



Jeanete Herzberg
Administradora de empresas, formada e pós-graduada pela EAESP/FGV; sócia da Interact Gestão de Negócios Ltda, empresa prestadora de serviços em administração de clínicas médicas. Autora do livro "Sociedade e Sucessão em Clínicas", lançado em junho/2015, e membro do conselho deliberativo da SBAO

Gestão de clínicas e consultórios: técnicas e ferramentas

Quando me convidaram para escrever este artigo, lembrei de minhas consultas oftalmológicas: quais são as técnicas e ferramentas que um oftalmologista se utiliza durante as consultas? Existe alguma relação com as técnicas e ferramentas da Administração?

Sim, existem e são muitas as semelhanças! Vamos lá, pensar como podemos aprender da própria atuação do médico e sua equipe, em como usar as ferramentas da Administração.

Já no primeiro contato, via telefonema para marcar a consulta, acontece a primeira sensação sobre a identidade da clínica. Bom atendimento, simpatia, rapidez e eficiência, o mesmo que verifiquei durante a minha visita para a consulta. Isso certamente não aconteceu por acaso! Deve ter havido uma definição das metas da clínica pelos sócios, uma preocupação em transmiti-las aos funcionários e treiná-los para que transmitissem segurança, solidez e vontade de genuinamente atender às necessidades dos pacientes.

Na consulta propriamente dita, o oftalmologista fez anamnese, realizou diversos exames com e sem equipamentos, antes e depois de dilatar minha pupila e, entre eles, aquele das perguntas: "com qual opção você enxerga melhor – a 1ª ou a 2ª?" (Refração, certo?).

A parte final foi dedicada à explicação do estado da minha visão e o que poderia fazer para melhorá-la ou mantê-la - pingar colírios, comer salada com cores diversas de legumes e hortaliças, a prescrição das novas lentes de meus óculos e outras tantas recomendações.

O que então isso tudo tem a ver com Administração e suas ferramentas? Tudo a ver...

A Administração também tem suas técnicas e ferramentas que envolvem todos os setores da clínica ou de um consultório e que ajudam a se alcançar os objetivos propostos.

Em primeiro lugar, o que me chama a atenção é que o paciente faz parte ativa na consulta, informando ao oftalmologista – naquelas perguntas de qual lente lhe oferece maior acuidade e conforto de visão – o que lhe é mais confortável. Existe uma

interação entre o médico e o paciente. Sem a presença do paciente não há como realizar a consulta!

Da mesma forma, o médico-sócio de uma clínica também deve se envolver com seu pessoal, com as decisões financeiras, com a definição do sistema de gestão a ser utilizado na recepção, integrado com a parte financeira, de cobrança, de cadastramento de pacientes, com treinamento do pessoal e divulgação do seu nome e da clínica. Sem as decisões estratégicas do médico-sócio não há como ter uma clínica que tenha sustentabilidade, bom atendimento e valor crescente de seu negócio.

As ferramentas e técnicas que apoiam os sócios de uma clínica são diversas, assim como são os equipamentos que auxiliam o médico durante a consulta. Vejamos quais são:

1. Planejamento estratégico: é o "GPS" da organização – os sócios definem onde estão e para onde querem ir, o que querem atingir com a clínica ou o consultório. Uma boa forma de fazer esse planejamento é responder as perguntas chave: onde quero chegar, qual a razão para isso, quando, como, com quem e a que custo? Esse exercício deve ser feito de maneira séria, autêntica e tem a ver com aspirações pessoais dos sócios – que, nesse momento, descobrirão as afinidades e diferenças de pensamentos, valores e disposição de assumir riscos e talvez terão que buscar soluções que atendam aos anseios de cada um;

2. Controles financeiros e contábeis: uma vez que tenham sido definidos os objetivos da clínica ou consultório, deve-se:

a) Controlar o andamento da clínica pelos seus números: receitas, despesas, desempenho dos médicos, cobrança e pagamento dos convênios, quantidade de pacientes, tipos de serviços prestados, por exemplo;

b) Estabelecer metas numéricas e indicadores que serão utilizados para acompanhar a evolução da clínica e se os objetivos traçados estão sendo alcançados. Essas informações também servirão de base para a tomada de decisão sobre os caminhos futuros da clínica ou do consultório;

c) Elaborar um fluxo de caixa para o acompanhamento da possibilidade de cumprir seus compromissos financeiros (sobra de

