

# Livro de Curso de Treino Liderança de Saúde

com base em

"QUATRO DISCIPLINAS ESSENCIAIS,  
UM GUIA DE TREINO PARA LÍDERES DE SAÚDE  
EM TODO O MUNDO"

por  
Kenneth M. Hekman

Primeira Edição

Copyright © Kenneth M. Hekman

Publicado por Trillium Arts Press em associação com Lulu.com

Todos os direitos reservados

Primeira edição impressa em 2014

Impresso nos Estados Unidos da América

ISBN:

Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, seja ele gráfico, eletrónico ou mecânico, incluindo fotocópias, registos, gravações ou por qualquer outro sistema de armazenamento ou recuperação de informações, sem a permissão da editora por escrito.

# Índice

Introdução	4
Apresentadores	5
Módulo 1: Introdução	6
Módulo 2: Liderança – Análise	8
Módulo 3: Liderança – Foco	11
Módulo 4: Liderança – Mobilização	13
Módulo 5: Liderança – Inspiração	15
Módulo 6: Liderança – Conclusão	16
Módulo 7: Gestão – Planeamento	17
Módulo 8: Gestão – Organização	19
Módulo 9: Gestão - Implementação e monitorização	20
Módulo 10: Sustentabilidade – Posse	21
Módulo 11: Sustentabilidade – Controlo	22
Módulo 12: Sustentabilidade - Definição de preços e auditoria	23
Módulo 13: Serviço - Preparação e formação	24
Módulo 14: Serviço - Confirmação e melhoria	25
Módulo 15: Conclusão do curso	26
Notas do diário	

## Introdução

As organizações de saúde desempenham um papel vital em todas as culturas. São lugares de cura, compaixão e comércio. São as salas de trabalho de médicos, enfermeiros e técnicos. Proporcionam empregos e são um componente essencial de uma comunidade coerente, juntamente com as escolas, as empresas e as igrejas.

Os hospitais tornaram-se os líderes tecnológicos na batalha contra as doenças. À medida que a tecnologia cresce, os requisitos de capital e de gestão para os operar também crescem com ela. Inicialmente, os médicos lideravam as organizações de saúde para as tornar locais de excelência média. Atualmente, as complexas organizações de saúde que existem necessitam de equipas comerciais competentes com conhecimentos em finanças, gestão, serviço e liderança profissional, além de medicina.

Em países com poucos recursos, os hospitais e outras organizações de saúde encontram-se sobrecarregados com doenças, incluindo muitas doenças que são facilmente evitáveis. Os médicos são muitas vezes responsáveis pela liderança, mas muitas vezes com pouca ou nenhuma formação profissional. Eles não têm acesso a especialistas com experiência em finanças, gestão ou melhoria dos serviços. Eles lutam para recrutar e reter pessoal clínico qualificado. Cada dia se torna um desafio monumental para encontrar equipamentos e suprimentos suficientes para satisfazer a procura. Os líderes de saúde têm de improvisar em grande escala.

Este manual destina-se a complementar o curso intitulado Four Essential Disciplines, concebido e produzido em colaboração com Medical Missions for Children. Juntos, produzimos uma série de vídeos para formar líderes de saúde de todo o mundo para aumentar a sua capacidade de tomar decisões, liderar equipas e planear as organizações para que estas possam melhorar a prestação de cuidados de saúde. Os participantes do curso podem utilizar este manual para acompanhar e gravar ideais para melhorar a sua experiência de aprendizagem. O manual destaca os objetivos de aprendizagem de cada módulo, inclui gráficos utilizados nos vídeos, oferece um espaço para anotações e identifica recursos adicionais para um estudo mais aprofundado.

Quero agradecer ao meu colega, Quinton Friesen, pela sua excelente assistência no desenvolvimento e apresentação do conteúdo para os vídeos. Também quero agradecer a Frank Brady e Marie Caliendo e à equipa da Medical Missions for Children. Eles fizeram um excelente trabalho na melhoria dos serviços de saúde em todo o mundo. Este esforço foi apoiado por doações de várias fundações empenhadas em melhorar os serviços de saúde.

## Apresentadores

Kenneth Hekman estabeleceu o Hekman Group como empresa de consultoria em saúde em 1990, guiado pela sua paixão e intenção de ajudar os médicos a tomar decisões empresariais informadas. Ele está também empenhado em trazer práticas de liderança sensatas para as organizações de saúde nos países em desenvolvimento e serviu pessoalmente mais de 500 organizações de saúde nos cinco continentes com uma combinação característica de perspectivas de desenvolvimento organizacional e liderança visionária. Ele ajuda médicos e líderes de saúde a identificarem oportunidades comerciais e a desenvolverem estratégias sustentáveis através de uma análise técnica, uma reflexão honesta e a criação de consenso. Hekman funciona como antropólogo organizacional, analisando e criando uma cultura de desempenho. Ele aprecia desafios difíceis e a oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida de pessoas que se encontram em condições complexas e desafiantes.

Hekman é o autor de seis livros sobre gestão no setor da saúde. Um aluno contínuo, Ken detém um MBA em estratégias comerciais e de marketing e é um membro da American College of Medical Practice Executives.

Quinton Friesen é um executivo de saúde experiente que assume posições de liderança há mais de quatro décadas em hospitais comunitários e em instituições de formação universitárias. Durante a sua carreira, ele liderou uma equipa na construção de um hospital de substituição, liderando também vários outros projetos de construção de grandes dimensões. Durante o seu mandato, a organização recebeu inúmeros prémios de satisfação dos pacientes e o hospital ficou classificado no percentil 99 a nível nacional. Após a sua reforma, Quinton e a sua esposa, Gail, aderiram a uma missão internacional que abrangia programas de consultoria em saúde e formação de liderança. Ele liderou programas internacionais de formação em liderança na África Ocidental, no Pacífico Sul e na América Latina. Também assumiu a posição de professor adjunto em faculdades e universidades ao nível de graduação e pós-graduação.

## Módulo 1: Introdução

### Objetivos de aprendizagem

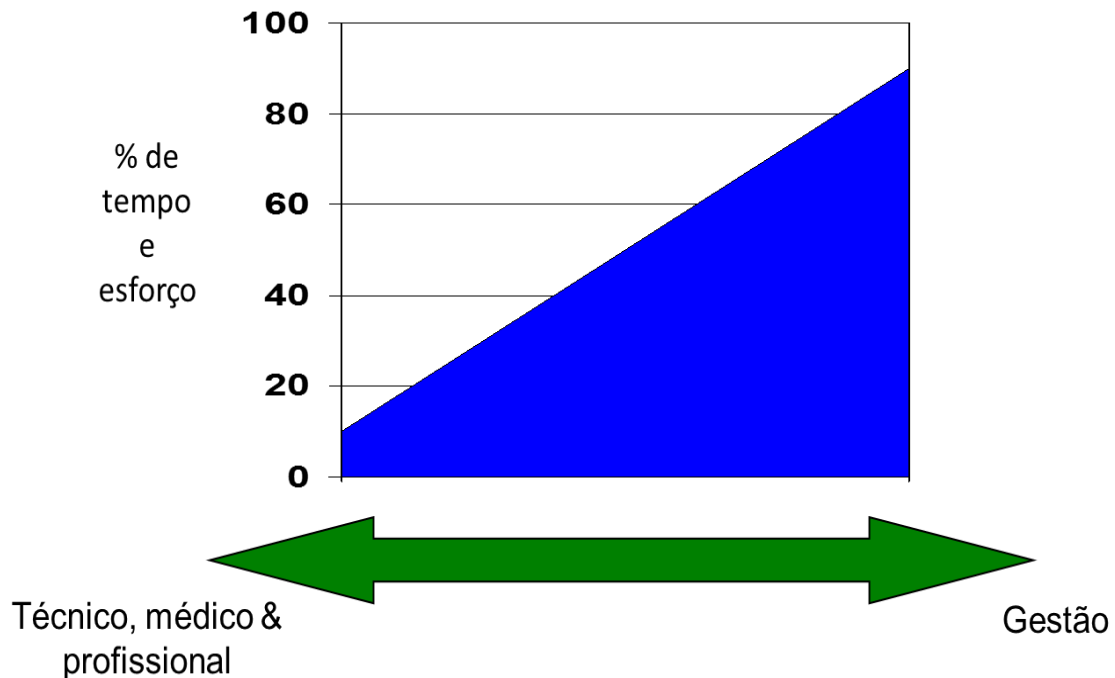
Neste módulo de introdução, o objetivo é que seja capaz de:

- Compreender as finalidades das organizações de saúde;
- Reconhecer as marcas que identificam organizações de saúde bem-sucedidas;
- Compreender as funções dos líderes e gestores das organizações de saúde;
- Compreender os desafios que os médicos enfrentam à medida que assumem funções de liderança.

### Esboço do curso

<h3>Liderança</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Varredura</li><li>• <b>Concentrando-se</b></li><li>• Mobilizando</li><li>• Inspirando</li></ul>	<h3>Gestão</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento</li><li>• Organizando</li><li>• Implementando</li><li>• Monitoramento &amp; Melhorar</li></ul>
<h3>Serviço</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparando-se</li><li>• Treino</li><li>• Confirmando</li><li>• Melhorar a</li></ul>	<h3>Sustentabilidade</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Possuir</li><li>• Rastreamento</li><li>• Preços</li><li>• Auditoria</li></ul>

## Evolução para funções de liderança e gestão



### Questões sobre liderança e gestão

1. As competências de liderança e gestão podem ser aprendidas?
2. Como posso avaliar as minhas competências de liderança e gestão?

### Estudo de caso

O Dr. C é um excelente cirurgião de confiança que é admirado por todos. Foi-lhe solicitado que comente sobre a sua aptidão para se tornar o líder do hospital.

1. Que qualidades do Dr. C identificaria como sendo as mais valiosas para a sua nova função?
2. O que poderia limitar a sua eficácia?
3. O que recomendaria que ele aprendesse numa fase inicial para aumentar a sua eficácia em termos de liderança?

## Módulo 2: Liderança – Análise

### Objetivos de aprendizagem

No final da sessão, esperamos que seja capaz de:

- realizar avaliações de necessidades internas e externas
- identificar alterações de mercado que afetem as decisões na sua organização de saúde
- identificar fontes de informação que orientem a adoção de melhores práticas em termos de gestão de saúde
- reconhecer a relação entre autogestão e eficácia de liderança na

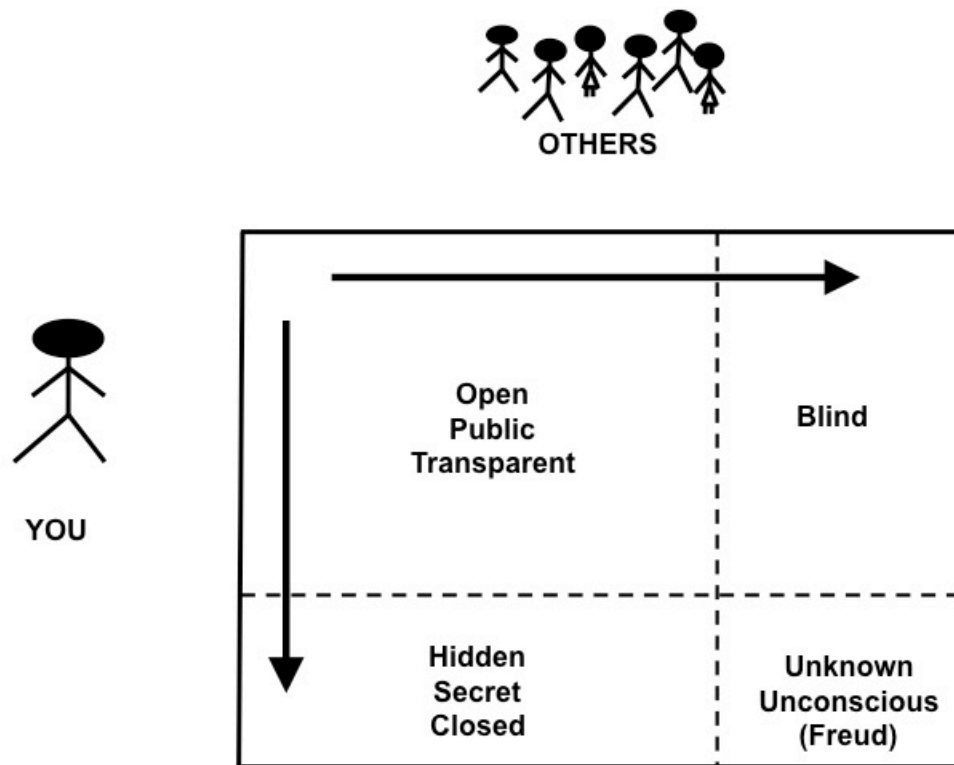
<b>Grupo de Clientes</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Expectativas</b>
Pacientes		
Familiares de Pacientes		
Proprietários (Funcionários do Governo, Investidores)		
Pessoas da Comunidade (Pacientes Futuros)		
Pessoal		



Análise SWOT (avaliação de necessidades internas)

Strengths/Pontos fortes	Weaknesses/Pontos fracos
Opportunities/Oportunidades	Threats/Ameaças

## Janela de Johari



### Perguntas frequentes sobre Análise

1. As pessoas estão constantemente a mudar, por isso como podemos saber realmente o que a comunidade espera de nós?
2. Qual é a relevância das melhores práticas de outra cultura?
3. Se já estou numa posição de autoridade, por que motivo devo aumentar a minha autoconsciência?

Exercício: forme a sua equipa de gestão e realize uma análise SWOT interna.

## Módulo 3: Liderança – Foco

### Objetivos de aprendizagem

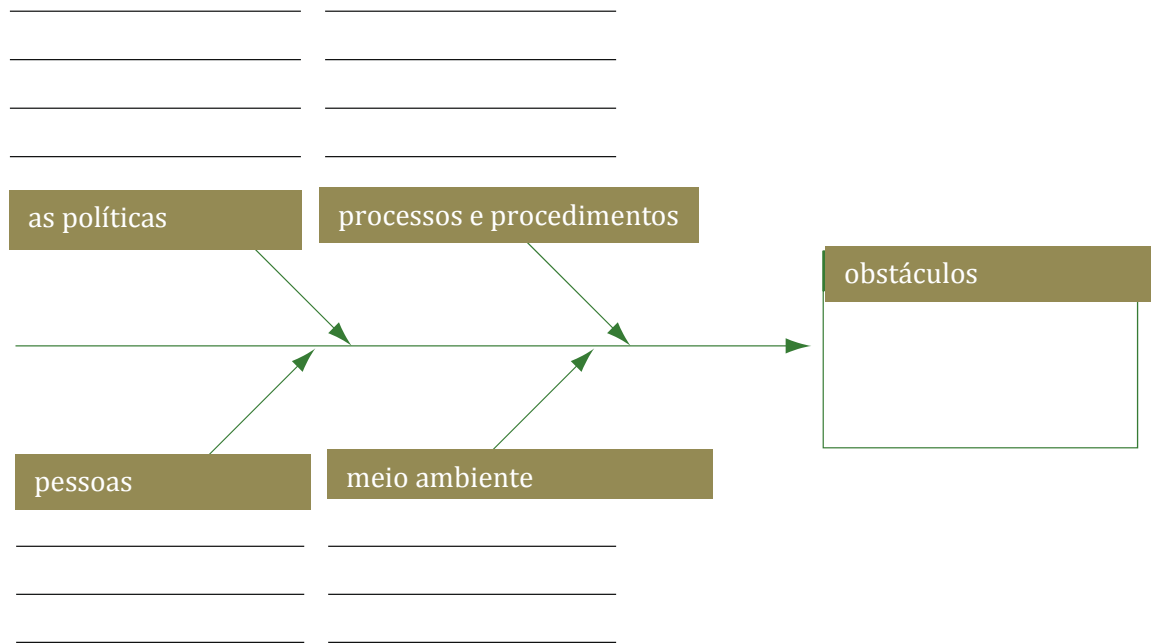
Neste módulo, temos os seguintes objetivos de aprendizagem:

1. Introduzir o conceito de missão, visão, valores e definir esses termos com ilustrações.
2. Como identificar problemas e desafios organizacionais; determinar técnicas que podem ser utilizadas para avaliar os problemas que uma organização enfrenta.
3. Gestão de tempo - compreender a diferença entre importante e urgente.
4. Traçar uma estratégia - compreender técnicas para tomar medidas, fazendo com que a organização evolua.

### Diagrama de missão, visão e valores



## Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa)



## Perguntas frequentes sobre Foco

1. A nossa missão, visão e valores não parecem refletir-se no desempenho da nossa organização. Como podemos restabelecer a sua ligação?
2. O meu trabalho é imprevisível e constantemente interrompido. Como posso gerir o meu tempo com tantas interrupções?

## Módulo 4: Liderança – Mobilização

### Objetivos de aprendizagem

Existem três objetivos de aprendizagem neste módulo:

- Começaremos por tentar compreender o motivo pelo qual as equipas são essenciais para as organizações de saúde.
- Iremos falar sobre o motivo pelo qual é difícil trabalhar em equipa e identificar as cinco principais funções de uma equipa.
- Iremos explorar a forma como os líderes podem motivar as pessoas alinhando as recompensas com as necessidades básicas humanas.

### Disfunções das equipas e a função do líder

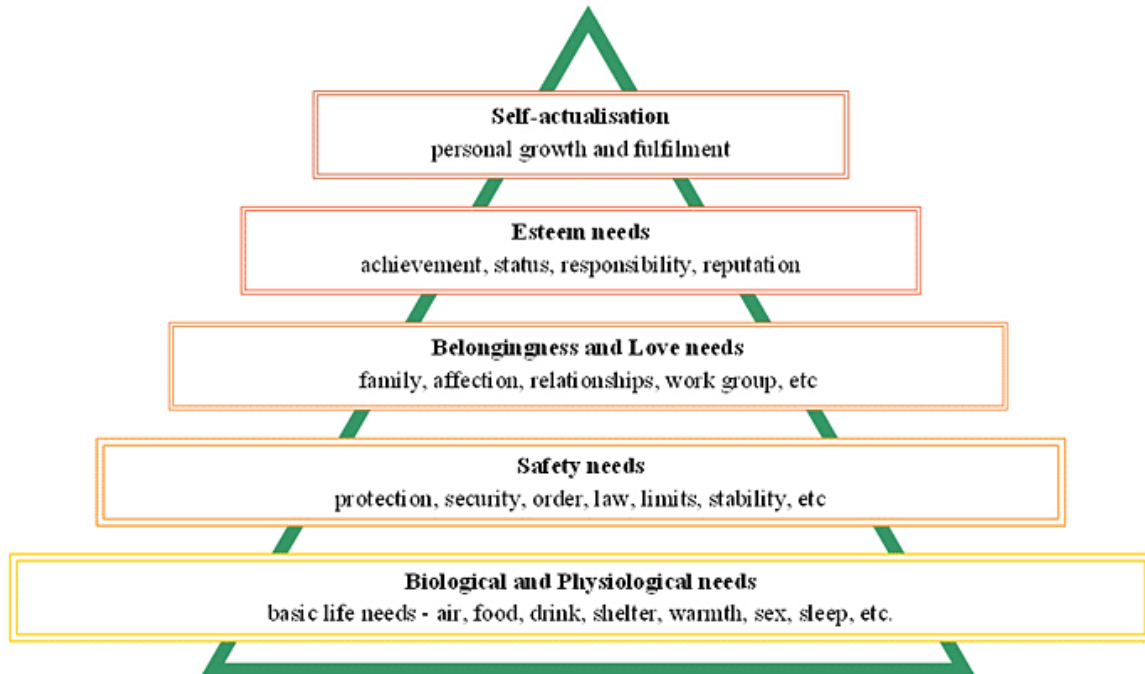
#### AS CINCO DISFUNÇÕES DE UMA EQUIPE

#### PAPEL DO LÍDER



Adaptado de The Advantage, de Patrick Lencioni

## Hierarquia de necessidades de Maslow



© alan chapman 2001-4, based on [Maslow's Hierarchy of Needs](#)

Not to be sold or published. More free online training resources are at [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com). Alan Chapman accepts no liability.

## Perguntas frequentes sobre Motivação

1. Como é que os gestores podem mudar as atitudes das pessoas?
2. O que os gestores podem fazer para unir médicos altamente independentes?
3. O que se deve fazer quando as recompensas não produzem qualquer efeito?

## Estudo de caso

Imagine que os seus cardiologistas não se entendem com os seus cirurgiões cardiovasculares.

1. O que pode fazer enquanto líder para os mobilizar e motivar a colaborar?
2. Que riscos pode encontrar com cada possível intervenção?

## Módulo 5: Liderança - Inspiração

### Objetivos de aprendizagem

Nesta sessão, iremos falar sobre quatro aspetos da liderança inspiradora.

1. Iremos reconhecer a importância central da confiança enquanto ferramenta de liderança e a forma como as ações e as palavras podem criar confiança (e destruí-la com a mesma facilidade).
2. Iremos tentar compreender a relação entre liderança, integridade e eficácia do líder.
3. Iremos destacar a forma como um líder pode moldar a cultura da organização pela forma como trata as pessoas.
4. Iremos compreender a importância de um desenvolvimento profissional contínuo na liderança.

### Quatro etapas de delegação

1. Investigue o problema e diga-me o que encontrou.
2. Investigue o problema e forneça-me as suas recomendações.
3. Resolva o problema e diga-me como o resolveu.
4. Resolva simplesmente o problema. Não preciso de saber como o fez.

### Perguntas frequentes sobre Inspiração

1. A minha personalidade não é carismática. Como posso inspirar as pessoas se isso não faz parte de quem eu sou?
2. Se delegar tarefas à minha equipa, o meu chefe não começará a questionar-se se realmente precisa de mim?

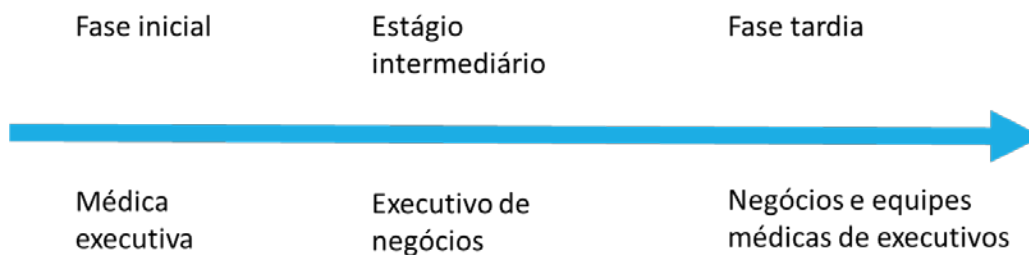
## Módulo 6: Liderança – Conclusão

### Objetivos de aprendizagem

Neste módulo, iremos:

- Explorar o papel único que os líderes de saúde desempenham na sociedade;
- Aprender a criar um plano de aprendizagem para um desenvolvimento profissional contínuo; e
- Examinar o significado de liderar internamente

Passado, presente e futuro da liderança no setor da saúde



### Recursos

- American College of Healthcare Executives ([ache.org](http://ache.org))
- Medical Group Management Association ([mgma.com](http://mgma.com))
- International Hospital Federation ([ihf-fih.org](http://ihf-fih.org))
- Leadership From The Inside Out, Kevin Cashman

### Perguntas para discussão sobre Liderança

- De que forma o caráter de um líder afeta a sua eficácia?
- O que deve uma comunidade esperar relativamente à integridade dos seus líderes de saúde?
- Quando é a autenticidade importante para os líderes de saúde?

### Perguntas frequentes sobre Liderança

1. Por que motivo é a liderança tão importante?
2. De que forma as crenças, valores e autoconhecimento de um líder afetam a sua eficácia?
3. Como é que os melhores líderes se distinguem?

### Perguntas de aplicação

- Quais foram os 3 aspetos que aprendeu sobre liderança?
- Sobre que 2 questões gostaria de saber mais?
- Que aspeto irá mudar na sua clínica como resultado do que aprendeu?



## Módulo 7: Gestão – Planeamento

### Objetivos de aprendizagem

Os nossos objetivos de aprendizagem nesta sessão são:

- Compreender as cinco etapas para o desenvolvimento de um plano organizacional.
- Conhecer várias técnicas para obter informações de planeamento.
- Saber como deve avaliar a condição da sua organização.
- Compreender a sinergia de missão, visão, valores e objetivos
- Ser capaz de definir objetivos "SMART".

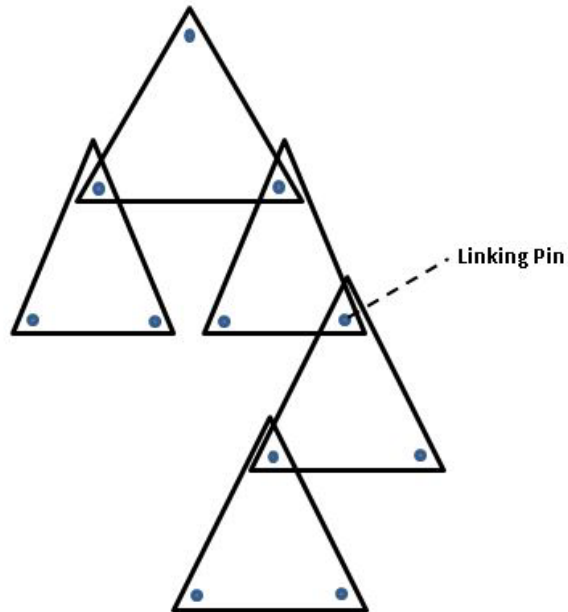
### Objetivos SMART

1. Específicos (Specific)
2. Mensuráveis (Measureable)
3. Alcançáveis (Attainable)
4. Realistas (Realistic)
5. Oportunos (Timely)

Diagrama de missão, visão, valores e objetivos



## Organização em "pinos de ligação" (modelo de Rensis Likert)



## Perguntas frequentes sobre Planeamento

1. Não é possível obter dados precisos do nosso governo ou de outras fontes que nos ajudem a planear com base nas necessidades da comunidade. Onde podemos começar?
2. Tentamos definir objetivos no passado, mas estes são geralmente alterados devido a desafios inesperados. Como podemos definir objetivos que façam a diferença?

## Módulo 8: Gestão – Organização

### Objetivos de aprendizagem

Neste módulo, os nossos objetivos de aprendizagem são:

- Compreender as qualidades básicas de design para obter estruturas organizacionais eficientes e eficazes
- Começar por identificar técnicas de seleção e requisitos em termos de força de trabalho
- Compreender como se deve criar descrições de funções laborais e padrões de trabalho para a realização organizacional

### Perguntas frequentes sobre Organização

1. Por que motivo precisamos de organogramas se todas as pessoas já sabem quais são as suas funções?
2. Não será mais eficiente consultar a direção se me deparar com um problema que necessita de ser corrigido?

### Exercício

Desenhe um organograma da sua organização e critique-o com questões como estas:

- A abrangência de controlo é razoável
- Como é que o processo de tomada de decisões pode ser simplificado?
- As relações de subordinação são claras e lógicas?

## Módulo 9: Gestão - Implementação e monitorização

### Objetivos de aprendizagem

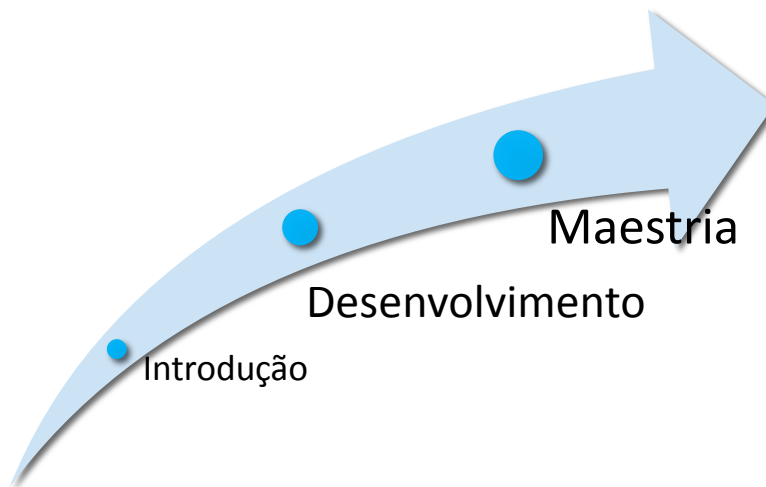
Aqui estão os nossos objetivos deste módulo:

- O nosso objetivo é que seja capaz de identificar a forma como as políticas, sistemas e procedimentos trabalham em conjunto para alcançar consistência organizacional.
- Irá aprender sobre planos de trabalho, indicadores-chave de desempenho e painéis para monitorização do progresso.
- Irá reconhecer como a evolução das expectativas em mercados externos e internos alimenta a necessidade de melhoria contínua.

Formato do plano de trabalho

Tarefa	Quem é o responsável	Resultado final	Prazo final

Desenvolvimento profissional contínuo



Perguntas frequentes sobre Implementação e Monitorização

1. As políticas e procedimentos não parecem mudar nada. Por que necessitamos deles?
2. Como posso encontrar os melhores indicadores-chave de desempenho?
3. Por que motivo é necessário mudar constantemente a forma como atuamos, mesmo quando tudo parece estar a funcionar corretamente?

## Módulo 10: Sustentabilidade – Posse

### Objetivos de aprendizagem

Os nossos objetivos de aprendizagem neste módulo são:

- que os participantes reconheçam a importância da responsabilidade pessoal e empresarial para alcançar a sustentabilidade
- que compreenda as fases de desenvolvimento organizacional necessárias para alcançar a sustentabilidade
- e que utilize as expectativas de mercado para orientar as estratégias de sustentabilidade

### Perguntas frequentes sobre Posse

1. A nossa cultura depende da generosidade das outras pessoas há várias gerações. Como podemos mudar isso?
2. Por que motivo os hospitais públicos devem estar preocupados com a sustentabilidade?

### Estudo de caso

A sua clínica foi inicialmente construída com doações de outros países, mas as instalações estão a ficar demasiado pequenas e necessitam de reparações.

1. Que medidas pode tomar para garantir o futuro da clínica?
2. Quais dessas medidas requerem alterações de pensamento e quais requerem alterações de processos?

## Módulo 11: Sustentabilidade – Controlo

### Objetivos de aprendizagem

Os participantes irão:

- Identificar os componentes de um balanço
- Identificar os componentes de um relatório de rendimentos e despesas
- Identificar medidas para criar um plano financeiro
- Compreender como os gestores controlam os orçamentos

### Componentes das demonstrações financeiras

#### **Balanço: fotografia**

- Ativos: o que detém
- Passivos: o que deve
- Capital próprio: aquilo que deve, claro e isento

#### **Declaração de rendimentos: vídeo**

- Rendimentos: o que ganha
- Despesas: o que gasta
- Lucro: o que sobra

### Perguntas frequentes sobre Controlo

1. Por que motivo os líderes e os gestores devem controlar os resultados financeiros? Essa tarefa não pertence ao departamento financeiro?
2. Isto parece ser um processo complexo que requer computadores dispendiosos, software e conhecimentos especializados. De que forma isto seria relevante para uma clínica de pequenas dimensões numa área remota?

## Módulo 12: Sustentabilidade - Definição de preços e auditoria

### Objetivos de aprendizagem

Os participantes irão:

- Compreender a relação entre preços, custos e valor para os consumidores no setor de serviços da saúde
- Reconhecer quando e como aplicar estratégias de desconto nas organizações de saúde
- Examinar técnicas de controlo do fluxo de caixa e das decisões financeiras tomadas dentro da organização
- Compreender quando as auditorias externas são úteis e como selecionar um auditor externo adequado
- Compreender de que forma a integridade e transparência da liderança afetam a sustentabilidade da organização a longo prazo

Componentes de custo: modelo de planeamento financeiro



Perguntas frequentes sobre Definição de preços e Auditoria

1. Todas as pessoas da nossa comunidade são pobres. Como nos podemos tornar sustentáveis?
2. Confiamos uns nos outros, por isso por que motivo necessitamos de auditorias?

Exercício

Projete uma estrutura de taxa degressiva para permitir que uma clínica aumente o acesso aos cuidados numa comunidade desfavorecida perto de si.

## Módulo 13: Serviço - Preparação e formação

### Objetivos de aprendizagem

Os participantes irão:

- Aprender como as expectativas de mercado afetam as organizações de saúde
- Delinear padrões para obter uma excelência de serviço
- Aplicar as expectativas de mercado a instalações, equipamentos, número de efetivos e qualificações do pessoal
- Identificar as necessidades de formação do pessoal na organização de saúde e técnicas para um desenvolvimento de competências eficaz
- Resolver problemas de serviço em tempo real a todos os níveis

### Perguntas frequentes sobre Preparação e Formação

1. Todas as pessoas sabem o que se espera delas, por isso por que motivo é necessário formar o nosso pessoal para servir as pessoas?
2. As organizações de saúde são únicas. Por que devemos comparar o seu serviço a outros tipos de empresas?

### Questões para discussão

- Que organizações da sua comunidade têm a melhor reputação em termos de serviço?
- De que forma os seus padrões de serviço podem moldar as expectativas que os pacientes e as suas famílias têm relativamente à nossa organização de saúde?
- Como podemos ajudar o nosso pessoal a reconhecer um problema de serviço caso ocorra e a resolvê-lo rapidamente?



## Módulo 14: Serviço - Confirmação e melhoria

### Objetivos de aprendizagem

Os participantes irão:

- Medir a conformidade com os padrões de serviço
- Ajudar a organização a aprender com os seus erros.
- Ajudar funcionários individuais a melhorar as suas atitudes e comportamentos associados ao serviço.
- Analisar a evolução das expectativas relativamente aos padrões de serviço.
- Reunir ideias sobre novas opções de serviço

### Perguntas sobre excelência de serviço

1. Durante esta estadia no hospital, com que frequência os enfermeiros o trataram com cortesia e respeito?
2. Durante esta estadia no hospital, com que frequência os médicos o trataram com cortesia e respeito?
3. Durante esta estadia no hospital, com que frequência a área em torno do seu quarto estava tranquila à noite?
4. Durante esta estadia no hospital, com que frequência o pessoal do hospital fez tudo o que podia para o ajudar com as suas dores?
5. Utilizando qualquer número de 0 a 10, em que 0 é o pior hospital possível e 10 é o melhor hospital possível, que número utilizaria para classificar este hospital durante a sua estadia?

### Perguntas frequentes sobre Confirmação e Melhoria do serviço

1. Um bom serviço não é muito valorizado na nossa comunidade e as pessoas até ficam desconfiadas se forem tratadas como se fossem especiais. As pessoas não desconfiarão de nós se elevarmos os padrões de serviço na nossa organização de saúde?
2. O que posso fazer em relação a médicos altamente competentes e produtivos que são indelicados para os pacientes?

## Módulo 15: Conclusão do curso

### Objetivos de aprendizagem

- Análise das quatro disciplinas
- Resumo - O excelente modelo de desempenho
- Criação do seu próprio plano de desenvolvimento profissional contínuo

### Esboço do curso

<b>Liderança</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rastreando</li><li>• Concentrando-se</li><li>• Mobilizando</li><li>• Inspirando</li></ul>	<b>Gestão</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento</li><li>• Organizando Organização</li><li>• Implementando Implementação</li><li>• Monitoramento &amp; Melhorar</li></ul>
<b>Serviço</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparando-se Preparação</li><li>• Treinamento</li><li>• Confirmando</li><li>• Melhorar a</li></ul>	<b>Sustentabilidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Possuir</li><li>• Rastreamento</li><li>• Preços</li><li>• Auditoria</li></ul>

### Excelente modelo de desempenho



Copyright 1996-2014 The Hekman Group

## Recursos de desenvolvimento profissional contínuo para indivíduos

- Autoavaliações
- Reflexão
- Redação de diários/registos
- Blogues
- MOOCs
- Livros
- Revistas
- YouTube
- TED talks (conferências)
- Conferências
- Webinars
- LinkedIn
- Outras redes sociais
- Escrita

## Recursos de desenvolvimento profissional contínuo para grupos

- Círculos de controlo de qualidade
- Avaliações 360
- Clubes de leitura
- Grupos de discussão de artigos técnicos
- Grupos de interesse especial
- Formação interna
- Oradores especiais
- Realização de uma reunião

Notas do diário