

**GERENCIANDO A INTERFACE ENTRE SETORES PARA GARANTIR A EFETIVIDADE EM
UM DOS MAIORES HOSPITAIS OFTALMOLÓGICOS DA AMÉRICA LATINA**

1. RESUMO:

Desde as primeiras civilizações, a divisão de tarefas faz parte do funcionamento social humano sendo percebida em aspectos cotidianos, como, por exemplo, na família, na igreja, até as estruturas organizacionais mais complexas, como os serviços de saúde. Em um hospital ou clínica de oftalmologia, essa distribuição de funções se materializa em setores e profissionais, que podem apresentar os mais diversos formatos de funcionamentos. Não importa o porte do hospital/clínica, tão pouco, a quantidade de áreas e colaboradores, desde que, esses setores estejam bem-organizados e integrados, com metas claras e monitoradas, aumentará sobremaneira as chances de se atingir a excelência, além de garantir a profissionalização, a sustentabilidade, o crescimento e um clima/cultura organizacional de qualidade. Sendo assim, torna-se evidente que gerenciar a interface de funcionamento entre os setores de um hospital/clínica é uma condição basal que gera eficácia e eficiência nos processos, qualidade nas comunicações internas e externas, gestão adequada de recursos, gerenciamento de riscos, melhoria contínua e o cumprimento dos objetivos estratégicos, além de gerar sinergia e empatia entre os profissionais, ampliando a capacidade da visão holística e análise crítica.

Todo hospital/clínica é um sistema integrado onde cada setor está interligado com outros e suas relações são de interdependência. Por essa característica, o desempenho de um componente pode afetar não apenas o próprio setor, mas outras áreas e a própria organização, como um todo. Compreendendo a sinergia entre setores e a grandeza do seu impacto, cabe então analisar e definir as metodologias e ferramentas que possam identificar os pontos essenciais para que essas interrelações entre os setores, ou seja, a cadeia de valor, sejam claramente formalizadas, disseminadas e monitoradas. Como fazer isso de maneira prática e efetiva? Como criar uma ferramenta de fácil compreensão? Como garantir que os requisitos de funcionamento efetivo entre setores estejam claros e monitorados? Para responder essas e outras questões, apresentados aqui a metodologia adotada pelo Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem (HOSAG) de Joinville/SC para implementar e realizar este processo, sendo um instrumento de análise e *benchmarking* para outros serviços de saúde, que tal como o HOSAG, tem a excelência como valor fundamental.

2. INTRODUÇÃO:

Nos serviços oftalmológicos, onde a visão da excelência na prestação dos serviços é tão crucial quanto o próprio resultado diagnóstico ou cirúrgico, a eficiência na gestão da interrelação entre os diversos setores que compõe um hospital/clínica desempenha um papel fundamental. Compreender e otimizar essa necessidade é essencial para garantir uma prestação de cuidados integrados, eficiente e de alta qualidade, além de gerar:

- *Prevenção de problemas*: reduz a probabilidade de as coisas darem errado, eliminando desconfortos, atritos pessoais, percepções de má qualidade pelos usuários, além de retrabalhos.
- *Eficiência na coordenação dos times*: facilita a coordenação das atividades e processos entre diferentes áreas da organização, garantindo que todos os setores trabalhem em harmonia para alcançar os seus objetivos e conseqüentemente, os objetivos organizacionais.
- *Clareza de direcionamento*: promove transparência para os profissionais, especialmente às lideranças, sobre os objetivos e entregas básicas do setor, permitindo um maior senso de pertencimento e comprometimento.
- *Eficácia na comunicação interna*: facilita a comunicação fluida e oportuna entre os profissionais, garantindo a transmissão precisa de informações, a eliminação de ruídos e interpretações que gerem impactos no clima de trabalho, na execução das atividades e nas entregas de cada setor, facilitando a troca de informações, ideias e *feedback* entre as equipes e áreas.
- *Uso eficiente de recursos*: permite a otimização do uso dos recursos, evitando redundâncias e desperdícios, maximizando a eficiência operacional em toda a organização.

- *Prevenção e resolução de problemas*: previne e facilita a resolução de problemas de forma colaborativa, reunindo diferentes perspectivas e habilidades para identificar e resolver questões de maneira mais eficiente.
- *Melhorias na experiência do paciente/cliente*: o gerenciamento do funcionamento efetivo dos setores pode levar a uma melhor experiência dos usuários, garantindo uma transição suave entre os diferentes pontos de contato com a organização, proporcionando um serviço mais consistente e de alta qualidade.
- *Fortalecimento da cultura organizacional*: promove um clima de colaboração, confiança e trabalho em equipe, onde os profissionais se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso do seu setor e da organização.

A interdependência entre os setores de uma empresa é cada vez mais evidente, à medida que as organizações buscam responder às demandas crescentes dos clientes, às mudanças tecnológicas rápidas e às pressões competitivas. Essa interrelação e interdependência entre setores e atividades é conhecida como cadeia de valor interna.

3. OBJETIVOS:

3.1 - *Objetivo geral*:

- Apresentar a metodologia adotada pelo Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem (HOSAG) para gerenciamento da interface do funcionamento entre os setores que formam a instituição.

3.2 - *Objetivos específicos*:

- Oportunizar o aprendizado e reflexões sobre a importância da cadeia de valor entre setores de um hospital/clínica de oftalmologia.
- Gerar *insights* para que outros serviços de oftalmologia possam implementar a gestão da interface entre setores.

4. MATERIAIS E MÉTODOS:

O Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem (HOSAG) está localizado no Estado de Santa Catarina, no Município de Joinville, sendo um das principais referências em oftalmologia no Brasil. Atualmente o HOSAG é um dos maiores hospitais de oftalmologia da América Latina, além de fazer parte do Grupo Opty, o maior conglomerado de oftalmologia do Brasil. Fundado no ano de 1942, pelo Dr. Sadalla Amin Ghanem, desde então, a instituição passou a agregar novos profissionais e especialidades oftalmológicas distintas, constituindo uma equipe coesa e seleta de clínicos, cirurgiões e técnicos. Atualmente o HOSAG possui uma estrutura de mais de 10 mil m², 6 salas cirúrgicas, 2 Centros de Diagnóstico, 47 Consultórios Médicos, 2 Pronto Atendimentos, 1 serviço de Estética e 1 sala adaptada para teste ORCAM. Em média o HOSAG realiza ao ano, 120 mil consultas, 11 mil atendimento de pronto socorro, 290 mil exames de diagnose e 17 mil cirurgias. É um hospital em constante evolução, tendo a qualidade como principal norteador, tanto é que, desde 2016, está certificado pela ONA (Organização Nacional de Acreditação), sendo classificado, desde 2017, em nível 3, a maior categoria possível entre a estrutura do Sistema Brasileiro de Acreditação/ONA.



Figura 1 - Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem atualmente (fev./24)

Os mais de 40 médicos e 215 colaboradores, formam os diversos setores do hospital, que por sua vez, compõem a estrutura organizacional, apresentada abaixo:

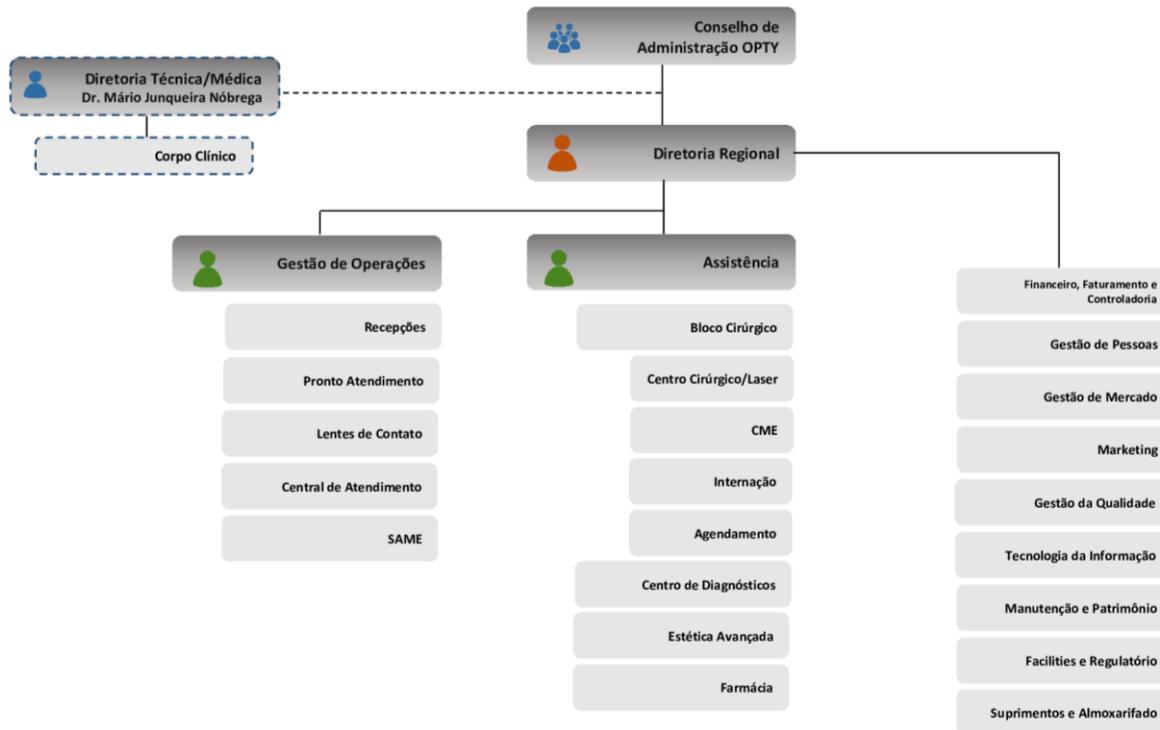


Figura 2 - Estrutura organizacional do HOSAG (fev./24)

Quando olhamos para um organograma de forma isolada, como o apresentado acima, muitas vezes não percebemos as interrelações que existem entre os setores, ou seja, suas conexões de funcionamento, que podem envolver a troca de informações, dados, documentos, recursos ou atividades que transcendem as fronteiras setoriais. Essas interações ocorrem, quando um setor depende de outro para realizar suas atividades ou quando o resultado de um setor afeta diretamente outro. Por exemplo:

- Para que os processos do Centro Cirúrgico (cliente) funcionem de maneira efetiva, sem problemas ou incidentes é necessário que a Farmácia (fornecedor), disponibilize até às 15h30 do dia anterior, os materiais e medicamentos na quantidade necessária para a realização das cirurgias, conforme agendamentos.
- Para que os processos realizados pela Farmácia (cliente) funcionem de maneira efetiva, sem problemas ou incidentes é necessário que o setor de Compras (fornecedor), garanta o abastecimento/entrega semanal dos materiais/medicamentos necessários para as cirurgias.
- Para que os processos realizados pela Gestão de Pessoas (cliente) funcionem de maneira efetiva, sem problemas ou incidentes é necessário que as Lideranças (fornecedores), analisem e corrijam o ponto eletrônico em até 4 dias após o fechamento.

Todo esse sistema, traz consigo, diversos desafios, especialmente:

- *Complexidades das próprias atividades em si:* diversas etapas de execução no sistema informatizado, inúmeras regras de convênios, manuseios de equipamentos, são alguns exemplos de como uma atividade pode ser repleta de etapas e complexidades.
- *Gerenciamento das interrelações pessoais:* em cada “caixinha” do organograma há, muitas vezes, dezenas de pessoas alocadas. Gerenciar as características pessoais, relações, habilidades e comportamentos é uma tarefa desafiadora e que impacta diretamente no funcionamento do setor e, portanto, nas suas entregas.
- *Prazos que devem ser atendidos:* as atividades muitas vezes precisam ser entregues para outro setor em um determinado prazo, o que muitas vezes gera atritos e desgastes entre os times.

- **Qualidade das entregas:** as atividades e “produtos” de cada setor, mesmo sendo executados no prazo, por exemplo, precisam ser feitos com qualidade para que a próxima área que dará continuidade ao processo, consiga executá-lo adequadamente.

Assim, podemos dizer que, quanto maior for o hospital/clínica mais difícil será o “azeitamento” dessas interações, cabendo, portanto, um olhar cuidadoso, sistemático e metodológico para um gerenciamento efetivo.

Neste cenário e objetivando eliminar ao máximo as arestas e possíveis ineficácias, o HOSAG implementou um método para gerenciamento da interface entre setores, intitulado lúdicamente de “Contrato de Metas entre Setores (Cadeia de Valor)”, sendo uma ferramenta prática de gestão. Neste modelo de contratualização interna promove-se a colaboração e o trabalho em equipe, a formalização dos pontos críticos de funcionamento entre áreas, além de garantir que todos os setores estejam trabalhando na mesma direção em prol dos objetivos organizacionais.

4.1 - Contrato de Metas entre Setores (Cadeia de Valor) do HOSAG - metodologia:

O Escritório da Qualidade do HOSAG estruturou em outubro/2023 a ferramenta para construção do contrato de metas entre os setores, sendo essa composta por:

- **Contratante:** campo para descrição do nome do setor, acompanhado do nome do Gestor, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas no contrato.
- **Contratados:** campo para descrição do nome dos setores, acompanhado dos nomes dos setores e Gestores, com os quais se está contratualizando metas.
- **Cláusula contratual (metas críticas):** campo para descrição das metas contratuais entre as partes (contratante e contratados).
- **Fornecedor responsável pela entrega:** campo para descrição do setor responsável pelo cumprimento das metas contratuais.
- **Gestor responsável pela gestão da cláusula contratual:** campo para descrição do nome do líder responsável pelo monitoramento da meta contratualizada.
- **Forma de gerenciamento/mensuração:** campo para descrição das maneiras pelas quais as metas contratualizadas serão gerenciadas (ex.: notificação de quebra de contrato, resultado de indicadores, entre outros).
- **Assinaturas contratuais:** campo para assinatura das partes - contratante e contratados.

Abaixo apresentamos a ferramenta em sua versão final:

		CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		<small>DCO.GP.229 Emissão: 23/10/2023 Versão: 01</small>
CONTRATANTE				
CONTRATADOS				
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO	
ASSINATURAS CONTRATUAIS				
				
<small>Data de contratualização:</small> _____				
<small>NOME/ASSINATURA DO GESTOR (ES) CONTRATANTE (S)</small> <small>CARGO</small>				
<small>NOME/ASSINATURA DO GESTOR (ES) CONTRATADO (S)</small> <small>CARGO</small>				

Figura 3 - Modelo da ferramenta de gerenciamento intersetorial do HOSAG: Contrato de Metas entre Setores (cadeia de valor)

Após a construção dessa ferramenta metodológica, em 28/01/2023 todos os Gestores do HOSAG participaram do Workshop de Mapeamento de Processos e de Riscos, sendo na oportunidade apresentado a metodologia que passaria a vigorar como ferramenta de gestão interna. Os gestores realizaram exercícios práticos de aprendizado e fixação do conteúdo, com data limite para construção dos contratos.

	FOR - FORMULÁRIO	FOR.CH.019
	LISTA DE PRESENÇA	Emissão: 07/10/2022 Versão: 08

Nome do Treinamento/Palestra: Workshop Mapeamento de Processos, Riscos e Cadeia de Valor.
 Data: 28/01/2023 Horário: 08:00 Carga Horária: 4 horas
 Nome do Responsável/Palestrante: Rodrigo Della Torres
 Gatilho para a realização do treinamento:
 Observação de fragilidade Melhorar resultado de indicador Solicitação da equipe
 Legislação Manifestação de incidente/SAC Mudança de protocolo/procedimento
 Atualização/ Reciclagem Outro gatilho: _____
 Assuntos Abordados: Mapeamento de Processos, Riscos e Cadeia de Valor.

CASO A LISTA DE PRESENÇA SEJA PARA REGISTRO DE TREINAMENTO, OBRIGATORIO A ENTREGA DO DOCUMENTO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

	PARTICIPANTE	SETOR	ASSINATURA
1	Camila Dutra Caetano	Centro de Diagnóstico	<i>Camila Dutra Caetano</i>
2	Cláudia Retzlaff Beninca	Atendimento	<i>Cláudia Retzlaff Beninca</i>
3	Caroline Mahl	Apoio	<i>Caroline Mahl</i>
4	Elaine Cristina Rusch	COJ – Atendimento	<i>Elaine Cristina Rusch</i>
5	Jaqueline Assunta Vitti	Suprimentos	<i>Jaqueline Assunta Vitti</i>
6	Jéssica Caroline Goulart	Gestão de Pessoas	<i>Jéssica Caroline Goulart</i>
7	Lina Maciel Gouvea	Farmácia	<i>Lina Maciel Gouvea</i>
8	Janaina Balsanelli da Silva	Gestão da Qualidade	<i>Janaina Balsanelli da Silva</i>
9	Daniela Carolina Gonçalves	Gestão da Qualidade	<i>Daniela Carolina Gonçalves</i>
10	Eduarda dos Santos Lopes	Gestão da Qualidade	<i>Eduarda dos Santos Lopes</i>
11	Milena Vitorio Alves	Direção	<i>Milena Vitorio Alves</i>
12	Paulo C. de Souza Tzelikis	Tecnologia da Informação	<i>Paulo C. de Souza Tzelikis</i>
13	Priscila de Aguiar Domingues	Centro Cirúrgico	<i>Priscila de Aguiar Domingues</i>
14	Rafaela Kosowski da Rocha	Estética Avançada	<i>Rafaela K.</i>
15	Samela Franco	Marketing	<i>Samela F.</i>
16	Simone Ap. da Silva de Souza	Gerente de Operações	<i>Simone Ap. da Silva de Souza</i>
17	Simoni Borgheson	Atendimento	<i>Simoni Borgheson</i>
18	Suelen S. Serpa	Centro Cirúrgico	<i>Suelen S. Serpa</i>
19	Vanessa Laskoski	Central de Atendimento	<i>Vanessa Laskoski</i>

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO - TEMPO DE ARQUIVAMENTO DO DOCUMENTO: 5 ANOS Página 1 de 1



Figura 4 - Lista de Presença e foto do Workshop de Mapeamento de Processos e de Riscos realizado no HOSAG em 28/01/2023

A partir de todo esse trabalho, passou-se então a definir e construir o contrato de metas entre setores, sendo realizado o processo para a integralidade dos setores da instituição. Apresentamos a seguir alguns exemplos práticos dos contratos implementados:

4.2 - Contrato de Metas entre Setores (Cadeia de Valor) do HOSAG - exemplos práticos:

4.2.1 - Centro cirúrgico:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 20/12/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	CENTRO CIRÚRGICO <i>setor integrante do PROCESSO DE NEGÓCIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Gerente Assistencial, SUELEN SHTIGUEL SERPA, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i>		
CONTRATADOS	AGENDAMENTO DE CIRURGIAS, INTERNAÇÃO CIRÚRGICA, SUPRIMENTOS/FARMÁCIA, CME, MANUTENÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>setores integrantes dos PROCESSOS DE NEGÓCIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pela Coordenadora de Agendamento de Cirurgias e Internação, ELISANGELA DELVOSS; setores integrantes dos PROCESSOS DE APOIO, neste ato representada pela Coordenadora de Suprimento e Farmácia, SUELEN SHTIGUEL SERPA; Enfermeira da CME, TALLYTA COUTO SALES, Supervisor de Manutenção, MARCELO DE MIRA e Coordenador de Tecnologia e Informação, PAULO CESAR TZELIKIS, responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Garantir capacidade cirúrgica instalada	Agendamento de Cirurgias	Gerente Assistencial	Bate Mapa Notificação da quebra de contrato
Internar paciente pelo menos com 1 hora de antecedência ao horário da cirurgia	Internação Cirúrgica	Gerente Assistencial	Indicador de Atraso de Início de Cirurgia
Garantir materiais e medicamentos na quantidade necessária para a realização de cirurgia as 15h30 do dia anterior	Suprimentos Farmácia	Gerente Assistencial	Bate Mapa Notificação da quebra de contrato
Dispensar e consistir em conta OPME até as 17 horas das cirurgias que irão ocorrer no dia subsequente	Suprimentos	Gerente Assistencial	Bate Mapa Notificação da quebra de contrato
Dispensar todos os instrumentais cirúrgicos, limpos e esterilizados diariamente enquanto houver procedimento em sala	CME	Gerente Assistencial	Indicador de Atraso de Sala Notificação da quebra de contrato Indicadores da CME

Cumprir o plano de manutenção preventiva dos equipamentos do Centro Cirúrgico	Manutenção	Gerente Assistencial	Índice de cumprimento da manutenção preventiva de equipamentos
Atender as Ordens de Serviço classificadas como urgentes conforme SLA acordado (24 horas)	Tecnologia da Informação	Gerente Assistencial	Índice de atendimento das OS dentro dos SLA acordado
Realizar os procedimentos cirúrgicos no horário agendado, eliminando atrasos	Médicos Cirurgiões	Gerente Assistencial	Indicador de Atraso de Início de Cirurgia
Cumprir o tempo estipulado de degermação cirúrgica (Médicos)	Médicos Cirurgiões	Gerente Assistencial	Observatório de higienização das mãos (CCIH)

ASSINATURAS CONTRATUAIS



Data: 20/12/2023

SUELEN SHTIGUEL SERPA

Gerente Assistencial

MILENA VITÓRIO ALVES

Superintendente Regional Sul

▪ 4.2.2 - Centros de Diagnose:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 06/11/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">CENTRO DE DIAGNÓSTICOS</p> <p style="text-align: center;"><i>setor integrante do PROCESSO DE GESTÃO/ASSISTENCIAL/APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Supervisora do Centro de Diagnósticos, CAMILLA DUTRA CAETANO, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">FARMÁCIA, SUPRIMENTOS, HIGIENIZAÇÃO, MANUTENÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, CME, CORPO CLÍNICO</p> <p style="text-align: center;"><i>setores integrante dos PROCESSOS DE GESTÃO/ASSISTENCIAL/APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pelos seus Gestores imediatos, Farmacêutica LINA MACIEL GOUVÊA, Gerente Assistencial SUELEN SHTIGUEL SERPA, Coordenadora de Higienização CAROLINE MAHL, Supervisor de Manutenção MARCELO DE MIRA, Coordenador de TI PAULO CÉSAR TZELIKIS, Enfermeira CME TALLYTA BEZERRA COUTO SALES, Superintendente Regional Sul MILENA VITÓRIO ALVES responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Receber materiais de expediente conforme solicitação	Suprimentos e Farmacêutica	Supervisora de Exames	- Conferência dos materiais recebidos com a solicitação. - Notificações de quebra de contrato
Realização das limpezas terminais de sala conforme escala	Higienização	Supervisora de Exames	Qualquer quebra de contrato é tratada diretamente com a responsável da higienização
Cumprir o plano de manutenção preventiva dos equipamentos e/ou conforme SLA	Manutenção	Supervisora de Exames	- Índice de cumprimento da manutenção preventiva - Notificação de quebra de contrato
Entrega de materiais estéreis e retirada do material sujo	CME	Sup. de Exames	Notificação de quebra de contrato
Manter os aparelhos em rede e em funcionamento	Tecnologia da Informação	Sup. de Exames	
Garantir a entrega da justificativa médica para a autorização do exame no convenio dentro do limite de prazo combinado	Corpo Clínico	Sup. de Exames	
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="375 1904 550 2083">  </div> <div data-bbox="558 1892 1037 2094" style="text-align: center;"> <p>Data: 20/12/2023</p> <p>CAMILLA DUTRA CAETANO Supervisora do Centros de Diagnósticos</p> <p>MILENA VITÓRIO ALVES Superintendente Regional Sul</p> </div> </div>			

▪ 4.2.3 - Central de Materiais e Esterilização:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 20/12/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">CENTRAL DE MATERIAIS E ESTERILIZAÇÃO</p> <p style="text-align: center;"><i>setor integrante do PROCESSO DE APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Gerente Assistencial, SUELEN SHTIGUEL SERPA, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">FARMÁCIA, MANUTENÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p> <p style="text-align: center;"><i>setores integrantes dos PROCESSOS DE APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Coordenadora de Farmácia e Suprimentos, SUELEN SHTIGUEL SERPA; Supervisor de Manutenção e Patrimônio, MARCELO DE MIRA e Coordenador de Tecnologia de Informação, PAULO CESAR TZELIKIS, responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Dispensar os insumos necessários para realização adequada e segura dos processos de CME, semanalmente nas terças-feiras	Suprimentos Farmácia	Gerente Assistencial	- Pedido semanal e Bate Mapa - Notificação da quebra de contrato
Cumprir o plano de manutenção preventiva dos equipamentos da CME	Manutenção	Gerente Assistencial	Índice de cumprimento da manutenção preventiva de equipamentos
Realizar qualificação anual dos equipamentos	Manutenção	Gerente Assistencial	Ordem de serviço Cronograma de Qualificação Anual
Atender as Ordens de Serviço classificadas como urgentes conforme SLA acordado (24 horas)	Tecnologia da Informação	Gerente Assistencial	Índice de atendimento das OS dentro dos SLA acordado
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="373 1794 592 2007">   </div> <div data-bbox="635 1794 959 1899" style="text-align: center;"> <p><i>Data: 20/12/2023</i></p> <p>SUELEN SHTIGUEL SERPA</p> <p><i>Gerente Assistencial</i></p> </div> <div data-bbox="622 1944 971 2018" style="text-align: center;"> <p>MILENA VITÓRIO ALVES</p> <p><i>Superintendente Regional Sul</i></p> </div> </div>			

▪ 4.2.4 - Estética Avançada:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 25/10/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	ESTÉTICA AVANÇADA setor integrante do PROCESSO ASSISTENCIAL do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Supervisora do Centros de Diagnósticos, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.		
CONTRATADOS	TESOURARIA, SUPRIMENTOS, MANUTENÇÃO, CME setores integrantes dos PROCESSOS DE GESTÃO e de APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pelos seus Gestores imediatos, responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Fechar o caixa, diariamente até 18h	Tesouraria	Coordenador Financeiro	Notificação da quebra de contrato
Entrega dos kits de MAT/MED, nas segundas-feiras às 8h	Suprimentos e Farmácia	Sup. de Suprimentos e Farmacêutica	Notificação da quebra de contrato
Cumprir o plano de manutenção preventiva da plataforma Etherea	Manutenção	Sup. de Manutenção	Notificação da quebra de contrato
Entrega de materiais estéreis nas segundas-feiras às 8h	CME	Gerente Assistencial	Notificação da quebra de contrato
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="371 1771 592 1989">  </div> <div data-bbox="560 1778 1034 1883" style="text-align: center;"> <p>Data: 20/12/2023 CAMILLA DUTRA CAETANO Supervisora do Centros de Diagnósticos</p> </div> <div data-bbox="619 1924 975 1998" style="text-align: center;"> <p>MILENA VITÓRIO ALVES Superintendente Regional Sul</p> </div> </div>			

▪ 4.2.5 - Financeiro:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 25/10/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">FINANCEIRO</p> <i>setor integrante do PROCESSO DE GESTÃO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pelo Coordenador Financeiro, VICTOR HUGO CLAUDINO, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">TESOURARIA / SUPRIMENTOS / FARMÁCIA / MANUTENÇÃO / CME</p> <i>setores integrantes dos PROCESSOS DE APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pelos seus Gestores imediatos, Gerente Assistencial, SUELEN SHTIGUEL SERPA; Supervisor de Manutenção, MARCELO DE MIRA; Coordenadora de Contas a Receber CSI, TATIANE BERTOLDI responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Fechar o caixa, diariamente até 18h	Tesouraria	Coordenador Financeiro	Notificação da quebra de contrato
Entrega dos kits de MAT/MED, nas segundas-feiras às 8h	Suprimentos e Farmácia	Sup. de Suprimentos e Farmacêutica	Notificação da quebra de contrato
Cumprir o plano de manutenção preventiva da plataforma Etherea	Manutenção	Sup. de Manutenção	Notificação da quebra de contrato
Entrega de materiais estéreis nas segundas-feiras às 8h	CME	Gerente Assistencial	Notificação da quebra de contrato
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div data-bbox="371 1780 592 1998" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="638 1787 957 1892" style="text-align: center;"> <p><i>Data: 20/12/2023</i> VICTOR HUGO CLAUDINO <i>Coordenador Financeiro</i></p> </div> <div data-bbox="619 1937 973 2004" style="text-align: center;"> <p>MILENA VITÓRIO ALVES <i>Superintendente Regional Sul</i></p> </div> </div>			

▪ 4.2.6 - Gestão da Qualidade:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 25/10/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	GESTÃO DA QUALIDADE <i>setor integrante do PROCESSO DE GESTÃO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Supervisora de Qualidade, JANAINA BALSANELLI DA SILVA, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i>		
CONTRATADOS	TODOS OS SETORES DO HOSAG <i>setores integrantes dos PROCESSOS DE GESTÃO/ASSISTENCIAL/APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pela Diretora MILENA VITÓRIO ALVES, responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Indicadores alimentados e analisados criticamente até o dia 10 de cada mês	Todos os Gestores	Supervisora da Qualidade	Sistema Interact E-mail
Registros de ocorrências analisados em até 72h (incidente sem danos) e 48h (incidente com dano)	Todos os Gestores	Supervisora da Qualidade	Sistema Interact E-mail
Manifestações de pacientes analisadas em até 48h	Todos os Gestores	Supervisora da Qualidade	Sistema Interact E-mail
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="367 1736 598 1960">   </div> <div data-bbox="694 1736 901 1780" style="text-align: center;"> Data: 20/12/2023 </div> <div data-bbox="574 1814 1021 1971" style="text-align: center;"> JANAINA BALSANELLI DA SILVA <i>Supervisora de Gestão da Qualidade</i> MILENA VITÓRIO ALVES <i>Superintendente Regional Sul</i> </div> </div>			

▪ 4.2.7 - Gestão de Pessoas:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 27/09/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">GESTÃO DE PESSOAS</p> <p style="text-align: center;"><i>Setor integrante do PROCESSO DE GESTÃO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas, JÉSSICA CAROLINE GOULART, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">TODOS OS GESTORES DO HOSAG, ANALISTAS DE DP DO CSI</p> <p style="text-align: center;"><i>Neste ato representado por todos os Gestores do HOSAG e pelo Analista de Departamento Pessoal do CSI - Centro de Soluções Integradas, responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Enviar o atestado de saúde em até 48 horas após a emissão	Todos os Gestores	Coordenadora de Gestão de Pessoas	- Lançamento no Sistema Senior - Not. da quebra de contrato
Analisar e corrigir o ponto eletrônico em até 4 dias após o fechamento	Todos os Gestores	Coordenadora de Gestão de Pessoas	- Relatório de gerenciamento do ponto - Notificação da quebra de contrato
Receber o kit admissional na sexta-feira anterior à integração do novo prof.	Departamento Pessoal do CSI	Coordenadora de Gestão de Pessoas	- Ter os documentos no dia da Integração - Not. da quebra de cont.
Ativar os benefícios aos 90 dias do profissional	Departamento Pessoal do CSI	Coordenadora de Gestão de Pessoas	- Notificação da quebra de contrato
Entregar PCI - Plano de Capacitação Inicial até o término do período de experiência (90 dias)	Todos os Gestores	Coordenadora de Gestão de Pessoas	- Relatório de gerenciamento de entrega - Not. da quebra de cont.
Entregar Avaliação de Experiência aos 45 dias e 90 dias do novo profissional	Todos os Gestores	Coordenadora de Gestão de Pessoas	
Programar as férias dos profissionais tão logo o período aquisitivo esteja completo	Todos os Gestores	Coordenadora de Gestão de Pessoas	- Relatório de gerenciamento de férias não agendadas - Not. da quebra de cont.
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<p>Data: 20/12/2023</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>JÉSSICA CAROLINE GOULART Coordenadora de Gestão de Pessoas</p> <p>MILENA VITÓRIO ALVES Superintendente Regional Sul</p> </div> </div>			

▪ 4.2.8 - Recepção Principal e Pronto Atendimento:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 27/09/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">RECEPÇÃO PRINCIPAL E PRONTO ATENDIMENTO</p> <p>setor integrante do PROCESSO DE NEGÓCIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Supervisora de Atendimento CLÁUDIA RETZLAFF BENINCA, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</p>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">ALMOXARIFADO, FARMÁCIA, CENTRAL DE ATENDIMENTO, MANUTENÇÃO E PATRIMÔNIO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p> <p>setores integrantes dos PROCESSOS DE NEGÓCIO/APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pelos seus Gestores imediatos, Farmacêutica LINA MACIEL GOUVÊA, Supervisora da Central de Atendimento VANESSA LASKOSKI, Supervisor de Manutenção e Patrimônio MARCELO DE MIRA, Coordenador de TI PAULO CÉSAR TZELIKIS responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</p>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Receber materiais de expediente conforme solicitação	Suprimentos	Supervisora de Atendimento	- Conferência dos materiais recebidos com o que foi solicitado. - Notificação da quebra de contrato
Receber medicamentos conforme solicitação	Farmacêutica	Supervisora de Atendimento	
Receber pacientes devidamente agendados (exceto pronto atendimento)	Central de Atendimento	Supervisora de Atendimento	- Verificar o agendamento no Sistema Tasy conforme procedimento. - Notificação da quebra de contrato.
Manutenção dos equipamentos para realização dos exames no Pronto Atendimento e Recepção Principal conforme calendário de manutenção preventiva	Manutenção de Equipamentos	Supervisora de Atendimento	- Verificação de falta de manutenção. - Notificação da quebra de contrato.
Manter os sistemas (software) e equipamentos (hardware) em funcionamento garantindo o fluxo dos pacientes	Tecnologia da Informação	Supervisora de Atendimento	- Verificação de falta de funcionamento. - Notificação da quebra de contrato
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="375 1859 590 2072">   </div> <div data-bbox="694 1859 901 1892" style="text-align: center;"> Data: 20/12/2023 </div> <div data-bbox="614 1926 981 2072" style="text-align: center;"> CLÁUDIA RETZLAFF BENINCA Supervisora de Atendimento MILENA VITÓRIO ALVES Superintendente Regional Sul </div> </div>			

▪ 4.2.9 - Suprimentos:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 27/09/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">SUPRIMENTOS</p> <p style="text-align: center;"><i>Setor integrante do PROCESSO DE APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pelo (a) Gerente Assistencial (a) SUELEN SHTIGUEL SERPA responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">CSI, FARMÁCIA, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p> <p style="text-align: center;"><i>Setores integrantes dos PROCESSOS DE APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pelos seus Gestores imediatos, Farmacêutica, LINA MACIEL GOUVÊA; Coordenador de Tecnologia da Informação, PAULO CÉSAR TZELIKIS; responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Realizar validação anual dos contratos com os fornecedores	CSI	Coordenador de Suprimentos	Sistema Soft Expert Sistema Tasy
Efetivar as compras conforme programação semanal e/ou lista crítica	CSI	Coordenador de Suprimentos	Sistema Soft Expert Sistema Tasy Follow up Notificação de quebra de contrato
Repassar carta de descontinuação ou desabastecimento de produtos críticos para uso hospitalar	CSI	Coordenador de Suprimentos	E-mail
Realizar as baixas de materiais, medicamentos e OPME conforme uso para embasar ressuprimento	Farmácia	Coordenador de Suprimentos	Sistema Tasy
Solicitar semanalmente materiais e medicamentos conforme necessidade do setor considerando estoque máximo e mínimo	Todos os setores	Coordenador de Suprimentos	Sistema Tasy Kanban dos setores
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="text-align: center;"> <p><i>Data: 20/12/2023</i></p> <p>SUELEN SHTIGUEL SERPA Gerente Assistencial</p> <p>MILENA VITÓRIO ALVES Superintendente Regional Sul</p> </div> </div>			

▪ 4.2.10 - Tecnologia da Informação:

 <p>HOSPITAL DE OLHOS SADALLA AMIN GHANEM</p>	CONTRATO DE METAS ENTRE SETORES (CADEIA DE VALOR)		DCO.GP.229 Emissão: 27/09/2023 Versão: 01
CONTRATANTE	<p style="text-align: center;">TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p> <p style="text-align: center;"><i>Setor integrante do PROCESSO DE APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representado pela Coordenador de TI, PAULO CÉSAR TZELIKIS, responsável pela definição e acompanhamento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CONTRATADOS	<p style="text-align: center;">TODOS OS SETORES DO HOSAG</p> <p style="text-align: center;"><i>setores integrantes dos PROCESSOS DE GESTÃO/ASSISTENCIAL/APOIO do Hospital de Olhos Sadalla Amin Ghanem, neste ato representada pela Diretora MILENA VITÓRIO ALVES, responsáveis pelo cumprimento das metas definidas neste contrato.</i></p>		
CLÁUSULA CONTRATUAL (META CRÍTICA)	FORNECEDOR RESP. PELA ENTREGA	GESTOR RESP. PELA GESTÃO DA CLÁUSULA CONTRATUAL	FORMA DE GERENCIAMENTO/ MENSURAÇÃO
Atendimento a requisições de Infraestrutura (1º. Atendimento em até 4 horas/resolução em até 2 dias)	Equipe de TI Regional TI Nacional Fornecedores terceirizados	Coordenador de TI	Chamados em plataforma Information Technology Service Manager
Atendimento a requisições de Sistemas (TASY) (1º. Atendimento em até 2 dias/resolução conf. acordo com solicitante)	Equipe de TI Regional TI Nacional Fornecedores terceirizados	Coordenador de TI	Chamados em plataforma ITSM
Atendimento a Incidentes de Infraestrutura (1º. Atendimento em até 2 horas/resolução em até 1 dia ou conforme complexidade)	Equipe de TI Regional TI Nacional Fornecedores terceirizados	Coordenador de TI	Chamados em plataforma ITSM
Atendimento a Incidentes de Sistemas (TASY) (1º. Atendimento em até 4 horas/resolução em até 2 dias ou conforme complexidade)	Equipe de TI Regional TI Nacional Fornecedores terceirizados	Coordenador de TI	Chamados em plataforma ITSM
Atendimento a requisições de Segurança (1º. Atendimento em até 4 horas/resolução em até 2 dias)	Equipe de TI Regional TI Nacional Fornecedores terceirizados	Coordenador de TI	Chamados em plataforma ITSM
Atendimento a Incidentes de Segurança (1º. Atendimento em até 2 horas/resolução em até 2 dias ou conforme complexidade)	Equipe de TI Regional TI Nacional Fornecedores terceirizados	Coordenador de TI	Chamados em plataforma ITSM
ASSINATURAS CONTRATUAIS			
<p>Data: 20/12/2023</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>PAULO CÉSAR TZELIKIS Coord. de Tecnologia da Informação</p> <p>MILENA VITÓRIO ALVES Superintendente Regional Sul</p> </div> </div>			

5. DISCUSSÃO FINAL:

Considerando todo esse cenário, podemos afirmar que o gerenciamento eficaz da interface de funcionamento entre setores de um hospital/clínica é fundamental. A compreensão e otimização da cadeia de valor interna permitem identificar oportunidades de melhoria, reduzir custos, aumentar a eficiência operacional.

Ao adotar uma abordagem integrada e coordenada para o gerenciamento dos setores, as organizações podem alinhar suas atividades e recursos de maneira mais eficaz, promovendo a inovação, a diferenciação no mercado e a construção de vantagem competitiva sustentável.

Portanto, investir em estratégias e práticas que visem aprimorar o gerenciamento dos setores internos, não apenas fortalece a posição do hospital/clínica no mercado, mas também contribui para o alcance de seus objetivos organizacionais de médio e longo prazo. Em última análise, a excelência na gestão dos setores internos não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade imperativa para os hospitais/clínicas que buscam prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador.

6. RESULTADOS:

Ao todo foram elaborados e implementados 21 contratos de metas entre os setores do HOSAG, abrangendo todos os processos organizacionais. Ao longo dessa jornada, alguns pontos foram facilitadores e outros apresentaram-se como desafios momentâneos que precisaram ser superados. Esses desafios, também se tornaram percepções sobre ciclos de melhoria que devem ser realizados nos contratos implementados. São eles:

- *Facilitadores do processo:*
 - Assessoria com expertise em gestão de processos e da qualidade, bem como em serviços de oftalmologia atuando no HOSAG desde 2017. Essa assessoria, o IDTEX - Instituto Della Torres para Excelência (www.idtex.com.br) criou toda a metodologia aqui apresentada, realizou os treinamentos de capacitação dos gestores e apoios no processo de construção e revisão crítica dos contratos.
 - Ferramental de fácil compreensão e com caráter reativamente lúdico, utilizando da ideia de contrato entre partes para definição da metodologia de gestão.
 - Existência de um Escritório de Gestão da Qualidade estruturado e com profissionais dedicados.
 - Apoio incondicional da Direção do HOSAG para a gestão da qualidade/acreditação.
- *Desafios do processo:*
 - Impulsionar a capacidade analítica dos líderes do HOSAG para que ao definirem as cláusulas contratuais (metas), focassem em pontos críticos, mensuráveis e gerenciáveis.
 - Garantir que os contratos de metas entre setores sejam instrumentos vivos de avaliação de desempenho dos setores e profissionais.
 - Desconstruir perante o grupo de lideranças do HOSAG a ideia de que a metodologia deveria ser construída apenas para atender requisitos de acreditação da ONA.
- *Ciclos de melhoria necessários:*
 - Revisar periodicamente os contratos de metas entre setores, incluindo, revisando ou excluindo cláusulas contratuais (metas críticas).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Organização Nacional de Acreditação. Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde. São Paulo: Organização Nacional de Acreditação; 2022.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Rother, M., & Shook, J. (1999). *Aprendendo a Enxergar: Mapeando o Fluxo de Valor para Adicionar Valor e Eliminar Desperdício*. Lean Institute Brasil.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Melhoria de Processos na Empresa: Como Aumentar a Performance Organizacional Através do Redesenho dos Processos de Negócios*. Qualitymark Editora.