

1540 - UMA VISÃO ESTRATÉGICA DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM

Gisela Maria Schebella Souto de Moura [\[1\]](#)

Luís César Souto de Moura [\[2\]](#)

Resumo

1 INTRODUÇÃO

O presente ensaio teórico tem como objetivo apresentar a proposta de um novo modelo de análise do Serviço de Enfermagem nos hospitais, através da incorporação de conhecimentos da área de marketing estratégico e de serviços. Acredita-se que uma nova abordagem possa agregar conhecimentos para melhor compreender, analisar e explicar os fenômenos do cotidiano da gestão em enfermagem, além de permitir a incorporação de uma linguagem administrativa atual.

Embora enfermagem e marketing possam parecer bastante distantes, quando inicia-se o estudo de ambas as áreas percebe-se que várias associações podem ser realizadas. Conforme apresentado em Moura (2003), diversos estudos de marketing abordam o trabalho da enfermagem.

A proposta do modelo de análise foi elaborada a partir de um levantamento bibliográfico na área de marketing, contemplando livros e periódicos. Foram selecionadas aquelas obras que sustentavam teoricamente as dimensões apresentadas no modelo.

2 O MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO

Ao serviço de enfermagem compete a maior parcela do cuidado aos doentes hospitalizados e suas atividades contribuem diretamente na realização da atividade fim, representada pelo atendimento ao cliente internado. Assim, diretamente, influencia a performance organizacional.

O modelo proposto para análise do serviço de enfermagem contempla dois diferentes ângulos da gestão: empresarial e assistencial. Embora as duas abordagens sejam discutidas separadamente, sabe-se que, na prática, estão profundamente interligadas, pois as estratégias organizacionais são alcançadas através das ações da equipe que situa-se na esfera operacional.

3 GESTÃO EMPRESARIAL E ENFERMAGEM

A análise a partir da perspectiva empresarial está relacionada aos aspectos estratégicos e políticos que envolvem a gestão do hospital, significando pensar a empresa partindo de uma visão para fora, isto é, da sua relação com o ambiente. Essa perspectiva conduz a dois focos de compreensão: a orientação para o mercado e os relacionamentos ou parcerias.

3.1 Orientação para o Mercado(OM)

OM é um tema atual e que tem motivado o desenvolvimento de diversos estudos no marketing, pois as empresas que desenvolvem suas práticas voltadas para o mercado obtêm melhor performance.

Nessa abordagem, o foco de atenção da empresa deixa de ser interno (processos ou capacidade técnica) e passa a ser externo (desejos dos clientes e necessidades do mercado). Narver e Slater (1990) definem três componentes que constituem a OM: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional.

Orientação para o cliente envolve atividades de aquisição e disseminação de informações sobre o cliente, permitindo que constantemente suas necessidades sejam identificadas. Assim, a empresa estaria capacitada a criar valor para o cliente continuamente.

No hospital, a enfermagem permanece junto ao cliente, interagindo em vários momentos nas 24 horas. Esses momentos representam uma oportunidade para obter informações acerca dos elementos valorizados pelo cliente e rapidamente implementar práticas que contemplem suas expectativas.

Orientação para os concorrentes envolve aquisição e disseminação de informações relacionadas aos competidores. Exige a compreensão das forças, fraquezas, capacidades e estratégias dos competidores atuais e potenciais. Ora, uma vez que a empresa conhece suas competências de atuação e as potencialidades dos competidores, pode oferecer aos clientes serviços de valor superior, os quais os concorrentes terão dificuldade para imitar, obtendo uma vantagem competitiva.

Para a enfermagem, isso implica numa análise de suas forças e fraquezas, a curto prazo, frente as competências da enfermagem dos demais hospitais que concorrem pelo mesmo segmento de clientes.

Numa visão de longo prazo, precisa analisar que capacidades podem ser desenvolvidas e quais estratégias podem ser implementadas.

Coordenação interfuncional diz respeito a necessidade de existir uma sinergia entre os departamentos para a criação de valor superior para o cliente. Isto quer dizer que a satisfação de clientes passa a ser preocupação de todos.

A enfermagem pode contribuir muito para a integração dos esforços dos demais setores pois segundo Moura et al. (2001, p. 483) funciona como “ um elo de ligação entre paciente e a equipe dos diversos profissionais que o acompanham, recebendo, armazenando e transmitindo uma infinidade de informações entre estes”.

3.2 Relacionamentos ou Parcerias

A construção de relacionamentos é uma estratégia que vem sendo utilizada pelas empresas com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos ao cliente e, concomitantemente, tornarem-se mais competitivas. Nesta proposta, ambos os parceiros obtêm benefícios.

Pensando nas empresas hospitalares algumas possibilidades de relacionamentos vêm à mente, por exemplo, com: órgãos públicos, fornecedores industriais, prestadores de serviços, operadoras de planos de saúde, instituições de ensino e de pesquisa, outras instituições de saúde, etc. A enfermagem pode estar inserida em todos esses tipos de parcerias. O relacionamento com o cliente também é um exemplo válido e será discutido na perspectiva assistencial.

4 GESTÃO ASSISTENCIAL E ENFERMAGEM

A gestão assistencial diz respeito a abordagem operacional do serviço de enfermagem. O atendimento em saúde implica num contato direto do pessoal de linha-de-frente com o cliente. Sendo o serviço decorrente de ações ou desempenhos de um indivíduo (profissional) em relação a outro (cliente), possui características que trazem implicações na gestão em enfermagem.

Intangibilidade – serviços não podem ser vistos, tocados ou provados antes da compra. Isso torna a avaliação da sua qualidade complexa, pois os critérios de avaliação são mais subjetivos.

Heterogeneidade - serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, variando de uma situação para outra. A variabilidade leva a enfermagem a estabelecer rotinas, técnicas, programas de treinamento, dentre outros, na tentativa de homogeneizar o desempenho da equipe.

Precibilidade – serviços não podem ser estocados. Como a produção só pode ocorrer quando há demanda, isto traz fortes implicações para o dimensionamento de pessoal, necessitando revisar continuamente os modelos existentes.

Simultaneidade – os serviços caracterizam-se pela produção e consumo simultâneos. O paciente e sua família são trazidos para dentro do ambiente de serviço, participam do processo de produção, influenciam os demais usuários do setor e o provedor torna-se parte do serviço prestado.

Na análise do trabalho da enfermagem à luz dessas características, há de ser ponderado que a maneira como o cuidado é executado, o tempo para sua realização, o ambiente onde esse processo se dá, o grau de participação ou colaboração do cliente e as normas de funcionamento da empresa, bem como o próprio sistema de atendimento à saúde, exercem influência no resultado final.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que é no momento da interação que o cliente avalia o serviço e forma sua opinião acerca da qualidade do mesmo. Além disso, a cada novo momento de contato o processo é retomado, podendo serem acrescentados ou subtraídos pontos em uma avaliação geral. No decorrer desse processo de formação de opinião é que o cliente vai elaborando a imagem da organização. Essa imagem exercerá influência sobre decisões posteriores de retorno ao serviço.

Considerando que os momentos de interação são utilizados pelo cliente para avaliar o serviço e que, no hospital, a enfermagem participa de uma expressiva quantidade desses momentos, acredita-se que o desempenho do seu trabalho seja grandemente responsável pela opinião que o cliente forma do serviço. Dito de outra forma, significa pensar que a imagem que o cliente elabora acerca de uma determinada organização hospitalar é creditada à avaliação que ele faz do trabalho da enfermagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta análise do serviço de enfermagem hospitalar a partir do marketing estratégico e de serviços não teve a intenção de desmerecer os estudos que utilizam uma abordagem tradicional do tema. Na

realidade, pretendeu-se ampliar o foco de análise, contribuindo para o estudo do tema através de novas abordagens e expandindo seu escopo.

A formação profissional dos enfermeiros lhes capacita, naturalmente, a desenvolver ações focadas no cliente. Isto, de certa maneira, coloca a enfermagem numa posição confortável quando se trata de uma proposta de atendimento preocupada com a satisfação dos clientes. Certamente, a enfermagem é o grupo profissional do hospital que desfruta de maior poder de influência sobre a satisfação dos clientes em virtude do intenso contato.

Por outro lado, a conquista de espaço no ambiente hospitalar não depende apenas das ações desenvolvidas junto ao cliente. Os enfermeiros precisam compreender que alcançarão melhor espaço neste ambiente quando voltarem-se mais às questões relacionadas à estratégia do negócio. É preciso que eles participem e comprometam-se com a política estratégica da empresa, incorporando conceitos da orientação para o mercado e valorizando as parcerias na sua prática de gestão.

Referências Bibliográficas

1. FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. Administração de serviços. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
2. KOTLER, P. Administração de marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
3. MOURA, G. Enfermagem e marketing: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 24, n.2, p. 147-160, ago. 2003.
4. MOURA, G.; MAGALHÃES, A. ; CHAVES, E. O serviço de enfermagem hospitalar – apresentando este gigante silencioso. Brasília: Revista Brasileira de Enfermagem, v. 54, n.3, p. 482-493, jul./set. 2001.
5. NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. Chicago: Journal of Marketing, v.54, n. 2, p. 20-35, oct. 1990.

Notas de Rodapé

[1] Enfermeira, Doutoranda em Administração, Mestre em Educação, Professora Assistente da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: giselasm@terra.com.br. End.res.: Rua Hoffmann, 553/202, POA/RS, CEP 90220-170.

[2] Médico, Mestre em Sociologia, MBA em Gestão Empresarial e Marketing de Serviços, Diretor do Hospital de Campo Bom Dr. Lauro Reus.

Creutzberg M, Funck L, Kruse MHL, Mancia JR, organizadores. Livro-Temas do 56º Congresso Brasileiro de Enfermagem; Enfermagem hoje: coragem de experimentar muitos modos de ser [livro em formato eletrônico]; 2004 Out 24-29 [capturado 13 Abr de 2006]; Gramado (RS), Brasil. Brasília (DF): ABEn; 2005. Disponível em: <http://bstorm.com.br/enfermagem>. ISBN 85-87582-23-2