

GESTÃO ESTRATÉGICA EM ENGENHARIA CLÍNICA

Marcos José de Lima ¹

¹Prof. Me. do Departamento de Saúde - FATEC Sorocaba
marcosdelima@gmail.com

Resumo

O estágio de desenvolvimento do Setor de Engenharia Clínica (SEC) como atividade hospitalar, no Brasil, foi obtido através de pesquisa em literatura especializada e aplicação de questionário específico dirigido a hospitais das cidades de São Paulo e Sorocaba. Este setor vem se destacando progressivamente e para o enfrentamento aos desafios que irá enfrentar proximamente, sugere-se a adoção de um modelo referencial de gestão estratégica. Nos hospitais pesquisados detectou-se a falta de um tratamento sistemático para o procedimento gerencial, evidenciado principalmente pelo não uso de indicadores de desempenho. Além disto, verificou-se existir um número pequeno de trabalhos na literatura nacional especializada, dedicados às questões gerenciais específicas para o SEC. Com base nas informações obtidas foi desenvolvido o modelo de gestão denominado GEDAS – Gestão Estratégica voltada ao Desempenho, Aprendizado e Sustentabilidade, visando constituir-se em um instrumento para a obtenção de melhorias contínuas para o setor.

1. Introdução

O setor da saúde passa atualmente por mudanças significativas, exigindo novas capacidades gerenciais, o que foi previsto em 1998 por Keethler [1]. A adoção de um modelo de gestão contemplando ao mesmo tempo os aspectos da estratégia, aprendizado contínuo, desempenho e sustentabilidade setorial, constitui-se em um ingrediente essencial para o sucesso no processo de gestão do SEC.

O processo de Acreditação Hospitalar no Brasil está em franco desenvolvimento, da mesma maneira que aconteceu em outros países, exigindo uma nova postura gerencial, de modo a demonstrar o real desempenho setorial [2].

Considerando as informações obtidas dos hospitais pesquisados, as vantagens e desvantagens que os modelos e técnicas gerenciais existentes oferecem, concluiu-se pela necessidade do desenvolvimento de um modelo gerencial referencial, a seguir detalhado e dedicado às características do SEC no Brasil, de modo a conferir condições de avaliar o desempenho setorial e oferecer oportunidades para o aperfeiçoamento contínuo.

2. Materiais e Métodos

Para o entendimento das questões gerenciais organizacionais foram realizadas pesquisas em literatura, das quais destacamos [1], [2], [3], [4], [12] e [13].

Para obter informações do SEC no Brasil, aplicou-se um questionário presencial em 10 hospitais de São Paulo e Sorocaba. Foram 12 os tópicos apresentados solicitando informações institucionais, funcionais, número de equipamentos atendidos, detalhes dos serviços internos prestados bem como dos repassados para terceiros e do uso de indicadores.

Os indicadores mais significativos para captar informações sobre o desempenho e sustentabilidade setorial foram organizados em blocos de fatores econômicos, sociais e ambientais.

Para a computação dos resultados foram utilizadas planilhas do software Excel da Microsoft.

3. Resultados

3.1. Da aplicação do questionário

A pesquisa revelou, quanto aos tipos de serviços oferecidos, que todos participantes realizam em graus variados, serviços de especificação, avaliação, treinamento dos usuários de equipamentos, inspeções de manutenção preventiva e manutenção corretiva.

Quanto às inspeções de manutenção preventiva, a parcela de 28,5% declarou repassá-la a terceiros e 57,1% sinalizou que já ocorre a prática deste tipo de manutenção. O restante não as aplica.

Em geral, os testes de recebimento e as atividades de treinamento são divididos com terceiros.

A parcela do total de equipamentos atendidos internamente ficou em 71,3% e cerca de 50% dos entrevistados, declararam não estar aptos para o uso de indicadores. Isto resultou na sinalização da necessidade de adoção de um modelo de gestão estratégica.

Em boa parte dos hospitais existe inventário de equipamentos com inclusão de dados sobre serviços em sistemas auxiliados por computador, porém, tais sistemas não estão sendo explorados em sua magnitude, de modo a envolver indicadores de desempenho de equipamento e de pessoal.

Detectaram-se indícios da necessidade de avanços no tratamento da dimensão econômica e obtiveram-se indicativos de uma tímida incorporação de práticas voltadas para a dimensão social: apenas 50% opinou ser importante o impacto que este fator gera nos negócios do SEC. Além disto, não se constatou atividades de gestão ambiental no setor.

Estes resultados e as informações obtidas em literatura especializada subsidiaram o desenvolvimento do modelo GEDAS, a seguir apresentado, levando em consideração as dimensões socioeconômicas e ambientais.

3.2. Desenvolvimento do Modelo GEDAS

O Modelo GEDAS desenvolvido é um sistema composto por dois módulos: um denominado *Instância do Planejamento Estratégico* e o outro *Instância da Implementação* (Figura 1).

Na entrada do sistema, ocorrem as variáveis de natureza econômica, social e ambiental. Na saída, os resultados, de iguais naturezas, permitindo a comparação das situações anterior e posterior à aplicação do modelo. O resultado líquido na saída do sistema permite uma aproximação progressiva em direção a sustentabilidade setorial.

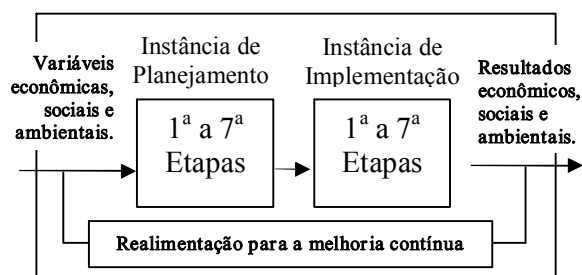


Figura 1: Instâncias do Modelo GEDAS.

3.2.1. Instância do Planejamento Estratégico

Para esta instância foram definidas 7 etapas e dentro destas passos, conforme a seguir resumidos.

1ª Etapa: Do Pensamento Estratégico aos Valores

Passo 1: Os principais elementos do Pensamento Estratégico são: perspectiva de sistemas, concentração no propósito, tempo em perspectiva, oportunismo inteligente e processo de estabelecimento de hipóteses [3].

O Pensamento Estratégico é um processo de síntese, que utiliza a intuição e a criatividade para obter a perspectiva do setor ou empresa, em um dado cenário. Considera-se que quanto melhor for o trabalho de Pensamento Estratégico, maiores serão as chances para a obtenção de um bom plano.

Passo 2: Planejamento, segundo [4], não é fazer previsão e a tentativa de fazer isto, é em vão. Planejar é pensar, controlar e construir o futuro, é colocar no papel as informações sobre a empresa e o mercado.

Passo 3: A visão pode ser construída a partir da pergunta: Como os negócios irão parecer daqui a 3, 5 ou 10 anos? Normalmente deve ser escrita no tempo futuro e utilizando o máximo de 150 palavras [5].

Passo 4: A missão desempenha um papel chave de comunicação, transmitindo a outros grupos a identidade da organização, qual o seu propósito e porque ela realiza coisas.

Passo 5: Sugere-se inicialmente uma reflexão a respeito do ambiente no qual se insere o setor ou a própria organização. Somente após a obtenção das informações da constituição do cenário atual há possibilidades para delinear intentos futuros. Uma ferramenta de análise do cenário de negócios pode ser a FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Passo 6: As declarações dos valores são fundamentadas para definir como as pessoas querem se comportar perante outras pessoas da organização, fornecedores e comunidade.

2ª Etapa: Das Atividades aos Indicadores

Passo 1: Detalhamento das atividades. Um levantamento e estudo pormenorizado de como é a produção leva a uma situação favorável para o planejamento das atividades.

Passo 2: Identificação dos objetivos. Estes são intentos amplos e duradouros definindo os resultados desejados e associados aos temas estratégicos para o SEC. São declarações do que o setor quer atingir.

Passo 3: As metas são especificações ou referências relativamente a cada um dos objetivos desenvolvidos. De preferência devem ser expressões quantitativas.

Passo 4: Formulação das estratégias. Estas, são padrões de ação, decisões e políticas que guiam um SEC em direção à visão ou metas. São as declarações do que deve ser feito para chegar no almejado, nos objetivos e metas.

Passo 5: Seleção das Estratégias. Identificar os detalhes relacionados à implementação para cada uma das estratégias. Devem ser considerados os aspectos da prioridade, economia, aceitabilidade, recursos e legalidade.

Passo 6: Desenvolvimento de Indicadores. Para os técnicos, um indicador simples como o nome ou a data de abertura da ordem de serviço, permite chegar a um estado de alerta para alterar imediatamente a atividade de manutenção. Normalmente os históricos de manutenção têm informações tais como: custos, detalhes de intervenção, duração total da indisponibilidade e confiabilidade.

São bons exemplos os indicadores relativos a quantidade de intervenções, manutenção preventiva, manutenção corretiva urgente, reatividade, competência, custo de manutenção por equipamento e contratação.

3ª Etapa: Aspecto Econômico-financeiro

O detalhamento econômico-financeiro exige domínio de técnicas apropriadas. Pode-se, por exemplo, aplicar técnicas tais como Custeio Baseado em Atividades (ABC) e *Balanced Scorecard* (BSC). Com isto, visa-se aumentar a exequibilidade da Gestão Estratégica voltada ao Desempenho, Aprendizado e Sustentabilidade.

4ª Etapa: Clientes e Funcionários

Quando do foco no cliente, segundo [6], são importantes as considerações quanto às dimensões: confiabilidade, compromisso, tangibilidade, empatia e responsividade.

O trabalho de um gestor exige considerar os clientes externos e também fazer coisas por intermédio dos funcionários, motivando-os para tal.

Ao dedicar atenção aos aspectos do comportamento humano, o gestor deve considerar o clima organizacional como um elemento de vital importância dentro da organização. É ele que causa um grande impacto sobre a motivação, capacidade de realização e satisfação dos funcionários, que são responsáveis por colocar em prática o plano estratégico.

5ª Etapa: Aprendizado e Sustentabilidade

A difusão do conceito de «aprendizagem organizacional» e de «organização que aprende», deve-se a Senge [7]. Em termos simples, a idéia é que não basta a empresa ter uma, duas ou algumas cabeças pensantes, mas sim funcionar coletivamente como um «organismo» que aprende. E aprender não é absorver informação ou copiar, mas, perceber as coisas, o que exige de cada um de nós dominar as cinco «disciplinas»: domínio pessoal; modelos mentais; visão partilhada com aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Buscar a sustentabilidade para os negócios, na prática, diz respeito a quanto longamente no tempo, uma companhia será lucrativa e viável no mercado. Uma companhia que gerencia ativamente os indicadores básicos sociais e ambientais estará bem posicionada para obter dividendos a seus *Shareholders*.

Sustentabilidade é mais do que ambientalismo, é algo relativo a trabalhar e viver sem colocar em risco o futuro de nossos recursos naturais, sociais e econômicos. Para o mundo dos negócios, significa gerenciamento do capital humano, social e natural com o mesmo vigor que dedicamos ao gerenciamento do capital financeiro [8].

A consideração de indicadores da sustentabilidade dos negócios passa pelas funções de comprometimento, relações com os distribuidores, projeto do produto, etc. Aos poucos vai se desvendando o enigma da criação de valor através da aplicação dos conceitos de sustentabilidade. O “talento para o mercado” de uma empresa tem tudo a ver com sustentabilidade, assim como o planejamento estratégico [9].

6ª Etapa: Relatório de Planejamento

Deve-se observar que o relatório do planejamento não é um plano de implementação, antes disto, ele se constitui num esboço do amplo curso de ações estratégicas sobre as quais a comunidade tem tido consenso.

7ª Etapa: Plano Estratégico

O Planejamento Estratégico permite a construção de um projeto comum, ou seja, o Plano Estratégico. Este pode ser visualizado e compartilhado por todos os colaboradores e equipe responsável pela gestão da empresa.

3.2.2. Instância da Implementação

O módulo da Instância da Implementação pode também ser conduzido adotando uma seqüência de 7 etapas, conforme a seguir resumidas.

1ª Etapa: Comunicação do Plano

O Plano Estratégico deve ser conhecido por todos no SEC para facilitar sua implantação.

A organização deve apoiar-se em três fatores mutuamente dependentes: Comunicação, Aprendizado e Ambiente. Estes fatores são fundamentais para a obtenção da Sustentabilidade Organizacional.

2ª Etapa: Aplicação das Estratégias nos Serviços e Processos

“Formular uma estratégia não é nenhum truque, o truque é fazê-la trabalhar” [10].

A gestão estratégica tem como ponto de partida uma base, o Plano Estratégico, e visa atingir um alvo. Sempre haverá um caminho ideal para isto ocorrer e no trajeto real serão necessárias ações para corrigir os desvios de percurso considerados prejudiciais.

O sucesso da implementação de estratégias depende tanto da adoção quanto da influência do quadro de participantes, do mapa da situação da organização e das ações, das fases e pontos de passagem no âmbito da implementação.

3ª Etapa: Controle da Aplicação das Estratégias

O controle da aplicação das estratégias pode ser auxiliado adotando uma análise financeira, cujos itens principais referem-se ao capital e aos demonstrativos financeiros [11].

Quanto à projeção de capital, verificam-se os investimentos fixos, capitais de giro, faturamento, custos fixos e variáveis, custo do produto por unidade, preço de venda e lucro operacional.

Quanto ao demonstrativo financeiro, é importante conhecer: rentabilidade, lucratividade, retorno do investimento e lucro líquido.

4ª Etapa: Satisfação dos Clientes, Funcionários e Considerações sobre o Ambiente Externo.

A técnica *Quality Function Deployment* (QFD) pode ser utilizada no processo de identificação dos desejos e preferências dos clientes. A satisfação dos clientes está diretamente relacionada às questões do atendimento aos requisitos de qualidade dos serviços, processos e produtos.

O clima organizacional deve ser conhecido, pois representa um elemento de vital importância dentro da organização. É ele que causa um grande impacto sobre a motivação, capacidade de realização e satisfação dos funcionários, estes responsáveis por colocar em prática o plano estratégico.

Não há dúvidas de que a satisfação dos clientes esteja relacionada com a receita das organizações. Torna-se de primordial importância a realização de avaliações periódicas do grau de satisfação dos clientes.

Estas permitirão orientar o estabelecimento da relação com o cliente e as metas de resultados para o SEC.

Um planejamento estratégico deve incluir uma avaliação do ambiente externo da organização. As várias definições de planejamento estratégico focalizam a importância do futuro dentro do contexto de um ambiente em constante mutação – política, econômica, social, ambiental, tecnológica, demográfica e legal. A capacidade de lidar com estes fatores determina a capacidade de sobrevivência, ou seja, sustentabilidade.

5ª Etapa: Análise da Conformidade dos Resultados e do Desempenho

A avaliação da situação do desempenho de uma organização constitui um processo de aplicação de técnicas para extração e análise das informações necessárias, para fazer uma avaliação explícita da organização quanto ao seu ambiente, missão e visão. Isto se obtém avaliando o impacto dos programas sobre os clientes, a relação custo/benefício e a competitividade.

Com base nos dados conseguidos, o gestor toma decisões e destaca os assuntos críticos, para os quais demandará uma resposta da organização através de ações estratégicas.

6ª Etapa: Ações Corretivas para Alimentar um Novo Plano Estratégico

O processo da gestão estratégica é dinâmico, devendo ser reformulado e aprimorado em períodos pré-estabelecidos.

Por exemplo, se a meta de 70% de realização dos serviços de engenharia clínica for estabelecida para a equipe própria do hospital, o gestor do SEC deve estabelecer metas anuais para atingir tal porcentagem. Para isto é aconselhável empregar uma Gestão Estratégica, visando aumentar o desempenho e cumprir as metas estabelecidas. É necessário alimentar periodicamente o planejamento estratégico com dados e informações de modo a alinhá-lo ao “norte referencial”, onde reside a missão, visão e os propósitos organizacionais.

Repensar a orientação da organização pode exigir a participação de especialistas terceirizados, o que permite abordagens com perspectivas diferentes e inovadoras, livrando-se de hábitos locais enraizados.

7ª Etapa: Decisões Político-Organizacionais, de Investimentos e Orçamentárias

A gerência do SEC deve identificar as informações relevantes e repassá-las à Direção Executiva, para serem utilizadas nas decisões político-administrativas. Estas devem ser no sentido de formar o “grande cenário” e fornecer os elementos de adaptação às mudanças necessárias. Finalmente, decide-se por adequar os orçamentos e investimentos de modo a atingir o sucesso organizacional.

4. Conclusão

Embora a pesquisa tenha revelado que uma parcela razoável dos participantes (57,1%), aplica estratégias diferenciadas para os serviços, como a manutenção preventiva, esta atividade não está inserida num contexto gerencial estratégico setorial.

A atividade de treinamento considerada uma atribuição da engenharia clínica, não tem sido normalmente realizada, o que revela uma potencialidade a ser melhor explorada. A tecnologia evolui rapidamente e há necessidade de constar como estratégia a atualização regular dos conhecimentos dos colaboradores.

A parcela de 71,3% de realização de serviços internamente mostrou uma boa capacidade de resposta das equipes de colaboradores.

A parcela de 50% dos entrevistados não se considera apta para o uso de indicadores. Isto reforçou a opinião de que há necessidade da adoção de um modelo de gestão estratégica, pois sem estes e o uso pleno das ferramentas computacionais, fica muito difícil demonstrar o real desempenho do setor.

Constatou-se ser incipiente o tratamento às questões econômicas, sociais e ambientais nos SEC pesquisados.

Para buscar a sustentabilidade e efetuar demonstrações de progressos no desempenho setorial, há uma boa potencialidade de emprego de um sistema referencial de gestão estratégica voltada para o desempenho, aprendizado e sustentabilidade.

Com as informações obtidas da literatura especializada e da aplicação de questionário prospectivo, pode-se chegar ao modelo GEDAS, que visa se constituir em um instrumento de melhorias contínuas, principalmente para aqueles preocupados em conduzir o SEC para o processo de acreditação hospitalar.

Referências Bibliográficas

- [1] Keethler, Robert B. (1998). **An Overview of Asset management Trends**. *Journal of Clinical Engineering*. Jan.-Fev. p. 62-64.
- [2] Quinto Neto, Antonio (2000). **Processo de Acreditação: a busca da qualidade nas organizações de saúde**. Porto Alegre: Editora Dacasa. 136p.
- [3] Lietka, Jeanne M. (1998). **Strategic Thinking. Can it be taught? Long Range Planning**. Great Britain: Elsevier Science Ltd. Vol. 31. no. 4. Apud Salazar, José N. Albuja (2001). **Avaliação de Eficácia Organizacional: Uma Abordagem Adequada para a Organização Latino-Americana**. Dissertação de Mestrado, EAESP-FGV, São Paulo.
- [4] Drucker, Peter (1986). **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira.
- [5] Plan Ware (2003). **Como os negócios irão se parecer daqui há 3 ou 5 anos?** Invest-tech Limited. Ardmeen Park: Blackrock, Co. Dublin, Ireland.

Disponível em <<http://www.planware.org>>. Acesso em 19 Out. 2003.

[6] Heckmann, Irajá (2005). **Satisfação do paciente**. Disponível em <<http://www.profissaomedico.hpg.ig.com.br>>. Acesso em 19 Abr. 2005.

[7] Senge, Peter M. (1989). **The Fifth Discipline – The art & practice of the learning Organization**. Peter M. Senge Editor. 420 p.

[8] Interface Corporation (2004). **Sustainable Enterprise**. Disponível em <<http://www.interfaceinc.com>>. Acesso em 16 Out 2004.

[9] Funk, Karina (2002). **Sustainability and Performance: What the Leading Indicators Actually Tell us**. CapGemini Ernst & Young – Center for Business Innovation. Apud New York Times (2002). **The New Accountability: Tracking the Social Costs**. March 24. Disponível em <<http://community.cgey.com>>. Acesso em 7 Maio 2004.

[10] Ansoff, Igor (1965). **Corporate Strategy**. New York: MCGraw-Hill, 1965.

[11] SEBRAE (2005). **Pense nos funcionários**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 30 Abr 2005.

[12] Mintzberg, Henry et col. (2000) **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman,. Apud Salazar, José N. Albuja. (1985) **Avaliação de Eficácia Organizacional: Uma abordagem Adequada para a Organização Latino-Americana**. Dissertação de Mestrado. EAESP-FGV. São Paulo.

[13] Lobato, David M. (1997). **Administração Estratégica – Uma visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas**. Markgraf e P & C de Botafogo, RJ. 155p.