

Por Marcelo Costa Soares (*)

É fato que após a crise na área da [saúde pública](#) na década de 1960 ocorrida pelo Sistema Público de Saúde de Previdência Social que incorporava as ações de assistência médica, o Brasil buscou um novo sistema de saúde. Tal sistema veio com a Constituição de 1988 vislumbrando a introdução de um Sistema Único de Saúde, [SUS](#), eficiente e de qualidade. No entanto, devido à burocratização e regulamentação no tocante à organização e gestão frente aos desafios e problemas do setor, evidenciou-se ao longo dos anos o surgimento e desenvolvimento de um movimento de serviços de saúde que deu origem ao que se convencionou chamar de “complexo médico-hospitalar”. E este tipo de complexo acarretou num rápido crescimento de estabelecimentos privados de caráter lucrativo e na diminuição da importância dos estabelecimentos de saúde filantrópicos dominantes até um passado não muito distante. Começou, portanto, a partir deste momento, a constituição de uma lenta e gradual nova concepção na área da saúde, vale dizer, uma ideologia empresarial antes não existente.

Dito isto, a partir do momento em que o Estado, se tornou ineficiente na prestação de serviço de saúde, ao mesmo tempo, o Brasil, na primeira década do milênio, passou por uma grande transformação social que permitiu a inclusão de boa parte da população no mercado de trabalho formal e, conseqüentemente, acesso a hospitais privados por meio de [planos de saúde](#) oferecidos como benefícios por empresas, não obstante, a crise político-econômica que assolou o país e que acarretou uma recessão econômica em 2015 e 2016 com retração do PIB em 3,5% e 3,3% respectivamente. Não obstante a crise, observou-se na primeira década do milênio, um grande aumento no número de pessoas com acesso aos serviços da rede privada de hospitais e conseqüentemente um crescimento na infraestrutura hospitalar privada e uma conscientização a respeito da importância da boa gestão dentro destes hospitais.

A estrutura complexa dos hospitais privados no Brasil e a competição no setor, ocasionou que os mesmos tivessem que se reinventar e começar a olhar suas gestões com visão estratégica, vale dizer, aquela vista no mundo empresarial, ou seja, com a implementação de um sistema que integrasse os principais processos de gestão. Com esta nova visão de se administrar, os objetivos tornaram-se mais fáceis de serem alcançados, pois a organização dos processos de gestão passou a ter como intuito a celeridade na qualidade dos serviços prestados em benefício dos pacientes como também na geração de lucro para reinvestimentos em recursos sempre necessários.

Frente à esta nova realidade e com a vigência de Leis, tais como: 12.846/13 (Lei Anticorrupção) e a 13.709/18 ([LGPD](#) - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), houve necessidade por parte destes hospitais privados de se aterem ao iminente perigo de possíveis ilícitos que viessem a ser cometidos por parte de colaboradores, com prejuízo não só econômico mas também de imagem perante a opinião pública e o setor no qual atuam. Conseqüentemente, diante de um cenário complexo, surgiu a necessidade de se dar mais atenção a área de Compliance dentro destes hospitais. A incorporação da cultura de [Compliance](#) com seus respectivos Programas de Integridade, demonstraram benefícios gerenciais e administrativos em vários tipos de organizações. Já em relação aos hospitais privados, mesmo não tendo ainda muitos estudos a respeito, a prática mostrou que o tema no tocante à implementação de Programas de Integridade tem sido bastante discutido em seminários com resultados positivos para a disseminação de uma mudança de cultura organizacional interna dentro destes hospitais e pautadas na implementação de Programas com base nos seguintes alicerces:

Comprometimento e Apoio da Alta Direção: notou-se que ao se desenvolver um Programa de Integridade dentro destes hospitais, o comprometimento da alta direção conhecida como estratégia “*tone at the top*” foi determinante para a disseminação de uma cultura voltada às boas práticas de gestão. Isto porque observou-se que estes hospitais passaram a possuir grande número de integrações, processos, interações, políticas, rotinas, o que, inevitavelmente, ampliou as possibilidades de eventos adversos e possíveis danos ao cumprimento de seus objetivos. Vale dizer, portanto, que a partir do momento em que estes programas passaram a ser claramente definidos,

articulados e implementados pela alta direção, a chance de sucesso para a disseminação dos mesmos passou a ser maior.

Instância Responsável pelo Programa de Integridade: a partir do momento em que estes hospitais passaram a compreender a importância da área de Compliance e a sua total autonomia e livre acesso a todos os dados, setores, informações, protocolos, tendo como líder o Compliance Officer, responsável pela área, a gestão destes hospitais passou a ser mais eficaz.

Análise de Perfil e Riscos: os Programas de Integridade passaram a estar sempre em movimento e construção. Observou-se tal evidência a partir do momento em que a estrutura hospitalar privada é caracterizada no seu dia a dia por mudanças constantes de protocolos e que necessitam de uma constante organização e detecção para identificar potenciais riscos, avaliá-los e mensurá-los no intuito de implementar medidas inerentes ao sucesso da gestão destes hospitais.

Estruturação das Regras e Instrumentos: observou-se a importância de se ressaltar que as políticas aplicadas dentro da estrutura hospitalar privada deveriam trazer detalhamento de regras para cada situação específica. Por políticas, dentro da gestão hospitalar e consequentemente também na gestão hospitalar privada, entendeu-se ser as diretrizes mais importantes que indicassem quais seriam as ações necessárias para atingir os objetivos e, com isto, determinar o diferencial daquele determinado hospital em relação aos seus concorrentes.

Estratégias de Monitoramento Contínuo: notou-se que o envolvimento da área de Compliance na rede hospitalar privada e a avaliação da adequação e cumprimento das políticas juntamente com procedimentos instituídos, tornaram-se essenciais na busca da identificação e análise de possíveis desvios de gestão.

Importante ressaltar também que com a recente vigência da LGPD o aumento do engajamento da alta direção destes hospitais e a ênfase pela ética e bons costumes passam a ser também de fundamental importância com o objetivo de refletir o papel da boa governança corporativa. Diante da LGPD, a área de Compliance passa a ter maior destaque, visto que a questão da proteção dos dados pessoais com intuito de resguardar a privacidade do indivíduo torna-se um tema importantíssimo frente à gestão destes hospitais, já que pode acarretar multas que podem chegar até R\$ 50 milhões, conforme enfatiza seu Artigo 52, inciso II. Além disso, a manipulação de dados pessoais por parte destes hospitais classificados como dados sensíveis, sem a devida eficácia na gestão dos mesmos, pode gerar uma onda discriminatória aos portadores de várias doenças como também aqueles que ainda aguardam o resultado e confirmação de exames laboratoriais. A própria LGPD, em seu artigo 11, inciso II, “e” e “f”, enfatiza que: “o tratamento de dados sensíveis poderá ocorrer sem o consentimento do titular quando destinado para a proteção da vida ou da incolumidade física do mesmo e de terceiro ou quando destinado para a tutela da saúde. Entretanto, na mesma hipótese apenas mencionada, é de vital importância que os titulares dos dados tenham ciência sobre a existência do tratamento dos seus dados sensíveis e o que será feito com eles, bem como onde serão armazenados e quem será o encarregado ou responsável pelos mesmos.”

Diante do exposto, a cultura interna passou a ser essencial para o sucesso destes hospitais e o conceito de [governança corporativa](#) tornou-se fundamental para a verificação do desempenho dos mesmos. Ou seja, esta passou a ser entendida como um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos, que ajudam a formar diretrizes de como uma determinada empresa é dirigida. Vale dizer, no intuito de se alcançar objetivos e de se prestar contas perante seus “stakeholders” os hospitais privados começaram a dar importância a uma cultura organizacional tendo como base o conceito de governança corporativa. Portanto, passou-se então aos gestores das redes hospitalares privadas a responsabilidade de fazer o controle organizado das informações de modo a refletir a real situação financeira destes hospitais, sem perder de vista a meta de manter um fornecimento consistente de cuidados eficazes para a saúde de seus pacientes, juntamente com a orientação e supervisão da área de Compliance.

Para isto, a criação de políticas, processos e capacidades com foco no alcance de metas de alto

valor, passa a ser fundamental para que estes hospitais funcionem sempre de forma cada vez mais eficaz reduzindo desperdícios e custos. Neste sentido, o avanço tecnológico passa a possibilitar a extração de dados de maneira automática e praticamente precisa através de sistemas automatizados de gestão hospitalar, promovendo benefícios em inúmeras esferas, entre as quais:

Planejamento e indicadores: com melhor controle de estoque e investimentos e consequentemente mensuração de retorno sobre o investimento;

Padronização: por meio de linguagem uniforme, protocolos e processos bem definidos, reduzem risco de erros e trazem qualidade à assistência médica e administrativa e

Gestão de custos: com acesso a relatórios gerenciais.

Em suma, diante de tal realidade, existe a necessidade fundamental da criação de uma cultura organizacional, disseminada pela área de Compliance e com base numa visão ampliada do papel dos hospitais privados dentro do setor em que atuam. Vale dizer, criando condições para que os mesmos, de forma integrada, percebam e antecipem necessidades de mercado, mas também tenham como missão o foco nas suas principais prioridades com propósitos longo prazo que atravessam diferentes ciclos estratégicos. Ou seja, com valores motivacionais que despertem o interesse de seus colaboradores e profissionais com foco nos objetivos.

(*) **Marcelo Costa Soares** é Advogado, Pós-graduado em Compliance Digital pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Executive Management pela Ohio University, nos EUA, Pós-graduado com MBA Executivo em Marketing pela ESPM/SP, Bacharel em Administração de Empresas e em Relações Internacionais pela American University of Rome, na Itália, Membro da ANPPD (Associação Nacional dos Profissionais de Privacidade de Dados), Membro da Comissão de Estudos de Compliance da OAB/SP e Membro do Comitê Jurídico da ITALCAM (Câmara Ítalo-Brasileira de Comércio, Indústria e Agricultura).

Fonte: [Medicina S/A](#), em 29.09.2020