



HOSPITAL

SÃO CAMILO



# **SPDM**

## **Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina**

### **1º Fórum de Recursos Humanos**

**Resultados após a implantação do programa  
de gestão por competências: Case Rede  
Hospitais São Camilo SP**

Claudio Collantonio  
Diretor RH Corporativo  
Rede Hospitais São Camilo SP



## **Objetivo:**

Mensurar, avaliar e aprimorar resultados da Instituição decorrente da implantação do modelo de gestão por competências.

## **Universo envolvido:**

Em números macros posicionarei a Rede Hospitais São Camilo SP, para entendimento da dimensão do projeto de gestão por competências desenvolvido e implantado:

## Ordem Camiliana

34 – Países

144 – Hospitais e Casas de Saúde

75 – Obras Sociais

34 – Escolas e Centros de Formação

42 – Igrejas e Paróquias

98 – Residências

**mun**  
**425 ANOS**

42 – Hospitais

04 – Clínicas

01 – Plano de Saúde (PAS)

36 – Equipamentos Sociais

**Brasil**  
**87 ANOS**

## Rede Hospitais São Camilo - SP



**Unidade Pompéia**



**Unidade Santana**



**Unidade Ipiranga**



# HOSPITAIS SÃO CAMILO - SP

Pompéia – Santana – Ipiranga

Nossos  
**Números**

<b>São Camilo</b>	<b>Total-2009</b>	<b>Total-2010</b>
Nº Leitos	<b>544</b>	<b>630</b>
Colaboradores	<b>3.200</b>	<b>3.500</b>
Médicos Cadastrados	<b>8.884</b>	<b>9.030</b>
Nº de Cirurgias	<b>23.500</b>	<b>25.500</b>
Internações	<b>34.100</b>	<b>38.400</b>
Atendimento Ambulatorial	<b>176.450</b>	<b>198.500</b>
Atendimento de Emergência	<b>646.180</b>	<b>668.500</b>
Exames	<b>2.148.390</b>	<b>2.545.000</b>
% Ocupação	<b>81%</b>	<b>78%</b>

## **Adoção do modelo de gestão por competências:**

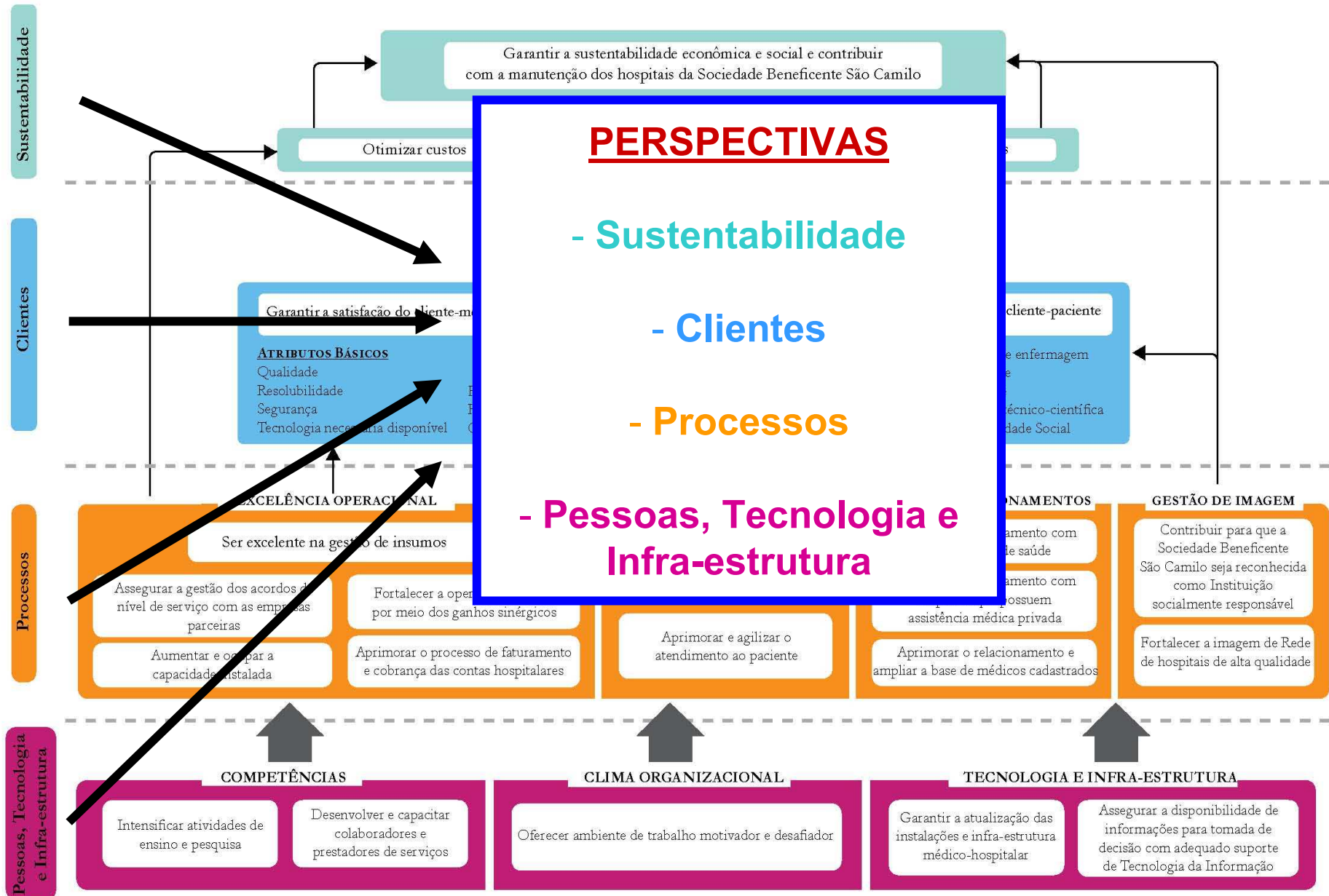
Decorrente da adesão de controle do planejamento estratégico pelo Balanced ScoreCard – BSC, focado em uma Visão projetada para 2012, no tocante à pessoas uma mudança de concepção da relação Capital x Trabalho tornou-se necessária.

Palavras de ordem como: Resultado, metas, indicadores, desempenho, eficácia, entre outras demandavam um perfil profissional modificado.

# Planejamento Estratégico

**Visão 2012:**

“Ser reconhecido como Rede de hospitais de alta qualidade no atendimento médico e hospitalar, consolidando-se como primeira opção em urgência e emergência nas áreas de abrangência e como uma das cinco melhores opções para tratamentos eletivos na Região Metropolitana de São Paulo.”





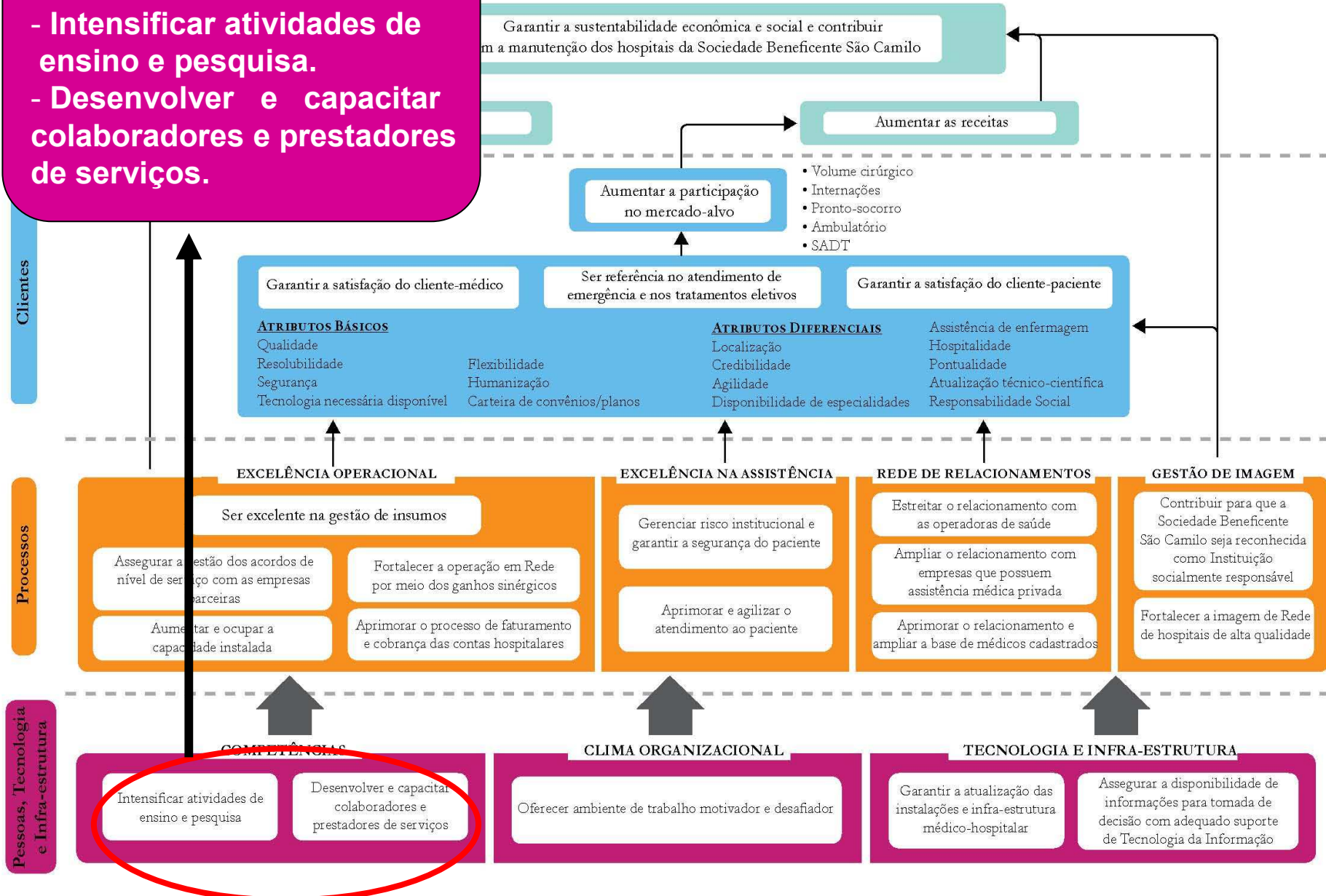
# Visão 2012:

“Ser reconhecido como Rede de hospitais de alta qualidade no atendimento médico e hospitalar, consolidando-se como primeira opção em urgência e emergência nas áreas de abrangência e como uma das cinco melhores opções para tratamentos eletivos na Região Metropolitana de São Paulo.”

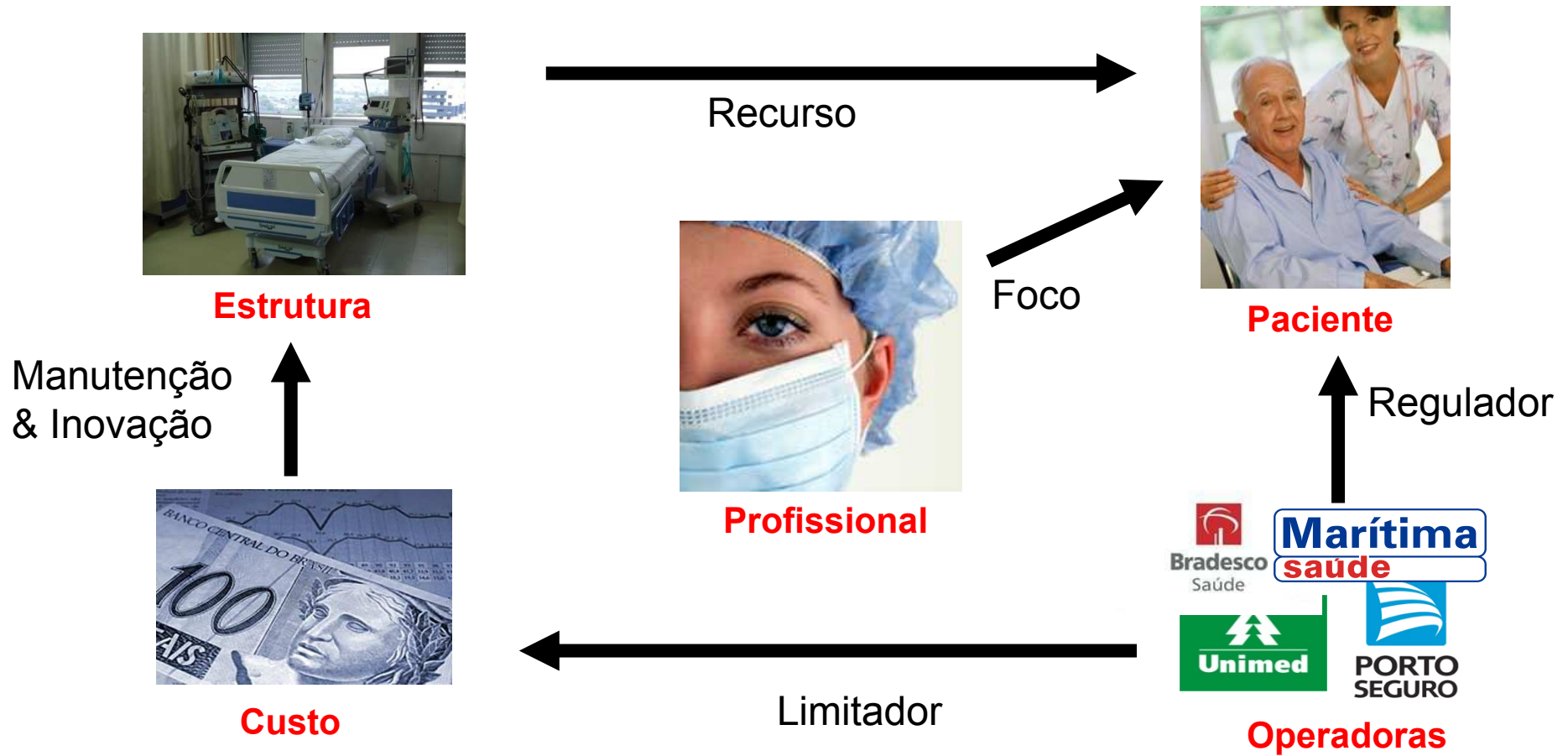


## Competências

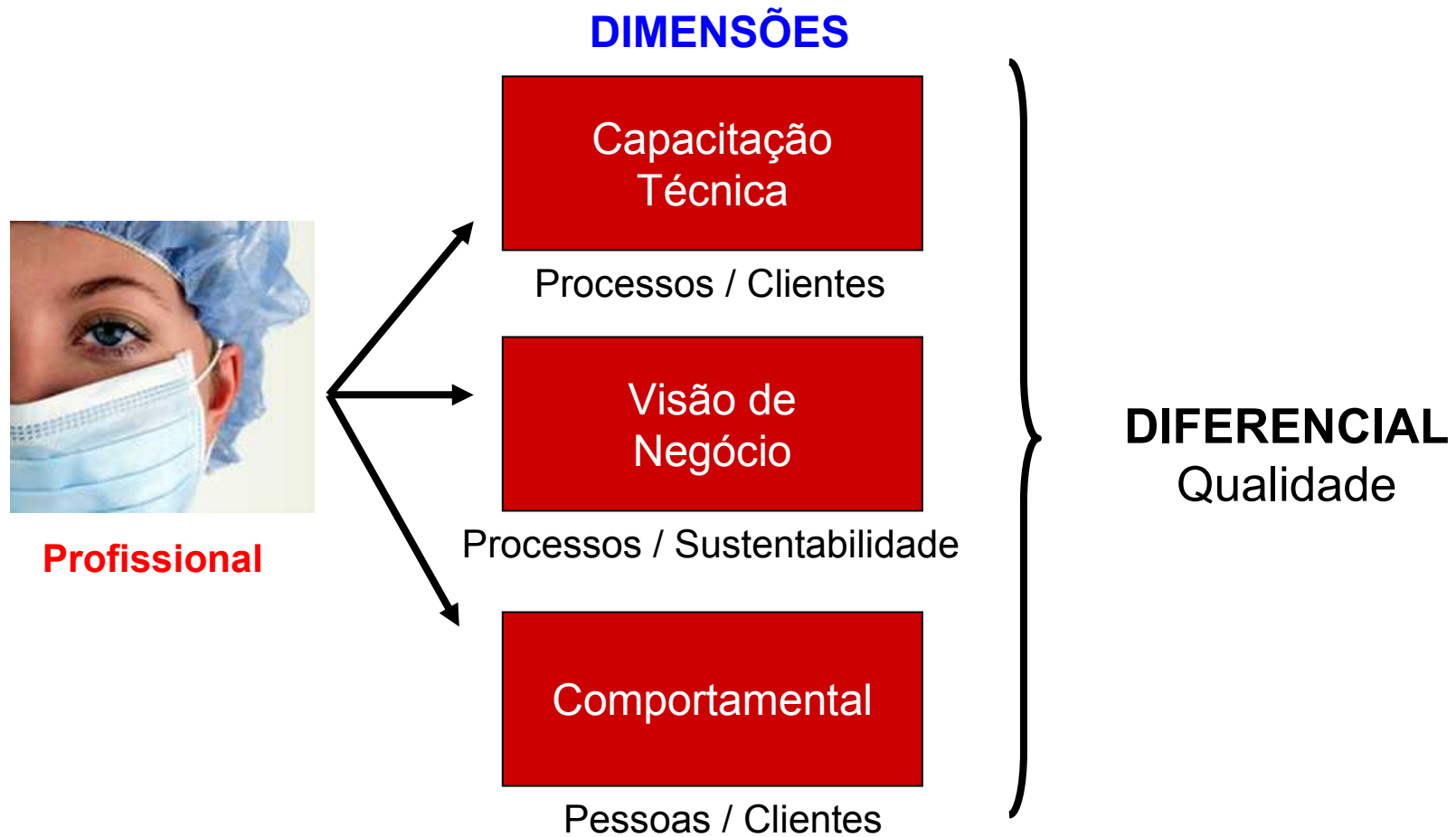
- Intensificar atividades de ensino e pesquisa.
- Desenvolver e capacitar colaboradores e prestadores de serviços.



# O novo profissional da saúde:



## Inclusão do profissional na estratégia:



## Competências São Camilo:

### Competências Essenciais

Foco em resultado  
Orientação ao cliente  
Relacionamento interpessoal  
Excelência operacional  
Comunicação

### Competências de Gestão

Liderança  
Visão Sistêmica  
Visão Estratégica

### Competências Específicas

Humanização  
Flexibilidade  
Capacidade de Análise  
Visão de Negócios  
Negociação

Controle Emocional  
Organização  
Proatividade  
Resolubilidade

## Aderência às competências:

Fazendo uso de ferramenta de mapeamento do perfil do cargo e perfil dos profissionais, obtivemos o nível de aderência de cada funcionário com as “Competências” exigidas em sua função; conceituando 5 dimensões:

- ✓ **Comportamento Contrário**
- ✓ **Performance insuficiente**
- ✓ **Atende parcialmente**
- ✓ **Atende integralmente**
- ✓ **Excede as exigências**

## **Plano de desenvolvimento:**

Objetivando propiciar as condições de aderência às competências (focado nas vermelhas e amarela) adotamos os programas de desenvolvimento:

- ✓ Base: Treinamento na Linha Comportamental “Programa de Excelência... O 1º passo é seu! (97 turmas mais de 3000 participantes).
- ✓ Lideranças: Programa de e-coach (110 participantes 1 ano de atividades on-line).
- ✓ Executivos: Coach vivencial (18 participantes 1 ano com seções mensais e 6 work shop’s).

## Como mensurar?:

Com base nas “Competências” e indicadores do BSC, traçamos metas por cargos e nível hierárquico:

### Exemplo de metas anuais - LIDERANÇAS:

CARGO	ÁREA	METAS				
		Resultado Operacional	Custo de estrutura (setorial)	Giro de estoque	Indice de satisfação na relação cliente/ fornecedor interno em 95%	Indice Satisfação Cliente/ Paciente (interno / externo) média 92,5%
CHEFE SUPRIMENTOS	ADMINISTRATIVO	Resultado Operacional	Custo de estrutura (setorial)	Giro de estoque	Indice de satisfação na relação cliente/ fornecedor interno em 95%	Indice Satisfação Cliente/ Paciente (interno / externo) média 92,5%
CHEFE HOTELARIA	APOIO	Resultado Operacional	Custo de estrutura (setorial)	Intervalo de substituição	Controle do Turn Over	Indice Satisfação Cliente/ Paciente (interno / externo) média 92,5%
CHEFE ENFERMAGEM (ANDAR)	ENFERMAGEM	Resultado Operacional	Margem de contribuição	Taxa de Ocupação	Risco de dano	Indice Satisfação Cliente/ Paciente (interno / externo) média 92,5%
COORDENADOR MÉDICO	MÉDICA	Resultado Operacional	Custo de estrutura (total do hospital)	% faturamento da competência	Risco de dano	Indice Satisfação Cliente/ Paciente (interno / externo) média 92,5%

## Exemplo de metas anuais - BASE:

Sustentabilidade  
 ↑ Processos  
 ↑ Pessoas

Unidade:		Data: Jul/2009	
Nome:		1ª avaliação / 2009	
Cargo: Enfermeiro			
Subordinação: Chefe UTI - Adulto			
Indicador	Meta	Peso	Resultado
<b>Institucional</b>			
-Resultado Operacional	11,24%	50	
-Índice Satisfação cliente/paciente	92,50%		
<b>Processo</b>			
-Risco de dano	20,0 p/mil	30	
-Pneumonia associada à ventilação PAV	0,0 p/mil		
<b>Individuais</b>			
-Assiduidade	2 / ano - justificadas	20	
-Aderência às Competências	80%		
		<b>TOTAL (%)</b>	



# Os Resultados:

Apresentamos um comparativo dentro do período de 12 meses (junho/2009 à junho/2010) com as percepções de eficácia:

**Objetivo Verde em 2010**

Junho/2009

SUSTENTABILIDADE		Manutenção dos hospitais da Sociedade Beneficente São Camilo	
ROI (Retorno Operacional de Investimento)	2,67%	94%	
Resultado operacional	14,76%	89%	
Otimizar custos			
Custo da estrutura sobre o faturamento bruto	36,12%	101%	
Custo da estrutura	29.549.222	101	

**ROI**  
De 94% para 141% / ano

**Resultado Operacional**  
De 89% para 105% / ano

Junho/2010

**Inclusão do indicador "Liquidez imediata"**

SUSTENTABILIDADE		Manutenção dos hospitais da Sociedade Beneficente São Camilo	
Garantir a sustentabilidade			
ROI (Retorno Operacional de Investimento)	19,36%	1,26%	187%
Resultado operacional	19,40%	15,00%	129%
Índice de Liquidez imediata	1,94	1,81	107%
Custo da estrutura	8.324.558	7.940.316	95%

## Junho/2009

CLIENTES

Aumentar o volume de atendimentos - Mercado-alvo						
Volum	546	601	90%	3.498	3.569	98%
Volum	5.357	4.708	113%	32.345	28.248	114%
Volume de atendimentos de urgência e e...	20.211	18.626	108%	116.222	107.386	99%
Volume de atendimentos de urgência e e...	1.075	1.111	97%	6.619	6.419	97%
Volume de Consultas no Ambulatório	5.588					

Objetivo sai do vermelho em 2010

Volume cirúrgico: cai o % anual, mas com metas + desafiadoras

## Junho/2010

CLIENTES

Ampliar o volume de atendimentos						
Volume cirúrgico	867	878	98%	5.083	6.076	83%
Volume do S.A.D.T.	8.051	7.609	105%	49.003	45.502	107%
Volume de atendimentos de urgência e e...	22.565	20.864	108%	131.221	108.893	120%
Total de altas	1.304	1.495	87%	7.767	8.755	88%
Volume de Consultas no Ambulatório	7.326	7.534	97%	45.261	43.389	104%

Junho/2009

PROCESSOS

Gerenciar risco institucional							
Úlcera por pressão	5%	3,39 p/mil	▶	4,00 p/mil	117%		
Pneumonia		4,36 p/mil	▶	0,00 p/mil	0%		
Risco de Dano		9,96 p/mil	▶	20,00 p/mil			

**Indiscutível a qualidade da assistência:**  
 - Úlcera por pressão supera a meta  
 - PAV 0%  
 - Risco de Dano também supera a meta

Junho/2010

PROCESSOS

Gerenciar risco institucional e garantir a segurança do paciente									
Úlcera por pressão		0,80 p/mil	▶	2,00 p/mil	250%	1,79 p/mil	▶	2,00 p/mil	111%
Pneumonia associada à ventilação (PAV)		0,00 p/mil	▶	0,00 p/mil	100%	0,26 p/mil	▶	0,00 p/mil	0%
Risco de Dano		9,96 p/mil	▶	15,00 p/mil	150%	13,54 p/mil	▶	15,00 p/mil	110%

## Junho/2009

### PESSOAS

Desenvolver e capacitar colaboradores e prestadores de serviços							
Horas de treinamento por colaborador	3,16	3	105%	2,14	3	71%	
Índice de Eficácia dos Treinamentos	66,66%	80,00%	83%	87,50%	80,00%	109%	
Oferecer ambiente de trabalho motivador e desafiador							
Índice de rotatividade (turnover)	0,52%	1,80%	346%	1,32%	1,80%	136%	
Índice de satisfação	81,90%	85,00%	96%	81,90%	85,00%		

Objetivo  
fica Verde  
em 2010

## Junho/2010

### PESSOAS

Desenvolver e capacitar colaboradores e prestadores de serviços							
Horas de treinamento por colaborador	3,31	3	110%	2,74	3	91%	
Índice de Eficácia dos Treinamentos	87,00%	80,00%	108%	81,30%	80,00%	101%	
Oferecer ambiente de trabalho motivador e desafiador							
Índice de rotatividade (turnover)	1,54%	1,80%	116%	1,82%	1,80%	99%	
Índice de satisfação do colaborador	84,40%	85,00%	99%	84,40%	85,00%		

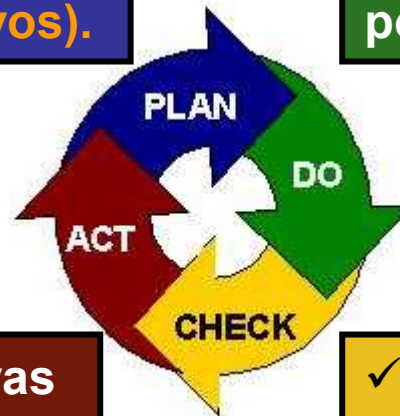
Aumenta a  
satisfação do  
colaborador

## Manutenção do programa:

Uma ação contínua de RH com apoio direto das lideranças.

- ✓ Mapear o quadro funcional e avaliar as **DIMENSÕES** dos profissionais,
- ✓ Definir **VISÃO** (metas/ objetivos).

- ✓ Atuar no desenvolvimento das **COMPETÊNCIAS**,
- ✓ Promover a cultura de ação por **RESULTADO**.



- ✓ Pela capacitação definir novas metas (mais **DESAFIADORAS**),
- ✓ Verificar as **OPORTUNIDADES** decorrentes dos resultados obtidos.

- ✓ Mensurar os indicadores e objetivos na evolução mensal pelo **BSC**,
- ✓ Aplicar o processo de avaliação de **DESEMPENHO**.

## **Conclusão:**

Eficácia do modelo de gestão por competências:

- Sabendo as competências de sua função o profissional é mais assertivo.
- RH identificando “gaps” nas competências, promove treinamento e capacitação de forma direcionada.
- O profissional entendendo o foco em resultado e ciente das competências da instituição pode direcionar sua carreira.
- Os resultados demonstram que a gestão por competências promove maior comprometimento.



# Obrigado !

[claudio@saocamilo.com](mailto:claudio@saocamilo.com)