

Strategic Management of Health Care Organizations, 7th Edition

por Peter M. Ginter e W. Jack Duncan (University of Alabama at Birmingham),
e Linda E. Swayne (University of North Carolina at Charlotte)

Recensão por LUÍS F. MORAIS*

A saúde dos nossos dias apresenta uma mudança evolutiva e, em alguns segmentos, revolucionária. Tendo em conta a relevância do pensamento estratégico na área da Saúde e a necessidade da sua implementação, esta é uma obra clássica que continua ainda atual.

As organizações de saúde tinham dificuldade em lidar com um ambiente dinâmico, mantendo os custos, diversificando e equilibrando a sua capacidade e indo de encontro às necessidades da procura. Uma abordagem estruturada de gestão estratégica que reconheceu o valor do pensamento estratégico emergente poderia fazer sentido num ambiente em rápida mutação. A surpresa foi que a velocidade de mudança no ambiente de cuidados de saúde foi ainda maior do que se imaginava.

Hoje, as organizações de saúde têm quase universalmente adotado estratégias de gestão desenvolvidas no setor empresarial e processos de gestão estratégicos que são exclusivos.

Os líderes das organizações dos cuidados de saúde descobriram que o pensamento, planeamento e gestão dinâmica estratégicos são essenciais para lidar com a dinâmica da indústria de cuidados de saúde, sendo que, a gestão se tornou a mais clara manifestação da efetiva liderança nas organizações de cuidados de saúde.

* Doutor em Saúde Pública – Centro Hospitalar Médio Tejo, EPE. E-mail: lmdfmoraes@gmail.com

Em termos mais amplos, esta obra fala sobre a liderança; em termos mais restritos, trata das tarefas estratégicas essenciais da liderança e gestão de organizações de cuidados de saúde. Defende a importância do pensamento estratégico e distingue claramente o que o diferencia do planejamento e da gestão dinâmica.

Estes conceitos representam os elementos centrais de um processo de gestão completa que se acredita, reflita as realidades da conceptualização, desenvolvimento e coordenação de estratégias.

Através da gestão do plano estratégico, novas ideias e perspectivas surgem e o pensamento, o planejamento e gestão são reiniciadas/reinventadas.

Assim, os gestores devem tornar-se pensadores estratégicos com a capacidade de avaliar o ambiente em mudança, analisar dados, questionar suposições, e desenvolver novas ideias. Além disso, devem ser capazes de desenvolver e documentar um plano de ação mediante um plano estratégico. Uma vez desenvolvido este plano, os gestores devem manter o impulso adquirido na organização, realizando-o, avaliam o seu sucesso, aprendem como funciona e incorporam um novo pensamento.

O controlo estratégico é essencial para a gestão estratégica dinâmica e não pode ser considerado um processo separado. Portanto, estes conceitos de controlo são integrados no desenvolvimento do plano.

Embora se apresente um processo de gestão estruturado, acredita-se que essa gestão é altamente subjetiva, muitas vezes exigindo intuição significativa e conjecturas. Por conseguinte, uma das principais tarefas do futuro pensador estratégico é, primeiro, desenvolver uma compreensão aprofundada dos processos e gestão analíticas.

Posto isto, pode afirmar-se que se abordam amplamente os conceitos de pensamento, planejamento e gestão estratégica, desenvolvendo-se ao longo de dez capítulos.

Inicialmente, os autores introduzem as definições para a gestão estratégica e suas atividades — o pensamento, o planejamento e a gestão dinâmica. Deste modo, discutem a necessidade e as razões para a gestão estratégica no ambiente dos cuidados de saúde turbulentos de hoje e traçam as suas bases históricas. Além disso, apresentam o modelo concetual ou mapa que orienta o pensamento, concentrando-se em áreas importantes para o respetivo planejamento, e fornecem as construções para a gestão do impulso estratégico. Igualmente, investigam o ambiente externo (o ambiente em geral e da indústria de cuidados de saúde).

Segue-se o foco no ambiente externo, fornecendo mapas para o pensamento estratégico. A avaliação do ambiente interno é realizada através de

mapas de pensamento para uma cadeia de valor de cuidados de saúde, e pela análise dos recursos da organização, capacidades e competências, que são desenvolvidas mais adiante.

As estratégias direcionais — missão, visão, valores e objetivos estratégicos — são examinadas no capítulo cinco, onde o desenvolver de uma missão pede aos membros de uma organização pensamento estratégico sobre o seu caráter distintivo; desenvolver uma visão permite pensar sobre o futuro da organização; bem como a sensibilização dos valores organizacionais que torna os membros cientes dos princípios que devem estar presentes e não comprometidos, como a missão e visão o são. Os objetivos estratégicos estabelecem metas claras e atividades que ajudam a focar os vários intervenientes. Os capítulos 2-5, coletivamente, constituem assim uma análise da situação.

De seguida é abordada a decisão lógica para a formulação de estratégias e como as decisões respetivas estão juntas. Cada uma, ao longo da cadeia de decisão, deve ser consistente com a que está a montante e a que está a jusante. Posteriormente discute-se como se avaliam as alternativas estratégicas dentro de cada tipo de estratégia na cadeia de decisão. Estas alternativas são construções ou mapas para ajudar os estrategas a pensar sobre a organização e a sua situação relativa, permitindo, assim, compreender os potenciais riscos e recompensas das suas escolhas.

O capítulo oito remete para o desenvolvimento de planos de implementação, quer através da manutenção ou alteração estratégicas, dos serviços. Os gestores estratégicos devem determinar as características essenciais do serviço, para garantir o que melhor contribui para a realização da estratégia. O papel da cultura organizacional, estrutura organizacional e recursos estratégicos na implementação da estratégia também são examinados. Estes componentes da cadeia de valor determinam o contexto organizacional e são vitais para a implementação de uma estratégia eficaz.

Por último demonstra-se como a estratégia pode ser traduzida para os objetivos organizacionais da unidade e para os planos de ação. É às unidades organizacionais que compete realizar a análise estratégica e os seus gestores devem rever objetivos, ações e planos para garantir que eles sejam coordenados e, simultaneamente, fazer o melhor uso dos recursos humanos, recursos físicos, e recursos financeiros.

Cada um destes capítulos aponta para a necessidade de gerir o impulso estratégico pensando, planeando e executando, e, em seguida, repensar, novo planeamento e nova ação.

Em suma, são apresentados diversos casos para serem lidos e debatidos. Assim, os leitores são colocados em face de conflitos empresariais verídicos,

e onde são chamados a assumir o papel de decisores em circunstâncias semelhantes às do seu dia a dia nas organizações. Estes casos constituem desafios que exigem respostas eficazes perante uma análise rigorosa de informação limitada ou até insuficiente, em contextos ambíguos ou complexos do ponto de vista político-económico. O diagnóstico individual assim como as decisões são negociadas com colegas experientes, talentosos e ambiciosos, e onde liderar só se aprende... liderando.

A gestão estratégica das organizações que prestam cuidados de saúde é também ir ao encontro das necessidades dos utentes e... saber gerir as suas expetativas.

