

Planejamento Estratégico: como foco na Gestão Hospitalar

Neusa Maria dos Santos

Faculdade Herrero - HERRERO

Resumo:

Este artigo tem como finalidade e objetivo apresentar através de teorias já publicadas sobre o tema o planejamento estratégico tendo como foco a gestão hospitalar. Esta pesquisa ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica sendo somente esta metodologia utilizada. Durante o decorrer deste trabalho foram pesquisados diversos autores que tratam o tema planejamento estratégico na área da saúde e em outras áreas de atuação. Esta pesquisa trata vários assuntos e instrumentos importantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico na gestão hospitalar. As organizações de saúde devem elaborar o planejamento estratégico para crescerem e desenvolverem. Esse planejamento deve ser realizado através de ações e metas futuras e com auxílio de instrumentos organizacionais.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Organização. Gestão Hospitalar

Abstract:

This article has as purpose and objective to present through theories already published on the subject the strategical planning having as focus the hospital management. This research occurred by means of research bibliography being only this used methodology. During elapsing of this work diverse authors had been searched who deal with the subject strategical planning in the area the health and other areas to performance. This research deals with some important subjects and instruments for the development the strategical planning in the hospital management. The health organizations must elaborate the strategical planning to grow and to develop. This planning must be carried through through action and future goals and with aid of organizacionais instruments.

Key Words: Strategical Planning. Organization. Hospital Management

INTRODUÇÃO

As organizações que se destacam no mercado de atuação da saúde ou de outros segmentos são as que têm como seu princípio o planejamento estratégico como eixo norteador. Todas essas questões relacionadas ao planejamento estratégico na área da gestão hospitalar serão ponderadas ao longo deste estudo.

O modelo proposto neste estudo sobre planejamento estratégico na área da gestão hospitalar possibilita um melhor direcionamento para área da gestão hospitalar a respeito do planejamento estratégico. Em uma visão em longo prazo, verifica-se que a contínua expansão do planejamento estratégico é um grande desafio para gestão hospitalar.

O objetivo deste artigo foi compreender como funciona o planejamento estratégico tendo como foco a área da gestão hospitalar. Para isso foi importante pesquisar vários autores que tratam sobre o tema planejamento estratégicos e outros autores que tratam em específico com o tema gestão hospitalar.

A justificativa este estudo se dá porque a área da gestão hospitalar e as demais áreas de atuação das organizações são consideradas prestadoras de serviços. Então, se pode dizer que o planejamento estratégico é de grande importância para organizações do ramo da saúde isso porque envolvem diversos aspectos que vão desde: pontos fortes e fracos, formulação de estratégias implementação e avaliação. Este estudo detalha os principais aspectos do planejamento estratégico importantes na área da gestão hospitalar.

Os autores Chiavenato e Sapiro, dizem que o planejamento estratégico: “é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39). No dizer dos dois autores mencionados acima se pode entender o planejamento estratégico da seguinte forma: um processo que envolve alguns fatores como, por exemplo, formulação de estratégias, implementação e avaliação. Para entender como funciona o planejamento estratégico na área da saúde é necessário entender o que vêm a ser gestão hospitalar.

Então, neste sentido entende-se como gestão hospitalar a qualidade na prestação de serviços em saúde tendo como foco central o paciente. Segundo Teixeira et al. “o gerenciamento na área da saúde é mais complexo do que em qualquer outro tipo de organização”. (TEIXEIRA; et. al, 2006, p.42). Mas, para gestão hospitalar funcionar de maneira eficiente e eficaz faz-se necessário às organizações de saúde utilizar o planejamento estratégico como eixo norteador de seus processos financeiros, de recursos humanos, produção e marketing.

Na maioria das vezes algumas organizações são administradas por outros profissionais que não é em específico o administrador. Dentro das organizações de saúde ou de outro segmento este profissional o (administrador) têm papel fundamental isso porque esse profissional tem formação específica na área de gestão hospitalar.

Ninguém melhor que este profissional para implantar e conduzir o planejamento estratégico dentro de organizações de saúde. Se pode dizer que a gestão estratégica constitui o conjunto de objetivos capazes de guiar e orientar em longo prazo as organizações de saúde. E finalmente a metodologia utilizada neste artigo foi pesquisa bibliográfica utilizando-se também de fontes secundárias.

REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento

Para funcionar as organizações de saúde precisam de um planejamento a fim de atingir seus objetivos e metas. Para planejar o administrador de determinada organização precisa ter bem definido os objetivos organizacionais para somente assim conseguir direcionar as ações necessárias para desenvolvimento organizacional. Esse administrador precisa também trabalhar os pontos fortes e fracos da organização e conseqüentemente a motivação da equipe de trabalho também tem papel importante neste processo organizacional para conseguir chegar aos objetivos comuns da organização.

O administrador faz parte da cúpula estratégica das organizações esse profissional é um dos responsáveis pelo planejamento da organização. Quando se aborda o assunto planejar é importante fazer alguns questionamentos como: *O que fazer?* Com relação ao que fazer as organizações devem se questionar sobre aonde a organização quer chegar e de que maneira irão fazer para solucionar os problemas organizacionais. *Como fazer?* O como fazer esta relacionada com quais estratégias a organização irá utilizar para obter resultados. *Quando fazer?* A relação sobre quando fazer a empresa deve saber qual o momento é mais apropriado para colocar em prática as estratégias. *Quanto vai custar?* Esse aspecto diz respeito de quando a empresa gastará para implementação das estratégias. *Quem executará?* Neste aspecto a organização deve verificar quais pessoas e setores serão selecionados para execução das atividades. *Para quem?* Essa pergunta também é importante porque ela especifica para quem será feita as estratégias, ou seja, para quais clientes.

Para Tajra, “A amplitude de utilização das técnicas de planejamento vem crescendo e evoluindo com a própria ciência administrativa”. (TAJRA, 2006, p.52). No ponto de vista da autora mencionada acima o planejamento vem evoluindo à medida que o tempo vai passando e essa evolução começa a partir da década de 50 e vai até a década de 90 como mostra o quadro 1 abaixo:

Evolução: Década	Tipo de planejamento:
50	Planejamento Financeiro: Neste tempo as empresas somente se preocupavam com as questões financeiras e fazer cumprir o orçamento financeiro estipulado.
60	Planejamento a longo prazo: A partir da década de 60 as empresa começaram a pensar um planejamento mais a longo prazo tendo como base a previsão, ou seja, prever o futuro.
70	Planejamento Estratégico: Surgiu na década de 70 nesta época as empresas começaram a fazer análises interna e externa
80	Administração Estratégica: Nesta época as empresas começaram a alinhar os objetivos com as ações.
90	Administração estratégica competitiva: Nesta época as empresas começaram a buscar um entendimento integrado aliado à missão e visão organizacional.

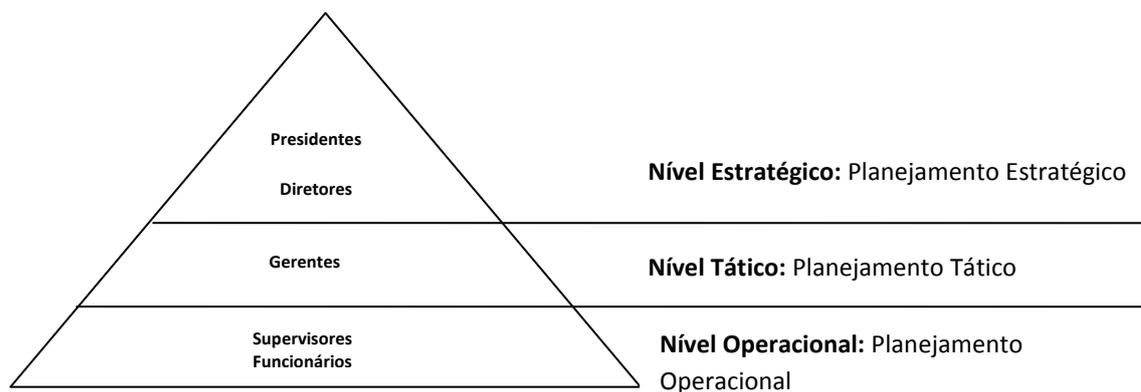
Fonte: Livro - Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. (Modificado)

Quadro 1: Evolução do planejamento

Observa-se através do quadro um mencionado acima que a evolução do planejamento desde a década de cinquenta até os dias de hoje é fundamental para organizações controlar seus recursos financeiros e fazer uma análise criteriosa do ambiente interno e externo além do mais definir sua missão e visão.

Os três Níveis do Planejamento

Quando se aborda o planejamento não se pode deixar de mencionar os três níveis de planejamento que são: estratégico, tático e operacional conforme mostra a figura 1 abaixo:



Fonte: Elaboração própria

Figura 1: Níveis do planejamento

Com relação à figura um acima se pode dizer que o nível estratégico esta relacionada com a alta direção, ou seja, com os diretores e presidentes. Para Chiavenato (1994) o planejamento estratégico é realizado sempre a longo prazo. Ainda no ponto de vista de Chiavenato o planejamento estratégico pode ser entendido como:

[...] um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longo de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. (CHIAVENATO, 1994, p. 186).

Para Chiavenato (1994) o planejamento estratégico procura detalhar o como fazer isso para alcançar determinados objetivos, isso nada mais é, do que “estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação [...]” (CHIAVENATO, 1994, p.186). Ainda para o autor Chiavenato (1994) o planejamento estratégico envolve essas etapas mencionadas abaixo que são: identificação dos objetivos, análise organizacional (interna) e ambiental (externa), formulação de estratégias, construção do planejamento estratégico e implementação. No nível estratégico o planejamento é realizado a longo prazo.

No nível tático o planejamento é realizado em médio prazo. E com relação a este nível o autor Chiavenato (1994) diz que:

“[...] é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”. (CHIAVENATO, 1994, p.186)

Para o autor Chiavenato citado acima o planejamento tático esta relacionado com o planejamento estratégico a grande diferença de um para o outro é a questão de posição de decisão dentro da empresa, ele encontra-se no meio da pirâmide como mostra a figura 1 mencionada acima este planejamento nada mais é do que intermediário entre o estratégico e o operacional. Para Tajra,

“O foco deste nível é ter as percepções externa e interna simultaneamente. Os membros do nível tático necessitam saber o que está acontecendo no ambiente externo para viabilizar estratégias internas”. (Tajra, 2006, p. 55).

E por fim o nível operacional que se refere a quem executa as atividades (interna) dentro da organização. No nível operacional o planejamento é realizado a curto prazo. Neste nível “[...] sua missão é fazer acontecer, é acompanhar de perto todas as ações que geram o produto ou o serviço da empresa”. (Tajra, 2006, p.55). Dentro das organizações pode-se dizer que esses três níveis, estratégico, tático e operacional são muito importantes porque um nível complementa as atividades dos demais níveis dentro da empresa, ou seja, um nível estratégico precisa do tático e o tático necessita do operacional e vice-versa.

Estruturação do planejamento estratégico na gestão hospitalar

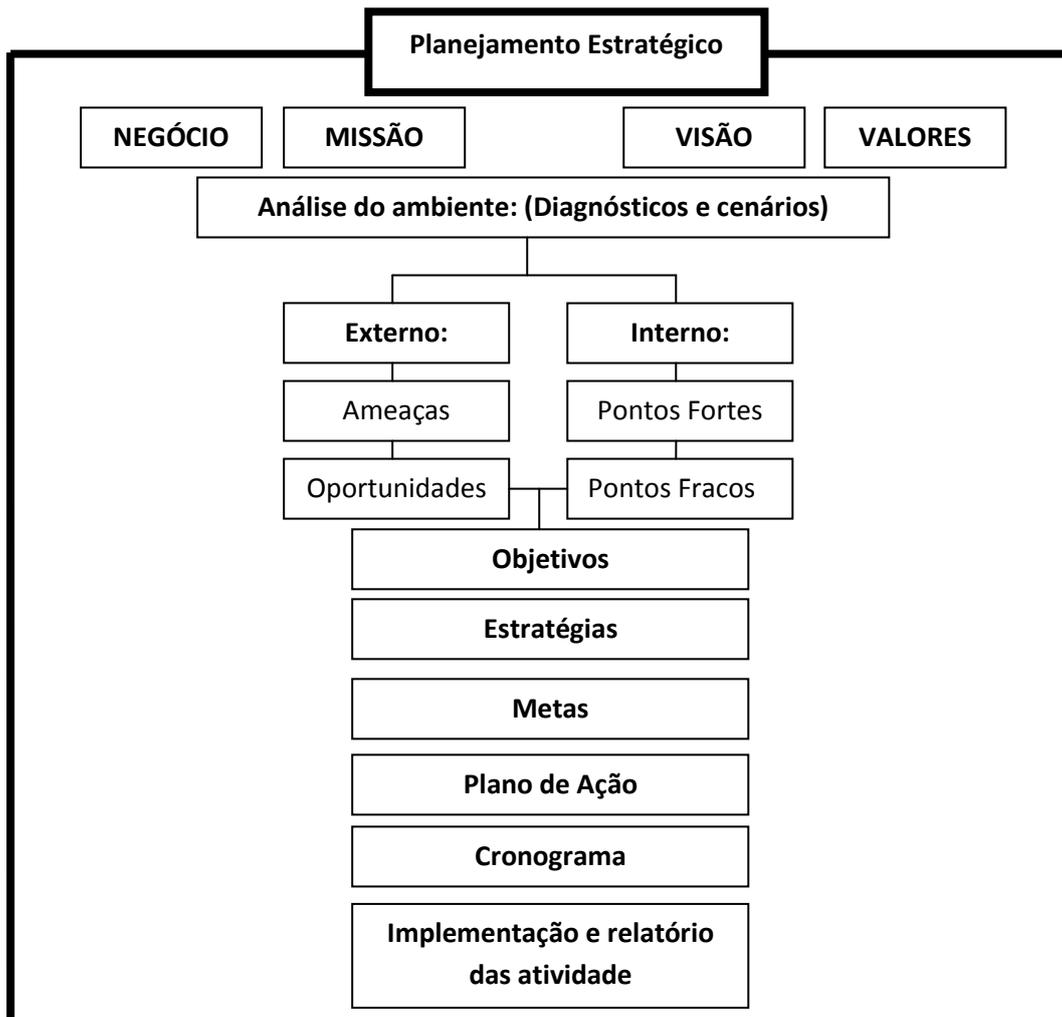
Para Borba (2006) o planejamento estratégico nada mais é do que o pensar e repensar “de uma organização” (BORBA, 2006, p.66) focando no seu futuro e analisando o ambiente externo. Borba conceitua o planejamento estratégico como sendo um: “[...] processo que realmente mobiliza as pessoas e a organização para construir o seu futuro”. (BORBA, 2006, p.66).

Borba (2006) existe quatro fatores que são importantes para a empresa com relação à estratégia. São eles: os fornecedores, concorrentes, clientes e a própria organização. Através desses fatores mencionados acima é possível formular os objetivos organizacionais.

Muitas organizações de saúde ou de outro ramo de atuação não se desenvolvem e não crescem devido à falta de elaboração do planejamento estratégico. Muitas empresas pequenas não dão a devida importância a esse processo de gestão.

Mas nota-se que a maioria das grandes organizações que trabalham com saúde seja clínicas ou até mesmo hospitais estão incorporando e implementando este processo de gestão em suas organizações. Até mesmo porque nos dias de hoje é vital que a organização tenha definido sua forma de gestão e isso se dá também através da implantação do planejamento estratégico.

No ponto de vista do autor Chiavenato, “Enquanto a estratégia [...] se preocupa com o “o que fazer” para atingir os objetivos empresariais propostos, o planejamento estratégico volta-se para o “como fazer” [...]”. (CHIAVENATO, 1994, p. 200). Neste momento se faz necessário abordar a estruturação do Planejamento Estratégico (PE) que envolve diversos fatores como mostra a figura 2 abaixo:



Fonte: Elaboração própria

Figura 2: Estruturação do PE

Para as organizações que trabalham com saúde essa estrutura básica é necessária isso porque essas organizações trabalham com o que é mais valioso para pessoas a (saúde). A definição do negócio é muito importante para empresas e organizações isso porque através dela a empresa define qual será seu ramo de atuação. Para organizações que trabalham com saúde o negócio é fundamental nessa área. O negócio pode ser definido através das especialidades médicas ou cirúrgicas que determinado hospital ou clínica vai atuar.

A missão como o próprio nome diz pode ser entendido como a razão de existir da organização. Tajra explica que a “[...] missão é porquê existimos” (TAJRA, 2006, p.65). Para elaborar a missão institucional a empresa precisa fazer duas perguntas básicas que são: Por que a empresa existe? E quem são seus clientes? Essas duas perguntas são fundamentais para elaborar uma missão.

Chiavenato diz que: “todo negócio deve ter uma missão para cumprir” (CHIAVENATO, 2004, p. 137). Essa missão deve ser clara e de fácil entendimento para os colaboradores da organização e as pessoas envolvidas. Chiavenato (2004) menciona ainda que a missão esta centralizada na sociedade.

Aliado a missão faz-se necessário abordar sobre visão. A visão refere-se o que a empresa deseja ser no futuro. Tajra, explica que a visão:

“[...] servirá para direcionar todas as estratégias que posteriormente serão elaboradas, pois a partir do que a empresa deseja alcançar serão definidas as ações. A visão direcionará o destino da organização”. (TAJRA, 2006, p. 62). Para elaboração da visão a empresa deve-se perguntar sobre: O que a empresa quer ser a longo prazo (anos)? O que a empresa deseja alcançar a longo prazo (anos)? A visão diz respeito ao futuro da organização, ou seja, o que a empresa quer ser em determinado período de tempo (longo prazo). Tajra, ainda explica que a visão nada mais é do que “[...] o sonho da empresa, é o que ela deseja alcançar”. (TAJRA, 2006, p. 63). Para organização elaborar a visão ela deve ter uma idéia clara do que ela quer ser no futuro. Conforme Chiavenato, “enquanto a missão se refere à essência do negócio e da própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino”. (CHIAVENATO, 2004, p. 141).

Os valores também são importantes para as organizações, assim como a missão e visão. Com relação aos valores Tajra exemplifica que “os valores fundamentam as crenças organizacionais [...]”. (TAJRA, 2006, p.66). Os valores estão associados com as crenças, ética e tradição e outros fatores como qualidade e confiança. A missão, visão e valores norteiam e determinam a cultura organizacional da empresa.

Agora abordando o aspecto da análise do ambiente é importante que as organizações de saúde ou que trabalham com saúde realizem um diagnóstico das questões internas e externas. A questão interna diz respeito a tudo que ocorre dentro da organização. Essa questão deve-se levar em conta porque aborda os pontos fortes e fracos da organização. A questão externa como o próprio nome diz é fora da empresa, ou seja, quais são suas ameaças e as oportunidades. Após a empresa elaborar todos esses passos acima mencionados sobre a estruturação do PE ela deve elaborar os objetivos organizacionais e as metas Tajra, afirma que: “as metas são as partes “menores” de um objetivo, ou seja, para atingir um determinado objetivo, é necessário cumprir algumas metas””. (TAJRA, 2006, p.77). Se pode dizer que a meta é uma consequência dos objetivos organizacionais.

Já no caso das estratégias após definido os objetivos organizacionais e as metas e a análise do ambiente interno e externo ocorre à formulação das estratégias isso para alcançar os objetivos. Para formulação das estratégias é necessário um plano de ação para cada estratégia. O plano de ação nada mais é do que um “[...] documento que detalha a estratégia” (TAJRA, 2006, p.79). O quadro 2 abaixo é um exemplo de plano de ação que pode ser utilizado pelas organizações de saúde para formulação de suas estratégias. Tajra, ainda diz que “o conjunto de todos os planos de ação constitui o planejamento operacional de uma organização”. (TAJRA, 2006, p. 79). Este documento é a base para o cumprimento das atividades pelo nível operacional da organização. Segue abaixo no quadro 2 o modelo de plano de ação:

PLANO DE AÇÃO		
Responsável pela elaboração do plano: Pessoa responsável ou setor		
Estratégia: Tática, Operacional ou Estratégica		
Ação: Detalhamento da estratégia		
Fases da ação	Prazos	
Ação utilizada	Período de tempo Utilizar cronograma	
Recursos:		
Humanos	Financeiro	Físico
Nº de pessoas envolvidas	R\$	Móveis, equipamentos e salas

Fonte: Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 2006, p. 80. (modificado)

Quadro 2: Modelo de plano de ação

Depois de realizado todas essas etapas mencionadas acima torna-se importante fazer um cronograma das atividades que devem ser executadas dentro da organização. Este cronograma pode ser elaborado mensalmente ou anualmente. Como demonstra a figura 3 abaixo:

ATIVIDADES Estratégicas	Ação	Responsável	R\$	Mês/Ano					
				JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO	JUN

Fonte: Elaboração própria

Figura 3: Modelo de cronograma

Cabe ressaltar que o acompanhamento deste cronograma “compete a alta direção” (TAJRA, 2006, p. 82) isso porque é a alta direção que vai “[...] identificar necessidades de recursos”. (TAJRA, 2006, p. 82). E finalmente a implementação do PE dentro da organização. Os relatórios gerenciais são de responsabilidade dos três níveis: estratégico, tático e operacional. Esses relatórios devem ser elaborados à medida que as atividades sejam implantadas e executadas.

METODOLOGIA

Este artigo utilizou-se somente a pesquisa bibliográfica. Para Fonseca, “A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto”. (FONSECA, 2007, p. 30). Neste aspecto mencionado pela autora Fonseca se pode dizer que este artigo buscou informações teóricas do tema tratado através de alguns autores justamente

para entender melhor como funciona a gestão hospitalar com influência do (planejamento estratégico).

Ainda para Fonseca as pesquisas bibliográficas devem “[...] propiciar o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, que permitirá a elaboração de conclusões inovadoras”. (FONSECA, 2007, p. 30). Neste sentido dito por Fonseca este artigo foi possível fazer uma reflexão sobre o planejamento estratégico tendo como foco a gestão hospitalar possibilitando assim um novo enfoque sobre planejamento estratégico voltado para gestão hospitalar.

De modo geral esta pesquisa também se utilizou de fontes secundária, isso porque as pesquisas bibliográficas são caracterizadas como sendo fontes secundárias. Ou seja, o material pesquisado surgiu de livros publicados caracterizando então como fontes secundárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma tendo em vista os argumentos apresentados durante todo o decorrer deste artigo verificou-se como é importante o planejamento estratégico tendo como foco a gestão hospitalar. Este artigo é mais uma referência para administradores e gestores que trabalham com saúde melhorar ainda mais sua forma de gestão. Espera-se também que novos estudos sejam realizados sobre este tema tratado.

Assim levando em conta o que foi mencionado até o presente momento neste artigo o planejamento estratégico auxilia muito na gestão hospitalar os benefícios é visível isso porque são muitas as vantagens do PE. É fazer a organização se desenvolver perante um mercado tão competitivo como são as organizações.

Por fim, os aspectos observados durante todo o decorrer deste artigo são de grande importância para organizações, administradores e gestores, pois através da implantação do planejamento estratégico as organizações conseguem chegar aos seus objetivos organizacionais levando em consideração a missão, visão e valores da organização e a formulação de estratégias de crescimento. Finalizando, espera-se que este estudo seja mais uma fonte de consulta para administradores e gestores que trabalham no campo da saúde.

REFERÊNCIAS

BORBA, Valdir Ribeiro. **Do planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CARVALHO, José Crespo de; FILIPE, José Cruz. **Manual de Estratégia: Conceitos, práticas e roteiro**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; PIERI, Ricardo. **Planejamento Estratégico: Mapa Quantitativo de Correções**. CONVIBRA, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/aprovados.asp>. Acesso em: 14/08/2010.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Como elaborar projetos de pesquisa e monografias:** guia prático. Curitiba: Imprensa Oficial, 2007.

GONÇALVES, Ernesto Lima. (org). **Gestão Hospitalar:** administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINOTTO, Ricardo. **A estratégia em organizações hospitalares.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

MINTZBERG, Henry; et al. **Safári de estratégias:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na saúde:** reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 1. ed. São Paulo: Iátria, 2006.

TEIXEIRA, José Manoel de Camargo; et. al. **Planejamento estratégico e operacional em saúde.** In: GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar:** administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.