

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA  
CAMPUS JOINVILLE  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO  
HOSPITALAR**

**CARLA REGINA EGER  
LETÍCIA CRISTINA CARDOSO  
LUCAS FELIPPE DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADEQUADA GESTÃO  
PROFISSIONAL: O CASO DE UMA CLÍNICA MÉDICA  
DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE - SC**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CARLA REGINA EGER  
LETÍCIA CRISTINA CARDOSO  
LUCAS FELIPPE DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADEQUADA  
GESTÃO PROFISSIONAL: O CASO DE UMA  
CLÍNICA MÉDICA DO MUNICÍPIO DE  
JOINVILLE - SC**

**JOINVILLE, 2015**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA  
CAMPUS JOINVILLE  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM  
GESTÃO HOSPITALAR**

**CARLA REGINA EGER  
LETÍCIA CRISTINA CARDOSO  
LUCAS FELIPPE DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADEQUADA  
GESTÃO PROFISSIONAL: O CASO DE UMA  
CLÍNICA MÉDICA DO MUNICÍPIO DE  
JOINVILLE - SC**

**Submetido ao Instituto  
Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de  
Santa Catarina, como parte  
dos requisitos de  
obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão  
Hospitalar.**

**Orientador: Marcos Aurélio  
Schwede, Msc.**

**JOINVILLE, 2015**

EGER, Carla Regina; CARDOSO, Leticia Cristina; SANTOS, Lucas Felipe.

A importância de uma adequada gestão profissional: o caso de uma clínica médica do município de Joinville - SC / EGER, Carla Regina; CARDOSO, Leticia Cristina; SANTOS, Lucas Felipe - Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2015. 83 f.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Federal de Santa Catarina, 2015. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.

Orientador: Marcos Aurélio Schwede.

1. Clínica médica 2. Gestão profissional 3. Micro empresa 4. Saúde.

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADEQUADA  
GESTÃO PROFISSIONAL: O CASO DE UMA  
CLÍNICA MÉDICA DO MUNICÍPIO DE  
JOINVILLE - SC**

**CARLA REGINA EGER  
LETÍCIA CRISTINA CARDOSO  
LUCAS FELIPPE DOS SANTOS**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Joinville, 25 de Junho de 2015.

Banca Examinadora:

---

Orientador:

Prof<sup>o</sup>. Marcos Aurélio Schwede

---

Avaliador:

Prof<sup>a</sup>. Caroline Orlandi Brilinger

---

Avaliador:

Prof<sup>o</sup>. Marcelo Rodrigo Pezzi

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos dar condições para esta realização tão importante em nossas vidas. À nossa família por tudo que somos hoje. Aos nossos professores que contribuíram para a nossa formação e em especial ao orientador desta pesquisa que nos ampliou o foco e a visão de gestão, agradecemos também aos amigos que fizeram parte da nossa formação e que de alguma forma vão continuar presentes em nossas vidas.

"Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível."

Charles Chaplin

"Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos."

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de investigar os desafios de gestão de uma clínica médica de Joinville, buscando-se também discutir, a partir deste estudo, a importância de uma gestão profissional nas micro empresas da área de saúde. Utilizou-se da pesquisa qualitativa como método de investigação e teve-se o estudo de caso como instrumento de pesquisa, realizado através da vivência dos pesquisadores no ambiente analisado e também através de entrevista com o gestor da instituição. A presente pesquisa evidencia a importância da realização de estudos sobre práticas de gestão profissional junto as micro e pequenas empresas da área da saúde. Ao comparar o ambiente analisado com outros estudos abordados na revisão de literatura, deparou-se com inúmeras deficiências de gestão no local, muitas destas não percebidas pelo gestor da clínica em estudo, de outro modo, constatou-se que o uso de práticas de gestão consideradas simples podem trazer resultados significativos para este contexto, fatos que evidenciam a importância da ampliação de estudos sobre a temática.

Palavras-chave: Clínica médica. Gestão profissional. Micro empresa. Saúde.



## **ABSTRACT**

This work aimed to investigate the challenges of managing a medical clinic Joinville also seeking to discuss, from this study, the importance of professional management in micro and small business healthcare. We used qualitative research as a research method and took up the case study as a research tool, realized through experience of researchers analyzed the environment and also through interviews with the manager of the institution. This research highlights the importance of studies on professional management practices to micro and small companies in the health field. When comparing the analyzed environment with other studies discussed in the literature review, has encountered numerous management deficiencies in place, many of these do not perceived by the manager in the clinical study, otherwise it was found that the use management practices considered simple can bring significant results for the context, facts that show the importance of the expansion of studies on the subject.

**Keywords:** Professional management. Micro business. Health.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Definição do problema</b> .....	14
<b>1.2 Objetivo geral</b> .....	14
<b>1.3 Objetivos específicos</b> .....	15
<b>2 A ADEQUADA GESTÃO PROFISSIONAL NO ÂMBITO DA SAÚDE</b> .....	16
<b>2.1 Gestão profissional, evolução e relevância</b> ...	16
<b>2.2 Modelos de administração</b> .....	18
2.2.1 Administração japonesa .....	18
2.2.2 Administração participativa .....	20
2.2.3 Administração empreendedora .....	21
2.2.4 Administração holística .....	22
2.2.5 Corporação virtual .....	23
2.2.6 Gestão do conhecimento como prática de gestão .....	25
2.2.7 Ferramentas e práticas de uma gestão profissional.....	27
<b>2.3 Gestão profissional na saúde</b> .....	33
<b>2.4 Desafios de gestão das pequenas empresas em geral e especificamente na área da saúde</b> .....	38
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	45
<b>3.1 Tipo de pesquisa: pesquisa qualitativa</b> .....	45
<b>3.2 Procedimentos metodológicos: estudo de caso</b> .....	46
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	47
3.3.1 Observação do ambiente do estudo .....	48
3.3.2 Entrevista com o gestor do ambiente de estudo .....	49
<b>3.4 Análise dos dados</b> .....	50

<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....</b>	<b>51</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>Apêndice A - Instrumento de apoio para a entrevista.....</b>	<b>82</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No momento em que vivemos hoje, conseguimos identificar uma grande modificação no ambiente sócio econômico, existe nele uma dinamicidade de mercado que obriga as instituições a se adaptarem em novas tecnologias e qualidade do atendimento, conforme destaca Moraes (2001). A rapidez com que as mudanças são impostas às organizações são mais que conseqüência de um determinismo ambiental, se apresenta também como potencializadora da ampliação da capacidade de previsibilidade e de respostas das próprias organizações às exigências do ambiente. Entretanto, esta forma de ver a realidade e capacidade de resposta não são percebidas por todas as organizações, o que gera a perda de vantagem competitiva das mesmas. Neste contexto ambiental evidencia-se a exigência dos clientes e principalmente a necessidade de um cuidado redobrado na adequada gestão da organização, para que haja o desenvolvimento e o crescimento de todo e qualquer tipo de estabelecimento empreendedor, adequando-se sempre às novas exigências de mercado.

Neste âmbito, identifica-se amplos desafios nos pequenos empreendimentos da área da saúde, como desafios na criação de um modelo de gestão, na ocupação de cargos gerenciais, na qualidade dos serviços prestados, dentre outros processos administrativos que ali são necessários. Conforme artigo publicado no Congresso online de Administração (2013), a Organização Pan-Americana de Saúde, em 2004, enfatizava que para obter um modelo de instituição de saúde sustentável seria preciso: 1) Articular um processo permanente de escuta e reflexão; 2) Formular uma proposta estratégica compartilhada; 3) Manter uma liderança que leve a mudança; 4) Elaborar um plano compartilhado; 5) Assumir uma nova posição na organização

para aprender a mudar através da cultura de aprendizado institucional.

Pode-se ainda identificar que as pequenas empresas prestadoras de serviços de saúde estão sendo 'percebidas' cada dia mais, mostrando sua necessidade de existência no mercado, por outro lado, amplos desafios são verificados nas suas realidades. Trata-se de organizações que geralmente são geridas por seus próprios sócios administradores, com ou sem conhecimento específico em gestão de empresas e negócios.

Verifica-se a necessidade dos gestores destas instituições de utilizarem-se de práticas de gestão profissional, tais como a busca de uma forma de padronizar o planejamento, a execução das atividades, e por fim uma avaliação de desempenho e análise de resultados, tendo a informação e o conhecimento específico em administração como suporte básico para realização de todas as etapas desempenhadas na instituição, pois de acordo com Zucchi; Ferraz (2010), a gestão estratégica é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, juntamente com a colaboração de suas gerências, supervisores, funcionários e os demais colaboradores da instituição.

Não podemos falar em modelo de gestão sem falar em qualidade, e devido à ampla concorrência que muitas áreas enfrentam, a qualidade acaba sendo um quesito indispensável na execução de atividades, diferenciando assim o modelo de atendimento de uma organização para outra. Segundo Burmester (2011), a qualidade não pode ser buscada como resultado de ações mágicas e imediatas. Ela será sempre consequência de amplo trabalho, sem atalhos ou soluções simplistas.

Da mesma forma, podemos perceber que existe ainda uma grande dificuldade de gerência financeira e operacional nas micro e pequenas empresas, o que contribui para que haja altas taxas de mortalidade dessas empresas e até mesmo uma queda na economia nacional. Verifica-se na distribuição dos números

de sobrevivência de empresas constituídas no período de 2007 a 2010, que a maior taxa de sobrevivência é do setor industrial com 79,9%, seguida pela taxa de comércio com 77,7%, setor de construção com 72,5% e por ultimo o setor de prestadoras de serviços com 72,2% de rendimento no período.

Conforme pesquisa realizada por (GAMA et al., 2011), são exemplos destes setores o Industrial (transforma matéria prima em produtos comercializáveis, ex.: Indústrias de base, indústrias de bens intermediários, indústria de bens de consumo), o setor de comércio (troca direta ou indireta de produtos e bens pessoais e comunitários), da construção (é a execução do projeto previamente elaborado, seja ele de uma edificação ou de uma obra de arte destinado à infra-estruturas, pontes, viadutos ou túneis), e o setor de prestadoras de serviços (um tipo de 'aluguel' físico ou intelectual, a execução de um trabalho).

De uma maneira geral, o interesse deste estudo é pelo setor de serviços, o qual obtém o último lugar na pesquisa, ou seja, é o setor que mais fecha até o terceiro ano de vida, resultado decorrente em parte da ampla concorrência vivida pela área de serviços e pela falta de adequadas ferramentas de gestão dentro dessas instituições. Já nos serviços de saúde, existem ainda diversas peculiaridades de execução dos trabalhos, diferente das demais empresas. Segundo Rodrigues Filho (1990), é válido ressaltar alguns desafios encontrados na área da saúde: dificuldade de mensuração do produto, a existência de dupla autoridade que gera desentendimentos, a preocupação dos médicos com sua profissão e não com a organização, a alta complexidade do serviço, muitas inovações tecnológicas juntas, a combinação de diversos profissionais para apenas um trabalho e, além de exercerem a sua profissão os médicos também são administradores, entre outros empecilhos aqui não especificados, isso tudo faz com que a dificuldade aumente na produção de um planejamento e de uma solidez para a prestadora de serviço e seus clientes.

Quanto ao campo empírico de estudo, a pequena empresa estudada neste artigo é uma prestadora de serviços de medicina e estética, situada no município de Joinville – SC, possui uma gestão administrativa realizada pelo médico responsável e proprietário da instituição e com auxílio de uma empresa de consultoria empresarial, e os demais procedimentos são realizados com apoio de todo o corpo clínico, formado por cerca de 20 profissionais especializados em diversas áreas da saúde.

Com uma análise qualitativa interpretativa realizada através da vivência dos pesquisadores neste campo de estudo e de entrevista com o gestor da instituição, foi possível a obtenção de resultados abrangentes e significativos para uma comparação de modelos de gestão, avaliar quais são os desafios mais críticos na administração da clínica, compará-los com estudos anteriores já realizados com a mesma temática, formulando assim uma análise dos principais resultados encontrados e conseqüentemente detectando a importância da utilização de ferramentas de gestão, juntamente com possíveis sugestões de melhoria à instituição estudada.

Ao decorrer da realização do estágio curricular obrigatório, contexto o qual possibilitou a vivência neste campo de estudo, verificou-se que a dificuldade encontrada na instituição está relacionada a uma maneira precária de gestão administrativa. Portanto, desde o início do trabalho este aspecto obteve uma atenção redobrada na realização desta pesquisa, os acadêmicos vivenciaram dificuldades na gestão da instituição, que ficaram evidentes com os desafios enfrentados pelo empreendedor, o qual acredita que não enfrenta desafios significativos ou prejudiciais a empresa. Motivos estes foram os que impulsionaram a realização deste trabalho.

Neste contexto, este estudo está organizado a partir das seguintes etapas: após esta introdução será apresentada a revisão de literatura, buscando identificar qual a relevância e desafios de uma gestão profissional no contexto das pequenas organizações, buscando-se em especial a compreensão de como

estes aspectos podem ser compreendidos na área da saúde, da mesma forma, evidencia-se quais as conseqüências que podem ser verificadas a partir da falta de uma gestão adequada neste perfil de organizações. Na seqüência é apresentado o método de pesquisa utilizado para realização deste estudo. Posteriormente realiza-se a contextualização do ambiente investigado, visando identificar o método de administração utilizado pela clínica, como esta organizada a gestão, suas formas de controle e parâmetros de seus atendimentos realizados. Após esta contextualização, apresentam-se então os principais desafios de gestão da instituição, analisando-os em conjunto com a revisão de literatura e a entrevista realizada com o gestor do local, visando surtir análises e reflexões sobre a relevância de serem utilizadas práticas corretas de gestão profissional nas pequenas organizações da área da saúde, bem como, fornecendo maneiras para se construir uma gestão empresarial adequada o suficiente para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

## **1.1 Definição do problema**

O processo de gestão nas instituições independentemente de seus segmentos são relevantes, devido a responsabilidade de obter um planejamento mais adequado para cada setor. Com base nesta abordagem, a pergunta que delimita a pesquisa é: Quais são as dificuldades encontradas na gestão de uma micro empresa da área da saúde e de que forma devem ser melhoradas para se obter uma adequada gestão profissional?



## **1.2 Objetivo geral**

Analisar os desafios de uma adequada gestão organizacional a partir de um estudo de caso.

## **1.3 Objetivos específicos**

- ✓ Analisar o ambiente interno da instituição estudada e mapear os principais desafios ali encontrados;
- ✓ Realizar uma revisão bibliográfica para comparar com a temática abordada;
- ✓ Compor uma análise crítica sobre os desafios de gestão encontrados na organização;
- ✓ Oferecer sugestões ao contexto estudado;

## **2 A ADEQUADA GESTÃO PROFISSIONAL NO ÂMBITO DA SAÚDE**

### **2.1 Gestão profissional, evolução e relevância**

Para obter o sucesso nas organizações, compreendido aqui como o adequado desempenho de suas atividades, com qualidade e atendendo as expectativas dos clientes e dos empreendedores, é necessário ter uma boa gestão, uma gestão que seja eficiente, profissional. Quando se fala em instituições de saúde, este quesito torna-se ainda mais necessário, tanto por suas complexidades, quanto por lidar com a vida ou saúde das pessoas. Por isso, requer de seus gestores, um conhecimento fundamental da organização, suas forças e oportunidades, ameaças e fraquezas a serem superadas, informações gerenciais que permitam, por exemplo, uma gestão sustentável e auxilie na tomada de decisões.

Pensar em gestão não remete apenas a organizações, ela está presente em quaisquer atividades rotineiras que venhamos a realizar, pois requer de nós capacidade coordenar estas atividades e tomar decisões. Da mesma forma, a gestão não está ligada apenas a prática gerencial. Barbosa (1998) enfatiza que os aspectos mais gerenciais, de certa forma também influenciam o modelo de gestão adotado pelas organizações.

Pereira (1995) buscou explicar, e correlacionar a evolução das empresas com momentos históricos, ligando a eles conceitos de modelos de gestão. O estudo deste autor trouxe três níveis conceituais:

- ✓ O conceito de "ondas de transformação": trata-se dos grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus próprios paradigmas relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional;

- ✓ O conceito de "eras empresariais": trata-se dos estágios de evolução empresarial, a partir da revolução industrial (segunda onda de transformação);
- ✓ O conceito de "modelos de gestão": trata-se do conjunto próprio de concepções filosóficas e ideias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

Ainda segundo o autor, nas últimas três décadas, as empresas tanto públicas quanto privadas incorporaram a importância de revisar seus modelos de gestão. As empresas privadas em busca de motivação para sobreviver com a competitividade e as públicas, como forma de atender com qualidade os interesses da sociedade. É o que diz Crozatti (1998, p. 02) "o ambiente dos negócios exige das organizações crescentes níveis de eficácia, o que necessariamente implica em constante mudança organizacional".

Conforme o autor citado acima, o nível de eficácia e eficiência de uma organização é reflexo direto das influências da sociedade, sejam práticas de organização, aspectos culturais, crenças ou valores.

Estes reflexos e influências são expressos por Pereira (1995) que trás a evolução das abordagens da Administração em momentos históricos até o século 19: a Revolução Agrícola (até 1750 D.C.), a Revolução Industrial (1750 a 1970) e a Revolução da Informação (após 1970). Dividindo-se a revolução Industrial em três períodos: 1ª Revolução Industrial (1820-1870); 2ª Revolução Industrial (1870-1950); 3ª Revolução Industrial, a partir de 1950.

Durante a 2ª Revolução Industrial, em torno de 1920, inicia-se a Era da Gestão Empresarial que se divide em quatro períodos: 1) A Era da Produção em Massa que durou de 1920 a 1949, trouxe a linha de montagem focando na padronização e qualidade dos processos; 2) A Era da Eficiência que foi de 1950 a 1969, trouxe a burocratização dos processos, enfatizando o

controle interno das operações e não apenas no produto final; 3) A Era da Qualidade de 1970 a 1989, focou na satisfação do cliente; 4) A Era da competitividade a partir de 1990, deu ênfase na excelência empresarial buscando atender as necessidades dos clientes, colaboradores, funcionários, acionistas e da comunidade;

Pereira (1995) enfatiza que foi a Era da Qualidade e da Competitividade que trouxeram novas abordagens da Administração, a Administração Japonesa; Administração Participativa; Administração Empreendedora; Administração Holística e Corporação Virtual.

## **2.2 Modelos de administração**

### **2.2.1 Administração japonesa**

Pereira (1995) ainda traz a reflexão de que a grande e milenar cultura japonesa trouxe em si aspectos típicos e peculiares para a Administração de suas organizações segundo Deming (1990). Com a 2ª Guerra Mundial, o Japão necessitou reconstruir a nação por ter sua economia destruída junto a seus parques industriais, com tudo, viu-se que não bastava apenas a produção em massa para ultrapassar as fronteiras, sendo que seus produtos eram vistos com baixa qualidade e confiabilidade. É neste momento que mudam a direção da gestão das organizações e junto aos demais funcionários buscam esforços para gerar empregos e qualidade.

A partir deste momento, as organizações japonesas começam a praticar novos ideais de gestão, ideais que revolucionaram o modo de administrar. Cria-se então:

- ✓ Qualidade Total (Total Quality Control): Foco em satisfazer a expectativa do cliente, buscando qualidade nos processos e não apenas no produto final;
- ✓ Círculos de Controle de Qualidade (CQC): Grupos informais que buscavam espontaneamente buscar soluções para problemas e desafios das áreas ou da empresa;
- ✓ Método “Ringi” de Decisão: Trata-se de um método de tomada de decisão a partir do comprometimento pessoal para com as metas e resultados do grupo;
- ✓ Just-in-Time: Ferramenta de interação com fornecedores, ligando e estreitando a relação da organização para com seus fornecedores a fim de extinguir o suprimento de estoques;
- ✓ Kanban: sistema de programação e controle de produção auto gerenciada por painéis ou cartões que buscavam eliminar de vista as atividades meio como supervisão, controle e outras.
- ✓ Kaizen: Estudo do pensamento sobre a melhoria contínua, que objetiva sustentar e garantir a qualidade em todos os processos com pequenas práticas;
- ✓ Manufatura Flexível: Implementação de processos que permitiram a fabricação simultânea de produtos diferentes a fim de poder atender demandas individualizadas de mercado;
- ✓ Keiretsu: Sistema de integração da cadeia produtiva de fornecedores potencializando a parceria e consecutivamente uma melhor negociação;

### 2.2.2 Administração participativa

Segundo Pereira (1995) a administração participativa não possui uma origem histórica definida. Este modelo de administração é mais simples, na qual enfatiza a participação dos funcionários nos três recursos gerenciais da organização, Capital, Informação e Recursos Humanos, fazendo-se necessário a colaboração de todos no total comprometimento dos resultados obtidos.

Ainda conforme Pereira (1995) a organização deve sincronizar três aspectos relevantes neste contexto, seus sistemas, que deve haver uma gestão igualitária a todos, nas condições oferecidas pela organização oferecendo um menor nível hierárquico dentro da mesma para que não haja desigualdades e no seu comportamento gerencial, pois a participação dos gerentes é fundamental na administração participativa.

Conforme o autor, conciliar a participação de todos e o comprometimento total com os resultados da organização é ponto fundamental para manter a administração participativa como ferramenta efetiva de gestão, pois irá disciplinar a atuação individual de cada pessoa.

Todavia, para o autor, deve-se levar em conta alguns quesitos importantes para a implantação da gestão participativa, são eles:

- ✓ Haverá perda parcial nos níveis hierárquicos, pois busca-se a participação igualitária de todos na qual o poder é diluído sobre todos;
- ✓ A autonomia de decisões será da equipe, e não especificamente de um funcionário;
- ✓ As decisões devem ser delegadas por área de competência para evitar “invasão” sobre outras áreas;

- ✓ A autonomia sobre decisões deve ser gradualmente impostas e não por completo de uma vez só;

Pereira (1995, p 113) trás que uma vez proposta a gestão participativa deve-se ter ciência de que este modelo de administração é irreversível pois muda a concepção da organização que passa de relações empregatícia para relações de parceria.

### **2.2.3 Administração empreendedora**

Pereira (1995) ressalta que tendo de exemplo a Administração Japonesa, a Administração Empreendedora vem para mudar o modelo tradicional de gestão das empresas americanas e européias. Viu-se a necessidade de mudar este modelo por conta da competitividade tendo como características principais: 1) Unidades Independentes de Negócios, que levou autonomia própria a departamentos, setores ou divisões dentro das organizações; 2) Equipes Empreendedoras, grupos de pessoas lideradas por um gerente com espírito empreendedor, buscando novos negócios para a organização, 3) “*Intrapreneur*”, funcionário sonhador, que busca inovações e resultados dentro da organização. Possui a visão de cliente; 4) Alianças e parcerias, estas empresas com espírito empreendedor buscam dentro do mercado acompanhar a competitividade, envolvendo-se com outras organizações a fim de buscar o desenvolvimento tecnológico com novos métodos e produtos; 5) Participação nos resultados, recompensa aos funcionários pelo resultado obtido pela organização; 6) Alternativas de carreira, possibilidade de crescimento profissional ao empregado.

Conforme o autor, este modelo de gestão requer da organização uma estrutura provida de funcionários e equipes empreendedoras, neste gênero, buscam o crescimento, a auto

realização pessoal e profissional. Este grupo de pessoas deve ser acompanhado por resultados, assim são automaticamente estimuladas, tornando esta relação funcional.

Para Pereira (1995) a cultura empreendedora requer da organização novos rumos e ideias, com isso deve-se aprender a conviver com estes riscos. Uma vez imposta a Gestão Empreendedora, ofusca o conceito de responsabilidade e autoridade, pois traz certa independência às equipes, por isto requer um novo desenvolvimento da cultura organizacional para que esta independência não destrua os valores culturais da organização.

#### **2.2.4 Administração holística**

Capra (1989) um dos maiores influenciadores na visão holística mostra que as mudanças que ocorrem na sociedade afetam tanto as organizações quanto as pessoas.

As principais características da prática de Administração Holística são: 1) Integrar os objetivos organizacionais com os pessoais; 2) A estrutura das organizações passam a ser informais, divididas em células autônomas; 3) Os grupos procuram obter um comprometimento individual dentro da visão imposta pelo grupo de trabalho, mantendo assim uma certa fidelidade nas relações e satisfação no trabalho; 4) Rodízios de funções, onde os funcionários passam a desenvolver quaisquer funções, não se dedicando a apenas uma específica;

Este método requer uma atenção na relação e integração com as equipes de trabalho de modo que requer uma mudança comportamental dentro do ambiente organizacional.



### 2.2.5 Corporação virtual

Para Pereira (1995) este modelo de gestão está diretamente ligado a tecnologia, prevista por futuristas trata-se de um modelo emergente de gestão por se basear nos seguintes aspectos: 1) Redução de estrutura física e busca por flexibilidade; 2) Tecnologias de trabalho na qual exclui a participação física dos recursos e insere recursos virtuais que muitas vezes não exige o total recurso humano; 3) Aumento da relação de parcerias em busca de melhores relações mercantis, logística, de negócios etc; 4) Capacidade de atender a diversas necessidades específicas dos clientes, tirando o foco de produtos específicos e abrindo o leque para serviços/produtos globais; 5) Participação dos clientes e fornecedores no desenvolvimento do produto / serviço; 6) Banco de dados atualizado possibilitando o acesso imediato aos clientes e fornecedores das novidades da empresa; 7) Rede *network*, rede integralizada de clientes e fornecedores; 8) Cargos de poder nos setores gerenciais e operacionais serão intercambiáveis; 9) Adoção de práticas gerenciais como Just-in-Time, equipes de trabalho, fabricação flexível, qualidade total; 10) Acordos possibilitando compras, investimentos conjunto;

Este modelo requer não só o investimento em tecnologia, mas também a aplicação de parcerias o que também implica na mudança cultural da organização em suas relações trabalhistas.

Com estes novos modelos de gestão Pereira (1995) relata que assim que surgem às características específicas nas quais as organizações que utilizam estes modelos adquirem, por exemplo, uma gestão mais participativa e com foco no cliente. Muitas vezes passam de organizações tradicionalmente verticalizadas para horizontalizadas, com níveis menores de hierarquização, visam que a essência do sucesso está nos resultados e não apenas nos processos, buscam fazer parte de uma rede interligada de objetivos comuns.

Devido ao modelo de gestão predominante na organização, as empresas ficam em níveis diferentes de evolução organizacional quando comparadas umas às outras, logo, sua evolução gerencial é gradativa, passam por fases e processos para em fim amadurecer, lembrando que o mercado, as mudanças culturais, todos os fatores endógenos e exógenos contribuem e exigem que as organizações estejam em constantes mudanças.

Com base nisso, no fundamento de que os novos modelos de gestão vieram para mudar de Sociedade Industrial para Sociedade da Informação, a Administração Japonesa, por exemplo, surge com uma ideia que mais se assemelha ao modelo de gestão, pois possui uma origem histórica e cultural bem vasta, devido ao meio que se fundamentou, trouxe dos modelos tradicionais práticas, conceitos novos e independentes de gestão sem desvirtuar o alicerce dos seus conceitos criando ferramentas gerenciais exclusivas, de alto uso nas empresas do ocidente e oriente.

Conforme Pereira (1995) os novos modelos de gestão vieram para transformar os modelos tradicionais como ocorreu nas teorias X, Y e Z de Douglas McGregor, para a 'organização do futuro'. Estas teorias desenvolvidas na década de 50 mostraram a forma de gerenciar o rendimento do indivíduo nas organizações. Michel (2005) enfatiza que a teoria X de McGregor onde o indivíduo por natureza não gosta de trabalhar, deve trabalhar forçado, sobre pressão, pois caso contrário foge das suas atividades, os indivíduos desta teoria, buscam proteção, segurança e não gostam de estar à frente, preferem ser dirigidos sem ter responsabilidades. Na teoria Y, ele evidencia que um ambiente organizacional efetivo, provido de um bom gerenciamento dos recursos humanos torna-se muito mais aperfeiçoado, e consecutivamente, proveitoso, com isso, aponta que o desgaste físico e mental no ambiente de trabalho é normal, que não há necessidade de se castigar ou ameaçar os funcionários para se obter produtividade dos mesmos, mas bem

orientado e controlado o indivíduo é capaz de se dedicar e comprometer aos objetivos da organização. Antes de morrer, MCGregor começou a desenvolver outra teoria, a Z que posteriormente foi mais aprofundada e conceituada por Willian G. Ouchi, conforme relata Machline (1983 *apud* OUCHI, 1981). Este autor compartilha, que a teoria Z não trás necessariamente uma junção das teorias X e Y, trás sim, um novo modelo baseado na administração Japonesa onde existia uma relação empregatícia mais sólida, com lentas progressões de cargo, carreiras sem especialidades, ferramentas de controle, participação conjunta nas tomadas de decisão, responsabilidades coletiva, e preocupação com os empregados dentro e fora da organização.

Deste modo as organizações que adotam Novos Modelos de Gestão, tem estes modelos como ferramentas de transformação, não como um modelo definitivo, único de gerir, mas sim na busca de um modelo que possa garantir a sobrevivência e competitividade organizacional.

Primeiro, é necessário mudar as organizações, é fundamental modificar as pessoas, não na acepção de substituí-las, mas de fazer com que elas mudem. É necessário que os dirigentes empresariais orientem, caminhem, adaptem ou até antecipem o destino correto as mudanças na organização frente aos novos cenários ambientais. Mudanças que devem começar pelos dirigentes, aqueles que estão à frente da organização, conduzindo como líderes, a inovação e competitividade organizacional.

## **2.2.6 Gestão do conhecimento como prática de gestão**

Verifica-se que nos dias atuais, as organizações de saúde geralmente trabalham com um método empírico e tradicionalista de administração, onde nem sempre a questão de competitividade, opinião pública, comunicações, marketing,

internet, relações públicas e cliente interno recebem a importância que deveria ter para a adequada administração destas empresas.

Precisa-se hoje de gestores que consigam identificar o ambiente interno e externo como um requisito muito importante para o planejamento de sua organização, além de conhecimento teórico é necessário também o conhecimento prático, bem como é essencial o conhecimento específico da área para a partir daí criar um plano de gestão e de negócios. O conhecimento torna as ações, decisões individuais e empresariais mais claras, inteligentes, eficazes e eficientes, estimula a elaboração de novos produtos, processos e métodos inovadores o que leva continuamente a busca pela excelência e qualidade, bem como, estimula a criatividade. Aspectos que podem ser adquiridos com a Gestão do Conhecimento.

Discutir a Gestão do Conhecimento, conforme apresentou Silva (2002), traz alusão à gênese, reconhecimento, junção, melhoria, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização. A Gestão do Conhecimento veio logo após as práticas de gestão em 1990, e deriva das estratégias organizacionais, sendo nada mais que a transmissão do conhecimento, usar dos recursos disponíveis para disseminá-los a todos envolvidos no processo, tornando uma administração participativa, na qual cada processo está ligado a outro, com atividades delimitadas, definidas, mas sem limites no que diz respeito ao conhecimento sobre elas, neste contexto, o profissional é responsável por sua tarefa, porém sabe o motivo pela qual a realiza, o fluxo e a importância desta para a organização como um todo. A gestão do conhecimento é baseada na informação e o interesse intelectual do capital da empresa, por isso exige de toda empresa a promoção de toda informação de interesse coletivo e organizacional, a junção de habilidades como a experiência, lealdade, profissionalização humana e cultura dentre outros tópicos facilitam a implantação da gestão do conhecimento, pois antes da mudança é preciso

provar que realmente vai surgir efeito positivo dentro da instituição, devido às forças que se tem com a cultura desses ambientes.

### **2.2.7 Ferramentas e práticas de uma gestão profissional**

Com base nos preceitos e análise da evolução da gestão das organizações apresentados acima, pode-se determinar que as mudanças ambientais e históricas ocorridas no mercado e consecutivamente nas organizações tornam-se influência para novos modelos de gestão/administração, pois com a mudança do mercado, as organizações tendem a se flexibilizar para atingir os objetivos esperados e poderem atender a expectativa deste mercado.

E com a era da informação e a evolução tecnológica, exige-se que as organizações flexibilizem suas práticas de gestão e adotem métodos inovadores de administração, desprendendo-se apenas de modelos ou práticas específicas mais tradicionais, mas utilizando-os de acordo com seu mercado, cultura ou negócio, abordando vários aspectos dos modelos de gestão que melhor se adéquam à sua organização. É preciso inovar e renovar o conhecimento, manter a auto aprendizagem permanente para não parar no tempo e no mercado, buscando a competitividade como trás o autor acima citado.

Isso faz com que a organização sobreviva no mercado, agregue valor aos seus *Stakeholders* (Proprietários/acionistas, colaboradores, Fornecedores, Clientes e Sócios). Elas devem acompanhar constantemente as mudanças do mercado e focar em como é melhor usar suas forças, aprimorar as fraquezas, para assim, se distanciar das ameaças, obtendo diferenciais competitivos.

Diferencial competitivo é a vantagem que uma organização detém sobre as demais organizações, em particular sobre os concorrentes, que lhe assegura êxito temporário ou duradouro. (BASSETTO, 2011, p.13)

O contrário a isso gera resultados negativos difíceis de serem revertidos. Observa-se que em muitas organizações, seus proprietários, gestores, são aqueles chamados de excelentes técnicos, que conhecem e entendem muito bem dos seus serviços e produtos, porém falta-lhes conhecimento gerencial para administrar o seu negócio e as pessoas.

Para além de definirem-se modelos de gestão adequados, conforme elencado até o momento, requer nas organizações uma adequada administração em todos os aspectos e setores, para isso, faz-se necessário o uso adequado das ferramentas de gestão, a exemplo das áreas de faturamento, custos, recursos humanos, suprimentos dentre outros.

O processo de globalização, principalmente a globalização das finanças, e as crises, forçaram as empresas brasileiras a repensarem a sua gestão financeira, fator de maior preocupação e importância em gerir para as organizações sejam públicas ou privadas, de grande ou principalmente de pequeno porte que são mais suscetíveis a mudanças no mercado.

Em um contexto cada vez mais labiríntico e competitivo, na qual as organizações estão inseridas, o gestor financeiro tem sua função cada vez mais significativa para a empresa, singularmente, empresas de pequeno e médio porte.

É o que traz Hashimoto (2013), o tamanho da organização, e seu poder, relacionamento com o mercado são fatores primordiais para definir sua probabilidade de sobrevivência.

As pequenas e médias empresas têm inúmeras dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida. Sofrem por não

conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros básicos para gerir seu caixa. (HASHIMOTO, 2013)

Crozatti (1998), segmenta a gestão financeira, em dois vértices: gestão estratégica e gestão operacional. Entende-se a gestão, como técnica administrativa que influencia no controle, execução e decisão de qualquer atividade ou tarefa.

A gestão operacional sintetiza o controle das movimentações monetárias executadas pela empresa. A entrada e saída de recursos. Desta forma, todo o setor financeiro das empresas pode ser dividido em subsetores. Contas a pagar e o contas a receber, por exemplo, são membros do departamento financeiro.

Já a gestão estratégica é a fusão de todas as informações elencadas pelos subsetores, com a finalidade de converter dados em ação, ora, avaliar os números que a empresa aponta com preceitos voltados ao desempenho desejado.

É importante a compreensão desta fragmentação da gestão financeira, pois de nada adianta ter todo o seu departamento financeiro bem ordenado, com as funções claras, porém, não conseguir transformar isso em estratégia. O fato é que muitas vezes as empresas não possuem uma visão muito nítida da relevância do departamento financeiro para o resultado da empresa.

Em pleno século XXI, onde vivemos em uma sociedade extremamente capitalista, que passa por oscilações econômicas, exige das instituições de saúde, principalmente de pequeno e médio porte, uma educação continuada, estar sempre atualizada usufruindo das adequadas ferramentas de gestão para se manter o mais estáveis possível no mercado.

Moraes e Oliveira (2011), reforçam que gestão são processos administrativos que influenciam diretamente na realização, execução e controle das tarefas, tornando-se importante entender dois vértices da gestão financeira, a gestão

operacional, e a gestão estratégica, onde a gestão operacional fragmenta-se na entrada e saída de recursos. Nas movimentações monetárias. Já gestão estratégica, trata-se da análise dos dados, valores e resultados obtidos pela gestão operacional, a fim de transformá-los em ações de decisões fundamentais seja para investimento, controle de gastos, revisão orçamentária, enfim, buscar o desempenho desejado.

Para o devido alcance destes resultados, afirmam que deve-se haver uma ligação, um trabalho em conjunto dos setores financeiros. Com isto, apontam duas principais e importantes ferramentas da gestão financeira, o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultado (DRE).

Fluxo de Caixa é o registro das despesas e receitas em determinado período. Na qual este período, deve ser avaliado e decidido pela empresa a qual melhor lhe convém.

Este serve para análise do superávit e déficit, na qual estará explícito com o fluxo de caixa, e se os gastos forem maiores que as arrecadações, entra em cena a gestão estratégica para definir as ações a serem tomadas.

Demonstrativo de resultado do exercício (DRE) nada mais é do que a projeção dos resultados do exercício. Uma demonstração que apresenta o fluxo das receitas e despesas.

E pensando em despesas, verifica-se como também é imprescindível o controle e gestão adequada de estoque fator essencial a ser bem administrado para se evitar principalmente os gastos desnecessários, ou seja, prejuízos. Ainda mais quando o assunto é saúde, pois sabe-se a complexidade que envolve os ambientes e áreas deste ramo.

De acordo com Rocha (2013, p.13), o controle de estoque, destina-se a prever a real necessidade de demanda a fim de supri-la sem gastos, desperdícios desnecessários afetando ao cliente/paciente e organização.

Viana (2010) aponta que o gerenciamento de estoque é fundamental para manter o equilíbrio do disponível para com a



necessidade, mantendo certo equilíbrio, avaliação e atualização periódica.

É basicamente voltado ao planejamento que se obtém um controle ideal. Por isso a gestão de estoque é imprescindível para obter eficácia e bons resultados principalmente na receita da organização, de modo que permita uma visão da real necessidade de demanda, fornecendo quantidades necessárias para utilização e produção sem que haja gasto ou desperdícios desnecessários.

Estes aspectos ligam-se à eficiente utilização e gestão dos insumos, e/ou materiais uma vez que o cenário atual do mercado e condições financeiras induzem as empresas e gestores a reduzirem seus investimentos em estoques e melhor utilizar, de forma consciente os recursos disponíveis, tendo em vista que em organizações privadas, fica evidente que a gestão de materiais influencia diretamente no quadro financeiro.

Gerir materiais, tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas. (GONÇALVES, 2007, p.2)

A administração de materiais de hoje reporta uma alta escala de ferramentas para a sua Gestão, com isso, possibilitam um condimento dos custos relacionados, se utilizadas de forma adequada. A situação econômica da atualidade impulsionam empresas e gestores a minimizarem suas aplicações em estoques para poder acompanhar as exigências de mercado.

Para Barbieri e Machline (2009), esta área “pode ser entendida como uma área especializada da administração geral de uma organização”. Com isso, tem-se a necessidade de incorporá-la a todo processo gerencial e de planejamento da organização.

Outro aspecto relevante, conforme observa Chiavenato (2005, p. 5) é que a cultura da organização, os valores, o nível de

produção, a qualificação profissional, produto, ganho, vantagem, desempenho, entusiasmo, são apenas meros aspectos que todo gestor procura atingir para o sucesso de seus negócios.

As organizações são constituídas por pessoas, por isso é fundamental investir na chamada Gestão de Pessoas. Se presente na organização este departamento, ou conduzido este processo pelo próprio empreendedor, é fator em administrar e nortear profissionais dentro de suas tarefas. É ele quem dissipa a cultura da empresa, implanta processos internos e proventos, fornece o desenvolvimento, aprimoramento profissional, dá estrutura aos colaboradores para executar suas funções com excelência, soluciona dificuldades, impõe e elabora mudanças, conserva novos talentos, supervisiona atitudes e comportamentos, estima desempenho, preconcebe e administra cargos e remunerações etc.

É de suma importância que as organizações visem investir em seus profissionais oferecendo um ambiente de trabalho sereno, estimulador, promovendo capacitações e oportunidade de evolução, estimulando a motivação e o bem-estar, influenciando com isso a realidade organizacional para que os colaboradores possam trabalhar com mais veemência e proporcionar melhores resultados.

As pessoas passam grande parte de suas vidas atuando dentro das organizações, na qual dependem desta para alcançar seus objetivos, gastam consideráveis tempo e esforços se dedicando à organização em que atuam, por isso é importante saber gerenciar estes envolvidos, as pessoas, na qual é tão dependente da organização como a organização da mão de obra humana, seja direta, e/ou indiretamente, havendo uma relação mútua de dependência onde os benefícios devem ser recíprocos.

Outro aspecto que deve ser evidenciado ainda, verifica-se primordial o adequado planejamento, entra em cena, por exemplo, o Plano de Negócios, ferramenta na qual usa o planejamento para mostrar ou analisar a viabilidade do negócio futuro. Um fator cultural das organizações brasileiras quando

estão para entrar no mercado, é de implementar o negócio sem planejamento, na qual corre-se o risco de se ter desperdícios, alusões equivocadas, levando muitas vezes à decepção e ao fracasso.

A importância do planejamento deve ser acentuada, ao olhar para o seu negócio, seja ele novo ou não, é importante observar as possíveis forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que precocemente poderiam passar despercebidas sem um planejamento específico. O planejamento ajuda o gestor a identificar possíveis problemas, direcionando e pontuando a origem, sugerindo formas, maneiras de resolvê-los, ou até mesmo evitá-los.

## **2.3 Gestão profissional na saúde**

Como já destacado anteriormente, no âmbito da saúde, a gestão vem a ser na maioria das vezes de uma forma empírica e culturalmente realizada por pessoas que geralmente tem apenas experiência na função, onde nem sempre a questão de competitividade, opinião pública, comunicações internas e externas, marketing, internet, relações públicas e cliente interno recebem a importância que deveriam ter para uma boa administração de empresas.

Para a administradora Freitas (2014), as organizações de saúde no país foram tradicionalmente moldadas com base nas teorias administrativas clássicas, com estruturas extremamente rígidas, vários níveis hierárquicos, centralização do poder e uma limitada autonomia nos níveis intermediários, gerenciais e operacionais, além da acentuada valorização das funções de fiscalização. Tudo isso ocorre devido ao processo de construção e história desses ambientes, de modo que primordialmente existiu para a cura da alma.

As instituições eram, e ainda são geridas pelos próprios médicos e também muitas vezes com a ajuda de congregações religiosas, na qual seus integrantes eram quem prestavam os serviços de saúde, e já aproveitavam o momento para realizar a busca dessas pessoas para o conhecimento da igreja, inclusive Christensen; Grossman; Hwang, (2009, p.105), relatam que o hospital só começou a tomar a forma de um ambiente de saúde que cura e previne no século XVIII, na Europa, até então os hospitais serviam apenas para isolamentos de enfermidades contagiosas como a lepra e a tuberculose, como um lugar que as pessoas vão para morrer, onde a medicina era ainda concebida como uma arte e não como a ciência.

Outro fator primordial que nos ajuda a entender o motivo dessa administração empírica é devido à grande complexidade e ao tamanho das organizações e de seus processos, pois tanto as grandes organizações, quanto as pequenas possuem desafios significativos próprios às suas realidades de mercado.

Com o passar dos anos o sistema de administração vem mudando muito, essas organizações contemporâneas estão começando a contratar profissionais capacitados, ou seja, profissionais que tem visão de futuro, que planejam, pois precisa-se hoje de gestores que consigam identificar o ambiente interno e externo como um requisito muito importante para os planejamentos de suas organizações. Para Medeiros (2012, p. 50), o que vivemos nos dias atuais é a revolução do conhecimento, o qual acaba obrigando as organizações a se radicalizarem utilizando novos métodos de gerenciamento, não deixando para traz os seus traços culturais, mas sim agregando, aperfeiçoando e aprimorando seus conhecimentos. Para os autores este novo fator não engloba somente questões administrativas e econômicas, observa também os demais fatores de mercado encontrados ali, como por exemplo, o ambiente social, tecnológico, cultural religioso e ambiental, conforme mencionado anteriormente, e todas essas adaptações

precisam estar presentes devido à grande competitividade de mercado.

Como estamos falando na área da saúde, é preciso também entender que o cuidado com o paciente não termina no momento em que ele vai embora da instituição, ele precisa receber um cuidado contínuo que termine apenas no momento em que o paciente ou cliente é curado de sua doença, partindo então para a necessidade do cuidado externo, baseando-se em um modelo de feedbacks dos usuários e de toda sociedade que de alguma forma encontra-se envolvida com aquela instituição. Segundo Donabedian (1990, *apud* VAITSMAN; ANDRADE 2005), o ponto de vista dos usuários é muito importante para organização, ele também se refere a conformidade dos procedimentos para com as expectativas dos pacientes e seus familiares, por isso o conhecimento teórico do administrador juntamente com o conhecimento prático vem a ser essencial para uma boa gestão, utilizando as ferramentas adequadas, nos locais adequados, com coleta de dados realizadas corretamente, o que possibilita a formulação de planos de melhoria, objetivos gerais e específicos de cada processo e por fim uma tomada de decisão adequada.

O gestor precisa também ser maleável para enfrentar as diversas dificuldades do dia-a-dia neste contexto, pois inclui-se nela a coordenação de RH, atendimento de fornecedores, controle de estoque, problemas envolvendo pacientes, estrutura física e por fim, estar atento aos ambientes da instituição, que são bastante amplos, tentando sempre reconhecer cada colaborador e seu trabalho, para assim saber exatamente como agir com as pessoas, inclusive realizar um trabalho motivacional. Para Certo (2003, p. 345) quanto melhor o gerente entender o comportamento dos membros de sua equipe, mais capaz ele será de formalizar metas para sua organização, pois uma etapa da produtividade esta ligada ao comportamento da equipe multiprofissional, por isso o gestor não pode ser injusto e nem maleável demais com sua equipe.

Para o administrador a melhor saída é conhecer cada setor, é estar por dentro dos problemas mais importantes, seus futuros projetos, sua missão, e juntamente com outros informes que são necessários para uma tomada de decisão e planejamento. É preciso tentar evoluir cada dia mais e com isso faz-se necessário o comparecimento diário desta pessoa no seu local de trabalho e também um trabalho em conjunto com toda a equipe, traçar diretrizes e motivar seus funcionários de uma forma em que todos entendam onde a instituição quer chegar e o que ela quer ser, para a partir daí todos oferecerem seu melhor potencial, nos atendimentos e cuidados para o paciente ou cliente. Verifica-se que num ambiente onde todos trabalham juntos é possível perceber uma harmonia e transmiti-la para o paciente o que faz com que ele se sinta acolhido, obtendo então uma visão de instituição que seja de qualidade e repassando essa visão para a sociedade que a frequênta, contribuindo para a instituição crescer e se desenvolver. Laverde (2010) destaca que um diretor e, portanto, dirigente na área da saúde é:

O representante legal e a autoridade máxima no hospital, e como tal é o porta voz oficial frente ao conselho diretor, aos sócios da instituição, ao sindicato, às autoridades de saúde, políticas e econômicas nos níveis nacional, regional e local, e frente a pessoas com influencia no funcionamento do hospital, como as entidades oficiais ou particulares, contratantes ou afiliadas dos serviços da entidade. Portanto, deve buscar seu apoio, confiança e respaldo com base nos trabalhos que tenham resultados satisfatórios, combinados com uma permanente comunicação das atividades ou decisões mais importantes que serão tomadas com a finalidade de mostrar em detalhes como os procedimentos são planejados e executados com transparência moral, eficiência, eficácia e economia. (LAVERDE, 2010, p.13)

O mesmo pode ser observado nas pequenas organizações em que o empreendedor faz esse papel. A gestão profissional deve ser formada por uma equipe multidisciplinar bem estruturada, onde cada função deve possuir responsabilidades e co-responsabilidades específicas e bem definidas por seu gestor, pois sozinho não é possível saber de tudo que acontece na instituição, fazendo-se necessário que sua equipe lhe passe informes de tudo que esta acontecendo para então ser feita uma avaliação clara e construtiva pelo gestor, esses tópicos passados a ele devem estar de uma maneira formal e baseada em documentos que comprovem as observações.

Conseqüentemente, o gestor precisa ser um bom líder, comandante, condutor e conselheiro sem perder a sua autoridade perante a organização, por isso a necessidade de ele estar cercado de assessores (pessoas que lhe auxiliem), é preciso que ele promova a gestão inovadora, que saiba introduzir a mudança no ambiente de trabalho e independente da situação.

O paciente sempre terá que estar em primeiro lugar, transmitindo qualidade, eficiência e solução de problemas totalmente dentro da normatividade.

Reforça-se que antes de começar os trabalhos em um ambiente de saúde é necessário produzir um planejamento, a exemplo do que ocorre em outros setores, pois como é uma organização que trabalha com pessoas ela não pode ou pelo menos não deveria improvisar. E quem produz esse planejamento é o gestor, normalmente ele apresenta propostas para sua equipe avaliar baseada na necessidade, solução de problemas, melhorias, ampliações entre outras propostas a serem realizadas, esses cronogramas são simples e realizáveis a curto e médio prazo e também mais complexos. Aqueles realizados a longo prazo. Por isso, antes de tudo o gestor precisa ser um bom negociador, para trabalhar com tantos itens a serem resolvidos, porém, a motivação nem sempre é igual em todos os locais e setores, segundo Laverde (2010, p.17) cada profissão,

especialidade, serviço, dependência ou grupo de trabalhadores tem motivações concretas e pensamentos diferentes, por isso a necessidade do gestor se aprofundar em cada equipe e a partir dali descobrir como trabalhar com tais sutilezas.

## **2.4 Desafios de gestão das pequenas empresas em geral e especificamente na área da saúde**

A complexidade do processo administrativo faz com que os gestores busquem alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. Para Marques (2008) a escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades, principalmente as micro e pequenas empresas.

Perpetuar a empresa é tarefa básica que cabe ao espírito empreendedor e a capacidade de consegui-lo pode muito bem constituir o teste mais definitivo para sua administração.

Uma das consequências da falta de alinhamento de uma gestão profissional é a própria forma como o negócio será montado, quanto investir, quem contratar, e como será feito o processo administrativo. Segundo Shiroma (2010), existem 10 erros comuns que são cometidos pelas médias e pequenas empresas:

- ✓ Não possuir um plano de negócios, planejamento estratégico ou análise mercadológica;
- ✓ Misturar as finanças da empresa com as pessoais;
- ✓ Contratar qualquer familiar ou amigo, e não as pessoas mais adequadas para a empresa;



- ✓ Não estabelecer metas e prazos para as pessoas. O atraso de uma tarefa pode atrasar o recebimento de uma receita e prejudicar o fluxo de caixa da empresa;
- ✓ Tomar decisões sem informações precisas, principalmente informações financeiras;
- ✓ Contrair empréstimos para pagar as despesas operacionais, sem ter um plano de recuperação/reestruturação. Não confundir despesas operacionais com investimentos;
- ✓ Não tomar as decisões no momento em que é preciso, principalmente quando envolvem demissões, mudanças de procedimentos, aumento de atividades e controles, suspensão de operações, aumento no investimento, entre outras;
- ✓ Perder o comando, a comunicação e o respeito das pessoas;
- ✓ Ficar dependente de funcionários, fornecedores ou clientes;
- ✓ Acreditar que sabe tudo, que não precisa de ajuda e que nunca enfrentará dificuldades;

Nardi (2010), especialista em Gestão Empresarial traz em seus estudos e palestras que o empresário deve ter muita dedicação, perseverança e esforço sem limites para com seu negócio. Deve-se dispor de uma estratégia de vendas bem estabelecida, um plano de comunicação detalhadamente preparado e autonomia produtiva de acordo com a sua demanda.

Para a legalização de uma MPE (Micro e Pequena Empresa), é necessário diversos documentos exigidos pela legislação municipal e estadual, taxas, prazos, dentre outros

aspectos. A falta de incentivo ao micro e pequeno empreendedor, faz com que a chance de sua mortalidade seja maior por suas dificuldades burocráticas. Da mesma forma Maximiano (2006) coloca que entre as principais razões de mortalidade das MPE nos primeiros anos de existência, estão: a falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação de novos empreendimentos; a falta de financiamento; as elevadas cargas tributárias; e por ultimo a demora e a burocracia para se abrir e legalizar uma empresa.

Segundo Dornelas (2005), as principais causas para o insucesso de pequenas empresas é a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais, conforme apresentado na figura 01:

Incompetência Gerencial	45%
Inexperiência no Ramo	09%
Inexperiência em Gerenciamento	18%
Expertise Desbalanceada	20%
Negligencia nos Negócios	03%
Fraudes	02%
Desastres	01%
Total	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos.	

FIGURA 01 - Causa de fracasso das starts-ups americanas (SBA,1998)  
Fonte: Dornelas (2005, p.95)

Na figura 01 é possível analisar fatores levantados pelo autor que são as principais causas da mortalidade de MPE, podendo verificar o grau de importância de cada aspecto, onde verifica-se que mais de 60% dos fatores para a falência precoce das empresas esta relacionado à problemas gerenciais.

Outros autores, como Pereira e Sousa (2009), realizaram um estudo intitulado “fatores de mortalidade de micro e pequenas

empresas” no qual o principal problema esta relacionado com gestão das micro e pequenas empresas e fatores condicionantes a sua mortalidade e quais possíveis soluções para a problemática.

As principais conclusões obtidas foram que os fatores gerenciais, seguidos das causas econômicas, políticas públicas e fatores legais são de fato o que levam ao insucesso de uma MPE.

Os autores ressaltam que a sobrevivência de uma MPE é muito importante para o desenvolvimento econômico e social do país, e que essas empresas representam um valor significativo para a economia pois elas geram empregos criando um ciclo econômico.

No resultado desta pesquisa os autores encontraram pouco ou quase nenhuma informação sobre como manter tais empresas em pleno funcionamento após os primeiros anos de vida devido aos fatores levantados, como falta de capacitação dos gestores, falta de capital e financiamento, desconhecimento do mercado e do produto alvo, dentre outros.

Quanto à análise das micro e pequenas empresas na área de saúde, identifica-se que sempre serão complexas. A padronização de seus processos é instituída pelo governo, mercado consumidor de serviços e o grande mercado competitivo.

Essas organizações contam com mão de obra de alta especialidade. A presença de diferentes profissionais da área de saúde no mesmo ambiente de trabalho (médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, farmacêuticos, fisioterapeutas, etc), muitas vezes leva a diferentes interesses, da mesma forma Scarpi (2010), menciona que para gerir uma instituição de saúde é necessário entender toda a sua complexidade.

Os desafios são mais do que não ter uma formação na área de gestão administrativa, as questões burocráticas, competitivas e de inovação são determinadas como grandes desafios enfrentados pelo micro empreendedor da área de

saúde. Barbosa (1998) enfatiza que os aspectos políticos, econômicos, ou seja, mais gerais, influenciam sobremaneira o modelo de gestão adotado nas organizações.

Para entender os principais desafios existentes em pequenas instituições de saúde, foram analisados estudos de casos correlatos, ou seja, foram verificados artigos de pesquisadores sobre os desafios de gestão encontrados no mesmo segmento.

Nesse contexto, Mello e Salgado (2005) realizaram um estudo intitulado “Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde”, no qual o problema em questão estava relacionado à aplicação do mapeamento de processos e as possíveis ações na percepção dos autores que podem contribuir para a conscientização dos colaboradores quanto a importância e contribuição das suas atividades para a realização dos serviços.

Entre as principais conclusões alcançadas pelos autores, verificou-se que em relação ao mapeamento de processos em que ambas instituições estudadas deram importância tanto na linha de frente quanto em sua retaguarda, indicando que todos os processos podem ser mapeados, tanto os de contato direto com o cliente quanto aqueles internos, onde o cliente não tem acesso. Nos dois casos explorados, o mapeamento serviu para orientar os funcionários das empresas pesquisadas sobre a sequência de atividades a serem executadas para prestar um serviço de qualidade ao cliente, facilitando assim o treinamento dessas pessoas e o entendimento da cadeia de processos e do relacionamento interno x cliente interno para cada colaborador.,

Para os autores um dos principais benefícios da implantação do mapeamento de processos apontados pelas empresas pesquisadas foram a valorização do trabalho em equipe, a cooperação mútua entre os vários setores integrantes do mesmo processo e o desejo de todos de realizar um trabalho cada vez melhor e de acertar sempre.

Ainda concluem que isso pode ter sido motivado pelo fato de que com o mapeamento dos processos os colaboradores passaram a ter maior conhecimento sobre o seu trabalho, para quem esta sendo feito e de que forma deveria ser feito para reduzir as falhas e atender cada vez melhor os seus clientes (internos ou externos).

Em outro estudo de Ruthes e Cunha (2007), intitulado “os desafios da Administração hospitalar na atualidade”, foram levantados dados de diversas literaturas sobre administração hospitalar, onde os principais desafios encontrados estão relacionados à cultura organizacional das instituições, sendo que as desafios mais importantes ocorrem dentro do relacionamento interpessoal, fluxo de informações/comunicação, nível de estresse e desejos de mudanças, providos de um sistema de gestão que vem sofrendo profundas modificações nos últimos anos.

As autoras deste estudo acreditam que se faz necessário a apresentação de uma estrutura organizacional compatível com as demandas internas e externas, porem com maior qualificação dos serviços prestados, podendo ser através de uma política adequada de recursos humanos.

Com base neste levantamento bibliográfico as autoras constataram que de modo geral as pesquisas desenvolvidas sobre esta temática estão possibilitando e identificando a necessidade de mudanças e inovações, para a busca de uma gestão adequada para cada setor e para potencializar as instituições de saúde.

De acordo com o levantamento dos estudos correlatos, pode-se apontar a relevância de uma adequada gestão profissional seja qual o segmento da organização para com seus desafios.

Em um estudo realizado por Menezes e Becker (2013), com o seguinte título “Análise Comparativa dos Desafios na Gestão de um Sindicato Laboral e uma Unidade Básica de Saúde”, em que é relatado os desafios das duas instituições de

pequeno porte em saúde, verificou-se que existem semelhanças administrativas e de gerenciamento institucional, onde foram observadas as seguintes dificuldades: A análise realizada na Unidade Básica de Saúde constatou que um dos seus maiores desafios está relacionado a gestão da instituição, pois não existe a figura formal de gestor na Unidade Básica de Saúde, o que impossibilita a autonomia necessária para a realização de mudanças e melhorias, assim podendo buscar melhor funcionamento e atendimento aos usuários do sistema.

Já um dos desafios identificados e enfrentados nas instituições comparadas está relacionado com o gerenciamento e controle de estoques, pois nenhuma das instituições estudadas possuía um sistema específico para controlar o estoque de materiais utilizados, todos os registros eram realizados manualmente, em que muitas das vezes não é feita a devida anotação e baixa do produto.

Com isso não ocorria nenhuma forma de controle e planejamento de materiais. Desta forma, surgem faltas inesperadas de produtos indispensáveis para o atendimento e funcionamento das instituições, uma vez que não se programou o pedido/compra, pois ainda acreditava-se que o produto ainda existia em estoque.

Para as autoras é fundamental para resolução dos desafios encontrados, a adoção das práticas e o uso de ferramentas de gestão profissional, bem como, mudanças na cultura organizacional e ainda utilizar práticas e metodologias consagradas em outras áreas, podendo trazer melhorias internas e aos serviços prestados.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo foi desenvolvido a partir do método de pesquisa qualitativa interpretativa, utilizando-se do estudo de caso como procedimento metodológico. O presente trabalho trata de um estudo realizado em uma clínica médica na cidade de Joinville – SC. A partir da metodologia apresentada, este estudo propõe-se a compreender quais as dificuldades existentes na gestão das pequenas empresas na área de saúde, a partir de um estudo de caso e posteriormente, verificar os impactos e a necessidade do uso das ferramentas de gestão que contribuam para os resultados neste contexto.

#### **3.1 Tipo de pesquisa: pesquisa qualitativa**

Segundo Godoy (1995, p.58) o interesse pela pesquisa qualitativa vem se ampliando em todas as áreas, pois diferentemente da quantitativa, não exige quantificar os resultados com dados precisos, mas sim um contato direto do pesquisador para com o estudo, procurando compreender os fenômenos segundo suas perspectivas. A obtenção dos dados descritivos com a vivência do pesquisador é chamada de “pesquisa de campo”, onde o “campo” é a natureza, o ambiente a ser estudado.

Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia, que tem a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa. Tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto; Revelam parte da

realidade ao mesmo tempo que escondem outra parte. (NEVES, 1996, p.02)

Flick (2008, p.23) traça algumas características importantes da metodologia:

- ✓ A propriabilidade, que diz respeito aos métodos e teorias próprias, adequadas a serem inseridas;
- ✓ Perspectivas, dos participantes, ponto de vista;
- ✓ Reflexibilidade do pesquisador e da pesquisa a levar o leitor a uma reflexão do caso estudado;
- ✓ Variedade de métodos e abordagens na pesquisa qualitativa.

Além de conhecer a teoria, é importante conhecer e saber analisar na prática, o contexto e as ferramentas e métodos necessários para cada situação, compreender a realidade e compará-la com o que deveria ser de fato, levar o pesquisador que está em campo às reflexões como parte da construção de aprendizado. A partir desta vivência, a capacidade de conhecimento é recíproca.

### **3.2 Procedimentos metodológicos: estudo de caso**

Visando compreender quais ferramentas de gestão são utilizadas pela instituição e a importância e/ou impacto de uma gestão profissional em pequenas empresas da área da saúde, optou-se em utilizar o Estudo de Caso como procedimento metodológico.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente



adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. (ARAÚJO et al., 2008, p.4)

Yin (2001) trás uma abordagem metodológica que permite ao investigador certo aprofundamento do seu campo de pesquisa pois não segue um único caminho para a investigação do problema. O estudo de caso é uma forma de pesquisa em ciência social na qual cabe ao pesquisador identificar qual estratégia a se utilizar na pesquisa, pois cada caso é um caso e cada um irá trazer vantagens e desvantagens próprias, que dependem de três condições: 1) O Tipo de questão da pesquisa; 2) O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; 3) O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Entende-se o estudo de caso como ferramenta de pesquisa importante e adequada a este estudo, de modo que se faz necessário o levantamento de um problema em questão, posteriormente o embasamento teórico para desta forma, com base em evidências, analisar e poder sugerir soluções a este problema.

### **3.3 Coleta de dados**

Seguindo o que propõe o instrumento metodológico, estudo de caso, optou-se em utilizar desta ferramenta através da imersão dos pesquisadores no espaço de pesquisa, prática possível através da realização de estágio obrigatório de duzentas horas nesta instituição.

Desta forma, obteve-se a oportunidade de desenvolver o embasamento e identificar aspectos relevantes da organização,

tais como, estruturação e nível de conhecimento das ferramentas de gestão, sua importância, aplicabilidade e desafios em utilizá-los.

Apresenta-se no tópico abaixo os conceitos e como pode ser entendida essa forma de coleta de dados.

### **3.3.1 Observação do ambiente do estudo**

Para a coleta de dados foi utilizado o método de observação e vivência do pesquisador no ambiente de estudo, a partir da realização do estágio curricular obrigatório neste contexto, na qual os pesquisadores atuaram em funções diversas da rotina administrativa, tais como controle de estoque e gastos com materiais, orçamentos, recepção e orientação ao cliente / paciente. Dois dos três alunos que realizaram este estudo, atuaram na clínica médica que é objeto de análise, através da realização de estágios curriculares obrigatórios. Estes estágios ocorreram nos períodos de 01 de setembro de 2014 à 23 de dezembro de 2014 e 06 de fevereiro de 2015 à 30 de março de 2015 perfazendo um total de 408 horas.

Com base neste método, Quivy e Campenhoudt (1995), apontam que os dados e informações vão sendo registrados de acordo como que é observado em campo, gerando assim novos conceitos, novas ideias e hipóteses que serão submetidas à comprovação. “Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p.111)

Danna e Matos (2006), destacam que o papel da observação se faz necessário na comprovação da hipótese ou encontro de uma solução para o problema identificado, de modo que requer uma série de decisões do observador como, por exemplo, onde será feita a coleta dos dados como serão registrados os dados, a frequência das observações etc.

### 3.3.2 Entrevista com o gestor do ambiente de estudo

Buscando compreender a visão dos principais envolvidos com a gestão no campo de estudo em análise, utilizou-se também, de entrevista semi-estruturadas realizada em profundidade, como método de coleta de dados. Para YIN (2005) a entrevista é um dos meios informação mais relevantes e imprescindíveis nos estudos de caso.

Conforme observa Stake (1999), ela é uma excelente ferramenta para a obtenção dos diversos relatos, interpretações e pontos de vista, é um instrumento ideal para assimilar estas realidades.

A entrevista é tida como uma interlocução entre no mínimo duas pessoas: o entrevistado, que dispõe das respostas, e o entrevistador, que requer as informações para assimilar e interpretar a fim de extrair conclusões sobre o estudo.

Este interesse está associado com a expectativa de que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário. (FLICK, 2004, p. 89)

Em decorrência do envolvimento com a gestão da clínica estudada, optou-se em entrevistar o médico e também dono da clínica, buscando-se a sua compreensão sobre os desafios da instituição e também, a sua percepção como empreendedor na qual utilizou-se como ferramenta de apoio um questionário.

### **3.4 Análise dos Dados**

Através da vivência e observação ao campo estudado, pode-se elencar desafios quanto à gestão neste contexto, sendo pontuados quais formam mais relevantes.

Após serem pontuados os aspectos mais relevantes quanto às dificuldades de gestão, buscou-se analisar quais as consequências para a clínica em estudo. Na sequência, analisaram-se estes pontos frente ao que recomendam as práticas de gestão, frente à literatura utilizada, buscando a compreensão e a discussão de qual a relevância de serem utilizadas práticas de gestão profissional nas pequenas empresas da área de saúde, tendo o caso estudado como referência de análise.

Da mesma forma, estes dados foram relacionados com a entrevista concedida pelo gestor da clínica, contribuindo para ampliar a compreensão e percepção sobre a gestão da instituição.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

Desenvolveu-se este estudo em uma clínica médica situada no município de Joinville, sendo esta especializada em medicina e estética. Realiza trabalhos de emagrecimento, estética corporal, facial, cirurgia plástica de pequeno porte, nutrição e medicina estética. A instituição apresenta-se em dois ambientes físicos: matriz e filial, tendo como princípio a união na gestão entre ambas, mantendo-se em duas estruturas físicas, desenvolvidas de acordo com as atualizações das leis e manuais de funcionamento para um ambiente de saúde.

A matriz da clínica foi inaugurada em março de 2004, iniciando suas atividades com atendimentos e procedimentos básicos de estética e consultas de emagrecimento, realizados pelo proprietário do local, que é formado em medicina e com especializações na área, sendo ele o responsável técnico da instituição. Posteriormente a esses acontecimentos foram firmadas algumas parcerias com outros profissionais do mesmo ramo.

A clínica se estruturou a partir de diversos desafios, pois o proprietário encontrou algumas dificuldades em se adequar a todos os alvarás e permissões para a realização de atendimentos e principalmente de procedimentos médicos dentro de seu segmento. Ofereceu primeiramente a seus clientes um serviço de estética facial, que de acordo com a aceitação do mercado externo, foi sendo ampliando aprimorando suas atividades com contratações de profissionais de outras áreas (massoterapeuta, cosmetólogo, entre outros serviços). Com o crescimento e a expansão, exigiu-se da clínica treinamentos intensivos e motivacionais para seu corpo clínico.

A sua segunda unidade chamada de filial, surgiu a partir da visão de mercado sobre o negócio de estética na região, observou-se que estava ocorrendo uma boa aceitação neste ramo, e que as pessoas realmente se preocupavam com seu

corpo. Verificou-se que além de reeducação alimentar, estética facial e corporal, também se fazia necessário um serviço de manutenção da saúde através de pequenas cirurgias, onde então foi elaborado um projeto, sendo verificado que era possível a abertura da clínica filial, que ficou com toda a parte de procedimentos invasivos ao corpo humano. Este tipo de atuação requer um cuidado especial devido à complexidade de atividades nela realizadas, sendo necessária a correta autorização de funcionamento de acordo com as normas exigidas pela ANVISA (Agência de Vigilância Sanitária) e pelas NRs 17 e 32, dentre elas, as normas de segurança do trabalho, higiene, estrutura física adequada e biossegurança organizacional.

A clínica filial e matriz, são constituídas hoje por um corpo clínico e de apoio formado por 20 funcionários, sendo eles da área médica, administração, recepção, enfermagem, fisioterapia, esteticistas e higienização. Nesta transformação e ampliação da instituição, houve a diferenciação da atuação da filial que atua com procedimentos invasivos, e da matriz, que desde o início atua com procedimentos não invasivos. Consequentemente, cada unidade possui seus setores financeiros e organizacionais separados, ou seja, cada local tem a sua administração, porém ambas são monitoradas pelo proprietário, tentando-se seguir a mesma linha de pensamento e o mesmo modelo de gestão, pois se percebe evolução positiva no quesito de crescimento e satisfação dos clientes.

A unidade matriz localiza-se na região central do município de Joinville e a unidade filial está localizada na região sul, também no município de Joinville, atendendo então um diversificado perfil de clientes, onde a maior frequência constatada nos prontuários eletrônicos vem a ser da classe social média, de um público feminino e idades entre 20 e 30 anos. Ambas as unidades tem a missão de proporcionar efetividade no tratamento de emagrecimento através da integração de serviços especializados na área da estética,

nutrição, atividades físicas, oferecendo diversas técnicas existentes no mercado de sua área de atuação.

Na figura 02, demonstra-se o organograma da clínica estudada, o qual foi construído pela instituição no ano de 2010.

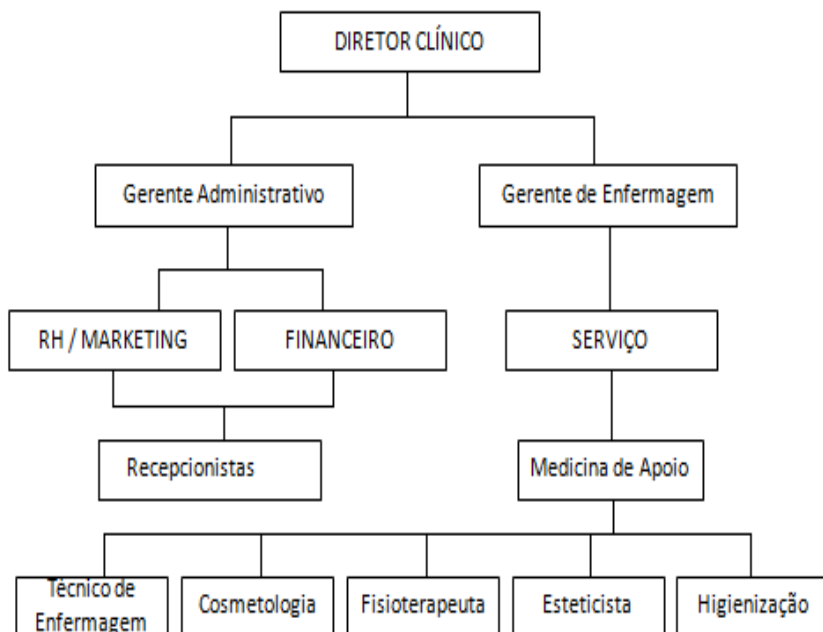


Figura 02 - Organograma

Fonte: Documentos organizacionais da empresa, 2010.

É a partir deste organograma que a empresa foi estruturada formalmente, porém, não é desta forma que realmente se sustenta. Verifica-se no organograma, que o “diretor clínico”, que é o médico, gestor e proprietário da instituição, encontra-se no ápice do organograma, pois é o

tomador das decisões finais, é quem define de fato o que deve ou não ser feito. Abaixo de sua hierarquia, no cargo apresentado como gerente administrativo, verifica-se na prática, a atuação da secretária administrativa, que trabalha a mais de dez anos ao lado do médico gestor, sendo esta responsável por práticas administrativas de cunho simples, mais burocráticas do que gerenciais. Estas últimas, são de responsabilidade de empresa terceirizada de consultoria, que presta serviços de apoio gerencial e planejamento, encarregada também pela divulgação e pela gestão financeira da clínica.

Horizontalmente à gerência administrativa, está a gerência de enfermagem, que é constituída por uma enfermeira que responde legalmente pelos serviços de enfermagem prestados pela clínica, também sobre os serviços gerais, técnicos de enfermagem, esteticistas e higienização, estas tem suas responsabilidades bem definidas no organograma, já cosmetólogas; fisioterapeutas e medicina de apoio possuem sua própria autonomia nas atividades que executam, porém, a instituição não possui nenhum modelo definido de gestão.

Para melhor compreensão da instituição foi elaborado pelos autores, um fluxograma de processos utilizado na filial e na matriz.

Conforme o figura 03, compreende-se que o atendimento é um ciclo sem obrigação de ter um final, onde sempre serão oferecidos novos serviços ao paciente de acordo com a necessidade dele.



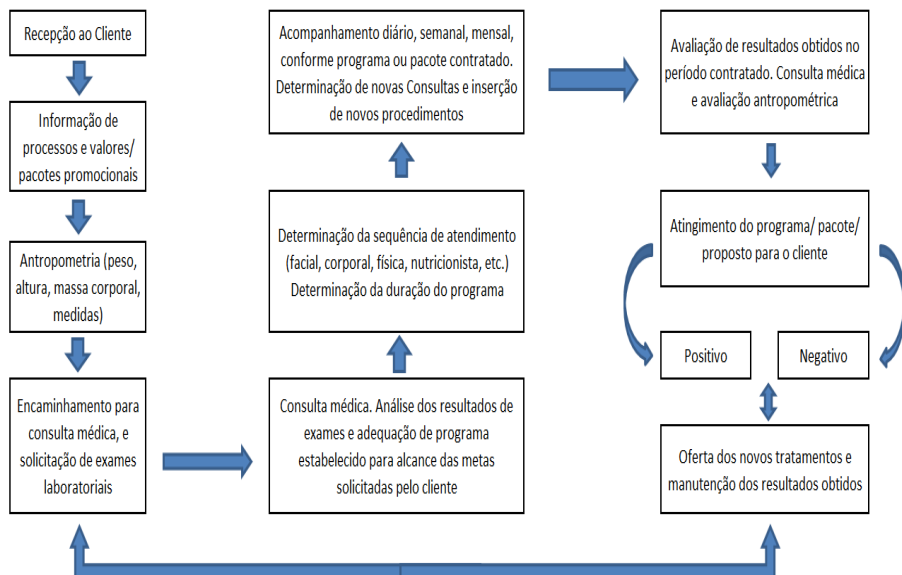


Figura 03 - Fluxograma de Processos  
Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da vivência obtida no campo de estágio, foi possível identificar a rotina e o fluxo de processos administrativos da instituição. Diagnosticando assim seu modelo de gestão e parte de seus desafios enfrentados. Primeiramente propomo-nos a apresentar o modelo de gestão e processos adotados pela clínica, mesmo que seja um modelo informal.

Procurando ampliar a compreensão da instituição estudada, buscou-se identificar junto ao proprietário e gestor da clínica, qual seria a sua percepção em relação a instituição, iniciando então pelo planejamento até a formação da instituição.

Segundo relatos do gestor, quando este decidiu fundar a clínica, não houve uma pesquisa de mercado, assim como uma empresa especializada faria, mas houve um embasamento técnico na demanda nacional, do ramo de estética, onde viu-se uma alta procura pela população por esses serviços, pois esse mercado vinha crescendo num ritmo bem acelerado, em decorrência destes serviços se tornaram mais acessíveis financeiramente, e também há dez anos atrás haviam poucas clínicas nesta área, observando ai uma oportunidade que daria certo.

Iniciou-se então a busca pela especialização na área e a procura de um profissional com vivência no assunto para subsidiar-se com apoio técnico, já que a especialização do proprietário era em outro setor, o qual ele ainda atuava. E foi embasado nessa experiência inicial e com o auxílio de uma empresa de consultoria que foram realizados os principais planejamentos e análises para a abertura da empresa.

Para iniciar as atividades da clínica, segundo o gestor, foi realizado um planejamento junto a uma consultoria, mas de uma maneira progressiva, começando com uma pequena sala em decorrência da demanda que foi identificada, e conforme eram obtidos resultados positivos e a demanda expandia, foi sendo

ampliado o negócio, alugando outras duas salas no mesmo prédio, até conseguir alugar um andar inteiro. A clínica não iniciou, portanto, no tamanho que é hoje, ela foi crescendo gradativamente de acordo com o aumento da clientela.

Ainda conforme o gestor, os primeiros anos no novo ramo foram os mais difíceis, sendo que foi realizado um grande investimento e logo o retorno financeiro era usado para quitar dívidas, montar estoque de materiais, para pagamento de impostos e taxas, formação de toda estrutura da empresa dentro das necessidades do órgão fiscalizador da saúde, contudo, na visão do gestor ela deu certo e aos poucos foi crescendo e evoluindo, e na medida que ela se modifica, flexibiliza-se na tentativa de estar sempre de acordo com a necessidade do mercado.

Como analisado no período de estágio, ela é uma micro empresa prestadora de serviços, onde o cliente é a existência do negócio, sem ele não há produção nem rendimentos financeiros, por tanto, sua satisfação é essencial, até por que a concorrência no mercado atual é significativa e a instabilidade econômica da população também é constante, Kotler (2000, p.55), afirma que "já não basta simplesmente satisfazer clientes, é preciso encantá-los".

Com base na afirmação citada acima, identificou-se quão importante é a flexibilidade dentro de uma organização a fim de atender as necessidades e satisfações de seu cliente. Mudar é imprescindível, seja esta mudança por uma necessidade administrativa, operacional ou ligada a elementos mercadológicos organizacionais, as empresas devem se adaptar as necessidades do mercado e estar sempre disposta à novidades e inovações.

Crozatti (1998) compartilha a ideia de que empresas não mudam apenas para ocuparem um lugar no mercado ou ambiente de negócios, mas também porque os mesmos esperam que mudem.

Os principais desafios analisados foram a comunicação com clientes e processos internos, gestão de pessoas, gestão de materiais e custos e o setor financeiro e administrativo, os quais na sequência serão aprofundados juntamente com as sugestões de melhorias.

## **Comunicação com os clientes e processos internos**

A instituição estudada trabalha com um conjunto de ações voltadas a influenciar o consumidor, com preço acessível, bom atendimento e principalmente com recomendações e influências de um cliente satisfeito para com os demais interessados, amigos, parentes, conhecidos entre outros, trabalhando com uma bonificação e desconto no próximo procedimento para aqueles clientes que trouxeram pelo menos mais cinco indicações de novos clientes, promovendo os atendimentos da clínica.

A recomendação e indicação de algum produto da clínica têm sido funcionais e efetivas, de modo que as pessoas são influenciáveis e atraídas por sugestão de outras que já utilizaram os serviços, por isso a satisfação do cliente é a principal expectativa que a clínica foca em suprir.

Cada colaborador da clínica tem o seu papel e função específica de acordo com a área que atua, no entanto a comunicação é um papel essencial neste contexto para obter um bom funcionamento do processo produtivo, portanto os funcionários que mantêm o contato direto com os clientes são os maiores responsáveis pelos efeitos na reputação e fidedignidade da empresa.

Os problemas de comunicação muitas vezes, não são lembrados ou levados em consideração, porém são estes que sabotam a imagem, decisões, ações e objetivos empresariais pois representam falhas no relacionamento e déficit de foco, sendo que foram observadas várias vezes o repasse de

informações incorretas referente às diversas formas de pagamento que o paciente pode realizar para a clínica.

Na visão dos pesquisadores, um serviço ou produto fornecido de boa qualidade por si só já é um atrativo e meio de divulgação, deste modo, percebe-se que os funcionários devem se comprometer e focar em um bom atendimento, procurar repassar as informações de forma adequada e que expresse segurança aos clientes/pacientes. Por se tratar de um serviço de saúde, já se sabe que os usuários possuem diversas dúvidas, sendo estas que os profissionais devem se preocupar em sanar.

A comunicação interna abrange as práticas e processos de comunicação organizacional com todos os envolvidos (colaboradores, gestores, acionistas), deste modo, se bem definida e planejada, além de ser benéfica para a organização nas áreas administrativas, mercadológicas e econômica, torna o ambiente de trabalho mais alinhado e harmônico, onde entra em cena a participação dos colaboradores para com os objetivos da organização que por sinal refletem no cliente final.

## **Gestão de pessoas**

Dentro da gestão são inclusos o planejamento, a organização, a direção e controle de todos os recursos adquiridos para então se alcançar seus objetivos.

A clínica conta com o apoio de uma auxiliar administrativa, que esta há dez anos trabalhando com o gestor e proprietário da organização que por sua vez, possui confiança em seu trabalho para a realização de seus principais processos, bem como lidar com o papelório, compras, pagamentos, recebimentos de cobranças e outras atividades administrativas mais básicas, porém o próprio gestor também atua na fiscalização das atividades, mas quem realmente domina as atividades a serem realizadas, planejamentos e técnicas para uma gestão eficiente

são duas empresas terceirizadas, uma de consultoria financeira e outra administrativa, por tanto, a clínica é gerida na maior parte pela terceirizada com o consentimento do proprietário e apoio da empresa contadora que presta serviços para clínica.

Dentre os vários modelos de administração, não podemos esquecer que todos eles necessitam de um ser humano por traz de tudo e que o trabalho é visto de uma forma especial para cada individuo, nem todo mundo é igual, pois cada um tem uma historia de vida diferente, uma maneira de pensar e agir. Há pessoas mais dispostas a ouvir, outras nem tanto, há pessoas que se interessam em aprender constantemente, outras não, em síntese, as pessoas têm objetivos diferenciados e em certas situações podem até priorizar apenas o que lhes convém, por isso percebeu-se na instituição o uso comum de um trabalho em equipe, onde a participação da terceirizada com a clínica e a contabilidade é essencial, porém, mesmo assim a clínica passa por dificuldades facilmente percebidas por pessoas que estão fora do ambiente, em questão de etapas do funcionamento do fluxograma de processos, tais como: passo a passo e padronização do atendimento ao cliente, informações incorretas repassadas ao cliente/paciente referente a pagamentos, horários de consultas e procedimentos mal distribuídos e agendados, notas fiscais enviadas apenas dias após o procedimento para o cliente e por fim desacordos interpessoais devido a tomadas de decisões simples, mas não menos importantes, ou seja, a resolução de problemas rotineiros que ocorrem espontaneamente é um desafio, aspecto que ocorre em parte por não existir e não existe uma pessoa que possa intermediar a situação e as tomadas de decisão perante ao cliente, pois ocorre sempre a necessidade de consulta ao proprietário e ou a pessoa responsável da empresa terceirizada, a que fica na clínica apenas um dia de cada semana.

Relacionado à satisfação da equipe que atua na instituição, observou-se com relevância a questão da remuneração financeira, não sendo considerada satisfatória, quando analisada

isoladamente. Existe um grande déficit de valores comparado ao que se diz padrão de mercado da região, porém as condições de trabalho oferecidas são satisfatórias, o que equilibra o quesito de baixa remuneração pelo cargo ocupado, mas também não justifica a baixa remuneração.

Acredita-se então, que os problemas relacionados ao setor de gestão de pessoas, estão na maior parte relacionados a remuneração de funcionários, acompanhados ainda da falta de capacitação para obtenção de maior qualidade no atendimento prestado ao paciente, e já que o setor de estética sofre alterações frequentes de mercado, deveriam acontecer também nesta mesma frequência, capacitações e treinamentos conforme as mudanças ocorridas no setor.

Sabe-se que programas de treinamento são cada vez mais vitais e determinantes para o sucesso da empresa, onde obter e desenvolver competências, habilidades e atitudes são uma grande vantagem sobre a concorrência, para Chiavenato (2004, p.339), o treinamento é orientado para o presente, ele investe na função atual e está sempre buscando as habilidades ligadas ao desempenho da função, ou seja, o treinamento busca também uma espécie de motivação e orientação para o funcionário.

Com isso, baseando-se na revisão de literatura, observa-se a importância de práticas gerenciais simples como a gestão participativa, este modelo de administração busca a participação dos funcionários nos três recursos gerenciais da organização, Capital, Informação e Recursos Humanos, exigindo de seus funcionários um comprometimento para com os objetivos e alcance dos resultados almejados pela organização.

## **Gestão de materiais e custos no contexto da clínica**

Sobre o estoque de materiais, este foi o setor em que mais evidenciou desafios, devido a sua importância na formulação da

tabela de preços para os procedimentos, identifica-se que é necessário a implantação de um modelo de gerenciamento de estoque e insumos, incluindo a divisão de cada insumo utilizado nos procedimentos, já que existe uma grande tabela de procedimentos diferenciados, é possível ser formalizado então um processo padronizado e tangível de controle de estoque e compras de materiais, que promova a racionalização e diminuição de itens que não tem a necessidade de serem utilizados e comprados, ou seja, não podemos falar de gestão de estoque de materiais sem falar de um gerenciamento de custos e gastos, já que na maioria das vezes e em diversos setores, trabalha-se com a retenção de gastos desnecessários.

A implementação de sistemas de gerenciamento de custos é importante para a área de saúde, quando se visa à contenção de gastos sem a perda da qualidade do serviço a que se propõe prestar. Para isso, é necessário o envolvimento não só da área administrativa, mas também dos gerentes das diferentes unidades que compõem uma organização hospitalar, pois cada integrante deve contribuir, com seu conhecimento específico, na criação, implementação e controle desse sistema. (LOURENÇO; CASTILHO, 2006)

Dentro do contexto de gestão da instituição, observou-se seu fluxograma de processos de compra e obtenção de materiais e insumos para a área técnica, onde identificou-se que não há um controle rigoroso para tal procedimento, a compra é feita pela profissional da enfermagem bem como é a responsável pelo estoque de materiais. Realiza-se a compra uma vez por semana ou sempre que necessário, onde apenas é solicitado ao fornecedor aquilo que se percebe estar no final ou em falta, caso contrário não é solicitado materiais.

Tais compras são realizadas sempre com os mesmos fornecedores, basicamente o primeiro que atender a ligação e



dispor do produto para atender a solicitação, não se tem uma carteira de fornecedores para fazer uma pesquisa de mercado, trabalhar em cima de orçamentos e poder barganhar os preços com os diversos fornecedores.

Fatores que levam a desordem na formação de valores e custos dos procedimentos, já que não se sabe qual o valor real gasto com insumos utilizados com cada paciente, tendo em vista que a cada procedimento e paciente existe uma peculiaridade quanto a quantidade de material ou medicamento gasto, não se gasta sempre as mesmas coisas e quantidades. Por isso sua tabela de valores de procedimentos é embasada em tabelas de concorrentes do mesmo mercado, onde cobra-se um valor fixo por procedimento.

[...] Uma vez definido o processo, é necessário administrar sua operação para produzir bens de maneira mais econômica. Administrar operações significa planejar e controlar os recursos utilizados no processo: trabalho, capital e material. Todos são importantes mas o melhor modo de administrar, planejar e controlar é por meio de um fluxo de materiais. O fluxo de materiais controla o empenho do processo. Se o material correto, nas quantidades exatas, não estiver disponível no tempo preciso, o processo não poderá produzir o que deveria. (ARNOLD, 1999, p.20)

Com esta observação, pode-se verificar que a clínica não utilizou de uma análise de custos e gastos para precificar seus procedimentos, não se mensura quanto é gasto, quanto é necessário e quanto é requisitado de fato, então verifica-se que se na aquisição dos materiais, estes aumentarem de preço, nem sempre serão reajustados adequadamente e de forma precisa.

A devida gestão de materiais é uma ferramenta importantíssima, pois envolve muito mais que uma mera organização, seu principal propósito é juntar os interesses das

necessidades de suprimentos e aprimorar os recursos operacionais e financeiros que a organização dispõe com a obtenção de um eficiente planejamento dos custos, aquisições, orçamentos e possibilidade de maximização do lucro sobre o capital investido, dentre outros fatores que refletirão diretamente no objetivo geral da organização que é a satisfação do cliente para com seu negócio.

### **Setor financeiro e administrativo**

Neste contexto, encontrou-se desafios decorrentes da forma de gestão da instituição, onde, primeiramente, acredita-se que para este tipo de instituição caberia a adoção de um modelo de administração participativa, em decorrência do perfil institucional. Trata-se de um modelo que enfatiza a participação de todos os funcionários para com o comprometimento das atividades realizadas e dos resultados obtidos. Como não há um gestor que fica dentro da clínica em um período integral, poderia ocorrer uma autonomia de decisões rápidas pela equipe, claro que com uma equipe preparada para tal autonomia, facilitando e agilizando o atendimento do cliente.

De acordo com a característica da instituição de ter a terceirizada para efetuar seu planejamento, considera-se que com a contratação de um gestor com a qualificação profissional adequada para administrar a clínica, o proprietário teria ganhos consideráveis.

Financeiramente não pôde ser identificado o valor real gasto com a terceirizada devido ao sigilo do proprietário, para se comparar com a contratação de um gestor, todavia, observa-se que os ganhos iriam além da parte financeira, a empresa iria dispor de um profissional qualificado efetivamente em prol da gestão e planejamento da organização.

Outro aspecto relevante é a aplicação de procedimentos operacionais padrão (POP) para que seja seguida a mesma linha de pensamento por todos os colaboradores. Para Guerreiro; Beccaria; Trevizan (2008), o real objetivo do POP é esclarecer dúvidas, devendo ser utilizado de uma maneira contínua, e para isso obtêm a necessidade de treinamento específico sobre a sua utilização a fim de obter a melhor compreensão dos colaboradores e o melhor resultado final da utilização do mesmo.

Observa-se que se houvesse um POP, seus atendimentos se tornam mais eficientes e padronizados, facilitando na maioria das vezes a tomada de decisões, e até mesmo, tranquilizando o proprietário sobre os processos realizados dentro da clínica.

### **Percepção do gestor proprietário e análise dos pesquisadores quanto a gestão do ambiente de estudo**

Quando questionado sobre a gestão e processos internos da clínica, o gestor e também proprietário relata que para ele a gestão esta dentro dos padrões que precisa, por ser uma pequena empresa, não tem grandes dificuldades em geri-la, e apesar de não contar com um profissional administrativo especializado dentro da clínica, está sempre munido do suporte das empresas terceirizadas, sendo elas a assessoria empresarial e a contabilidade.

Questionou-se também sobre a atuação de múltiplas funções, administrar e atuar como médico, verifica que também não possui muitos desafios, pois na administração relata participar apenas das tomadas de decisões de acordo com as evidencias apontadas pela equipe terceirizada e pela secretária, porém para o mesmo, a carreira de médico e administrador vem se formando através de uma vivência de situações concretas, e portanto acredita que é possível administrar e ainda atuar na medicina.

Relata que ao conseguir administrar também será um profissional bem sucedido na medicina, verifica que é uma questão de atualização e habilidades em vários campos sem abdicar da função principal, por isso ressalta novamente a importância de uma empresa de consultoria presente em todos os momentos para auxílio na resolução de diversos processos organizacionais.

Ligado à importância de uma adequada gestão profissional, a percepção do gestor é que essa gestão tem total importância.

Existe essa necessidade, mas ao mesmo tempo ele traça dificuldades em pagar um funcionário especializado, considerando que é apenas uma pequena empresa, diz ser complicado manter uma pessoa deste nível efetivamente, ressalta que há no país uma das maiores alíquotas de impostos para empresas e por isso que contrata a terceirizada e paga para ela fazer o trabalho de gestão, na qual faz todo o planejamento, análise interna e de mercado, aponta as dificuldades, os novos produtos a serem adquiridos, se são viáveis ou não, entre outros aspectos.

O gestor ressalta não possuir grandes dificuldades quanto a gestão, pelo fato de ter um suporte especializado como um apoio, mas observa que seu principal problema é o quesito fiscal e tributário da empresa, desde a abertura até maturidade da clínica, onde existe muita burocracia o que dificulta a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Com isso, viu na empresa terceirizada (assessoria empresarial), uma maneira mais fácil de gerir e mais viável financeiramente, pois como tem também o apoio de uma secretária que cuida de documentação e desafios do dia a dia, posteriormente repassados à empresa contratada. Esta empresa, trabalha por hora e por isso, conseqüentemente seus custos também são por hora, o gestor não tem compromisso com impostos que deveria pagar para ter um funcionário efetivo, pois para ele, gasta-se um salário para o funcionário e praticamente outro de impostos.

Por fim, em nome da visão do futuro para clínica, relata o gestor que não está satisfeito com o modelo atual, pois na área da estética é preciso estar sempre em busca de novos produtos e serviços, e uma das formas de vencer a concorrência é buscar melhorar e modernizar o atendimento a fim de oferecer maior qualidade aos serviços prestados. Hoje o mercado da estética cresceu e está cada vez mais competitivo e dinâmico, por isso diz que não está satisfeito, diz que precisa sempre acompanhar essa metamorfose técnica e mercadológica.

Sustentados sobre a visão e relato do gestor e proprietário da clínica, respaldados das referências literárias e da vivência dos pesquisadores em campo, pode-se evidenciar que o mesmo não possui uma visão mais ampla voltada para a importância de uma adequada gestão. Identificou-se que boa parte das dificuldades vistas no dia a dia da organização durante o período de vivência na clínica, são pontuadas pelas terceirizadas como o gerenciamento dos materiais, gastos e custos com procedimentos poderiam ser identificados e resolvidos se a organização desfrutasse de um gestor qualificado efetivamente na administração da clínica, de modo que este estaria vivenciando os desafios, dificuldades e impasses da clínica, bem como a participação e auxílio na elaboração do planejamento geral e específico da organização, sem contar a influência nos aspectos humanos, um gestor presente com espírito de liderança poderia motivar a equipe em prol de atingir parte ou completamente os objetivos organizacionais com desempenho efetivo.

Mas justo por não possuir esta visão de gestão ou talvez não possuir qualificação específica para isso, percebe-se que não há preocupação neste quesito já que seu resultado financeiro é considerável, porém, vale lembrar que ele não participa da gestão no dia a dia da organização, apenas nas tomadas de decisões finais, o que nos faz refletir de que aspectos não identificados no déficit de gestão, se somados,

obteriam grande relevância e significado para os resultados da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O linear desta pesquisa tratou de descortinar a importância de uma adequada gestão profissional dentro de pequenas instituições de saúde, embasando-se em modelos de gestão administrativa e profissional desenvolvidos por diferentes autores e por um estudo de caso desenvolvido em uma clínica médica.

Neste estudo foi possível obter a compreensão dos desafios e a formulação de sugestões de melhoria no campo de estudo, bem como, trazer à discussão a importância de uma adequada gestão nas pequenas empresas da área da saúde, pois, para que o gestor consiga atingir seus resultados é necessário que ele supere diversos desafios.

Conforme o estudo de caso realizado, foi possível conhecer parte dos processos administrativos de uma pequena instituição de saúde e principalmente observar os principais desafios encontrados na forma de gerir utilizada pelo proprietário que também é o gestor da unidade.

Estes desafios abrangem o processo de gestão de pessoas, gestão de materiais, custos, financeira, contábil, legal, tributaria e principalmente o relacionamento com o cliente. Estes são fatores imprescindíveis para que um sistema de gestão obtenha sucesso, fatores os quais foram observados na clínica, analisados, comparados aos estudos buscados por outros autores e por fim, criticados, propondo-se sugestões de melhoria.

É plausível então observar que uma empresa precisa primeiramente encontrar um modelo de gestão de acordo com seu segmento e objetivo organizacional para então segui-lo, contando com o auxílio de um profissional especializado e qualificado para o assunto e ocupação do cargo de gerência da instituição. Este profissional precisa estar atento às mudanças de mercado e trazê-las para dentro da instituição, fazendo com que hajam novos horizontes e diversificação de produtos, inserindo

qualidade ao serviço final e satisfação das necessidades de seus clientes.

A partir da vivência no ambiente estudado, foi possível perceber que a maior parte dos processos gerenciais desenvolvidos na instituição encontram dificuldades.

Através da análise do processo de gestão de pessoas, foi observado e compreendido que no ambiente de estudo há um desencontro de informações passadas aos clientes e problemas com a falta de tomada de decisão por conta de não ter alguém competente em período integral para resolver situações rotineiras da clínica. Com base nos estudos apresentados neste trabalho, identifica-se que algumas instituições de saúde trabalham muitas vezes com uma maneira empírica de gestão, onde a resolução de problemas diários da instituição é realizada por profissionais que respaldam-se apenas da experiência na função e não em uma base teórica ou formação que compete ao cargo ocupado, que é o mesmo que acontece na clínica estudada.

As práticas de gestão de materiais e custos também apresentam seus desafios, pela falta de ferramentas corretas que não são utilizadas. Ainda dentro desta problemática, observa-se que as compras são irregulares, o que torna a precificação diferenciada em cada período de compra e a clínica não mensura quanto isso será embutido no produto final, que são os procedimentos que evidentemente tem suas particularidades de cliente para cliente, causando assim, uma forma de precificação baseada nas tabelas da concorrência e não no custo real obtido em cada procedimento.

No processo financeiro ligado à administração, foram verificados desafios perante as práticas utilizadas pela instituição, devido ao desencontro de informações relacionadas à falta de comunicação e autonomia de decisões de forma geral.

Ainda neste tópico é levantada a questão de possíveis treinamentos e capacitações, pois a elaboração de capacitação para cada uma das funções exercidas na instituição é de suma importância para maximização do potencial dos colaboradores,



evitando assim, atividades mal executadas que geram desperdícios e ocasionam a redução da qualidade e da eficiência dos serviços prestados.

Para a resolução de muitos desafios encontrados, as soluções não são extremamente complexas, todavia, demandam conhecimentos mínimos em gestão organizacional. Neste contexto foram levantadas alternativas para a resolução dos problemas desta instituição, através da adoção de práticas e uso de ferramentas específicas para gestão, com um profissional contratado para permanecer em tempo integral na instituição, entretanto, munido da capacidade necessária e formação para gerir, podendo ter apenas como respaldo, o auxílio de uma empresa terceirizada de consultoria.

Para que os processos administrativos de pequenas empresas do setor de saúde obtenham sucesso, é fundamental que sejam gerenciados por profissionais adequados e capacitados para a função de gerência administrativa, pois a posse de práticas e conhecimentos organizacionais de um profissional pode contribuir muito para o alcance de metas organizacionais traçadas pelo empreendedor.

Além de um profissional qualificado, observa-se ainda que para o sucesso da gestão, essas pequenas instituições, a exemplo da clínica estudada, poderiam se beneficiar de um modelo de gestão participativo, na qual possibilitaria usufruir da equipe multidisciplinar para o envolvimento das atividades e elaboração de ações e estratégias para os desafios do dia a dia da instituição, obtendo-se, assim, outros pontos de vista para cada situação, ou então conforme as necessidades da empresa., Porém, sugere-se o modelo participativo devido ao foco deste estudo que é a área da saúde, para que desta maneira a equipe multidisciplinar ali envolvida possa atuar com autonomia nas tomadas de decisões que são simples de serem resolvidas, claro, para isso também é necessário que a equipe disponha de responsabilidade nestas tomadas de decisões, aspecto fundamental para um bom fluxo de processos da empresa,

sobrevivência dela no mercado e para satisfação da necessidade do cliente.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cidália; PINTO, Emília M. F.; LOPES, José; NOGUEIRA, Luiz; PINTO, Ricardo. **Estudo de caso** - Métodos de investigação em estudo. 2008. 25 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia. Braga.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 528 p.

BARBIERI, José.Carlos; MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva 2009. 320 p. 2ª ed. rev. e atual.

BARBOSA, Pedro Ribeiro. **A gestão da saúde no Brasil**. novas responsabilidades e novas praticas. In: GOULART, Flávio A. de Andrade; CARVALHO, Gilson de Cássia M. Os médicos e a Saúde no Brasil. Brasília: Conselho Federal de Medicina, 1998. p. 51-68. Disponível em: <[http://www.portalmedico.org.br/biblioteca\\_virtual/medicos\\_saude\\_brasil/cap2.htm](http://www.portalmedico.org.br/biblioteca_virtual/medicos_saude_brasil/cap2.htm)> Acesso em 15 maio 2015.

BASSETTO, Benedita Josepetti. Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo. **Revista eletrônica administração: gestão e tecnologias**. Marechal Rondon, Vol. 1, nº 1, 2011. Disponível em: <<http://www.uninove.br/marketing/sites/publicacaofmr/pdf/adm/AOADM05A.pdf>>. Acesso em: 20 de Maio 2015.

BURMESTER, Haino. Programa de Compromisso com a Qualidade Hospitalar. Entrevista concedida a **Revista de administração em Saúde**. Vol. 13, Nº 50, Jan-Mar, 2011.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. Estados Unidos: Bantam, 1983. 432. Disponível em:

<<http://ruipaz.pro.br/textos/pontodemutacao.pdf>> Acesso em: 10 Maio 2015.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto, **Comportamento organizacional**, a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,-Campus, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M.; GROSSMAN, Jerome H.; HWANG, Jason. **Inovação na gestão da saúde: soluções disruptivas para reduzir custos e aumentar qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 421 p., il., 23 cm.

CONGRESSO ONLINE - ADMINISTRAÇÃO. XI, 2013, São Paulo. **Modelos de gestão em saúde: novas tendências, responsabilidades e desafios**. Congresso virtual brasileiro: Convibra, 2014. 16 p.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. 1998. nº 18. FEA/USP, São Paulo.

DANNA, M. F. & MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. 2ª Edição. São Paulo: Edicon, 2011. 176 p.

DEMING, W. Eduardo. **Qualidade: A Revolução da administração**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. 368.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, nº 2, p. 57-63, mai/abr. 1995. Disponível em : <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/era/article/download/38183/36927>> Acesso em: Março, 2015.

\_\_\_\_\_, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 1ª Edição, São Paulo: Brookman, 2008. 164 p.

\_\_\_\_\_, Uwe. **Introducción a la investigación cualitativa**. 3ª ed. Madrid: Morata. 2004. 324 p.

FREITAS, Lúcia. **De que modo à promoção da saúde está relacionada às questões de resolutividade, cidadania e direito à saúde**. Consultoria especializada em gestão em saúde. Disponível em: <<http://www.luciafreitas.com.br>> Acesso em: 07 jun. 2015.

GAMA, H. C. et al. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2011. (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas – Sebrae) - Unidade de Gestão Estratégica, Brasília, Distrito Federal.

GUERREIRO, Giselle Patrícia; BECCARIA, Lúcia Marinilza; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Procedimento Operacional padrão: utilização na assistência de enfermagem em serviços hospitalares. **Ver. Latino Am. Enfermagem**. V. 16, nº 6. nov-dez, 2008. Acesso em: <[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n6/pt\\_05.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n6/pt_05.pdf)>

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n° 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>> Acesso em: 17 Março 2015.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 456 p. 2ª ed. 3ª reimpressão. GUIA de economia e gestão em saúde. Coordenação de ZUCCHI, Paola; FERRAZ, Marcos Bosi. Barueri: Manole, 2010. xiv, 434, il., 24,5 cm. **(Guias de medicina ambulatorial e hospitalar)**.

HASHIMOTO, Marcos. **Por que as empresas fecham?** Artigo baseado no estudo 'O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas Nascentes: um Estudo com dados de pequenas empresas no estado de São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81786-17162,00-POR+QUE+AS+EMPRESAS+FECHAM.html>>. Acesso em: 20 maio 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

LAKATOS, E. M. de A.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª Edição São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LAVERDE, P. G. **Administração Hospitalar**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010. 672 p.

LOURENÇO, Carina Gomes; CASTILHO, Valéria. Classificação ABC dos materiais: uma ferramenta gerencial de custos em enfermagem. **Rev. bras. enf., Brasília, v.59, nº 1, p. 52-55, fev.**

**2006.** Disponível em:  
<[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672006000100010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672006000100010)> Acesso em: 20 maio 2015.

MACHLINE, Claude. Resenha bibliográfica. **Revista de administração de empresa**, São Paulo, Vol. 23, nº 2, Abril/Junho 1983. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901983000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901983000200010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 de maio 2015.

MARQUES, Adriano Ventura. **Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas, visando a continuidade e a sustentabilidade**. Santos: 2008. p.41.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEDEIROS, L. F. A construção de um ideal tecnocientífico. **Rev. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, nº2, 2, p. 43-56, jul, 2012.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SALGADO Eduardo Gomes. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área da saúde**. Desenvolvida no XXV Congresso Nac. de Eng. De Produção por Dr. Carlos Henrique Pereira e Eduardo Gomes Salgado. Porto Alegre, 2005. ABEPRO – PUCRS. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0207\\_0556.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0207_0556.pdf)> Acesso em: 14 Junho 2015.

MENEZES, Diana de Assis de; BECKER, Roberta Sholl da Silva. **Análise comparativa dos desafios na gestão de um sindicato laboral e uma unidade básica de saúde**. Joinville: [s.n.], 2013. 75 p., 21,5 cm.

MICHEL, Murilo. As teorias x e y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais. **Revista Eletrônica de Administração**. Garça – SP, nº 8, Junho de 2005. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/Zy69QC LvnleWkPd\\_2013-4-26-11-2-32.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Zy69QC LvnleWkPd_2013-4-26-11-2-32.pdf)> Acesso em: 20 de maio 2015

MORAES, Mário César Barreto. **Aspectos Essenciais à Consolidação de um Modelo de Gestão para Instituições de Ensino Superior de Administração Privadas, em Ambientes Competitivos**: Um estudo Qualitativo em Instituições do Rio e São Paulo. 2001. 215 f. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Florianópolis, Santa Catarina.

MORAES, Rafael Cacemiro; OLIVEIRA, Wdson. A importância da gestão financeira nas empresas. **Revista Científica do Centro Universitário de Araras**, Araras – SP, v.5, nº1, 51 – 58, 2011. Disponível em: <[http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol5\\_n1\\_2011/5\\_a\\_importancia\\_da\\_gestao.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol5_n1_2011/5_a_importancia_da_gestao.pdf)> Acesso em: 17 Março 2015.

NARDI, Sergio. **Os 10 principais erros cometidos pelas pequenas e médias empresas**. Administradores.com, João Pessoa, n. 415, 15 abr. 2010. Entrevista concedida a Fábio Bandeira de Mello. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-10-principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/>> Acesso em: 20 maio 2015.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Rev. Caderno de Administração da FEA**, São Paulo, v. 1, nº3, p. 01-05, 2º sem 1996.



PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras**. 287. Tese de Doutorado – EAESP – FGV, São Paulo, 1995.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUZA; Priscila Aparecida. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2009. Disponível em <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)> Acesso em 20 maio 2015.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em ciências sociais**. 4ª ed. Paris: Gradiva, 1995. 276 p.

ROCHA, Nívia de Jesus Araújo. O desafio da administração de estoques em um ambiente público e hospitalar, um estudo sob a perspectiva do hospital regional na cidade de picos – PI. 2013. 58. (Curso de bacharelado em administração) – Universidade Federal do Piauí, Piauí. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20PARA%20CD%20EM%20PDE%2017%2004%2013.pdf>> Acesso em: 17 Março 2015.

RODRIGUES FILHO, José. Método de pagamento hospitalar no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, nº 24, p. 3, ago-out. 1990.

RUTHES, Rosa Maria.; CUNHA, Isabel Cristina KowalOlm.; **Os desafios da administração hospitalar na atualidade**. São Paulo, 2007.

SCARPI, Marinho Jorge. Introdução. In: SCARPI, Marinho Jorge. **Administração em Saúde: autogestão de consultórios e clínicas**. Rio de Janeiro: Doc, 2010. 772 p.

SHIROMA, Sidney. **Os 10 principais erros cometidos pelas pequenas e médias empresas**. Administradores.com, João Pessoa, n. 415, 15 abr. 2010. Entrevista concedida a Fábio Bandeira de Mello. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-10-principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/>> Acesso em: 20 maio 2015.

SILVA, Sergio Luiz. **Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. IBCT, Brasília – DF, v. 31, n° 2. P. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 20 de maio 2015.

STAKE, Robert. E. **Investigación con estudio de casos**. 2ª ed. Madrid: Morata. 1999. 159 p. Disponível em: <[http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/STAKE\\_investigacion-con-estudio-de-casos.pdf](http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/STAKE_investigacion-con-estudio-de-casos.pdf)> Acesso em: 05 de junho 2015.

VAITSMAN, Jeni; ANDRADE, Gabriela Rieveres Borges de. **Satisfação e responsividade: formas de medir a qualidade e a humanização da assistência à saúde**. 2005. 14 f. Dissertação (Departamento de Ciências Sociais) - Fiocruz, Rio de Janeiro.

VIANA, JOÃO JOSÉ. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 448 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Edição. Local de Publicação: Porto Alegre. Bookman, 2001. 2.ed.

Disponível em:  
<[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)>. Acesso em: 17 Março 2015.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 210 p.

## APÊNDICE

### Apêndice A: Instrumento de apoio para entrevista

Questionário realizado com o proprietário e gestor da instituição:

- 1) Quando você decidiu abrir a clínica? como você imaginava que ela seria? quais as características propostas ou ideias de trabalho que ela teria?
- 2) Para abrir a clínica você chegou a elaborar um planejamento ou um plano de negócios? se fez como foi? Caso contrario, porque não utilizou, identificou como algo importante?
- 3) Como era e como é a administração da clínica pra você? E como você administra a instituição ao atuar em conjunto com a medicina?
- 4) Quais suas principais dificuldades em gerir? Destas quais mais te preocupa?
- 5) Para você, qual a importância de uma adequada gestão profissional? Mas, na sua percepção, o que envolve ou compõe uma gestão profissional?
- 6) Você tem alguma visão de futuro para clínica? Se tiver, quais são os principais para concretizar este objetivo, na sua percepção? Caso não tenha, esta satisfeito com o desempenho atual da instituição?