

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL LUCAS MACHADO – FELUMA
FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS DE MINAS GERAIS – FCMMG
INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO – IPG
CIÊNCIAS MÉDICAS VIRTUAL - CMV

KELLY RODRIGUES ALVAREZ

FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO: estudo de caso
sobre um Hospital de Belo Horizonte

BELO HORIZONTE
2018

Resumo

As organizações dispõem de diversas ferramentas para auxiliar no processo de gestão, dentre elas o planejamento estratégico. O intuito de utilizá-lo é sempre gerar valor a organização. Um planejamento estratégico bem estruturado e aplicado de forma assertiva por auxiliar assegura as organizações nas tomadas de decisões que podem levar a mudanças que favoreçam e permitam as mesmas estabelecer longevidade empresarial e interação com o ambiente interno e externo. O presente estudo de caso buscou relatar a aplicabilidade do planejamento estratégico e algumas de suas ferramentas em uma instituição hospitalar de Belo Horizonte.

Palavras-chave: planejamento estratégico, ferramentas, instituição hospitalar.

1. INTRODUÇÃO

O mercado e seus vários segmentos têm passado por mudanças cada vez mais dinâmicas e desafiadoras. Atualmente as organizações têm buscado restaurar a confiança de seus clientes diante de um mundo globalizado, além de transformar possíveis problemas em oportunidades de negócios.

Os clientes estão muito mais conscientes de seu papel no que tange direitos, deveres e escolhas diante das organizações – a velocidade da conectividade amplia e deixa cada vez mais próximas as organizações e clientes. Estes buscam empresas que entendam e atendam suas expectativas, necessidade e idealismo. Verifica-se que os clientes e *Stakeholders* tornaram-se mais exigentes e defensores de serviços que agregam qualidade, respeito, humanização, eficiência e efetividade nos processos.

A tecnologia tem tido um grande papel nessa mudança de mundo mecânico para o digital, e isso tem gerado impactos profundos em toda cadeia: consumidores e produtores. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as empresas precisam se conectar e servir a todos os *stakeholders* – empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade -, não apenas aos investidores.

Restaurar a confiança mercadológica e reestruturar de forma coerente e assertiva sistemas econômicos, tecnológicos, políticos e socioculturais, requer das organizações um olhar mais abrangente do mercado, além de aprimoramento contínuo adotando práticas e instrumentos de gestão, geralmente relacionados ao planejamento, organização, direção e controle.

No setor de saúde não poderia ser diferente, além de pacientes, estes se tornaram clientes no qual suas demandas auxiliam na ordenação deste seguimento que cresce aceleradamente e que é de enorme relevância para a economia nacional e mundial.

Assim, as instituições de saúde perceberam a necessidade de assumir funções mais ativas na reorganização e no planejamento estratégico a fim de promover e garantir sua permanência no mercado de forma sustentável. É importante destacar que parte dessas instituições tomaram proporções de grandes empreendimentos que buscam a cada dia obtenção de resultados positivos e para que tais resultados ocorram é inegável que se adaptem melhor a esta realidade e de fato instituem fluxos e processos pautados no uso do planejamento estratégico para que obtenham mais êxito em suas operações e resultados.

Uma percepção holística da organização irá garantir a mesma uma durabilidade maior no mercado desde que esta opte em desenvolver processos preventivos e as mudanças necessárias que venham agregar valor a todo estabelecimento do setor. Nesse sentido,

encontrar uma equação entre o conservadorismo e as inovações surgidas no mercado requer estabelecer e criar estratégias que estejam em consonância com os objetivos traçados por cada uma das organizações.

O mercado dispõe de diversas ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico das organizações. Não importa que estas sejam do setor público ou privado e dos mais variados segmentos da saúde, o intuito final ao utilizá-lo é sempre gerar valor a organização.

Atualmente com a globalização e competitividade no mercado de saúde é necessário estar atento a todo e qualquer cenário em que a instituição esteja inserida. A utilização de avaliações e estudos sistemáticos tornou-se essencial para entender a dinâmica do sistema, do mercado e dos possíveis impactos, sejam estes internos ou externos, para que as tomadas de decisões sejam as mais acertadas e lucrativas para a organização.

Diante do exposto o problema de pesquisa do estudo foi: Como a utilização de ferramentas utilizadas no Planejamento Estratégico pode auxiliar no saneamento dos impactos causados ao longo dos anos pela falta de estratégias pensadas a curto, médio e longo prazo em uma instituição de saúde?

1.2. Justificativa

A produção deste trabalho torna-se pertinente na medida em que as organizações de saúde e mais especificamente a instituição de saúde objeto do estudo necessitam acompanhar as constantes evoluções tecnológicas, organizacionais e estratégicas diante de um mercado altamente desafiador.

Um planejamento estratégico bem estruturado e aplicado de forma categórica pode auxiliar as organizações nas tomadas de decisões que possam levar a mudanças que favoreçam e permitam as mesmas estabelecer longevidade empresarial e interação com o ambiente interno e externo.

Através deste estudo de caso de natureza empírica a autora buscou relatar sua experiência e vivência do seu trabalho em um hospital particular de médio porte na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais como Analista da Qualidade.

A autora percebeu que ao longo da criação dos processos sempre existiu uma série de barreiras enfrentadas desde o início do planejamento até a execução das diretrizes pautadas, além de dificuldades de criar, desenvolver e interiorizar uma cultura da qualidade dentro da organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as informações obtidas a partir da utilização de ferramentas aplicadas de planejamento estratégico em um hospital de médio porte situado em Belo Horizonte

1.3.2 Objetivos Específicos

- A. Verificar informações colhidas sobre a instituição através de ferramentas como SWOT, LNT e BSC;
- B. Verificar os indicadores das respectivas áreas nos últimos três anos;
- C. Verificar se tais indicadores podem ser melhores trabalhados com o uso das ferramentas do planejamento estratégico.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa consistiu-se um relato de experiência descrevendo aspectos vivenciados pela autora. A mesma trabalhou por cerca de três anos e meio em um hospital particular de Belo Horizonte. Trata-se de um olhar qualitativo, que abordou a problemática desenhada a partir de métodos exploratórios e observacionais. O relato de experiência é uma ferramenta da pesquisa descritiva que apresenta uma reflexão sobre uma ação ou um conjunto de ações que abordam uma situação vivenciada no âmbito profissional de interesse da comunidade científica.

Para realização do estudo escolheu-se a pesquisa de caráter exploratório, de objetivo descritivo, por meio de procedimentos de metodologia bibliográfica, no qual se procurou encontrar de forma objetiva obras como livros, artigos, teses, monografias e sites com riquezas de informações posto a importância do tema no intuito de responder ao problema abordado.

Minayo (1993, p. 23) conceitua pesquisa como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. (MINAYO, 1993, p. 23)

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir do século XX a ideia e compreensão de estratégia ganharam força e uma dimensão amplamente utilizada nas organizações. Segundo Maximiano (2011, p. 130), “na atualidade, a administração estratégica abrange processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia”.

Neste ambiente de crises e incertezas econômicas, verifica-se um impacto significativo na saúde privada, seja por glosas hospitalares, o não pagamento ou atraso nos pagamentos das operadoras de planos de saúde, descumprimento dos convênios públicos, diminuição de clientes particulares, visto o alto custo das consultas e procedimentos e falta de pessoal qualificado. De acordo com Teixeira, (2006, p. 53) "o planejamento estratégico serve para que a organização ressalte seus pontos fortes e reduza seus pontos fracos, aproveite oportunidades, responda às necessidades e administre as restrições apresentadas pelo ambiente". Tais circunstâncias, dentre outras, deixam claro a necessidade de criar e executar um planejamento estratégico com foco em gestão hospitalar e cultivar um ambiente onde a Gestão da Qualidade seja adotada de forma eficiente. Segundo Drucker, o gerenciamento na área da saúde é mais complexo que em qualquer tipo de organização (1999).

A administração de hospitais constitui-se numa especialidade complexa e peculiar da administração, por envolver união de recursos humanos e procedimentos muito diversificados (Teixeira, 2006, p. 42) Desta forma, as instituições hospitalares podem seguir ações e estratégias que atestam desempenhos mais regulares e positivos e garantam não só a sua sobrevivência, como o seu crescimento e desenvolvimento no atual mercado que se mostra cada vez mais competitivo e para que elas possam atingir seus objetivos de curto e longo prazo.

(...) planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, MF et al. (Org.), 2010, p.206)

Todo e qualquer processo de planejamento estratégico demanda alta complexidade e dinamismo. As instituições de saúde lidam com inúmeras variáveis e estas necessitam se interagir, como por exemplo, custos crescentes (devido à incorporação de novas tecnologias que nem sempre apresentam resultados efetivos), necessidades e expectativas diferentes dos seus diferentes públicos (colaboradores da própria instituição, pacientes, médicos, operadoras de planos de saúde, agências regulamentadoras, órgãos fiscalizadores, fornecedores e prestadores de serviços), além de lidar com situações que requer da instituição um posicionamento em relação à humanização e valorização da sua equipe. Segundo Gandin (2000, p. 34) “planejar é o processo de construir a realidade com características que se deseja para a mesma. É interferir na realidade para transformá-la numa direção claramente indicada”.

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que acontecer amanhã e do que não pode acontecer. O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro. (HUERTAS, 1996, p. 12).

Falar em planejamento é criar condições de conduções dos processos e planos para atingir o objetivo. Quem planeja influi em resultados ainda que não tenha controle total sobre os resultados de sua ação (HUERTAS, 1996, p. 15).

Assim, o planejamento estratégico é a união de processos organizacionais para identificar o futuro desejado estruturado em diretrizes que forneçam mecanismos para que a instituição defina como alcançará seus objetivos e necessita ser aplicado em sua totalidade na organização desde a estratégia corporativa, até chegar ao nível do indivíduo. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (CHIAVENATO, 2011).

Contudo, é importante salientar que a responsabilidade de um planejamento estratégico de sucesso requer total responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

“O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa”. (OLIVEIRA, 2002, p.36)

Logo, estruturam-se ações para a realização do diagnóstico, definição da missão, valores e visão da Instituição. Para Maximiniano (2011, p. 151), “as ações nas áreas funcionais juntam-se a outras formas de colocar o plano estratégico em prática”.

Para Oliveira (2009, p. 22) “o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final”. A utilização de recursos humanos, ferramentas são necessários para atingir o objetivo, assim a natureza dos processos, independente de qual for, permite a evolução e efetividade de resultados permanentes.

Há necessidade de monitoramento dos índices dos indicadores e desempenho aprovados pela alta direção devem ser constantes e estratégicos, desdobrados em operacionais e táticos.

Abaixo um resumo segundo Maximiniano de implementação:

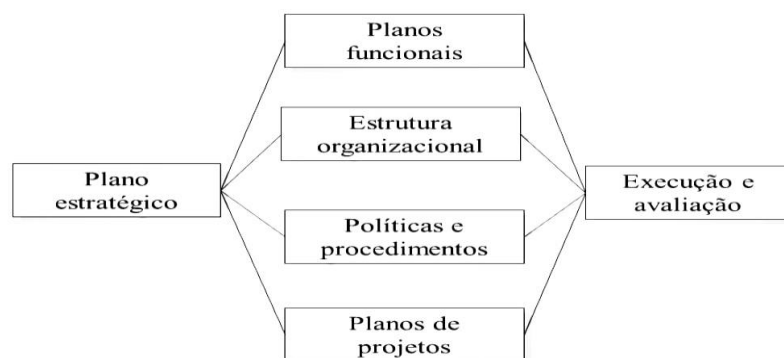


Figura 1 - Formas de implementar o plano estratégico.

Fonte: Maximiano, 2011, p. 151.

De acordo com Aakern,

Estrategistas precisam de perspectivas, de ferramentas e de conceitos novos e refinados. Especificamente, eles precisam desenvolver competências em torno de cinco tarefas de gestão - análise estratégica, inovação, controle de múltiplas unidades de negócios, desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e desenvolvimento de plataformas de crescimento. (AAKERN, 2012, p. 2)

De acordo com Maximiano (2011, p. 116), “o plano estabelece qual situação deverá ser alcançada, o que precisa ser feito para alcançá-la e os recursos que serão aplicados nesse esforço”.

Segundo Ackoff (1976, p 92), o "planejamento não pode e não deve ser feito exclusivamente por administradores; eles necessitam de apoio técnico". Porém se a equipe não estiver inserida na implantação e implementação das estratégias todo o trabalho desenvolvido correrá riscos de não ser executado ou de não ser executado da maneira em que foi planejada.

4. O RELATO DE EXPERIÊNCIA

4.1 Sobre a Instituição Hospitalar

A Instituição Hospitalar estudada situa-se em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, ocupando um prédio de três andares com área total construída de 2.500 metros quadrados oferecendo uma infraestrutura adequada para atender seus clientes internos e externos. Dispõe de mais de 20 leitos e 7 salas cirúrgicas onde são realizadas cirurgias de diversos segmentos, tendo como destaque a ortopedia e traumatologia. Atualmente o hospital está certificado com o selo ISO 9001:2015, sendo a empresa certificadora “*DNV GL – Business Assurance*”.

São elementos da sua identidade organizacional, um dos pilares da gestão estratégica:

- **Negócio:** Oferecer um serviço integrado com as equipes médicas, enfermagem, nutrição e fisioterapia, com o objetivo de dar todo o suporte clínico necessário aos pacientes que são submetidos a procedimentos cirúrgicos no Hospital.
- **Missão:** Oferecer uma infraestrutura segura e serviços de qualidade norteados pela ética, que colaborem para o sucesso dos médicos parceiros e a satisfação de seus pacientes.
- **Visão:** A instituição objetiva ser reconhecida como a instituição de referência em saúde, especificamente na realização de cirurgias, em Belo Horizonte.

4.2 Ferramentas de Planejamento Estratégico aplicado à instituição

Entre o segundo semestre de 2016 e o primeiro semestre de 2017 foi elaborado pela autora essa etapa do planejamento estratégico a fim de conhecer, estruturar e esclarecer as diretrizes da organização, que até então tinha a certificação da ISO 9001:2008. Este estudo foi

impulsionado pelas mudanças na versão da ISO 9001:2015 e as necessidades do hospital para a atualização da certificação. De acordo com a norma NBR ISO 9001:2015:

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. (ISO 9001, 2015, p. 6)

As estratégias relacionadas aos processos do hospital e os planos de ações gerados destes processos, eram pautados nos 7 princípios de Gestão da Qualidade definidos pela norma ISO 9001:2015, assim classificados:

- Foco no Cliente;
- Liderança;
- Engajamento das pessoas;
- Abordagem de processo;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidência;
- Gestão de relacionamento.

Uma ferramenta utilizada pelo setor de recursos humanos para este processo de classificação de dados foi o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), prática que tem como objetivo identificar na organização quais setores e competências podem ser mais decisivos para auxiliar no cumprimento dos objetivos. Estes levantamentos eram decorridos após a avaliação de desempenho, feita anualmente, por cada funcionário.

Foi utilizada como ferramenta principal a Matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) no qual se cria estruturas de análise para o microambiente e macroambiente. Esta ferramenta técnica é utilizada na gestão com a identificação dos fatores internos: forças e fraquezas, e fatores externos: oportunidades e ameaças.

Com o início dos estudos para a criação e efetivação do planejamento estratégico, foi constatado pela autora que apesar da instituição contar com a Certificação da ISO desde 2008, praticamente não houve um processo realmente estruturado para cultivar e disseminar a visão da empresa. A análise *SWOT* teve como intuito reestabelecer o resgate interno da missão e visão da empresa e envolver os sócio proprietários e colaboradores neste processo.

Verificou-se nos estudos que os principais elementos da visão da organização eram:

- Assegurar o desenvolvimento e crescimento no mercado;

- Garantir a qualidade e satisfação dos clientes;
- Efetivar ações de segurança dos serviços hospitalares, pacientes e colaboradores;
- Gerir as competências dos recursos humanos;
- Buscar a manutenção da rentabilidade.

Ao ser realizado o levantamento comparativo entre o primeiro semestre dos 3 últimos anos (2014/2017), a autora percebeu uma diminuição ao longo do período das cirurgias realizadas pelo hospital. A crise econômica no Brasil, o alto índice de desemprego e a diminuição dos usuários de planos de saúde cooperativos ou particulares foram determinantes para o cenário. Segundo a ANS (2017) *“em um cenário econômico adverso, é natural que haja redução no número de beneficiários”*.

Informações pertinentes ao negócio			
Dados ref. 2014	Dados ref. 2015	Dados ref. 2016	Dados ref. 1º sem. 2017
Total de cirurgias/ano 6378	Total de cirurgias/ano 6304	Total de cirurgias/ano 5924	Total de cirurgias 1ºsem.2017 2889
Cirurgias 1ºsem.2014 3150	Cirurgias 1ºsem.2015 3147	Cirurgias 1ºsem.2016 2993	

Quadro 1 – Total de cirurgias no primeiro semestre de 2014 a 2017.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Paralelamente a crise percebeu-se o surgimento de novos modelos de negócio em saúde: clínicas de atendimento rápido, com preços populares e serviços que conectam pacientes e médicos (Apps onde o paciente chama o médico em sua própria residência), influenciando diretamente nos custos do hospital.

Na visão da profissional, analista da qualidade e uma das responsáveis pela Matriz SWOT, foi observado:

Análise do cenário externo - Para efeito de análise do presente artigo foram considerados apenas o grau de impacto alto e médio.

Eventos	Grau de impacto
Estreitar relacionamento com o Corpo Clínico	Alto
Baixo movimento com convênios credenciados	Alto
Renegociação com os convênios	Alto
Atendimento de qualidade	Alto
Convênio e atendimentos particulares	Alto

Quadro 2 - Oportunidades percebidas na análise SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Eventos	Grau de Impacto
Corpo clínico aberto	Médio
Alto custo de produto e serviços	Alto
Dependência da UNIMED	Alto
Atualização tecnológica acelerada	Médio
Pouca divulgação da Marca	Médio

Quadro 3 - Ameaças percebidas na análise SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Análise do cenário interno - A exemplo da análise do cenário externo, para efeito de análise do presente artigo foram considerados apenas o grau de impacto alto e médio.

Eventos	Grau de Impacto
Implantação de novos protocolos assistenciais	Alto
Reestruturação das áreas físicas, para melhorar atendimento.	Alto
Especialização em Ortopedia	Alto
Processos internos que agregam valor ao cliente/acionista gestão operacional	Alto
Certificação ISO 9001:2015	Alto

Quadro 4 - Forças percebidas na análise SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Eventos	Grau de Impacto
Custos Institucionais sem monitoramento	Alto
Falta de estrutura para cirurgias de grande porte. (CTI)	Alto
Controle de Patrimônio	Médio
Estratégias para níveis táticos e operacionais	Médio
Integração estratégica com o Corpo Clínico	Alto

Quadro 5 - Fraquezas percebidas na análise SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Ao longo do estudo, também foram apresentados dados colhidos através da BSC (*Balanced Scorecard*), uma metodologia de medição e gestão de desempenho que deriva da visão e estratégia, no qual refletem aspectos relevantes para o negócio.

Perspectiva financeira		
Problemas e Oportunidades Identificadas	Objetivos estratégicos	Ações Propostas

1. Desenvolver Fluxo de caixa; 2. Criar análise do gerenciamento mensal de entradas e das saídas de recursos; 3. Gerenciamento de gastos por setor; 4. Efetivar a análise das glosas.	1. Reduzir custos; 2. Gerar fluxo de caixa positivo; 3. Reduzir perdas; 4. Reduzir a % de contas sem pendências.	1. Otimizar o consumo e os gastos fixos e variáveis. 2. Análise e aprovação dos orçamentos; 3. Aumentar a qualidade no faturamento, atendendo às competências; 4. Desenvolver o indicador de percentual de glosas para o ano 2017.
Perspectiva relacionada aos clientes		
Problemas e Oportunidades Identificadas	Objetivos estratégicos	Ações Propostas
1. Insatisfação dos clientes relacionados aos processos.	1. Superar as expectativas e os requisitos dos pacientes; 2. Atender e superar os requisitos definidos para médicos; 3. Atender e superar os requisitos definidos para as operadoras de convênios.	1. Melhorar a infraestrutura para que os pacientes tenham maior conforto e segurança; 2. Realizar auditorias periódicas no fornecedor, monitorando a qualidade na sua linha de produção e no transporte até o paciente; 3. Estreitar relacionamento com operadoras de convênios; 4. Desenvolver ações de inspeção de segurança (predial e utilização de EPI's); 5. Manutenções Preventivas em equipamentos e aparelhagens

		médico-cirúrgica.
Perspectiva relacionada aos processos		
Problemas e Oportunidades Identificadas	Objetivos estratégicos	Ações Propostas
1. Processos não estão mapeados e são desenvolvidos sem estarem interligados a cadeia cliente/fornecedor.	1. Manter a Certificação ISO 9001:2015; 2. Garantir processos eficazes e seguros.	1. Mapear os processos, identificar os riscos, gerir as interações da cadeia cliente fornecedor; 2. Praticar os processos conforme estabelecido nos processos mapeados, respeitando as entradas e saídas.
Perspectiva relacionada ao aprendizado		
Problemas e Oportunidades Identificadas	Objetivos estratégicos	Ações Propostas
1. Deficiência do plano de treinamento na organização definidos por processos e funções;	1. Gerir competências; 2. Atender os requisitos definidos para funcionários.	1. Realizar Avaliação de desempenho; 2. Acompanhar o índice de capacitação; 3. Monitorar o Absenteísmo e Turnover; 4. Gerir os treinamentos; 5. Realizar pesquisa de clima.

Quadro 5 – Análise BSC.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4.3 Objetivos da Gestão da Qualidade na instituição pesquisada

Diante das pesquisas feitas pela autora durante o tempo em que esteve integrando o corpo de colaboradores da Instituição de saúde pesquisada (de 2014 a 2018), foi observada a necessidade de que o setor de qualidade trabalhasse de forma integrada às políticas da empresa, como:

- Buscar a satisfação e capacitar continuamente todos os públicos envolvidos;
- Manutenção e maximização do equilíbrio financeiro do negócio;
- Garantir a confiabilidade dos procedimentos e segurança da utilização de instalações, instrumentos e equipamentos;
- Minimizar custos e despesas do negócio;
- Operar com baixo índice de acidentes e de infecção.

5. RESULTADOS

Como dito anteriormente a necessidade em obter a certificação da nova versão da ISO 9001:2015 impulsionou o estudo. Como resultados verificou-se:

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é extremamente benéfico para verificar os níveis de conhecimentos e habilidades dos colaboradores, além de validar os programas de treinamentos, mesmo sendo feitos anualmente.

Através da Matriz SWOT houve o reestabelecimento e envolvimento dos sócios proprietários e colaboradores propiciando firmar as melhores diretrizes estratégicas para a Instituição, visto que foram analisados de forma consistente as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças.

Outra ferramenta que auxiliou no processo da elaboração da análise foi o BSC onde identificaram de forma clara e dinâmica medidas que podem ser tomadas a médio e longo prazo a fim de maximizar o desempenho do Hospital.

E por fim, o processo de certificação na nova versão da norma NBR ISO 9001:2015 teve como objetivo possibilitar a melhoria contínua de processos e serviços, além de otimizar de forma eficiente e eficaz os processos do hospital.

Evidenciou-se também a necessidade que a gestão da qualidade trabalhe de forma a integrar os setores internos da Instituição no intuito a fim de auxiliar e oferecer a superação das expectativas internas e externas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O universo empresarial requer das organizações a busca contínua pela excelência. Questões sobre a globalização, declínio ou crescimento econômico, regulamentações governamentais e tantos outros fatores desencadeiam diariamente a utilização e o aperfeiçoamento constante do planejamento, ações e estratégias são necessárias para que a gestão haja de forma eficaz e eficiente.

Para este estudo de caso, verificou-se a importância do Planejamento Estratégico dentro da organização hospitalar investigada e o quanto o processo de certificação na norma ISO 9001:2015 foi relevante para o engajamento das pessoas e a busca pela melhoria contínua. Conceitos importantes sobre gestão e planejamento estratégico foram retratados ao longo do estudo, assim como a utilização de ferramentas de auxílio mundialmente utilizadas para contribuir diretamente no processo de Planejamento Estratégico. Foram utilizadas basicamente três ferramentas: A Matriz SWOT, Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) e o Balanced Scorecard (BSC).

Através da Matriz SWOT foi feita a análise do cenário externo e interno, onde foram avaliados eventos possíveis que poderão contribuir na geração de valor e de desenvolvimento estrutural e financeiro do hospital.

Confirmou-se ao longo das análises que o hospital realiza anualmente através do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) o nível das competências, habilidades e atitudes dos colaboradores, o que proporciona uma visão mais ampla das necessidades e expectativas de cada indivíduo dentro da organização. Desta forma a instituição propõe educação continuada aos seus funcionários e corpo clínico, investindo em aprimoramento das técnicas e procedimentos praticados e competências, aprovados de acordo com as necessidades e atividades exercidas.

Por meio da BSC, os principais vetores foram: excelência operacional, excelência do corpo clínico, modernização física e tecnológica, geração de conhecimento.

Com a certificação na nova versão da norma ISO 9001:2015 percebeu-se a importância da integração e do engajamento das pessoas e dos processos, pois o Sistema de Gestão da Qualidade deve desenvolver a cultura da empresa e esta tarefa não deve ser restrita e nem ser executada somente pelo setor da Qualidade, mas sim por todos, a iniciar pela responsabilização da Alta Direção.

Alguns riscos foram identificados pela autora. Entre eles está a não execução das ações propostas, a não atualização dos dados conforme as constantes alterações dos ambientes externos e internos e a não atuação constante de forma preventiva. Como recomendação a autora propõe que o setor de qualidade, juntamente com a alta direção monitore as ações propostas, assim como mantenha o plano atualizado sempre que houver impactos que estejam diretamente correlacionados ao desenvolvimento da instituição estudada e promover ações preventivas para todos os processos e resultados que possuem tendência de gerar resultados negativos.

Como foi dito anteriormente, a responsabilidade de um planejamento estratégico de sucesso requer total responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Porém, é necessário que a estratégia organizacional não crie empecilhos à aprendizagem do corpo funcional da empresa, que haja lisura nas informações e viabilização das melhorias sugeridas.

Cabe dizer que o planejamento estratégico nunca deve ser visto como um instrumento estático, pelo contrário, este deve ser altamente dinâmico e cumprir o seu papel essencial para a busca de da organização.

Desde junho de 2018, autora do presente estudo não trabalha mais na instituição hospitalar investigada e por tal motivo não há novas informações sobre o andamento e execução do projeto.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. 9. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2012. 416 p.

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. MicKinsey Quaterly, p.48-61, Summer 1966.

CHIAVENATO, Idalberto; Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo. Pioneira, 1999.

KOTLER, PHILIP; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2010. 159 p.

HUERTAS, F. O Método PES: Entrevista com Matus. São Paulo: FUNDAP, 1996.

LENHARO, MARIANA. Quem são os brasileiros que deixaram o plano de saúde e como estão se cuidando?. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/noticia/quem-sao-os-brasileiros-que-deixaram-o-plano-de-saude-e-como-estao-se-cuidando.ghtml>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2011. 448 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993.

NBR ISO 9001, ABNT. Sistema de Gestão da Qualidade. Disponível em: <http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf> Acesso em: 10 de nov. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; Planejamento Estratégico. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, J. M. C. Planejamento estratégico e operacional em saúde. In: GONÇALVES, Ernesto Lima. Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.