



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ISABELA TUANY DE MELO CAIXETA

MATHEUS PALMA BENEDITO ESCANAUAQUE

PEDRO DOS REIS ALMEIDA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, DA
OPERAÇÃO HOSPITALAR E GESTÃO FINANCEIRA DO
INSTITUTO DE OTORRINOLARINGOLOGIA & CIRURGIA DE
CABEÇA E PESCOÇO: ESTRATÉGIAS PARA
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

Limeira

2024



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ISABELA TUANY DE MELO CAIXETA

MATHEUS PALMA BENEDITO ESCANAUAQUE

PEDRO DOS REIS ALMEIDA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, DA
OPERAÇÃO HOSPITALAR E GESTÃO FINANCEIRA DO
INSTITUTO DE OTORRINOLARINGOLOGIA & CIRURGIA DE
CABEÇA E PESCOÇO: ESTRATÉGIAS PARA
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração de Empresas à
Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade
Estadual de Campinas.

Limeira

2024

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

C124e

Caixeta, Isabela Tuany de Melo, 1997--

Análise da estrutura organizacional, da operação hospitalar e gestão financeira do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço : estratégias para sustentabilidade financeira / Isabela Tuany de Melo Caixeta, Matheus Palma Benedito Escanavaque, Pedro dos Reis Almeida. – Limeira, SP : [s.n.], 2024.

Orientador: Adriana Bin.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Hospitais - Administração. 2. Administração financeira. I. Bin, Adriana, 1977-. II. Escanavaque, Matheus Palma Benedito, 2000-. III. Almeida, Pedro dos Reis, 2002-. IV. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. V. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 19-06-2024

ALMEIDA, Pedro dos Reis; CAIXETA, Isabela Tuany de Melo; ESCANAQUÊ, Matheus Palma Benedito. Título: Análise da Estrutura Organizacional, da Operação Hospitalar e Gestão Financeira do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

RESUMO

A empresa Eixo Público Consultoria Júnior, vinculada à Faculdade de Ciências Aplicadas da Unicamp, conduziu uma análise das áreas do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço (IOU). O objetivo dessa análise foi elaborar um Plano de Negócios destinado a assegurar um adequado planejamento e funcionamento do hospital após sua inauguração. Para isso, o projeto foi conduzido em etapas, com foco nas análises financeiras e estratégicas.

O IOU é um hospital filantrópico, vinculado à Unicamp, voltado, além dos atendimentos, ao ensino e treinamento. É considerado um grande centro de treinamento especializado em técnicas cirúrgicas e procedimentos clínicos e capacitação de excelência no país.

A longo prazo, é previsto que a operação hospitalar opere com a eficiência planejada, dada sua capacidade potencial. Prevê-se que as projeções financeiras planejadas se concretizem, possibilitando que a instituição atenda à demanda de pacientes sem enfrentar dificuldades financeiras. Ademais, espera-se que a instituição prossiga com sua modernização, implementando novos projetos e buscando formas adicionais de aumentar sua capacidade e eficiência operacional.

Palavras-chave: Estratégia. Finanças. Hospital. Inovação. Plano de negócios.

ALMEIDA, Pedro dos Reis; CAIXETA, Isabela Tuany de Melo; ESCANAQUE, Matheus Palma Benedito. Título: Analysis of the Organizational Structure, Hospital Operation and Financial Management of the Institute of Otorhinolaryngology & Head and Neck Surgery. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

ABSTRACT

The company Eixo Público Consultoria Júnior, linked to the Applied Sciences College at Unicamp, conducted an analysis of the areas of the Institute of Otorhinolaryngology & Head and Neck Surgery (IOU). The objective of this analysis was to develop a Business Plan designed to ensure adequate planning and operation of the hospital after its inauguration. To achieve this, the project was conducted in stages, focusing on financial and strategic analyses.

The IOU is a philanthropic hospital, linked to Unicamp, focused, in addition to care, on teaching and training. It is considered a large training center specialized in surgical techniques and clinical procedures and training of excellence in the country.

In the long term, the hospital operation is expected to operate at planned efficiency, given its potential capacity. It is expected that the planned financial projections will come to fruition, enabling the institution to meet patient demand without facing financial difficulties. Furthermore, the institution is expected to continue its modernization, implementing new projects and seeking additional ways to increase its capacity and operational efficiency.

Keywords: Business Plan. Finance. Hospital. Innovation. Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Cadeia de Comando e Cadeia Escalar de Fayol.....	19
Figura 2	Organograma atual do Instituto.....	29
Figura 3	Cabeçalho da metodologia Kanban utilizada no projeto.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Previsão da receita não operacional do IOU.....	37
Tabela 2	Previsão da receita e despesa do IOU.....	38
Tabela 3	Previsão da Demonstração do Resultado do Exercício.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AME	Ambulatório Médico Especializado
BP	Balanço Patrimonial
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CPqD	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
CRF-SP	Conselho Regional de Farmácia do estado de São Paulo
DND	Divisão de Nutrição e Dietética
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
FCM	Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp
FMUSP	Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo
HC	Hospital das Clínicas da Unicamp
HIDS	HUB Internacional de Desenvolvimento Sustentável
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
INOVA	Agência de Inovação da Unicamp
IOU	Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço
RNO	Receita Não Operacional
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Breve contextualização do tema	11
1.2	Definição do problema ou oportunidade.....	11
1.3	Objetivos	11
1.4	Calendarização do Projeto.....	12
1.5	Justificativa do trabalho	12
1.6	Quais envolvidos na Unicamp (estudantes, funcionários e docentes)? Qual sua responsabilidade e participação?.....	14
1.7	Quais envolvidos na comunidade (beneficiados, parceiros, etc.)? Quais suas responsabilidades e participação no projeto?	14
2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	16
3	REVISÃO DE LITERATURA	19
4	METODOLOGIA DO TRABALHO	22
4.1	ALINHAMENTO E VISITA TÉCNICA	22
4.2	ESTUDO E ANÁLISE DO HOSPITAL	22
4.2.1	<i>Análise do Organograma</i>	23
4.2.2	<i>Análise das atividades propostas para o início das atividades</i>	23
4.2.3	<i>Análise do Plano de Trabalho</i>	23
4.2.4	<i>Análise de Marketing</i>	24
4.2.5	<i>Análise Financeira</i>	24
4.3	VALIDAÇÃO E ENTREGA DAS ANÁLISES	25
4.4	AÇÃO COMPARTILHADA COM OUTRA EMPRESA JÚNIOR	26

5	SOLUÇÃO PROPOSTA	28
5.1	ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	28
5.1.1	<i>Análise Estratégica</i>	28
5.1.2	<i>Visão geral do Organograma</i>	29
5.2	OPERAÇÃO	33
5.2.1	<i>Análise proposta para o início das atividades assistenciais no IOU</i>	34
5.2.2	<i>Análise do plano de trabalho</i>	34
5.3	FINANÇAS	36
5.4	CAPTAÇÃO DE RECURSOS COM MARKETING	39
5.4.1	<i>Cenário de captação de recurso digital</i>	39
5.4.2	<i>Posicionamento da marca on-line para captar recurso</i>	40
5.4.3	<i>Inovações do marketing</i>	41
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
6.1	QUAIS OS RESULTADOS PRÁTICOS DA ATIVIDADE?	43
6.2	QUAL SEU IMPACTO NA COMUNIDADE? QUEM FOI BENEFICIADO E COMO?	44
6.3	QUAL SEU IMPACTO NA UNIVERSIDADE?	45
6.4	COMO O PROJETO CONTRIBUIU PARA O ENSINO DA FCA E A FORMAÇÃO DOS ALUNOS?	45
7	CONCLUSÃO	47
7.1	DESTAQUE DOS PONTOS RELEVANTES DO TRABALHO	47
7.2	DESTAQUE AS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO EM TERMOS DE CONHECIMENTO ENVOLVIDOS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO	47
7.3	FECHAMENTO DO TRABALHO CONSIDERANDO OS OBJETIVOS INICIAIS E RESULTADOS OBTIDOS	48

7.4	DIFICULDADES ENCONTRADAS	48
7.5	LACUNAS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO (ASPECTOS METODOLÓGICOS, ANALÍTICOS, BASE DE DADOS, etc)	49
7.6	AVALIAÇÃO DA REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL, PROFISSIONAL E ACADÊMICO DO ALUNO .	49
8	REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 Breve contextualização do tema

O projeto visa estudar a estrutura organizacional, a operação hospitalar e a gestão financeira do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço (IOU) para desenvolver estratégias que promovam sua sustentabilidade financeira e reconhecimento na especialidade. A análise desses pilares busca identificar oportunidades de melhoria, otimizar processos, reduzir custos, aumentar eficiência e garantir viabilidade econômica a longo prazo, visando tornar o IOU referência no atendimento médico da região.

1.2 Definição do problema ou oportunidade

A oportunidade central é desenvolver estratégias eficazes para garantir a sustentabilidade financeira do IOU, um hospital filantrópico, por meio da análise detalhada de sua estrutura organizacional, operação hospitalar e gestão financeira. Além disso, o projeto visa criar um ecossistema de inovação com projetos de pesquisa e programas de educação, colaborando com alunos da Unicamp para fomentar aprendizado, pesquisas na área e geração de empregos na região.

1.3 Objetivos

O projeto tem como objetivo desenvolver no Hospital de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço (IOU) uma análise abrangente das áreas fundamentais dele, ao qual visa estruturar um Plano de Negócios que garanta um bom planejamento e funcionamento da instituição após o início de suas operações. De modo que envolva a análise da operação atual, a gestão financeiro, o marketing e a comunicação e o mercado da área atuante, com o intuito de assegurar a sustentabilidade econômica do IOU, otimizando processos, reduzindo custos e promovendo a excelência no atendimento aos pacientes

1.4 Calendarização do Projeto

O estudo do projeto do Hospital IOU iniciou-se em 1 de abril de 2022, com a primeira reunião em 04 de abril, focando em apresentações, definição de regras, responsabilidades, ferramentas e planejamento. No dia 14 de abril, a equipe realizou uma visita técnica ao hospital para compreender sua estrutura e métodos de trabalho, informações essenciais para ajustar o planejamento.

A primeira entrega, em 12 de maio, consistiu em uma prévia detalhada do planejamento operacional do hospital, uma data importante. A entrega foi projetada para fornecer uma base sólida para a operação do hospital, permitindo ao cliente oferecer feedback valioso para refinamento e ajustes necessários antes da implementação final dessa parte.

No dia 06 de junho, devido a novos desafios, o cliente solicitou uma mudança de escopo, levando a uma revisão das estratégias e prioridades. O projeto foi concluído em 05 de agosto de 2022, com uma apresentação detalhada das revisões e pontos de atenção do relatório final, além de sugestões de inovações que despertaram grande interesse. O processo foi marcado por constantes trocas, embora alguns desafios de comunicação com o cliente tenham ocorrido. Ao longo de aproximadamente quatro meses, essa dinâmica enfatizou a importância da flexibilidade e da comunicação constante entre a equipe e o cliente, assegurando que as soluções fossem adaptáveis e alinhadas às necessidades do hospital.

1.5 Justificativa do trabalho

O IOU tem o compromisso com a Excelência em Saúde, ao buscar aprimorar suas práticas e processos, “a excelência de sua missão: resolutividade, educação de excelência, acolhimento, inovação, humanidade, asseio, respeito às diversidades, valorização dos Recursos Humanos, transparência e sustentabilidade.” de acordo com o instituto.

Nessa lógica, o projeto tem como missão transformar esses valores em ações, para isso busca-se certificar que gerir bem pode ser a chave para o sucesso do hospital, até porque casos recentes mostram o quão problemático pode ser uma má gestão. Para isso, exemplos como a Santa Casa de Mogi Mirim, uma instituição

filantrópica, que lidou ao longo de sua história com problemas de gestão "o hospital se encontrava em uma crise financeira que fora agravada pelos reajustes salariais concedidos aos funcionários do hospital e que a mesa administrativa estava disposta a entregar o hospital ao município" (Luiz Mendes Oliveira, 2022), destaca-se, assim, o quanto a situação financeira delicada decorre de um possível mal planejamento, que com uma boa gestão poderia ter sido evitado e não correr o risco de "perder" o hospital, mas essa situação é bem comum no País, por exemplo, em 2014, outro hospital alegou estar também com problemas financeiros. O Hospital São Paulo, hospital universitário da Unifesp, pediu ajuda financeira à Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo e ao Ministério da Saúde para que o atendimento não fosse prejudicado, como alega a reportagem do G1. Porém, em 2017, a mesma discussão foi tema de debate na Comissão de Saúde, como descreve a redação do site da Câmara de São Paulo.

Essas notícias evidenciam o porquê do projeto ser tão importante, os membros acreditam que boas estratégias de sustentabilidade financeira advindas de um plano de negócio estabelecido por conta da Análise da Estrutura Organizacional, da Operação Hospitalar e a Gestão Financeira do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço (IOU), pode ser a chave para o sucesso do hospital a longo prazo, e por isso é necessário a atuação dos alunos de administração e pública estar auxiliando o IOU, podendo ser uma grande força ao instituto que se enxerga como "inovador em sua forma de gestão e manutenção" (Instituto IOU, 2024).

Outro ponto importante a ser destacado é a oportunidade de a Eixo Público ter a oportunidade de estabelecer uma parceria mais próxima com o hospital, oferecendo mão de obra temporária e voluntária dos alunos para educação e pesquisa. Isso possibilita o fomento de propostas inovadoras ao longo do tempo, como a implementação gradual de um HUB de inovação para o hospital, indo além do projeto inicial de 4 meses.

1.6 Quais envolvidos na Unicamp (estudantes, funcionários e docentes)? Qual sua responsabilidade e participação?

O trabalho entre a Eixo Público e o Instituto IOU, ligado à Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e à Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA), envolve diversos atores, como estudantes de medicina e fonoaudiologia, residentes de todo o Brasil, funcionários da Unicamp, incluindo profissionais de saúde, pesquisadores, professores e profissionais administrativos, além dos próprios alunos da organização prestadora do serviço, residentes da FCA. Esses participantes têm responsabilidades que vão desde atividades de ensino, como estágios e residências, até a implementação prática de conceitos aprendidos em sala de aula, como marketing, contabilidade e gestão de projetos. Os docentes da faculdade também desempenham papel fundamental como supervisores e orientadores, contribuindo para a formação de estudantes e profissionais de saúde, além de liderarem projetos de pesquisa e inovação.

1.7 Quais envolvidos na comunidade (beneficiados, parceiros, etc.)? Quais suas responsabilidades e participação no projeto?

O projeto envolve diversos membros da comunidade, incluindo os beneficiados, como os residentes da região atendida pelo IOU. Ele busca melhorar a oferta de serviços de saúde, reduzir filas de espera e proporcionar atendimento mais eficiente em otorrinolaringologia para mais de 6 milhões de pessoas em 90 cidades da Região Metropolitana de Campinas e vizinhas. Isso impacta diretamente os pacientes atendidos pelo IOU, seus familiares e a comunidade em geral, que são incentivados a seguir as orientações médicas, participar ativamente do tratamento e fornecer feedback para melhorar a qualidade do atendimento. Além disso, foi orientado a abrir um canal de comunicação, como Email Marketing, para divulgar o instituto e captar recursos.

A comunidade de parceiros do IOU abrange diversas instituições, como órgãos governamentais, entidades filantrópicas, empresas privadas e organizações da sociedade civil. Esses parceiros podem colaborar oferecendo apoio financeiro, recursos humanos, conhecimento, networking e ações conjuntas para fortalecer a

atuação e ampliar o impacto do IOU na comunidade. Um exemplo é a proposta de um HUB de inovação com a INOVA da Unicamp, visando parceiros para modernização na área da saúde.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço (IOU) é um hospital filantrópico que fica localizado na cidade de Campinas, em frente ao Hospital das Clínicas em Barão Geraldo. O projeto do IOU foi criado com o intuito de expandir e aprimorar o atendimento altamente especializado à população com exames, atendimento de qualidade e centro cirúrgico. No momento do fechamento do contrato deste projeto o instituto estava em período de planejamento final para sua inauguração e começo de atividades. O IOU é integrado à UNICAMP e ao HUB Internacional de Desenvolvimento Sustentável (HIDS), tem parceiros estratégico importantes como: a Agência de Inovação INOVA UNICAMP, o Parque Tecnológico da UNICAMP e os institutos e faculdades da Universidade, além de estar ligado à Fundação da Área da Saúde de Campinas (Fascamp).

O projeto de construção do IOU foi viabilizado com recursos financeiros vindos do repasse de verbas indenizatórias doadas pelo Ministério Público do Trabalho. Os recursos foram oriundos da indenização por dano moral coletivo, resultado de ação civil pública impetrada em 2007 pelo MPT no caso Shell-Basf, decorrente de compensação por contaminação na planta industrial de agrotóxicos em Paulínia (SP).

Com a construção do instituto, a equipe do IOU identificou a necessidade de uma análise e planejamento das áreas fundamentais para o funcionamento eficiente da instituição, visto que não havia, previamente a inauguração do IOU e ao início das atividades, um Plano de Negócios estruturado pela equipe interna da organização. Tal necessidade visava evitar possíveis gargalos na gestão e operação, mapear oportunidades de melhoria nas atividades e ter uma visão externa para complementar aos planos traçados pela gestão. Com isso, a equipe do IOU mapeou empresas juniores de consultoria para mitigar essa possível problemática. Assim, por intermédio da professora Milena Serafim da Unicamp que indicou a Eixo Público para realização do projeto, a equipe do IOU iniciou as tratativas para verificar a viabilidade da realização de um projeto.

Com isso, foram realizadas reuniões de diagnóstico com a equipe do instituto e da Eixo Público de Consultoria Jr. para levantar os principais pontos a serem

considerados na análise. Com base nessas reuniões, no feedback dado pela equipe do instituto e na apuração da equipe da Eixo Público, definiu-se que o projeto deveria focar em quatro pilares principais: saúde financeira, estrutura organizacional, plano de atividades e captação de recursos com marketing.

A saúde financeira do negócio foi elencada como uma situação problemática a ser analisada, pois meses antes da inauguração do Hospital não havia nenhum estudo de DRE com planejamento das receitas e custos operacionais. Essa situação foi vista como um risco a médio/longo prazo para as finanças e funcionamento da instituição. Sendo assim, foi percebida como de suma importância essa análise de coleta de dados e planejamento da DRE do primeiro ano de operação.

A estrutura organizacional foi incluída no projeto, pois não havia um mapeamento e estudo de benchmarkings por parte da gestão que identificasse possíveis gargalos ou elencasse a estrutura e organograma ideal para um funcionamento do hospital sem gargalos operacionais. Dessa forma, também não havia um estudo de eficiência e designações do organograma oficial por parte da instituição, por isso um estudo da equipe da Eixo foi analisado como um fator que poderia agregar e servir de base para avaliação de melhorias e gargalos na estrutura organizacional do instituto

Já a respeito do plano de atividades do instituto, foi visto como situação problemática a ser trabalhada pelo fato da insuficiência de estudos internos e informações necessárias para o início das atividades assistenciais. Nessa linha, urgia-se um material aprofundado a respeito das particularidades do modelo de atuação do hospital, seguindo em linha com normas de saúde, com o levantamento de indicadores de qualidade de trabalho e conforme o modelo SUS. Esse estudo seguiria de base para a estruturação completa do plano de trabalho do IOU.

Na elaboração do projeto, foi identificada a necessidade de um mapeamento e proposição de propostas para captação de recursos do hospital, visto que segundo as informações fornecidas o IOU seria uma organização filantrópica e somente cerca de 40% dos custos médicos seriam cobertos pelo SUS e o restante da verba para cobrir esses custos deveria ser oriundo de doações, parcerias, patrocinadores e outras captações de recursos privados. Visto que esse era um ponto de alta

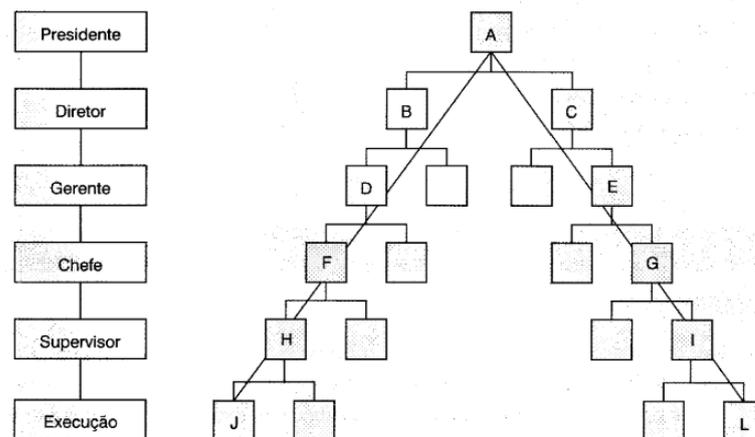
relevância e havia insuficiência de alternativas de captação de recursos para a instituição, propôs-se que a equipe da Eixo realizasse esse estudo de marketing voltado a captação de recursos que pudesse ser utilizada pelo IOU pós-inauguração.

3 REVISÃO DE LITERATURA

O projeto do IOU precisou que o time tivesse uma base de estudo sobre sustentabilidade financeira de hospitais. Com isso, a necessidade de realização de estudos teóricos com fundamentos básicos da administração, além de benchmarkings na parte de captação de recursos e inovação.

Desse modo, os estudos iniciais foram feitos, como os de Chiavenato, com a elaboração e criticidade da estrutura organizacional de empresas, baseado na “Teoria Geral da Administração” conforme demonstra a imagem abaixo, nesse modelo é definido as responsabilidades de cada pessoa de acordo com o grau de autoridade que ela possui, definido pela hierarquia do local.

Figura 1: Cadeia de Comando e cadeia escalar de Fayol



Fonte: Teoria Geral da Administração p.84

Além disso, estudos de modelos de comportamento administrativo com Fayol foram realizados, como divisão do trabalho para colaborar com hierarquização e estrutura do hospital.

Nessa lógica de observação, realizou-se benchmarkings, ao qual é o processo de análise comparativa de concorrentes em busca de estratégias bem-sucedidas que podem ser replicadas na empresa, como alega a FIA. Após averiguar alguns estudos, um dos que chamaram a atenção para dar base ao trabalho e justificar pontos para a importância da sustentabilidade financeira do hospital foi o artigo “O papel da Santa

Casa no sistema público de saúde brasileiro: o levantamento histórico de uma instituição filantrópica”.

Nesse compreende que para fortalecer a sustentabilidade financeira das Santas Casas, como a de Mogi Mirim, é importante diversificar as fontes de receita, buscar eficiência operacional, captar recursos por meio de doações e parcerias, investir em infraestrutura e tecnologia, manter transparência na gestão e estabelecer parcerias estratégicas com outras instituições. Essas medidas contribuem para garantir a continuidade dos serviços de saúde prestados e o atendimento à comunidade de forma eficaz e sustentável. Outro ponto que chama atenção é que a Santa Casa de Mogi Mirim enfrentou desafios financeiros que contribuíram para sua crise, como reajustes salariais dos funcionários sem planejamento, dificuldades na renovação de contratos de convênios públicos e privados, atrasos nos repasses de valores do Sistema Único de Saúde (SUS). Esses fatores impactam negativamente a receita do hospital, levando a situações de crise financeira e paralisações de atividades. Assim, foi o ponto de partida para procurar métodos e soluções para que o hospital IOU não ficasse tão dependente desses mesmos desafios das Santas Casas de forma geral.

Para isso, estudos foram realizados sobre doações, um dos benchmarkings mais interessantes foi a Santa Casa de São Paulo, que a partir de 2015 conseguiu revigorar a operação, modernizar a gestão e promover investimentos. Esses se deram também com a ajuda de doações, como a nota fiscal paulista, “empresa amiga” e opções de doar com recorrência, opções levantadas e sugeridas ao IOU.

Outro ponto de destaque nos estudos foi procurar referências sobre o marketing hospitalar, pois é a forma de gerar maior visibilidade e relevância bem como adquirir mais credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados, como apresenta a RDStation. Nesse contexto, a rede D’Or São Luiz mostrou se uma referência importante no mercado, por mais que seja um hospital particular e não atenda todos os critérios do IOU, o hospital como alega um debate realizado pela FGV, realiza uma diferenciação no mercado, pois explora a comunicação e o marketing, sem tabu para falar que o hospital é o melhor e está pronto para atender. Com esse foco, a ideia era levar para o IOU a importância do marketing, além disso, do quanto inovar pode ser revolucionário.

Para a parte de inovação, o InovaHC foi o benchmark escolhido, referência em hub de inovação, sendo uma iniciativa crucial no fomento ao ecossistema de inovação

em saúde no Brasil, desempenhando um papel importante na criação de novos produtos, serviços e tecnologias. Ele se destaca pela sua capacidade de integrar diferentes atores do ecossistema de inovação, incluindo startups, universidades, pesquisadores, empresas de tecnologia e profissionais de saúde. Essa integração facilita a troca de conhecimentos, a colaboração em projetos de pesquisa e desenvolvimento, e a aceleração de inovações que podem ser rapidamente implementadas no mercado.

Nesse contexto, o INOVA Unicamp poderia surgir como um parceiro estratégico para apoiar o novo Hospital IOU. A Unicamp, com sua tradição em pesquisa e inovação, oferece um ambiente propício para o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções em saúde. Assim, o INOVA Unicamp pode fornecer suporte em diversas áreas, incluindo pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia e capacitação de profissionais.

Ademais, o InovaHC, demonstrou-se ser muito positivo pelo acesso a expertise e conhecimento do corpo docente da USP, que pode ser utilizado para desenvolver soluções inovadoras em saúde, além de parceria estratégicas com rede de contatos, algo que o IOU também teria. Outro campo importante do InovaHC, que poderia influenciar o mesmo no hospital, é a parte de transferência de tecnologia, a parceria pode facilitar a transferência de tecnologias desenvolvidas no hub de inovação para testar dentro do hospital, permitindo a implementação rápida de soluções inovadoras que podem melhorar a qualidade do atendimento e a eficiência operacional.

Esses estudos conceituais e benchmarkings foram importantes para dar um início ao projeto IOU, com bases teóricas e pesquisas de mercado, de forma que atingisse o resultado esperado, a sustentabilidade financeira do hospital.

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

Para a execução do projeto, a equipe delineou minuciosamente o escopo aplicado para atingir os objetivos propostos, justificando as decisões tomadas, fornecendo um roteiro claro para a implementação das atividades. Esse roteiro deve levar em consideração as especificidades do contexto do projeto, adaptando-se às particularidades do problema e aos recursos disponíveis.

4.1 ALINHAMENTO E VISITA TÉCNICA

Nas duas primeiras semanas, a equipe do projeto reuniu-se para definir os principais elementos que assegurariam o fluxo de trabalho eficiente. Foram estabelecidas a metodologia a ser empregada, o fluxo de comunicação, incluindo os meios a serem utilizados e a periodicidade das reuniões semanais, bem como as responsabilidades de cada membro da equipe.

Adicionalmente, foi realizada uma reunião inicial com o cliente para apresentação da equipe e definição dos próximos passos. Nesta ocasião, agendou-se uma primeira visita ao Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço, a qual ocorreu na semana seguinte, com o objetivo de aprofundar o conhecimento da equipe sobre o contexto do projeto.

4.2 ESTUDO E ANÁLISE DO HOSPITAL

A segunda etapa do projeto consistiu na coleta de informações essenciais para a realização de uma análise operacional do IOU. Nesta fase, foram considerados diversos fatores críticos para o funcionamento contínuo e eficiente do hospital após sua inauguração, os quais foram organizados em cinco etapas distintas.

Para a realização desses estudos, foram conduzidas várias reuniões com a equipe da administração hospitalar, visando a coleta de dados e informações necessárias para uma abordagem mais precisa e assertiva.

4.2.1 Análise do Organograma

Ao realizar o estudo em consonância com os dados recebidos, concluiu-se que é fundamental - em primeira etapa - explorar o modo de como está organizada sua estrutura, ou seja, uma análise do organograma, que representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para essa primeira análise, a equipe tinha disponível o organograma do hospital. Ao analisar a base da organização do hospital, a divisão do trabalho se dá, segundo a Teoria Clássica, de modo vertical, ou seja, nesse modelo é definido as responsabilidades de cada pessoa de acordo com o grau de autoridade que ela possui, definido pela hierarquia do local.

4.2.2 Análise das atividades propostas para o início das atividades

Ademais, a equipe recebeu as atividades propostas, cujo objetivo era discriminar as operações calculadas e previstas para os primeiros meses de funcionamento do hospital de maneira satisfatória.

Com a realização deste trabalho, foram propostas atividades corretivas. Entre elas, destaca-se a realização de um estudo baseado nas demandas atendidas pelo Hospital das Clínicas da Unicamp, referente às especialidades e aos procedimentos que serão contemplados no IOU.

Adicionalmente, foi sugerida a apresentação de uma estimativa de capacidade operacional, a qual poderá servir como base para o cálculo da carga horária e da quantidade de profissionais necessários para a operação do hospital.

Essas e outras questões serão analisadas na seção de soluções propostas (5.2).

4.2.3 Análise do Plano de Trabalho

Para a realização desta análise, o hospital forneceu um documento contendo diversos conceitos e informações que poderiam ser utilizados para a divulgação do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço. As sugestões incluíram a promoção por meio de redes sociais, a criação de materiais informativos e infográficos, a apresentação dos trabalhos realizados pelo IOU, bem como a explicação da função e importância da otorrinolaringologia.

4.2.4 *Análise de Marketing*

Nesta etapa, a equipe realizou um estudo sobre as ferramentas e medidas aplicáveis ao Instituto.

Esta pesquisa foi conduzida em três fases: um *brainstorming* inicial, que analisou dois hospitais de referência nacional; uma pesquisa aplicável, que investigou planos de marketing utilizados por hospitais filantrópicos no Brasil, como o Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC), que possui parcerias com empresas como McDonald's e YouTube; e, por fim, um estudo conceitual, que proporcionou aprendizado sobre as atribuições da área para auxiliar na divulgação das ações do IOU.

4.2.5 *Análise Financeira*

Em uma quinta etapa, propôs-se a exploração das finanças do hospital. Para Gitman (2010, p.3) além de definir como a “arte e a ciência de administrar o dinheiro”, o setor de finanças é descrito pelo autor como a “área responsável pelos processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre empresas, pessoas e órgãos governamentais”.

Portanto, ao estudarmos as finanças do hospital, observamos que há diversas normas que regem o modo de como será feita a análise e divulgação.

Para isso, deve-se ter um planejamento que dite e analise o fluxo de como as finanças do hospital. De acordo com Oliveira (1999), planejamento é o procedimento de conceber, de forma abrangente, as atividades que precedem o início de alguma tarefa, antecipando e delineando ações prévias a serem feitas de acordo com as metas específicas. Nesse sentido, o planejamento corresponde à identificação das necessidades para soluções dos problemas identificados. Tanto os indivíduos quanto as organizações engajam-se no processo, na qual, ao elaborar seu orçamento, deve definir quais despesas serão efetuadas mensalmente, garantindo assim, que o total não ultrapasse os recursos disponíveis, com o propósito de assegurar o atendimento a todas as necessidades.

4.3 VALIDAÇÃO E ENTREGA DAS ANÁLISES

Após a conclusão das análises preliminares das informações disponibilizadas pelo cliente, foram realizadas diversas reuniões para alinhamento e validação dos dados.

No primeiro encontro, houve a apresentação das equipes da Eixo e do Instituto, seguida pela explicação e definição do escopo e de responsabilidade de cada parte envolvida. Também foram estabelecidos os meios de contato a serem utilizados para facilitar a comunicação entre a Empresa Júnior e o hospital.

Nas reuniões subsequentes, a pauta focava-se nos entregáveis programados para a data. A equipe da Eixo apresentava os progressos realizados e discutia os pontos persistentes para assegurar a qualidade de entrega do projeto. Os representantes do hospital ofereciam sugestões de melhoria e delineavam os próximos passos a serem cumpridos, em conformidade com o cronograma previamente estabelecido.

Além disso, todos os tópicos pendentes de validação eram discutidos conjuntamente, buscando a melhor solução para os desafios identificados durante os estudos realizados. Após todas as validações da análise inicial, o grupo efetuou a primeira entrega na quinta semana do projeto, incluindo todas as análises que foram realizadas.

Posteriormente a essa entrega, ficou decidido que ocorreriam reuniões semanais de alinhamento com a equipe do IOU para análise e validação do andamento dos entregáveis propostos, bem como para a definição dos próximos passos. No entanto, devido à alta demanda relacionada à inauguração do hospital e à indisponibilidade de agenda do cliente, algumas dessas reuniões foram canceladas.

Durante esse período de quatro semanas, a equipe concentrou-se em estudos aprofundados sobre estratégias de marketing a serem aplicadas no Instituto. Contudo, na reunião de alinhamento subsequente, o cliente determinou uma mudança de escopo, solicitando a elaboração da parte financeira do IOU.

Na primeira semana após a mudança de escopo, o grupo de trabalho iniciou os estudos das finanças do hospital, conforme descrito no tópico 4.2.5 (Análise Financeira). Esta análise, que se estendeu por quatro semanas, envolveu a estimativa das receitas operacionais e não operacionais. A entrega final incluiu a previsão

Demonstração de Resultados do Exercício, conforme detalhado posteriormente no tópico 5.3 (Finanças).

Paralelamente a essa entrega, a equipe da Eixo conduziu uma pesquisa inicial com o objetivo de compreender a aplicação de inovações em hospitais, visando evidenciar a possibilidade de expansão de segmento para o IOU. Além disso, foi elaborado um relatório abrangente, baseado no estudo da empresa júnior, sobre formas viáveis de captação de recursos financeiros viáveis para o Instituto. Este relatório inclui ideias aplicáveis na instituição e casos bem-sucedidos de outros hospitais, com o propósito de impulsionar o crescimento da receita não operacional, conforme também detalhado no tópico 5.3 (Finanças).

Na última reunião do projeto, foram discutidas as entregas realizadas, destacando os pontos fortes identificados e os erros percebidos ao longo do processo. Esse debate contribuiu significativamente para as ações práticas da Eixo em outros projetos, bem como para o hospital, na absorção das ações e ideias sugeridas. O resultado foi considerado satisfatório por ambas as partes, deixando aberta a possibilidade de uma futura parceria para outros projetos.

4.4 AÇÃO COMPARTILHADA COM OUTRA EMPRESA JÚNIOR

Para a execução do projeto, a Eixo estabeleceu uma parceria com a Éxon Jr, empresa júnior de Medicina da UFSCar, com o propósito de colaborar na abordagem das questões relacionadas à saúde médica. A participação da Éxon Jr foi fundamental no estágio inicial do projeto, contribuindo para a compreensão das questões operacionais hospitalares. Sua contribuição envolve a elaboração das etapas de análise das atividades propostas (tópicos 4.2.2 e 5.2.1) e do plano de trabalho (tópicos 4.2.3 e 5.2.2).

Além disso, cada membro das empresas júnior contribuiu com suas competências para as análises e atividades propostas, aplicando na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Além disso, o propósito consistia em contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde, proporcionando serviços mais eficientes, acessíveis e de qualidade para as comunidades locais. Além disso, a sustentabilidade econômica do hospital

poderia gerar empregos, promovendo o desenvolvimento local e beneficiando a comunidade de maneira mais abrangente.

5 SOLUÇÃO PROPOSTA

5.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nessa etapa foi realizado um estudo sobre a estrutura organizacional do IOU através de uma análise da prévia do organograma fornecido pela direção do instituto, a partir de materiais de aprofundamento do IOU e estudos de benchmarking de outros Hospitais que atuariam como órgão externo ao instituto.

5.1.1 *Análise Estratégica*

Um organograma representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa (CHIAVENATO, 2010). Perduram atualmente nas estruturas organizacionais organogramas rígidos, burocráticos e que permite uma visualização burocrática das práticas organizacionais.

Chiavenato (2010, p. 110) conceitua organograma da seguinte forma:

“o gráfico que representa a organização de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional. É um gráfico estático, isto é, corresponde a uma radiografia da empresa e mostra o seu esqueleto e sua constituição interna, mas não mostra o seu funcionamento e a sua dinâmica.”

O organograma oferece diversos benefícios para as pessoas que trabalham dentro do corporativo das organizações. As tomadas de decisões tornam-se mais assertivas, pois todos os funcionários conhecem o “todo” organizacional. Isso representa um rompimento com os paradigmas tradicionais por meio da mudança, na qual as relações verticais e hierárquicas passam a ser pouco relevantes. Em diversas áreas o organograma tem organização horizontal. É importante ressaltar que onde isso ocorre, as áreas ainda devem se conectar de alguma forma, mesmo que seja apenas para realizar alinhamento.

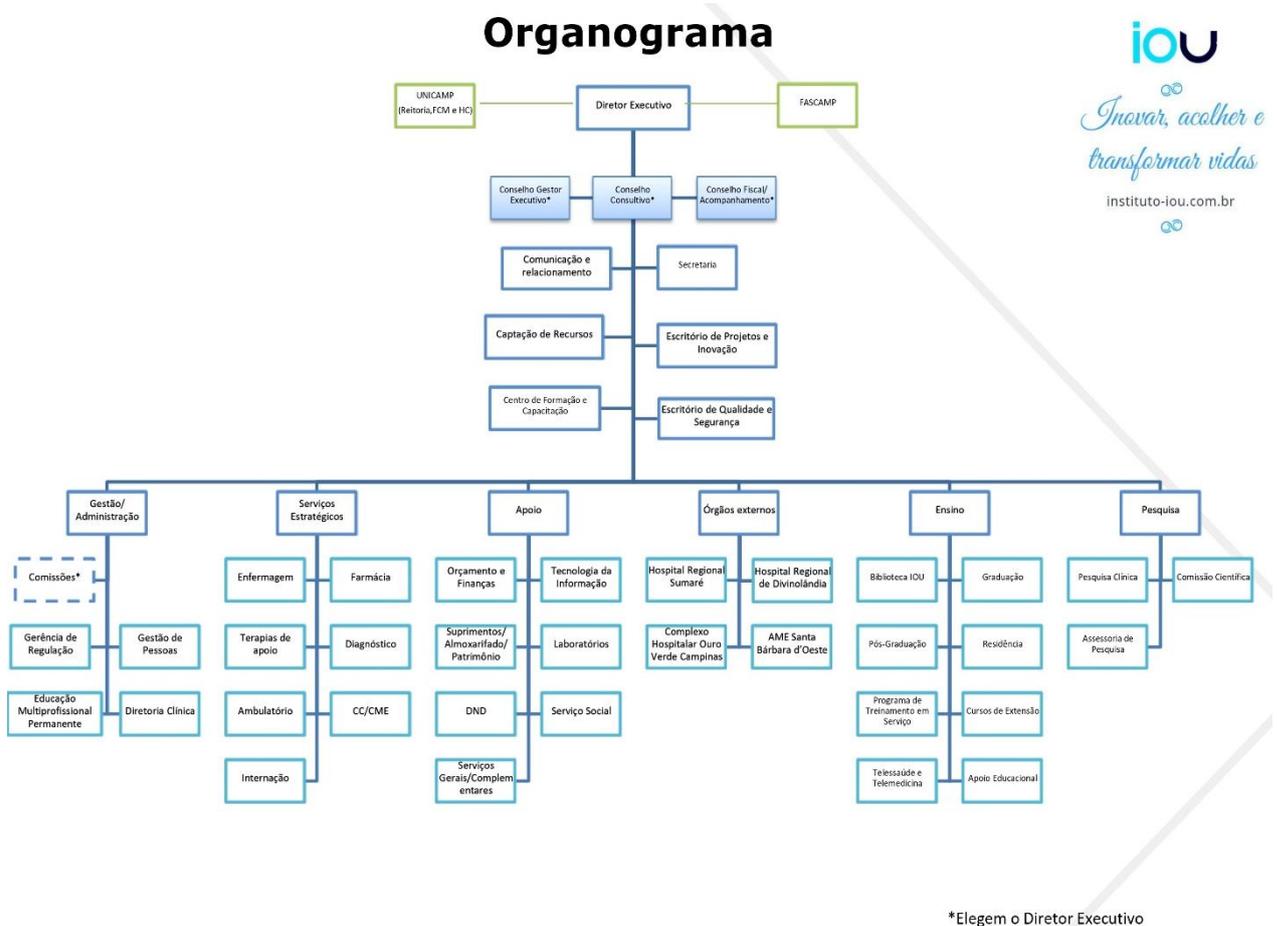
Nos setores assistenciais isso se faz ainda mais relevante, pois o contexto da atenção à saúde é pautado pela complexidade e é atravessado pelos conhecimentos de cada uma das disciplinas (SEVERO; SEMINOTTI, 2010). E para que se produza

um cuidado humanizado, é necessário que haja a multidisciplinaridade das equipes, nem sempre o cuidado médico é suficiente para que um tratamento seja bem-sucedido. (FOSSI; GUARESCHI, 2004). Dessa maneira, para garantir a integralidade do cuidado, é necessária abordagem multidisciplinar.

Conforme o organograma, todas as áreas respondem a uma única figura, o Diretor Executivo. Essa responsabilidade centralizada pode gerar uma sobrecarga e a pessoa que está no cargo. Na organização existem diversas subáreas que não possuem organograma próprio, podendo gerar sobrecarga para as áreas que estão acima na organização. Essas áreas que estão acima, apesar de assumirem uma posição mais estratégica, podem se sentir sobrecarregadas devido a atual configuração do organograma.

5.1.2 Visão geral do Organograma

Figura 2: Organograma atual do Instituto



CONSELHO: Considerando o organograma - conselho, é possível afirmar que as três áreas na qual subdivide (Conselho Gestor Executivo, Conselho Consultivo e Conselho Fiscal/Acompanhamento) e seus gestores respondem diretamente ao Diretor Executivo. As áreas desdobradas nos conselhos devem funcionar mediante uma gestão horizontal, garantindo integração/conexão entre as áreas.

APOIO TÉCNICO DE DIREÇÃO: No Apoio Técnico de Direção todas as áreas respondem diretamente ao Diretor Executivo, entretanto não é possível detectar uma atuação horizontal através do organograma, tornando esporádicas tarefas nas quais as áreas trabalham em conjunto.

GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO: Considerando-se seu grande porte, o Instituto possui uma estrutura administrativa grande. A gestão se caracteriza pela centralização, sendo o diretor-geral o responsável pela área.

COMISSÕES: As comissões, divididas em 13 subáreas, estão - majoritariamente - responsáveis por fiscalizar o cumprimento de atividades que envolvam segurança ética, física e sanitária.

GERÊNCIA DE REGULAÇÃO: A gerência de regulação é responsável por regulamentar a política de saúde do Instituto, atendendo critérios do Sistema Único de Saúde, como a regulação do sistema de saúde, da atenção à saúde, e acesso à assistência.

GESTÃO DE PESSOAS: No IOU, o setor de Gestão de Pessoas é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal, o qual seleciona os melhores currículos para atuarem nas diversas áreas que o Instituto possui.

EDUCAÇÃO MULTIPROFISSIONAL PERMANENTE: Cabe ao setor de Educação Multiprofissional Permanente realizar cursos de capacitação e treinamentos, visando a formação de profissionais especializados, além do aperfeiçoamento de médicos otorrinolaringologia e outros profissionais de saúde no atendimento a pessoas com doenças agudas ou crônicas, que exija atuação dentro das especialidades.

DIRETORIA CLÍNICA: A diretoria clínica é composta por mais de 40 profissionais especializados - que fazem parte do corpo clínico - nas áreas em que o Instituto

atende, que atendem nas DREs que fazem parte da área de cobertura de atendimentos do IOU.

SERVIÇOS ESTRATÉGICOS:

ENFERMAGEM: Esse setor é responsável por desempenhar tanto funções administrativas quanto executivas na maioria dos serviços estratégicos. Sendo assim: Diagnóstico, Ambulatório, CC/CME, Internação e Terapias de Apoio.

FARMÁCIA: A farmácia é o setor que visa o acesso e uso racional de medicamentos, visto que esses são essenciais ao cuidado. Também é parte integrante do trabalho da farmácia desenvolver atividades gerenciais para contribuir com a eficiência administrativa (CRF-SP, 2019). Dentro de suas atribuições estão: Clínica / Conciliação Medicamentosa e Logística Farmacêutica

TERAPIAS DE APOIO: As terapias de apoio são representadas no organograma pelas especialidades não-médicas de nível universitário que atuam diretamente na assistência ao paciente. Nela são desenvolvidas: Fonoaudiologia, Paralisia Facial, Fisioterapia, Respiratória e Reabilitação.

DIAGNÓSTICO: A área de diagnóstico é responsável por garantir a realização de determinados exames e procedimentos que auxiliam no cuidado dos pacientes, sendo de grande relevância para garantir a precisão do cuidado. Nele estão compreendidos dois serviços de Imagem (CT, US,...) e Procedimentos (laser).

CC/CME: O setor do Centro de Cirurgia (CC) é definido como: "...um conjunto de áreas e instalações destinadas à realização de procedimentos anestésico-cirúrgicos, recuperação anestésica e pós-operatório imediato, para promover a segurança e conforto para o paciente e equipe." (SOBECC, 2017). Já o RDA 15 de 15/03/2012 define o Centro de Materiais e Esterilização como: "unidade funcional destinada ao processamento de produtos para saúde dos serviços de saúde". Esses setores são importantes para o hospital conseguir desempenhar os cuidados no nível de complexidade esperado de maneira segura.

AMBULATÓRIOS: Nesse setor, linhas de cuidado serão desenvolvidas e uma parte significativa do corpo clínico será alocada. O IOU contará com um total de 14 ambulatórios, sendo eles: Audiologia Clínica, Base de Crânio, Cabeça e Pescoço,

Disfagia, Distúrbios do Sono, Estomatologia, Laringologia, ORL Pediatria ,ORL Ocupacional, Otologia, Otoneurologia, Plástica Facial, Rinologia eTrauma Crânio-Maxilo-Facil.

INTERNAÇÃO: A internação é definida como "unidade destinada à acomodação e assistência do cliente internado." (Ministério da Saúde, 1987).

SERVIÇOS DE APOIO

CONTROLADORIA, ORÇAMENTO E FINANÇAS: No IOU, a área de Controladoria, Orçamento e Finanças é gerida por uma empresa contratada. Os recursos financeiros do Instituto são provenientes de doações, verbas do Governo do Estado de São Paulo, dos convênios parceiros, além de um valor correspondente ao Sistema Único de Saúde (SUS).

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: No IOU, a responsabilidade de gerenciar os sistemas e fornecer suporte para qualquer atividade que envolva tecnologia e comunicação é de responsabilidade de uma empresa terceirizada, a qual é responsável por administrar os bancos de dados, que contém informações gerais do hospital, desde a digitalização de documento, sistema interno e de comunicação, até prontuários de pacientes.

LOGÍSTICA SUPRIMENTOS/PATRIMÔNIOS: Para o Instituto, o ato de gerir esses recursos/materiais é importante, ao compreender desde a identificação do fornecedor, a compra e recebimento do bem, depois a forma de conservação, manutenção e distribuição do material recebido.

LABORATÓRIOS: No Instituto, os serviços oferecidos são separados em laboratórios especializados e preparados para cada tipo de atendimento, desde os menores até os mais graves, sendo: Genética, Surdez e Equilíbrio, Distúrbio do sono, Voz e Acústica, Anatomia patológica e Análises clínicas.

DND: O setor da Divisão de Nutrição e Dietética (DND) fica responsável pela alimentação hospitalar, a qual atende todos os pacientes internados no Instituto - que

precisam de refeições controladas devido às suas necessidades -, e da equipe médica do local; além de realizarem o atendimento nutricional na unidade.

SERVIÇO SOCIAL: A realização desses serviços de cunho social no IOU é fundamental para o atendimento das pessoas de baixa renda, que necessitam de atendimentos individualizados, os quais - muitas vezes - são de alto custo, como consultas, cirurgias e medicamentos.

SERVIÇOS GERAIS/COMPLEMENTARES: Os serviços gerais e complementares do Instituto têm finalidade de administrar atividades oferecidas pelo IOU, como serviços de higiene, responsável pela limpeza e conservação do ambiente; hotelaria, gestão ambiental e resíduos, engenharia e manutenção, segurança e portaria.

ÓRGÃOS EXTERNOS: Os órgãos externos ao IOU que foram contemplados no organograma são: Hospital Regional Sumaré, Hospital Regional de Divinolândia, Complexo Hospitalar Ouro Verde Campinas e AME Santa Bárbara d'Oeste. A relação entre esses órgãos é horizontal. Seus serviços e fluxos são atrelados exclusivamente à divisão de órgãos externos e ao diretor-executivo do IOU.

ENSINO E PESQUISA:

ENSINO: O IOU nasce já vinculado ao ensino e tendo como um de seus propósitos e valores a "excelência em educação". A instituição visa contribuir para a formação de graduandos e residentes de cursos da saúde, além de oferecer outras oportunidades e apoio.

PESQUISA: O projeto do IOU foi feito considerando a realização de projetos de pesquisa, o instituto visa apoiar com infraestrutura e logística todas as etapas do planejamento das pesquisas que serão realizadas.

5.2 OPERAÇÃO

A partir de uma análise da proposta de início das atividades e do plano de trabalho do IOU foi possível que a equipe identificasse pontos de melhoria, possíveis gargalos e, também, possíveis pontos de implementação, a fim de garantir um início de operação mais eficiente possível para o instituto filantrópico.

5.2.1 Análise proposta para o início das atividades assistenciais no IOU

Devem-se procurar as operadoras de planos de saúde ou o SUS e verificar seu interesse e a potencial população a ser coberta. Dessa forma, seria interessante fazer a comparação direta com a demanda atual atendida pelo Hospital das Clínicas da UNICAMP referente às especialidades e aos procedimentos que serão contemplados no IOU - considerando principalmente as eventuais distorções dessa estimativa, adotando a premissa de que pacientes de outras regiões serão referenciados ao Instituto.

Além disso, sugere-se determinar a duração média das consultas, interconsultas, e consultas não médicas. Conseqüentemente, a capacidade operacional estimada apresentará mais embasamento prático e, também, poderá servir de subsídio para o cálculo da carga horária e quantidade de profissionais necessária para os primeiros meses de funcionamento. O planejamento cirúrgico depende do tipo de cirurgia, do tempo médio dos procedimentos, da duração do programa cirúrgico diário, do funcionamento do CC aos sábados, do tempo necessário para o preparo de salas entre cirurgias, da existência de serviços de pré e pós-anestesia. [...] Assim, assume-se presentemente, para o atual padrão de operação de unidades cirúrgicas, uma relação média de uma sala cirúrgica para cada 15 leitos cirúrgicos.

Está-se recomendando o planejamento de um CC com capacidade maior do que a determinada pelo número de leitos do hospital, pois, do ponto de vista da operação de recursos, é mais grave ter um gargalo cirúrgico do que leitos congestionados. Esta proposta é fruto do entendimento de que o investimento realizado para construir um CC é elevado e a ociosidade deste gera ineficiência.

5.2.2 Análise do plano de trabalho

5.2.2.1 Acessibilidade ao hospital

No momento cinco linhas de ônibus atendem ao Centro Cirúrgico do HC da Unicamp, conseqüentemente o IOU, o hospital é atendido por duas paradas de ônibus próximas. Entre os ônibus que levam ao hospital, quatro são gratuitos, facilitando a acessibilidade para pessoas de baixa renda. No entanto, ainda existe uma falta de

acessibilidade para a população mais distante do IOU, diante disso, está em tramitação o Projeto de Lei 10895/18 que oferece ajuda de custo a pacientes do SUS que se tratam em outro município, cobrindo alimentação, hospedagem e alimentação. Para pessoas com deficiência, muitas medidas são tomadas para haver acessibilidade, tal como a presença de rampas, elevadores e calçadas largas que são facilidades já presentes no IOU, há a possibilidade da necessidade de um piso tátil. Já o transporte externo ao hospital, segundo a Política Nacional de Saúde da Pessoa com Deficiência, o Ministério da Justiça exige “a promoção de ações na área de transportes urbanos que permitam e facilitem o deslocamento da pessoa com deficiência”.

5.2.2.2 Campo de atuação

Sendo o IOU um hospital filantrópico de alta complexidade, é imprescindível haver pleno conhecimento interno administrativo sobre o campo de atuação e sua relação com os custos de atendimento.

Visto isso, a utilização de parâmetros e mecanismos de apoio a custeio e funcionamento se faz necessária. Nesse contexto, a tabela SUS será de grande apoio para base de precificação e custeio dos serviços de atendimento voltados para a área de otorrinolaringologia. Importante ressaltar na análise que tais valores referenciados ao custeio SUS em sua grande maioria das vezes não cobrirá a totalidade de custo que o IOU terá com esses procedimentos. Logo, esses valores são apenas um parâmetro e devem ser acompanhados de uma análise posterior com os custos reais em operação.

5.2.2.3 Indicadores

Baseado nos objetivos listados no Plano de Trabalho A, sugerimos a adoção de indicadores quantitativos a fim de mensurar e avaliar a médio e longo prazo, bem como aferir a garantia de que os aquilo para o qual este equipamento de saúde foi proposto, está sendo cumprido e entregue com qualidade. Para cada indicador, deve existir um responsável por monitorá-lo, bem como uma meta e planos de ações que orientem o trabalho em busca dessa meta.

- Garantir acesso da população a serviços de alta e média complexidade em Otorrinolaringologia, Cabeça e Pescoço no Sistema Único de Saúde no Estado de São Paulo. Indicador fruto da razão entre quantidade de referencianções feitos (número de pessoas) e a quantidade de indivíduos atendidos — Semestral — Base de dados: sistema CROSS — Direx
- Reduzir as longas filas de espera na especialidade de Otorrinolaringologia, Cabeça e Pescoço para executar consultas, exames ou procedimentos ambulatoriais de alta e média complexidade. Tempo médio de referenciação — Indicador fruto da subtração entre a data atual e a data em que o pedido de consulta/procedimento foi realizado — Semestral — Base de dados: sistema CROSS — Direx
- Melhorar indicadores de saúde nos municípios que compõem a região — Índice de melhoramento. Razão entre quantidade de indicadores de saúde que foram atingidos e a quantidade de indicadores de saúde regionais selecionados para acompanhar — Tempo de acordo com Planejamento Estratégico (biênio/triênio) — Direx

5.3 FINANÇAS

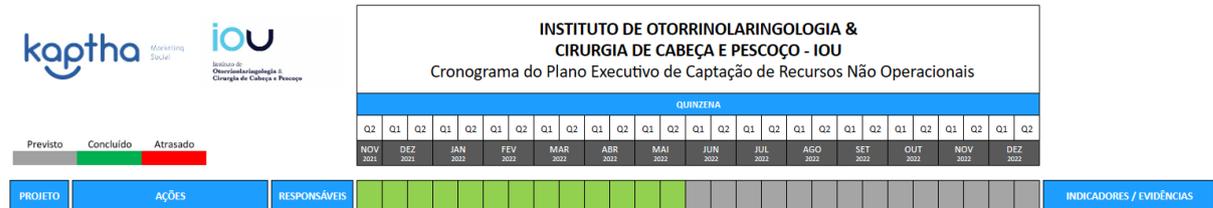
Nesta etapa, foi realizada uma observação sobre a situação financeira do Instituto, principalmente sobre as receitas não operacionais. As receitas não operacionais referem-se à entrada de recursos que não estão diretamente associados às atividades principais ou operacionais do IOU. São receitas provenientes de fontes que não estão relacionadas às vendas de produtos ou à prestação de serviços essenciais para o Instituto.

Ao analisar a situação financeira do Instituto, realizou-se um estudo detalhado sobre os resultados de arrecadação e os recursos de outros hospitais filantrópicos, por meio da pesquisa de mercado, vista como importante, pois à medida que a organização adquire maior conhecimento sobre o mercado no qual está inserida, seu desempenho e suas chances de sucesso aumentam (GOMES, 2005).

Para isso, organizou-se as etapas do estudo em metodologias ágeis, como o Kanban, na qual é uma ferramenta utilizada para gerir o fluxo de trabalho em

processos produtivos. Ele se vale de cartões visuais de controle com o propósito de direcionar eficazmente esse fluxo, visando aprimorar a agilidade nas entregas (Lage e Filho, 2008)

Figura 3 - Cabeçalho da metodologia Kanban utilizada no projeto



Fonte: Autoria própria

Com base nos dados obtidos na pesquisa de mercado e nos divulgados pelo cliente, foi realizada uma análise preliminar das estimativas de receitas não operacionais do Instituto para o segundo semestre de 2022 e para o triênio subsequente (conforme imagem abaixo), após a organização, planejamento e execução do estudo.

Tabela 1 - Previsão da receita não operacional do IOU

PREVISÃO DA NECESSIDADE DE RECEITA NÃO OPERACIONAL (RNO)			
Período	Receita Operacional (previsão)	Receita não Operacional (previsão)	% RNO da Receita total
2022*	R\$ 2.700.000,00	R\$ 300.000,00	10%
2023	R\$ 13.500.000,00	R\$ 2.362.069,00	15%
2024	R\$ 22.500.000,00	R\$ 5.625.000,00	20%
2025	R\$ 33.600.000,00	R\$ 9.476.923,00	22%

* dados do 2º semestre

Fonte: Autoria própria

Concluída esta fase, deu-se início a um estudo com o objetivo de identificar as principais fontes de receitas não operacionais planejadas do Instituto, visando obter uma visualização mais precisa das estimativas para o ano de 2025. Esse estudo tem como finalidade formular uma projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) até o ano de 2025.

Por meio desse estudo, chegou-se à conclusão de que as receitas são provenientes de sete fontes principais:

1. Captação via Emendas Parlamentares Federais, Estaduais e Municipais;
2. Captação via Fundos Públicos, Privados e Verbas Migratórias;
3. Captação via Leis de Incentivo Fiscal Federal, Estadual e Municipal;
4. Captação via Meios Digitais.
5. Captação via Apoio Direto/Voluntariado;
6. Captação via Telemarketing;
7. Captação via Troco no Varejo.

Posteriormente, a equipe do projeto, utilizando os dados fornecidos pelo cliente, realizou a análise e estimativa de custos e das receitas não operacionais até 2025. Após essa análise, foi conduzida uma reunião de alinhamento entre a equipe e o cliente para elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Tabela 2: Previsão de receita e despesa do IOU

PREVISÃO DE RECEITA E DESPESA DO INSTITUTO						
TIPO DE CAPTAÇÃO	2022*		2023		2024	
	RECEITA	DESPESA	RECEITA	DESPESA	RECEITA	DESPESA
1. Emendas Parlamentares Federais, Estaduais e Municipais	R\$ 1.000.000,00	R\$ 11.200,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 22.400,00	R\$ 4.000.000,00	R\$ 22.400,00
2. Fundos Públicos, Privados e Verbas Migratórias	R\$ -	R\$ 6.000,00	R\$ 700.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 1.100.000,00	R\$ 12.000,00
3. Leis de Incentivo Fiscal Federal, Estadual e Municipal	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.000.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 3.000.000,00	R\$ 15.000,00
4. Meios Digitais	R\$ 9.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 63.000,00	R\$ 14.400,00	R\$ 165.000,00	R\$ 19.200,00
5. Apoio Direto/Voluntariado	R\$ 250.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 1.150.000,00	R\$ 12.000,00
6. Telemarketing	R\$ -	R\$ 208.284,00	R\$ 418.000,00	R\$ 833.136,00	R\$ 2.136.000,00	R\$ 833.136,00
7. Troco no Varejo	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 92.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 216.000,00	R\$ 30.000,00
9. Outras receitas/despesas	R\$ -	R\$ 126.260,00	R\$ -	R\$ 607.340,00	R\$ -	R\$ 1.176.700,00
Total de Receitas/despesas	R\$ 1.262.600,00	R\$ 367.344,00	R\$ 6.073.400,00	R\$ 1.530.676,00	R\$ 11.767.000,00	R\$ 2.120.436,00
RNO líq. Prevista	R\$ 895.256,00		R\$ 4.542.724,00		R\$ 9.646.564,00	
% RNO Líquida / Receita Operacional	18%		25%		32%	
Receita Operacional prevista	R\$ 5.000.000,00		R\$ 18.000.000,00		R\$ 30.000.000,00	

* apenas 2º semestre

Fonte: Autoria própria

Finalmente foi elaborada a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para o triênio 2022-2024, com base nas informações fornecidas pelo cliente. É importante destacar que informações relacionadas a imposto, deduções

fiscais, custo dos produtos e serviços vendidos, custos operacionais e produtos financeiros não puderam ser estimadas devido à falta de informações disponíveis ocasionadas por imprevistos por parte do Instituto. Portanto, foi acordado que a DRE seria elaborada com base nas informações disponíveis.

Tabela 3 - Previsão da Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
Previsão dos anos de 2022, 2023 e 2024 findos em 31 de dezembro			
Em milhares de reais - R\$			
	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022*
	(não auditado)	(não auditado)	(não auditado)
Receita Operacional	6.000	3.000	5.000
Receita não operacional			
Emendas e leis de incentivo	-	-	1.000
Fundos e verbas migratórias	250	150	
Meios digitais/telemarketing	297	53	9
Apoio direto/voluntariado	250	150	250
Troco no varejo	43	10	4
Outras			
Deduções e impostos	-	-	-
Receita líquida	6.840	3.363	6.263
Custo dos produtos e serviços vendidos	-	-	-
Lucro bruto	6.840	3.363	6.263
Receitas/Despesas			
Operacionais			
Não operacionais			
Viagens/visitas	(12)	(12)	(23)
Elaboração de projetos	0	(4)	(6)
Meios digitais	(4)	(208)	(208)
Telemarketing	(208)	(4)	(4)
Treinamentos	(4)	(36)	(126)
Outras	(84)	-	-
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda	6.528	3.099	5.896
Imposto de renda e Contribuição social	-	-	-
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	6.528	3.099	5.896

* dados do 2º semestre

Fonte: Autoria própria

5.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS COM MARKETING

A partir de uma análise da proposta de início das atividades e do plano de trabalho do IOU foi possível que a equipe identificasse pontos de melhoria, possíveis gargalos e, também, possíveis pontos de implementação, a fim de garantir um início de operação mais eficiente possível para o instituto filantrópico.

5.4.1 Cenário de captação de recurso digital

No estudo de arrecadação de recursos para o IOU, alguns métodos chamaram a atenção, entre eles, as notas fiscais. Esse método não é novo, mas é efetivo, como

exemplo, a Casas André Luiz, conforme Luzia Pummer, presidente do Conselho Diretor do local, alega

“Uma das soluções é o Programa Nota Fiscal Paulista, onde o governo permite que os cupons fiscais emitidos aos consumidores em suas compras, sem o cadastro do CPF ou CNPJ, sejam doados para que nossa instituição receba de volta parte do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) referente ao valor gasto, sem ônus algum”.

Dessa forma, o hospital pode se cadastrar no programa Nota Fiscal Paulista pelo site, e as captações podem ser feitas por meio de doações com CPF, com opção de recorrência, ou sem CPF. A Eixo disponibilizou formas de divulgação dessa possibilidade aos apoiadores do IOU, além de ensinar como se cadastrar no programa. Essa forma de captação é rápida, fácil e segura, pois basta solicitar o CPF nas compras para a doação ser feita automaticamente, sem a necessidade de criar um sistema separado, utilizando o sistema existente de doações de notas fiscais.

5.4.2 Posicionamento da marca on-line para captar recurso

No contexto da filantropia, é incomum encontrar ideias inovadoras e a utilização de estratégias de marketing no dia a dia. No entanto, é fundamental posicionar a marca no ambiente virtual com o auxílio do marketing, uma vez que o posicionamento de marca visa destacar a marca na mente do público-alvo. Esse posicionamento é especialmente importante em fase inicial, como defendido pela RD Station, empresa referência em marketing brasileiro, que ressalta a importância de planejar com rigor a forma como a marca se apresenta visualmente e se comunica com seu público. Nesse sentido, a Eixo identificou a necessidade de implementar um Email Marketing para o hospital.

5.4.3 Inovações do marketing

No andamento do projeto foi visto que era importante a existência de um centro de inovação, para fortalecer a marca, com isso a procura de projetos inovadores para enriquecer o hospital foi essencial no trabalho em conjunto com o instituto.

No primeiro momento foi destacada a importância de o hospital possuir um centro de inovação para fortalecer sua marca como pioneiro em gestão. Inicialmente, foram considerados projetos de HUB de Inovação em saúde, incubadoras que desenvolvem produtos e serviços inovadores em parceria com agentes externos, transformando hospitais em espaços empreendedores, como o InovaHC. Esse núcleo, vinculado ao Hospital das Clínicas da USP, apoia a inovação na área da saúde e impacto social, com a criação do programa In.cube, em dezembro de 2020, que analisa e cria projetos para soluções inovadoras.

Para implementar o projeto e garantir a sustentabilidade financeira do Hospital, seria necessário a criação de uma equipe focada na produção de conteúdo para se relacionar com doadores dentro do hospital IOU o que seria uma iniciativa essencial para a instalação de uma Incubadora. Essa iniciativa visa também criar uma base para a futura criação de uma Hub de inovação, informando e construindo confiança com os promotores dos projetos. Além disso, a introdução de uma área de inovação traria benefícios significativos, como modernização na gestão, facilidades como marcação de consultas online e interação com pacientes por meio de chatbots para direcionamento rápido a especialistas, além de possíveis serviços virtuais para eventos.

A proposta da equipe de relações institucionais e do HUB de inovação no IOU visa futuras parcerias para sua implementação, incluindo o apoio do Inova Unicamp. Para isso, a Eixo plantou a semente para que o IOU pudesse pensar em buscar o apoio do Inova Unicamp e dar início a essa parceria.

A Inova Unicamp foi criada para estabelecer uma rede de relacionamentos da universidade com a sociedade, visando incrementar atividades de pesquisa, ensino e avanço do conhecimento por meio da inovação tecnológica. Além de negociar projetos e licenciar tecnologias, a agência promove a cultura da inovação e do empreendedorismo, gerenciando o Parque Científico e Tecnológico da Unicamp, onde empresas constroem o futuro da inovação no Brasil. Essa estrutura e influência tornam

uma parceria com a Inova Unicamp essencial para a implementação de projetos inovadores no IOU.

Em resumo, a equipe da Eixo Público considerou essencial a análise de marketing para inovação e captação de recursos, visando melhorar a gestão financeira e operacional do hospital. Os membros da empresa júnior responsáveis por essa análise e implementação elogiaram as propostas de marketing e demonstraram interesse em uma possível parceria com a INOVA, mesmo após o término do projeto com o IOU.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 QUAIS OS RESULTADOS PRÁTICOS DA ATIVIDADE?

Ao término do estudo realizado, a equipe da Eixo apresentou uma análise operacional abrangente, focalizando o início das operações hospitalares, bem como uma análise das receitas e custos não operacionais do Instituto. Além disso, elaborou-se um documento referência para futuros projetos de angariação de recursos.

A análise operacional desempenha um papel fundamental ao proporcionar uma compreensão abrangente dos mecanismos essenciais para o estabelecimento sólido do hospital após a inauguração. Além disso, serve como um alicerce, fornecendo informações relevantes para a operação que podem ser consultadas a qualquer momento.

A projeção de receitas e custos não operacionais desempenha um papel fundamental no planejamento financeiro de longo prazo do hospital, fornecendo uma diretriz para as metas e ações necessárias para alcançar resultados positivos no aspecto contábil. Este trabalho é de suma importância, dado que as receitas não operacionais desempenham um papel significativo na receita dos hospitais filantrópicos, fornecendo um suporte crucial para evitar prejuízos financeiros.

O trabalho adicional relacionado às novas estratégias de captação de recursos possui potencial para gerar projetos significativos para a Instituição. As ideias e propostas foram meticulosamente filtradas, selecionando-se aquelas mais eficazes e funcionais, o que pode resultar em benefícios significativos para o IOU.

Por exemplo, o plano financeiro, o hospital foi contemplado como uma ajuda de 12 milhões de reais do Governo do Estado de São Paulo, em repasse de 1 milhão por mês, por meio de um convênio entre Governo do Estado e Unicamp. A autorização foi assinada pelo então vice-governador Rodrigo Garcia, na presença do então secretário estadual da Saúde, Jean Gorinchteyn; o reitor da Unicamp, Antônio José Meirelles, e o diretor do IOU, Dr. Agrício Crespo.

No contexto do plano de marketing, destaca-se a relevância das parcerias com outras instituições para o IOU, um hospital que busca constantemente inovar em seus procedimentos de atendimento e cirúrgico. Nesse sentido, o Instituto estabeleceu

parcerias com diversas entidades, tais como INOVA Unicamp (Agência de Inovação), o Parque Tecnológico da Unicamp, bem como Polos de Alta Tecnologia, como CPqD, Laboratório Nacional de Luz Síncrotron e o Instituto Eldorado. Além disso, o IOU está integrado à Universidade e ao HUB Internacional de Desenvolvimento Sustentável (HIDS)

Além disso, as propostas levantadas no estudo refletem as tendências futuras do mercado, abrangendo mídias digitais, plataforma e inovações tecnológicas.

6.2 QUAL SEU IMPACTO NA COMUNIDADE? QUEM FOI BENEFICIADO E COMO?

Como parte do escopo inicial do projeto, a assistência prestada pela Eixo consistiu em uma análise das áreas fundamentais do IOU, com o objetivo de estruturar um Plano de Negócios que garantisse o funcionamento eficaz da Instituição após a sua inauguração. Com a abertura do hospital, a população brasileira passaria a contar com um moderno instituto especializado em Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço, dedicado também ao ensino e à pesquisa. O hospital teria capacidade para atender 200 mil pacientes e realizar 4 mil cirurgias por ano, sendo 70% dos atendimentos destinados ao SUS e 30% à rede privada.

No que se refere à estrutura organizacional, o hospital possui uma autoridade centralizada em seu diretor executivo, acompanhado pelos conselhos executivo, consultivo e fiscal, evidenciando uma administração vertical, conforme abordado no tópico Análise da Estrutura Organizacional (5.1).

Foi proposto ao Instituto a criação de um HUB de inovação em colaboração com o INOVA Unicamp, uma iniciativa destinada a estabelecer uma conexão entre a universidade e a sociedade, com o objetivo de promover a pesquisa, educação e inovação tecnológica, visando modernizar a área da saúde do hospital.

A sugestão foi bem recebida pelos administradores do hospital, e, atualmente, o INOVA atua como parceiro no desenvolvimento de inovações tecnológicas para o Instituto.

No âmbito financeiro, foram apresentadas sugestões para aumentar a captação de recursos para o Instituto. Foi sugerida a implementação de um canal de doação através do site, permitindo que qualquer pessoa possa fazer contribuições. Além

disso, foram propostas estratégias para a captação de recursos através de notas fiscais e doações físicas, também acatado por eles.

6.3 QUAL SEU IMPACTO NA UNIVERSIDADE?

Para a Unicamp, é motivo de orgulho contar com o maior complexo de atendimento, cirurgia, ensino e pesquisa voltados para as áreas do Instituto de Otorrinolaringologia, Cirurgia de Cabeça e Pescoço, dentro de seu campus em Barão Geraldo. Além disso, o IOU, oferecerá tratamento multidisciplinar, cirurgias de alta complexidade e procedimentos modernos, atendendo cerca de 7 milhões de pessoas que vivem em 90 cidades próximas a Campinas.

De acordo com o reitor da universidade, Antônio Meirelles, a Unicamp não pretende conceber a saúde apenas como assistência ou atendimento. Além disso, enxerga a universidade como a promotora de atividades inovadoras, com estruturas assistenciais e empresas inovadoras.

Além do IOU, a Unicamp é referência em diversas áreas, como educação, pesquisa e inovação - possuindo o INOVA, Agência de Inovação da Unicamp -, e na saúde, sendo o HC - Hospital das Clínicas da Unicamp - um dos maiores hospitais universitários e centro de referência do país.

6.4 COMO O PROJETO CONTRIBUIU PARA O ENSINO DA FCA E A FORMAÇÃO DOS ALUNOS?

O presente projeto possui elevada relevância para a Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA), tendo em vista que o Plano de Negócios elaborado para um dos principais complexos especializado em Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço foi desenvolvido por estudantes de graduação que representavam a empresa júnior Eixo. A referida empresa júnior foi indicada pela Prof. Dra. Milena Pavan aos gestores do Instituto, os quais iniciaram as negociações para a realização do projeto.

Este projeto representa o maior contrato firmado pela Eixo desde sua fundação, em 2017, mobilizando um considerável número de recursos humanos e contando com o apoio de diversos professores da FCA, como Luiz Gaio, Márcio Belli, entre outros.

Ao término de 2022, a Eixo foi reconhecida, pelo terceiro ano consecutivo, como empresa de “farol azul”, indicando que alcançou as metas estabelecidas para o referido ano. O projeto do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço foi responsável por quase 40% do faturamento total da Eixo em 2022.

7 CONCLUSÃO

7.1 DESTAQUE DOS PONTOS RELEVANTES DO TRABALHO

Os pontos relevantes consistem em uma análise de dados da parte operacional, considerando fatores observados que são importantes para o funcionamento do hospital, que envolveram reuniões com o contratante. A análise detalhada do organograma e estrutura organizacional, ao qual foi sugerido oportunidades de melhoria para promover a colaboração e a eficiência operacional, pois a percepção foi de autoridade centralizada, ao qual não conversa com a ideia de hospital inovador, pois no papel mostraram-se conservadores na forma de gestão. Outro ponto foi a necessidade de trazer o que tem de mais novo no mercado para o hospital, com ideias de captação de recursos por meio do virtual, com a conclusão final da construção de um HUB de inovação para conseguir fazer o hospital se tornar referência em qualidade e métodos inovadores de assistência médica.

7.2 DESTAQUE AS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO EM TERMOS DE CONHECIMENTO ENVOLVIDOS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

O trabalho agregou aos conhecimentos de administração para os membros, principalmente, na parte de gestão, com planejamento por meio de ferramentas, noções de capacidade técnica, desenvolvimento de plano de negócio. Outra parte foi a contabilidade, com fundamentos financeiros e gerenciais, com a elaboração de DRE e planos de finanças. Além do marketing com a pesquisa de mercado de forma simples a conseguir entender o cenário de recursos de hospitais, e poder emergir em formas de inovação, aprendidas em aula.

7.3 FECHAMENTO DO TRABALHO CONSIDERANDO OS OBJETIVOS INICIAIS E RESULTADOS OBTIDOS

Os objetivos iniciais de forma macro eram a análise da estrutura organizacional, a operação hospital e a gestão financeira. O fechamento do trabalho deu-se por resultados qualitativos, afinal o tempo de operacionalização daria mais resultados.

Na parte da estrutura organizacional foi visto uma clara centralização de autoridade, onde todas as áreas e subáreas respondem diretamente ao Diretor Executivo, com isso avisamos sobre a complexidade de gerir um hospital dessa forma e suas implicações, como sobrecarga e limitação de autonomia das equipes.

Na parte da operação, entende-se a falta de conexão entre as áreas e alguns processos ineficientes, aos quais otimizar esses processos poderiam ajudar a eliminar desperdícios. E na parte financeira, o maior resultado foi que as sugestões de captação de recursos, como doação por nota fiscal e formato virtual, foram acatadas e apresentadas no site do IOU, além da parceria com a INOVA UNICAMP que está apoiando o hospital em frentes inovadoras.

7.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS

Ao longo do projeto, a equipe enfrentou desafios na coleta de dados, afetando a qualidade da análise e das recomendações, devido a indisponibilidade do hospital em alguns momentos, devido ao momento de inauguração do hospital. A integração entre equipes também foi um obstáculo, exigindo alinhamento de objetivos, comunicação eficaz e propósito. Outro desafio, foi compreender a complexidade do ambiente do IOU e conseguir entregar o desejável para o hospital, pois foi o maior projeto realizado pela Eixo, ao qual foi cumprido com bastante felicidade.

7.5 LACUNAS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO (ASPECTOS METODOLÓGICOS, ANALÍTICOS, BASE DE DADOS, etc)

O trabalho ficou limitado a uma base com menos dados, pensando que o hospital tinha apenas o ideal, afinal ainda seria inaugurado. Desse modo, as análises de dados pela parte quantitativa pouco podem ser exploradas, afinal faltava saber na prática se as ideias seriam aplicadas e quais os resultados delas em questão de números e resultados. Nos aspectos metodológicos, algumas definições do início do projeto tiveram que ser alteradas, pois o hospital entendeu que a proposta inicial não seria necessária, assim, a delimitação do escopo deixou uma lacuna no que seria o plano de negócio, então a atuação foi mais de análise do que de construção.

7.6 AVALIAÇÃO DA REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL, PROFISSIONAL E ACADÊMICO DO ALUNO

As pessoas que participaram do projeto perceberam o amplo desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico proporcionado pela experiência. Ao analisar o organograma e compreender as hierarquias e métodos de trabalho, foi possível entender a importância de manter a saúde financeira do hospital e evitar os impactos negativos da má gestão, como a falta de recursos e a baixa qualidade nos serviços.

Além disso, a experiência destacou o papel fundamental do hospital na geração de empregos e no desenvolvimento econômico da região. No âmbito acadêmico, as aulas de gestão de projetos foram essenciais, oferecendo ferramentas para aplicar no trabalho, assim como a contabilidade, fundamental para análise de DRE e do plano financeiro. As disciplinas de marketing contribuíram com o conhecimento em pesquisas de mercado e métodos de captação de recursos, enquanto a parte profissional foi enriquecida com habilidades como comunicação e negociação, essenciais para o mercado de trabalho.

8 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA KOS. **Marketing para área da saúde: como conquistar mais pacientes em 6 passos.** Agência KOS, 2023. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/marketing-para-area-da-saude/>. Acesso em: 07 jun. 2024.

BACHIEGA, A. P. Posicionamento de marca: entenda o que é e qual a sua relevância estratégica. *In: Resultados Digitais. O portal de Marketing e Vendas da RD Station.* São Paulo, 4 out. 2022. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/posicionamento-de-marca/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BREALEY, R.; MYERS, S.; ALLEN; F. **Princípios de Finanças Corporativas.** 12a. Edição, São Paulo: AMGH, 2018.

CASAS ANDRÉ LUIZ. Nota Fiscal Paulista é fonte de renda da Casas André Luiz. Guarulhos: Casas André Luiz, 2021. Disponível em: <https://casasandreluiz.org.br/noticias/nota-fiscal-paulista-e-fonte-de-renda-da-casas-andre-luiz/>. Acesso em: 10 abr. 2024

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª. ed. vol. I e II, Rio de Janeiro: Campos, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M/.** Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DISTRITO. **InovaHC: melhorando a experiência do cliente com inovação em saúde.** Cases, 25 ago. 2023. Disponível em: <https://distrito.me/blog/inovacoes-em-saude-inovahc-superando-desafios-com-distrito/>. Acesso em: 09 jun. 2024.

FIA (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO). Benchmarking: o que é, objetivo, tipos, como fazer e exemplos. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/benchmarking-o-que-e-objetivo-tipos-como-fazer-e-exemplos/>>. Acesso em: 9 de maio.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira.** 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo: Pearson Prentice Hal. 2010.

GOMES, I. M. Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado. Belo Horizonte: SEBRAE, 2005. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/planodemercado/mercado.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2024.

HENDERSON, J. C. & VENKATRAMAN, N. ***Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations.*** IBM Systems Journal, Vol.32, n.1, p.4-16, 1993.

IECPi – Instituto Capixaba de Ensino, Pesquisa e Inovação em Saúde. Vitória, ES: IECPi, c2016. Disponível em: <https://icepi.es.gov.br/incubadora>. Acesso em: 10 abr. 2024.

INOVA – Agência de Inovação da Unicamp. Campinas, SP: INOVA. Disponível em: <https://www.inova.unicamp.br/a-inova/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

INOVAHC – Agência de Inovação do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. São Paulo, SP: INOVAHC. Disponível em: <https://inovahc.hc.fm.usp.br/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

IOU – Instituto de Otorrinolaringologia, & Cirurgia de Cabeça e Pescoço. Campinas, SP: IOU, c2022. Disponível em: <https://instituto-iou.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 7 de abril de 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades : de acordo com as normas internacionais e do CPC.** . São Paulo: Atlas.

KEEN, P. G. W. **Information Technology and the Management Theory: The Fusion Map.** IBM Systems Journal, Vol.32, n.1, p.17-39. 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** SP: Pearson Prentice Hall, 2006. (12a Edição).

LAGE, M, Jr. e FILHO, M. G. 2008. Adaptações ao sistema Kanban: revisão, classificação, análise e avaliação. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100015>

LANA, Márcio. **As razões da mortalidade das pequenas empresas.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

LOPES, Ailson S. **Inversão do organograma: uma poderosa ferramenta para melhoria da tomada de decisões organizacionais.** Revista Valore, Volta Redonda, 4 (Edição Especial): 306-316, 2019

LUIZ MENDES OLIVEIRA ESTRADA MUNICIPAL PAULO EDUARDO DE ALMEIDA PRADO, A. et al. O papel da Santa Casa no sistema público de saúde brasileiro: o levantamento histórico de uma instituição filantrópica. **Saúde e Sociedade**, v. 31, n. 1, p. e200150, 17 jan. 2022.

MACEDO JUNIOR, J. S. **A árvore do Dinheiro: Guia para cultivar a sua independência financeira.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MARTINS, PETRÔNIO GARCIA; ALT, PAULO RENATO CAMPOS. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MENDONÇA, A. P.; PAOLILLO, V. R.; SETUBAL, J. L.; SILVA, R. M. A. **Santa Casa de São Paulo, 460 anos.** Estadão, São Paulo, 21 abr. 2023. Disponível em: https://www.estadao.com.br/opiniaio/espaco-aberto/santa-casa-de-sao-paulo-460-anos/?utm_source=estadao:whatsapp&utm_medium=link&app_absent=0. Acesso em 07 jun. 2024.

MENICUCCI, A. **Unicamp inaugura hospital-escola referência nacional em otorrino cirurgia de cabeça e pescoço**. Campinas: G1, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2022/06/28/unicamp-inaugura-hospital-escola-referencia-nacional-em-otorrino-cirurgia-de-cabeca-e-pescoco.ghtml>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage, 2006.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Gabriela Duarte de; FARIA, Cristiano Guedes de; AZEVEDO, Pedro Gilson de Oliveira. Ações de Marketing do Hospital São Luiz. *Debates GVsaúde*, v. 6, n. 1, p. 86-98, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/debatesgvsaude/article/view/23472>. Acesso em: 9 jun. 2024.

PAULO, P. P. **Hospital São Paulo atende dobro do ideal e pede ajuda para não fechar**. São Paulo: G1, 2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/10/hospital-sao-paulo-atende-dobro-do-ideal-e-pede-ajuda-para-nao-fechar.html>. Acesso em: 10 abr. 2024.

Portal Saúde Business. **Rede D'Or São Luiz divulga revolucionário sistema de atendimento em nova campanha publicitária**. Saúde Business, 2012. Disponível em: <https://www.saudebusiness.com/voc-informa/rede-dor-so-luiz-divulga-revolucionrio-sistema-de-atendimento-em-nova-campanha>. Acesso em: 09 jun. 2024.

SANDRONI, Pedro. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.