

ANÁLISE DO PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM HOSPITAL DE ENSINO PÚBLICO

Larissa Yumi Yamamoto¹ | Sara Diniz Rubinsztein Azevedo² | Eliana Cáceres dos Santos³
Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo
larissa.y@hc.fm.usp.br¹; sara.drazevedo@hc.fm.usp.br²; eliana.caceres@hc.fm.usp.br³

1. INTRODUÇÃO

Diante da crise econômica e política, os gestores buscam a **transformação organizacional** para **eficiência e diferenciação**.

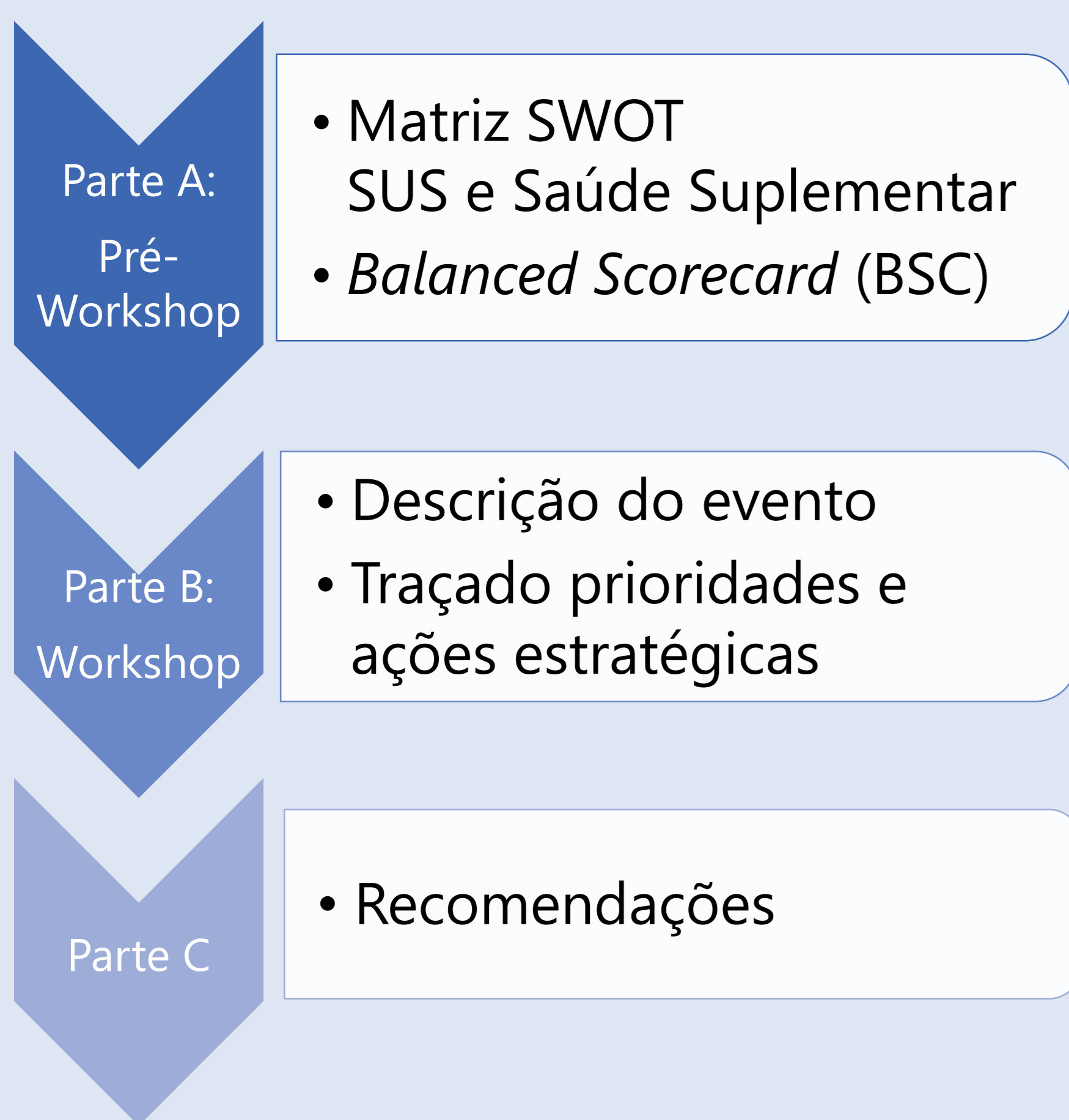
Para isso, faz-se necessário a implantação de novas metodologias de trabalho, e o **Planejamento Estratégico** vem como uma importante ferramenta, conseguindo direcionar **as tomadas de decisões** visando garantir o sucesso da instituição.

2. OBJETIVO

Analisar o processo do Planejamento Estratégico de um Hospital de alta complexidade.

3. MÉTODO

O estudo foi estruturado em três partes sequenciais lógicas.



4. RESULTADOS

Parte A: Matriz SWOT SUS e Saúde Suplementar

	PONTOS FORTES (S)	PONTOS FRACOS (W)
ASPECTOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade técnica dos profissionais • Assistência multiprofissional • Possibilidade na realização de pesquisas • Ensino (cursos, residência) 	<ul style="list-style-type: none"> • SUS: Déficit de profissionais • Demora na aquisição de materiais e equipamentos • Saúde Suplementar: Pouco conhecida no mercado externo/interno • Falta de estacionamento
ASPECTOS EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da Saúde Suplementar • Inovação tecnológica • Saúde Suplementar: Buscar o referenciamento de alta complexidade com as operadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes (verticalização da saúde) • Diminuição o nº de pacientes da Saúde Suplementar reduz a receita (Crise econômica) • Dificuldade em aplicar a contra referência
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)

Parte B: Workshop

- Realizado uma **retrospectiva** das ações de 2018.
- **Trabalho em grupo:** Validação do pré-SWOT, da sugestão do mapa e elaboração de novos objetivos, iniciativas e ações.
- **Monitoramento das ações:** Acompanhamento do status das ações propostas detalhando os responsáveis, áreas envolvidas e prazos definidos, através de um sistema informatizado e reuniões periódicas a cada 2 meses.

Parte A: Mapa *Balanced Scorecard*



Parte C: Recomendações

Como **ferramenta complementar** para a Saúde Suplementar, foi recomendado o uso da metodologia de Porter das Cinco Forças Competitivas, que determinaria melhor o posicionamento diante dos concorrentes.



5. CONCLUSÃO

Com a utilização de ferramentas como **BSC** e **SWOT** é possível definir em que setores que o hospital colocará sua energia e **investimentos** a fim de obter os melhores retornos do mercado, bem como quais serão reformulados ou descontinuados, com o intuito de proporcionar o **melhor cuidado ao paciente** e alcançar a **sustentabilidade da instituição**.

O **BSC** é uma ferramenta centralizadora das **decisões de negócios**, porém depende da capacidade de análise e empreendedorismo dos gestores. Ou seja, depende de **quem** está usando ou de **como** será utilizado.

A utilização das três metodologias no Planejamento Estratégico auxiliaria na evolução da maturidade de gestão hospitalar:

- **Matriz SWOT:** análise macro ambiental
- **5 forças competitivas de Porter:** competitividade
- **BSC:** ação

6. REFERÊNCIAS

- BASTOS M. Análise SWOT (Matriz): Conceito e aplicação, 2014. Portal Administração.
GESSAÚDE. SWOT, BCG e 5 Forças de Porter como estratégia empresarial no Hospital, 2018.
BURMESTER H.; AIDAR MM. Planejamento Estratégico e Competitividade na Saúde. Editora Saraiva, 2016.