

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO – CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO – UAEDUC
CURSO: TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

CIVONETE ARAUJO BEZERRA

“A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL”: um diagnóstico por meio da matriz de
avaliação de valor no Hospital e Maternidade Alice de Almeida na cidade de
Sumé/PB

Sumé-PB, 2014

CIVONETE ARAUJO BEZERRA

“A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL”: um diagnóstico por meio da matriz de avaliação de valor no Hospital e Maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé/PB

Artigo científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade Acadêmica de Educação do Campo do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, sob orientação do **Prof. Robson Fernandes Barbosa, Mestre.**

Sumé- PB, 2014

B574e Bezerra, Cívonete Araujo
A estratégia do oceano azul: um diagnóstico por meio da matriz de avaliação de valor no Hospital e Maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé-PB / Bezerra, Cívonete Araujo. / Sumé: [s.n], 2014.
40p.

Orientador: Professor Mestre Robson Fernandes Barbosa.
Artigo Científico (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Tecnologia Superior em Gestão Pública.

1. Gestão Pública. 2. Saúde pública. 3. Hospital - Maternidade. I. Barbosa, Robson Fernandes. II. Título

CDU 35(045)

CIVONETE ARAUJO BEZERRA

“A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL”: um diagnóstico por meio da matriz de avaliação de valor no Hospital e Maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé/PB

Artigo científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade de educação do centro de desenvolvimento sustentável da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito para obtenção do título de tecnólogo em gestão pública.

BANCA EXAMINADORA

<hr/> Prof. Ms. Robson Fernandes Barbosa	Nota (9,5)
Orientador	
<hr/> Prof. Ms. Alex Bruno F.M do Nascimento.	Nota (9,5)
Examinador 1	
<hr/> Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva	Nota (9,4)
Examinador 02	
Nota final (Média)	Nota (9,4)

Aprovada em 02 de Abril de 2014.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho inicialmente a meu amado e querido Deus, que me criou e que em todos os momentos ele estar sempre comigo, pois sem ele nada sou e com ele sei que tudo posso.

Agradeço ao meu esposo e aos meus filhos pelo amor, carinho e alegria que me proporcionam, porque na hora das dificuldades e aflitos é onde encontro conforto e calma para meu coração. Aos meus pais que me ensinaram a ser uma pessoa digna e pela ajuda e apoio que me deram no decorrer do curso.

Dedico também a todos os meus educadores, que me ensinaram e mostraram um caminho certo a percorrer não só para o curso, mas sim pra todo o meu viver, ao meu orientador Robson Fernandes Barbosa, pelo compromisso e dedicação ao trabalho de orientação que firmou e honrou com agilidade.

E por fim a todos os meus colegas da turma e companheiras de luta, amigos e parentes que me estimularam e apoiaram em todos os momentos, para realização deste curso.

RESUMO

Atualmente, as dificuldades e precariedades em muitos dos hospitais públicos brasileiros geram discussão pela falta de gestão administrativa. A insatisfação e indignação da população são justas, quando fica evidente a ausência de recursos e de atitudes que criem estratégias de diferenciação para esse setor. Este trabalho oferece sugestões que proporcionam melhoria para o Hospital e Maternidade Alice de Almeida na Cidade de Sumé/PB. Toda organização tem seus pontos fortes e fracos em seu ambiente, e o caminho alternativo para o sucesso é a estratégia do oceano azul que visa inovação e auxiliará na melhoria da qualidade do serviço realizado a população. Portanto, o objetivo é diagnosticar as necessidades e dificuldades do hospital por meio da matriz de valor seguindo o modelo das quatro ações, que apresentará uma visão mais ampla para alcançar resultados eficazes. Por conseguinte, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso exploratório e descritivo procurando abordar assuntos sobre estratégias através de uma abordagem qualitativa. A partir dos dados coletados, foram analisados os aspectos relativos à percepção dos entrevistados, os resultados mostram que 50% dos servidores públicos que prestam serviço ao hospital estão satisfeito com o serviço que o hospital realiza a população e aos servidores públicos responsáveis pelo hospital conceituaram em 70%, apresentando um resultado bom, já as pessoas que necessitam do serviço avaliaram o hospital em 60% um estado regular. Entende-se que o trabalho atingiu seus objetivos, diagnosticando as necessidades e os problemas do hospital, através da matriz de valor seguindo o modelo das quatro ações. Por fim, concluiu-se, que foi analisado o hospital como um todo para que futuramente sejam alcançados resultados com maior eficiência e eficácia.

Palavras chave: Hospital, Inovação, Estratégia do oceano azul.

ABSTRACT

Nowadays, some difficulties and precarious conditions in many of the Brazilian public hospitals generate discussion for not having a good management, dissatisfaction and indignation of the population are fair, when it is evident that absence of resources and attitudes that make creating irrelevant differentiation strategies for this sector. This paper offers suggestions for improvement for Alice of Almeida Hospital in the Town of Sumé/PB. Consequently, most of organization has its strengths and weaknesses in their working environment, and the alternative way to success is the blue ocean strategy that will help in improving the quality of service provided to the population. So, the objective is to diagnose the needs and difficulties of hospital service through the values, following the model of the four actions, which will present a broader vision to achieve effective results. Then, this search is an exploratory and descriptive study of strategies looking to address questions about the strategies through a qualitative approach. Based on data collected, it was analyzed aspects related to perception of interviewees, the results show that 50% of the civil servants who provide service to the hospital are pleased with the service that the hospital performs the population and to public servants responsible for hospital independently conceptualized in 70%, showing a good result, but the population Sumeense evaluated at 60% on regular State. This paper has achieved its objectives, diagnosing the needs and problems of the hospital, through the values following the model of the four actions. Finally, it was concluded, all sectors and studied environment were analyzed for future results are achieved with greater efficiency and effectiveness.

Keywords: Hospital, Innovation, Blue Ocean Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as dificuldades e precariedades em muitos dos hospitais públicos brasileiros geram discussão pela falta de gestão administrativa adequada a comunidade. A insatisfação e indignação da população são justas, quando fica evidente a ausência de recursos e de atitudes que criem estratégias relevantes de diferenciação para esse setor.

Muitos gestores públicos se acomodam por saberem que a realidade de outros hospitais existentes são bem críticos comparados ao da sua comunidade, e sem interesse algum para que as mudanças aconteçam acham que o serviço realizado para população é suficiente ou bastante elevado comparado aos outros em situações bem piores. Tudo gira em torno de buscar a mesmice ou viver o dia a dia, mas não de criar algo inovador que dribles os problemas vivenciados.

Para que exista inovação e se crie um ambiente diferenciado é necessário que o gestor público adquira novos conhecimentos estratégicos e se conscientize da importância dessa mudança procurando sempre observar os pontos fortes e fracos da sua realidade local, ter uma visão transformadora voltada para o futuro ajudará a promover estratégias que vise e garanta a sustentabilidade.

Uma alternativa relevante é a estratégia de oceano azul, que “[...] se caracteriza por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4).

A estratégia do oceano azul visa inovação, que traz novidades dentro de uma organização, é aquela empresa que se destaca das demais por oferecer algo diferenciado ao seu cliente. É uma estratégia que visa mudar partindo de suas necessidades individuais, enquanto empresa, o que faz com que os concorrentes não conseguirão imita-los.

Na busca por mudanças que reflitam algo inovador em espaço que necessitam visualizar novos cenários, este estudo procurará fazer um diagnóstico do hospital de Sumé, por meio da matriz de avaliação de valor, essa matriz é um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul que ajudará a identificar os problemas do Hospital e Maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé / Paraíba.

É preciso identificar as dificuldades e as necessidades do hospital, observando todas as falhas e as desvantagens dos setores, aplicando a matriz de avaliação de valor da estratégia do oceano azul, o modelo das quatro ações que

mostra o que é preciso “eliminar”, “elevar”, “reduzir” e “criar” em uma organização. Essas ferramentas identificam possibilidades de desenvolver, melhorar e criar novos ambientes hospitalares. Ao mesmo tempo mostram o caminho a seguir, quando se fala de mudanças e inovação isso causará impactos de transformação e adaptações, recriando conceitos e um novo desenho para o ambiente.

Ao referir-se a inovação, surge a seguinte problemática: quais as necessidades e dificuldades enfrentadas pelo Hospital e Maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé / Paraíba?

Assim, tem como objetivo, diagnosticar as necessidades e os problemas do hospital, e é com a matriz de valor seguindo o modelo das quatro ações que se apresentará uma visão mais ampla e inovadora, mostrando como alcançar resultados estruturados, com maior eficiência e eficácia. Dessa forma, seja recriando ou aperfeiçoando os serviços e ambientes existentes no setor para atender as necessidades indispensáveis a vida da população proporcionando melhores condições de atendimento ao público.

Deste modo, procura se atender as necessidades que ainda não estão sendo supridas. E implementando estratégias diferenciadas que, pouco a pouco, será visto um trabalho satisfatório e com serviços de mais qualidade para população. Assim, é necessário ter uma visão de longo prazo, com metas bem elaboradas para que se possam perceber os pontos fracos e fortes do projeto. E para servir como instrumentos teremos, a estratégia do oceano azul está sempre pensa no futuro. Dentro desse contexto, Kim e Mauborgne (2005, p. 146) afirma que:

Para alcançar esse resultado com eficácia, as empresas devem abandonar a sabedoria convencional referente à realização da mudança; a qual aponta que, quanto maior a mudança, maiores os recursos e tempo necessário para obter os resultados. O segredo é virar a sabedoria convencional de cabeça para baixo, por meio do que chamamos liderança no ponto de desequilíbrio (tipping point leadership).

Os gestores públicos, muitas vezes, tem receio das mudanças por que elas causam transformações, que implicam em impactos de adaptações e resultados que nem sempre são esperados, sejam eles, positivos ou negativos, visto também por uns como oportunidades e por outros como ameaças. Porém adotar novas estratégias gera mudanças, A estratégia do oceano azul envolve olhar o presente e partir deste para o futuro, compreendendo os aspectos do ambiente, dos colaboradores e da organização como um todo.

2. SERVIÇO PÚBLICO

Para o Estado o serviço público tem uma característica muito importante, que é ofertar determinado serviço com finalidade de atender as necessidades básicas da população como: educação, saúde, transportes e dentre outros. Distribuídas assim, nas diferentes esferas governamentais: Municipal, Estadual ou Federal. O serviço público abrange vários setores efetivos para a sociedade, a prestação desses serviços envolve muitos trabalhadores, ou seja, chamam-se de serviços públicos todos os trabalhos executados por pessoas que prestam serviços para o governo. Essas pessoas são denominadas de funcionários públicos ou servidores públicos, que devem ser admitidos através de concursos ou seleções, por meio de provas ou currículos (títulos) que selecionam os melhores profissionais da área desejada.

As organizações públicas cada vez mais vêm buscando incorporar em seus valores e, conseqüentemente, em sua prestação de serviços, significados intangíveis como segurança, diferenciação e autorrealização. Nessa perspectiva, surgem novas relações com seus mais variados públicos (servidores, usuários, cidadãos, fornecedores, sociedade em geral). [...] O processo de desenvolvimento de servidores passa, necessariamente por uma ampla análise e reformulação, o qual busca compreender o autodesenvolvimento como um fator único e intrínseco a cada cidadão. (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

Geralmente as vagas criadas para os servidores públicos são com intuito de suprir as necessidades do serviço público e assim, da população, tentando realizar o serviço com qualidade, dedicação e responsabilidade, além disso, o servidor público precisa ainda lidar com a diversidade cultural, socioeconômicas e atuar em diferentes âmbitos conforme as necessidades de cada setor e segundo Juran (2011, p. 122), vai além do bom atendimento.

A qualidade dos serviços também envolve características como cortesia do pessoal que os presta, a decoração ambiental e a legibilidade dos relatórios. Como essas características são julgadas por seres humanos, as unidades de medida (e os sensores associados) devem apresentar correlação com um júri de opinião humana.

No entanto, quando refere-se a serviço público, é necessário observar também a qualidade da realização desse serviço para com a sociedade, é visto que em meio das tribulações do cotidiano, a realização desse serviço se torna frágil deixando-se a desejar, não só pelas dificuldades do trabalho cotidiano, mas

também, pela falta de organização administrativa ou seja, falta de uma gestão estratégica que melhore este ambiente de trabalho. Para tanto, Costa observa que atuar com:

[...] A gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas. (COSTA, 2012, p.52)

Uma gestão de qualidade é a “Peça Chave” para uma melhora contínua da empresa. Então a Empresa pública não deve deixar de procurar estratégias para realizar um trabalho eficiente e caminhar para a satisfação do seu público alvo, o cidadão.

Dessa forma, a qualidade do serviço público passa, necessariamente, pelo gerenciamento da administração pública e, para que isso aconteça, é necessária a elaboração de um planejamento estratégico caracterizando a participação de todos os seus integrantes. Nesse sentido,

As instituições de serviço público, tais como órgãos governamentais, sindicatos trabalhistas, igrejas, universidades, escola, hospitais, organizações comunitárias, e beneficentes, associações profissionais e comerciais, e semelhantes, precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer negócio. Na verdade, elas podem precisar até mais do que isso. As rápidas mudanças na sociedade de hoje, na tecnologia e na economia constituem, ao mesmo tempo, uma ameaça ainda maior para elas e uma oportunidade ainda maior. (DRUCKER, 2011, P. 245)

É importante que o gestor tenha uma visão estratégica que apresente qual setor administrativo precisa ser avaliado e monitorado para que se tomem as medidas necessárias durante a realização da prestação do serviço a sociedade, e para que isso aconteça é preciso ter um plano de ação bem elaborado e diferenciado. Encontramos na estratégia do oceano azul um caminho mais apropriado a percorrer, devido as matrizes de avaliação de valores, que é um modelo que envolve as quatro ações: “eliminar, elevar, reduzir e criar” dentro de uma instituição.

Dessa forma, para que o serviço público tenha algo diferenciado e para que os colaboradores trabalhem com compromisso é preciso reverter muitas situações difíceis do cotidiano, pois, mesmo que o serviço público tenha melhorado significativamente nos últimos anos, ainda existem muitas falhas e leis que

impedem, muitas vezes, a agilidade e eficiência da prestação de serviço. Assim sendo, ressaltam Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 30, grifo do autor).

A gestão eficiente decorre do conhecimento pleno da função do agente público enquanto legítimo representante do Estado, para atuar no interesse público. Ao gestor da coisa pública não é permitido criar situações, mas aplicar de forma adequada e balizada a lei, para alcançar o objetivo único da administração pública: **"O BEM-ESTAR DO CIDADÃO"**.

Alcançar objetivos visando o bem estar do cidadão faz compreender que, aplicando métodos diferenciados em uma organização, como a estratégia do oceano azul, irá contribuir para uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos a população, portanto, abordando a estratégia diferenciada que busca a sustentabilidade para desenvolvimento do empreendimento, no caso o hospital, e da sociedade ao qual encontra se inserida.

3. SERVIÇO HOSPITALAR

A insatisfação da população quanto à prestação de serviços hospitalar tem sido constante, as pessoas necessitam de atendimentos e é comum observarmos a ineficiência por falhas ou mesmo por falta de gestão em alguns locais, as pessoas que precisam do serviço hospitalar são avaliadas a partir das suas próprias necessidades, plenamente vistas na sua realidade e por isso devem ser tratados com serenidade.

Um fator de extrema importância para uma empresa é o atendimento com qualidade, profissionalismo e dedicação a sua clientela, é um dos motivos de relevância e diferencial que deve ser empregados nas gestões públicas.

A partir dessa reflexão, Shinyashiki (2007) considera que é preciso nos sensibilizar, porém, que o trabalho não significa desperdiçar dois terços da vida em troca de dinheiro no fim do mês. Trabalho é muito mais do que desperdiçar o dia inteirinho para garantir a noite, desperdiçar toda a juventude para garantir a velhice. Trabalho é, na verdade, o desabrochar da alma. Ele pode ser a almejada fonte da eterna juventude. O trabalho propicia alegria, chances de aprendizado, desafios.

Dessa forma, os gestores públicos têm que diagnosticar e reverter muitas situações como esta, para isso é precisa se focar na matriz de avaliação de valores, que direciona o gestor neste sentido e assim, obterá melhor qualidade no serviço

fornecido para população e alcançará resultados mais proveitosos durante sua administração.

Devido a tantas dificuldades, os gestores públicos deveriam aplicar frequentemente palestras, cursos de capacitação e treinamentos comportamentais para os servidores públicos, neste caso aos que prestam serviço nos hospitais, para que a mudanças aconteçam e fornecendo um conhecimento mais amplo das dificuldades a serem enfrentadas no ambiente de trabalho, que resultaria em alternativas positivas como motivação, reconhecimento e valorização profissional e pessoal.

Para compreender a estrutura e o funcionamento dos serviços que os hospitais fornecem a população, é necessário primeiramente conhecer o ambiente, após é preciso fazer uma análise das necessidades internas e do comportamento das pessoas que concretizam e recebem o serviço, de modo a se evitarem eventuais problemas.

Um gestor público em sua plena função precisa ser ousado e ultrapassar os limites desejados pela população, para isso são abordadas estratégias diferenciadas que permitirá atender as necessidades da comunidade em relação aos serviços realizados pelos hospitais.

Muitos hospitais Brasileiros não contam com manutenção na parte física e estrutural, e um dos problemas muito comum vivenciado são os equipamentos de má qualidade, falta de manutenção ou até mesmo falta do equipamento, ocasionam a falta de atendimentos de muitos pacientes que o procuram, precisando deslocar se para outra cidade a procura do serviço que não é realizado em seu município. Neste caso, gerando um desconforto da população em relação ao serviço hospitalar.

Ainda não se ver grandes mudanças por causa da falta de conhecimentos dos usuários do serviço público hospitalar, mas o gestor deve antecipar esta situação e não esperar reivindicações da população para procurar melhorar seus serviços.

Em muitos casos exposto por noticiários, observa-se que a falta de Médicos e dos mesmos serem especializados em alguns hospitais brasileiros geram grande discussão, como reclamações do mau atendimento ao público, a falta de planejamento e a deficiência na qualidade dos serviços que os hospitais brasileiros realizam tudo isso apontam como caso e problemas e ou a ausência de gestão.

Para tanto, um excelente gestor público sempre buscará reverter os problemas vivenciados, e o mesmo não deverá buscar comparações, e sim, sempre aperfeiçoamentos cabíveis para atender melhor ao público e nunca acreditar que se faz o melhor possível ainda veremos que sempre podemos nos melhorar.

4. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Presentemente muitas organizações sofrem por falta de planejamento e por não saberem formular e traçar objetivos que mudem as situações e os problemas do dia a dia, assim, o mercado está cada vez mais exigente e competitivo. Para Porter (2004) uma posição estratégica é um caminho, e não um ponto fixo. Esse pensamento faz com que seja preciso buscar estratégias diferenciadas que vão além de melhorias trazendo resultados eficazes.

Sendo assim, Porter (2004 apud DAFT, 2008, p. 60, grifo do autor),

[...] estudou várias empresas e formulou uma estrutura ao descrever a existência de três estratégias competitivas: liderança de baixo custo, diferenciação e foco. A estratégia de foco, na qual a organização está concentrada num mercado específico ou num grupo de compradores, é posteriormente dividida em *foco no baixo custo* e em *foco na diferenciação*.

Vale ressaltar que, a estratégia é um caminho para se conseguir grandes vantagens, pois a mesma tem levado as organizações a modificar suas estruturas organizacionais e técnicas que mantenham sua sustentabilidade, fazendo com que continuem desenvolvendo e aperfeiçoando novas capacidades, sempre procurando satisfazer as necessidades da população que está cada vez mais exigente e diversificada.

Ter estratégias segue planos da alta gerência para obter resultados consistentes focando a missão e os objetivos totais da organização, deste modo, o nos leva a pensar no momento da elaboração, formulação, implantação e controle de estratégico, isso tudo para que não se confunda com outros como metas e objetivos.

Uma estratégia é um plano para interagir como o ambiente competitivo, a fim de atingir as metas organizacionais. Alguns administradores pensam em metas e estratégias como se fossem a mesma coisa, mas para nossos propósitos as *metas* definem aonde a organização quer ir e as *estratégias* definem como ela vai chegar lá. (DAFT, 2008, P. 60)

Na hora da tomada de decisão é necessário ter uma estratégia para chegar às soluções cabíveis, o que devemos pensar são os problemas atuais que no caso da estratégia das quatro ações, servirá para mostrar e auxiliar nas organizações a serem bem sucedidas e apoiadas em teoria consistentes.

Deve-se levar em consideração também, que para se ter estratégia é preciso fazer um diagnóstico do setor e no momento da implementação de um plano de ação estratégico que observe todo ambiente, seus pontos fracos e fortes para que não se erre ou se erre o mínimo possível.

Adotar um posicionamento estratégico faz com que defina diretrizes que nortearão o futuro, é preciso criar estratégias diferenciadas e coloca-las em práticas, nem sempre elas terão as respostas positivas ao problema, seja qual for o caminho escolhido, com uma estratégia bem estudada o risco de insucesso diminui e o peso da responsabilidade também.

A tática não só visa um público alvo que neste caso seria os pacientes do hospital, mas, a sociedade como um todo, ela pode ser elaborada e implantada em qualquer organização seja privada ou pública, basta somente uma posição e atitude do gestor para que algo diferenciado aconteça na instituição, dessa forma, Drucker (2011, p. 254) salienta que “As instituições de serviço público precisam embutir em suas diretrizes e práticas a busca constante de oportunidades inovadora. Elas precisam ver a mudança como oportunidade e não como ameaça”.

Não só grandes organizações que devem designar estratégias, qualquer gestor pode criar uma organização diferenciada, definindo estratégias que façam alcançar seus objetivos e reduzam seus pontos fracos, aproveitando as boas oportunidades para se tornar ainda mais desenvolvida e sustentável. Para tanto, a estratégia do oceano azul é uma estratégia diferenciada que proporcionará resultados fascinantes a partir de sua estrutura.

5. A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A estratégia do oceano azul conforme os autores Kim e Mauborgne (2005), criam espaços de mercado inexplorados, torna a concorrência irrelevante, pois trás em suas matrizes a identificação dos problemas locais e procura a opinião dos integrantes desse sistema atuante, neste estudo de caso temos o hospital, para entender as necessidades de cada instituição e desta forma a estratégia de mudar é única e diferencial conforme cada empresa, criando e capturando a nova demanda,

rompendo o trade-off (situações com escolhas conflitantes) valor-custo e alinha todo sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Os autores enfatizam sua teoria dizendo que em uma guerra nos mares, onde o oceano vermelho baseia-se em concorrências de mercado existentes que tenta vencer os adversários, ainda aproveitando a demanda já existente e exercendo o trade-off valor-custo, alinhando todo o sistema de atividades da organização com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo. Assim, muitas empresas acabam morrendo ou mesmo se danificando com tamanha agressividade ou com tanta dificuldade para conquistar espaço.

Quadro 01: comparativo entre oceano vermelho e oceano azul

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Vencer os concorrentes.	Criar e capturar a nova demanda.
Aproveitar a demanda existente.	Romper o trade-off valor-custo.
Exercer o trade-off valor-custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Criar espaços de mercado inexplorados.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

Por outro lado, a estratégia do oceano azul, mostra uma nova forma de pensar e agir fazendo descobrir novos espaços de mercados inexplorados, a empresa passa a "navegar" em um oceano limpo e sem concorrência, fazendo com que a água do oceano mantenha-se azulada.

Embora seja um conceito teoricamente novo, a estratégia do oceano azul aborda aspectos de gerenciamento e liderança, como a matriz de avaliação de valor, pois, a mesma mostra o caminho para executar e implementar mudanças necessárias para que a criação da inovação de valor seja efetuada da melhor forma possível.

O foco principal, nesta estratégia, é não imitar a concorrência e inovar para garantir os clientes e atrair os não novos clientes. Ou seja, o objetivo aqui não é argumentar que é um equívoco focar nos clientes existentes ou na segmentação vigente, mas sim questionar essas atuais orientações estratégicas, consideradas

inequívocas por muitos. Estamos sugerindo que para a maximização da escala do oceano azul é preciso primeiro ir além da demanda existente e buscar oportunidades não apenas os novos clientes e na dessegmentação à medida que se formulam as estratégias futuras. (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Em vários setores diferentes, sendo concorrentes ou não, como o Hospital e Maternidade Alice de Almeida, um órgão público, o mais importante, é que os gestores precisam buscar condições de traçar estratégias futuras como a do oceano azul, que é diferenciada e atende as necessidades efetivas da população, dessa forma, para que as organizações adotem este método estratégico, é necessário analisar a matriz de avaliação de valor, observando, o setor em si e todos os atributos indispensáveis.

5.1 A MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), a matriz de avaliação de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul. Para entender melhor, existem dois propósitos importantes, que é captar a situação atual no espaço de mercado conhecido, que tenta explorar um espaço de mercado inexplorado, após, é preciso ter uma percepção dos compradores.

Ao mesmo tempo é uma estratégia que ajuda a escapar dos oceanos vermelhos, diversificando e visando uma perspectiva melhor de mercado. Onde, busca examinar cada atributo seguindo o modelo das quatro ações que mostra uma percepção geral da organização.

5.2 O MODELO DAS QUATRO AÇÕES

Após enxergar melhor uma organização e a real necessidade do comprador, este modelo visa adequar o serviço à necessidade do cliente. Assim, Kim e Mauborgne (2005) constitui as quatro ações necessárias para desenvolver uma inovação de valor:

Quadro 2: Modelo das quatro ações

ELIMINAR Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?	ELEVAR Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
REDUZIR Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?	CRIAR Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

Um exemplo claro de diferenciação e aplicabilidade da estratégia do oceano azul no modelo das quatro ações é o caso do *cirque du soleil*, que eliminou diversos atributos que igualava a circos tradicionais, reduziu os excessos em que ofereciam ao público, procurou elevar picadeiro único, e criou novas demandas, mudando a estratégia de preços do setor. Assim, chamando a atenção de um público diferente do que geralmente ia aos circos tradicionais. Para melhor ilustrar o uso desta matriz, o quadro exemplifica a curva de valor do *Cirque du soleil*:

Quadro 3: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: caso *Cirque du soleil*.

ELIMINAR Astros circenses Espetáculos com animais Descontos para grupos Espetáculos em vários picadeiros	ELEVAR Picadeiro único
REDUZIR Diversão e humor Vibração e perigo	CRIAR Tema Ambiente refinado Varias produções Musicas e danças artísticas

Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

A eliminação e a criação fazem com que as organizações mudem suas atitudes e seus atributos, tornando irrelevantes a atuais regras de competição. A

inovação de valor cria produtos ou serviços que possam atrair um público-alvo, ou seja, os não clientes.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao ver tantos noticiários que mostram as dificuldades e necessidades que norteiam o sistema de saúde brasileira, quando apresentam a precariedade de muitos hospitais, como a falta de recursos, de profissionais capacitados, a ausência de equipamentos com qualidade e o atendimento que deixam a desejar, dentre outros fatores. Pode-se compreender que, um bom gestor público sempre encontrará saídas para resolver os problemas hospitalar de sua comunidade, assim a seriedade desse estudo faz mostrar a um gestor público a sua tomada de decisão futura.

No tocante, é um estudo de caso e pode ser definido como exploratório, em virtude de proporcionar maior intimidade com o problema, e torná-lo mais explícito, podendo envolver entrevistas com pessoas experientes no assunto pesquisado. Para esclarecer melhor, o estudo pode ser caracterizado de caso exploratório e descritivo procurando abordar assuntos sobre estratégias através de uma abordagem qualitativa.

Para caracterização da pesquisa bibliográfica, o estudo proposto proporciona maior compreensão teórica sobre os conceitos e abordagens discutidos como inovação, planos de ação e estratégia do oceano azul. Para Traina e Traina Júnior (2009) a pesquisa bibliográfica tem como alvo apoiar a redação de um projeto, um artigo ou um relatório, mas para ser bem sucedido é importante ter bem claro seu objetivo.

Entende-se como descritiva por que seu objetivo descreve as características de determinadas acontecimentos ou grupos. Assim, uma das características está na utilização de técnicas como de coletar dados, levantamento de opiniões. De acordo com Mendonça (2009, p. 13, grifo do autor), "**pesquisa descritiva**- desenvolve-se, principalmente, nas ciências sociais e humanas em que o fato/fenômeno/processo, é observado, registrado, analisado, mas não é manipulado pelo pesquisador".

Para a elaboração da estratégia se dará através de uma pesquisa qualitativa, ou seja, as respostas podem ser interpretadas coletivamente e individualmente. Este

tipo de pesquisa também é definida por não utilizar métodos estatísticos como base de análise.

Quanto aos questionários, foi feita uma pesquisa aleatória, sendo elaborado para três grupos, o primeiro com vinte servidores públicos que trabalham no hospital e realiza serviço à população, o segundo para cinquenta pessoas da comunidade que já necessitou e ainda precisa do serviço hospitalar, assim estabelecendo questões de apresentam suas necessidades e sugestões. Já para o terceiro grupo foram para os servidores públicos, pessoas que são responsáveis pelo hospital, visando ter respostas mais amplas, com posicionamento diferenciado dos demais, para analisar seus interesses pelo hospital.

A estrutura do questionário aplicado aos vinte prestadores de serviço hospitalar foram de dez perguntas, onde cada uma possuía cinco alternativas em escala de péssimo a ótimo, e mais cinco questões abertas focando no modelo das quatro ações, a fim de que cada entrevistado responda de acordo com a sua percepção e convivência no ambiente, conforme mostra o apêndice A. A entrevista foi feita no dia quinze de janeiro de dois mil e quatorze.

Já para as pessoas que necessitam do serviço hospitalar foram dez alternativas que avaliam a qualidade do serviço e a estrutura hospitalar, e mais outro, com cinco questões que se baseiam no modelo das quatro ações, conforme apêndice B. A entrevista foi realizada em dias alternados, inicialmente foram no dia seis e sete de março de dois mil e quatorze, após onze e dezoito de março do mesmo ano.

No entanto, para os servidores públicos responsáveis pelo hospital o questionário foi elaborado da mesma forma que dos outros servidores públicos os recepcionista e enfermeiros, abordando dez alternativas para melhor entendimento do funcionamento do hospital, e mais cinco questões abertas que também estão baseadas no modelo das quatro ações, a entrevista foi realizada através de e-mails em dias alternados e todas as perguntas formuladas foram visando os critérios da matriz de avaliação de valor.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico exibirá os dados obtidos pelas informações coletados nas entrevistas, apresentando-as e interpretando-as, em percentuais e em gráficos. Assim, abordado as necessidades e dificuldades levantadas pelos entrevistados, para que futuramente seja proposto o alinhamento do hospital com a estratégia de oceano azul.

Inicialmente, caracteriza-se o objeto de estudo e posteriormente serão apresentados os dados referentes ao ponto de vista dos servidores públicos os enfermeiros e recepcionistas, após os servidores públicos responsáveis pelo hospital e, por conseguinte a população.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O Hospital e Maternidade Alice de Almeida estar em funcionamento há 30 anos no Município de Sumé, estando situado na Rua Francisco de Melo no Centro da cidade. O mesmo oferece muitos benefícios para população como um aparelho de Raios-X e serviços nas áreas de obstetrícia, clínica médica e cirurgias de média complexidade.

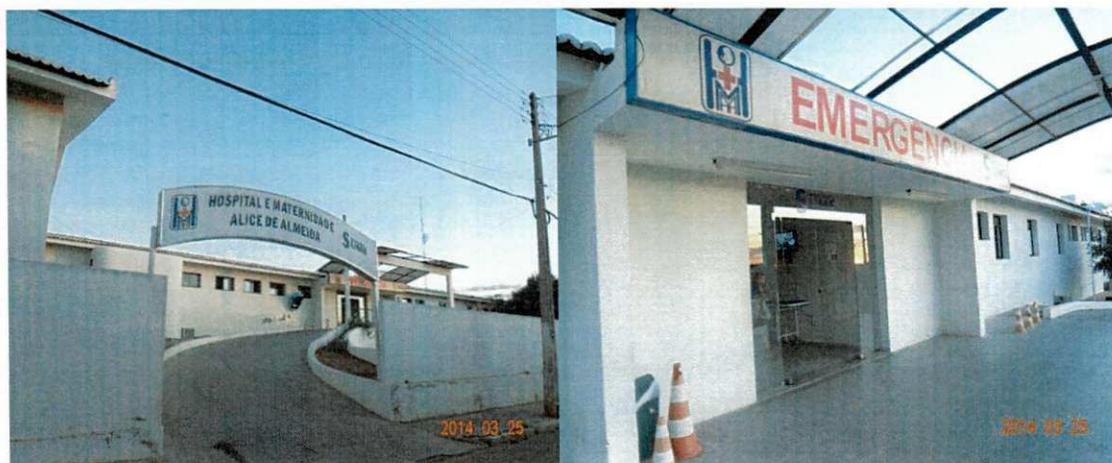


Figura 01 e 02: Hospital e Maternidade Alice de Almeida. **Fonte:** Civonete Araujo, 2014.

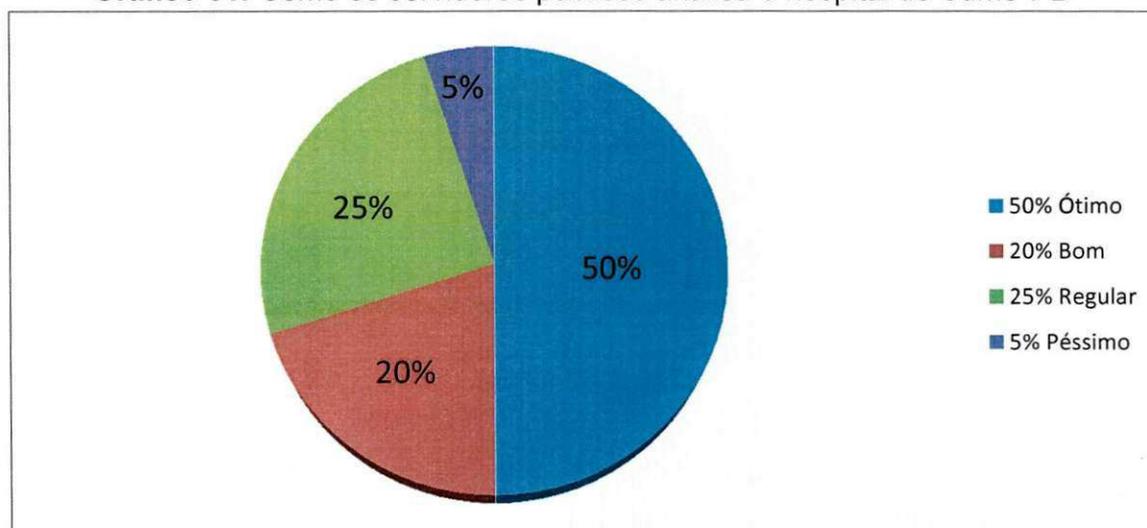
A casa de saúde tem mais de 6.000m² de área construída, em terreno com 8.861m², possui clínica médica e pediátrica, clínica cirúrgica, bloco de enfermaria, bloco central para armazenamento de material esterilizado, bloco cirúrgico com três salas de cirurgia, além de outros compartimentos. (DUARTE, 2013).

Ainda segundo Duarte (2013) nos últimos sete anos o Alice de Almeida passou por ampla reforma em toda a sua estrutura física, recebeu investimentos do Governo do Estado de quase R\$ 3 milhões em reforma e ampliação, sendo R\$ 759 mil só em equipamentos, conta atualmente com 53 leitos de internação hospitalar, sendo sete infantis e 46 adultos.

7.2 LEVANTAMENTO DE DADOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS (ENFERMEIROS, RECEPCIONISTAS).

Esta pesquisa faz uma observação de toda perspectiva analisada pelos servidores públicos, mostrando suas satisfações e insatisfações com o ambiente, e com toda conjuntura hospitalar, dessa forma, observa-se o gráfico abaixo:

Gráfico 01: Como os servidores públicos analisa o hospital de Sumé-PB



Fonte: Pesquisas com servidores públicos (2014)

Percebe-se então, que neste gráfico 50% (cinquenta por cento) dos servidores que prestam serviço ao hospital estão satisfeito com o mesmo, 20% (vinte por cento) apontaram como bom. 25% (vinte e cinco por cento) como regular e somente 5% (cinco por cento) apontaram como péssimo, porém, as opiniões ao longo do tempo podem mudar com o decorrer das necessidades e situações diárias.

Mesmo com resultado ótimo o gestor público jamais deve contentar-se que tudo existente é suficiente, pois procurar inovar e ir além do que já existe mostrará um gestor ousado que conseguirá exercer a sua liderança com eficácia.

Assim, [...] não existem empresas excelentes para sempre, da mesma maneira que não há setores excelentes o tempo todo. Conforme constatamos em

nossa própria trajetória acidentada, todos nós, como as empresas, fazemos coisas inteligentes e coisas não tão inteligentes. Para melhorar a consistência de nosso sucesso, precisamos estudar nossas ações de maneira sistemática. Isso é o que chamamos de fazer movimentos estratégicos inteligentes, e descobrimos que o movimento estratégico mais importante é criar oceanos azuis. (PASSOS, 2008, apud KIM e MAUBORGNE, 2005).

No entanto, aplicando os questionários na matriz de avaliação de valor o modelo das quatro ações, visando às necessidades apresentadas pelos servidores públicos, proporcionará a seguinte conclusão:

Quadro 04: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Modelo das quatro ações, opinião dos enfermeiros e recepcionistas.

ELIMINAR	ELEVAR
<ul style="list-style-type: none"> - O mau atendimento de alguns prestadores de serviço hospitalar - Demora no atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de palestra e cursos de capacitação - Estacionamento - Atendimento - Médicos especialistas - Equipamentos
REDUZIR	CRIAR
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos com papel, canetas e energia. - Mau atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Lanchonete no hospital - Planos de saúde para os servidores públicos - Área pra cardiologistas, geriatra, e outros.

Fonte: pesquisa aleatória (2014)

A partir desta matriz, percebe-se que em “elevar”, para os servidores públicos nem sempre são realizadas palestras e cursos de capacitação. Nesse sentido, o gestor público deve primar pelo despertar da motivação e criatividade do servidor e fomentar a criação de leis que considere o processo de capacitação, avaliação de desempenho, planos de carreira, crescimento pessoal e conscientização da importância da função pública, para obter melhores resultados. (ALBARELLO, 2006).

Os servidores públicos participando de cursos e palestras de capacitação irão adquirir mais conhecimentos que influenciarão no seu modo de agir e na sua

forma de atendimento, assim, proporcionando uma reflexão de seu desenvolvimento no hospital.

Outro ponto a ser levado em consideração, dentro da pesquisa realizada, é o estacionamento, pois é pequeno e não supre a necessidade da população, assim, muitas vezes as pessoas estacionam na rua por ser mais rápido e acessível, como mostra a figura 3 e 4 a seguir. Já o atendimento, segundo os enfermeiros e recepcionistas, fazendo uma observação nítida dos seus colegas de trabalho, é preciso melhorar bastante. E, por conseguinte, é necessário um número maior de médicos especialistas e equipamentos novos, pois para os servidores públicos estes são empecilhos para o trabalho no ambiente se tornar de melhor eficiência para a população.



Figura 03 e 04: Estacionamento do hospital. **Fonte:** Civonete Araujo, 2014.

Analisando a matriz, em “eliminar”, apresenta-se o mau atendimento de alguns servidores públicos, de enfermeiros e recepcionista, segundo os mesmo existem alguns colegas de trabalho que não atendem bem a população, e muitas das vezes são antipáticos. A demora em atender as pessoas é outro ponto que deixa a desejar, já em “reduzir”, aponta-se gastos com papeis, canetas e energia e o mau atendimento.

Nessa perspectiva, o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para entender as suas necessidades estratégicas, disseminado e

aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa. (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Em função disso, as pessoas nas organizações necessitam adquirir conhecimento, tanto para saber lidar com os problemas diários como para fazer uma alta avaliação de suas atitudes e de seu desempenho na organização, pois o conhecimento ajuda a renovar suas ideias, fazendo criar estratégias que ajudem a organização no momento das suas necessidades.

Para tanto, no quadro 04 (quatro) também é demonstrado o que se deve criar, esse é o momento em que entra estratégias diferenciadas, ou seja, procurar inovar criando espaço diferenciado para alcançar melhor resultados.

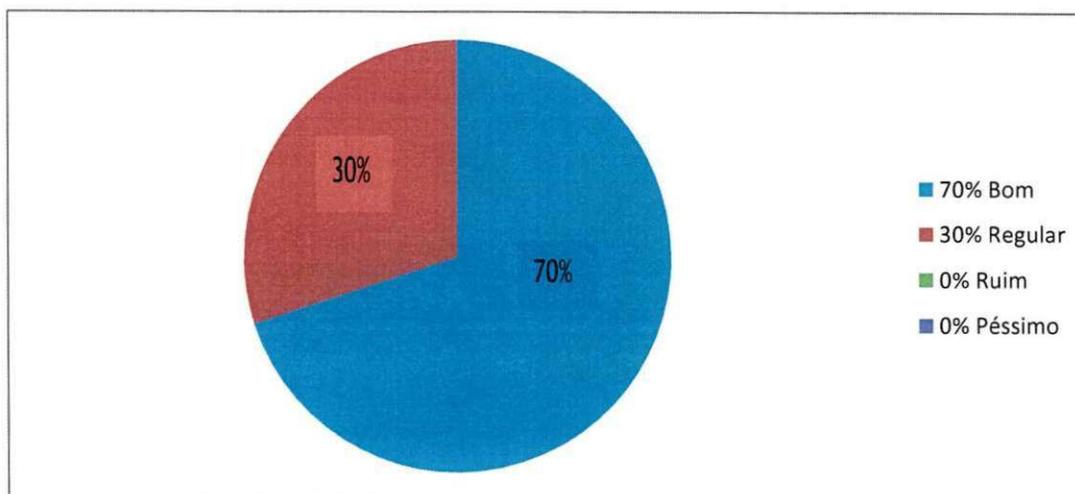
Um bom gestor público deverá ser reconhecido por aquilo que faz, pois constantemente ele irá buscar inovar para adquirir novos conhecimentos que sejam fundamentais para o setor, estabelecendo metas e desempenho satisfatório para obter resultados com maior qualidade na prestação dos serviços realizados a população.

7.3 LEVANTAMENTO DE DADOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS RESPONSÁVEIS PELO HOSPITAL

As pessoas que são responsáveis pelo hospital pode chamar-se também como um corpo de direção, elas podem atuar de diversas formas, desde a resolver situações conflitantes do hospital, tanto como ajudar no seu desenvolvimento e crescimento, para construir satisfatoriamente um futuro desejado, um exemplo dessas pessoas são o secretário de saúde, diretora do hospital e dentre outros atuantes.

Nesta pesquisa analisa-se todo o aspecto de entendimento dos servidores públicos com uma visão diferenciada, apresentando suas ideias e pensamentos de acordo com o ambiente e as situações do hospital como um todo, observando as respostas dos questionários aplicados a eles, percebe-se.

Gráfico 02: Como os servidores públicos responsáveis pelo hospital analisa o hospital de Sumé/PB



Fonte: Pesquisas com servidores públicos (2014)

Conforme o gráfico construído com as respostas aos questionários aplicados aos servidores públicos responsáveis pelo hospital, compreende-se que, o mesmo está conceituado em 70% (setenta por cento), apresentando um resultado bom, e 30% (trinta por cento) mostra-se regular, não teve nenhuma ocorrência de resposta de ruim e péssimo.

O resultado apresentado como bom é muito significativo, faz enxergar uma visão contextualizada do hospital, ou seja, muitos trabalhadores ou até mesmo os servidores públicos como os enfermeiros e recepcionistas que vivem na correria do dia a dia tendem a não perceber fatores importantíssimos ao seu redor, porém, olhando por outro lado, muitos desses trabalhadores na prática percebem mais as necessidades e as dificuldades que a organização vem passando.

Dessa forma, aplicando e fazendo um levantamento das respostas do vice-prefeito, enfermeira chefe do hospital, diretora do hospital e secretário de saúde na matriz de avaliação de valor o modelo das quatro ações, faz distinguir o seguinte:

Quadro 5: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Modelo das quatro ações, opinião dos servidores públicos responsáveis pelo hospital.

ELIMINAR	ELEVAR
<ul style="list-style-type: none"> - Os atendimentos Ambulatoriais - Atendimento de pessoas de outras cidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Setor de pediatria - Médicos especialistas - Adquirir mais equipamentos

- Equipamentos antigos	- Adquirir novas ambulâncias - Conseguir mais recursos - Centro cirúrgico - Setor de Raios-X
REDUZIR	CRIAR
- Atendimento e consultas ambulatoriais	- UTI (unidade de terapia intensiva) - Uma ouvidoria interna - Centro de imagens - Setor cardiologista, dentre outros. - Segurança pra o hospital - Planos de saúde funcionários

Fonte: pesquisa aleatória (2014)

Nota-se que, na matriz de valor, construída a partir da opinião dos servidores públicos, no item “elevar” tem vários pontos importantíssimos que necessitam de abrangência, pois ampliar e aperfeiçoar a qualidade do serviço faz gerar melhor qualidade de vida para aqueles que diretamente precisam da prestação do serviço é um efeito fascinante na produtividade do ambiente hospitalar podendo ser realizando o diferencial, que se terá mais recursos no hospital e mais satisfação da população.

Segundo os servidores públicos responsáveis pelo hospital existe sim uma necessidade de criar e de fazer o diferencial no hospital, como citado alguns pontos acima, ter uma ouvidoria interna investir intensamente neles como um excelente meio de comunicação entre si, ajudando a perceber o quanto é importante ter interação entre eles, resultando em informações que façam conhecer seus próprios pontos fortes, bem como seus pontos fracos, para aprender melhor entre si. Dessa forma, para Vergara (2011, p. 94) “Requer-se do gerente / líder que tenha iniciativa, que seja comprometido com a empresa, engajando na realização da visão, missão, objetivos e metas, que tenha atitude sinérgica, na qual o todo é maior do que a simples soma das partes”.

O gestor público que tem bom senso e atitude se faz otimista da realidade conquistando mais chances de melhorias, não importa que tipo de atmosfera encontre. Logo, este é um gestor que pensa positivamente visando ampliar as

possibilidades encontradas ao seu redor, dispondo sempre de estratégias para determinar a sua vitória.

Toda mudança causa impacto, e para que essas mudanças aconteçam é preciso criar algo diferenciado e inovador no hospital, deste modo, transformar uma organização visando e acreditando na matriz de avaliação de valor é muito importante, pois é implementando e monitorando que ao longo do tempo se perceberá que todo esforço é válido.

Em “eliminar”, segundo os responsáveis pelo hospital, devem abolir os atendimentos Ambulatoriais, que são atendimentos que não estão relacionados a urgências e emergência, porém, esses atendimentos que deveriam ocorrer nas Unidades Básicas de saúde como pedido de receitas, consultas simples, e outros, não ocorrem, talvez seja por uma questão cultural que as pessoas não querem se dirigir às unidades ou em razão de outros variados motivos. Assim, ocasionando um elevado custo para o Hospital e para os profissionais que lá trabalham.

Outro fator a ser eliminado seria o atendimento de pessoas de outras cidades. Isso ocorre com a população do Distrito de Santa Luzia e Sucuru, ambos pertencentes a Serra Branca. Desta forma, a prefeitura daquela cidade não faz referência para Sumé, ou seja, quando a população de outro município é atendida no município de Sumé, os recursos não vem para o Hospital sumeense, vai para o hospital de Serra Branca, assim, obtendo custos com atendimentos, internações e cirurgias, dentre outros.

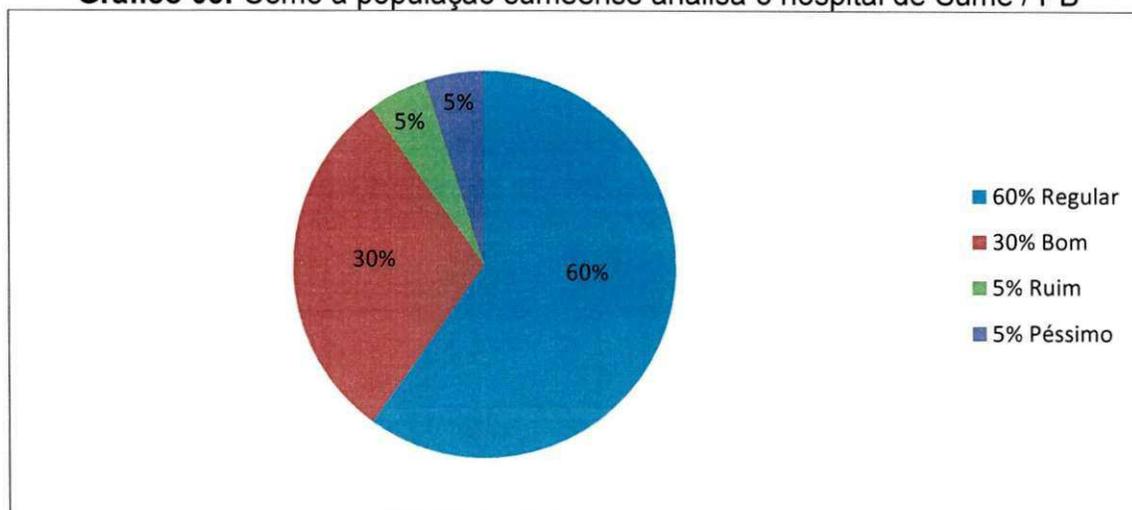
Em relação a equipamentos antigos é preciso investir em diversos equipamentos e materiais novos para garantir a segurança dos pacientes e a eficácia do trabalho dos prestadores de cuidados de saúde. Já em reduzir como foi citado acima os atendimentos ambulatoriais que são uns dos problemas do hospital, necessitam de um estudo ampliado para que se encontre uma solução com sensatez, satisfazendo a todos.

7.4 LEVANTAMENTO DE DADOS DA POPULAÇÃO SUMEENSE

Nesta pesquisa observa-se a opinião de 50 (cinquenta) pessoas da população sumeense, mostrando as insatisfações e sugestões dos mesmos, exibindo ideias diferenciadas e apresentando problemas que relatam a realidade do hospital como um todo, todavia, todas essas informações são de pessoas que já

precisaram e que ainda necessitam do serviço hospitalar, deste modo, os questionários aplicados à população servem para futuras oportunidades e relatam o seguinte:

Gráfico 03: Como a população sumeense analisa o hospital de Sumé / PB



Fonte: Pesquisas com opinião pública (2014)

Fazendo uma análise do gráfico acima, percebe-se que 60% (sessenta por cento) das respostas da população sumeense avaliaram o hospital como um todo em Regular e 30% (trinta por cento) como Bom, e os que se mostram 5% (cinco por cento) foram diagnosticado como péssimo e ruim como apresentados no gráfico acima, e o que se nota é que não houve nenhuma resposta com ótimo, em outras palavras entende-se que existe insatisfação quanto ao serviço prestado à comunidade.

Nesse sentido, “as pessoas que pagam impostos - contribuintes esperam, e merecem um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar” (ALBARELLO, 2006, apud CRUZ 2006, p.2).

De acordo com os resultados, nota-se que a opinião da população é o ponto de partida para que muitos gestores públicos despertem e vejam que nem tudo está perfeito, pois compete ao gestor público ter atitude para reverter essa situação, e adquirir táticas de melhorias para qualidade de vida da população, procurando proporcionar por um método de trabalho que reduzam os problemas decorrentes do dia a dia, criando estratégias de inovação como a do oceano azul para serem implementadas no serviço hospitalar.

Segundo Kim e Mauborgne (2005) em suas pesquisas e trabalhos de consultoria, constataram que por meio do desenho de matrizes de avaliação de valor não só se visualiza a atual posição estratégica da empresa no mercado, mas também se elabora com mais facilidade a estratégia para o futuro.

Se os órgãos públicos não se preocuparem com a concorrência, os gestores públicos precisam enxergar que pode existir concorrência sim entre municípios, pois, se uma cidade vizinha conseguir ampliar seus setores de atividades terá um fluxo maior de pacientes e neste caso poderá implicar em aumento de recursos, o gestor público irá perceber que seu trabalho e comprometido inovador fizeram a diferença visando um futuro melhor pra sua comunidade.

Para tanto, encaixando as respostas da população sumeense que necessita do serviço hospitalar na matriz de avaliação de valor o modelo das quatro ações, observa-se o seguinte:

Quadro 06 : Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Modelo das quatro ações, opinião da população sumeense

ELIMINAR	ELEVAR
<ul style="list-style-type: none"> - Alguns servidores públicos que não atendem bem - O mau atendimento de alguns enfermeiros e recepcionistas - Falta de respeito com o paciente - Atender as pessoas por classe social - Discussão de servidores públicos na frente de pacientes 	<ul style="list-style-type: none"> - O atendimento dos recepcionistas e enfermeiros - Médicos - Equipamentos mais modernos - Adquirir mais ambulâncias - Capacitar os servidores públicos - A agilidade dos recepcionistas no atendimento - A ética e o Profissionalismo dos servidores públicos - Qualificação dos profissionais -Melhorar a assistência no atendimento -A comida do hospital - Raios-x - Investir na saúde pública.
REDUZIR	CRIAR
<ul style="list-style-type: none"> - O mau atendimento de alguns 	<ul style="list-style-type: none"> - UTI (unidade de terapia intensiva) - Criar algo diferente na pediatria para as crianças

receptionistas e enfermeiros - O mau humor de alguns servidores públicos - A demora no atendimento - A dificuldade de alguns recepcionista no atendimento	- Centro de imagens - Um setor para médicos de pediatria, psicólogo, neurologista, nutricionista, cardiologista e outros. - Implantar um local de refeição pra acompanhantes - Trazer médicos especializados em todas as áreas - Urna que solicite a opinião pública sobre o hospital
--	---

Fonte: pesquisa aleatória (2014)

Percebe-se que, comparado às outras matrizes, nesta existe um grau bem mais elevado, pois a população expôs suas necessidades e dificuldades, e o foco maior foi com a insatisfação do mau atendimento de alguns recepcionista e enfermeiros, pode-se observar que nos três pontos de elevar, reduzir e eliminar a população questionou e citou bastante esse fator.

No tópico “elevar” do quadro 06 as pessoas apontaram que os recepcionistas e enfermeiros, precisam melhorar o atendimento e sugerem capacitações para agilização do atendimento e segundo a população o deixa a se desejar devido à lentidão principalmente na recepção onde o setor está se adaptando a informatização.



Figura 05 e 06: Recepção do Hospital. Fonte: Cionete Araujo, 2014.

Outro ponto existente, segundo a população, é a necessidade de mais médicos para atender no hospital que carece também de equipamentos mais modernos e evoluídos, como por exemplo, o setor de Raios-x que foi citado, e adquirir novas ambulâncias. A comida do hospital foi apontada como boa, mas o hospital poderia fazer uma diferença, como na hora dos lanches que quase sempre

servem biscoitos e sucos, poderiam servir frutas, bolos dentre outros alimentos saudáveis.

Já no tópico “criar”, encontra-se vários pontos que a população citou. Segundo eles o gestor público precisa inovar, criando uma UTI (unidade de terapia intensiva) para atender os pacientes que necessitam deste atendimento especializado, Outro ponto mencionado no questionário foi à necessidade de uma lanchonete no hospital para os acompanhantes, pois às vezes existem casos de internados que são de outra localidade e seu acompanhante nem sempre pode sair do hospital para se alimentar.

Ter uma lanchonete no hospital, caso seja possível implantar, seria algo inovador e diferenciado que beneficiaria muitas pessoas, pois, tanto servirá para acompanhantes de pacientes internados, como para quem vai fazer uma ficha para ser atendido e até mesmo para os servidores públicos.

No entanto, para a lanchonete seria interessante ter comidas e sucos naturais, sem frituras, só alimentos saudáveis que não fazem mal a saúde. Ter uma nutricionista no hospital ajudaria muito, tanto atenderia a população que necessita do serviço como coordenaria a lanchonete para facilitar a sua organização.

Criar algo diferente na pediatria para as crianças, conforme mostra a figura 07 e 08, seria bem interessante, pois no quarto do hospital em que as crianças ficam internadas deveria fazer desenhos criativos, de personagens ou educativos nas paredes, isso ajudaria muito a criança não perceber que estar ausente da sua casa e ajudaria também a entender que ali é um ambiente confortável e animador.



Figura 07 e 08: Sala de pediatria. Fonte: Civonete Araujo, 2014.

Investir na saúde pública é fundamental, pois é trazendo médicos especializados e criando setores com equipamentos novos, que resultará em algo gratificante para o desenvolvimento do hospital e da comunidade, um exemplo bem claro e citado por algumas pessoas, foi a criação de um centro de imagens, com médico especializado e principalmente um médico pediatra, que atualmente é uma grande necessidade, assim sendo, os médicos especializados mais citados pela população foram médicos pediatras, psicólogo, neurologista, nutricionista, cardiologista dentre outros.

Segundo, Fagundes (2013) É preciso criar um novo modelo de negócio ou aperfeiçoar o modelo existente, através do reposicionamento de marcas, como já fizeram as grandes empresas: Natura, Havaianas, Bradesco. O público está cada vez mais exigente por qualidade, excelência no atendimento, inovação de produtos, pontualidade e entrega das demandas no trabalho. Outro fator de complexidade do ambiente é a existência de novas e crescentes demandas sociais, cada vez mais evidentes com as últimas manifestações e mobilizações populares por melhorias no transporte público, saúde e educação.

Criar e inovar geram vantagens, e o modelo das quatro ações é um modelo que as organizações devem permanente percorrer para enfrentarem os desafios do mercado, mantendo-se sempre irresistíveis e tornando-se essenciais para a sustentabilidade da organização no futuro. É preciso ouvir mais a população, conhecer suas necessidades e quais são suas expectativas, assim, obterá novos conhecimentos, melhor posicionamento no mercado e grande diferenciação da concorrência gerando seu crescimento.

A ser "eliminado", o que as pessoas mais criticaram foram o atendimento dos servidores públicos, principalmente de alguns recepcionistas e enfermeiros que não atendem bem, que às vezes são grossos e antipáticos com os pacientes. À falta de respeito com os doentes foi outro ponto argumentado, um exemplo citado na entrevista foi que pacientes já presenciaram discussão mínimas entre servidores públicos na frente deles, gerando um clima péssimo para o ambiente.

Segundo os relatos dos entrevistados existem atendimentos as pessoas por classe social, que é um tratamento com privilégios que não deve acontecer em órgãos públicos.

Já em "reduzir", foi questionado também o mau atendimento de alguns recepcionistas e enfermeiros, o mau humor de alguns na hora do atendimento é

nítido, deixando a desejar, por outro lado, outro fator que necessita ser deduzido é a demora no atendimento, isso devido à recepção estar informatizada e ter um novo sistema para atender a população, gerando dificuldades de alguns recepcionistas no momento do atendimento.

Para Oliveira (2011) a habilidade de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes, representam importante vantagem competitiva, e as equipes multidisciplinares têm elevada importância nesse processo de aprendizagem. Segundo ele os profissionais das empresas devem ter autocrítica, para saber identificar e trabalhar com seus erros e acertos.

Toda organização sempre precisará fazer uma auto avaliação de seus colaboradores para enxergar o seu desempenho, analisando a sua forma de aprender e lidar com as situações, dessa forma, Milkovich e Boudreau (2010, p. 98) afirma que “A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

A população sempre almejará por algo melhor, com esperança de novos acontecimentos na sua comunidade, que tragam agilidade, conforto e melhoria de vida pra eles, o pouco que se consegue não é suficiente, mas se o gestor público for ousado e eficiente ele sempre buscará mais e mais e não se conformará com tão pouco.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de oceano azul contribui para o crescimento acelerado e lucrativo, assim, possibilitando à empresa cobrar o menor preço do cliente, isto no setor privado e no estudo de caso como o setor é público seria menor gasto de verba, oferecendo um serviço diferenciado, um efeito positivo. Percebe-se, portanto, que se o gestor público da cidade de Sumé realmente seguir a matriz de valor o modelo das quatro ações e implementá-la no Hospital e Maternidade Alice de Almeida, oferecerá a população de Sumeense um serviço diferenciado das cidades vizinhas, ao mesmo tempo proporcionará melhor qualidade de atendimento para as pessoas da comunidade.

No entanto, só a implantação dessas estratégias de inovação já supridas as dificuldades imediatas no hospital, que ao longo do tempo seria aperfeiçoadas

conforme as suas necessidades, deste modo, mostra-se que o modelo das quatro ações é uma estratégia indispensáveis que poderá proporcionar resultados melhores no futuro.

Logo, entende-se que o trabalho atingiu seus objetivos, diagnosticando as necessidades e os problemas do hospital, apresentados pelos questionários seguindo o modelo das quatro ações que mostra uma visão mais ampla e inovadora para alcançar resultados com maior eficiência e eficácia.

Contudo, todos os questionamentos, críticas e sugestões apresentadas e adaptadas ao modelo, foram com uma visão segundo os três grupos entrevistados que expuseram seus conhecimentos e suas insatisfações, como também seus elogios, desta forma, atinge-se o objetivo proposto da pesquisa alinhado à estratégia de oceano azul.

Para tanto, o gestor público precisa ouvir as necessidades da população, como também colocar em prática o modelo aqui abordado, para que se tenha um diferencial em sua comunidade, pois as pessoas reivindicaram por um pouco mais de respeito e eficácia no momento do atendimento e do serviço prestado pelo hospital, tanto como inová-lo, para que todos tenham uma vida mais digna.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. O papel do administrador na gestão pública. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v.5, n.9, p. 49-71, dez. 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa - fácil**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução Andrea Castellano Mostado, Claudia Mello Belhassof, Harue Ohara Avritcher. 2. ed. São Pulo: cengage learning, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: pratica e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage learning, 2011.

DUARTE, Andrea. **Hospital de Sumé se reestrutura para atender alta demanda de pacientes**. ASCON, Cariri em ação, 2013. Disponível em: <<http://www.caririemacao.com/2013/11/hospital-de-sume-se-reestrutura-para.html>>. Acesso em: 07 de março de 2014.

FAGUNDES, Rosival. **Por que sua empresa precisa inovar**. 27 de agosto de 2013, Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e->

[negocios/por-que-sua-empresa-precisa-inovar/72589/](#)>. Acesso em: 20 de março de 2014.

JURAN, J. M.. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 1. ed. São Paulo: cengage learning, 2011.

LIMONGI- FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**.15 ed. São Paulo: gente, 2002.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (org.). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informatização e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de Normalização para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Salvador: Unifacs, 2009. Disponível em: <http://www.ufpe.br/engnaval/images/pdf/Normas_Tecnicas/manualdenormalizacao.pdf>. Acesso em: 25 de fev. de 2014.

MILKOVICH, George t.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência para Criar Oceanos Azuis**. Artigonal, 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-internacional-artigos/inteligencia-para-criar-oceanos-azuis-434937.html>>. Acesso em: 19 de março de 2014.

POTER, Michael E. . **Estratégia competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de pinho Braga. 2. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2004. 12^a reimpressão.

SHINYASHIKI, Roberto. **Trabalho e amor são a base da realização do ser humano**. Publicado originalmente no site do jornal Tudo Bem em 07/01/2007. Disponível em: <<http://gambare.uol.com.br/2007/01/07/trabalho-e-amor-sao-a-base-da-realizacao-do-ser-humano/>>. Acesso em: 18 de fev. de 2014.

TRAINA, Agma J. M.; TRAINA JÚNIOR, Caitano. **Como fazer pesquisa bibliográfica**. SBC horizontes: São Paulo, v.2, N.2, Agosto 2009. Disponível em: <<http://www.univasf.edu.br/~ricardo.aramos/comoFazerPesquisasBibliograficas.pdf>>. Acesso em: 23 de fev. de 014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10 ed. São Paulo: atlas, 2011.

XAVIER, Leandro Correia. **A estratégia de oceano azul**: um estudo de caso numa empresa de serviços na cidade de campina grande – PB. 2010. TCC (Fundação Parque Tecnologia da Paraíba, MBA: Gestão de Empreendimentos Inovadores.) - Universidade Federal de Campina Grande, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário para pesquisa no hospital – (servidores públicos)

Esta pesquisa será de apoio para o trabalho de conclusão de curso da aluna Civonete Araujo bezerra da turma de tecnologia em gestão pública - UFCG, e tem como intuito diagnosticar por meio da matriz de avaliação de valor o modelo das quatro ações, as necessidades e dificuldades do hospital e maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé/PB.

Este questionário é completamente anônimo, não sendo necessário informar a sua identificação. Por Favor, marcar as opções desejadas.

Marque de **PÉSSIMO** a **ÓTIMO** cada um dos critérios abaixo:

a) ESTACIONAMENTO

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

b) QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

c) LANCHONETE NO HOSPITAL

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

d) SERVIÇO REALIZADO PELO HOSPITAL

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

e) ATENDIMENTO COM QUALIDADE

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

f) PLANOS DE SAÚDE AOS FUNCIONÁRIOS

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

g) MATERIAIS DE ATENDIMENTO SEMPRE TÊM

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

h) EXISTEM DORMITÓRIOS PARA QUEM ESTAR DE PLANTÃO

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

**i) REALIZAÇÃO DE CURSOS, PALESTRAS E CAPTAÇÃO
(FUNCIONÁRIOS)**

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

J) MÉDICOS ESPECIALIZADOS

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

1- Em sua opinião, o que deveria ser eliminado no hospital?

2- O que o hospital deveria elevar para seu desenvolvimento?

3- Em sua opinião, existe algo que o hospital deveria reduzir?

4- O que o hospital deveria criar de diferente?

5- Como você avalia o hospital em geral?

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

APÊNDICE B**Questionário para pesquisa no hospital - (População)**

Esta pesquisa será de apoio para o trabalho de conclusão de curso da aluna Cívonete Araujo bezerra da turma de tecnologia em gestão pública - UFCG, e tem como intuito diagnosticar por meio da matriz de avaliação de valor o modelo das quatro ações, as necessidades e dificuldades do hospital e maternidade Alice de Almeida na cidade de Sumé/PB.

Este questionário é completamente anônimo, não sendo necessário informar a sua identificação. Por Favor, marcar as opções desejadas.

Marque de **PÉSSIMO** a **ÓTIMO** cada um dos critérios abaixo:

a) ATENDIMENTO DOS RECEPCIONISTAS DO HOSPITAL

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

b) ATENDIMENTO DOS ENFERMEIROS

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

c) ATENDIMENTO COM RAPIDEZ

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

d) ATENDIMENTO DOS MÉDICOS

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

e) ATENDIMENTO EM GERAL

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

f) O TEMPO DE ESPERAR PARA MARCAR A CONSULTA

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

g) EQUIPAMENTOS COM QUALIDADE

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

h) MATERIAIS DE ATENDIMENTO SEMPRE TÊM

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo

i) COMIDA DO HOSPITAL

P**éssimo** Ruim Regular Bom Ótimo

j) A HIGIENE DO HOSPITAL

P**éssimo** Ruim Regular Bom Ótimo

1- Você acha que no hospital precisaria haver mudanças?

Sim (Que mudanças?)

Não (por quê?)

2- O que você não gosta no hospital?

3- Em sua opinião, o que precisa ser criado de diferente neste hospital?

4- Se você pudesse eliminar algo neste hospital o que seria?

5- Como você avalia o hospital em geral?

P**éssimo** Ruim Regular Bom Ótimo