informação focado em uma plataforma que acompanha os pacientes em todos os serviços, usando uma definição de dados comum e contendo todos os dados do paciente. A TI de saúde é reconhecida como fundamental para reduzir erros médicos, aumentar a produtividade da equipe, melhorar a qualidade e reduzir custos. Esses dados podem ser utilizados para implementar o processo contínuo de avaliação e melhoria da qualidade, gestão de riscos e para estabelecer uma melhor comunicação com os pacientes.

O papel do gestor de riscos de saúde evoluiu juntamente com essa nova estrutura de governança. O gerenciamento de riscos corporativos na área de saúde promove uma estrutura abrangente para as decisões de gerenciamento de risco que maximizam a proteção e a criação de valor, gerenciando as incertezas e suas conexões com o valor total. Os gerentes de risco identificam proativamente os riscos e estimam possíveis consequências e vantagens. Eles também desenvolvem planos de resposta caso os riscos se tornem realidade. Por outro lado, para mitigar a exposição organizacional, eles respondem e executam planos de contenção quando situações adversas e imprevistas acontecem.

As organizações de saúde precisam ter um modelo de gerenciamento de riscos estabelecido e contínuo. O Plano de Gerenciamento de Riscos torna-se o documento orientador de como uma organização identifica, gerencia e mitiga riscos estrategicamente. A liderança do hospital e todos os chefes de departamento devem estar cientes e envolvidos no desenvolvimento e na avaliação contínua do plano. Os planos de gerenciamento de riscos de saúde comunicam a finalidade, o escopo e os objetivos da organização. Eles também definem os papéis e responsabilidades do gerente de risco e outros funcionários envolvidos na mitigação de riscos.

Em meio à consolidação vertical, novos entrantes no mercado e modelos de pagamento baseados em valor e desempenho que impactam os resultados, estratégias rigorosas de gerenciamento de risco são primordiais para a viabilidade de todas as organizações de saúde. Ao estabelecer uma abordagem contínua e sistemática para minimizar os riscos inerentemente associados ao campo da saúde, mais e mais organizações de saúde estão protegendo com sucesso a qualidade do cuidado e a solidez financeira enquanto navegam na tumultuada era da mudança.

O planejamento estratégico é uma ferramenta completamente válida e útil para orientar todos os tipos de organizações, incluindo as organizações de saúde. O nível organizacional em que o processo de planejamento estratégico é relevante depende do tamanho da unidade, de sua complexidade e da diferenciação do serviço prestado. O líder de cada unidade é a pessoa responsável por promover o processo de planejamento, parte central e essencial de seu papel. O processo de planejamento estratégico é programável, sistemático, racional e holístico e integra curto, médio e longo prazo, permitindo que a organização de saúde foque em transformações relevantes e duradouras para o futuro.

A liderança é importante em qualquer negócio, e vem da diretoria executiva e da gestão corporativa. A gestão corporativa é composta pelos gerentes e executivos que estão à frente dos diversos departamentos e posições de liderança dentro da empresa. A estrutura pode variar de empresa para empresa, e a extensão dessa estrutura de gestão corporativa pode ser multi- nívelada ou um pouco plana, dependendo das necessidades da organização.

A liderança transformacional é um tipo de liderança que inspira seus funcionários a trabalhar mais e a fazer melhor. Incorpora técnicas que têm sido citadas na literatura sobre comportamento organizacional. Os líderes transformacionais comunicam claramente a visão de sua organização, acreditam em seus funcionários individuais e têm as habilidades para produzir altos níveis de desempenho. Ajudar seus funcionários a entenderem como suas funções podem contribuir com a missão e a visão da sua organização é uma parte crucial da gestão estratégica. A colaboração e cooperação em equipe é um componente essencial na prestação de cuidados de saúde de alta qualidade. Os funcionários devem trabalhar juntos para tornar sua organização um sucesso. O trabalho em equipe é essencial para todos os setores de saúde, a fim de melhorar seu desempenho e serviço. Modelos eficazes de planejamento estratégico na área de saúde podem reunir seus funcionários para oferecer atendimento de qualidade, ótimo atendimento ao cliente e maior desempenho.

## **Considerações finais**

A multiplicidade de questões emergentes demonstra o papel complexo e evolutivo da gestão de serviços de saúde no funcionamento complexo mais amplo dos sistemas de saúde globalmente em um cenário de saúde em mudança. No contexto da mudança dos objetivos e abordagens de prestação de cuidados de saúde, a gestão em saúde está buscando profissionalizar como uma estratégia para construir força e capacidade. Ao fazê-lo, os gestores de saúde estão questionando o escopo do papel e as habilidades e conhecimentos necessários para atender às exigências do

papel.

Cortar custos sem considerar os resultados alcançados pode ser autodestrutivo. Em saúde, faz-se necessária maior preocupação com os resultados, principalmente ao se visualizar sua condição multidimensional. Fica claro que a gestão do valor impulsiona a resolver questões de custo-benefício. Nos últimos anos, as organizações de saúde reorganizaram constantemente sua governança, bem como sua estrutura, mas esses esforços tornam-se em vão se não estiverem associados à evolução das capacidades de liderança.

## Referências

- Al-Habib, N. I. (2020). Leadership and Organizational performance: Is It Essential in Healthcare Systems improvement? a Review of Literature. *Saudi Journal of Anaesthesia*, 14(1), 69. [https://doi.org/10.4103/sja.sja\\_288\\_19](https://doi.org/10.4103/sja.sja_288_19)
- Figuroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and Challenges for Health Leadership and Workforce Management globally: a Rapid Review. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1–11. Biomedcentral. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-4080-7>
- Speziale, G. (2015). Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, 17(suppl A), A3–A7. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/suv003>
- Teisberg, E., Wallace, S., & O'Hara, S. (2019). Defining and Implementing value-based Health Care. *Academic Medicine*, 95(5), 682–685. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000003122>