

Planejamento Estratégico: com Foco na Gestão Hospitalar.

Thatiane Roccasecca Cavalcante
thatianecavalcante@hotmail.com
UAM

Antonio Carlos Estender
estender@uol.com.br
UAM/UNG

Geni Vanzo
gfsvanzo@anhemi.br
UNG

Resumo: Nas últimas décadas, diversas alterações nos cenários mundiais provocaram, e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação produtiva e gerencial em praticamente todos os setores da atividade humana. Diante deste requisito, este artigo propõe-se a analisar a importância do Planejamento Estratégico com foco na gestão hospitalar como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro do mercado extremamente competitivo, que ora se apresenta. Fatores considerados relevantes para a elaboração do trabalho foram o contexto histórico de estratégia e planejamento, aspectos conceituais referentes ao assunto e pesquisas baseadas em linhas de pensamento de renomados autores da área, resultaram ao final na estruturação de um roteiro para o desenvolvimento passo a passo de um plano estratégico objetivo e de fácil implementação. Para isto, foi realizado um estudo de caso na Maternidade Pro Matre. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com pessoas chave da organização, observado o relacionamento entre os funcionários e pacientes, o ambiente e a infraestrutura da instituição. Os resultados evidenciaram que a Maternidade possui características mais predominantes da orientação para o mercado do que para a aprendizagem geradora, visto que, houve soluções uniformes para que certos detalhes sejam corrigidos corretamente. Por meio da melhoria contínua, redução de custos, otimização do tempo para realização do serviço e busca pela adição de valor aos serviços, buscaram-se mudanças na parte do atendimento, em contrapartida, também se modificou o modo de execução dos trabalhos desenvolvidos.

Palavras Chave: Gestão Hospitalar - Planej. Estratégico - Inovação - -

1. INTRODUÇÃO

As organizações relacionadas ao ramo da saúde devem elaborar o planejamento estratégico na gestão hospitalar. Esse processo trata-se de vários assuntos importantes para o desenvolvimento e crescimento do mesmo. Este deve ser realizado através de ações e metas futuras e também com o auxílio de instrumentos organizacionais.

Destacam-se no mercado de atuação da saúde ou de outros segmentos, 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. O modelo proposto neste estudo sobre planejamento estratégico na área da gestão hospitalar possibilita um melhor direcionamento para área a respeito do planejamento estratégico. Em uma visão a longo prazo, verifica-se que a contínua expansão do planejamento estratégico é um grande desafio para gestão hospitalar.

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.

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.

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, as oportunidade, o marketing e a concorrência.

Como enfrentar problemas relativos à má qualidade nas áreas do atendimento hospitalar/ maternidade, voltada para as necessidades de usuários e profissionais? Este grande movimento de avaliação, que aposta na criação de uma nova cultura organizacional de compromisso e responsabilidade, mas centralmente visa propiciar um grande debate em torno do novo hospital/ maternidade que queremos, a razão de ser das mudanças no modelo de gestão pretendidas, deverá dar conta de pelo menos dois componentes principais: avaliar a qualidade da assistência prestada aos usuários “externos”, os clientes do hospital, a sua razão final de existir; e avaliar como tem sido a qualidade do apoio prestado pelas áreas intermediárias, de apoio técnico e administrativo, para os clientes “internos”, quais sejam, as equipes assistenciais do hospital. Observa-se através das informações acima que a evolução do planejamento 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 perante seus clientes e colaboradores.

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 específica da gestão hospitalar.

O objetivo deste artigo foi analisar práticas de estratégia de inovação respectivamente associadas à orientação ao mercado e o foco no setor hospitalar. Para isto, foi realizada uma coleta de dados na Maternidade Pro Matre Paulista. Foram observados documentos, ambientes e observações quanto ao relacionamento entre os funcionários. Os resultados evidenciaram que a Maternidade possui características mais predominantes da orientação para o mercado e alinha-se mais com a estratégia organizacional por meio da melhoria contínua, redução de custos, otimização do tempo para realização do serviço e busca pela adição de valor aos serviços. Através deste foi possível compreender como funciona o planejamento estratégico tendo na 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 hospitalar.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO), com os seguintes descritores: Pro Matre, Planejamento Estratégico, Estratégias de Inovação, Gestão Hospitalar. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados a temática, publicados entre o período de 1985 a 2014. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro a junho de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; abordando o tema referente à Gestão Estratégica Organizacional e Ambiente e Competitividade. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado a organização, sua história, existência e sua qualidade nos serviços executados. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à resultados e discussões, breve entrevista com uma funcionária da instituição e posteriormente a resposta para o problema. Na última seção, são expostas as conclusões finais, onde foi considerado a valiosa estrutura e grande potencial que o Planejamento Estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas formas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importantíssima ferramenta de gestão e consequentemente possui para se tornar referência na área de gestão hospitalar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

As ideias apresentadas por Hindle (2002), conta que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. Este é um conceito comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. 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 consequentemente a motivação da equipe de trabalho também

tem papel importante neste processo organizacional para conseguir chegar aos objetivos comuns da organização. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa. Planejamento é o trabalho de preparação de qualquer empreendimento no qual se estabelecem: objetivos, etapas, prazos e meios para realizá-lo. Também é um processo que organiza as informações e os dados importantes para manter a empresa funcionando de modo a alcançar determinados objetivos. Ele aumenta consideravelmente as chances de sucesso do negócio e não garante o sucesso, mas colabora para a diminuição dos riscos, já que eles podem ser calculados. Um bom planejamento pode ser decisivo para o empresário aproveitar uma grande oportunidade de negócio. Ele pode indicar a melhor maneira de usar os recursos disponíveis, ao permitir que os administradores acompanhem de perto cada parte da empresa. Ao mesmo tempo, o planejamento permite uma visão geral da empresa, o que ajuda a desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento.

Para Kotler (1992), define-se o planejamento estratégico como um processo gerencial com papel de desenvolver e permanecer numa adequação razoável entre recursos da empresa, mudanças, oportunidades de mercado e objetivos. Considera-se que o principal foco desse tema é orientar e reorientar os produtos e serviços da empresa de modo ao crescimento satisfatório e a geração de lucros.

Conforme Matos (1999), o planejamento estratégico apresenta características fundamentais: 1- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável; 2- O planejamento estratégico é orientado para o futuro; 3- O planejamento estratégico é compreensivo; 4- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso e 5- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Cabe salientar que nas características apresentadas há incerteza nas decisões baseadas em julgamento em não em dados concretos, seu horizonte de tempo é o longo prazo, ele envolve a organização como uma totalidade, abraçando todos os seus recursos no sentido de obter efeitos de todas as capacidades e potencialidades da organização. O planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos e por fim deve ser orientado para a adaptação da organização de contexto ambiental que constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e apto a mudanças.

2.2 AMBIENTE E COMPETITIVIDADE

Segundo Porter (1985), uma organização para se desempenhar no mercado destacando-se dos demais, é necessário primeiramente estabelecer estratégia competitiva garantindo e preservando relacionamento benéfico e duradouro a seus clientes, possibilitando assim a agregação de valores em seus serviços e produtos. Cabe salientar que dentro da gestão hospitalar, um ótimo planejamento estratégico conta com recursos tecnológicos e humanos para melhor atendimento, desenvolver canais de comunicação, diferenciando-se dos demais hospitais e maternidades, criar um vínculo onde as mães e também os papais possam obter dicas para ajudá-los durante e após a gestação. A organização é especializada em necessidade das gestantes e treinada para manuseio de todos os equipamentos médicos que asseguram a saúde do binômio, mãe e filho. Recentemente foi inaugurado o “Espaço Vida”, um local especialmente desenvolvido para que a família possa acompanhar o parto bem próximo a mamãe, com uma tecnologia bem inovadora, o visor da janela na sala de cirurgia permanece opaco durante o procedimento, todas as salas são amplas e contam com som ambiente.

De acordo com D’Aveni (1995), para obter sucesso na organização e que ela sobreviva em mercados selecionados por movimentos fortes e contra principalmente a competitividade, é fundamental que busque inovações que sobressaem vantagens diante da capacidade de

imitação dos seus rivais. Nesse sentido vale ressaltar que dentro da gestão hospitalar e também do planejamento estratégico, a organização desfruta de requisitos positivos como: Aleitamento materno disponibilizado, Pro Amamentação, Semana da Amamentação, Cursos para Gestantes e Mães, Vacinação, Pronto Atendimento, Medicina Fetal, Resultado do Teste do Pezinho, Lojinha Pro Matre Baby, Filmagem 3D e um amplo “Espaço Vida”, que possibilita sem dúvidas um período de alegria e emoção tornando-se um diferencial perante seus concorrentes. (Maternidade Pró Matre Paulista/ Problema)

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De qualquer forma, o Método do Estudo de Caso oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real. Este método, assim como os métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva, conforme Cervo e Bervian (1983, p. 55), porque “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

A pesquisa é um estudo de caso único de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. O estudo de caso segundo Yin (2005) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Richardson, (2008) corrobora com Rey (2005) quando afirma que a abordagem qualitativa de um problema, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

Este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais e em entrevistas na cidade de São Paulo. As entrevistas foram realizadas entre os dias 04/04 e 05/04 do ano de 2014. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com os assuntos discutidos no artigo e também com seus trabalhos executados no dia-a-dia. Foram entrevistados um funcionário da recepção e uma enfermeira que cuida da parte onde estão localizados os bebês recém-nascidos.

Para a definição dos benefícios e características dos funcionários em prestar atendimento de eficiência e qualidade nos serviços prestados aos pacientes, na organização Maternidade Pró Matre buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado no bem estar, conforto, respeito e prestatividade no atendimento. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão de todas as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter

descritivo, utilizando uma análise de conteúdo e certamente informações relacionadas ao bem estar da “mamãe” ao dar à luz.

4 MATERNIDADE PRÓ MATRE PAULISTA

Fundada em 1936, numa época em que a cidade de São Paulo contava com poucos hospitais, a Pro Matre Paulista surgiu da ideia de um grupo de médicos que necessitavam exercer suas atividades em uma maternidade especializada e que fosse destinada a atender as mulheres no período de gestação e primeiros meses do pós-parto. Era uma época em que o diferencial era o conhecimento do profissional, e muitos professores de renomadas universidades paulistas encararam o desafio e se juntaram para criar a Pro Matre Paulista. A construção da fase inicial do prédio da maternidade durou cerca de dois anos e teve sua inauguração no dia 4 de outubro de 1936. Naquele mesmo dia foi realizado o primeiro parto da Pro Matre Paulista. A criação da nova maternidade foi um marco na vida social de São Paulo, pois preencheu uma lacuna na assistência médica à mulher. 40 anos depois de sua inauguração, a Pro Matre Paulista passou de sociedade limitada à sociedade anônima S/A e a presença de novos quotistas trouxeram visão administrativa e novas modificações para as instalações. Em 1979, a maternidade já reunia serviços como ultrassonografia e monitoramento do parto, UTI Neonatal moderna, exames de fenilcetonúria e hipotireoidismo, genética humana, laboratório e organização da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH).

Logo no início do ano de 1984, começamos a informatizar nossos setores adquirindo os primeiros computadores. À medida que novas máquinas foram adquiridas, a Pro Matre Paulista adotou programas até chegar ao estágio de hoje com todos os setores vitais da maternidade computadorizados. Em fevereiro de 2000 a totalidade das ações da Pro Matre Paulista S/A e, conseqüentemente, todo seu patrimônio foi adquirido pelo grupo proprietário do tradicional Hospital e Maternidade Santa Joana S/A, dando início ao Grupo Santa Joana, o maior grupo de maternidades da América Latina que atualmente administra em São Paulo as maternidades Santa Joana e Pro Matre Paulista, e no Rio de Janeiro, as conceituadas maternidades Perinatal Laranjeiras e Perinatal Barra. Sob a gestão do Grupo Santa Joana, a Pro Matre Paulista ampliou e modernizou suas instalações, investindo em qualidade e segurança no atendimento as suas clientes. Foi criada uma UTI adulto em gestante, com tecnologia de ponta e profissionais altamente qualificados. Foram equipadas unidades para o atendimento de gestação de alto risco e inaugurada a nova UTI neonatal, que hoje é referência internacional. Como incentivo ao parto normal, foram criadas as suítes para parto normal (LDR) que unem a tranquilidade de um quarto de casa, com a segurança de uma estrutura hospitalar de alta complexidade. Em 2008 foi inaugurado o novo centro cirúrgico com o Espaço Vida que proporciona às famílias, através de visores plasmáticos, a oportunidade de vivenciar o momento do nascimento. Desde o início, a Pro Matre Paulista sempre se destacou na medicina obstétrica por reunir modernos recursos tecnológicos e um “time” de profissionais experientes e renomados. O aparato hospitalar está à altura dos melhores e mais equipados hospitais do país, capaz de prestar assistência a você mulher em todas as suas necessidades médicas. O atendimento na Pro Matre Paulista é personalizado e seguro. Afinal, com mais de 70 anos de tradição, muitas famílias se formaram em nossa maternidade. E essa tradição a gente não esquece, pois acreditamos que o passado é o alicerce para o futuro. Por isso, aliamos nossa experiência com o que há de mais moderno em recursos tecnológicos. E é exatamente por essa razão que continuamos ocupando um lugar de destaque na medicina de ponta, especialmente voltada para a mãe e bebê.

5 RESULTADOS E DISCURSÕES

Conhecer as pessoas é o primeiro passo para se criar um bom ambiente, comunicar-se também é fundamental para se estabelecer uma boa relação. De nada adiantam as suas ideias se você as mantém só para si, quando se trabalha em equipe as ideias devem ser compartilhadas visando atingir um único objetivo. O crescimento do outro representa o crescimento da equipe. Para que haja um bom relacionamento entre os membros da equipe é necessário transmitir respeito, confiança, disponibilidade, empatia, interesse e responsabilidade. Quando se fala em humanizar, lembramos da valorização e do respeito ao paciente e da qualidade dos serviços prestados, pensando nisso, podemos dizer que a humanização deve iniciar com a chegada do paciente à maternidade ou clínica, ou seja, começa na recepção. Profissionais que exercem esse papel, devem sempre estar disponíveis recebendo e orientando o paciente da melhor forma possível, criando assim um atendimento diferente e humanizado. Isso está ligado a forma de atendimento e assistência do cuidado juntamente com os direitos do paciente, pois deve haver preparação e jogo de cintura para lidar com as emoções dos mesmos. Este é um processo amplo, demorado e complexo, onde encontramos muita resistência por parte dos profissionais, pois envolvem mudanças de comportamento que sempre despertam inseguranças.

5.1 Entrevista

Enfermeira Anna Caroline Gonçalves, trabalha na Maternidade Pró Matre, na parte onde estão localizados os bebês recém-nascidos, dando suporte ao posto de enfermagem e posteriormente auxílio às enfermeiras(os) chefes do plantão. Ressalto que a mesma lida principalmente com o público/ pacientes, com os profissionais do atendimento e consequentemente com seus colegas de trabalho. Para ela, os verdadeiros líderes são aqueles que administram sem recursos, que têm a confiabilidade da população e alcançam resultados em suas propostas de trabalho. Objeto de estudo de muitos tipos de organização, a liderança para ela deve aparecer naturalmente e não se pode confundir o líder com o gerente. “O líder prepara sua equipe para as mudanças e o gerente busca a ordem e a continuidade”. Nesta entrevista, ela expõe suas ideias sobre o papel da liderança e comportamento organizacional com foco na gestão hospitalar brasileira.

Entrevistador: De que modo os conceitos de liderança corporativa podem ser aplicados num ambiente hospitalar e nos processos de qualidade buscados pela área de saúde?

Enfermeira – Existem vários conceitos de liderança. O estilo aparece naturalmente, à medida que vão surgindo e crescendo as equipes. Não podemos engessar uma organização com um determinado modelo. A liderança corporativa pode ser um bom conceito, mas dependerá do perfil e do estilo de liderança dos dirigentes. Os processos de qualidade, também, com suas revisões e análise da cultura da organização, acabam por criar um ambiente em que os estilos de liderança são descobertos.

Entrevistador – No seu ver, a liderança e o comportamento organizacional podem já serem considerados uma especialização ou é mais um atributo que os profissionais devem buscar?

Enfermeira – A liderança é atualmente objeto de estudo de vários tipos de organizações. Se considerarmos como uma especialização acadêmica, atualmente temos programas que estudam a liderança como teoria. No caso de ser um atributo, os profissionais devem buscar o aprimoramento para que possam melhorar suas relações de trabalho e as condições de trabalho dos liderados, no sentido de atingir resultados eficazes e produtivos para a organização.

Entrevistador – Como reconhecer um verdadeiro líder num ambiente hospitalar tratando-se de maternidade?

Enfermeira – Podemos relacionar cinco atitudes básicas. Primeiro ouvir. Ouvir sem julgar, procurando discutir com a equipe as preocupações e dúvidas existentes. Segundo, ser autêntico, admitindo seus erros e acertos abertamente. Em terceiro construir um clima saudável entre os liderados, valorizando todas as ações da equipe. Em quarto lugar, partilhar o poder, delegando funções. E, em quinto, desenvolver as pessoas, criando um ambiente de expansão. Aquele que conseguir reunir todas essas atitudes tem condições de liderar com comprometimento e com a certeza de criar seus sucessores. Considero essas atitudes como uma lição de sabedoria. Tratando-se da maternidade, é amar aquilo que faz, não tem nada melhor do que estar em um ambiente em que nos identificamos com as pessoas e principalmente ver em cada um a alegria e o respeito de estarem sendo bem acolhidos.

Entrevistador – Como você analisa o atual momento da gestão hospitalar no Brasil?

Enfermeira – Considero um momento muito promissor. A visão empresarial, em substituição a assistencial, provocou uma inquietação nos profissionais de saúde. Temos visto congressos, seminários, cursos de graduação, de extensão, cursos de pós-graduação, enfim, atividades que vêm ao encontro das necessidades dos gestores. A profissionalização passou a ser um indicador de crescimento e de melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. O crescimento da área hospitalar possibilitou a geração de novos empregos e de novas profissões.

Entrevistador – Estamos numa fase de mudança de governo. A Sra. está otimista em relação à política pública da saúde para os próximos quatro anos?

Enfermeira – Sentimos neste último governo que o investimento em saúde deixou a desejar. Há otimismo quando vemos que as políticas de saúde priorizam as necessidades da população e não as prioridades partidárias. Infelizmente, no Brasil, padecemos pela descontinuidade das práticas e ações, pois de quatro em quatro anos mudamos de partidos.

Entrevistador – O que fazer para se tentar um salto de qualidade no atendimento à população, principalmente com o tempo para atendimento, triagem e a internação?

Enfermeira – Para isso, seria necessário implementar programas de saúde que não sofram a interferência política. Seria importante que os programas sociais englobassem a obrigatoriedade de exames periódicos de saúde física e mental, saúde bucal, entre outros. E o maior salto seria a interatividade com a área da educação, no qual as escolas fariam o acompanhamento conjunto com a saúde. É importante, também, que haja um programa de conscientização da necessidade na prevenção das doenças. Acredito que o Ministério da Saúde tem condições de organizar e administrar essas campanhas. Basta ter boa vontade e responsabilidade.

Entrevistador – Há um grande líder na área de saúde no Brasil?

Enfermeira – Encontramos vários líderes. Nas grandes cidades, nos pequenos hospitais localizados no sertão do Nordeste, nas Santas Casas de cada estado. O grande líder na área de saúde no Brasil, hoje, não é aquele que administra com folga de caixa. É aquele que, usando de sua criatividade, consegue administrar seu hospital ou serviço, oferecendo bons serviços, corpo profissional preparado e eficiente atendimento à população. Temos um exemplo muito importante, que são os projetos que participam do Prêmio Johnson & Johnson. Ali encontramos participantes que vivem no anonimato, mas que são verdadeiros líderes. Administram sem recursos, têm a confiabilidade da população e alcançam resultados em suas propostas de trabalho. Anna Caroline finaliza que: “O líder deve ter cinco atitudes básicas: ouvir sem julgar, ser autêntico, construir um clima saudável, partilhar o poder e desenvolver as pessoas”.

Segundo Porter (1985), uma organização para se desempenhar no mercado destacando-se dos demais, é necessário primeiramente estabelecer estratégia competitiva

garantindo e preservando relacionamento benéfico e duradouro a seus clientes, possibilitando assim a agregação de valores em seus serviços e produtos. Diante desta teoria, afirmo que a qualidade tem sido considerada como um elemento diferenciador no processo de atendimento das expectativas de clientes e usuários dos serviços de saúde. Toda instituição hospitalar, dada a sua missão essencial em favor do ser humano, deve preocupar-se com a melhoria permanente da qualidade de sua gestão e assistência de tal forma que consiga uma integração harmônica das áreas médica, tecnológica, administrativa, econômica e assistencial. Tudo isso deve ter como razão última a adequada atenção ao paciente. Saliento que em determinadas ocasiões a Maternidade Pró Matre passou por diversos problemas de gestão principalmente em relação ao atendimento e tempo de espera, mas, ao adotar o planejamento organizacional e estratégias relacionadas à melhoria dos seus recursos, obteve um resultado benéfico e de grande valia, onde alcançou o sucesso e superioridade em seu ambiente e competitividade.

Na organização Maternidade Pró Matre toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, com improvisação, mas sim planejadas. As pressões para mudança podem vir de dentro da organização: estas forças internas de mudança resultam de fatores tais como novos objetivos da organização, políticas gerenciais, tecnologia e também atividades dos funcionários. Tomar decisões não é exclusividade de gerentes. Toda decisão requer interpretação e avaliação de informações. Dados são geralmente recebidos de fontes múltiplas e precisam ser filtrados, processados e interpretados. O tomador de decisão otimizado é racional. Isto é, ele faz escolhas coerentes, de valor maximizado, dentro de restrições especificadas. Com certeza, a mudança organizacional ocorre por causa de alterações nas variáveis externas, como sistemas políticos, sistemas econômicos, mercados, tecnologia e valores. Ainda que seja difícil generalizar sobre isto, para que as forças externas de mudança ainda têm efeito elevado sobre a mudança organizacional porque a administração tem pouco controle sobre elas, ainda são muito numerosas. Como os estudos organizacionais estão intimamente atrelados às mudanças, tanto da sociedade quanto na reflexão teórica desta sociedade, pretensos novos tempos tendem a exigir novas práticas organizacionais e novas formas de refletir sobre a organização. Na análise organizacional estas novas formas de pensar estão relacionadas com a introdução dos conceitos de modernidade, ou seja, reduzem os problemas e condições futuras que podem afetar uma ideal transformação futura no âmbito de demonstrar o diferencial diante da concorrência.

Diante do exposto: Como enfrentar problemas relativos à má qualidade nas áreas do atendimento hospitalar/ maternidade, voltada para as necessidades de usuários e profissionais?

Uma abordagem essencial para a melhoria no atendimento, é promover a interação entre todos os membros da equipe trazendo a reflexão da importância de um atendimento individualizado, voltado as necessidades de cada mamãe, ou seja, algo diferente, inesquecível e inovador. O importante é que cada empresa tenha como objetivo prestar um atendimento individualizado, voltado às necessidades particulares e individuais de cada cliente/ paciente. O bom atendimento depende de alguns requisitos como: Condições de acesso e presteza dos serviços; Qualidade das instalações, equipamentos e condições ambientais da maternidade; Clareza das informações oferecidas aos pacientes/ clientes; Qualidade na relação entre profissionais e pacientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi demonstrado o desenvolvimento como destaque ao longo dos anos. Pôde-se constatar que o Planejamento Estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas formas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta

importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outrem. Pode parecer catastrófica esse tipo de constatação, mas é a pura e simples realidade.

Convém salientar, entretanto que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a organização. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes.

Observou-se que baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização. A implementação de um planejamento estratégico ou até mesmo a simples ideia da elaboração de um projeto deste porte dentro de uma organização, pode trazer em um primeiro momento uma certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a pública e notória resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores defensores da tese do “sempre foi feito assim para que mudar?”.

Portanto cabe aos gestores do processo de implantação do projeto, mudar a opinião dos focos de resistência que por ventura existirem e mostrarem a importância de que este tipo de planejamento proporcionará para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

Conclui-se que, em um ambiente como o da Maternidade Pró Matre é simplesmente necessário o atendimento com clareza, assistência, qualidade e principalmente respeito, visto que, lidar com saúde humana é um processo de gestão muito delicado e exige a disposição e colaboração dos funcionários que lidam diretamente com as mesmas. A principal inovação, o grande desafio, o eixo da proposta é a mudança de antigas práticas de trabalho, e de fato, sabe-se também que manuais de procedimentos não criam, nem implementam estas novas práticas que por sua vez são moldadas pela cultura organizacional da instituição. No entanto, qualquer reforma organizacional é sujeita a desconfianças, resistências e é quase sempre conflitiva, exigindo uma estratégia para sua implantação.

7. REFERÊNCIAS

BONOMA, T. V. - Case research in marketing: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

BRONDANI G., BARBOSA R. E. Planejamento estratégico e organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade, Volume 1, Nº 2, Dezembro /2004 e Fevereiro/ 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

D'AVENI, R. A. Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

GESTÃO HOSPITALAR E ATENDIMENTO, Satisfação e responsividade: formas de medir a qualidade e a humanização da assistência à saúde. <http://www.scielo.br/pdf/csc/v10n3/a17v10n3.pdf>. São Paulo. Acesso em 26/03/2014.

GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. Atlas. São Paulo, 1994.

HINDLE, T. Tudo sobre administração: Editora Nobel - São Paulo, 2002. implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

JÚNIOR, A. S., VIVACQUA, G. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento. 10ª Edição, p. 135, 1992.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva. 22ª edição. Editora Campus – Rio de Janeiro, 1989.

PORTER, M. Repensando a Saúde: Estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

PRO MATRE PAULISTA, Conheça a Pro Matre. <http://www.promatresp.com.br/conheca-a-maternidade>. São Paulo. Acesso em 12/03/2014, 19/03/2014 e 26/03/2014.

PRO MATRE PAULISTA: a História da Maternidade. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-59702011000500016&script=sci_arttext São Paulo. Acesso em 02/04/2014.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E INOVAÇÃO EM SAÚDE: Sustentabilidade ambiental, hospital, contabilidade ambiental. v. 10, n. 3, p. 1-16, Setembro-Dezembro, 2013.

REY, F. Subjetividade, complexidade e pesquisa em Psicologia. São Paulo: Thomson, 2005.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.