

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: Um estudo de caso na clínica de uma instituição de ensino superior**

**DÉBORA CRISTINA BARROS PASSOS**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**JOSÉ DÁCIO GOMES DE CASTRO NETO**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**KASSYO AUGUSTO LIMA DE SOUSA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO (UEMA)

**PAULO ROBERTO CAMPELO FONSECA E FONSECA**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**DIEGO REIS ARAÚJO**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Grupo de Pesquisa em Administração e Sociedade - GPADS - Universidade CEUMA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:** Um estudo de caso na clínica de uma instituição de ensino superior

## **1 INTRODUÇÃO**

A administração estratégica é um agrupamento de diretrizes que poderá vir a auxiliar as organizações a serem mais estratégicas. Assim preparando-as para enfrentarem situações porvindouras incomensuráveis, avaliando e descrevendo a situação atual, com bases em projetos para o futuro, na qual se almeja alcançar. Identificando possíveis oportunidades que poderão vir a surgir, tornando-se necessária uma administração mais eficaz, eficiente e efetiva.

No cenário atual, as informações circulam em uma velocidade significativa, transcorrendo-se mudanças em todas as dimensões seja política, tecnológica, sociedade civil, entre outras. As organizações necessitarão estar cada vez mais habilitadas para lidarem com ambientes mutáveis e dinâmicos que irão interferir na rotina da corporação. Tornando-se um possível desafio para os gestores conduzirem essas organizações.

O processo de administrar estrategicamente uma organização requer solicitude e circunspeção por parte de seus gestores, os objetivos e metas necessitarão estar bem alinhados, definidos e compatíveis com a realidade do ambiente organizacional. Um bom planejamento proporcionará consideráveis benefícios, criando-se objetivos para o desenvolvimento da organização e conduzindo-os para a realidade organizacional.

As vantagens desses processos são inúmeras como o conhecimento sobre o ambiente em que está inserido, clareza nas diretrizes organizacionais, controle dos processos etc. nas quais poderão preparar a organização para responder mais rapidamente as demandas do ambiente, envolvendo todo o corpo de colaboradores, alargando a comunicação desde o nível estratégico ao operacional, contribuindo para que todos caminhem sob uma mesma direção, encorajando-os ao aspecto favorável e desafiador que poderá vir a surgir ao longo do processo de implementação.

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: De que forma o processo de administrar estrategicamente pode influenciar na gestão de uma Clínica-Escola? Tal questionamento há de requerer tanto, uma revisão bibliográfica quanto, a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de permitirem que, a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: analisar como o processo de administrar estrategicamente poderia influenciar na gestão das clínicas de uma instituição de ensino.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes subtítulos: Administração do setor da saúde; A administração estratégica; O processo de administrar estrategicamente que, entende-se, ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

### **2.1 Administração no setor de saúde**

A administração da saúde é um tanto antiga quanto a saúde pública que nasceu de uma universidade de campos do conhecimento, advindos da microbiologia, medicina,

geologia, dentre outras. Dessa união surgiu a administração sanitária e a epidemiologia. A administração sanitária e de práticas em saúde que surgiu no início da saúde pública, diferiu-se da administração de empresas porque procurava locucionar a gestão as práticas para debelar os problemas advindos da saúde coletiva. (CAMPOS; CAMPOS, 2009)

As organizações do setor da saúde são consideradas complexas. Galvão (2003), descreve que: os hospitais estão entre as mais complexas e dinâmicas instituições da sociedade. São muitas as questões que envolvem uma gestão hospitalar e, confrontam os administradores nesses tempos paradigmáticos. Mintzberg (1997), de forma sucinta, diz que administrar a mais complicada corporação, torna-se quase brincadeira de criança quando comparada à administração de qualquer hospital.

Lisboa (2016) discorre que a instituição da saúde não é apenas um edifício com máquinas, mão de obra, recursos e processos, podendo-se caracterizar como um sistema sociotécnico. Portanto, é uma organização complexa e sistêmica, em que ocorre uma divisão do trabalho especializada, na qual necessita que os recursos humanos, materiais e tecnológicos estejam à disposição dos administradores, de forma harmônica e eficiente.

Por ser uma organização complexa para gerenciar, torna-se necessário a eficiência do gestor em garantir que os serviços prestados correspondam às necessidades dos clientes. Taraboulsi (2009) defende que para a organização obter êxito na qualidade dos seus serviços ofertados, terá de requerer por parte dos seus gestores uma administração baseada em tomadas de decisões inteligentes como as de modernizar, inovar e planejar seus serviços.

Salu (2013) assevera que o ambiente hospitalar por ser um terreno cheio de complexidades, torna-se necessário que não se tenha unicamente profissionais da saúde, mas que possua um corpo de colaboradores habilitados nas diversas áreas. Na concepção do autor, todos os colaboradores que trabalham no setor, independente da sua formação acadêmica, são consideradas da área da saúde, já que estão visando à humanização nos serviços ofertados. Essa multidisciplinaridade da equipe de trabalho visa contemplar a união de conhecimentos para aprimorar os serviços prestados, um único tipo de especialidade, torna-se inviável a dar respostas a uma multiplicidade de fatores intrínsecos.

Por toda a complexidade da administração de um setor da saúde; terá de requerer uma gestão inovadora como supracitado anteriormente, na qual observe e desenvolva todos os setores. Na concepção de Kaplan e Norton (2000) qualquer organização pode desenvolver competências que permitam a administração de forma estratégica, assim sendo irão angariar benefícios expressivos. Corroborando com o autor, Burmester (2013) afirma que o planejamento estratégico busca examinar como a organização da saúde define as estratégias e as desdobras em planos de ação que conduzam a uma gestão eficaz [...]. Dessa forma uma organização direcionada a planos de ação pode alcançar resultados mais confiáveis.

Considerando-se a necessidade de que o ambiente organizacional em sua totalidade funcione em harmonia, torna-se relevante que o gestor conheça seu ambiente interno e externo. Taraboulsi (2009) aponta que à medida que o gestor não interage ou desconheça seu ambiente interno e externo, acaba criando uma visão imaginária da realidade competitiva que está submetido, e assim caminha para um possível insucesso administrativo.

Portanto, faz-se necessário que o gestor conheça seu ambiente tanto o interno e quanto o externo na qual ele esteja inserido, o setor da saúde é um dos que mais sofrem interferências do governo. Salu (2013) descreve que a área da saúde no Brasil, diferentemente das demais, é influenciada pela forte atuação do governo, sendo um dos mais estratégicos, já que consegue controlar as organizações, seja ela pública ou privada.

A administração tem como campo a criação do planejamento da organização. Ferreira (2017) relata que as clínicas devem rever com frequência seu planejamento estratégico para analisar e avaliar melhor os seus resultados, tendo-se por meio do planejamento trocar objetivos e pensar em estratégias futuras. Descrevendo-se como

principais benefícios o conhecimento do ambiente, a clareza dos objetivos, estabelecerem a direção, contribuir para a longevidade, aumentar a rentabilidade e o controle dos processos, objetivando-se uma administração estratégica.

## 2.2 A Administração Estratégica

A administração possui como premissa o processo decisório de uma organização, partindo-se do pressuposto de planejar até o controle do que se executa ou não. Maximiano (2018) descreve que a administração é o processo ou atividade de tomar decisões sobre recursos e objetivos. O autor afirma que o processo administrativo abrange cinco funções que são as de planejar, organizar, liderar, executar e controlar a organização.

A administração estratégica surgiu na década de 50 mediante a criação e o desenvolvimento da matéria de políticas de negócios ou *business policy*, incentivados pela *Ford Foundation* e *Carnegie Corporation* que estimulou as escolas a terem uma disciplina mais complexa, que não estudasse apenas uma área específica, mas o conjunto delas. (CERTO; PETER, 2010, p. 3-4)

Bulgacov *et al.* (2007) suscitam que: nos anos 60 o foco inicial das pesquisas voltadas para estratégias recaiu sobre as forças e fraquezas das empresas, entre os anos 70 e 80 a correlação do ambiente com a organização passou a receber uma atenção maior [...]. Nos anos 90, nascem as explicações teóricas, que possuíam abordagens nas competências essenciais, cuja evolução segue rumo à valorização do conhecimento enquanto elemento fundamental da estratégia organizacional.

A essência e o conceito da administração estratégica remodelaram-se ao longo dos anos, evoluindo-se gradativamente e tornando-se atualmente um instrumento de gestão essencial para as mais diversas organizações, seja de pequeno a grande porte. Lumpking e McNamara (2016) exprimiram que a administração estratégica se compõe nas análises, decisões e ações realizadas por uma organização para criar e manter vantagens competitivas. [...].

Oliveira (2013) conceitua que a gestão estratégica pode ser considerada como modelo de gestão a ser usada no futuro, sendo estruturada, sistêmica e intuitiva, na qual acaba estabelecendo princípios que alavanquem de forma harmoniosa todo o processo de planejamento desejado da organização em sua totalidade e suas possíveis formas de controle frente ao ambiente da organização em que se está estabelecida e a condução dos seus recursos.

Bulgacov *et al.* (2007, p. 3) apresentam as mudanças de foco estratégico acompanham um movimento intermitente que se diversifica entre um interesse superno pelos componentes internos como estrutura, tecnologia, poder, processos e pessoas e elementos externos à organização ambiente entre setorial e macro ambiente [...]. Define-se a administração estratégica “como ininterrupta e orbicular que tenciona caucionar a organização como um agrupamento devidamente integrado do seu ambiente [...]”. (CERTO; PETER, 2010, p. 4)

Concordando com os autores, Kaplan e Norton (2000), descreve que com as transformações da tecnologia, da concorrência e dos regulamentos, a formulação e implementação das estratégias devem transformar-se em processos contínuos e participativos. Na visão de Drucker (1997), quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido a razão de existir e o que fazer para atingir os seus planos traçados.

Como supracitado, o ambiente organizacional é mutável e as organizações necessitam preparar-se para o presente e o futuro, planejando-se e alinhando-se da melhor forma. De acordo com Certo e Peter (2010): Os ambientes nas organizações transformam-se

constantemente, e elas devem se alinhar e adequar-se da melhor forma possível para assegurar que suas metas sejam alcançadas. Tendo em vista que as leis afetam a vida das organizações e as alterações nas disponibilidades de mãos de obras etc.

### 2.3 O processo de administrar estrategicamente

A administração estratégica agrupa um conjunto de etapas que devem ser seguidas pelo gestor, sendo contínua e direcionada para a manutenção organizacional por completo. Certo e Peter relatam que:

Definimos a administração estratégica como um agrupamento de métodos ou uma sequência de etapas. As fases básicas do processo de administração [...]. Elas incluem: (1) análise do ambiente; (2) estabelecimento das diretrizes organizacionais; (3) formulação de estratégias; (4) implementação de estratégias; e (5) controle estratégico.[...]" (CERTO; PETER, 2010, p. 6-7).

Corroborando com o autor, Barney e Hesterly (2011, p. 4) discorrem que “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia [...]”. Sustentando as afirmações, Kaplan e Norton (2000, p. 18) descrevem que: “[...] a estratégia bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização”.

O processo de administrar estrategicamente possui como ponto inicial a observação por meio do diagnóstico ambiental em que se está inserido. Conforme Vanin e Filho (2013) discorrem que os fatores internos da empresa, consistem em avaliar as qualidades e deficiências da organização, ou seja, seus pontos fortes e fracos.

A próxima etapa para a administração estratégica é o desenvolvimento da sua missão. Certo e Peter (2010, p. 55) definem que: “Missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe”. Oliveira (2014, p. 11) reforça que “é a razão de ser da empresa”. Ratificando com os autores Barney e Hesterly (2011) descrevem que a “missão de uma empresa é o seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo com o que ela quer evitar nesse ínterim [...]”.

A etapa seguinte envolve a criação e formulação das estratégias. Barney e Hesterly (2011) discorrem que a seleção das estratégias existentes para uma organização compreende-se em duas grandes categorias: estratégias no nível de negócios e no nível corporativo [...]”. Corroborando com os autores, Certo e Peter (2010, p. 12) “[...] A estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais [...]”.

Após todas as etapas, é necessário remover os objetivos e metas do papel, e implementá-los. Para Barney e Hesterly (2011) a implementação da estratégia dá-se quando uma empresa passa a perfilar políticas e práticas organizacionais que sejam consistentes com sua estratégia desenvolvida. Já Certo e Peter (2010) afirmam que sem a implementação das estratégias, as organizações não são capazes em alcançar os proveitos da efetuação de uma análise organizacional, do desenvolvimento de diretrizes e formulação de estratégias.

Com a implementação das estratégias, torna-se necessário monitorá-las todas as estratégias foram realmente implementadas. Certo e Peter (2010) discorrem que a gestão das estratégias, é um tipo de controle da organização que se aplica na supervisão e na mensuração do processo de administração estratégica. Entende-se que é uma etapa importante no processo de elaboração de estratégias, pois encerra o processo analisando as diferenças resultantes da relação entre o planejado e o realizado.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste estudo pode ser apontada quanto ao método da pesquisa, de cunho qualitativo que busca evidenciar o caráter particular do objeto analisado, para Minayo (2003) é o caminho a ser seguido pelo pensamento, na qual ocupa um lugar central na teoria e que compõe um conjunto de técnicas que devem ser adotadas para a construção de uma realidade.

A tipologia quanto aos fins da pesquisa é descritiva, possuindo-se por objetivo descrever os fatos, Gil (2002) discorre que o pesquisador procura apresentar “as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. E aplicada, tendo-se como objetivo atribuir conhecimento na prática; Prodanov e Freitas (2013) discorrem que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Quanto aos meios, foram coletadas informações por meio de uma revisão bibliográfica, afim de que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes; Markoni e Lakatos (2003) descrevem que é um apanhado geral acerca dos trabalhos já feitos, capazes de fornecerem dados relevantes sobre o tema. Utilizando-se também a análises de documentos, Gil (2002) aponta que a pesquisa documental consta de materiais que não adquiram tratamentos analíticos; e estudo de caso, a fim de que se compreendam melhor os fenômenos organizacionais. Na compreensão de Prodanov e Freitas (2013) consiste em um estudo aprofundado, na qual permita ter um conhecimento amplo e detalhado.

O universo da pesquisa será uma clínica-escola cujos serviços ofertados visam contemplar duas funções primordiais das clínicas: o atendimento humanizado à população, visando-se o seu contentamento e o auxílio na formação dos discentes, servindo como clínica-escola para os cursos da área da saúde. Sendo composta por: 1 ambulatório de medicina, 3 clínicas de odontologia, 1 laboratório de análises clínica, 1 clínica de fisioterapia, 1 clínica de hidroterapia, 1 clínica de estética, 1 clínica de fonoaudiologia, 1 clínica de psicologia e 1 consultório de nutrição.

Cada curso da área da saúde, torna-se responsável pelos diversos atendimentos e procedimentos prestados pela clínica-escola, como exposto no quadro 1:

<b>CURSOS</b>	<b>SERVIÇOS PRESTADOS</b>
<b>ESTÉTICA</b>	Tratamento facial, corporal e capilar
<b>FARMÁCIA</b>	Exames laboratoriais, nas áreas de bioquímica e parasitológicos
<b>FISIOTERAPIA</b>	Hidroterapia, traumatologia-ortopedia, fisioterapia pediátrica, pneumofuncional adulto e pediátrico, reumatofuncional, neurofuncional adulto e pediátrico, cardiofuncional, urogíneco, estúdio de postura adulto e infantil
<b>FONOAUDIOLOGIA</b>	Exames especializados nas áreas de audição e voz, fonoterapia nas áreas de motricidade oral, estimulação precoce, voz, linguagem, e eficiência auditiva, audiometria, teste da orelhinha, teste auditivo, imitancimetria, impedancimetria e processo auditivo central.
<b>MEDICINA</b>	Exames de Imagem (Raio-X e Ultrassonografia), Exames Laboratoriais, Consultas nas áreas de Endocrinologia, Reumatologia, Ginecologia, Clínico-Geral, Cardiologia, Dermatologia, Ortopedia Pediátrica e Adulto, Pediatria, Geriatria e Gastroenterologia/Hepatologia, Neurologia, Urologia, Nutrição e Pequenos Procedimentos Cirúrgicos

CURSOS	SERVIÇOS PRESTADOS
<b>ODONTOLOGIA</b>	Profilaxia e Raspagem de Tártaros, Endodontia, Exodontia, Restaurações, Próteses, Cirurgias e Clínicas Especializadas de Odontopediatria, Odontogeriatría e Pacientes Especiais
<b>PSICOLOGIA</b>	Elaborar Laudos Periciais, Faz Seleção e Orientação Profissional, Diagnóstico Psicológico, Acompanhamento e Orientação Psicológica

**Quadro 1:** atendimentos e procedimentos prestados pela clínica-escola

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019

A pesquisa teve como campo de estudo a clínica-escola de uma universidade, localizada em São Luís MA, esta possui 31 (trinta e um) colaboradores distribuídos entre os níveis estratégicos (1 pessoa), tático (3 pessoas) e operacional (27 pessoas). Desse universo foi selecionada uma amostra de 11 pessoas que foram entrevistadas entre os dias 03 e 07 de maio de 2019. Foi utilizado um roteiro semiestruturado para as entrevistas dos participantes da pesquisa.

#### 4 ANÁLISE DA PESQUISA

Os instrumentos de coleta da pesquisa foram aplicados junto a 11 pessoas, como demonstra o perfil sociodemográfico destes participantes na tabela 1.

##### 4.1 Perfil dos colaboradores

**Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos colaboradores das clínicas**

Variáveis	Frequência	Porcentagem (%)	
Faixa Etária	Entre 18 e 25 anos	1	9,1
	Entre 26 e 30 anos	2	18,2
	Entre 35 e 40 anos	2	18,2
	A partir de 40 anos	6	54,5
	Total	11	100,0
Gênero	Feminino	10	90,9
	Masculino	1	9,1
	Outros	0	0
	Total	11	100,0
Grau de Escolaridade	Médio/Tecnólogo	3	27,3
	Superior completo	8	72,7
	Total	11	100,0
Tempo de Empresa	3 meses à 1 ano	2	18,2
	2 anos à 3 anos	4	27,3
	Acima de 4 anos	5	54,5
	Total	11	100,0
Formação	Administração	1	9,1
	Enfermagem	3	27,3
	Fisioterapia	1	9,1
	Fonoaudiologia	1	9,1
	Biomedicina	1	9,1
	Serviço Social	2	18,2
	Turismo e Hotelaria	1	9,1

Variáveis	Frequência	Porcentagem (%)
Técnico em laboratório	1	9,1
Total	11	100,0

Em relação à idade, evidenciou-se que 54,5% ocupam uma faixa etária acima de 40 anos, 18,2% a de 26 a 30 anos, 18,2% a faixa etária entre 35 a 40 anos e 9,1% possuem de 18 a 25 anos. Quando analisado a variável de acordo com o gênero 90,9% dos colaboradores são do sexo feminino e apenas 9,1% do sexo masculino, demonstrando uma participação efetiva das mulheres no setor, o que contrapõe os dados do relatório sobre as “perspectivas sociais de emprego no mundo: tendências para mulheres em 2018” realizado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) que evidenciou a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho de 48,5% em 2018, ficando 2,5% atrás dos homens. Entende-se que essa contraposição gera um efeito positivo no longo prazo, pois estarão mais desenvolvidas.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, 72,7% possuem nível superior e 27,3% nível médio/tecnólogo, demonstrando-se uma quantidade expressiva de profissionais que possuem nível superior. Ao avaliar a formação dos colaboradores 27,3% são formados em enfermagem, 18,2% em serviço social e os demais cursos: administração, fisioterapia, fonoaudiologia, biomedicina, turismo e hotelaria e técnico em laboratório apresentam igualmente 9,1%, de acordo com os dados do Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar Contínua) de 2016 apontou que apenas 15,3% dos brasileiros com 25 anos ou mais possuem ensino superior, demonstrando-se que as clínicas tem um número elevado de pessoas qualificadas e uma multidisciplinaridade das equipes de trabalho.

Salu (2013) assevera que se torna necessário que não se tenha unicamente profissionais da saúde, mas que possua um corpo de colaboradores capacitados nas mais diversas áreas do conhecimento, afim de que se possa aprimorar os serviços prestados. A análise também evidencia que as mulheres ocupam cargos superiores em relação aos homens, o que contraria os dados da OIT de 2018 que aponta que elas ocupam mais trabalhos informais do que cargos de gestão, nos países em desenvolvimento 42% estão na informalidade.

Ao analisar o tempo de empresa dos colaboradores, constatou-se que 54,5% possuem mais de 4 anos, 27,3% de 2 à 3 anos e 18,2% de 3 meses à 1 ano. Apesar do número expressivo de colaboradores que apresentam mais de 4 anos no cargo, há um número elevado de rotatividade sendo de 17%, na qual demonstra-se a ineficiência em reter colaboradores. Stadler e Pampolini (2014) descreve que a rotatividade é composta pela saída e entrada de colaboradores possuindo aspectos positivos e negativos que podem ser consideradas como efeitos do turnover: o estilo de gestão adotado, as oportunidades de carreira, o mercado de oferta, etc. Sendo calculado pelo índice de rotatividade =  $n^{\circ}$  de funcionários desligados divididos pelo efetivo da organização.

Os dados coletados nas entrevistas, foram organizados por categorias, tornou-se como referência para definição de agrupamento as fases do processo de administrar estrategicamente, que são: definição das diretrizes institucionais, diagnóstico, formulação de estratégias, implementação de estratégias, controle e feedback. Sendo EG (Entrevista com Gestor) e E (entrevista com colaboradores). Quadro 2 traz as falas dos participantes da pesquisa que tinham relação com a etapa diretrizes institucionais.

## Quadro 2: definição das diretrizes institucionais

(Negócio, missão, visão e valores)

EG1: “Ela [universidade] atende o público em geral né, não só os alunos, mas presta serviço pra toda comunidade”. [...]
E3: “Eu acho a clínica-escola de grande oportunidade para a população, assim desafoga o SUS e muita gente procura porque é de qualidade [...]”.



E5: “É muito bom ter a clínica-escola, porque além de ajudar os alunos na formação beneficia a comunidade”. “Nunca vi isso não”.

E6: “[...] a finalidade dela é muito boa, o gerenciamento e a administração geram bons rendimentos, os alunos têm excelente apoio dos preceptores. Possui objetivos únicos de atender a população e ajudar na formação de profissionais humanizados”. “Que eu saiba, não[**não conhece as diretrizes da clínica escola**]”.

Fonte: Da autora (2019)

Comparando-se as respostas dos entrevistados, entende-se que possuem conhecimento sobre a razão da existência da clínica-escola, no entanto percebe-se que é de forma particionada, pois alguns expõem a missão a partir da perspectiva social e outros pela formação dos alunos; divergência causada pela ausência de diretrizes organizacionais institucionalizadas.

Vanin e Filho apud Costa (2013, p. 61) discorre que a missão é o sentido claro sobre a razão da existência da organização, ou seja, formular a missão é responder perguntas como: “Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não?”, “Para que serve?”; estabelecer a missão da organização é traçar um caminho que deve ser seguido, todos devem guiar-se através da missão, para que se consiga alcançar os resultados esperados. Após a definição das diretrizes institucionais, a quadro 3 traz as falas dos participantes da pesquisa que tinham relação com a etapa do diagnóstico organizacional.

### Quadro 3: diagnóstico

(O que a clínica-escola tem de mais forte e fraco? Ela possui concorrentes? Os fornecedores costumam entregar no tempo certo o que é pedido? Na sua opinião, ‘como os pacientes gostariam de ser tratados? Existe alguma regra do MS ou do MEC que impacta na atividade da clínica? Realizam treinamentos? Os equipamentos são os mais avançados?)

E4: “Pontos positivos as consultas gratuitas, os pontos negativos que devem ser melhorados, são criar estratégias que possa vir melhorar as marcações de consultas e o atendimento ao paciente”. “Às vezes entregam, nem sempre”. “Acho que seria a UNDB”. “Do jeito que eu gosto de ser tratada bem”. “Não, nunca fui treinada”.

E6: “Ponto forte em geral é a estrutura, o atendimento, os profissionais. Precisa de algumas melhorias em termo de pronto atendimento, na recepção de alguns pacientes, mesmo tendo uma boa estrutura ela pode ser melhorada, em geral é a parte mais física do que pessoal”. “Os laboratórios, clínicas da região que fazem o mesmo atendimento, a gente tem um preço menor, isso é um diferencial”. “Relativo, alguns sim outros não”. “[...]eles querem ser atendidos de forma humanizada [...]”. “Eles estão sendo organizados agora, é um ponto que está sendo revisto, já foi diagnosticado e já tão procurando soluções”.

E10: “Pontos fortes médicos qualificados, atendimento aberto ao público em geral, preços acessíveis de exames e algumas especialidades. Pontos fracos, no caso o paciente que fosse retorno não deveria ter que enfrentar novamente uma fila enorme [...]”. “Em relação de como os pacientes gostariam de ser tratados, ao meu ver são tratados super bem [...]”.

EG2:”Sim, de forma atualizada também, porque tudo a gente busca melhorar e busca saber quais são os pontos fortes e aonde se tornou fraco, ou seja aonde nós erramos”. “Nós não temos um concorrente certo [...] a gente tem uma universidade dentro de São Luís que tem os serviços que a clínica-escola oferece”. “Sim”. “[...] a gente não tem contato com os fornecedores, o que a gente faz é ligar para uma central dentro da instituição, a central que entra em contato com esses fornecedores [...]”. “Não, o impacto maior que existe é a carência não do Ministério da Saúde mas, sim pela carência do SUS, aí querendo ou não dar aquele impacto, porque nos dias de marcação existe uma grande demanda[...]”. “A maioria são atualizados”.

Fonte: Autora (2019)

As respostas dos entrevistados apontaram divergências ao identificar os problemas da organização. Ao descreverem as relações com os fornecedores, foi exposto que eles não apresentam confiabilidade no tempo de entrega dos produtos, e em outro ponto que não há uma relação direta com os fornecedores. Outra contraposição de ideia, estar em determinar quais são os concorrentes da clínica-escola; uns descrevem uma universidade localizada em

São Luís como principal concorrente, outros apontam laboratórios e clínicas da região, e outros descrevem que não possui um concorrente exato, diagnosticando que a organização não possui conhecimento sobre em que ambiente está inserida. Taraboulsi (2009) aponta que à medida que o gestor não interage ou desconheça seu ambiente interno e externo, acaba criando uma visão imaginária da realidade competitiva que está submetido, e assim caminha para um possível insucesso administrativo.

Ao questionar como os pacientes gostariam de ser tratados, os entrevistados salientaram que eles pretendem ser tratados da melhor forma possível e de forma humanizada, todavia a organização ainda não investe em treinamentos para os seus colaboradores, afim de que se possa desenvolvê-los para atender os pacientes da melhor forma possível. Silva (2015) identifica que o treinamento aperfeiçoa a qualidade dos serviços, em que os colaboradores aprendem métodos e padrões, tornando-se capazes de assegurar a uniformidade do trabalho.

Foi apontado durante as entrevistas que o setor da saúde é influenciado fortemente pelas ações do governo. Salu (2013) descreve que a área da saúde no Brasil, diferentemente das demais, é influenciado pela forte atuação do governo, De acordo com os dados do CFM relativo às contas públicas do exercício de 2017, o Maranhão possui um dos piores índices em investimento em saúde, totalizando-se um gasto de R\$231,48 para cada habitante, o que gera um aumento na demanda pelos serviços prestados pela clínica-escola, que apresenta uma média de 1500 atendimentos semanais.

As respostas dos entrevistados apontaram que os colaboradores conseguem descrever os pontos fortes, fracos e os impactos que podem afetar a clínica-escola. Conforme Certo e Peter (2010), o ambiente organizacional é a união sincrética dos fatores internos e externos, que podem vir a impactar no crescimento organizacional, entretanto eles não possuem uma técnica gerencial para realizar o diagnóstico da organização.

Sendo assim, conhecer as potencialidades, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização tornam-se relevante para que o gestor consiga tomar decisões mais assertivas. Após a análise do diagnóstico, a quadro 4 apresenta as falas relacionadas a próxima etapa que é a formulação das estratégias.

#### **Quadro 4: formulação das estratégias**

(Existem objetivos e metas traçadas e da sua função? Que futuro esperar para a clínica-escola? Como as estratégias são desenvolvidas? As estratégias são formuladas de modo temporal?)

E3:” Produzir com qualidade e respeito aos clientes”. “Crescimento no atendimento”. “Sim, pela enfermeira do setor, sempre ela tá buscando melhoria e qualificando os funcionários dela”. “Médio Prazo”.
E6:” Atender as demandas dos setores, ajudar, é atender na verdade as demandas das coordenação das clínicas”. “Com certeza de crescimento, de ampliação, de aumentar o número de atendimentos [...]”. “Sim, ela[gestora geral] tem os projetos [...]”. “As estratégias elas são organizadas a médio, em geral semestral [...] tá sempre buscando melhorias, atender as demandas, organizar setores.”
E8:” Contribuir com a entidade, com o meu trabalho”. “Melhorar”. “Não”. “Também não”. “Não tem”.
EG2:” Tem, geralmente são repassados para os funcionários, do tipo, há eu estou com uma expectativa, o objetivo esse ano é esse, a gente tenta alcançar uma meta à risca, o que vou esperar disso, tem que melhorar o que, eu tenho que comprar o que pra manter tudo atualizado”. “Uma abrangência maior do que já temos [...]”. “Ela desenvolve estratégias mas ela sempre tipo é, ver aonde é que estão os pontos e o que tem que melhorar para trazer essas estratégias para o próximo semestre”. “A curto prazo, a gente coloca de 1 ano?6 meses?Eu acho que é a curto prazo.

Fonte: Autora (2019)

Ao analisar as falas dos entrevistados, torna-se explícita a falta de disseminação da estratégia entre os níveis organizacionais. Este fato pode ser evidenciado quando comparado a fala do gestor e dos funcionários. Ao ser questionado sobre os objetivos e metas traçados, o

EG2 respondeu: “[...] geralmente são repassados para os funcionários”. Ao utilizar a palavra “geralmente”, nota-se que não há certeza na transmissão das estratégias para os funcionários.

Em contrapartida os funcionários apresentaram discursos divergentes, em que E3, E6 e E8 responderam respectivamente: “Sim, pela enfermeira do setor [...]”; “Sim, ela (gestora geral) tem os projetos [...]”; e “Não”. Pode-se notar que são três discursos contrapostos à discussão acerca da existência das estratégias criadas. Alguns colaboradores desconhecem a existência da mesma, outros que elas são criadas através dos responsáveis pelos setores e os demais apontam que elas são desenvolvidas pela gestora de forma semestral. Sendo assim, nota-se que há possível erro de gestão e ausência de comunicação sistêmica.

Certo e Peter (2010, p. 12) expressam que: “[...] A estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais [...]”. Portanto os colaboradores possuem uma visão acerca das suas responsabilidades, porém desconhecem as decisões tomadas afim de que se possa alcançar os objetivos.

### **Quadro 5: Implementação de estratégias**

(As estratégias formuladas são colocadas em práticas? Existem dificuldades para implementar?)

EG1:” Nem sempre, a vontade é grande mas nem sempre”. “Custo eles cortam muito custo, mesmo a clínica produzindo muito”. “Os funcionários”.
E1: “Todos são colocadas em prática, nada fica pendente”
E4: “Nunca são repassadas
E6:” A maior parte”

Ao analisar as gamas dos entrevistados, observa uma divergência nas opiniões; uns apontaram que há implementação das estratégias, ressaltando-se como entraves para implementá-las em sua totalidade, os colaboradores e os custos. Outros afirmaram que nunca são repassadas, havendo uma falta de comunicação entre a equipe de trabalho, demonstrando que as estratégias desenvolvidas não são repassadas de forma sistêmica entre os setores. Vanin e Filho (2013) afirmam que a administração estratégica possui como papel primordial a liderança que venha a promover, incentivar e tornar possível a administração participativa, que propicie os resultados dos trabalhos em equipe, visto que é necessário que se crie um clima de sinergia com todos que estarão envolvidos. Certo e Peter (2010) defendem que sem a implementação das estratégias, as organizações não são capazes de alcançar os proveitos da efetuação de uma análise organizacional, do desenvolvimento de diretrizes e formulação das estratégias. Diante do processo de implementação das estratégias, torna-se necessário que se haja um controle; as falas relacionadas a essa etapa é apresentada no quadro 6.

### **Quadro 6: controle**

(Você trabalha com indicadores institucionalizados? Como é feito o controle dos resultados? Existe uma reunião para discussão dos resultados? Trabalha com painel de gestão à vista?)

E2:” Não, só a enfermeira”
E4:” Que eu saiba não, não”
E5:” A gestora, a própria gestora [...]”. “Sim, semestralmente ela faz, as vezes quinzenalmente ela faz, ela busca mostrar resultados, apresentar resultados, ela tem o controle dos resultados das clínicas, nós temos um grupo no whatsapp na qual ela divulga resultados, bons desempenhos, as mudanças, as avaliações em algum setor, tudo é apresentado”.
EG1:” Não”. “Olha é manual, assim a coisa é muito arcaica viu? A gente pega o valor do sistema, pega o nosso impresso feito na mão, aí soma e tal mas isso sempre no final do semestre e ver se bate, sabe? “Nunca, a não, tem só reitoria, pessoal lá, só final do ano”.

Após analisados as falas, diagnosticou-se um dissentimento de opiniões entre os colaboradores, em relação ao controle dos resultados. Expressaram que não há controle das estratégias e nem dos resultados dos serviços prestados, em outra concepção, afirmaram que existe um controle não obstante, realizado de maneira restrita pela gestora, ao ser questionado de que forma ela realiza esse controle, relataram-se que é feito de forma manual, através de relatórios.

Certo e Peter (2010) evidenciam que o controle das estratégias da organização se aplica na supervisão e mensuração do processo de administração estratégica. Saliendo-se que a organização cria estratégias todavia não segue a literatura da administração estratégica que evidencia a importância em controlar os resultados alcançados. Após essa fase é necessário que se possua um processo de retroalimentação. O quadro 7, traz as falas relacionadas ao feedback.

### **Quadro 7: *feedback***

(Como é utilizada as informações sobre os resultados alcançados? Retomam para correção ou validação? Você recebe *feedback*?)

E3:” Recebo sim, as pessoas que eu trabalho, os alunos”.
E10:” Até o momento não recebi nenhum, dessa forma não sei como está sendo o meu trabalho aos olhos da gestora”.
E9:” Ainda não”
EG2:” A gente pega esses resultados e entrega pra gestora né, e ela repassa para a mantenedora e eles tem também um sistema agora, esse sistema é utilizado e ele é cruzado né. Porque ela tem acesso e também os gestores maiores tem acesso”. “Sempre, quando mudam é repassado”.

Fonte: Autora (2019)

Em relação ao *feedback*, foi analisado a sua inexistência do mesmo. As informações são restritas, não sendo repassadas para a equipe, nem mesmo os resultados obtidos pela organização. De acordo com o exposto pelo E10:” Até o momento não recebi nenhum” e E9:” Ainda não”. Também foi apontada a falta de um parecer sobre o desempenho dos colaboradores. Concluindo-se como a falta de conhecimento por parte dos gestores sobre a importância do feedback de forma contínua.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou, através de um estudo de caso, coletar informações *in loco* necessárias para a avaliação do atual modelo de gestão de uma clínica-escola composta por diferentes departamentos, com colaboradores em diversas áreas do setor da saúde, localizada em São Luís – MA. Para análise da gestão organizacional buscou-se fundamento na administração no setor de saúde tendo em vista a especificidade do objeto de estudo, utilizando estas informações administrativas como instrumento para implementação dos processos da administração estratégica.

Com a observação e a indagação do problema desta pesquisa que questionou de que forma o processo de administrar estrategicamente pode influenciar na gestão da clínica-escola? Identificou-se que o processo de implementação da administração estratégica proporciona sistematização para tomada de decisão, assim como clarificação do conhecimento sobre a organização proporcionando eficácia na qualidade do atendimento aos clientes e eficiência na produtividade, possibilitando à organização um diferencial competitivo.

Portanto através da análise das informações adquiridas com a aplicação da pesquisa entre os funcionários, que, apesar de não ser seguido um modelo formal de administração estratégica, é notória a sua existência e sua influência na gestão da clínica-escola, porém, por ser uma organização multifacetada, torna-se necessário a criação e implementação de maneira

a seguir os processos da administração estratégica, por esta metodologia olhar além das questões institucionais e financeiras, e ainda desenvolver um modelo que guie a gestão de maneira mais assertiva na tomada de decisão, potencializando os processos, motivando os colaboradores e capacitando a melhor avaliação do ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. B. HESTERLY, William. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**.3. ed. São Paulo: Prentice Hall.2011.

BULGACOV, Sergio. SOUZA, Queila Regina. PROHMANN, José Ivan de Paula. COSER, Claudia. BARANIUK, James. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

BURMESTER, Haino. **Gestão da qualidade hospitalar**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. CAMPOS, Rosana Teresa Onocko. **Gestão em saúde**. Disponível em: <http://www.stes.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/gessau.html>. Acesso em: 16 de Setembro de 2018.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil,2010.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**.2. Ed. São Paulo: Futura, 1997.

FERREIRA, Reinaldo. **Como criar o planejamento estratégico da clínica para o ano novo**. 2017. Disponível em: <<HTTPS://gestaodaclinica.com.br.html>>. Acesso em: 13 de novembro de 2018.

GALVÃO, Jarbas. **O segmento de saúde para o desenvolvimento regional no município de Blumenau-SC: A participação do hospital de Santa Isabel**. Universidade Regional de Blumenau, 2003.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006

JUNIOR, Garibaldi Dantas Gurgel; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais**. Ciência & Saúde Coletiva. 2002. Scielo Public.

LISBOA, Teresinha Covas. **Organização estrutural e funcional de um hospital**. Curitiba. Inter Saberes: 2016, 1ºed.

KAPLAN, Robert S.; NORTON. David P. **Organização orientada para a estratégia The Strategy-Focused Organization: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LUMPKIN, Dess; MCNAMARA, Eisner. **Administração estratégica: criando vantagens competitivas**. 7. ed. Altas Books, 2016.

MARKONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8ºed. São Paulo. Atlas, 2018.

MINAYO, MC. De S.(Org) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes. 2003.

MINTZBERG, Henry. **Toward healthier hospitals**.Health Care Management Review.Gaithersburg v.4.n.22. p.9-18. 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro da empresa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALU, Enio Jorge. **Administração Hospitalar**. São Paulo: Manole, 2003.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2015.

STADLER, Adriano.PAMPOLINI, CláudiaPatricia G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba. InterSaberes, 2014.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de hotelaria hospitalar: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade, tecnologia de informação**. 4. ed. Atlas, 2009.

VANIN, Jorge Alexandre.FILHO, Nestor Alberto R. **Administração estratégica**. Curitiba. InterSaberes, 2013.