

Planejamento Estratégico para Hospitais Filantrópicos ⁽¹⁾.

Jorge Cunha ⁽²⁾; Nelly Bernal de Velez ⁽³⁾; Robson da Silva Neitzke ⁽⁴⁾

Resumo Expandido

⁽¹⁾ Trabalho executado com recursos do Edital 16/PROPI/2013 – Chamada Interna 2013-2014 Campus Joinville para Apoio ao Fortalecimento dos Grupos de Pesquisa do Instituto Federal de Santa Catarina e com recursos da Chamada Pública FAPESC Nº 04/2012 - Universal da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC. ⁽²⁾ Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (2008). Docente do Instituto Federal de Educ. Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC. Campus de Joinville. Coordenador do Curso Tecnólogo de Gestão Hospitalar. jorge.cunha@ifsc.edu.br; ⁽³⁾ Discente do 2º. Módulo do Curso Tecnólogo de Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educ. Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC. Campus de Joinville. nebelly456@hotmail.com.br; ⁽⁴⁾ Discente do 2º. Módulo do Curso Tecnólogo de Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educ. Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC. Campus de Joinville. robsonneitzke@hotmail.com.

RESUMO: Atendendo as exigências legais, as instituições filantrópicas de saúde contam com administração privada e atendem no mínimo 60%, de forma gratuita, financiada pelo SUS. Esta pesquisa busca a oportunidade de utilizar uma ferramenta da gestão chamada planejamento estratégico. A metodologia aplicada na presente pesquisa é do tipo bibliográfica, qualitativa e pesquisa-ação, sendo neste caso realizada em estreita associação com uma ação e com a resolução de um problema coletivo e no qual, os pesquisadores e os participantes da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. O presente trabalho propõe aplicar de forma prática o modelo de gestão participativa para a construção do planejamento estratégico. As etapas de construção do planejamento estratégico proposto são compostas pela sensibilização dos participantes do processo, a coleta de dados para ter conhecimento das necessidades, tratamento dos dados: análise, avaliação, e validação de forma quantitativa e qualitativa da situação atual. Para instituições filantrópicas foi percebido que tanto gestores quanto funcionários estão dispostos a colaborar com mudanças e fazer parte da liderança que estrutura o planejamento de curto, médio e longo prazo; como fruto desta forma de participação na construção do planejamento estratégico.

Palavra Chave: planejamento estratégico; instituições filantrópicas; hospital.

INTRODUÇÃO

No Brasil são dois tipos de serviço médico-hospitalares: os serviços financiados pelo SUS, Sistema Único de Saúde, e os serviços financiados pelos planos de saúde. As instituições filantrópicas contam com administração privada e atendem no mínimo 60%, de forma gratuita, financiada pelo SUS. Na atualidade passam por inúmeras dificuldades, como consequência de uma gestão inadequada às suas realidades. A presente pesquisa busca a oportunidade de utilizar uma ferramenta da gestão chamada planejamento estratégico para instituições filantrópicas da área da saúde, para alcançar sucesso e tornar-se referência no seu setor de negócio.

Legalmente constituída uma instituição filantrópica é aquela que está sujeita à lei

12101/2009 e ao decreto 7327/2010 que regula as normas jurídicas, a certificação e os aspectos tributários; seja na área da saúde ou da educação, a filantropia na área da saúde é válida com o protocolo no ministério da saúde. Esta lei também determina que as metas quantitativas e qualitativas devam ser negociadas pela Comissão Intergestores Bipartite (CIB), já o ministério da saúde homologa as metas, define as políticas e indica construir e seguir um planejamento estratégico, mas não é sugerido se quer o tipo o modelo de gestão a seguir pelos gestores. Para tanto o interesse da equipe em construir o modelo.

Por tratar-se de serviços que se presta de forma direta ao ser humano, a gestão com qualidade “tem três origens: o método científico, as associações profissionais e os modelos industriais” são palavras de Adriana (2010), que neste trabalho estão presentes; Método científico: metodologia da



pesquisa; profissionais: hospital filantrópico e IFSC; modelos industriais: gestão burocrática – por objetivos e participativo.

Identifica-se que a gestão de instituições filantrópicas da área da saúde tem um modelo burocrático como estudado por Chiavenato (2003) que explica as características do modelo burocrático de Weber, que se tipificam por seguir normas e regulamentos na sua essência. Da mesma forma, o modelo burocrático de Merton explicado por Chiavenato (2003) quem define este modelo como a imposição de regras.

A gestão participativa é abordada por Olivo (2010) como a forma que “valoriza a participação de pessoas no processo de tomar decisões” na administração das organizações em todos os níveis, conduz a melhoria na comunicação entre colaboradores. O mesmo autor define a administração por objetivos como a arte de “planejar suas atividades, determinando e quantificando os objetivos a seguir” definição expressada por Olivo (2010 p.91).

Uma ferramenta fundamental da gestão é o planejamento estratégico, “por ser o processo que realmente mobiliza as pessoas e a organização para construir o seu futuro” assim abordado por Borba (2010).

Lacombe (2008) define que planejamento estratégico é o “planejamento das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los”. Para Malagón “o ideal do planejamento estratégico é poder modificá-lo”. A partir destas definições pode-se aplicar na prática o trabalho em equipes, num processo dinâmico, ativo que conduza a mudanças respeitando culturas, mas que sejam flexíveis para que se adequar tanto ao meio interno quanto ao externo e para alcançar o sucesso da construção, elaboração e implantação do planejamento estratégico.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada na presente pesquisa é do tipo bibliográfica, qualitativa e pesquisa-ação.

Para Lakatos (2010 p. 44) a pesquisa bibliográfica é “o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

O método de pesquisa-ação que para Thiollent (1985 *apud* GIL, 2002) é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual, os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo

cooperativo ou participativo. A pesquisa-ação é uma forma de experimento em uma situação real, onde se envolve ativamente o pesquisador e gera ações por parte dos colaboradores e grupos pesquisados além de beneficiar seus participantes por meio de processos de autoconhecimento, informando e ajudando nas transformações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das definições anteriores pode-se afirmar que as instituições filantrópicas, na área da saúde, possuem gestão burocrática e que os gestores estão obrigados a acatar, respeitar e aplicar. Estes mesmos órgãos elaboram e homologam as metas e fica ao dispor do gestor a construção da ferramenta, essencial na gestão que é o planejamento estratégico.

O presente trabalho reconhece de forma prática os modelos de gestão: burocrático e por objetivos, na sua essência teórica utilizada pela instituição e propõe que a construção do planejamento estratégico seja feita a partir da gestão participativa o que resulta em um modelo participativo de construção do planejamento estratégico.

Etapas de construção do planejamento estratégico proposto:

Sensibilização: a condução do processo se notabilizou por realizar reuniões, movimentando as equipes, com o intuito de mapear a construção do planejamento estratégico, junto à direção, líderes e pesquisadores. Nesta etapa procurou-se motivar, sensibilizar e humanizar as equipes de líderes e colaboradores, dentro do conceito de trabalho multidisciplinar e interdisciplinar; perseguindo formar equipes familiarizadas, integralizadas, de forma humanizada, envolvidos na construção e elaboração do planejamento estratégico.

Coleta de Dados: se apresentaram questionários para ter conhecimento das suas inquietudes, problemáticas, necessidades, recursos e assuntos relevantes que cada setor quer discutir; e dar críticas construtivas para deixar claro e transparente a situação atual da instituição, ademais cada líder leva tarefas para serem realizadas nos setores correspondentes, e assim conseguir dados valiosos que refletem o momento atual, repete-se este passo sempre que for absolutamente necessário.

Tratamento dos Dados: análise, avaliação, e validação de forma quantitativa e/ou qualitativa da



situação atual conduzem a ter uma informação inicial que serve para a tomada de decisões, na construção do planejamento estratégico.

Nesta etapa, ainda explorou-se o diagnóstico, análise e avaliação dos cenários com foco principal no negócio, a partir dos fatores internos e externos, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, em nível macro e micro ambiente com a finalidade de analisar e avaliar a situação atual da instituição considerando os parâmetros sociais, políticos, culturais, demográficos, tecnológicos, comunicação, estrutura, ambiente organizacional, educação, financeiro, recursos humanos, serviços terceirizados entre outros.

A presença da equipe de pesquisa mediante visitas à instituição filantrópica e a participação das gerencias, assim como dos líderes e colaboradores, conduziu à construção de um instrumento de planejamento estratégico a partir da gestão existente burocrática e por objetivos, adicionando a gestão participativa.

CONCLUSÕES

O planejamento estratégico tem-se utilizado para empresas de grande porte e privadas, obtendo ótimos resultados mostrados pelos seus índices; na proposta de planejamento estratégico para instituições filantrópicas foi percebido que tanto gestores quanto funcionários estão dispostos a colaborar com mudanças e fazer parte da liderança que estrutura o planejamento de curto, médio e longo prazo; como fruto desta forma de participação na construção do planejamento estratégico se obteve a gestão híbrida: Burocrática, por objetivos e participativa, como processo dinâmico e de melhoria adaptando-se à situação existente e aportando inovações para obter sucesso frente à concorrência.

Este aprendizado organizacional oportuniza sempre que for necessária, a reavaliação e discussão de aspectos de tomada de decisão em nível estratégico dos gestores com os líderes dos setores e colaboradores. Em termos práticos, a partir do conhecimento da situação atual, foram definidas: a missão, visão, valores, comprometendo as equipes a refletirem sobre o dia a dia da instituição hospitalar.

AGRADECIMENTOS

À Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do Instituto Federal de Santa Catarina e a Direção Geral do Câmpus Joinville pela Bolsa concedida ao Acadêmico. À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC pelo apoiar no fomento a pesquisa que deu origem a estas ações.

REFERÊNCIAS

a. Livros:

ADRIANA, M. A. **Gestão estratégica de clínicas e hospitais coordenadora editorial**. São Paulo: Atheneu, 2010.

BORBA, V. R. **Do Planejamento ao Controle de Gestão Hospitalar**. 1ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

LACOMBE, F. J. M. **Administração: Princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALAGÓN_LONDOÑO, G. **Administração hospitalar**. In: MORERA, R.G. LAVERDE G. P. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

OLIVO, A. M. **Teoria Geral da Administração da Revolução Industrial aos dias atuais**. 1 ed. Medianeira: Colégio Estadual João Manoel Mondrone, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

b. Monografia:

PINTO, A.; Paiz, J. **O processo de planejamento estratégico em uma instituição filantrópica de saúde: Análise interna e externa**. Joinville: IFSC, Gestão Hospitalar, 2014.