

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

***GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA UNIDADE PRIVADA DE SAÚDE:
A PERSPETIVA DO BALANCED SCORECARD***

JOANA FILIPA DE MATOS LOPES

Relatório de Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Pinto

Professor Doutor Francisco Serra

Dezembro 2015

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

***GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA UNIDADE PRIVADA DE SAÚDE:
A PERSPETIVA DO BALANCED SCORECARD***

JOANA FILIPA DE MATOS LOPES

Relatório de Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Pinto

Professor Doutor Francisco Serra

Dezembro 2015

**GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA UNIDADE PRIVADA DE SAÚDE: A
PERSPETIVA DO BALANCED SCORECARD**

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Joana Filipa de Matos Lopes

.....

(assinatura)

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Joana Filipa de Matos Lopes).

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

RESUMO

O problema prático deste projeto consiste na definição de uma estratégia que incorpore a complexidade de um hospital privado e os obstáculos externos.

O principal objetivo foi analisar a realidade do hospital, e elaborar um modelo de Balanced Scorecard que contribua para um plano estratégico da organização. É de referir que os três objetivos específicos foram: análise, alinhamento e monitorização da estratégia da empresa.

Na revisão da literatura foram analisadas teorias de gestão - corrente e estratégica - e Balanced Scorecard, de forma a obter um maior conhecimento sobre estas teorias e saber aplica-las. Foi demonstrado ainda o valor deste modelo na gestão estratégica, devido ao alinhar dos objetivos estratégicos e monitorização de resultados, através de indicadores, metas e iniciativas.

De modo a compreender a empresa mais profundamente foram realizadas análises da cadeia de valor, do ambiente externo político, económico, social e tecnológico, das partes envolvidas na empresa, da concorrência e das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Estas análises são essenciais para a definição dos fatores críticos de sucesso, missão, visão e valores e proposição de valor, que são alinhados com os temas estratégicos, facilitando a execução da estratégia.

A problemática do projeto ficou resolvida através de uma análise exigente da organização e da aplicação consciente das metodologias selecionadas. Sendo que a complexidade interna e o ambiente externo foram considerados em grande valor neste projeto.

As conclusões obtidas conduziram a uma estratégia realista e exequível enquanto é capaz de promover a inovação e ambição. Ficou visível a importância do Balanced Scorecard para a sua execução e monitorização, e ligação com a gestão corrente da empresa.

Palavras-chave: Alinhamento, Análise, Balanced Scorecard, Gestão Estratégica, Monitorização, Temas Estratégicos.

ABSTRACT

The practical problem of this project consists of the definition of a strategy that embodies both the complexity of a private hospital and its external obstacles.

The main purpose was the analysis of the reality of the hospital and the carrying out of a Balanced Scorecard model that may contribute to a strategic planning of the corporation. The three specific purposes were: analysis, alignment and monitoring of the company's strategy.

In the literature review theories of current management, strategic management, Balanced Scorecard were analysed, so that a major knowledge on these theories and how to apply them was possible. It was still proved the value that this model has at the strategic management, due to the strategic objectives and monitoring of results through indicators, targets and initiatives.

For a better and deeper understanding of the company, the chain-value, the political, economic, social and technological external environment, the stakeholders, the competition and the strengths, weaknesses, opportunities and threats were analysed. These analyses are essential to the definition of the critical factors of success, mission, vision and values and value proposition which are lined up the strategic themes of Balanced Scorecard, facilitating the implementation of the strategy.

The practical problem of the project was solved by a demanding analysis of the corporation and the conscious application of the selected methodologies. The internal complexity and the external environment were highly considered in this project.

The resulting conclusion led to a realistic and enforceable strategy since it is able to promote innovation and ambition. It was visible the importance of the Balanced Scorecard to its carrying out and monitoring, as well as to the connection with the current management of the corporation.

Keywords: Alignment, Analysis, Balanced Scorecard, Monitoring, Strategic Management, Strategic Themes.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Tópico do Projeto	1
1.2 Problemática	1
1.3 Objetivos do Projeto	2
1.4 Limites do Projeto	3
1.5 Organização do trabalho	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
3. METODOLOGIAS	16
4. CASO DE ESTUDO	20
4.1. Apresentação	20
4.2 Aplicação das metodologias	23
4.2.1 Definição da estratégia	23
4.2.2 Execução da estratégia	51
5. CONCLUSÃO	58
6. REFERÊNCIAS	60
7. ANEXOS	63
Anexo 1 - Informação financeira	63
Anexo 2 – Questionário de satisfação dos utentes no serviço de ambulatório	64
Anexo 3 – Questionário de satisfação dos utentes no serviço de Unidade Cirúrgica	67
Anexo 4 – Questionário de satisfação dos funcionários	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1- Ciclo de Henry Fayol	5
Figura 2.2 - Aglomeração	6
Figura 2.3 - Concentração.....	6
Figura 2.4 - Processos da estratégia	8
Figura 2.5 – Iniciativas, indicadores, metas e objetivos de Kaplan e Norton.....	12
Figura 4.1 - Cálculo da amostra	24
Figura 4.2 - Idade/ambulatório.....	24
Figura 4. 3 - Sexo/ambulatório	25
Figura 4.4 - Espera vs Satisfação geral.....	25
Figura 4.5 - Idade/Unidade Internamento.....	26
Figura 4.6 - Sexo/Unidade Internamento	26
Figura 4.7 - Alimentação vs Satisfação geral	27
Figura 4.8 - Idade Funcionários	27
Figura 4.9 - Sexo Funcionários	27
Figura 4.10 - Prioridades funcionários	28
Figura 4.11 - Cadeia de Valor	29
Figura 4.12 - Stakeholders	34
Figura 4.13 - PEST.....	38
Figura 4.14 - SWOT.....	43
Figura 4.15 – Mapa Estratégico.....	48
Figura 4.16 – Corporate Scorecard.....	51
Figura 4.17 – Mapa de iniciativas.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS

ARS – Administração Regional da Saúde

BSC – Balanced Scorecard

ERS – Entidade Reguladora da Saúde

INE – Instituto Nacional de Estatística

MCDT's – Meios complementares de diagnóstico e terapêutica

PEST – Political, Economic, Social and Technological (Análise do meio externo político, económico, social e tecnológico)

RH – Recursos Humanos

SNS – Sistema Nacional de Saúde

Swot – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças)

USF – Unidade de Saúde Familiar

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tópico do Projeto

Um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) constata que, entre 2002 e 2013, houve um aumento de treze hospitais privados em Portugal e que os serviços de urgência, internamento, consulta externa e meios complementares de diagnóstico e terapêutica (MCDT's) nestas organizações evoluíram. (Instituto Nacional de Estatística, 2015, p.1). Como gestora, com gosto particular pela saúde, é de todo o meu interesse contribuir para a gestão de um hospital privado. Esta entidade solicitou anonimato, pelo que o seu nome não poderá ser mencionado ao longo do presente projeto, assim como as informações serão encobertas através de valores percentuais, com o objetivo de a preservar.

Relacionando isto com a teoria de Michael Porter (1987), que afirma que a vantagem competitiva de uma empresa está na sua estratégia - lucros superiores à média do mercado - o principal tópico deste projeto é a gestão estratégica aplicada numa entidade hospitalar privada. Traçar um plano consistente que permita alinhar as operações com prioridades estratégicas, suportado na missão, visão e valores.

1.2 Problemática

A carência de um plano estratégico formal no hospital constitui o problema de partida deste projeto, sendo que dificulta a delegação de tarefas, a precaução com o longo prazo, a monitorização de resultados e ainda a tomada de decisão que mantenha o alinhamento da organização.

A estratégia é fundamental no relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas na organização) e na gestão das capacidades e recursos necessários para a concretização dos objetivos. Permitindo esclarecer as seguintes questões:

- Para quem produzir? – Clientes alvo;
- O que produzir? – Necessidades a satisfazer;
- Como produzir? – Competências de distinção. (Teixeira, S., 2011, p. 36)

A complexidade do mercado da saúde, devida à grande diversidade de serviços, complica a clarificação destas questões. O “Modelo de Competitividade” de Michael

Porter (1987) complementado pela “Teoria do Negócio” de Peter Drucker (1994) nomeiam e caracterizam as forças competitivas agentes do setor da saúde. Confirmando se a estratégia utilizada pelas instituições de saúde contribui para vantagens competitivas e se esclarecem as questões referidas.

O problema prático deste projeto não se limita à necessidade de um plano estratégico. Trata-se de encontrar uma solução estratégica que integre a gestão da complexidade da organização, a forte concorrência e as barreiras externas encontradas no mercado, aproveitando ainda as oportunidades oferecidas.

1.3 Objetivos do Projeto

O objetivo geral deste projeto é analisar a realidade do hospital e, à luz dos conceitos, metodologias, instrumentos e práticas da gestão estratégica, construir um modelo de referência (Balanced Scorecard) e a sua correta implementação.

Em complemento do objetivo geral definiram-se também três objetivos específicos, e que são:

- Análise estratégica - Incentivar a uma constante análise não só da organização interna, mas como de todo o meio envolvente, de modo a definir pontos estratégicos;
- Alinhar a estratégia- Relevar a importância de alinhar os temas estratégicos com a missão, visão e valores para obter um plano estratégico consensual e uma proposição de valor forte;
- Monitorização da estratégia- Mostrar que pela ferramenta Balanced Scorecard (BSC) é possível fazer uma monitorização dos resultados através de indicadores, metas e iniciativas para a gestão estratégica e relacionar com a gestão corrente, de modo a detetar eventuais problemas e incentivar o crescimento contínuo.

1.4 Limites do Projeto

A complexidade da organização, derivada das diversas áreas de produção existentes, tende a dificultar a criação de uma estratégia competitiva efetivamente operacional e sustentável para toda a produção.

A existência de diversas teorias e o aparecimento constante de novos estudos sobre o tema, juntamente com a frequente alteração das necessidades do mercado de saúde, poderá dificultar a tarefa de seleção, compilação e tratamento de dados e a organização de informação.

1.5 Organização do trabalho

Este trabalho será constituído por estudos de gestão e estratégia, e a sua implicação na gestão hospitalar.

O BSC será referido como uma ferramenta de grande importância para a prática da gestão estratégica, tendo em conta as vantagens competitivas que pode trazer para uma instituição de saúde.

No capítulo dois, Revisão da literatura, são referenciadas e comentadas criticamente diversas teorias e conhecimentos sobre gestão, gestão estratégica e a ferramenta BSC, relevantes para a realização do projeto.

No capítulo três, Metodologias, estão indicadas as ferramentas que serão utilizadas para a definição da estratégia.

No quarto capítulo, Caso de estudo, é feita a apresentação da empresa, onde estão informações sobre os seus serviços, capital humano e capital financeiro, e ainda a aplicação das metodologias, onde é feita a definição – aplicação das metodologias - e execução da estratégia – Corporate Scorecard.

Por último, o quinto capítulo refere-se às conclusões obtidas neste estudo. Resumo dos principais resultados obtidos, referenciação dos limites encontrados durante a execução do trabalho e parecer sobre o trabalho de continuidade que pode ser feito.

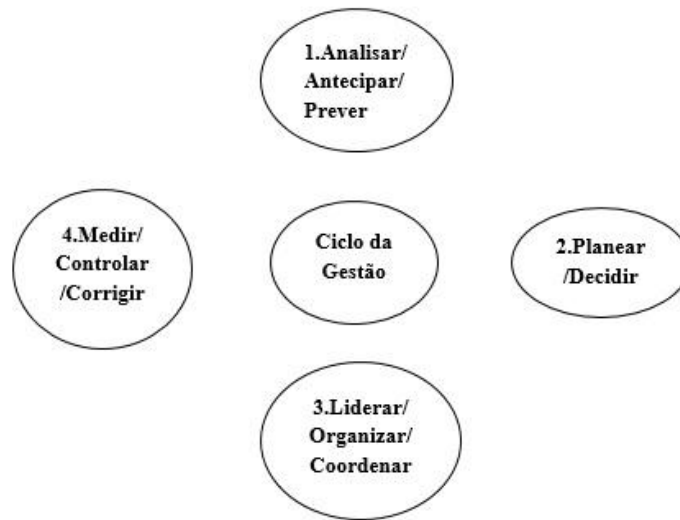
2. REVISÃO DA LITERATURA

Pryor e Taneja referem que o autor francês Henry Fayol defende, na sua obra *Administration Industrielle et Generale* publicada em 1916, que a gestão tem catorze princípios, flexíveis e adaptáveis à realidade de qualquer organização:

- Divisão do trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais para o interesse geral;
- Remuneração;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade da posse de pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipa.

E ainda que para Fayol as principais funções do gestor são analisar o ambiente externo e interno de modo a antecipar e prever situações, planear e decidir, liderar, organizar e coordenar, medir, controlar e corrigir. (Pryor, M.G., e Taneja, S., 2010, p. 490-493)

Figura 2.1- Ciclo de Henry Fayol



Complementando os princípios de Fayol, Robert Katz (1974) assume como principais competências:

- Técnica – Especificidade e técnica;
- Humana – Boa liderança;
- Concetual - Visão periférica.

Integrado nestas competências, um gestor deve considerar as duas vertentes da gestão: corrente e estratégica. A gestão corrente ocupa-se das decisões diárias, origina resultados de curto prazo. A estratégica foca-se nas decisões de médio/longo prazo e afeta toda a organização devido às grandes alterações que provoca. (Teixeira, S., 2011, p. 9)

Levy, menciona que a teoria do caos de Lorenz (1963) – estudo da complexidade, não-linearidade e dinâmica - possui uma grande relação com a gestão estratégica. Uma organização é um sistema bastante complexo tendo em conta a sua imprevisibilidade. Ao ocorrer algum desequilíbrio num agente haverá alterações no ciclo regular da gestão, sendo de grande importância gerar novas decisões estratégicas. (Levy, D., 1994, p. 168-170)

Complementando a teoria dos ciclos, o artigo publicado no Strategic Management Journal, Aviad Pe'er, Ilan Vertinsky e Thomas Keil (2014) referem que a sobrevivência no mercado deve estar em sintonia com o custo potencial de crescimento rápido. Estando este dependente de fatores externos como o número de população, economia e concorrência. Observa-se uma relação curvilínea entre a taxa de crescimento e o fracasso,

pois numa localidade mais populosa e com mais concorrência obter crescimento torna-se mais difícil. (Pe'er, A, Vertinsky, I e Keil, T, 2014)

Figura 2.2 - Aglomeração

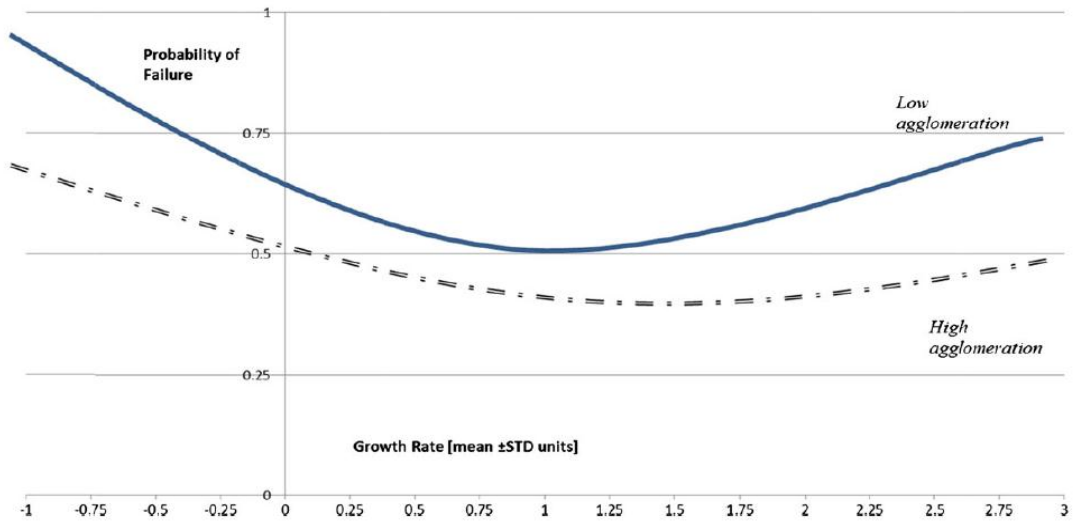
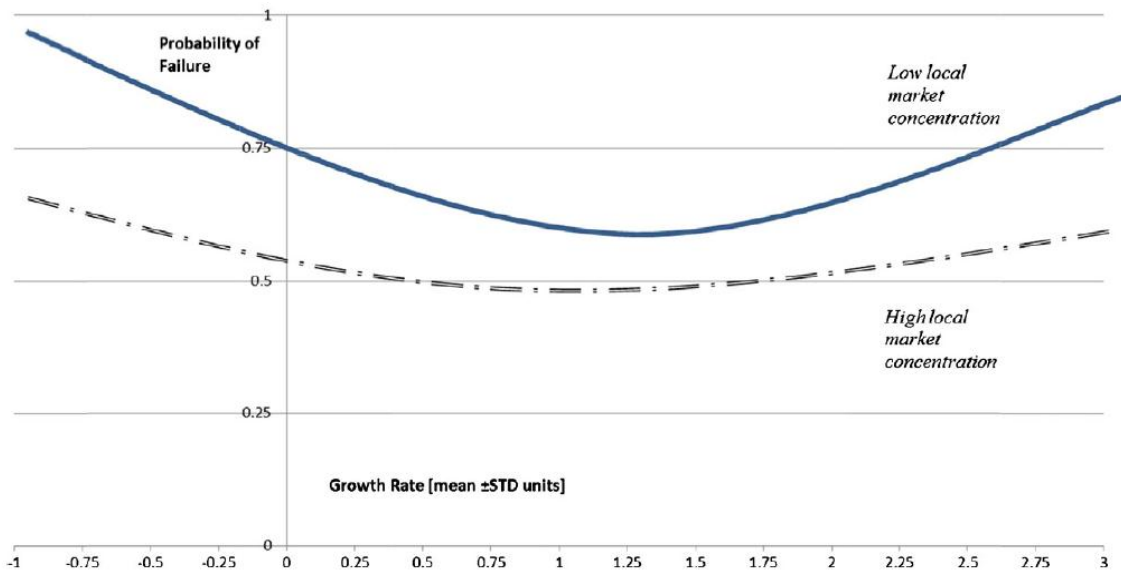


Figura 2.3 - Concentração



Considerando esta dificuldade, e segundo Hsing-Er Lin, Edward F. McDonough III, Shu-Jou Lin, e Carol Yeh-Yun Lin (2012), para obter sucesso é imperativo que uma organização aposte em várias formas de inovação e crescimento. Investigadores referem o conceito de *ambidexterity* – capacidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo – como um bom auxílio. Relacionando este termo às organizações, entende-se como a aptidão de investir na inovação radical e na inovação incremental ao mesmo tempo. Uma empresa deverá ser capaz de desenvolver atividades de grande dimensão competitiva ao mesmo tempo que desenvolve atividades que tendencialmente conduzam ao crescimento.

É na construção destas atividades que entra a gestão estratégica. Uma disciplina recente que tem origens na década de 1960, começou por ser estudada por Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971) e mostrou-se um elemento fulcral para a gestão. (Guerras-Martína, L. A., Madhokb, A. e Montoro-Sánchezc, A., 2014, p. 69)

Posteriormente, Henry Mintzberg (1987), refere em “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy” a estratégia de cinco diferentes modos:

- Plano - Caminho da organização;
- Tática- Defesa da concorrência;
- Padrão- Ação e comportamento;
- Posição- Contexto geral e nicho das organizações;
- Perspetiva- Intenção e comportamento num contexto coletivo. (Mintzberg, H., 1987, p. 11-17)

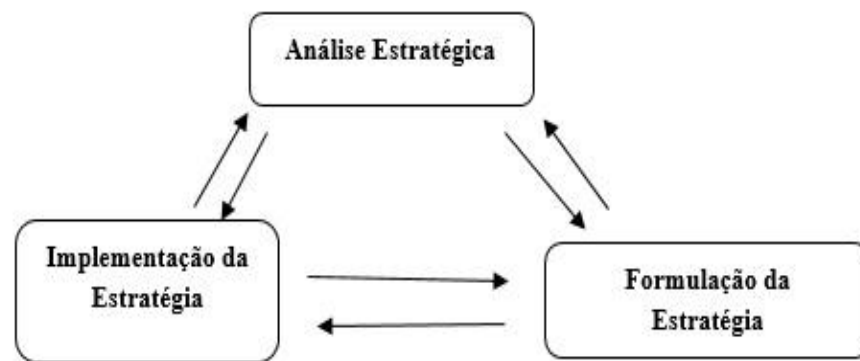
Assim sendo, Mintzberg afirma em “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies” que definir a organização é uma função muito relevante, pois não basta obter atenção dos colaboradores. É fulcral dar um significado estratégico da instituição junto deles e dos concorrentes, diminuindo as incertezas e aumentando a consistência na organização, ao explorar oportunidades, aptidões e conhecimentos. (Mintzberg, H., 1987, p. 25-29)

A existência de várias teorias diferentes de investigadores de diversas áreas provocou uma união entre todas as características relevantes de cada teoria. Alguns investigadores focaram-se nas fraquezas e nas forças - nível microeconómico - enquanto outros estudaram o sucesso através das ameaças e das oportunidades - nível macroeconómico. A realidade encontra-se na relação entre estes níveis, que durante a sua história se foram

aproximando e definindo a evolução da estratégia. (Guerras-Martína, L. A., Madhokb, A. e Montoro-Sánchez, A., 2014, p. 70-71)

As fases da estratégia são análise, formulação e implementação, mas é referenciado que a separação entre estas três fases cada vez é menor e que a ordem nem sempre é a mesma, devido à aproximação do pensamento estratégico que relaciona todas as fases entre si. (Teixeira, S., 2011, p. 15)

Figura 2.4 - Processos da estratégia



É nas decisões estratégicas que se apoiam as decisões sobre atividades e produção desenvolvidas, eficiência e nicho de mercado a investir. Este tipo de decisões são caracterizadas por interdependência sistémica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa, conflito e senso crítico. (Teixeira, S., 2011, p. 5-9)

Estas características permitem identificar quatro atributos da gestão estratégica: abrangência na organização, diversidade de stakeholders, conjugação das perspetivas de curto e longo prazo e coerência entre eficácia e eficiência. (Teixeira, S., 2011, p. 17-19)

Michael Porter (1979) afirma que, geralmente, as condições do mercado são o fator principal que restringe as organizações na vantagem competitiva que obtêm. Mas, através das suas próprias estratégias é possível influenciar as cinco forças competitivas - mercado, rivalidade entre empresas, ameaças de novas entradas, poder negocial dos fornecedores e dos clientes, ameaças de aparecimento de produtos ou serviços substitutos. (<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, acessado em 08/12/2015)

Para superar estas forças exteriores, Porter define como estratégias genéricas a liderança pelo custo, diferenciação e foco, que se definem pela fonte da vantagem competitiva e pela amplitude do mercado. A liderança pelo custo caracteriza-se pela eficiência produtiva, obter o máximo de produção com o mínimo de recursos, diminuindo o preço final. Estratégia de diferenciação define-se pela forma como convence os clientes de que os seus produtos e/ou serviços lhes proporcionarão uma maior satisfação do que os concorrentes através da forma de fabrico ou criando um entendimento no consumidor de maior qualidade. Foco é uma estratégia que tem como missão satisfazer as necessidades particulares de um segmento de mercado tendo como apoio a perceção de que cada nicho de mercado tem características e necessidades próprias, através da liderança por custos ou pela diferenciação. (<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, acedido em 08/12/2015)

Em 1996, foi gerado por Adam Brandenburger e Harborne Stuart Jr. o novo conceito de gestão estratégica “Value-based Business Strategy” (VCM) que veio gerar um novo modelo de competitividade baseado na captura de valor. Dedicar-se ao conceito de cooperação entre partes, ou seja, o valor é partilhado entre as partes que se delimitam entre si. O valor que cada uma pode alcançar dentro do grupo é limitado pelo valor que pode acrescentar às partes exteriores a esse grupo. (Brandenburger, A.M. e Jr, H.W.S., 1996, p. 7-18) Difere da teoria de Porter no facto de que, segundo este, as oportunidades de uma empresa dependem do poder que o exterior representa, enquanto o VCM defende que o importante é o ganho de vantagem equilibrado entre a empresa e stakeholders e a diferenciação que faz entre o valor obtido pelas partes nas operações e o valor conveniente para cada uma. (Ryall, M. D., 2013, p. 80-85)

Tendo por base Peter Drucker (1994), “A Teoria do Negócio” é da maior relevância para a definição de uma estratégia e criação de valor. Acredita que a origem das organizações está nas suposições sobre o que é feito, como é o seu comportamento, a sua estrutura e o seu funcionamento, como criam valor e como se financiam. Nesta teoria, é proposto que as suposições são os pilares da gestão moderna, argumentando que estas são a filosofia do negócio e a hipótese fundamental da empresa, o que vai exigir bastante acompanhamento da parte dos gestores. (<http://druckersociety.at/repository/scientific/Daly.pdf>, p. 1, acedido em 07/11/2014)

Nos anos de 1990, Kaplan e Norton criaram a ferramenta de gestão Balanced Scorecard tendo como suporte que as suposições permitem que a empresa se vá ajustando interna e externamente. Afirmam ainda que "as organizações precisam da capacidade de

aprendizagem em duas fases, a aprendizagem que ocorre quando os gestores se questionam sobre as suas hipóteses e posteriormente a reflexão sobre se a teoria segundo a qual eles estavam a atuar ainda é consistente com as correntes evidências, observações e experiências." (Kaplan e Norton, 1999, citado em <http://druckersociety.at/repository/scientific/Daly.pdf>, p. 11, acessado em 07/11/2014)

Kaplan e Norton, professores na Harvard Business School, geraram o BSC em 1992 com o objetivo de estudar o desempenho de empresas em que os seus ativos intangíveis (capital humano, processos, conhecimento) tiveram um papel fundamental para a criação de valor na empresa, e por isso estes devem ser monitorizados e avaliados. (Kaplan, 2010, p.3)

Criando soluções para diferentes problemáticas, o BSC caracterizava-se como foco central da performance, mostrando nitidamente para onde estavam a ser canalizados os esforços de melhoria de cada instituição, transmitindo prioridades aos gestores, colaboradores e acionistas. Deste modo, começou a ter uma vertente imprescindível no processo de planeamento da estratégia, desviando as atenções do orçamento anual que por muitos anos foi a ferramenta principal para planear e orientar os negócios. Ainda nos anos noventa, este modelo estava a ser utilizado como instrumento de gestão estratégica. (Pinto, F., 2009, p. 52-53)

Referenciam que a competição promove alterações nas organizações baseadas na obtenção de conhecimento e na capacidade de investir nos ativos intangíveis, tendo em conta que a gestão não se pode basear apenas nos ativos tangíveis. (Kaplan, 2007, p.150)

O BSC tem como filosofia a visão global da estratégia das empresas, tendo como pilares quatro perspetivas:

- Financeira – Transmite o modo como a empresa é vista pelos acionistas. Esta perspetiva traduz se a estratégia da empresa, a sua implementação e execução estão a aumentar a rentabilidade, valor, crescimento e valor para os acionistas.
- Clientes – Nesta perspetiva deve estar identificado o modo como devemos ser vistos pelos clientes. O BSC permite considerar as principais exigências dos clientes: tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo.
- Processos internos – Esta perspetiva pretende traduzir os processos em que deve haver excelência. Qualquer organização depende de processos, decisões e ações, e para criar valor diferenciado aos clientes é necessário que os processos internos sejam de excelência. Processos que tenham impacto na satisfação do cliente, como

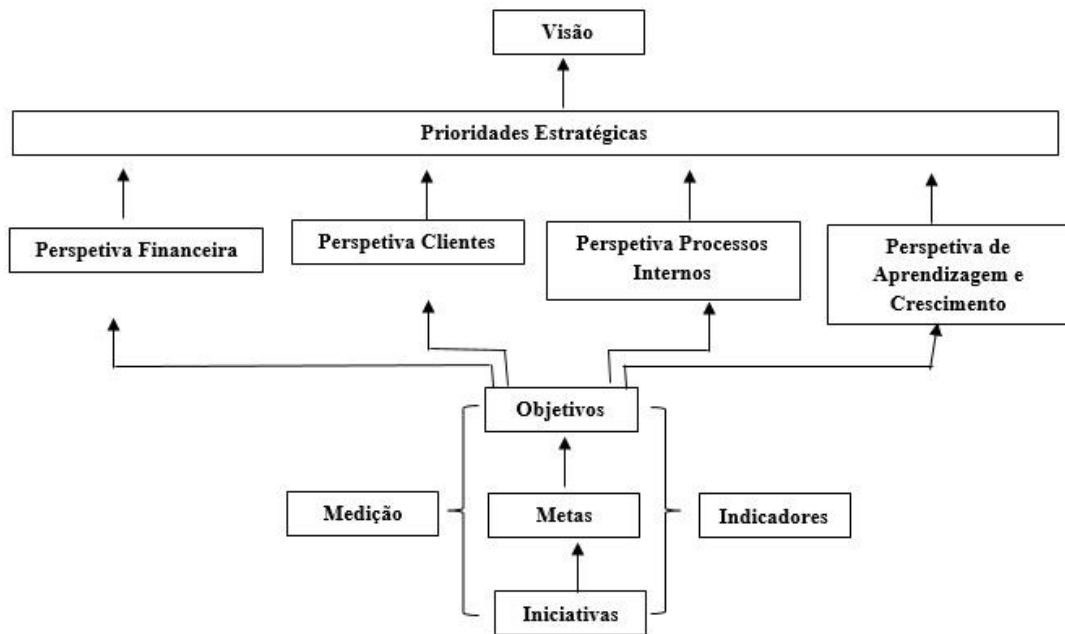
os fatores tempo de ciclo, qualidade, profissionalismo e produtividade, de modo a criar vantagem competitiva e manter a liderança no mercado.

- Aprendizagem e crescimento – Visa definir como é possível desenvolver capacidades de mudança e crescimento que permitam a concretização da visão, tem como pilares o capital humano, organizacional e de informação e organizacional e situa-se na base do modelo, de forma a aumentar o impacto das outras perspetivas. (Kaplan e Norton, 1992, p. 73-77):

Rohm e Jalili (2013), investigadores e associados do Instituto Balanced Scorecard, mencionam no artigo do “Align the Organization: People, Purpose & Performance” que criar alinhamento numa empresa é promover conhecimento da visão, missão e valores em toda a organização, de modo a que os funcionários relacionem as funções diárias com os objetivos estratégicos. Bom alinhamento surge quando a estratégia leva a uma ação estratégica e posteriormente a uma ação operacional. O BSC pode ser utilizado para alinhar qualquer tipo de organização, unindo-a entre objetivos, estratégia e atividades. Afirmam ainda que os BSC atuais, diferem dos primários em que o foco era somente o desempenho. Atualmente permitem desenvolver uma gestão complexa, devido ao alinhamento - considerando a estratégia, a integração dos colaboradores e a relevância dos resultados considerando as metas em causa para cada objetivo. (http://www.balancedscorecardaustralia.com/_files/f/20468/Align%20the%20Organisation.pdf, acedido em 16/01/2015)

Francisco Pinto, reproduz Kaplan e Norton definindo objetivo como a descrição clara daquilo que tem que fazer bem tendo em mente a estratégia. Meta é então, o resultado de performance que se ambiciona e dá significado aos resultados que são lidos através de indicadores, que são *standards* utilizados para medir e transmitir a performance, tendo em conta as metas. As ações, atividades, programas e projetos que as empresas desenvolvem para atingir estas metas são as iniciativas. (Pinto, F., 2009, p. 66)

Figura 2.5 – Iniciativas, indicadores, metas e objetivos de Kaplan e Norton



Kaplan e Norton (2007, p.153-158) referem no artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (1996) as vantagens de utilizar esta ferramenta na gestão estratégica:

- Traduzir a visão – A visão de uma empresa só será compreendida por todos os colaboradores após a sua tradução para objetivos e indicadores. O BSC faz a tradução da visão e estratégias de longo prazo, consensualizadas pelo topo, em metas operacionais compreensíveis e executáveis;
- Comunicar e articular – Comunicar a estratégia definida pelo topo a toda a organização enquanto esta é relacionada com os objetivos departamentais e individuais, permite alinhar os objetivos departamentais com essa estratégia, tendo conhecimento da existência de incentivos e reconhecimentos relacionados ao bom desempenho;
- Planeamento – Caracteriza-se como a integração do plano de negócios com o orçamento anual. Auxilia a coordenar e financiar iniciativas direcionadas para objetivos a médio/longo prazo, pois os gestores baseiam-se nas metas e indicadores para disponibilizar recursos;

- Feedback e aprendizagem – Capacidade de criar uma aprendizagem que permita rever e alterar estratégias, baseadas no desempenho. O BSC é um utensílio de articulação das metas financeiras de curto prazo definidas no orçamento, departamentais e individuais, com as iniciativas concretizadas nas outras três perspetivas.

Com o intuito de guia, Kaplan e Norton (2004, p. 9) criam o mapa estratégico que mostra visualmente as relações de causa e efeito entre a estratégia e a própria entidade.

O mapa estratégico permite reunir estratégias e operações de serviços e departamentos de toda a organização. Estes mapas têm como base diversos temas estratégicos, pois trata-se de uma união vertical de objetivos das várias perspetivas, que dividem a estratégia em vários processos de criação de valor podendo fazer a sua gestão global a curto, médio ou longo prazo ou separadamente, de modo a que sejam funcionais de forma lógica. (Kaplan e Norton, 2008, p. 69-72)

Seguindo esta idealização, existem elementos indispensáveis para a construção de um mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004, p. 10-11):

- É importante que haja uma harmonização entre a tensão das questões de curto prazo – controlo de custos e rendibilidade – e os investimentos necessários para melhorar a produtividade com vista a alcançar os objetivos idealizados de crescimento;
- Deve demonstrar em que sentido, a empresa pretende satisfazer os seus clientes de forma melhor que a concorrência, unindo de forma particular o produto/serviço com a sua funcionalidade e imagem que se pretende dar ao segmento, pois o seu agrado representa uma origem de criação de valor sustentável;
- O capital humano gera capital estrutural no sentido em que proporciona aos clientes a perceção de valores que, por conseguinte, gera valor também para a empresa. Os processos internos devem ser o foco tendo em conta que promovem a diferenciação e o aumento da produtividade;
- Devido às diferenças temporais de amadurecimento dos processos internos é preciso ponderação nas ações planeadas, em todas as perspetivas do BSC;
- O alinhamento entre os ativos intangíveis e a estratégia organizacional é fundamental para a valorização dos mesmos e por isso os recursos humanos, estruturais e financeiros têm que estar relacionados.

Mandy M. Cheng e Kerry A. Humphreys (2012) realizaram um estudo que investiga o impacto que as relações causa-efeito do mapa estratégico entre objetivos e indicadores, por perspetiva, têm nas funções do gestor de descodificar a pertinência de informações externas e usá-las para avaliar se a estratégia é propositada. (Cheng, M. M. e Humphreys, K. A., 2012, p. 899)

Concluíram que o BSC tem vastas implicações na tomada de decisão, pois o mapa estratégico possibilita que os gestores formulem uma reprodução cognitiva em que, transversalmente, a informação externa possa ser interpretada e incorporada nas decisões estratégicas. (Cheng, M. M. e Humphreys, K. A., 2012, p. 921)

Os autores Luís Matos e Isabel Ramos (2009, p. 63-64) expõem que Robert Kaplan e Noorein Inamdar realizaram um estudo sobre a implementação do Balanced Scorecard em hospitais e identificaram algumas barreiras:

- Conseguir aprovação para implementação;
- Assegurar o empenho e dedicação da gestão intermédia;
- Valorização da perspetiva de clientes;
- Extensão do BSC pela organização;
- Garantir empenho da implementação;
- Ter e analisar informação numa perspetiva de custo-eficiência;
- Utilização simples e para aprendizagem da ferramenta;

No entanto, neste estudo foram encontrados também benefícios da implementação que fazem face aos obstáculos referidos:

- Estratégias organizacionais clarificadas e consciencializadas;
- Aumento da credibilidade da gestão intermédia perante o topo;
- Modelo de auxílio para a tomada de decisão através das quatro perspetivas;
- Definição de prioridades devido ao facto de identificar, racionalizar e alinhar as iniciativas;
- Relaciona a estratégia com os recursos existentes;
- Responsabilização da gestão, no sentido da ligação o desempenho e a remuneração dos gestores;
- Indução da aprendizagem e da contínua melhoria dos colaboradores e da empresa em si. (Matos e Ramos, 2009 p. 65)

Bisbe e Barrubés (2012) debruçam-se sobre a avaliação e a monitorização de resultados em instituições de saúde. Os autores consideram que a formulação, implementação e avaliação das estratégias são, imprescindíveis para o sucesso, e por isso investigaram de que forma o BSC promove melhorias na estratégia da saúde.

Os autores mencionam que enquanto algumas entidades acreditam que os mapas estratégicos promovem a eficácia da instituição no sentido da escolha de indicadores e metas, fazer a sua avaliação e tomar decisões e ações, outras preferem menos complexidade. O que acontece em organizações em que as relações de causa-efeito entre os objetivos são cíclicas e multidirecionais e que não existe perspetiva ou parte interessada com mais poder que as outras. No caso da integração do mapa estratégico, há que decidir a ordem das perspetivas. Geralmente a ordem (de baixo para cima) é aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes, e financeira, e, por conseguinte, as relações causa-efeito serão nessa direção.

Estes investigadores referem ainda que esta sequência foi dada como indicada nas organizações de saúde, mas atualmente tem havido reações acerca da perspetiva financeira, principalmente nas instituições públicas. Sendo que a perspetiva final demonstra o objetivo final da entidade vários mapas estratégicos têm posicionado as perspetivas e clientes ao mesmo nível, de modo a terem o mesmo peso para a instituição. Outras entidades preferem integrar a quinta perspetiva, missão e propósito. Sendo colocada no final para evidenciar que bons resultados financeiros proporcionam a obtenção dos objetivos finais.

Conclusivamente, o BSC é suficientemente flexível para fazer face à complexidade das organizações de saúde, mostrando-se uma ferramenta importante para guiar a estratégia e fazer a instituição progredir. (Bisbe, J e Barrubés, J. 2012, p. 919-924)

3. METODOLOGIAS

Para a realização deste projeto serão utilizados dados primários – metodologias próprias do BSC - e dados secundários, que já existem na organização.

Informação Interna

A informação relacionada com o hospital será obtida através de documentos já existentes, de reuniões com a administração e com as chefias intermédias.

O conhecimento próprio sobre a instituição também foi um fator de bastante relevo na análise da instituição.

Questionários

Realização de questionários qualitativos para avaliar a satisfação dos utentes e dos colaboradores, de modo a obter informação acerca da qualidade da instituição, como prestadora de serviços de saúde e como entidade empregadora. Esta informação será importante para estabelecer indicadores, metas e iniciativas, sobretudo nas perspetivas de clientes e de aprendizagem/desenvolvimento do BSC.

Cadeia de valor

No artigo editado em 1985 de Porter e Millar, é referido o conceito de cadeia de valor, que Porter iniciou no seu livro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* em 1985, com o intuito de estudar todas as áreas da empresa e o modo de acrescentar valor aos produtos e serviços que oferecem, confrontado com os respetivos custos. Permite identificar as atividades primordiais da empresa que criam valor através de vantagem competitiva sustentável, e auxilia o planeamento da estratégia como guia para obter essa vantagem. Envolve atividades primárias, direcionadas para a produção, e de suporte, relacionadas com a eficácia e eficiência da organização, servindo de apoio. (Porter, M, e Millar, V.,1985, p. 150-151)

Mark Kramer e Michael Porter (2006) iniciaram a teoria da Criação de Valor Compartilhado, considerando que, as empresas têm-se revelado causa de diversas questões sociais, ambientais e económicas. Esta teoria une os valores económicos e as necessidades e expectativas da sociedade, com o objetivo de aumentar a produtividade e alargar o mercado. Este incremento de valor pode ser feito através da redefinição de produtos e mercados, da produtividade obtida, e construção de clusters industriais, onde

empresas semelhantes comunicam e cooperam entre si. (<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, acessido em 14/03/2015)

Análise Stakeholders

No artigo “Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice de Fran Ackermann e Colin Eden” (2010, p. 183), baseado no livro *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* dos mesmos autores (1998), referem quatro tipos de relação entre stakeholders, consoante o poder e o interesse que têm na organização:

- Esforço mínimo – Não necessitam de relações muito próximas, pois são entidades que têm pouco poder e baixo interesse;
- Manter informado – Entidades que necessitam de estar informadas da situação da empresa, sendo que apesar de terem pouco poder têm alto interesse;
- Manter satisfeito – É necessário manter estas entidades satisfeitas com o desempenho da empresa, pois embora tenham pouco interesse têm muito poder;
- Gerir em proximidade – Estas entidades são as mais importantes para o desenvolvimento da empresa, pois têm muito poder e um alto interesse. Daí a necessidade de gerir as relações com proximidade.

As vantagens de uma gestão com base em análise stakeholders são:

- Ter conhecimento das opiniões das partes interessadas mais poderosas e aplicá-las, de modo a ganhar vantagem para estas e ser melhor sucedido;
- A comunicação frequente com as partes permite que compreendam realmente as intenções da empresa e concedam mais apoio;
- Antecipar as reações. (Ackermann, F. e Eden, C., 2010, p. 193-194)

Estudiosos da teoria dos Stakeholders têm alcançado progressos no processo da sua gestão, mas ainda existem lacunas ao estabelecer ações de relação entre esta teoria e a criação de valor partilhado. São questões como "Como as empresas podem criar diferentes tipos de valor para as diferentes partes interessadas?" e "Como [as empresas podem] criar valor simultaneamente para várias partes interessadas?" a base do estudo feito por Caterina Tantaló e Richard L. Priem (2014), onde referem que estas têm sido um entrave para a estratégia. Estes investigadores desenvolveram uma nova teoria para

uma criação de valor mais ampla para todos, onde são analisadas novas formas de criar valor para várias partes interessadas essenciais, simultaneamente, sem retirar valor às outras. (Tantalo, C. e Priem, R., 2014, p. 1-2)

Análise PEST - Fatores Político-legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos

Entende-se como análise PEST o estudo de fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, traçando um mapa de fatores macro ambientais que demonstra a importância das capacidades internas que a organização deve ter para superar as transformações do ambiente externo. (Gupta, A., 2013, p. 35)

Análise da concorrência

De modo a obter vantagem sobre a concorrência e estar preparado para perturbações respondendo às seguintes questões:

- Quem são os concorrentes e qual o seu perfil?
- Quais são os seus pontos fortes e fracos?
- Quais são os seus objetivos?
- Que estratégias seguem e que êxitos alcançam?
- Qual o seu comportamento e reação a movimentos ofensivos? (Teixeira, S., 2011, p. 72)

Análise SWOT

A análise SWOT estuda e relaciona os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) do ambiente interno com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do ambiente externo. (Teixeira, S., 2011, p. 83)

O facto de gestores se descuidarem com esta análise tem um elevado peso no insucesso das organizações, pois a SWOT é uma ferramenta que permite à engenharia organizacional criar de bases estruturais que façam face à dinâmica do ambiente externo. (Oprean, V., 2014, p. 815)

Fatores críticos de sucesso

Apesar de existirem diversas definições de diferentes autores, pode-se definir fatores críticos de sucesso como características, limitadas, que uma empresa deve ter para ter vantagem competitiva no mercado.

Têm origem em:

- Ambiente geral;
- Indústria;
- Posição competitiva;
- Particularidades da empresa. (Teixeira, S., 2011, p. 75-78)

Missão, Valores e Visão

As bases para a construção de um BSC são a missão, a visão e os valores da empresa.

- Missão - Motivo da existência da empresa;
- Valores – Normas éticas por onde a empresa se rege;
- Visão – Aspiração da empresa. (Pinto, F., 2009, p. 56-60)

Proposição de valor

A análise da proposição de valor é de extrema importância para a definição e execução da estratégia para todos os tipos de organização, onde é necessário clarificar aos stakeholders o seu principal propósito. Este propósito pode ser:

- Excelência operacional – Eficiência da produção;
- Liderança no produto/serviço – Inovação e alta qualidade;
- Proximidade com o cliente – Relações com os clientes. (Pinto, F., 2014, p. 61-62)

Balanced Scorecard

Já referidos, o Mapa da Estratégia e o Corporate Scorecard são instrumentos essenciais do Balanced Scorecard para a execução da estratégia, interligando as estratégias e operações de serviços e departamentos da empresa.

4. CASO DE ESTUDO

4.1. Apresentação

Conforme tem sido referido ao longo do trabalho, Robert Wilson (1997) afirma que os hospitais são uma espécie de organização bastante complexa, saturada e exigente nas capacidades técnicas devido às suas diversas finalidades. (Citado por Matos e Ramos, 2009 p. 49)

Em Portugal, geralmente, um hospital tem seis linhas de produção, internamento, urgência, consulta externa, meios complementares de diagnóstico e terapêutica. Por outro lado, um hospital é também um hotel que tem de disponibilizar alimentação cuidada, índices de limpeza e controlo de infeção extremos e segurança das pessoas e bens. (Matos e Ramos, 2009 p. 49)

Bohmer (2011) reconheceu quatro práticas que fazem com que organizações de saúde sejam bem-sucedidas:

- Definir objetivos e os respetivos recursos necessários;
- Relevar design, valores e infraestruturas da entidade;
- Avaliar e monitorizar resultados;
- Avaliar constantemente a prática clínica no âmbito das descobertas científicas. (citado por Bisbe, J e Barrubés, J. 2012, p. 919)

O hospital onde este projeto está integrado dispõe de variados serviços:

- Consulta externa – variedade de especialidades médicas, e, por conseguinte, um corpo clínico e equipamentos bastante especializados, incluindo serviço de enfermagem;
- Atendimento permanente – serviço disponível vinte e quatro horas, com médico, enfermeiro e serviços de análises clínicas e imagiologia.
- Unidade de ambulatório – serviço de endoscopia e colonoscopia constituído por profissionais de alta qualidade e confiança, espaço confortável e seguro, e equipamentos eficazes e inovadores.
- Unidade de internamento – formada com equipamentos de máxima qualidade, tecnologia, design e conforto.

- Unidade cirúrgica – com um corpo clínico de qualidade e diversificado na área cirúrgica, e equipamentos modernos, disponibiliza serviços cirúrgicos programados de alta qualidade e segurança.
- Análises clínicas – são realizados todos os tipos de análises clínicas, desde as de rotina às mais específicas, através de uma empresa de *outsourcing*.
- Imagiologia – também por uma empresa de *outsourcing*, são efetuados todos os tipos de serviços de imagiologia.
- Anatomia patológica – estudos de peças biológicas por clínicas especializadas.
- Medicina Física e de Reabilitação – dispõe de um grupo de profissionais com as máximas habilitações e a melhor tecnologia, gabinetes de consulta, zona de tratamentos, ginásio e salas de tratamentos específicos.
- Serviço ao domicílio – prestação de serviços de saúde aos que necessitam de maior apoio domiciliário.

Existem como serviços de suporte:

- Receção;
- Auxílio de atendimento médico;
- *Call Center* (atendimento telefónico);
- Serviço de Farmácia e Aprovisionamento;
- Departamento de Informática e Manutenção;
- Departamento de Recursos Humanos (RH);
- Departamento Financeiro.

É de salientar ainda que o hospital trabalha com diversas seguradoras de saúde e subsistemas e ainda disponibiliza aos seus utentes um cartão de descontos. Com o intuito de fornecer facilidades e benefícios ao acesso aos serviços de saúde a quem não é beneficiário de nenhuma das duas opções de seguro referidas, alargando os seus préstimos a uma vasta população.

A nível de RH pode-se registar, através de informações do departamento em questão, que a equipa que integra os serviços do hospital é jovem (25-44 anos) e que a maioria dos colaboradores são licenciados ou com a escolaridade do 12º ano. O que demonstra dinamismo e disposição, boas qualificações e vontade de aumentar os seus conhecimentos através de formações. A nível de variação de pessoal, de 2012 para 2013 houve uma

variação de 28%, enquanto que de 2013 para 2014 a variação foi de 32%, o que significa que apesar de saídas de colaboradores, o nível de recrutamento aumentou.

A respeito da estrutura financeira, apurou-se resultados, em índices de crescimento, de 2012 para 2013 e 2013 para 2014.

- Volume de negócios
 - ❖ 2012/2013 – 67%
 - ❖ 2013/2014 – 30%
- Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações
 - ❖ 2012/2013 – 717%
 - ❖ 2013/2014 – 113%
- Total do Ativo
 - ❖ 2012/2013 – 20%
 - ❖ 2013/2014 – 13%
- Total Capital Próprio
 - ❖ 2012/2013 - 103%
 - ❖ 2013/2014 – 46,5%
- Total do Passivo
 - ❖ 2012/2013 – 2%
 - ❖ 2013/2014 – 6%
- Resultado Líquido Exercício
 - ❖ 2012/2013 – 118%
 - ❖ 2013/2014 – 557%

Com esta informação pode-se concluir que a empresa tem tido um crescimento positivo, sendo que as grandes variações significam a passagem de valores negativos para positivos, sendo que atualmente está a atingir a sua estabilidade e rentabilidade.

Em anexo encontra-se outras informações financeiras que fortalecem esta ideia de crescimento financeiro.

4.2 Aplicação das metodologias

4.2.1 Definição da estratégia

Questionários

Para os utentes foram efetuados dois questionários, ambulatório e internamento. Foram realizados a partir de documentos já existentes no hospital e por ideias recolhidas de dois inquéritos dos artigos “Construction of a questionnaire measuring outpatients opinion of quality of hospital consultation departments” de 2004, elaborado por Isabelle Gasquet, Sylvie Villeminot, Carla Estaquio, Pierre Durieux, Philippe Ravaud e Bruno Falissard, e “Measuring customer service in a private hospital” de 2014, elaborado por Christo Bisschoff e Hannes Clapton.

O questionário para os funcionários foi elaborado com base no artigo “Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers” de 2012, de Helena Martins e Teresa Proença.

De modo a certificar a adequação dos mesmos, foi executado um pré-teste para os três questionários, inquirindo pessoalmente quinze utentes para o inquérito de ambulatório, distribuídos entre as várias classes, idades e serviços a que se dirigiram, cinco para o de internamento também diversificados pela faixa etária e cirurgias efetuadas, e quinze funcionários repartidos entre chefes de departamento e outros funcionários.

A opinião geral, tanto dos utentes como dos funcionários, foi que os questionários eram simples, diretos e de curta extensão. Assim sendo, apenas foram alteradas algumas palavras e adicionado um campo de avaliação (técnicos de ortóptica) que não foi incluído por lapso.

Com esta atividade foi possível concluir que estes inquéritos serão importantes para a concretização da cadeia de valor e do mapa estratégico, a nível da compreensão do valor criado pelo hospital e da escolha dos objetivos e todos os outros parâmetros. Foi importante também para a realização das análises SWOT - avaliação interna – Stakeholders - utentes e funcionários são grandes partes interessadas - e também na PEST pois através das respostas obtidas é possível ter uma noção da influência dos fatores externos atuais.

Seguidamente, os questionários foram postos em prática a 120 utentes, cem de ambulatório e vinte da unidade cirúrgica. Este valor foi calculado através da obtenção do valor de fichas de utentes existentes, 62273, posteriormente foi retirado a este valor 30%,

devido a fichas *outliers*, ficando assim um universo de 43591 utentes. Foi utilizado erro amostral de 7,5% e nível de confiança de 90%.

A fórmula utilizada foi:

Figura 4.1 - Cálculo da amostra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde: n - amostra calculada; N – população; Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança; p - verdadeira probabilidade do evento; e - erro amostral

Pode-se verificar nos questionários de ambulatório, que a média do tempo de espera ficou em 1.24, sendo 1 considerado como “aceitável” e o 3 como “inaceitável”, o que significa que em média a amostra estudada considera que o tempo de espera não é demasiado longo. Nas outras questões, estudou-se a satisfação em relação ao espaço, aos equipamentos, à informação dada, e à simpatia, respeito e profissionalismo dos profissionais nos vários serviços. Os resultados classificam-se entre “1 - Nada satisfeito”, “2 – Pouco satisfeito”, “3 – Satisfeito”, “4-Muito Satisfeito” e “5 -Totalmente Satisfeito”, a média obtida ficou, em todas, acima do 4, sendo o mais baixo 4.21 na facilidade do atendimento telefónico e o mais alto 4.84 no profissionalismo dos exames de endoscopia. Apesar disto, constatou-se desvios-padrão acima dos 0.5, o que demonstra que as respostas não foram totalmente consensuais, pois existem valores abaixo da média que necessitam de ser melhorados.

Figura 4.2 - Idade/ambulatório

Statistics

Idade

N	Valid	97
	Missing	3
Mean		50,51
Mode		40
Minimum		20
Maximum		93

Em relação à idade dos utentes inquiridos, constatou-se que em média têm cinquenta anos, sendo a idade mínima vinte e a máxima noventa e três, e que a mais frequente é quarenta.

Constatou-se também que o sexo feminino é o mais frequente no hospital, tendo em consideração a moda obtida e que 1 é “feminino” e 2 “masculino”.

Figura 4.3 - Sexo/ambulatório

Statistics

Sexo

N	Valid	98
	Missing	2
Mode		1

Verificou-se se o tempo de espera teria alguma relação com a satisfação geral, mas tendo em conta que dos dezasseis utentes que indicaram que o tempo de espera foi longo nove definiram-se como muito satisfeitos e ainda dois como totalmente satisfeitos, indica que as outras variáveis tiveram mais importância para a sua satisfação.

Figura 4.4 - Espera vs Satisfação geral

Espera * Geral Crosstabulation

Count

		Geral				Total
		Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito	
Espera	Aceitável	0	6	31	41	78
	Longo	2	3	9	2	16
	Inaceitável	2	1	1	0	4
Total		4	10	41	43	98

Nos questionários de unidade cirúrgica, observa-se que os valores médios das variáveis questionadas são elevados, sendo o mais baixo 3.93 na alimentação e o mais alto 4.7 na privacidade, apesar de os desvios-padrão serem superiores a 0.5, o que significa que existem divergências nas respostas e que existem melhorias a efetuar.

A média verificada de idade dos utentes inquiridos é 58 anos, com uma moda de 51 e 58, sendo que a idade mínima é 24 e a máxima 86.

Figura 4.5 - Idade/Unidade Internamento

Statistics		
Idade		
N	Valid	20
	Missing	0
Mean		58,25
Mode		51 ^a
Minimum		24
Maximum		86

Figura 4.6 - Sexo/Unidade Internamento

Statistics		
Sexo		
N	Valid	20
	Missing	0
Mode		2

Ao contrário dos inquiridos de ambulatório, os utentes inquiridos que mais frequentam a unidade cirúrgica são masculinos, como se pode verificar pela moda obtida.

Tendo em consideração que a alimentação foi a variável com média mais baixa, através do teste de correlação compreendeu-se que existe uma correlação positiva entre a alimentação e a satisfação geral, ou seja, a alimentação tem uma relevante importância na satisfação dos utentes.

Figura 4.7 - Alimentação vs Satisfação geral

Correlations

		Geral	Aliment
Geral	Pearson Correlation	1	,492
	Sig. (2-tailed)		,074
	N	20	14
Aliment	Pearson Correlation	,492	1
	Sig. (2-tailed)	,074	
	N	14	14

Em relação aos questionários realizados aos funcionários, foram aproveitados os resultados obtidos no pré-teste.

Foram feitas questões acerca das tarefas, consciência, estabilidade, colaboração com colegas, aplicação de conhecimentos, políticas da empresa, salário, progresso, liberdade de expressão, iniciativa, condições, relacionamentos, reconhecimento e realização de trabalho. Em média, os resultados mostraram que os funcionários estão satisfeitos, que dão muito valor ao trabalho de equipa e aos relacionamentos com os colegas, apesar de o fator “salário” apresentar média de satisfação mais baixo.

Constatou-se que a maioria dos colaboradores são mulheres e com uma idade média jovem.

Figura 4.8 - Sexo Funcionários

Statistics

Sexo		
N	Valid	14
	Missing	1
Mode		1

Figura 4.9 - Idade Funcionários

Statistics

Idade		
N	Valid	12
	Missing	3
Mean		36,00

Verifica-se que, efetivamente, o fator mais importante para os funcionários e um ponto forte da instituição é o trabalho de equipa e os relacionamentos entre si.

Figura 4.10 - Prioridades funcionários

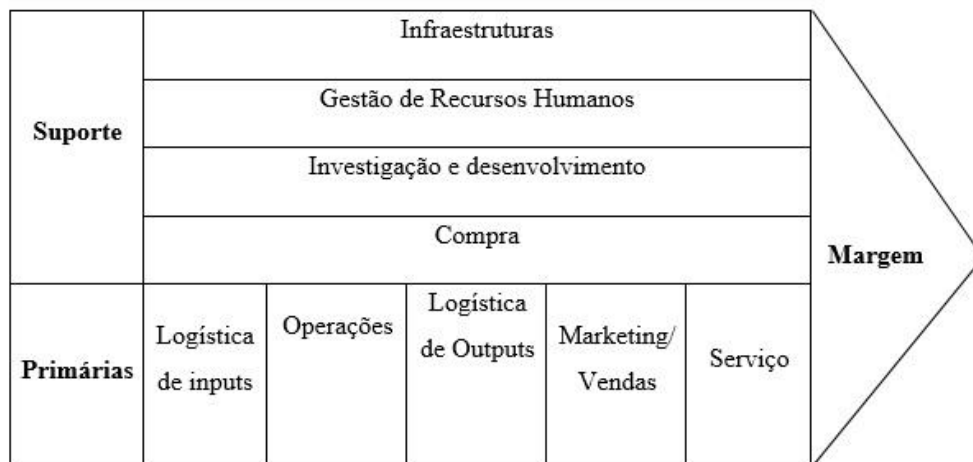
		Report	
Serviço		Colab_pessoas	Relacio_colegas
Administrativas	Mean	4,33	5,00
	N	3	3
	Std. Deviation	,577	,000
Auxiliares Ação Médica	Mean	3,50	4,00
	N	2	2
	Std. Deviation	,707	,000
Enfermagem	Mean	4,33	4,33
	N	3	3
	Std. Deviation	,577	,577
Financeiro	Mean	4,00	3,50
	N	2	2
	Std. Deviation	,000	,707
Informática/manutenção	Mean	4,50	4,00
	N	2	2
	Std. Deviation	,707	1,414
Call Center	Mean	4,00	4,00
	N	1	1
	Std. Deviation	-	-
Técnicas Córdio	Mean	4,00	4,00
	N	1	1
	Std. Deviation	-	-
Farmácia	Mean	4,00	5,00
	N	1	1
	Std. Deviation	-	-
Total	Mean	4,13	4,27
	N	15	15
	Std. Deviation	,516	,704

Cadeia de Valor

Como já referido, cadeia de valor é o estudo de todas as áreas da empresa e o modo de acrescentar valor aos produtos e serviços de modo sustentável, servindo de mapa para o sucesso da estratégia.

Envolve atividades primárias – produção - e de suporte - eficácia e eficiência da organização.

Figura 4.11 - Cadeia de Valor



Primárias:

- Logística de Inputs – processos relacionados com a receção, armazenamento e distribuição de inputs internamente:
 - ❖ Escalas de urgência, enfermagem e auxiliares consistentes – Escalas sólidas, com os tempos estabelecidos e ocupados pelos profissionais;
 - ❖ Boa gestão das agendas dos médicos e dos técnicos de diagnóstico – Agendas dos profissionais, bem geridas e aproveitadas eficientemente;
 - ❖ Boa gestão de aprovisionamento – Gerir eficientemente os consumos e a compras com a noção presente de qualidade/preço;
 - ❖ Recursos materiais de qualidade – Equipamentos técnicos e clínicos modernos eficazes e de confiança, material clínico e fármacos da máxima qualidade e espaço físico acolhedor e eficientemente gerido.

- Operações - Transformação de inputs em produtos:
 - ❖ Gestão plausível dos tempos dos serviços – Aproveitar o tempo eficientemente permite alargar o número de serviços prestados;
 - ❖ Facilidade e rapidez na marcação – Reserva de serviços fácil e rapidamente;
 - ❖ Garantia de qualidade e ética clínica – Profissionais treinados e capazes de tomar as melhores decisões clínicas.

- Logística de Outputs – Entrega do produto ou serviço para o cliente:
 - ❖ Tempo admissível de espera entre marcação e o serviço – Disponibilidade de recursos humanos e técnicos suficientes para que os utentes possam obter o serviço que necessitam num espaço de tempo aceitável;
 - ❖ Tempo razoável de espera entre a chegada e a obtenção do serviço – Curto tempo de espera demonstram respeito e cuidado para com os utentes;
 - ❖ Serviços eficazes – Serviços eficazes devido a equipamentos, material e medicamentos da maior qualidade, e à excelência profissional.

- Marketing / Vendas - persuasão dos clientes de que os benefícios que oferece são maiores do que os que a concorrência oferece:
 - ❖ Equipamento eletrónico – Transmissão dinâmica e atrativa dos nossos serviços e produtos (monitor televisivo);
 - ❖ Newsletter / Panfletos – Divulgar o Hospital, os seus serviços e iniciativas;
 - ❖ Rastreios – Demonstrar cuidados e preocupações com a saúde pública;
 - ❖ Facebook – Aproveitar a rede social mais utilizada para dar a conhecer o Hospital;
 - ❖ Site – Utilizar o site próprio para divulgação, para facilitar a aproximação do utente e de novos profissionais;
 - ❖ Cartão de utente – Facilitar o acesso aos cuidados de saúde, com benefícios para o utente e família;
 - ❖ Publicidade em locais públicos – Dar a conhecer a instituição através de meios públicos - lonas e cartazes.

- Serviço - Conservação do valor do serviço:
 - ❖ Atendimento personalizado – Prestar cuidados especializados aos utentes, com um atendimento focado e atento nas necessidades e características do utente.
 - ❖ Serviços de qualidade por profissionais de qualidade - Satisfazer as necessidades dos utentes e resolver o seu problema de saúde com profissionais dedicados e experientes;
 - ❖ Dimensão de stock – Garantir que existe em stock matérias e fármacos suficientes no dia-a-dia;
 - ❖ Obtenção de feedback – Saber a opinião e o nível de satisfação dos utentes, de modo a progredir diariamente, através de questionários e dos Livros de Reclamações e Elogios;
 - ❖ Serviços ao domicílio – Prestação de serviços a quem não tem disponibilidade de se deslocar.

Suporte:

- Infraestruturas – Atividades básicas de apoio ao funcionamento diário:
 - ❖ Sistemas de informação centrados no cliente – Sistema de faturação, site e *Facebook* centrados na facilitação de contato e aproximação dos utentes;
 - ❖ Gestão próxima e atenta – Gestão pormenorizada e atenta às mudanças;
 - ❖ Capacidade de investimento – Estrutura financeira equilibrada;
 - ❖ Contato com os funcionários – Incentivo para um bom desempenho e aumento de habilidades, dando a compreender a importância da qualidade nos serviços.
 - ❖ Relações saudáveis com stakeholders – Deve ser mantido o contato com todas as organizações envolvidas na empresa, para que se sintam integradas e motivadas.
 - ❖ Valores e imagem fortes – Valores e imagem que vão capturando valor dentro do mercado de serviços de saúde.
- Gestão de Recursos Humanos (GRH) – Criação de valor através dos colaboradores:
 - ❖ Oportunidade de envolvimento na empresa – Estimular os colaboradores a integrarem-se por completo da empresa, de forma a serem criativos do desempenho das suas funções e criação de novas soluções e métodos de trabalho;

- ❖ Levantamento de necessidades formativas – Os colaboradores referenciam quais as suas maiores necessidades formativas para aumentar o seu desempenho de modo a que o hospital se responsabilize pela realização dessas formações;
- ❖ Gestão de Recursos Humanos próxima e atenta – A proximidade dos colaboradores por parte dos RH é uma característica importante que permite assegurar o estado de satisfação e o empenho dos mesmos.
- Investigação e desenvolvimento - Crescimento de informação e conhecimento:
 - ❖ Busca por novos equipamentos, métodos inovadores e profissionais que se destaquem – A inovação dos recursos humanos e técnicos é essencial para uma instituição hospitalar se destacar;
 - ❖ Bom equipamento informático e desenvolvimento de uma aplicação interna - Perspetiva de tornar todos os serviços e departamentos mais produtivos e eficientes;
 - ❖ Aposta no desenvolvimento pessoal dos funcionários – Acreditar nas capacidades e habilidades dos funcionários, colaborando para a sua evolução através de formações de diversas áreas e incentivo para formações exteriores;
 - ❖ Foco nas necessidades e exigências da população - Investimento e desenvolvimento das exigências do mercado.
- Compras – Aquisição eficiente dos recursos necessários:
 - ❖ Compras de material clínico e medicação qualidade/preço – É necessário ter uma gestão de compras cuidadosa, tanto na qualidade como no seu custo.
 - ❖ Stock de qualidade – Manter um stock controlado e de qualidade para que não haja falhas em situações urgentes;
 - ❖ Aquisição de boa alimentação para os utentes – A alimentação dada aos utentes é de extrema importância tendo em conta as necessidades especiais pós-cirúrgicas e de internamento, sendo um fator muito forte na sua satisfação;
 - ❖ Negócios vantajosos - Tanto para a empresa como para fornecedores é necessário que a estratégia dos negócios seja win-win;
 - ❖ Serviço de marketing prestado por empresa especializada - Empresa especializada em marketing que se dedica a criar meios atrativos de aumentar a visibilidade do hospital.

Conclusões da Análise da Cadeia de Valor:

- Gestão do tempo controlada – Escalas de serviço consistentes transmitem facilidade e rapidez desde a marcação do serviço até ao momento da sua realização;
- Recursos humanos e técnicos de alta qualidade – A procura pela inovação e desenvolvimento dos profissionais e equipamentos permitem aumentar a qualidade e confiança dos serviços;
- Gestão financeira e de aprovisionamento rigorosas – Rigor na gestão de entrada e saída de dinheiro e materiais solidifica a empresa, evitando custos e desperdícios desnecessários e aumentando o capital financeiro;
- Foco nas necessidades dos utentes – Aproximação ao utente e compreensão das suas maiores necessidades;
- Tecnologias de informação e comunicação – O desenvolvimento de uma aplicação própria beneficia os processos internos, aumentando a produtividade e eficiências das atividades primárias e de suporte e melhorando a comunicação interna.

O hospital acrescenta valor através da diferenciação pela qualidade dos seus serviços. O que é possível devido a uma estrutura forte na empresa, com bons recursos e relacionamentos, funcionários motivados, investimento no desenvolvimento humano e tecnológico e bons negócios de compras e parcerias.

Assim, é possível obter um aumento de valor compartilhado através do crescimento da produtividade, aproximando os interesses da sociedade e das entidades parceiras com os ideais de crescimento da instituição.

Análise Stakeholders

Assim como previamente mencionado, a análise de stakeholders permite compreender a ligação entre a empresa e todas as entidades externas envolvidas e que relação deve ser mantida com cada parte:

- Esforço mínimo;
- Manter informado;
- Manter satisfeito;
- Gerir em proximidade.

Tendo como vantagens:

- Conhecimento das opiniões das partes interessadas;
- Transmissão das intenções da empresa;
- Antecipar reações.

Figura 4.12- Stakeholders

		Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	<u>Esforço mínimo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais concorrentes • Unidades de Saúde Familiar/Centros de Saúde • Empresa de informática • Bombeiros • Cruz vermelha 	<u>Manter informado</u> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Fornecedores • Entidades Parceiras • Outsourcings • Advogado
	Muito	<u>Manter satisfeito</u> <ul style="list-style-type: none"> • Utentes • Câmara Municipal • Junta de Freguesia • Infarmed • Ministérios da Saúde e das Finanças 	<u>Gerir em proximidade</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administração • Subsistemas e seguradoras • Bancos parceiros • Entidade Reguladora da Saúde (ERS) / Administração Regional da Saúde (ARS)

Quadrante “Muito poder e interesse alto” – Gerir em proximidade:

- Administração – A administração deve ser próxima entre si e com os colaboradores. É a parte mais interessada, com maior poder na empresa na empresa e todas as decisões são tomadas por este grupo.
- Subsistemas e seguradoras – Os subsistemas e seguros de saúde têm grande poder e interesse num hospital privado. Diversas decisões são por eles estipuladas e reguladas, sendo necessária comunicação e estratégia win-win com estas entidades.
- Bancos parceiros – É através da confiança destas entidades que é possível investir. Devido ao seu poder financeiro e interesse em que o investimento seja vantajoso para todas as partes.
- ERS / ARS – A Entidade Reguladora da Saúde e a Administração Regional de Saúde são as entidades que acreditam e autorizam o hospital a prestar serviços de saúde. Têm em seu poder a continuação da organização, tendo interesse em que exista uma organização de qualidade que auxilie o Sistema Nacional de Saúde (SNS) a prestar serviços de saúde à população.

Quadrante “Muito poder e interesse baixo” – Manter satisfeito:

- Utentes – Apesar de não terem interesse nas decisões internas da organização, os utentes são quem tem o poder de aumentar os lucros. Mantê-los satisfeitos é essencial para que continuem a confiar os seus recursos financeiros ao hospital em troca de cuidados de saúde.
- Câmara Municipal – Manter a Câmara Municipal satisfeita é essencial para manter uma imagem séria e credível junto da população, respeitando o seu poder de governo local.
- Junta de Freguesia – A Junta de Freguesia tem um poder de apoio mais junto da população, daí a necessidade de a manter satisfeita com o contributo dado à comunidade.
- Infarmed – O Infarmed é a entidade que controla a compra e o consumo de fármacos e material clínico, tem o poder detetar e denunciar irregularidades mesmo tendo baixo interesse no crescimento da empresa.

- Ministérios da Saúde e das Finanças – Estes Ministérios tem poder legislador dentro da saúde nacional e dos negócios privados. Têm um grande poder mesmo num hospital privado, apesar de não ter interesse particular nos seus resultados.

Quadrante “Pouco poder e interesse alto” – Manter informado:

- Colaboradores – Os colaboradores necessitam de estar informados do rumo da empresa e qual é o seu papel dentro dela. Apesar de não terem poder de decisão têm um alto interesse no seu crescimento.
- Fornecedores – Todos os fornecedores devem estar informados da situação da empresa. Embora não tenham poder interno têm interesse em saber se vão ser saldados.
- Entidades Parceiras – O sucesso das parcerias deve ser comunicado às respetivas entidades parceiras. O principal interesse é obter e dar vantagem aos parceiros, mesmo que não interfiram no método de trabalho do hospital. São exemplos clubes desportivos, hotéis, universidades, etc.
- Outsourcings – Existem serviços que apesar de existentes no hospital não fazem parte dos serviços diretos do mesmo, pois são realizados por outras entidades. É um negócio vantajoso financeiramente para as duas partes, daí o interesse financeiro dessas entidades.
- Advogado – Sendo pago pelos seus serviços, tem todo o interesse em ser eficaz nas suas funções para contribuir no crescimento da empresa, apesar de não poder interno. Necessita de estar informado do desenvolvimento dos processos onde está envolvido.

Quadrante “Pouco poder e interesse baixo” – Esforço mínimo:

- Hospitais concorrentes – Apesar de ter poder e interesse baixos, a concorrência deve ser tida em conta impreterivelmente, pois é necessário estar atento às suas movimentações
- USF/Centros de Saúde - USF e Centros de saúde, pois mesmo não sendo concorrência direta, pode haver a necessidade de trabalhar em conjunto.
- Empresa de informática – É a entidade que auxilia em problemas com o sistema informático quando necessário, não havendo interesse direto nem poder na organização.

- Bombeiros - são o transporte dos utentes, daí a necessidade de manter contacto para a necessidades dos seus serviços.
- Cruz vermelha - São o transporte dos utentes, daí a necessidade de manter contacto para a necessidades dos seus serviços.

Conclusões da Análise Stakeholders

Estar atento às partes com mais poder – “manter satisfeito” e “gerir em proximidade” – e aos seus requisitos é fulcral para o sucesso do Hospital. Agradá-las valorizando as suas opiniões e exigências permite ganhar confiança, credibilidade e vantagem sobre outras organizações.

A constante comunicação com todas as entidades sobre os objetivos do hospital fortalece as relações, de modo a não perder vantagem e manter o seu apoio, beneficiando dessas relações para ser bem-sucedido nos seus projetos. Pois cada parte interessada tem o seu valor na organização.

Esta análise permite prevenir reações de cada entidade mesmo sendo de “esforço mínimo”. No caso da concorrência, é importante estar atento ao seu desenvolvimento dentro do mercado.

O hospital consegue criar diferente valor para cada entidade de cada quadrante, identificando a importância e as necessidades das partes e contribuindo para o valor compartilhado nessa mesma proporção.

Análise PEST: Fatores Político-legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos

Tal como supramencionado, esta análise estuda os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, traçando um mapa de variáveis macro ambientais. Revela as possíveis transformações no ambiente externo e demonstra a importância das capacidades internas que a organização deve ter para aproveitar e superar essas mudanças do ambiente externo, caso ocorram:

- Deteta oportunidades de negócios e avisa antecipadamente de ameaças significantes;
- Permite reavaliar o modo de trabalho e ser flexível à mudança;
- Previne sobre projetos com probabilidade de falhar devido ao ambiente externo;
- Cria uma visão clara do ambiente.

Figura 4.13 - PEST

Político-legais	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos políticos • Enquadramento nas legislações comercial, fiscal, laboral e ambiental • Apoio da Câmara Municipal / Junta de Freguesia
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica nacional • Escassez de recursos nos hospitais públicos • Custos elevados • Concelho envolvido é populoso e com poder de compra • Tendência para o turismo médico • Medicina Desportiva começa a ganhar peso no mercado
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa da natalidade • Aumento população idosa • Diversidade de estrangeiros • Escassez de profissionais especializados • População com <i>stress</i> e ansiedade
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Exponencial desenvolvimento da tecnologia, métodos e produtos • Habilitações e investigações de profissionais • Colaboração com Universidades para a evolução na saúde

Fatores Político-Legais:

- Ciclos políticos – Mesmo com mudanças de governo a imparcialidade deve-se manter, de modo a que a empresa prossiga com o seu trabalho naturalmente;
- Enquadramento nas legislações comercial, fiscal, laboral e ambiental – Ao abrigo destas legislações a empresa respeita legalmente as regras de uma entidade comercial que tem a sua contabilidade clara, que respeita os deveres e direitos dos seus colaboradores e que também se preocupa com o ambiente e a sociedade;
- Apoio da Câmara Municipal e da Junta de Freguesia - Manter boas relações com a Câmara Municipal facilita a execução de iniciativas.

Fatores Económicos:

- Crise económica nacional - A crise económica que Portugal está a enfrentar é um fator que tem muito peso na faturação obtida e é necessário criar estratégias flexíveis para ultrapassar eventuais problemas financeiros;
- Escassez de recursos nos hospitais públicos - A crise económica tem afetado principalmente as instituições públicas, e é facto que os recursos dos hospitais públicos portugueses não suportam as necessidades da população;
- Custos elevados - Os custos associados à inovação e à manutenção de uma organização tão complexa e com tantas necessidades como um hospital não são fáceis de suportar;
- Concelho envolvido é populoso e com poder de compra - Salienta-se o facto de o concelho onde o hospital está integrado ter uma vasta população e encontrar-se mais firme financeiramente;
- Turismo médico - Esta área de negócio vem aproveitar o bom clima, não só a nível meteorológico, mas também a nível de qualidade de vida;
- Medicina desportiva - forte aderência de clubes desportivos a entidades exteriores para a realização de exames aos atletas.

Fatores socioculturais:

- Baixa natalidade - A baixa natalidade fará com que as especialidades de obstetrícia e pediatria se tornem áreas de negócio difíceis de sustentar ao longo do tempo. Além do facto de que a longo prazo não será positivo, considerando que a concentração de população será menor;
- Aumento da população idosa - A população portuguesa está a envelhecer, e tendo em consideração os problemas de recursos existentes nas instituições públicas o hospital tem a possibilidade de contribuir fortemente nos serviços de saúde deste nicho de mercado;
- Diversidade de estrangeiros - Verifica-se uma quantidade considerável de estrangeiros, tanto pessoas em turismo como pessoas que resolveram mudar a sua vida para uma nova localidade;
- Escassez de profissionais especializados - Constata-se a falta de profissionais especializados - como Anestesiologia, Medicina Interna, Ortopedia e Radiologia - e que atualmente o número de médicos que tem saído do privado para o público

tem vindo a aumentar, consoante o estudo do INE sobre a evolução do setor da saúde entre 2002 e 2013 divulgado no Dia Mundial da Saúde, Sete de Abril, pois enquanto os hospitais privados perderam 1000 profissionais os públicos ganharam 1.822; (www.jornalmedico.pt/2015/04/21/medicos-trocam-hospitais-privados-por-unidades-do-sns/, acedido em 22/08/2015)

- População com stress e ansiedade - Tanto nos colaboradores como nos utentes é fulcral estar atento aos níveis de stress e ansiedade. A já referida crise económica tem alterado o estado de espírito da população, o que influencia o seu modo de trabalhar – funcionários – e o modo de lidar com a sociedade – utentes.

Fatores tecnológicos

- Exponencial desenvolvimento da tecnologia, métodos e produtos- A exigência da sociedade cada vez é maior, e o desenvolvimento da tecnologia e novos métodos e produtos médicos contribui para o aumento dessa exigência;
- Habilitações e investigações de profissionais - Inculcar nos colaboradores a necessidade de mais habilitações e investigações de modo a aumentar a produtividade e eficiência dos serviços;
- Colaboração com Universidades para a evolução na saúde - Colaborar com as Universidades em investigações e estágios é uma forma de contribuir para a melhoria da saúde e de ganhar visibilidade junto da população e da própria concorrência e contribuir para a evolução da saúde no sentido de formar profissionais de qualidade e confiança.

Conclusão da análise PEST:

Tendo em consideração a análise PEST, destaca-se como principais resultados:

- Oportunidades:
 - ❖ Enquadramento nas legislações – Este enquadramento permite reforçar a confiança e a credibilidade em colaboradores, parceiros e utentes;
 - ❖ Escassez de recursos nos hospitais públicos – A escassez de recursos verificada nos hospitais públicos dá a oportunidade de o hospital fornecer os seus serviços a uma mais vasta população;
 - ❖ Concelho envolvido populoso e com poder de compra – A integração num local de grande população possibilita a fidelização de um maior número de utentes. E

o facto de essa população ter poder de compra torna-se numa oportunidade para aumentar os lucros;

- ❖ Turismo médico – Novo nicho de mercado que permite interligar o bom clima e as necessidades de saúde desse nicho, aproveitando para obter lucro financeiro e boas relações com parceiros;
 - ❖ Medicina Desportiva – oportunidade de ganhar forte visibilidade da área desportiva de toda a região.
- Ameaças:
 - ❖ Ciclos Políticos – Torna-se necessário estar atento aos ciclos políticos de modo a que alguma alteração nesse ciclo não prejudique o funcionamento da empresa;
 - ❖ Crise económica nacional – Apesar de a empresa estar saudável financeiramente, a crise económica é sempre uma ameaça e por isso é fulcral estar atento a alterações económicas no país para que haja flexibilidade suficiente na empresa para as ultrapassar;
 - ❖ Custos elevados – Um hospital arrecada custos bastante elevados, por conseguinte, se estes custos não forem geridos pormenorizadamente e a empresa não for produtiva eficientemente torna-se numa grande ameaça;
 - ❖ Escassez de profissionais especializados – O facto de se verificar no mercado falta de determinados profissionais especializados e de alguns preferirem, atualmente, os serviços públicos pode provocar no futuro lacunas de profissionais no hospital.

Pode-se depreender que investimentos em obstetrícia e pediatria podem ser de risco, enquanto que investimentos no serviço de urgência, medicina turística e do desporto, e até na saúde psicológica, podem-se tornar bastante lucrativos.

O ambiente externo demonstra uma grande exigência do mercado, tanto nos utentes como nos colaboradores e fornecedores. Para fazer face a estas dificuldades enquanto se ultrapassa crises financeiras e sociais o hospital mantém o seu propósito da diferenciação pela qualidade dos serviços através da inovação e do conhecimento, focando os seus recursos nas especialidades mais rentáveis e estando preparada para mudanças externas.

Análise da Concorrência

Analisar a concorrência permite compreender como obter vantagem sobre a concorrência e ser flexível a alterações.

A concorrência existente apresenta um perfil firme no mercado, oferecendo os mesmos serviços do que o hospital em estudo, e até outros serviços mais especializados:

- Consultas de especialidade
- Atendimento Permanente
- Bloco Operatório
- Internamento
- Análises Clínicas
- Imagiologia
- Laboratório de Anatomia Patológica
- Fisioterapia
- Serviços ao domicílio
- Serviços e unidades de especialidades próprios

Dispõe também de cartão de utente que oferece benefícios aos seus clientes que não têm qualquer seguro ou subsistema de saúde.

Terem os seus serviços próprios, especializados e bastante diversificados, é um ponto forte que demonstra que são capazes de dar relevo às oportunidades de negócio do meio de forma a combater eventuais pontos fracos identificados, (organização interna de uma instituição tão vasta pode tornar-se bastante complexo) e as ameaças como por exemplo a crise económica.

Aparenta ter como principal objetivo alargar o nicho de mercado, ganhando vantagem competitiva através de produtos diferenciados numa ampla esfera competitiva. O que demonstra que o seu comportamento a movimentos da concorrência é muito reativo.

Análise SWOT

Como já referido anteriormente, a análise SWOT estuda e relaciona os pontos fortes e fracos do ambiente interno com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Este conhecimento possibilita uma melhor preparação para eventuais obstáculos, interno e externos, e o estudo de soluções possíveis para os ultrapassar. Tal como para oportunidades que possam ser relevadas através dos aspetos fortes da empresa. Mantendo o foco no rumo principal da empresa.

Figura 4.14 - SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura horizontal • Gestão de proximidade • Serviços diferenciados • Quadro de profissionais de qualidade • Tecnologia e inovação • Boas relações com stakeholders (colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, banca...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida disponibilidade para aumento físico • Necessidade de maior armazenamento de compras (Farmácia) • Necessidade de melhorar estratégia de formação interna • Sistema de faturação e gestão não faz face a todas as necessidades • Necessidade de pessoal
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crise no setor público • Concelho povoado e estável financeiramente • Oportunidades turísticas (parcerias) • Bom clima meteorológico e qualidade de vida • Inclusão nas legislações comercial, fiscal, laboral e ambiental • Medicina desportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência forte • Instabilidade nos ciclos políticos • Crise económica • Classes de médicos e enfermeiros não satisfeitos • Fator de sazonalidade • Custos de manutenção e compras elevados

A crise do setor público torna-se numa oportunidade, salientando o facto de existir diversidade de serviços e um quadro de profissionais de qualidade. Oferece uma resposta às necessidades dos utentes que os hospitais públicos não são capazes de oferecer, devido à falta de recursos existentes. O que contribui para se distinguir da concorrência e obter mais lucro, combatendo a crise económica nacional.

Destaca-se a oportunidade do turismo médico devido à elevada presença de população estrangeira e de parceiros interessados no mesmo negócio. Esta oportunidade, aliada à tecnologia e inovação, às boas relações com stakeholders e à qualidade dos profissionais, permite combater a sazonalidade e a concorrência.

Estes mesmos pontos fortes permitem aproveitar o facto de a empresa estar integrada num local bem povoado e financeiramente saudável, e assim investir estrategicamente nas áreas rentáveis de modo a batalhar contra a crise e destacar-se da concorrência.

A medicina desportiva tem-se mostrado uma área com relevo, em que se deve investir. A já referida inovação, qualidade e boas relações com stakeholders permitem ter uma forte estrutura para investir nesta oportunidade, superando a concorrência e a crise financeira.

O bom clima e a qualidade de vida existentes unidos ao facto de o concelho ser populoso e ter condições financeiras favoráveis atraem profissionais. Combatendo a necessidade de pessoal, a atual preferência dos médicos pelos hospitais públicos e o descontentamento visível devido a remunerações abaixo das suas competências e habilidades e as horas trabalhadas, pois as condições oferecidas aliciam os profissionais. Estas características também permitem captar utentes que tenham necessidades psicológicas, derivadas da instabilidade económica e política vividas, sendo que o bom clima e a qualidade de vida são fatores importantes para tratamentos psicológicos.

A inclusão nas legislações aliada a boas relações com entidades como a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia transmitem confiança tanto aos colaboradores como aos utentes, contribuindo para a sua fidelização. Uma maior confiança e fidelização dos utentes fortalecem a empresa e permite preparar estratégias para eventuais mudanças nos ciclos políticos que interfiram com o crescimento futuro da empresa.

A estrutura horizontal - com poucos níveis hierárquicos – que aumenta a eficiência e diminui a burocracia reunida com a gestão de proximidade – incentivo e acompanhamento dos colaboradores – que aumenta a eficácia e a produtividade, permitem reestruturar o plano de formações e gerir cautelosamente a rotação de stock tendo em conta o espaço disponível e também os espaços para os próprios atos médicos, considerando as agendas dos profissionais e os espaços disponíveis.

A necessidades de sistemas de faturação e gestão mais eficazes é combatida pela tecnologia desenvolvida pelos profissionais informáticos, através da criação de uma plataforma interna que agiliza estas necessidades.

Fatores críticos de sucesso

Como já referido, fatores críticos de sucesso são fatores que proporcionam vantagem competitiva – até quatro - que devem-se basear no ambiente geral, na indústria, na posição competitiva e nas particularidades da empresa e devem incidir sobre os clientes, a concorrência e a própria empresa.

Assim, os fatores críticos de sucesso são:

- Solidez financeira – Empresa saudável financeiramente;
- Serviços especializados e de qualidade – Especialização e centralização de serviços – onde é pretendido ganhar liderança - através de profissionais altamente qualificados, meios tecnológicos e técnicas de confiança e inovadores, e espaço confortável e reservado, de modo a resolver o problema de saúde do utente com a maior qualidade;
- Imagem única pelos serviços prestados – O atendimento personalizado e atento às necessidades do utente é uma prática fulcral, transmitindo uma imagem única de profissionalismo e segurança.

Missão, Valores e Visão

Missão – Causa

A missão do Hospital Privado é prestar serviços de saúde de qualidade e inovadores, com foco nas principais necessidades e exigências dos seus utentes, motivar os seus colaboradores a serem os melhores profissionais para que se sintam valorizados e satisfeitos no seu local de trabalho.

Valores – Princípios

O hospital tem como valores:

- Segurança e ética – Princípios para os seus utentes, tendo como base a Carta dos Direitos e Deveres dos Doentes;
- Confiança e credibilidade – Estas características são indispensáveis na prestação de cuidados de saúde.
- Espírito de equipa – Numa organização tão complexa, é de extrema importância que o espírito de equipa esteja presente em todos os profissionais, de qualquer área e departamento;

- Eficiência e inovação – Para serviços de excelência é necessário destacar no modo como é feito e nas técnicas e materiais utilizados;
- Respeitar as legislações – Cumprir a lei.
- Espirito de humanização e valorização para com os colaboradores – Respeito e consideração pelos colaboradores;
- Gestão da qualidade – Garantir a qualidade dos serviços e instalações.

Visão - Ambição

A visão do Hospital Privado é ser a principal referência regional nos serviços de saúde fornecidos, pela sua excelência e qualificação, no espaço temporal de três anos.

Proposição de Valor

A proposição de valor clarifica aos stakeholders o principal propósito da instituição e os seus fatores de sucesso, sejam eles pelo preço, características ou relações, determinando a própria estratégia.

Sendo o BSC a ferramenta utilizada neste projeto, e que a estratégia deve ficar clara no mapa estratégico que incorpora temas estratégicos que têm que estar ligados com a proposição de valor, a escolha da mesma e dos fatores críticos de sucesso é de extrema importância.

Considerando as análises anteriores, a proposição de valor selecionada é a liderança no serviço numa esfera competitiva reduzida através da focalização com diferenciação pelas suas características únicas.

Esta proposição de valor comporta uma estratégia em que a empresa procura constantemente oferecer inovação e qualidade, gerando valor que o cliente não se importa de pagar para obter.

Balanced Scorecard

Mapa da Estratégia

Tal como previamente referido, o mapa estratégico alinha todos os serviços e departamentos da organização.

Este mapa pressupõe como características:

- Harmonização;
- Distinção da concorrência;
- Modo de gerar valor;
- Ponderação;
- Alinhamento.

Deve estar estruturado em quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - objetivos estratégicos, exposição inequívoca do que se deve fazer bem a fim de atingir a estratégia, e relações causa-efeito, que permitem alinhar a estratégia e se esta está realmente refletida no mapa estratégico. Neste alinhamento, fazem parte os temas estratégicos que unem verticalmente os objetivos dividindo a estratégia em métodos de criação de valor de forma funcional e lógica.

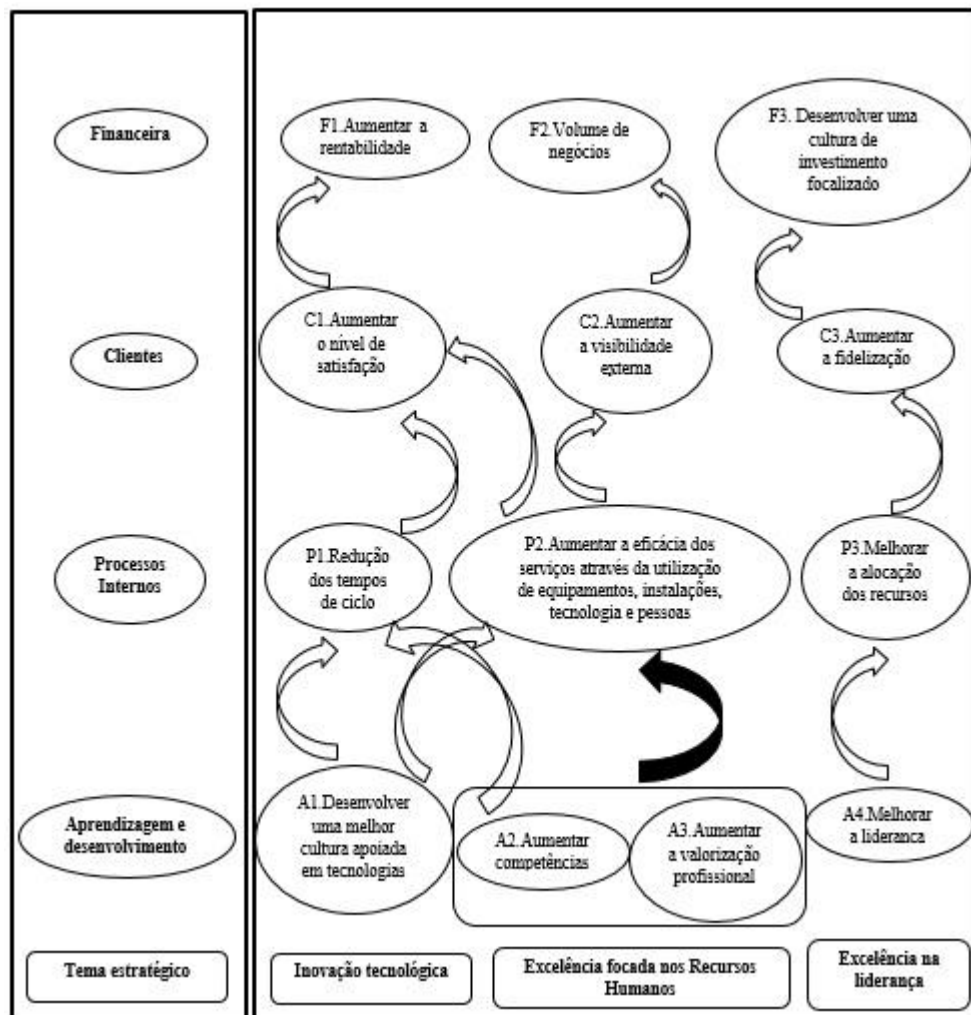
Temas estratégicos e resultados:

- Tema 1: Inovação tecnológica – Acompanhamento da inovação, com o objetivo de manter bons equipamentos técnicos e informáticos, permitindo fornecer serviços de qualidade e agilizar os processos diários, de forma a aumentar satisfação dos utentes e a rentabilidade da empresa;
Resultados: Aumento da eficiência, eficácia, satisfação dos utentes e rentabilidade da empresa.
- Tema 2: Excelência focada nos Recursos Humanos – Recrutar e manter profissionais altamente qualificados e que se sintam valorizados profissionalmente e com entusiasmo para desempenhar as suas funções com a máxima qualidade e eficiência, de forma a aumentar a visibilidade externa da empresa e o volume de negócios;
Resultados: Aumento da eficácia, eficiência, satisfação dos utentes, aumento da visibilidade externa e do volume de negócios.

- Tema 3: Excelência de liderança e gestão – Incentivar os colaboradores a seguirem o caminho da empresa, como um todo, através de uma liderança forte que além de guiar os colaboradores saiba como captar novos utentes e fidelizá-los, permitindo tomar decisões mais seguras sobre os investimentos.

Resultados: Melhoria na centralização dos recursos nos serviços mais solicitados pelo mercado, aumentar a fidelização e facilitar as decisões para investimentos.

Figura 4.15 – Mapa Estratégico



Objetivos:

- A1 – Uma cultura centrada em tecnologias visa facilitar a execução das tarefas diárias e obter equipamentos instalações e equipamentos.
- A2 – Estimular o desenvolvimento e criação de conhecimentos e competências.
- A3 – Satisfazer os colaboradores no seu local de trabalho, de modo a que se sintam valorizados pelo seu desempenho.
- A4 – Para uma organização se tornar líder no mercado, a liderança deve ser gerada internamente. É fulcral que os líderes de equipa sejam reconhecidos como tal e que estimulem os colaboradores a seguir a estratégia da empresa.
- P1 – A gestão eficiente do tempo nos serviços diretos e complementares é um fator essencial para o aumento da satisfação dos utentes e para a redução de desperdício dos recursos alocados aos serviços.
- P2 – Os resultados dos serviços dependem de como são utilizados os recursos. Para fornecer serviços de qualidade que proporcionem aos utentes exatamente aquilo que necessitam, os equipamentos técnicos e a tecnologia informática devem ser inovadores e funcionais, as instalações devem ser seguras e confortáveis, e os colaboradores devem ser profissionais, respeitosos e próximos do utente.
- P3 – A utilização dos recursos certos nos serviços certos permite melhorar a prática desses serviços, tornando-se seu especialista e líder de mercado.
- C1 – Aumentar a satisfação dos utentes, respondendo às suas necessidades e expetativas.
- C2 – Pretende-se aumentar o reconhecimento do hospital, de modo a atrair novos utentes e fidelizar os atuais.
- C3 – Aumentar o nível de fidelização aos nossos serviços.
- F1 – Rentabilizar ao máximo os recursos existentes e diminuir desperdícios.
- F2 – Aumentar o Volume de Negócios permite continuar a desenvolver e expandir a instituição.
- F3 – Realizar os investimentos certos permite ganhar liderança em nichos de mercado específicos.

Relações causa-efeito:

- Considerando o tema estratégico “Inovação tecnológica”, atingir um capital de informação apoiado nas tecnologias permite diminuir os tempos de ciclo devido à agilização dos processos, e ao mesmo tempo aumentar a eficácia dos serviços por lhes acrescentar valor de inovação que melhora os resultados obtidos. Por sua vez, tanto a eficiência como a eficácia permitem aumentar a satisfação dos utentes, sendo que o pretendido é um serviço simples, sem perda de tempo e que alcance os resultados pretendidos. Este aumento de satisfação dos utentes devido à eficiência e eficácia de serviços irá aumentar a rentabilidade da empresa, pois aumentará os proveitos e diminuirá os desperdícios em processos não fundamentais.
- Seguindo o tema estratégico “Excelência focada nos Recursos Humanos”, criar um capital humano com altas competências irá aumentar os resultados dos serviços devido ao conhecimento acrescentado e contribuir para a redução dos tempos de ciclo. Ao mesmo tempo que o conhecimento aumenta a eficácia, aumentar a valorização irá aumentar também os resultados dos serviços pois quando os colaboradores sentem que estão no melhor local para trabalhar tornam-se mais produtivos e realizam as suas funções com toda a excelência, por sua determinação. Estes dois objetivos foram unidos devido ao facto de não estar bem definido o peso de cada um para atingir a eficácia dos serviços, sendo que ambos são de grande importância. Tanto pela redução dos tempos como pela eficácia dos serviços, obtidas por novos conhecimentos, a satisfação dos utentes será maior por sentirem que os profissionais que os acompanham são especializados nas suas funções. Por sua vez, a satisfação irá aumentar a rentabilidade da instituição. A conjugação das competências e da valorização profissional vai contribuir para aumentar a eficácia dos serviços. Esta, fará aumentar a visibilidade externa e o reconhecimento da marca. Os resultados esperados são: mais clientes, maior e melhor produção e crescimento do volume de negócios
- O tema estratégico “Excelência na liderança” visa atingir um capital organizacional com uma forte liderança que garanta o alinhamento da empresa. O que facilita efetuar reestruturações necessárias para melhorar a alocação dos recursos existentes nos serviços. Estas reestruturações permitem aumentar a fidelização, e melhorar a gestão de investimentos.

Este modelo BSC equilibra as necessidades de recursos intangíveis com os recursos tangíveis existentes, obtendo eficácia e eficiência. Caracteriza-se pela inovação e distinção de serviços, criando não só valor interno como externo, para todos os seus stakeholders. Apresenta também ponderação em relação aos objetivos traçados, e alinhamento entre estes, os recursos da empresa e a sua estratégia principal.

4.2.2 Execução da estratégia

Corporate Scorecard

O Corporate Scorecard é composto por indicadores, valores *standards* que medem e transmitem a performance, metas, resultados ambicionados e iniciativas, atividades a desenvolver na empresa para atingir os resultados.

Indicadores e metas

Figura 4.16 – Corporate Scorecard

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Medição Atual	Meta 15/16	Meta 16/17	Meta 17/18
Financeira	• F1	• IF1 - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA – crescimento)	113%	70%	60%	50%
	• F2	• IF2 - Taxa de aumento de vendas (crescimento)	30%	35%	40%	45%
	• F3	• IF3 - Retorno do investimento (ROI - crescimento)	324%	340%	350%	360%
Clientes	• C1	• IC1 - Índice de satisfação geral	4,35	4,5	4,8	5
	• C2	• IC2 - Taxa de aumento de referências nos media		10%	15%	20%
		• IC3 - Taxa de aumento de novos utentes		30%	30%	30%
• C3	• IC4 - Taxa de fidelização		20%	20%	20%	
Processos Internos	• P1	• IP1 - Tempo de ciclo		80%	90%	95%
	• P2	• IP2 - Índice de satisfação global dos serviços	4,60	4,7	4,85	5
	• P3	• IP3 - Eficiência dos recursos		80%	90%	95%
Aprendizagem e Crescimento	• A1	• IA1 - Taxa de processos simplificados		10%	10%	10%
		• IA2 - Taxa de investimento em equipamentos tecnológicos		10%	15%	20%
	• A2	• IA3 - Índice de necessidades	0,95	0,8	0,65	0,5
		• IA4 - Taxa de melhorias nos serviços		30%	20%	20%
• A3	• IA5 - Índice de satisfação médio	3,3	3,5	4	4,5	
	• IA6 - Taxa de progressões		5%	10%	15%	
• A4	• IA7 - Reuniões operacionais realizadas		8	8	8	
	• IA8 - Taxa de reconhecimento e aceitação dos líderes		80%	90%	100%	

É de referenciar que a maioria dos indicadores não tem medição atual devido ao facto de não existir disponível informação concreta sobre os mesmos, por conseguinte o BSC irá ser inovador na monitorização e tratamento da informação.

- IA1– Melhorias obtidas nos processos diários;
 - ❖ Tem como meta alcançar melhorias de 10% ao ano.
- IA2 - Investimento realizado em tecnologia;
 - ❖ Objetiva-se que o investimento em tecnologia em 2016 represente 10% do total, 15% em 2017 e 20% em 2018.
- IA3 - Necessidades formativas dos profissionais;
 - ❖ Considerando informações obtidas pelos RH, no estudo realizado em 2014 sobre as necessidades de formação, a maioria dos inquiridos demonstrou a necessidade de novos conhecimentos, um índice de 0.95. Assim, espera-se diminuir este índice para 0.8 em 2016, 0.65 em 2017 e 0.5 em 2018.
- IA4 - Melhorias obtidas nos resultados dos serviços, derivadas das formações;
 - ❖ Perspetiva-se obter melhorias de 30% em 2016, sendo este o primeiro ano com mais impacto, e 20% em 2017 e 2018.
- IA5 - Satisfação dos profissionais;
 - ❖ Através dos questionários realizados, constata-se que a satisfação média dos funcionários está num nível mediano de 3.3, por isso, projeta-se aumentar este índice para 3.5 em 2016, 4 em 2017 e 4.5 em 2018.
- IA6 - Progressões nas carreiras dos funcionários;
 - ❖ Pretende-se aumentar gradualmente as progressões nas carreiras dos mesmos, 5% em 2016, 10% em 2017 e 15% em 2018.
- IA7 - Reuniões realizadas por departamentos e serviços, e também entre os mesmos;
 - ❖ Objetiva-se que cada departamento/serviço realize seis reuniões anuais, e mais duas que integrem um representante de cada setor.
- IA8 - Reconhecimento dos líderes pelos funcionários;
 - ❖ Perspetiva-se que em 2016 o reconhecimento dos líderes alcance os 80%, 90% em 2017 e os 100% em 2018.

- IP1 - Duração dos diversos serviços e a sua eficiência;
 - ❖ Planeia-se obter uma eficiência media anual nos tempos de serviço de 80% em 2015, 90% em 2017 e 95% em 2018.
- IP2 - Satisfação dos utentes com os resultados obtidos através dos recursos do hospital – equipamentos, tecnologias, instalações e profissionais;
 - ❖ Verifica-se, pelos questionários realizados aos utentes, que a sua satisfação com os recursos do hospital é alta, com um índice de 4.6. Assim, projeta-se aumentar este índice para 4.7 em 2016, 4.85 em 2017 e 5 em 2018.
- IP3 – Eficiência e alocação estratégica dos recursos;
 - ❖ Pretende-se obter uma alocação eficiente dos recursos da empresa de 80% em 2016, 90% em 2017 e 95% em 2018.
- IC1 - Satisfação geral dos utentes;
 - ❖ Os questionários realizados aos utentes indicam que o índice atual de satisfação geral média é de 4.35, por conseguinte, espera-se aumentar este índice para 4.5 em 2016, 4.8 em 2017 e 5 em 2018.
- IC2 - Referências à instituição;
 - ❖ Tem como meta alcançar um aumento de referencias nos media de 10% em 2016, 15% em 2017 e 20% em 2018.
- IC3 - Volume de novos utentes;
 - ❖ Perspetiva-se aumentar o volume de novos utentes 30% ao ano.
- IC4 – Frequência dos utentes ao hospital;
 - ❖ Objetiva-se que a frequência dos utentes ao hospital aumente 20% por ano.
- IF1 - Lucros brutos;
 - ❖ O valor do crescimento do EBITDA de 2013 para 2014 foi de 113%, derivado ao grande aumento de faturação que permitiu começar a equilibrar os custos. Pretende-se continuar a manter o equilíbrio financeiro, e por isso este crescimento não será tão elevado, sendo de 70% em 2016, 60% em 2017 e 50% em 2018.
- IF2 - Aumento das vendas;
 - ❖ De 2013 para 2014 o volume de negócios aumentou 30%, perspetivando-se aumentar este crescimento para 35% em 2016, 40% em 2017 e 45% em 2018.

- IF3 - Retorno do investimento;
 - ❖ De 2013 para 2014 o crescimento do ROI foi de 324%, o que significa que a empresa teve um aumento do retorno do seu investimento bastante elevado. Assim, pretende-se continuar a aumentar este crescimento, atingir a taxa de 340% em 2016, 350% em 2017 e 360% em 2018.

Iniciativas

Figura 4.17 – Mapa de iniciativas

Objetivos	A1	A2	A3	A4	P1	P2	P3	C1	C2	C3	F1	F2	F3
Temas/Iniciativas													
Tema 1													
• Criação Sistema Operativo BSC	X	*	*	X	X	X	X	X	*	*	X	*	X
• Levantamento de necessidades tecnológicas	X	*	/	-	X	X	X	X	*	*	X	*	X
Tema 2													
•Elaboração de um plano estratégico de formação	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*	*
•Criação de plano de benefícios de RH	/	X	X	*	X	X	*	X	*	*	*	*	/
Tema 3													
•Exploração de novos nichos de mercado	*	*	*	X	/	X	X	X	X	X	X	X	X
•Reestruturação e focalização de serviços	*	*	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Legenda: X – impacto direto; * - impacto indireto; / - sem impacto.

- I1– O próprio software BSC é uma iniciativa tecnológica que permite alcançar diretamente uma melhor cultura tecnológica, auxilia no entendimento das competências a melhorar/criar e das necessidades profissionais dos colaboradores, e melhora claramente a liderança e gestão da estratégia da empresa. Mostra nitidamente a eficiência do tempo e eficácia dos resultados de cada serviço/departamento e ainda se os recursos existentes estão a ser alocados da melhor forma em cada serviço. Permite ainda compreender as exigências dos utentes de forma a aumentar a sua satisfação, o que vai indiretamente aumentar a visibilidade externa da empresa e a fidelização de clientes. Permite ainda uma mais simples monitorização dos resultados financeiros, de modo a simplificar

decisões para aumentar a rentabilidade da empresa, o seu volume de negócios e os investimentos que devem ser realizados.

- I2 - O levantamento frequente das necessidades tecnológicas visa monitorizar o estado e a adequabilidade dos equipamentos existentes e da necessidade de algum outro, de modo a melhorar a tecnologia da empresa, e no caso da carência de formação para a utilização de algum equipamento, indiretamente este levantamento também irá aumentar as competências dos profissionais. Permite saber se os equipamentos técnicos e informáticos existentes fazem face às necessidades, de forma a reduzir os tempos de ciclo, obter os resultados desejados nos serviços prestados, e se a sua distribuição pelos serviços é a mais apropriada. Possibilita o aumento da satisfação dos utentes, sendo que cada vez mais a tecnologia é fator de exigência, que indiretamente vai proporcionar o aumento da visibilidade e da fidelização. Possibilita a compreensão de necessidades tecnológicas que tornem o trabalho mais rentável, bons equipamentos proporciona, indiretamente, o aumento do volume de negócios, e este levantamento de necessidades vai centralizar o investimento.
- I3 – Um plano ativo de formação, indiretamente melhora a cultura tecnológica no sentido de estimular os conhecimentos dos profissionais neste âmbito, aumentando diretamente as suas competências e valorização profissional, pois aumenta a qualificação e o bem-estar, e ainda permite melhorar a liderança, no sentido de captar novos conhecimentos sobre este tema. Formações permitem desenvolver novos métodos de trabalho, reestruturando processos, o que vai diretamente reduzir os tempos, melhorar os resultados e melhorar a distribuição dos recursos disponíveis. Profissionais mais qualificados satisfazem muito mais os utentes, trespasam uma imagem de profissionalismo e adquirem técnicas para aumentar a visibilidade externa e a fidelização. Formações que tornam os serviços mais rentáveis, permitem simultaneamente tornar a organização mais rentável, o valor acrescentado que dão aos serviços faz indiretamente, com que o volume de negócios aumente, e possibilita ainda uma melhor atenção aos investimentos a realizar.

- I4 – A criação de um plano que vise o bem-estar dos colaboradores no hospital, aumenta a sua disposição para aumentar competências e a sua valorização profissional, o que vai indiretamente facilitar a liderança. Se os colaboradores se sentem bem, vão se tornar mais produtivos e com mais qualidade, o que vai diminuir os tempos e a eficácia do seu trabalho, permitindo indiretamente uma melhor aceitação da estratégia de alocação dos recursos. O bem-estar dos profissionais é trespassado para os utentes, o que vai aumentar a sua satisfação, e indiretamente aumentar a visibilidade externa e a fidelização. A produtividade e qualidade dos colaboradores aumenta a rentabilidade e o volume de negócios da empresa.
- I5 – Investir em novos negócios pode indiretamente fomentar a tecnologia, novas competências e o estímulo de novos desafios que aumente a valorização profissional, contribuindo diretamente para uma liderança forte que guie seguramente os colaboradores. Para explorar novos serviços, os recursos humanos, técnicos e físicos terão que ser melhorados para serem eficazes, e a sua alocação será bastante controlada. A oferta de novos serviços visa aumentar a satisfação, a visibilidade externa, e a fidelização, pois possibilita satisfazer mais exigências do mercado, o que vai transmitir uma imagem inovadora e obter uma maior frequência dos utentes. Estes novos nichos de mercado permitem aumentar a rentabilidade no sentido de aproveitar oportunidades e pontos fortes existentes que podem ser melhor explorados, aumenta o volume de negócios e proporciona uma melhoria do investimento centralizado.
- I6 – A reestruturação e focalização de serviços pode ter impacto na tecnologia, nas competências e na valorização, devido a novas necessidades tecnológicas e conhecimentos específicos e à integração dos profissionais em cada setor, pois pode ser preciso realizar alterações estruturais, e visa o aumento da liderança, de forma a incentivar esta ação. Esta iniciativa vai diretamente diminuir os tempos, aumentar a eficácia e melhorar a alocação dos recursos, pois as prioridades estão bem definidas e alinhadas. Alcançando a excelência nesta focalização, o nível de satisfação dos utentes, a visibilidade externa e a fidelização aumentam diretamente. Focando-se numa pequena esfera competitiva, mas criando valor pela diferenciação, o hospital torna-se mais rentável, aumenta o seu volume de negócios e centralizará os seus investimentos.

Esta estrutura de indicadores, metas e iniciativas permite não só manter o alinhamento, a monitorização, controlo e execução da estratégia definida de focalização por diferenciação pela qualidade como ainda possibilita melhorar a gestão corrente, devido ao foco na eficiência de recursos humanos, materiais e financeiros.

5. CONCLUSÃO

Considerando o objetivo geral deste projeto - analisar a realidade do hospital e, à luz dos conceitos, metodologias, instrumentos e práticas da gestão estratégica, construir um modelo de referência (BSC), de modo a contribuir para a preparação do plano estratégico da organização – os resultados obtidos foram positivos. Sendo que foi possível analisar interna e externamente o hospital, de forma a definir como principal estratégia a focalização por diferenciação pela qualidade dos serviços, onde os seus fatores críticos de sucesso são a solidez financeira, serviços especializados e de qualidade e imagem única pelos serviços prestados. Por conseguinte, a proposição de valor é a liderança no serviço numa esfera competitiva reduzida através da focalização com diferenciação pelas suas características únicas. Ficando assim, também, o problema prático deste projeto – estratégia que integre a gestão da complexidade da organização, a forte concorrência e os obstáculos que existem no mercado – respondido.

A sua missão – serviços de qualidade e inovadores com foco nas exigências, e valorização profissional -, valores - segurança e ética, confiança e credibilidade, espírito de equipa, eficiência e inovação respeitar as legislações, espírito de humanização e valorização para com os colaboradores e gestão da qualidade – e visão - principal referência regional nos serviços de saúde fornecidos – foram também resultado das análises efetuadas. Respondendo assim, às questões “Para quem produzir?”, “O que produzir?” e “Como produzir?”. O conceito de ambidextery está aqui bastante presente, sendo que a intenção da empresa é não só investir nas necessidades diárias do mercado, como também em serviços mais ambiciosos, como o turismo de saúde, a medicina desportiva e a saúde psicológica.

Com base nestas definições estratégicas, foi construído um modelo BSC, com os temas estratégicos bem definidos - inovação tecnológica, excelência focada nos Recursos Humanos e excelência de liderança e gestão - capaz de traduzir a visão da empresa, comunicar e articular a estratégia a toda a organização, efetuar planeamento financeiro de iniciativas através dos indicadores e metas e realizar alterações estratégicas devido ao fator de feedback e aprendizagem existente nesta ferramenta.

Considerandos os três objetivos específicos - análise, alinhamento e monitorização da estratégia - ficou demonstrada a importância de analisar todo o meio envolvente, pois sem uma análise aprofundada dos meios interno e externo não é possível definir uma estratégia sustentável, de alinhar os temas estratégicos com a missão, visão e valores para obter uma

proposição de valor forte e de monitorizar a estratégia pelo BSC através de indicadores, metas e iniciativas que permita facilitar também a gestão corrente.

Apesar deste projeto ter sido realizado com todo o rigor científico e com toda a informação disponibilizada, a necessidade de anonimato da empresa e de encobrir os seus dados restringiu o aprofundamento do trabalho, o que pode vir a diminuir a eficácia efetiva da estratégia e da sua execução através do BSC.

O desenvolvimento do BSC por departamentos e serviços será uma boa sugestão para desenvolver num próximo trabalho, pois tornar-se num complemento importante para uma gestão, estratégica e corrente, ainda mais crítica e aprofundada.

6. REFERÊNCIAS

Ackermann, F., & Eden, C. (2011) Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, *Long Range Planning*, nº 44, 179-196

Bisschop, C., & Clapton, H. (2014) Measuring customer service in a private hospital, *Problems and Perspectives in Management*, volume 12, nº 4, 43-54

Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012) The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring, *Revista Española de Cardiología*, volume 65, nº10, 919-927

Brandenburger, A.M., & Jr, H.W.S. (1996) Value-Based Business Strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, volume 5, nº 1, 5-24

Cheng, M. M., & Humphreys, K. A., (2012) The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers Strategic Judgments, *The Accounting Review*, volume 87, nº 3, 899-924

Gasquet, I., et al. (2004) Construction of a questionnaire measuring outpatients' opinion of quality of hospital consultation departments, *Health and Quality of Life Outcomes*, nº 2:43, 1-13. Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC516447/pdf/1477-7525-2-43.pdf>, (Acedido em 17 de março de 2015)

Guerras-Martína, L. A., Madhokb, A., & Montoro-Sánchezc, A. (2014), The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions, *Business Research Quarterly*, nº 17, p.69-76

Gupta, A. (2013) Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment, *International Journal of Modern Social Sciences*, Volume 2, nº 1, 34-43

Harvard Business Review (2011) Creating Shared Value. Disponível em <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. (Acedido em 14 de março de 2015)

Harvard Business Review (From the May 1979 issue) How Competitive Forces Shape Strategy. Disponível em <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. (Acedido em 8 de dezembro de 2015)

Instituto Nacional de Estatística (2015) *Dia Mundial da Saúde – 7 abril (2002 – 2013) – Destaque*, Informação à comunicação social, Portugal

Jornalmedico.pt (2015) Médicos trocam hospitais privados por unidades do SNS., Disponível em www.jornalmedico.pt/2015/04/21/medicos-trocam-hospitais-privados-por-unidades-do-sns/. (Acedido em 22 de agosto de 2015)

Kaplan, R.S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-36

Kaplan, R.S., & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70-80

Kaplan, R.S., & Norton, D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, United States of America, Harvard Business School Publishing Corporation

Kaplan, R.S., & Norton, D. (2004), *Strategy Maps- Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, United States of America, Harvard Business School Publishing Corporation,

Kaplan, R.S., & Norton, D. (2007) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Managing for The Long Term – Best of HBR – January-February 1996*, *Harvard Business Review*

Kaplan, R.S., & Norton, D. (2008) *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, United States of America, Harvard Business School Publishing Corporation

Katz, R. (1974) Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review Classics*

Levy, D. (1994) Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications, *Strategic Management Journal*, volume 15, 167-178

Lin, H. L., McDonought III, E. F., Lin, S., & Lin, C. Y. (2012) Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity, *Journal of Product Innovation Management*, volume 30, n° 2, 262–278

Management Decision, volume 48, n°4 (2010) Drucker's Theory of the Business and Organisations: Challenging Business Assumptions. Disponível em: <http://druckersociety.at/repository/scientific/Daly.pdf> (Acedido em 7 de novembro de 2014)

Martins, H., & Proença, T. (2012) Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers, *FEP Working Papers*, n° 471. Disponível em <http://wps.fep.up.pt/wps/wp471.pdf>, (Acedido em 17 de março de 2015)

Matos, L. e Ramos, I. (2009) *Medir para Gerir – O BSC em Hospitais*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo

Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *General Strategic Theory, California Management*, 11-24

Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies, *General Strategic Theory, California Management*, 25-32

Oprean, V. (2014) Business (re) Engineering: management of the risk induced constraints, 2nd World Conference On Business, Economics and Management - WCBEM 2013, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, n° 109, 815 – 826

Pe'er, A., Vertinsky, I. & Keil, T. (2014) Growth and Survival: The Moderating Effects of Local Agglomerations and Local Market Structure, *Strategic Management Journal*, 1-24

Pinto, F. (2009) *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Pinto, F. (2014) Balanced scorecard: a importância da proposição de valor para clientes, *Revista de Janeiro/2014 da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*, 61-67

Pryor, M. G. & Taneja, S., (2010) Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled, *Journal of Management History*, volume 16, nº4, 489-503

Rohm, H. & Jalili, D., (2013) Align the Organization: People, Purpose & Performance, *Balanced Scorecard Institute*. Disponível em <http://www.balancedscorecardaustralia.com/files/f/20468/Align%20the%20Organisation.pdf> (acedido em 16 de janeiro de 2015)

Ryall, M. D. (2013) The New Dynamics of Competition - An emerging science for modeling strategic moves, Spotlight on Strategy For Turbulent Times, *Harvard Business Review*, 80-87

Tantalo, C. & Priem, R. (2014), Value Creation Through Stakeholder Synergy, *Strategic Management Journal*, 1-16

Teixeira, S. (2011) *Gestão Estratégica*, reimpressão 2014, Lisboa, Escolar Editora

7. ANEXOS

Anexo 1 - Informação financeira

- Liquidez Geral
 - ❖ 2012/2013 – 19%
 - ❖ 2013/2014 – 30%
- Prazo médio de pagamento - 51 dias
- Prazo médio recebimento – 41 dias
- Margem não operacional
 - ❖ 2012/2013 – 151%
 - ❖ 2013/2014 – 324%
- Rendibilidade líquida do Ativo
 - ❖ 2012/2013 – (102)%
 - ❖ 2013/2014 – 41,5%
- Rendibilidade do Capital Próprio
 - ❖ 2012/2013 – 543%
 - ❖ 2013/2014 – (86,2)%
- Autonomia Financeira
 - ❖ 2012/2013 – 103%
 - ❖ 2013/2014 – 41,6%
- Endividamento
 - ❖ 2012/2013 – (13)%
 - ❖ 2013/2014 – (17)%

Anexo 2 – Questionário de satisfação dos utentes no serviço de ambulatório

QUESTIONÁRIO – Serviços de ambulatório

Satisfação dos utentes

O Hospital preocupa-se em satisfazer os seus utentes com a máxima qualidade, e por essa razão sente a necessidade de saber a sua opinião sobre os nossos serviços. Solicitamos que nos ajude nesta importante tarefa preenchendo o seguinte questionário, simplesmente a assinalar o número representante do grau de satisfação com a sua experiência no Hospital.

Sendo que: 1 – Nada Satisfeito; 2 – Pouco Satisfeito; 3- Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito; 5 – Totalmente Satisfeito.

1. Considerando o tempo de espera, classifique como:

Aceitável Longo Inaceitável

Tempo de espera: _____

2. Atentando nas instalações do Hospital, qualifique a sua satisfação em relação a:

	1	2	3	4	5
Equipamento técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto / Visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privacidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Qualifique a sua satisfação para cada categoria profissional no que toca ao respeito, simpatia e profissionalismo no atendimento:

	Respeito					Simpatia					Profissionalismo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Auxiliares Ação médica															
Administrativas															
Enfermeiros															
Médicos															

4. Defina a sua satisfação com os nossos técnicos de diagnóstico para cada categoria profissional no que toca ao respeito, simpatia e profissionalismo no atendimento:

	Respeito					Simpatia					Profissionalismo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Análises clínicas															
Exames de imagiologia (Raios-X, Ecografias, TAC'S, Ressonâncias															
Exames de otorrinolaringologia (exames auditivos)															
Exames de cardiopneumologia (exames de coração e respiratórios)															
Exames de oftalmologia (exames visuais)															

5. Em caso de ter realizado exame de endoscopia (digestiva, urológica, ginecológica), classifique a sua satisfação com os nossos profissionais em relação a:

	1	2	3	4	5
Profissionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atenção ao utente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Considerando que usufruiu do nosso atendimento telefónico, classifique a sua satisfação em relação a:

	1	2	3	4	5
Facilidade e rapidez do contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simpatia dos profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecimento de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. No geral, considere a sua satisfação com os serviços que lhe foram prestados no Hospital:

Nada satisfeito	<input type="checkbox"/>
Pouco satisfeito	<input type="checkbox"/>
Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito satisfeito	<input type="checkbox"/>
Totalmente satisfeito	<input type="checkbox"/>

8. Outras observações:

Idade: _____

Localidade de residência: _____

Feminino **Masculino**

Pessoa que responde: Utente Acompanhante

Primeira vez no Hospital? Sim Não

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 3 – Questionário de satisfação dos utentes no serviço de Unidade Cirúrgica

QUESTIONÁRIO – Unidade Cirúrgica

Satisfação dos utentes

O Hospital preocupa-se em satisfazer os seus utentes com a máxima qualidade, e por essa razão sente a necessidade de saber a sua opinião sobre os nossos serviços. Solicitamos que nos ajude nesta importante tarefa preenchendo o seguinte questionário, simplesmente a assinalar o número representante do grau de satisfação com a sua experiência no Hospital.

Sendo que: 1 – Nada Satisfeito; 2 – Pouco Satisfeito; 3- Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito; 5 – Totalmente Satisfeito.

9. Considerando a forma como foi recebido na nossa unidade cirurgica por todos os profissionais, classifique a sua satisfação para cada categoria profissional tendo em conta o sentido de bom acolhimento:

	1	2	3	4	5
Auxiliares de Ação Médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfermeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Médicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Atendendo nos serviços prestados durante o internamento, classifique a sua satisfação para cada categoria profissional tendo em conta o profissionalismo, a rapidez, a simpatia e a atenção/cuidados:

	Respeito					Simpatia					Profissionalismo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Auxiliares Ação médica															
Administrativas															
Enfermeiros															
Médicos															

11. Atendendo nas instalações do serviço, qualifique a sua satisfação em relação a:

	1	2	3	4	5
Equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto / Visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privacidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Em relação à alimentação, classifique a sua satisfação no que toca aos cuidados despendidos com suas necessidades particulares:

Nada satisfeito	<input type="checkbox"/>
Pouco satisfeito	<input type="checkbox"/>
Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito satisfeito	<input type="checkbox"/>
Bastante satisfeito	<input type="checkbox"/>

13. Foi informado sobre os tratamentos e/ou exames que realizou durante o internamento?

Sim Não

14. Sente-se esclarecido sobre os cuidados que deve ter em casa?

Sim Não

15. No geral, considere a sua satisfação com os serviços que lhe foram prestados no Hospital:

Nada satisfeito	<input type="checkbox"/>
Pouco satisfeito	<input type="checkbox"/>
Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito satisfeito	<input type="checkbox"/>
Totalmente satisfeito	<input type="checkbox"/>

16. Outras observações:

Idade: _____

Localidade de residência: _____

Feminino **Masculino**

Pessoa que responde: Utente Acompanhante

Primeira vez na unidade cirúrgica do Hospital? Sim Não

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 4 – Questionário de satisfação dos funcionários

Questionário Satisfação dos funcionários

O Hospital preocupa-se em manter os seus funcionários satisfeitos, e por essa razão sente a necessidade de saber os aspetos que mais valoriza no seu cargo profissional. Solicitamos que nos ajude nesta importante tarefa preenchendo o seguinte inquérito, simplesmente a assinalar o número representante do grau da sua satisfação em cada um dos itens.

Sendo que: 1 – Nada Satisfeito; 2 – Pouco Satisfeito; 3- Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito, 5 – Totalmente Satisfeito

Nº	Questão	Satisfação				
		1	2	3	4	5
1	Oportunidade de realizar tarefas diferentes ao longo do tempo.	1	2	3	4	5
2	Não ir contra a minha consciência.	1	2	3	4	5
3	Grau de estabilidade do meu emprego.	1	2	3	4	5
4	Oportunidade de colaborar com outras pessoas.	1	2	3	4	5
5	Aplicação das minhas competências.	1	2	3	4	5
6	Forma de colocar em prática as políticas da empresa.	1	2	3	4	5
7	Relação entre o salário e o serviço que presto.	1	2	3	4	5
8	Previsões de progresso na carreira.	1	2	3	4	5
9	Liberdade de expressão.	1	2	3	4	5
10	Possibilidade de ter iniciativa para experimentar os meus próprios métodos e organização no trabalho.	1	2	3	4	5
11	Condições de trabalho.	1	2	3	4	5
12	Relacionamentos entre colegas	1	2	3	4	5
13	Reconhecimento por fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5
14	Sentimento de realização sobre trabalho executado.	1	2	3	4	5

Outras observações:

Idade: _____

Feminino **Masculino**

Serviço: _____

Obrigado pela sua colaboração!