

José Luiz Bichuetti é superintendente/CEO da Associação Congregação de Santa Catarina; engenheiro eletrônico pelo ITA; MBA pela University of Hartford USA; e autor do livro "Gestão de Pessoas não é com o RH"



Como motivar médicos e enfermeiros para atividades de gestão?

CRIAR SITUAÇÕES EM QUE SE PERMITA IDENTIFICAR FUTUROS LÍDERES E ENVOLVER OS PROFISSIONAIS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS ESTÃO ENTRE AS PRÁTICAS SUGERIDAS

Na saúde, temos uma grande diversidade de profissões interagindo em uma mesma organização. Há desde clínicos e profissionais assistenciais multidisciplinares ao pessoal administrativo ou técnico de áreas não assistenciais. Existe ainda uma categoria própria: os médicos independentes, que não obedecem à hierarquia do negócio.

Outras peculiaridades do setor são: o conflito do médico em desempenhar o papel simultâneo de clínico e gestor, a existência de poderes paralelos entre áreas e grupos profissionais e a frequência com que vemos profissionais exercendo o papel de gestores – com as respectivas responsabilidades sobre estratégias, orçamentos, resultados e pessoas – sem terem sido treinados para essa posição.

Quantas vezes o líder de uma área, comitê ou conselho é escolhido pela sua titularidade acadêmica, ou sua capacidade de atrair recursos, e não por sua capacidade de gestão? Da mesma forma, outros pro-

fissionais da equipe assistencial que não receberam formação como gestores são, com frequência levados a posições de chefia.

Diante desse cenário, como atrair, motivar e reter profissionais de diferentes áreas? Como capacitar, para posições de liderança, dois grupos críticos ao negócio: médicos e enfermeiros?

No que se refere aos médicos, é fundamental envolvê-los em processos decisórios, no debate ou formulação de estratégias e de planos de ação e no acompanhamento de sua execução. Isso é importante para que contribuam com seu conhecimento técnico e passem a entender a gestão como um passo para levá-los a posições de liderança. Muitas vezes, encontramos médicos com potencial para liderar e desejo de participar da gestão do negócio, mas que não têm essa oportunidade porque não são atraídos a participar do processo. Encare-os como seus aliados e verá que, ao entenderem melhor o negócio, poderão auxiliar a influenciar outros médicos.

Uma característica muito ouvida é a resistência médica a novos processos, protocolos, políticas e procedimentos clínicos. Aqui, é necessário investimento em comunicação e engajamento por parte da direção do hospital para que entendam a necessidade de aderir às diretrizes, fundamentais para atender as necessidades do negócio, expectativas do consumidor/cliente e órgãos reguladores, demandas sindicais e imposições legais para a gestão de pessoas (jornadas especiais e vínculos diferenciados, por exemplo).

Na área de enfermagem, a questão não é mais simples. Como reduzir a rotatividade, atrair, desenvolver e reter profissionais competentes? Os bons profissionais são atraídos pela qualidade assistencial da entidade, pela oportunidade de desenvolver seus conhecimentos por meio de uma educação continuada bem estruturada e por um plano de carreira. Salário também é importante! E isso se aplica também a outras profissões. Envolver esses profissionais em processos decisórios e de acompanhamento do desempenho da organização é, assim como no caso dos médicos, primordial para a motivação e

“ ENVOLVER ENFERMEIROS EM PROCESSOS DECISÓRIOS E DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO É, ASSIM COMO NO CASO DOS MÉDICOS, PRIMORDIAL PARA DESCOBRIR FUTUROS GESTORES ”

a descoberta de futuros gestores.

Fundamental, também, é a imagem da instituição, os benefícios profissionais e os diferenciais que ela tem perante o mercado. Isso é importante para transformar os colaboradores, incluindo o corpo clínico, em guardiões dos valores da entidade, assumindo a responsabilidade por multiplicar e manter os padrões de qualidade e a excelência na assistência.

A saúde, sem dúvida, é peculiar. Mas as boas práticas de gestão de pessoas, sejam elas membros do quadro permanente ou parceiros estratégicos (como muitos médicos), se aplicam igualmente a esse



“OS BONS PROFISSIONAIS SÃO ATRAÍDOS PELA QUALIDADE ASSISTENCIAL DA ENTIDADE, PELA OPORTUNIDADE DE DESENVOLVER SEUS CONHECIMENTOS POR MEIO DE UMA EDUCAÇÃO CONTINUADA BEM ESTRUTURADA E POR UM PLANO DE CARREIRA”

setor. O líder hospitalar tem de entender o valor de sua equipe, cuidar dessa cadeia de valor, tratar pessoas como valor da organização e ter, como subordinados diretos, profissionais que sejam mais competentes do que ele em suas respectivas áreas de responsabilidade.

As empresas nada são sem sua gente. Com alto ou baixo Qi, com mestrado ou sem diploma do ensino médio, cada pessoa tem suas competências adequadas ao desempenho de suas atividades. Indivíduos de diferentes gerações necessitam de motivações diferentes, e compete aos gestores saber compor equipes equilibradas, capacitadas e motivadas para exercer suas atividades com empenho e alto desempenho.

Há empresas que tratam seus recursos humanos como seu principal valor, e outras, como custo. As primeiras são as que obtêm sucesso duradouro, enquanto as demais convivem com os problemas de resultados.

Cultura empresarial começa na cúpula.

Se o CEO vê suas equipes como custo e não ativo, não se cria uma cultura capaz de atrair, reter e desenvolver pessoas com o perfil e engajamento necessários para um crescimento sustentável. O líder tem de ser o modelo de executivo que seus colaboradores um dia desejarão ser e, para isso, ele tem de “tratar gente como gente”. Deve, também, conscientizar-se de que ele é o principal responsável pela gestão de sua equipe, desde a definição de necessidades até a demissão; e entender que a área de Recursos Humanos (RH) é apenas o responsável por prover o apoio e as ferramentas para que os executivos estruturem e cuidem de suas equipes. Gestão de pessoas não é responsabilidade do RH, e sim do líder de cada equipe!

Ainda assim, é relevante destacar que o lugar do RH é no mesmo nível hierárquico das demais áreas, fazendo parte do comitê executivo. Seu líder deve possuir as competências e a maturidade necessárias para se posicionar e debater, de igual para igual, com seus colegas, atuando como seu parceiro de negócios.

Um hospital tem a necessidade de compor equipes multidisciplinares e complexas, e mantê-las motivadas e trabalhando com alto grau de desempenho. Para motivar, é preciso definir as necessidades individuais de cada membro da equipe, atrair, contratar, reter, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho (diferente de desempenho) e saber demitir.

Gestão de pessoas na saúde é sem dúvida um dos maiores desafios, pois esse é talvez o mais complexo entre todos os setores da economia. ☺

PRINCIPAIS INFLUENCIADORES

Os principais influenciadores das lacunas existentes na gestão de pessoas nas organizações são:

- O CEO que não dá o valor devido à gestão de pessoas;
- Carência na capacitação de líderes, ou falta de perfil adequado, para gestão de pessoas;
- Posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de RH nas empresas;
- Falta de tratamento desse tema como matéria relevante nos cursos superiores.