

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA AEOP EM DIREÇÃO AO PLANEAMENTO FUTURO DA SUA ATIVIDADE

Freitas, M. Jorge

Enfermeiro Responsável, Serviço de Radioterapia do IPO Porto; Especialista em Enfermagem Comunitária; Mestrado Bioética
mjorgefreitas@sapo.pt

Monteiro, Alice

Enfermeira Responsável, Hospital de Dia do IPO Porto; Especialista em Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiatria
alicem@ipoporto.min-saude.pt

Silva, Susana

Enfermeira, Serviço de Oncologia Médica do IPO Porto, Especialista em Enfermagem Comunitária
susana.silva1975@gmail.com

Pereira, Manuela

Enfermeira, USF Santa Clara, Especialista em Enfermagem Comunitária
manuelap.usfstaclara@gmail.com

RESUMO: Toda a organização que possui uma estratégia, necessita de ter uma missão e uma visão. Com estratégia, uma organização atinge os seus objetivos, antecipa os seus problemas, pode ter uma vida mais longa, diminuindo o risco de insucesso. Existem quatro atributos chave na gestão estratégica: É dirigida no sentido de todas as metas e objetivos organizacionais; Inclui vários stakeholders no processo de tomada de decisão; Requer a incorporação de perspetivas de curto e longo prazo; Envolve o reconhecimento de trade-offs entre a eficiência e eficácia empresarial. Assim, a organização deve ser analisada como um todo e todos devem trabalhar em prol dos objetivos globais. No caso concreto da Associação de Enfermagem Oncológica Portuguesa (AEOP), pretendemos analisar e aplicar as técnicas de Gestão Estratégica, especificamente: análise SWOT, análise segundo a matriz Pestal e análise das cinco forças de Porter. No último ponto deste artigo, o grupo apresenta um plano estratégico para o próximo biénio para a organização em análise.

PALAVRAS-CHAVE: modelos de análise estratégica, organização, competitividade.

ABSTRACT: *Any organization needs a strategy, a mission and a vision. With strategy, an organization achieves its goals, anticipates its problems, can have a longer life, decreases the failure risk. There are four key attributes in strategic management: It is directed towards all the organizational goals and objectives; Includes various stakeholders in the decision-making process; Requires short and long-term prospects; It involves recognizing trade-offs between business efficiency and effectiveness.*

In this article we intend to analyze and apply the techniques of Strategic Management for the next two years of Associação de Enfermagem Oncológica Portuguesa (AEOP).

KEYWORDS: *models of strategic analysis, organization.*

I. Introdução

A Gestão Estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso de uma empresa ou organização num determinado momento, bem como as perspetivas de sucesso no futuro. Ela inclui: a identificação dos riscos e proposta de um plano para os minimizar ou mesmo evitá-los; identificação dos pontos fortes e fracos em relação à sua concorrência e ao ambiente de negócio em que atua.

A implementação de estratégias, permite obter uma

linha orientadora que valoriza os objetivos, as necessidades e interesses globais e institucionais em detrimento dos interesses individuais.

No âmbito da unidade curricular de “Gestão Estratégica”, da Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde, propomos este trabalho com o objetivo de analisar e aplicar as técnicas de Gestão Estratégica numa Associação de Enfermeiros numa área específica da Saúde – a Oncologia.

Escolhemos a AEOP – Associação Enfermagem Oncológica Portuguesa – uma organização com 7 anos de experiência em Portugal e na Europa no “mercado” da atividade científica da enfermagem oncológica.

Iniciamos com uma breve descrição da organização, faremos uma análise interna especificamente com a utilização da metodologia SWOT e os Recursos e Competências da organização; uma análise externa recorrendo à mesma metodologia em conjunto com a aplicação das 5 forças de Porter e à metodologia de Pestal. Por último, analisaremos e propomos um Planeamento Estratégico para esta organização.

II. Análise interna

A análise interna tem como finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da organização, ou especificamente as suas forças e fraquezas. Os seus pontos fortes ou fracos deverão ser determinados perante a sua atual posição no mercado da atividade científica da enfermagem oncológica.

A análise SWOT é uma metodologia muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da organização. O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da associação, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da mesma, seja ao nível do mercado específico, da conjuntura económica, das imposições legais, etc.

A nossa atividade passa por avaliar, através de uma reflexão aprofundada da organização, na qual devem participar todos os órgãos sociais. Previamente, será necessário reunir uma série de informações:

- *Internas*, para os pontos fortes e fracos;
- *Externas*, para as oportunidades e ameaças (aqui é necessário visão e bom-senso).

Para efetuarmos a análise do ambiente interno desta organização, definimos dois tempos diferentes: Uma primeira análise SWOT (direcionada para a *interna*) e os Recursos e Competências da mesma. Centremos nesta fase a análise dos pontos fortes e fracos.

Análise SWOT

O diagnóstico estratégico deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da organização, nomeadamente as seguintes áreas funcionais: Produção; Financeira; Recursos Humanos; Marketing / comercial.

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e relacionam-se, quase sempre, a fatores internos. Estes são particularmente importantes para que a organização rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos. Da análise interna da AEOP obtivemos as seguintes variáveis:

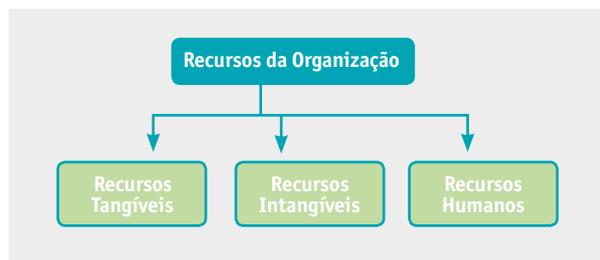
Quadro 1: Análise Interna SWOT

		Na realização do Objetivo	
		Positivo	Negativo
Origem do Fator	Interna (Organização)	Forças <ul style="list-style-type: none"> . Boa localização: sede perto do Instituto Português de Oncologia - Porto, centro de referência na área da Oncologia . Página web . Comunicação: facilidade de comunicar com os associados via email . Projetos educacionais: existência de Workgroups que nos permite trabalhar em várias áreas educacionais . Experiência dos membros: membros com experiência em diversas áreas da Oncologia fazem parte destes Workgroups . Parcerias nacionais: parcerias com algumas sociedades profissionais e grupos de doentes . Parcerias internacionais: parcerias com associações internacionais . Investigação: Projetos de investigação em parceria com a Indústria Farmacêutica e Escolas Superiores Enfermagem 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> . Financiamento Indústria e membros: Associação financia-se da Indústria Farmacêutica e das quotas dos associados . Capacidade de gerar membros para direção: pouca disponibilidade dos membros para fazer parte dos órgãos sociais . Disponibilidade dos membros: dificuldade em motivar os membros para colaborar na atividade científica . Recursos económicos limitados

Recursos e Competências

A Visão Baseada nos Recursos (RBV) é uma perspetiva da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências distintivos da organização. Segundo Pereira (1999), a teoria *Resource-Based View* visa os recursos das organizações de forma a compreender a estratégia competitiva assente nas suas capacidades internas, fornecendo às organizações uma perspetiva de avaliação dos seus recursos e competências.

Recursos são os meios ou ativos de que dispõem as empresas para poderem produzir. Eles podem ser classificados em tangíveis (aqueles que podem ser utilizados, que têm existência física), intangíveis (são o resultado de conhecimento acumulado e podem proporcionar vantagem competitiva para a organização). Competências são as atividades em que a organização utiliza os seus recursos de forma eficaz (Braga, 2013).



Esquema 1: Recursos de uma Organização

A Associação apresenta como **Recursos Tangíveis** uma localização de fácil acesso, financiamento dos seus membros e dos *sponsors* farmacêuticos, computadores e *software* próprio, o número de 600 membros da associação e plataforma *web* da organização.

Como **Recursos Intangíveis**, podemos considerar a boa imagem da organização junto dos profissionais de Oncologia e dos doentes que procuram informação, pelo facto dos membros da direção pertencerem a diversos serviços e hospitais com elevados níveis de conhecimento científico nas diferentes áreas da Oncologia, reconhecimentos da atividade da AEOP junto dos seus *stakeholders* (membros da AEOP e Indústria Farmacêutica que apoiam as atividades científicas).

Quanto aos **Recursos Humanos**, verificamos que os elementos da direção e os coordenadores dos grupos específicos de trabalho são os responsáveis pelo funcionamento da associação. Cada elemento tem um papel importante e específico na organização.

Principais **Competências** da Associação:

- Conhecer os seus membros e a realidade da enfermagem oncológica em Portugal e na Europa;
- Dinamizar o portal *web* como plataforma privilegiada de ligação com a comunidade científica;
- Dinamização da revista científica Onco.news, procurando novos indexantes;

- Produzir conhecimento científico através da investigação;
- Reforçar as parcerias de atividades científicas com outras organizações ligadas à Oncologia;
- Implementar e desenvolver projectos educacionais de interesse para as práticas clínicas em Oncologia.

III. Análise externa

A análise do ambiente externo é um dos pilares do planeamento estratégico de uma determinada organização. Quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente externo da organização, maior é a necessidade de o analisar. Por outro lado, as organizações são ambientes abertos, constituídas por sectores interdependentes entre si, que sofrem influência do meio externo. Todo este contexto tem de constar na análise estratégica.

Para a análise externa que fizemos da AEOP, utilizamos os resultados da metodologia SWOT, a matriz de Pestal e as 5 forças de Porter.

Análise SWOT

O ambiente externo nesta análise corresponde às oportunidades e ameaças. As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com fatores externos, que permitem a identificação de aspetos que possam constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que possam constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objetivos delineados pela organização. Da análise externa da AEOP, concluímos o seguinte:

Quadro 2: Análise externa SWOT

		Na realização do Objetivo	
		Positivo	Negativo
Origem do Fator	Externa (Ambiente)	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Dificil aparecimento de nova organização com os mesmos objetivos • Aumentos de enfermeiros a trabalhar em Oncologia • Utilização de <i>software</i> sofisticado • Diminuição de custos com comunicação • Utilização de revista e eventos científicos para captar apoios 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade económica (apoios) • Apenas Enfermagem Oncológica • Novas leis de impostos • Existência de outras organizações similares

Análise segundo a matriz PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta essencial para a análise da entrada de qualquer organização no mercado ou na reanálise do posicionamento das existentes, e baseia-se na análise aos fatores externos que a podem influenciar, direta ou indiretamente. São eles o contexto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal. Analisando estas 6 variáveis aplicadas à nossa organização de estudo, temos o quadro seguinte:

Quadro 3: Análise de Pestal

Político	A AEOP, como associação, está dependente das leis impostas às organizações associativas e como tal está exposta a mudanças nas isenções previstas. Necessidade de reportar os apoios ao Infarmed – Plataforma de Transparência.
Económico	A conjuntura económica diminui a possibilidade de obtenção de apoios da Indústria Farmacêutica Diminuição de adesão de novos membros e diminuição de pagamentos das quotizações Preços praticados pelos fornecedores podem aumentar: revista científica e reunião científica anual
Social	Aumento do número de unidades de Oncologia privadas Aumento da procura de informação por parte dos profissionais Aumento de procura de informação pelos doentes e familiares
Tecnológico	Utilização da página web como meio de comunicação privilegiada – necessidade de <i>refresh</i> do portal www.aeop.net Necessidade de aquisição de equipamento informático atualizado Envio de <i>newsletter</i> mensal como elo de ligação entre os membros e a organização.
Ambiental	Redução do impacto ambiental através do envio da revista pela web e comunicações aos sócios por e-mail.
Legal	A Associação rege-se por estatutos próprios e cumpre a legislação prevista para as associações sem fins lucrativos.

Análise segundo o modelo de Porter

Para Porter (1996), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização com o seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económicas, o

aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Porter aponta ainda que a intensidade da concorrência numa organização não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência numa indústria tem raízes na sua estrutura económica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência numa organização depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas no esquema 2:



Esquema 2: As cinco forças de Porter

Na “ameaça de novas entradas”, a possibilidade de surgirem outras organizações com os mesmos objetivos é baixa atendendo ao público-alvo ser reduzido, aos custos associados na definição de uma nova organização e fundamentalmente ao mercado de apoios ser de pequena dimensão.

A existência de serviços substitutos no mercado que, analisados, desempenham funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de competitividade que pode afetar a organização. Neste caso concreto, o nível de “ameaças de substitutos” é médio-baixo. Apenas existe uma associação com a disponibilização destes serviços.

No “poder de negociação com os fornecedores”, existem várias empresas de tecnologia de informação, o que permite uma negociação alta no que se refere à construção e manutenção das plataformas de comunicação *web*. Relativamente à empresa de construção e maquetização de documentos e da revista, a capacidade de negociação é média em virtude da qualidade e das características de que necessita a Associação. Aqui o poder de negociação tem a ver com quantidades. Não existem contratos assinados com limites de duração.

O “poder negocial dos clientes” é baixo. Existem 2 tipos de “clientes” na Associação: os membros efetivos, os membros organizacionais, e a Indústria Farmacêutica através dos apoios aos eventos científicos organizados pela AEOP. No lado dos membros, não existe pressão nos preços, mas do lado da Indústria, pela conjuntura económica e pelo número de eventos científicos realizados em Portugal, é exigida mais qualidade por um menor preço.

A rivalidade competitiva entre associações é baixa. Na componente científica não existe rivalidade uma vez que cada associação tem o seu alvo específico e a sua atividade científica específica. Apenas pode existir rivalidade nas atividades científicas quando planeadas em momentos coincidentes e quando as áreas abrangidas são idênticas.

Fazendo uma análise geral da concorrência, a Associação tem apenas uma concorrente do mesmo sector e tem várias concorrentes mas de um sector organizativo diferente (médico). No sentido de estar na frente da concorrência, é importante manter variáveis como a qualidade de serviço prestado na produção de conhecimento e na comunicação, e inovação tecnológica, de forma a chegar mais rapidamente e com melhor qualidade informativa aos membros efetivos e aos membros potenciais.

É fundamental conhecer o mercado específico do *marketing* de novos medicamentos e tecnologias de forma a captar apoios para a atividade da associação – apoios nos eventos científicos e na publicidade da revista científica, página *web* e *newsletter* mensal. Outro aspeto importante é a manutenção de uma cultura ética de responsabilidade perante os clientes (membros individuais e institucionais) e *sponsors* (Indústria Farmacêutica), importante na credibilidade da Associação no mercado da Oncologia.

IV. Planeamento Estratégico 2015 - 2017

O Planeamento Estratégico é um processo de gestão que diz respeito à definição de objetivos para a seleção de programas de ação e para a sua execução, levando em conta as condições internas e externas da organização à sua evolução esperada. Também se consideram as premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentabilidade.

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos.

O planeamento estratégico prevê o futuro da organização numa lógica de longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que forma deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização.

Mantendo uma estratégia de longo prazo, é importante a organização trabalhar o próximo Plano Estratégico para 2015-2017. Este grupo de trabalho propõe as linhas gerais de um Plano Estratégico para o próximo biênio baseado nos seguintes vetores:

- **Missão:** Maximizar a influência da enfermagem oncológica na redução das complicações do tratamento oncológico.
- **Visão:** Liderar a comunidade científica de enfermagem oncológica portuguesa no controlo da doença oncológica.
- **Valores essenciais:** Excelência, inclusão, integridade e respeito.

A partir da análise interna e externa que este grupo de trabalho fez da AEOP, propomos as seguintes:

Orientações Estratégicas e Metas para o biênio 2015-2017:

1. Construir e sustentar a relação com os *stakeholders* que passa por:
 - Construir e manter bons relacionamentos com os membros individuais e coletivos;
 - Construir e manter bons relacionamentos com membros internacionais;
 - Construir bons relacionamentos com grupos de doentes e familiares;
 - Construir e manter relacionamentos com a Indústria Farmacêutica;
 - Comunicação efetiva entre corpos sociais e líderes da AEOP.
2. Avançar na aplicação do conhecimento em Oncologia:
 - Desenvolver recursos educacionais;
 - Determinar as necessidades educacionais dos membros;
 - Aumentar o acesso e a divulgação dos recursos educacionais;
 - Avaliar a eficácia e o impacto de cada programa educacional.

3. Desenvolver a liderança da enfermagem oncológica em Portugal:

- Desenvolver uma cultura de liderança na enfermagem oncológica;
- Assegurar a sustentabilidade da AEOP através de um planeamento de sucessão de lideranças.

V. CONCLUSÕES

A introdução dos conceitos de Planeamento Estratégico e Gestão Estratégica no meio empresarial deu origem, *a posteriori*, a diversas correntes de pensamento. No entanto, é possível concluir que dessa diversidade de opiniões ressaltam dois aspetos que merecem destaque: O primeiro corresponde ao futuro das organizações, claramente influenciado pela estratégia; o segundo tem a ver com os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como do facto de, na sua concretização prática, não poderem estar desligados, devendo antes ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

O estudo realizado por Kaplan e Norton, em 2006, permitiu concluir que o facto de as empresas possuírem sistemas formais de gestão estratégica aumenta consideravelmente a sua probabilidade de êxito. Nesse sentido, os mesmos autores desenvolveram um sistema de gestão capaz de integrar a planificação estratégica e a execução operativa, o que implica uma revisão, modificação e coordenação nos processos já existentes nas organizações.

O principal contributo deste trabalho é, portanto, sensibilizar toda a organização da AEOP para a importância da gestão estratégica na melhoria da sua atividade. Conhecer convenientemente o passado, perceber o presente e que influências exercerão esses factos no futuro. Apesar do futuro “não estar nas nossas mãos” (como vimos, estamos constantemente sujeitos à influência de fatores externos), temos nele um papel primordial que vai sem dúvida influenciar o seu desfecho.

Mais do que um trabalho académico, esta foi uma reflexão importante, aplicando os novos conhecimentos de gestão. E só assim se pode melhorar para competir.

Assim, o futuro da Associação prevê-se “risonho”, são mais as oportunidades e forças do que as ameaças e fraquezas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Porter, Michael E. (1996). “What is Strategy”, Harvard Business Review, Nov/Dec 1996, Outubro 2014 em www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698
- Reis, F.L. e Silva, J.R. (2012). “Princípios de Gestão”. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, António Robalo, “Gestão Estratégica – Conceitos, Modelos e Instrumentos”, Escolar Editora.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Pereira, M. F. (2008). Evolução da pesquisa brasileira em Resource-Based View (RBV): estudo das ENANPAD na área de estratégia entre 1997-2006 – Outubro 2014 em www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES408.pdf
- Teixeira, S. (2011). “Gestão Estratégica”. Lisboa: Escolar Editora.

Outras Fontes de Informação

- Braga, Vítor 2014, “Apontamentos da Unidade Curricular de Gestão Estratégica”, 2014.
- Harvard Business School: em www.hbs.edu
- Revista Strategy & Business: em www.strategy-business.com