

Análise do Ambiente Organizacional: aplicação do planejamento estratégico na empresa Cardiomed sob o enfoque do gestor hospitalar ¹

Márgella Natcha Abreu Medeiros ²

Mariana do Nascimento Fernandes ³

Wllington Jorge dos Santos ⁴

Bruna Almeida⁵

Faculdade Laboro, MA⁶

RESUMO

A abordagem sobre os aspectos práticos administrativos realizados na clínica Cardiomed Serviços de Cardiologia e Representações Ltda., apresenta ferramentas de análises que ajudam e destrincham para o domínio e conhecimento de mercado, o trabalho teve como objetivo, adquirir maior conhecimento das atividades gerenciais exercidas dentro de uma empresa. O planejamento pode ser eficiente e fácil de ser usado pela empresa como ferramenta competitiva, a pesquisa visa ajudar a compreender os processos estratégicos da empresa onde obteve sucesso nos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico. Estratégia. Gestão. Planejamento.

INTRODUÇÃO

Levando em consideração a trajetória de uma pessoa, pode-se afirmar que ao trafegar por uma estrada, é praticamente impossível a mesma seguir em linha reta, pois em geral há obstáculos repentinos que precisam ser superados e que provocam uma direção sinuosa; justificando, assim, a importância de uma linha central, ou seja, um guia ou ponto de referência que torna a viagem mais fácil e segura, norteada com clareza.

Para mobilizar e utilizar as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. (CHIAVENATO, 2010:04)

O planejamento estratégico começou a ser usado como forma de facilitar o trabalho da empresa, como disse LACOMBE (2009): “ (...), o planejamento estratégico

¹ Trabalho Final apresentado para Conclusão do Curso de Gestão Hospitalar, Turma 11. Ano 2020.2

² Aluno do Curso de Gestão Hospitalar da Faculdade Laboro, e-mail: margellanatcha@hotmail.com

³ Aluno do Curso de Gestão Hospitalar da Faculdade Laboro, e-mail: maryana.fernandes@outlook.com

⁴ Orientador (a) do Trabalho. Professor (a) da Faculdade Laboro. Mestre em Doenças Tropicais. E-mail: wllingtonsantos@laboro.edu.br

⁵ Co-orientadora do Trabalho. Professora da Faculdade Laboro. Mestra em Comunicação. E-mail: professorabruna.almeida@gmail.com

empresarial, começou a ser usado na primeira metade do século passado, passou a ser de uso comum e constante durante a segunda metade e os primeiros anos do século passado (...). O plano estratégico é executado pelo líder no nível de hierarquia mais alto da organização, na maioria dos casos são eles que tem uma visão holística da organização e o ambiente externo. Além de prometer reter ou conquistar novos clientes satisfeitos, a organização deve estar sempre atualizada e preparada para novas mudanças e desafios, isso acontece dia após dia no mercado. Organizar um plano de acompanhamento sob orientação adequada, de acordo com suas necessidades, é uma maneira de ajudar com precisão onde há necessidade, mantendo-se alinhado com os lucros e aumentando-os gradualmente.

É do senso comum, que, atualmente, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que observam acontecer e as que se espantam com o que aconteceu. É fato que as empresas modernas e que almejam o sucesso buscam fazer as coisas acontecerem com criatividade e inovação, contudo sem perder o foco no destino que se pretende; por outro lado, falta de planejamento estratégico e governança corporativa também significam falta de perspectiva de crescimento e manutenção até que se adapte ao modelo de negócio. E como sabemos e SOUZA e QUALHARINI (2007) colocam que: “planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultante dos mesmos”.

Objetivo Geral

- A presente pesquisa tem como finalidade entender a elaboração, o funcionamento e os resultados do planejamento estratégico, sob o enfoque de um gestor hospitalar, observado na prática através de uma empresa pré-selecionada; viabilizando, assim, a análise da sua importância não só para a organização, através da lucratividade obtida, como para o gestor, como forma de direcionamento das metas e auxílio na tomada de decisões.

Objetivos específicos

- Determinar quanto a organização terá que mudar a fim de programar a estratégia;
- Analisar as estruturas formais e informais da organização;

- Analisar a “cultura” da organização;
- Selecionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia
- Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

Justificativa

Segundo ALMEIDA (2014, p.9-10), “Um estudo é razoável, nomeadamente sua execução pode ser defendida com base em argumentos sobre importância, originalidade, oportunidade e capacidade de sobrevivência.”. A importância deste plano estratégico é ajudar a planejar o futuro, pretendendo a empresa manter e expandir o mercado com vista a importância da sobrevivência e do desenvolvimento da empresa a longo prazo no mercado sustentável. Enfatizou a importância social da empresa porque pode contribuir para o desenvolvimento econômico de cidades selecionadas das seguintes maneiras: Criar empregos diretos e indiretos e acumulação de capital podendo reinvestir nas comunidades locais.

Este tema foi adotado pelo grande interesse na organização empresarial e seus possíveis acertos e erros, além de observar a presença em vários meios acadêmicos, TCC, monografias e artigos a riqueza de conhecimentos a oferecer. Sendo esta pesquisa voltada para exploração do planejamento estratégico na empresa, aumentando assim o conhecimento no mundo dos negócios. Em relação à oportunidade, parece existir porque na organização precisa-se dessas informações para melhorar cada plano. O intuito é atender às necessidades de conhecimento atuais da empresa e propor metas futuras dentro das possibilidades. Em acréscimo, os benefícios serão prover o resultado por meio da vantagem competitiva, manter a organização e conquistar novos mercados no futuro superando os concorrentes do mercado

METODOLOGIA

A metodologia deste artigo é uma revisão bibliográfica com direcionamento descritivo, qualitativo baseado em levantamento de materiais de autores famosos ou não em livros, artigos e sites, somado a uma pesquisa de campo feita na empresa citada no desenvolvimento desta pesquisa, através de uma conversa com um dos gestores para conhecer a empresa e sua situação organizacional dentro das informações possíveis que podem ser divulgadas para sujeitos externos. O total de materiais pesquisados foi 21 livros, artigos e sites, não sendo utilizados todos por falta de maior proximidade ao tema escolhido e outros por muito tempo ter passado desde a sua publicação; além de

consultar as normas técnicas de produção. Para divulgação das descobertas feitas da empresa pesquisada, foi feita uma carta de autorização de divulgação de imagem e informação para que um representante **assine** e nenhuma exposição feita seja contra a vontade da empresa e também não venha prejudicá-la de alguma forma.

RESULTADOS

Dos 21 materiais pesquisados, restou então depois de uma avaliação, 1 artigo e 4 livros que foram usados como embasamento para esta pesquisa. Mais 3 documentos da Associação Brasileira de Normas Técnicas para regimento da produção deste artigo.

Na Cardiomed, o controle estratégico, dar-se-á através de reuniões mensais com os chefes de departamento, para verificar o andamento das conquistas dos objetivos e meta; e, semestrais com todos os colaboradores, de forma a deixá-los cientes de todas as ações que a empresa deseja tomar e de forma a premiar colaboradores pelo alcance de metas – estimulando e motivando suas conquistas.

Através de controles gerenciais, serão possíveis analisar e, se necessário, por em prática as sugestões ou solucionar os problemas apontados pelos clientes. Também, será possível direcionar as campanhas publicitárias e ações sociais em áreas que realmente necessitem e que são públicos-alvo potenciais.

Ao gestor administrativo-financeiro caberá analisar e controlar os recebimentos dos convênios de saúde e manter com eles relacionamentos para minimizar as glosas (“diferenças de pagamento”). Ao gestor comercial verificar a eficiência das estratégias de marketing. Ao responsável dos recursos humanos controlarem a eficiência e motivação dos colaboradores que lidam diretamente com o cliente. Ao responsável do telemarketing controlar o alcance das políticas de pós-venda: a assiduidade e pontualidade dos pacientes (confirmação dos procedimentos) e a frequência do *check-up* dos pacientes.

A ideia é trabalhar com o “**controle de administração por objetivos ou metas**”, que é um conjunto de procedimentos pelos quais cada pessoa fica comprometida com um resultado definido a ser alcançado num determinado prazo. Com isso ela tende a corrigir alguns problemas, especificando para cada um, o que se espera que seja feito para se atingir os resultados previstos para o conjunto. O responsável pela meta é geralmente o gestor, sendo que, a formalização dessa atribuição é feita, em algumas empresas, por meio de contrato de desempenho ou de resultado, este documento deve ser escrito e precisa ser aceito por ambas as partes,

podendo haver negociação entre o chefe e o subordinado. O chefe precisa ter um pessoal disponível e ser suficientemente competente para atingir os resultados previstos. Com a definição de padrões de desempenho o chefe consegue controlar e verificar se estão ou não sendo cumpridas.

Uma finalidade importante do processo de controle é dar ao gestor elementos para fornecer *feedback* aos integrantes de sua equipe. Controle através de entrevistas e questionários é um método de levantamento de dados e informações no aspecto qualitativo, que pode ser aplicado ao grau de satisfação de funcionários de uma empresa, assim como relatórios gerenciais, reuniões mensais.

As medidas ou ações corretivas são mudanças que o gestor hospitalar faz no modo do funcionamento para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais efetiva e eficiente, de acordo com os padrões estabelecidos. Quando são verificadas divergências entre os padrões de desempenho e os resultados alcançados, faz-se necessário o empreendimento de ações corretivas. De nada terão adiantado os investimentos realizados no processo de controle se nenhuma providência for tomada para corrigir os erros verificados. Com este novo método, o controle estratégico está mais relacionado a qualidade do que a quantidade, conseguindo superar o mercado externo cada vez mais competitivo.

DISCUSSÃO DO TRABALHO

Ao iniciar os estudos do Planejamento Estratégico, faz-se necessário estudar primeiramente as principais teorias, autores e obras. Definiu-se, para esta pesquisa, que a fundamentação teórica se baseia nos temas: Conceito de Estratégia, Planejamento Estratégico e Assertivas Teóricas. Contudo, o gestor hospitalar deve, conhecer para saber coordenar, ainda assim deve ser ético e responsável, conhecer os aspectos físicos e legais para o desenvolvimento do melhor recurso, no que tange ao ambiente organizacional.

Com relação à situação atual da clínica, têm-se consciência da qualificação de seus serviços, como pontos fortes e a serem explorados, mas também limitações e pontos a serem melhorados. E, com relação ao futuro da organização, têm-se metas bem definidas, que buscam a melhoria constante através da potencialização dos pontos fortes, da intensificação de inovações dos seus serviços e da correção e/ou minimização dos seus pontos fracos.

Considerando toda organização como um sistema aberto, ou seja, que sofre influência do ambiente, tanto externo quanto interno (uma vez que é constituído do fator humano, que é totalmente mutável), acredita-se que a Cardiomed está omissa quanto à análise dos riscos do negócio. Contudo, acredita-se que a pior consequência da falta de um plano de negócios estruturado seja a vulnerabilidade à “concretização de suas metas”, pois não tem a cultura organizacional de envolver (além dos proprietários e gestores), seu material humano no processo, dispensando a ideia de que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

Depreende-se da análise da organização, que um dos seus principais objetivos (que a empresa ainda não tomou conhecimento) deveria ser “quebrar” as quatro barreiras consideradas por Kaplan & Norton (2004):

- a) Barreira da visão: apenas 5% dos funcionários entendem a estratégia corporativa;
- b) Barreira gerencial: 85% dos executivos dispõem menos de uma hora por mês discutindo estratégias;
- c) Barreira dos recursos: 60% das organizações não conectam seus orçamentos com suas estratégias;
- d) Barreira humana: apenas 25% dos gerentes têm seus incentivos conectados às estratégias.

A mudança precisa ser sobre alguma coisa relevante, que melhore a base para o sucesso da empresa. A mudança que se pretende realizar na Cardiomed é a limitação dos serviços para a área de Cardiologia; é necessário oferecer e/ou ampliar outros serviços relacionados a esta área, como: Cardiologia Geriátrica e Pediatria, Angiologia, Nutrição (já existentes), Psicologia, Fisioterapia Cardíaca, entre outras.

E, para finalizar as estratégias complementares, que dão suporte visam os objetivos da estratégia principal e operacionalizam as estratégias básicas. Na Cardiomed, foram listadas como estratégias complementares: Estratégia de Comunicação, Parcerias publicitárias, Canais de Distribuição, Processos no Pós Venda, Estratégia voltada à estrutura física do negócio, Criação de escritórios virtuais e salas anexas e Inovação de serviços; sendo que todas essas seriam detalhadas e orquestradas pela gestão juntamente com a profissionais especializados, para que a colocação em prática junto ao funcionários seja realmente eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o Planejamento Estratégico sob o enfoque de um gestor hospitalar, vem se tornando o foco das atenções da alta administração das empresas, com o intuito de promover medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa; elas devem ter consciência da importância de decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. Para tanto, é necessário seguir uma trajetória, que se inicia com a análise do ambiente interno e externo e dos riscos e oportunidades do empreendimento, passando pelo estabelecimento de metas e objetivos que se pretende alcançar, estabelecendo e implantando estratégias para atingir o **que** deseja; e finalmente controlando e monitorando se a organização está no rumo certo, ou precisa ser redirecionada, caso aconteça ela precisa ter mecanismo para fazê-lo sem sair do foco primeiro.

O plano estratégico de negócio conterà, então, diversas informações e propostas importantes para que ocorram as melhores tomadas de decisão, tanto diante de situações previstas como de surpresas, além de proporcionar a existência de uma organização sólida, capacitada, empreendedora, que age com margens de segurança e risco devidamente equilibradas ao considerar a relação custo x benefício x risco de cada oportunidade vislumbrada. Contando ainda com uma forte sinergia através da coordenação de ações e métodos em todos seus departamentos.

A mentalidade de que este tipo de planejamento proporcionará um bem 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 deve ser a premissa básica deste planejamento. E, caberá aos gestores lidar com a descrença, a resistência e a ineficiência de alguns nesta caminhada.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR 6023 DE AGOSTO 2002. **Informação e documentação - Referências - Elaboração**. Disponível em <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em 06/11/2020.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. 2ª edição. Atlas, 07/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: **Informações e documentações: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/40070/848544/abntnbr6023.pdf/092b145a-7dce-4b97-8514-364793d8877e>. Acesso em: 06/11/2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: **Informações e documentações: trabalhos acadêmicos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/40070/848544/ABNT+NBR+14724.pdf/d1a5a9ff-d0e7-4bcc-aeb3-8c12ae2260dc>. Acesso em: 06/11/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009

SOUZA, Wendel; QUALHARINI. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Niterói, 2007. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 01/12/2021.

APÊNDICE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: **ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: aplicação do planejamento estratégico na empresa Cardiomed sob o enfoque do gestor hospitalar.**

Nomes das Pesquisadoras: Mariana do Nascimento Fernandes e Margella Natcha Abreu Medeiros.

Nome do Orientador: Wllington Jorge dos Santos

1. **Natureza da pesquisa:** a Sra. **Ilderlane Lima** está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como finalidade diagnosticar deficiências e avaliar para a implementação do planejamento estratégico sob o enfoque do gestor hospitalar.
2. **Natureza das pesquisadoras:** O presente estudo está sendo realizado junto a Faculdade Laboro contribuindo para que as pesquisadoras possam obter o diploma em bacharel do curso de Gestão Hospital.
3. **Participante da pesquisa:** Ilderlane Lima
4. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente as pesquisadoras, seu orientador e a banca avaliadora terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.
5. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa a Sra. Ilderlane Lima, não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre pontos de melhoria na gestão hospitalar de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa desenvolver onde pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando- se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior.
6. **Pagamento:** o Sra. Ilderlane Lima não terá nenhum tipo de despesa para

participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Assinatura da Sra. Ilderlane