



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde**

ELIS REGINA GUIMARÃES

**REFORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO COMPLEXO DE
SAUDE SÃO JOÃO DE DEUS**

BELO HORIZONTE

2021

ELIS REGINA GUIMARÃES

**REFORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO COMPLEXO DE
SAUDE SÃO JOÃO DE DEUS**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde (Pós-Graduação Lato Sensu) do CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Prof. Márcio Augusto Gonçalves

BELO HORIZONTE

2021

Ficha catalográfica

Guimarães, Elis Regina.
G963r 2021 Reformulação do planejamento estratégico no Complexo de
Saúde São João de Deus [manuscrito] / Elis Regina Guimarães. –
2021.
25 f.

Orientador: Márcio Augusto Gonçalves.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração – Saúde I. Gonçalves, Márcio Augusto. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ELIS REGINA GUIMARÃES**, matrícula nº 2019664997. No dia 15/04/2021 às 19:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pela Comissão de Coordenação Didática do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**REFORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO COMPLEXO DE SAÚDE SÃO JOÃO DE DEUS**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o Orientador e Presidente da Comissão, Prof. Márcio Augusto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

97 pontos (noventa e sete). Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 15/04/2021.

Prof. Márcio Augusto Gonçalves
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. Bruno Pérez Ferreira
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Carlos Alberto Gonçalves
(CEPEAD/UFMG)

RESUMO

O presente trabalho traz a reformulação Estratégica de 2021 a 2024 do Complexo de Saúde São João de Deus, maior referência em alta complexidade hospitalar na região do centro-oeste de Minas Gerais. Criando um Plano por etapas para alcançar objetivos estratégicos explorando as melhores opções e ferramentas de gestão. Desenvolvendo assim nova identidade organizacional, bem como, novos cenários para a organização. Introduzido no planejamento estratégico vê-se o Planejamento Orçamentário, responsável por prever as entradas e saídas, investimentos e custos do CSSJD no ano de 2021. O orçamento busca antecipar os dados e pode ser considerado como uma das melhores ferramentas para ajudar no processo de tomada de decisão de qualquer empresa. Contudo, perceberemos toda evolução que um planejamento bem elaborado pode oferecer para melhoria dos processos e consequentemente dos resultados da organização.

Palavras-chave: Reformulação, Estratégia, Planejamento.

ABSTRACT

The present work brings the strategic reformulation from 2021 to 2024 of the São João de Deus Health Complex, the biggest reference in high hospital complexity in the central-west region of Minas Gerais. Creating a Plan in stages to achieve objective objectives exploring the best options and management tools. Thus developing a new organizational identity, as well as new scenarios for the organization. Introduced in strategic planning is Budget Planning, responsible for predicting how inputs and processes, investments and costs of the CSSJD in the year 2021. The budget seeks to anticipate the data and can be considered as one of the best tools to help in the decision-making process. decision-making of any company. However, we perceive all the evolution that a well elaborated planning can offer to improve the processes and, consequently, the results of the organization.

Keywords: Reformulation, Stragy, Planning.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DO CASO	5
3. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	6
3.1. Desenvolvimento da Identidade Organizacional e Cenários.....	6
3.2 Tradução da Estratégia	8
3.2.1. O Mapa Estratégico da Instituição.....	10
3.2.2. A linha de Visão (Marcos Estratégicos) da Instituição	12
3.3 Alinhamento da Organização	14
3.3.1 Indicadores desenvolvidos para acompanhamento da Estratégia.....	15
3.4 Planejamento da Operação	16
3.5 Monitoramento	19
3.6 Aprendizagem e Adaptação.....	20
4. DISCUSSÃO COM REVISÃO DE LITERATURA	22
5. CONCLUSÃO	23
6. BIBLIOGRAFIA	25

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz a reformulação do Planejamento Estratégico no Complexo de Saúde São João de Deus para o período de 2021 a 2024 em busca de consolidar a empresa como um dos melhores complexos de saúde filantrópica do Brasil tendo como foco dessa visão a gestão assistencial, promovendo o conhecimento, a inovação e a excelência em processos.

A Fundação Geraldo Corrêa, renomeada com novo nome fantasia de: Complexo de Saúde São João de Deus – CSSJD, é uma pessoa jurídica de direito privado, de caráter beneficente e assistencial, sem fins lucrativos, com sede e foro em Divinópolis, no Estado de Minas Gerais, reconhecida sua Utilidade Pública Federal em 24 de Agosto de 1970 e Filantrópica com certificado emitido pelo Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (CEBAS-SAÚDE, 1970).

A construção do então Hospital São João de Deus foi realizada em data de 1963. Três anos depois, em 1966, dava-se início às atividades da Escola de Enfermagem. A abertura do hospital ocorreu no dia 1º de junho de 1968, há exatos 50 anos.

Em setembro de 2013, decorrente de dificuldades administrativo-financeiras, do então Hospital São João de Deus - HSJD passou por seu primeiro processo de intervenção administrativa pelo Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

Já em Setembro de 2016, um novo Processo de Intervenção Administrativa Consensual foi instaurado no HSJD, cujos resultados começam a ser impressionantes com base na intervenção anterior, obtendo muitas conquistas e marcos importantes para a história do hospital, da cidade e da região.

Desta vez, a intervenção foi proposta em formato mais amplo, com participação do Ministério da Saúde - MS, da Secretaria Estadual de Saúde – SES-MG, da Secretaria Municipal de Saúde de Divinópolis – SEMUSA e do Conselho dos Secretários Municipais de Saúde do Estado de Minas Gerais (COSEMS, 2020).

Na ocasião da comemoração dos 50 anos da Fundação Geraldo Corrêa, Hospital São João de Deus, este teve sua razão social alterada para Complexo de Saúde São Joao de Deus por se tratar de uma estrutura com diversos negócios na área da saúde e não só um Hospital.

Neste sentido, e com o passar dos anos e a necessidade de consolidar ainda vez mais no mercado, o CSSJD, com a parceria e consultoria da Fundação Dom Cabral iniciou-se um novo projeto empresarial em 2020, o PAEX – Parceiros para a Excelência, um Programa que reúne empresas de médio porte interessadas em aumentar sua competitividade e elevar seus

resultados. Trata-se de uma parceria baseada na construção gradativa de um modelo de gestão por meio da implementação de ferramentas gerenciais e estratégicas, do intercâmbio de experiências e do conhecimento.

Contudo, o novo Planejamento Estratégico desde a sua elaboração à implementação depende exclusivamente de pessoas, seja do mais alto nível hierárquico (Gestão) ao operacional (Base), todos sem exceção são de suma importância para sua eficácia dentro da organização. Todos como coparticipantes seja pelo trabalho, experiência, ou até mesmo por observações nos processos em geral.

2. DESCRIÇÃO DO CASO

A instituição bem como todo o cenário de saúde a nível mundial está sendo revisto e reformulado. Durante a pandemia da Covid19 foi criado um Comitê de Guerra contra Covid que se responsabilizou por todas as adequações, adaptações, legislações e novos processos a serem adotados para superação dessa crise mundial.

Paralelo a isso, decidiu-se que, mesmo em cenário tão caótico, os sonhos e objetivos da Instituição não seriam abandonados. Então, foi definido outro Comitê para sustentar o desenho da estratégia institucional bem como uma orçamentação que sustentasse esse Planejamento.

A definição da estratégia de gestão da empresa com base em um modelo integrado se tornou o diferencial para implantação além da definição dos indicadores estratégicos, o acompanhamento periódico das metas e planos de ação com base nos resultados.

Vale ressaltar a ampliação dos horizontes a partir do contato com a vanguarda da gestão empresarial, através de Intercâmbio entre empresas para compartilhamento das melhores práticas de gestão, implementação de metodologias de Gestão de Processos, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Finanças, Operações, entre outras. Melhoria nos resultados econômico-financeiros bem como a capacitação dos gestores da organização.


Neste processo do Planejamento Estratégico participaram a Presidência, Diretorias, Corpo Clínico e o Grupo Gestor da Instituição, compostos de gerentes de várias áreas e os assessores. Todos puderam dar sua contribuição para a construção das diretrizes que irão nortear os passos do hospital para os próximos anos.


Será descrito a partir daqui toda a trajetória para elaboração do Planejamento Estratégico e Orçamentação, dividido em seis Etapas, demonstrando como foi toda a dinâmica de cada uma destas etapas e o resultado da implantação.





- Desenvolvimento da Identidade Organizacional e Cenários
- Tradução da Estratégia
- Alinhamento da Organização
- Planejamento da Operação
- Monitoramento
- Aprendizagem e Adaptação


Simbologias utilizadas com seus respectivos conceitos:

 **Descrição:** relato do que será tratado e das entregas necessárias ao final da etapa.

 **Participantes:** são os grupos de colaboradores que participaram desta etapa.

 **Nº máximo de Participantes:** quantidade máxima de participantes por encontro.

 **Material:** Materiais que serão necessários e utilizados durante a dinâmica.

 **Método:** Técnica utilizada para o desenvolvimento da etapa.

- 5W2H (4Q1POC)
- PROJECT CANVAS
- KPI - INDICADOR DE PERFORMANCE
- LEAN

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

3.1. Desenvolvimento da Identidade Organizacional e Cenários

Nesta etapa foi definida a missão, Negócio, Valores, Visão e levantamento de cenários devidamente classificados na Matriz *SWOT*, desdobramentos, os KPIs e as metas. Com a participação da Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica, Gerências e Assessores, contemplado com o total de 15 colaboradores em grupos de até 5 pessoas, dinâmicas foram realizadas presencialmente utilizando enquetes autoadesivas, canetas

e quadro para preenchimento. Em encontros virtuais cada colaborador teve acesso a um computador com internet para entrar na ferramenta de colaboração a ser divulgada.

Métodos: Brainstorming e Questionamentos Estratégicos do Negócio

Brainstorming

Esta técnica propõe uma abordagem mais tranquila e informal para solução de um problema. As pessoas são encorajadas a colaborar com seus pensamentos e ideais, por mais absurdas e loucas que elas pareçam. Algumas destas ideias serão originais e criativas, outras outros poderão gerar ainda mais polêmica. Estas ideias poderão ajudar o grupo a se soltar e caminhar em direção a solução.

Nas sessões de Brainstorming os participantes devem evitar críticas e elogias às ideias. Julgamentos e análises neste estágio pode atrapalhar a geração de ideias e limitar a criatividade.

A sessão de Brainstorming segue 3 passos básicos:

- **Preparação do Grupo:** este passo tem por finalidade ambientar os participantes, apresentar os recursos que serão utilizados para coletar as ideias dos participantes.
- **Apresentação do Problema:** neste passo tem por finalidade apresentar o tema ou problema que precisar ser solucionado.
- **Guia de Discussão:** depois que todos contribuíram com suas ideias individualmente, todos são encorajados a construir a ideia do grupo, sempre com foco e construir a solução. Sempre evitando julgamentos e críticas.

A TEMPESTADE DE IDEIAS








Os produtos:



Valores

- **Cliente como centro do cuidado:** Gente que cuida de gente, orientando todas as atividades para soluções assistenciais eficientes e um relacionamento pautado no respeito ao cliente.
- **Postura de dono:** Cuidar do Complexo como se fosse a nossa casa, nosso patrimônio, nosso bem maior.
- **Comunicação:** Informação ágil, eficiente, com responsabilidade, compromisso com a verdade e com o interlocutor.
- **Aprendizado:** Busca contínua de melhoria através de formação profissional e comportamental, garantindo sustentabilidade de processos eficientes e seguros.
- **Trabalho em Equipe:** Todos em prol de objetivos comuns, agindo com empatia, respeito às habilidades individuais e sua importância no desfecho do processo.
- **Visão Inovadora:** Fazer sempre mais, porém, otimizando recursos, criando constantemente novas soluções para situações existentes e ainda percebendo continuamente novas oportunidades.
- **Entusiasmo:** Trazer para o trabalho a alegria de viver.

ETAPA 1: Desenvolvimento da Identidade Organizacional e Cenários

	Ao final desta etapa definimos: A Missão, Negócio, Valores, Visão e levantamento de Cenários devidamente classificados na matriz SWOT, desdobramentos, os KPIs e as metas.
	Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica, Gerências e Assessores.
	Cada sessão contou com 15 colaboradores em grupos de até 5 pessoas.
	As dinâmicas foram realizadas presencialmente utilizando etiquetas autoadesivas, canetas e quadro para preenchimento. Em encontros virtuais cada colaborador teve acesso a um computador com internet para entrar na ferramenta de colaboração a ser divulgada.
	Para desenvolvimento de toda esta etapa foi utilizado o método de Brainstorming.

3.2 Tradução da Estratégia

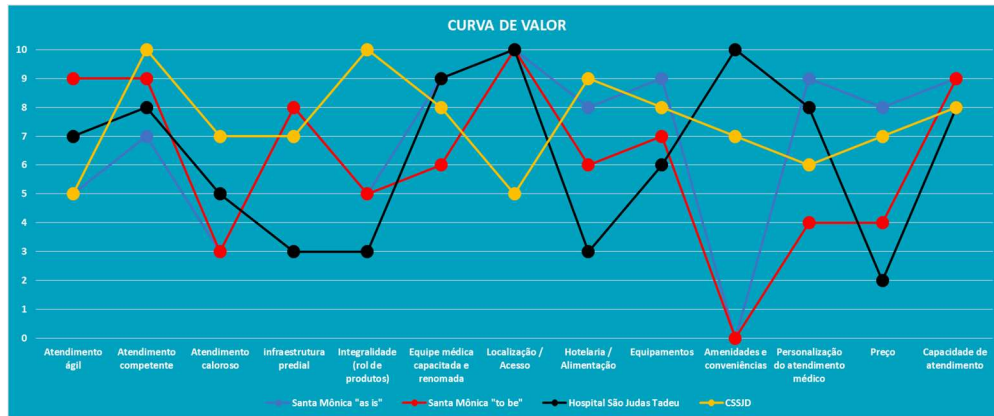
Nesta etapa definiram-se as Diretrizes Estratégicas, Objetivos Estratégicos e construção do BSC (Balance Score Card). Com os mesmos participantes do desenvolvimento da identidade organizacional e cenários, as dinâmicas foram realizadas presencialmente utilizando etiquetas autoadesivas, canetas e quadro para preenchimento. E da mesma forma os encontros virtuais cada colaborador teve acesso a um computador com internet para entrar na ferramenta de colaboração a ser divulgada. Para a definição das Diretrizes, a Presidência e as Diretorias especificaram com base no resultado da primeira etapa. Para o desenvolvimento dos Objetivos Estratégicos e construção do BSC foi utilizado o método Brainstorming.

A proposta do modelo é estabelecer conexões entre as perspectivas e os objetivos estratégicos. O primeiro trata-se das áreas que necessitam de serem acompanhadas de forma separadas para estruturar todo o um plano de execução estratégica. Já o segundo, são os resultados que a Instituição pretende atingir dentro de um determinado período de tempo conforme cada perspectiva. Para cada objetivo existe Indicadores de Acompanhamento que norteiam o alcance do resultado, Plano de Ação, sendo este para adequações futuras e possíveis correções bem como, Projetos que amplificam os processos necessários para resposta a Estratégia adotada.

Além das principais perspectivas, foram adotados, em acompanhamento à inovação organizacional, a Sustentabilidade, o que indica que hospital cumpre com seu papel referente à

responsabilidade com o meio ambiente e com o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida.

As ferramentas usadas nessa etapa foram o Brainstorming, Matriz Swot e Curva de Valor desenvolvida através de pesquisa com os principais stakeholders envolvidos na alta gestão.



Matriz SWOT (FOFA)

A matriz SWOT conhecida também como matriz FOFA, é uma ferramenta que proporciona a visão gerencial do ambiente interno e externo, onde a organização encontra-se inserida, com o objetivo de encontrar oportunidades de melhoria e maximização de desempenho em potencial.



FORÇAS

Qualidade do produto
 Número de linhas de produto - Integralidade
 Diferenciação de produto
 Participação de mercado
 Habilidades (Equipe Gerencial)
 Instalações e equipamentos - Infraestrutura de Convênio (Exceção Pediatria PA)
 Sistema de Planejamento Estratégico
 Capacidade e habilidade da alta administração

FRAQUEZAS

Baixa capacidade de planejamento e uso de Informações sistematizadas para tomada de decisão.
 Qualidade informações correntes (Output KPI)
 Estruturação e Controle de Projetos
 Eficácia na Gestão de Leito/ SADT
 Serviços pouco eficientes - processos pouco padronizados - baixa Produtividade
 Estrutura do custo de produção (consumo pouco controlado) / Canais de Distribuição de Materiais Internos
 Assistência orientada ao paciente
 Espírito de Time e Clima Organizacional
 Baixa capacitação dos colaboradores / Adesão sistemática a Qualidade
 Proporções do balanço: ajustes do balanço para eliminar os problemas do passado
 Nível de Pré Glosas e Glosas
 Comunicação Interna e Externa / Propaganda

OPORTUNIDADES

Evolução tecnológica de equipamentos médicos e de gestão pode ser explorado como melhoria dos processos de gestão do hospital.

Evolução tecnológica de equipamentos médicos e de gestão pode ser explorado na relação médico paciente. Possível descredenciamento do Santa Monica com a Plano de Saúde

Parceria com outros planos de saúde para que o CSSJD complete o seu rol de produtos.

Compra do Hospital X pelo novo entrante pode redirecionar médicos e pacientes para o hospital.

Relação de parceria ganha-ganha com o Médico.

AMEAÇAS

Rigor crescente da fiscalização

Conflitos Sindicais

Menções Negativas nas redes sociais

LGPD

Clientes crescentemente exigentes em termos de informação qualidade equipamentos atendimento rol de produtos

Telemedicina

Compra do Hospital X pelo novo entrante pode redirecionar médicos e pacientes para o hospital.

Credenciamento de alta complexidade na região para atender paciente SUS.

Além disso foi definido o posicionamento estratégico da Instituição. Com ferramentas sólidas descobriu-se que, para se atingir os objetivos estratégicos, o foco deveria ser em novos produtos que ocupassem vazios assistências, fossem inovadores e trouxessem notoriedade e diferenciação ao Hospital filantrópico.



3.2.1. O Mapa Estratégico da Instituição

O Mapa Estratégico, criado como uma representação gráfica das nossas estratégias, o que permitirá a você ter uma visão clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos do Hospital. Este possibilitará que todas as equipes trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em direção a uma mesma linha de chegada.

A base que sustenta a Estratégia: Missão: Cuidar da vida humana com excelência, responsabilidade social e de forma sustentável.

A base que motiva a Organização: Visão: Consolidar-se como um dos melhores complexos de saúde filantrópicos do Brasil e em gestão assistencial, promovendo conhecimento, inovação e excelência em processos.

O *Balance Score Card* é considerado um modelo de Gestão Estratégica que surgiu para desmistificar o foco de visão em desempenhos financeiros para outras áreas da organização obtendo resultados ainda mais satisfatórios.

BSC - Balance Score Card

“É considerado um modelo de Gestão Estratégica que surgiu para desmistificar o foco de visão em desempenhos financeiros para outras áreas da organização obtendo resultados ainda mais satisfatórios. A proposta do modelo é estabelecer conexões entre:

Perspectivas: São áreas que necessitam de serem acompanhadas de forma separadas para estruturar todo o um plano de execução estratégica.

Objetivos Estratégicos: São os resultados que a Instituição pretende atingir dentro de um determinado período de tempo conforme cada perspectiva. Para cada objetivo existem Indicadores de Acompanhamento que norteiam o alcance do resultado, Plano de Ação, sendo este para adequações futuras e possíveis correções bem como, Projetos que amplificam os processos necessários para resposta a Estratégia adotada.

“O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isto, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de resultados a longo prazo.”

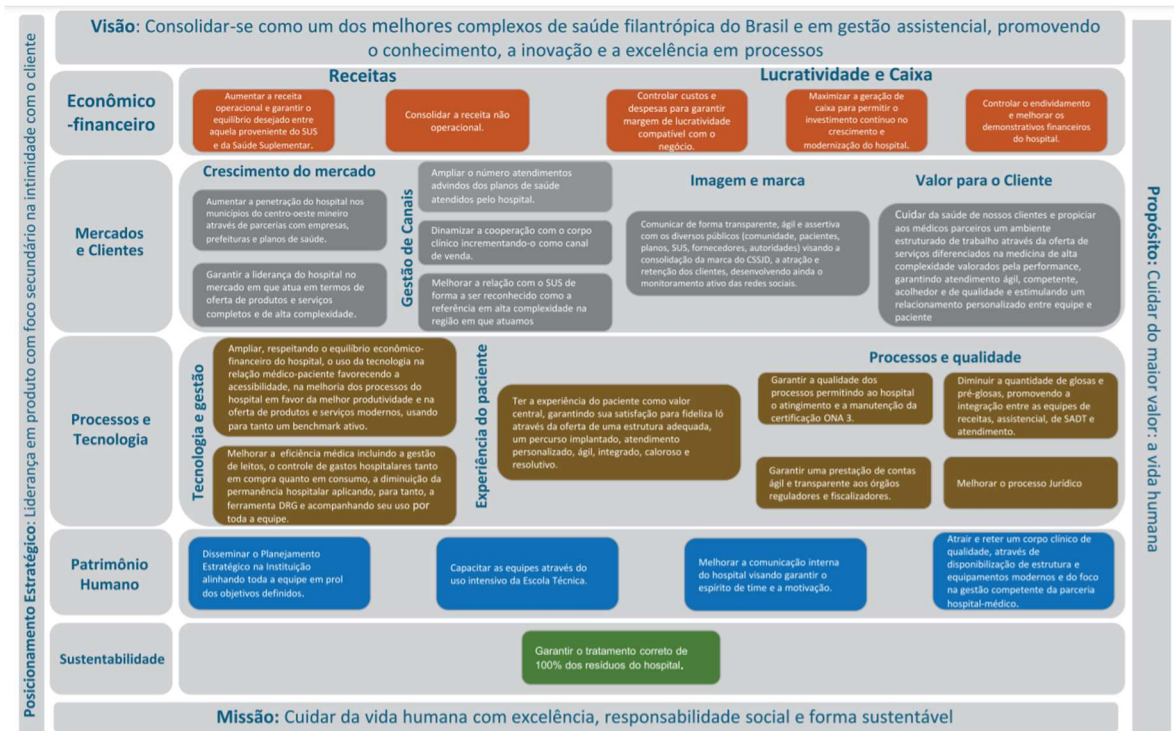
(Kaplan, Robert – HSM, nov./dez-98)

O BSC resume a estratégia da organização em perspectivas:

1. Financeira;
2. De Cliente;
3. Dos Processos Internos de Negócios;
4. Do Crescimento Organizacional, Aprendizagem e Inovação;

Além das principais perspectivas, O CSSJD adota o novo termo da atualidade organizacional o de **Sustentabilidade**, pois entende o seu papel quanto a sua responsabilidade com o meio ambiente e com o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida.





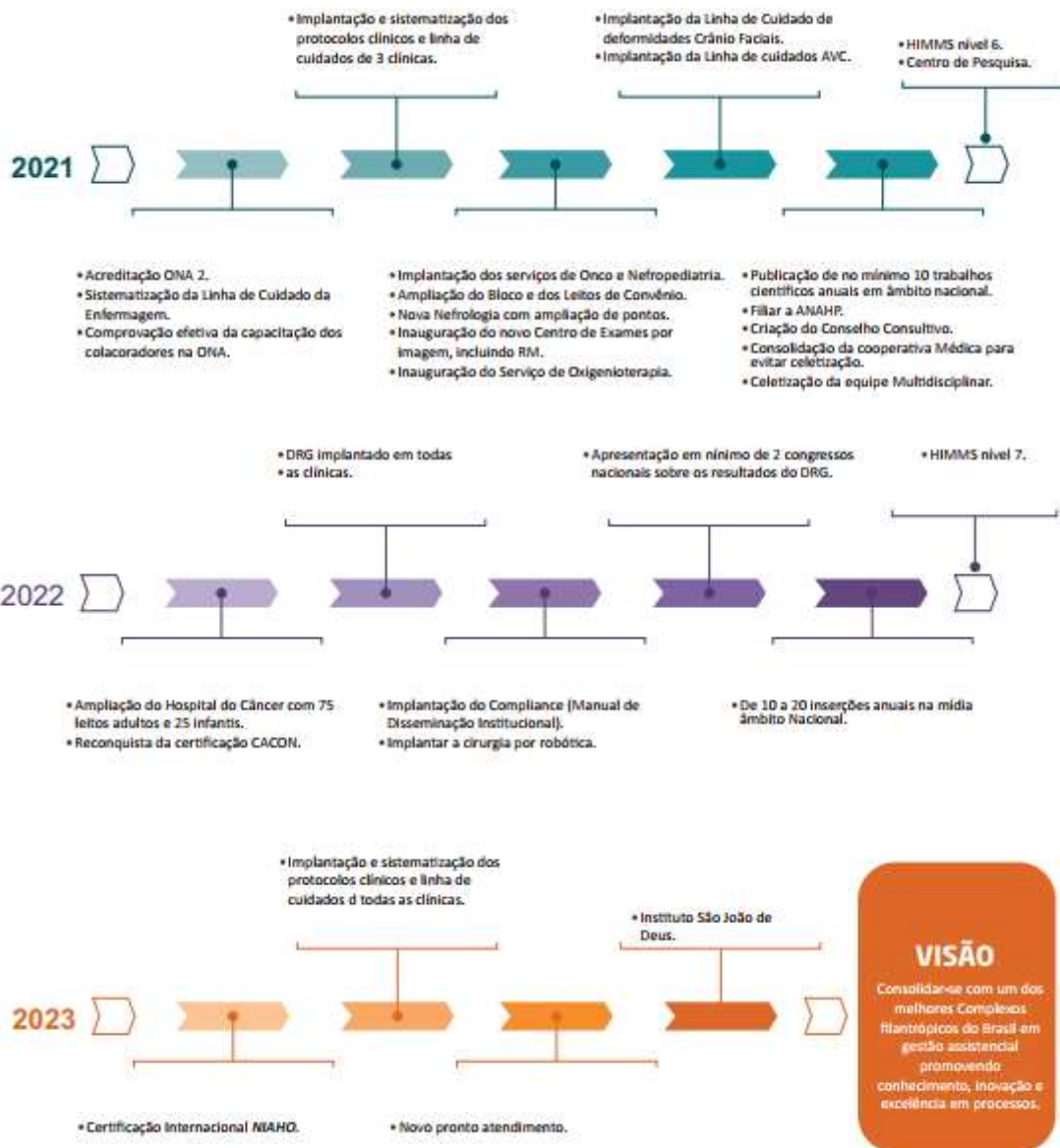
Fonte: Assessoria de Planejamento Estratégico

ETAPA 2: Tradução da Estratégia

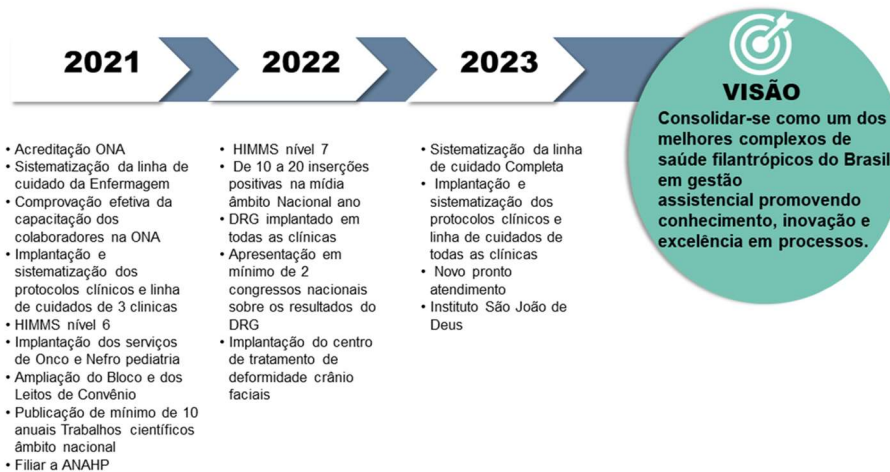
	Ao final desta etapa definimos: Diretrizes Estratégicas, Objetivos Estratégicos e construção do BSC (Balance Score Card).
	Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica, Gerências e Assessores.
	Cada sessão contou com 15 colaboradores em grupos de até 5 pessoas.
	As dinâmicas foram realizadas presencialmente utilizando etiquetas autoadesivas, canetas e quadro para preenchimento. Em encontros virtuais cada colaborador teve acesso a um computador com internet para entrar na ferramenta de colaboração a ser divulgada.
	Para a definição das Diretrizes, a Presidência e as Diretorias especificaram com base no resultado da primeira etapa. Para o desenvolvimento dos Objetivos Estratégicos e construção do BSC foi utilizado o método Brainstorming.

3.2.2. A linha de Visão (Marcos Estratégicos) da Instituição

A Linha de Visão (ou Marcos Estratégicos) é a projeção, num determinado horizonte de tempo, dos resultados que a organização almeja e atuando no presente e nos próximos anos para atingir esses resultados. Em outras palavras como a visão, definida com identidade organizacional a linha de visão mostra em detalhes aonde a empresa quer chegar.



Em resumo:



3.3 Alinhamento da Organização

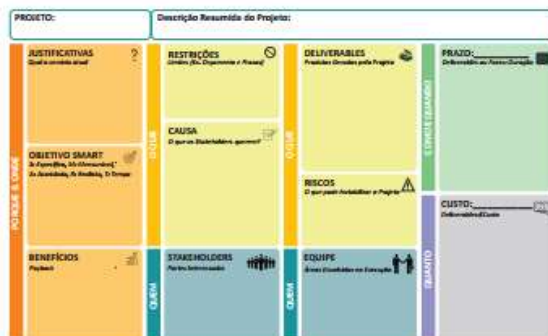
Foram definidos nesta etapa os pesos para os Objetivos Estratégicos, o Portfólio de Iniciativas com seus respectivos desdobramentos (Projetos, indicadores, Plano de Ação), os KPIs (indicadores-chave de desempenho) e suas metas. Para desenvolvimento de toda esta etapa foi utilizado o método de Brainstorming para auxiliar a elaboração das iniciativas. Para demonstrar o desdobramento das iniciativas foi apresentado através um laboratório inerente à utilização do *Project Canvas*, mantendo os participantes e os materiais das etapas anteriores.

Canvas Project

É considerada como uma metodologia visual de planos de projeto, com o objetivo de tornar o processo mais eficiente, através da visualização do todo que permeiam o seu início.

O Canvas Project torna-se um facilitador para que nenhum dos principais requisitos sejam esquecidos durante a descrição detalhada na elaboração do projeto.

É uma metodologia simples, porém de suma importância para o planejamento e gerenciamento de projeto.



KPI - Indicador de Performance

O KPI são indicadores de desempenho que indicam os valores quantitativos/qualitativos dos seus processos internos da organização, possibilitando o acompanhamento e o melhor gerenciamento do nível de desempenho atrelados ao objetivo estratégico.

KPI pode ser considerado como "vínculo de comunicação", pois permitem que os gestores de uma organização comuniquem aos seus liderados o quão eficiente um processo é e como está seu desempenho ao longo de um período determinado.

Exemplo:

Objetivo

Ex: *Expectativa Financeira;*

- Desenvolver novas formas de incremento de receitas e redução de custos, com vista ao cumprimento orçamentário e o alcance de resultado econômico-financeiro.

Meta

Ex: *Expectativa Financeira;*

- % de redução de custos em relação ao orçado.

Características do KIP

- Ser específico
- Mensurável
- Relevante (deverá ser alinhado aos objetivos estratégicos)
- Temporal

3.3.1 Indicadores desenvolvidos para acompanhamento da Estratégia

Esse momento foi importantíssimo pois muitas dificuldades foram encontradas em se estruturar a ficha técnica de cada um. O sistema informatizado em ERP precisava criar padrão de informação de numerador e denominador para que os indicadores alcançassem definitivamente seus objetivos: Acompanhar a estratégia e ajudar nas tomadas de decisão.

Perspectiva Financeira

- Captação Não Operacional em R\$;
- Captação Recebida em caixa em R\$;
- Grau de endividamento - EBITDA Operacional;
- ICSD - Índice de Cobertura do Serviço da Dívida - EBITDA Operacional;
- ICJ - Índice de Cobertura de Juros;
- Grau de endividamento - EBITDA Ajustado;
- ICSD - Índice de Cobertura do Serviço da Dívida - EBITDA Ajustado;
- Margem de Contribuição;
- EBITDA x AJUSTADO;
- EBITDA;
- Despesa Fixa Corporativa R\$;
- Variação da NCG;
- FCOL - Fluxo de caixa operacional livre;
- CF - Ciclo Financeiro;
- Saldo mínimo de caixa de segurança;
- Percentual de Paciente - Dia SUS;
- Ticket Médio Geral por Paciente - Dia (SUS e SS);
- Total de Atendimento;
- Receita Total Operacional.

Perspectiva Processos Internos

- Percentual de contratos renegociados dentro do mês;
- Saving de processos Judiciais obtidos;
- Novos Processos Judiciais;
- Estoque de Processos Judiciais;
- Perdas envolvidas (processos transitados em julgamento);
- Prazo médio de estoque processos judiciais;
- Quantidade de produtos que não são utilizados há mais de 180 dias;
- Perda de Estoque de Suprimentos;
- Percentual de Consignados;
- Percentual de compras não padronizada;
- OTIF de Entrada;
- OTIF de Saída;
- Saving obtidos dos produtos curva A;
- Acuracidade de Estoque;
- Percentual de aprovação da prestação de contas sem ressalvas;
- Percentual mensal de prestação parcial de contas de recursos públicos;

Perspectiva Mercado e Cliente

- Geração de receita das "portas de entrada" do CSSJD;
- Percentual do aumento de atendimentos de internações na Saúde Suplementar;
- Abrangência de atendimento SUS de AC por micro região de saúde da macro oeste de MG;
- Quantidade de produtos e serviços inovadores;
- Percentual de aumento de receita geradas por produtos e serviços inovadores;
- Interações nos diversos canais;
- Top of Mind;
- Nº de novos contatos/Visitas com operadores de saúde;
- Nº de interações institucionais com o SUS;
- Crescimento de clientes novos por mês na SS;
- Nº Ações executadas para consolidação da imagem do hospital

- Percentual Acuracidade Patrimonial;
- Percentual de NCs de acordo com meta proposta no manual da ONA - N1;
- Percentual de NCs de acordo com meta proposta no manual da ONA - N2;
- Valor das glosas anterior ao fechamento do faturamento SUS;
- Valor das glosas aceitas após o faturamento;
- Valor de glosas em recurso;
- Valor total de glosas após faturamento sem recurso e sem aceites;
- Pesquisa de satisfação utilizando metodologia NPS (desdobrar em SUS e SS e médicos);
- Taxa de Mortalidade;
- Taxa de Infecção Hospitalar;
- Média de Permanência;
- Percentual de ICSAP - Índice de Internações por Condições Sensíveis a Atenção Primária;
- Índice de reinternação;
- Taxa de Ocupação Geral do Bloco Cirúrgico;
- Taxa de Ocupação Geral (SS e SUS);
- Receita Total Operacional;
- Quantidade de procedimentos cirúrgicos (SS e SUS);






Perspectiva Crescimento e Aprendizado

- Percentual de Avaliação de Eficácia dos Participantes da AGMS;
- Total de alunos evadidos da Escola de Enfermagem do CSSJD;
- Percentual de contratação de alunos em geral da Escola Técnica;
- Percentual de contratação de bolsistas na Escola de Enfermagem;
- Nº de alunos matriculados em turmas fora de Divinópolis;
- Percentual de satisfação de Pesquisa de Comunicação Interna;
- Turn-over do Corpo Clínico;
- Evolução da receita bruta dos médicos da curva A.

Perspectiva de Sustentabilidade

- Percentual de resíduo reciclado.

ETAPA 3: Alinhamento da Organização.

	Ao final desta etapa definimos: os pesos para os Objetivos Estratégicos, o Portfólio de Iniciativas com seus respectivos desdobramentos (Projetos, indicadores, Plano de Ação), os KPIs e as metas.
	Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica, Gerências e Assessores.
	Cada sessão contou com 15 colaboradores em grupos de até 5 pessoas.
	As dinâmicas foram realizadas presencialmente utilizando etiquetas autoadesivas, canetas e quadro Project Canvas. Em encontros virtuais cada colaborador teve acesso a um computador com internet para entrar na ferramenta de colaboração a ser divulgada.
	Para desenvolvimento de toda esta etapa foi utilizado o método de Brainstorming para auxiliar a elaboração das iniciativas. Para demonstrar o desdobramento das iniciativas foi apresentado através um laboratório assistivo a utilização do Project Canvas.

3.4 Planejamento da Operação

Nesta etapa definimos: Diretrizes Orçamentárias, as iniciativas alinhadas com os orçamentos, contratos de resultados e o Plano Estratégico. Cada participante apresentou os estudos de impactos e viabilidade das iniciativas em conformidade com a diretriz orçamentária. Roda de negociação entre os Gerentes, Diretorias e Presidência para adequação e nivelamento entre orçamento e iniciativas.

O controle de custos e despesas também deverá buscar EBITDA Ajustado anual de 2% da receita líquida. Adicionalmente, buscará obter geração de caixa anual para permitir o atingimento dos objetivos estratégicos previstos na linha de visão até o final 2023. Tudo isso sem perder o controle de seu endividamento que não deverá aumentar além dos patamares atuais mesmo com os investimentos previstos.

O Planejamento Orçamentário de uma empresa se define em planejar as despesas, receitas, investimentos e custos que a empresa terá no futuro. Trata-se, no entanto, de uma das

atividades mais importantes para a saúde financeira de uma empresa. Como sabemos, o objetivo principal de uma empresa é ser sustentável e fazer qualquer negócio sem um planejamento prévio pode acarretar prejuízos e conseqüentemente instabilidade do negócio.

Se não houver a gestão adequada do orçamento, a empresa fica sem direção, não sabendo onde vai chegar, fazendo com que qualquer solução adotada seja aceita sem questionamentos, e sem possuir informações corretas para analisar os resultados obtidos.

Este planejamento possibilita o entendimento da situação econômica do negócio, para que se tenha uma diretriz para se adotar os passos corretos financeiramente, devendo ser feito anualmente e analisado com frequência.






O planejamento orçamentário é fundamental para organizar a gestão financeira e manter a saúde empresarial, orientando o gestor sobre como aplicar recursos para atingir um objetivo dentro de um prazo estimado e trazendo diversos benefícios para o negócio, mencionados pela consultoria: melhor gestão de recursos; definição de metas e objetivos; embasamento para a tomada de decisões estratégicas; maior controle de custos e despesas; mantém a empresa dentro do saldo positivo; melhoria na gestão de Recursos Humanos e ajuda na projeção do fluxo de caixa a médio e longo prazo.

Para a reformulação estratégica, devido à pandemia, sendo possível fazer orçamento apenas para 12 meses, a receita prevista terá redução de 2% sobre a base de receita auferida em 2020. Ainda para consolidar a previsão orçamentária, a obtenção de Receita Não Operacional deverá ser, no mínimo, equivalente àquela obtida em 2019.

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total 2021	Média 2021
Receitas	15.065.785	14.196.917	15.302.571	14.394.718	16.307.886	14.605.681	15.540.451	15.557.876	15.000.086	16.190.942	14.847.064	15.182.607	182.192.586	15.182.715
Receitas Operacionais	13.766.667	12.949.883	13.995.055	13.169.731	13.764.019	13.380.694	14.115.017	14.281.757	13.664.870	13.688.255	13.525.498	13.929.920	164.331.366	13.694.281
Receitas Sus Produção	6.236.293	5.900.994	6.217.826	5.778.261	5.822.100	5.677.541	6.100.683	6.093.679	5.809.409	5.696.909	5.680.291	5.837.148	70.851.133	5.904.261
Receitas Sus Incentivos Federais	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	1.600.710	19.208.520	1.600.710
Receitas Convênios	5.688.188	5.231.234	5.919.385	5.552.178	6.079.441	5.852.897	6.244.460	6.317.021	6.000.381	6.131.163	5.993.709	6.229.314	71.239.373	5.936.614
Receitas Particulares	241.476	216.945	257.134	238.582	261.769	249.546	269.164	270.346	254.369	259.473	250.789	262.748	3.032.339	252.695
Glossas	149.646	135.937	177.582	166.565	182.383	175.587	187.334	189.511	180.011	183.935	179.811	186.879	2.095.181	174.598
Receitas Nao Operacionais	1.299.119	1.247.034	1.307.516	1.224.987	2.543.866	1.224.987	1.325.434	1.276.119	1.335.216	2.502.687	1.321.566	1.252.687	17.861.220	2.488.435
Receitas Sus Nao Operacionais	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	356.040	4.272.484	356.040
Demais Receitas Nao Operac	943.078	890.994	951.476	868.947	2.187.826	868.947	969.393	920.079	979.176	2.146.647	965.526	896.647	13.588.736	1.132.395
Receita Líquida	14.916.140	14.060.980	15.124.990	14.228.152	16.125.503	14.430.094	15.353.117	15.368.365	14.820.075	16.007.007	14.667.253	14.995.728	180.097.404	15.008.117
Despesas	14.386.616	14.340.304	14.613.658	14.596.090	14.768.081	14.744.913	14.837.993	14.935.344	14.765.753	14.706.521	14.668.621	14.968.761	176.332.657	14.694.388
Custos Variáveis	5.385.378	5.028.558	5.599.884	5.331.879	5.438.508	5.324.394	5.597.038	5.622.239	5.424.364	5.380.507	5.343.770	5.461.212	64.837.730	5.411.478
Custos Diretos	3.189.869	2.960.480	3.501.185	3.234.361	3.322.875	3.216.351	3.478.234	3.501.153	3.313.468	3.265.942	3.235.051	3.345.285	39.564.254	3.297.021
Servicos Terceiros Variáveis	2.195.508	2.068.078	2.098.698	2.097.517	2.115.634	2.108.043	2.118.804	2.121.086	2.110.896	2.114.565	2.108.719	2.115.927	25.373.476	2.114.456
Margem De Contribuicao	9.530.762	9.032.422	9.525.106	8.896.274	10.686.994	9.105.700	9.756.079	9.746.126	9.395.711	10.626.501	9.323.482	9.534.516	115.159.674	9.596.640
% Margem De Contribuicao	64%	64%	63%	63%	66%	63%	64%	63%	63%	66%	64%	64%	64%	64%
Despesas Fixas	9.001.239	9.311.746	9.013.775	9.264.211	9.329.573	9.420.519	9.240.955	9.313.105	9.341.389	9.326.015	9.324.851	9.507.549	111.394.927	9.282.911
Despesas Com Pessoal	5.112.074	5.431.312	5.340.820	5.565.217	5.602.999	5.619.214	5.566.227	5.592.551	5.609.911	5.583.526	5.617.160	5.757.186	66.398.198	5.533.183
Despesas Administrativas	78.898	71.286	71.886	71.886	71.886	71.998	71.886	71.909	71.909	72.873	74.403	72.873	873.693	72.808
Despesas Com Manutencoes	167.756	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	166.256	1.996.575	166.381
Despesas Com Marketing	25.800	44.929	3.800	4.600	32.860	7.600	31.000	34.000	28.000	54.727	4.600	3.100	247.116	20.593
Despesas Plantoes Medicos	2.616.802	2.595.459	2.429.534	2.453.934	2.453.254	2.473.134	2.427.174	2.442.374	2.459.298	2.442.617	2.456.416	2.504.741	29.754.560	2.479.547
Despesas Com Serv. Publico	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	276.048	3.332.584	276.048
Despesas Com Ti	90.823	90.822	90.822	91.482	91.482	91.482	91.482	91.482	91.482	91.482	91.482	91.482	1.095.804	91.317
Despesas Operacionais	524.527	524.438	523.591	523.591	523.591	523.591	526.257	525.960	525.960	525.960	525.960	526.010	6.299.436	524.953
Servicos De Terceiros	108.510	111.196	111.196	111.196	111.196	191.196	112.524	112.524	112.524	112.524	112.524	109.851	1.416.964	118.080
EBITDA	529.523	-279.324	511.332	-367.937	1.357.421	-314.819	515.124	433.021	54.322	1.300.486	-1.369	26.967	3.764.747	313.729
% Ebitda (Sobre Receita Líquida)	4%	-2%	3%	-3%	8%	-2%	3%	3%	0%	8%	0%	0%	2%	2%
Receitas Financeiras	38.465	38.465	38.465	38.465	38.465	38.465	38.465	208.465	38.465	38.465	38.465	38.465	631.582	52.632
Despesas Financeiras	883.902	881.497	775.110	899.601	887.500	880.264	860.676	859.221	848.823	851.663	848.058	833.882	10.310.247	859.187
Despesas Com Taxas E Tribu	3.504	2.813	2.935	2.593	2.593	2.593	2.593	2.593	2.593	2.593	2.593	2.593	32.590	2.716
Perdas	73.126	73.126	588.139	72.793	72.793	72.793	72.793	72.793	72.793	72.793	72.793	72.793	1.389.530	115.794
Depreciacao E Amortizacao	400.034	400.034	400.034	400.034	408.095	408.095	408.095	408.095	408.095	408.095	408.095	408.095	4.864.897	405.408
RESULTADO (EBIT)	-792.577	-1.598.329	-1.216.420	-1.704.493	24.854	-1.640.099	-790.568	-701.217	-1.239.517	3.806	-1.294.443	-1.251.932	-12.200.935	-1.016.745

Rubricas	REALIZADO 2020	Δ - R\$ 2021-2020	Δ - % 2021-2020	REALIZADO 2019	Δ - R\$ 2021-2019	Δ - % 2021-2019
Receitas	186.574.864	-4.382.279	-2%	174.697.209	7.495.376	4%
Receitas Operacionais	154.550.605	9.780.761	6%	143.093.208	21.288.158	15%
Receitas Sus Produção	68.102.139	2.748.995	4%	71.489.175	-638.041	-1%
Receitas Sus Incentivos Federais	17.741.885	1.466.635	8%	13.060.588	6.147.933	47%
Receitas Convênios	66.041.513	5.197.860	8%	56.208.573	15.030.800	27%
Receitas Particulares	2.665.068	367.271	14%	2.334.873	697.466	30%
Glossas	1.408.804	686.377	49%	1.167.397	927.784	79%
Receitas Nao Operacionais	32.024.260	-14.163.040	-44%	31.604.001	-13.742.782	-43%
Receitas Sus Nao Operacionais	5.591.844	-1.319.360	-24%	12.818.360	-8.545.876	-67%
Demais Receitas Nao Operac	26.432.416	-12.843.680	-49%	18.785.641	-5.196.905	-28%
Receita Líquida	185.166.060	-5.068.656	-3%	173.529.813	6.567.592	4%
Despesas	162.571.267	13.761.390	8%	146.333.910	29.988.747	21%
Custos Variáveis	62.015.550	2.922.180	5%	53.588.798	11.348.932	21%
Custos Diretos	37.768.032	1.796.222	5%	31.325.540	8.238.714	26%
Servicos Terceiros Variáveis	24.247.518	1.125.958	5%	22.263.258	3.110.218	14%
Margem De Contribuicao	123.150.510	-7.990.836	-6%	119.941.014	-4.781.340	-4%
% Margem De Contribuicao	67%	-3%	-4%	69%	-5%	-7%
Despesas Fixas	100.555.716	10.839.210	11%	92.745.112	18.649.815	20%
Despesas Com Pessoal	56.938.876	9.459.322	17%	51.164.017	15.234.181	30%
Despesas Administrativas	766.760	106.933	14%	676.223	197.471	29%
Despesas Com Manutencoes	1.528.663	467.912	31%	1.558.318	438.257	28%
Despesas Com Marketing	87.426	159.690	183%	213.798	33.318	16%
Despesas Plantoes Medicos	29.287.060	467.500	2%	27.229.062	2.525.498	9%
Despesas Com Serv. Publico	3.214.439	98.143	3%	3.306.565	-6.016	0%
Despesas Com Ti	1.069.750	26.054	2%	1.140.551	-44.747	-4%
Despesas Operacionais	6.457.800	-158.364	-2%	5.931.598	367.837	6%
Servicos De Terceiros	1.204.943	312.021	18%	1.524.979	-108.015	-7%
EBITDA	22.594.793	-18.830.046	-83%	27.195.903	-23.431.155	-86%
% Ebitda (Sobre Receita Líquida)	12%	-10%	-83%	16%	-14%	-87%
Receitas Financeiras	439.678	191.904	44%	2.578.153	-1.946.571	-76%
Despesas Financeiras	9.753.072	557.175	6%	11.213.256	-903.009	-8%
Despesas Com Taxas E Tribu	33.402	-812	-2%	33.905	-1.315	-4%
Perdas	3.358.784	-1.969.253	-59%	519.587	869.943	167%
Depreciacao E Amortizacao	4.817.101	47.796	1%	4.804.572	60.325	1%
RESULTADO (EBIT)	5.072.112	-17.273.048	-341%	13.202.735	-25.403.670	-192%

ETAPA 4: Planejamento da Operação.

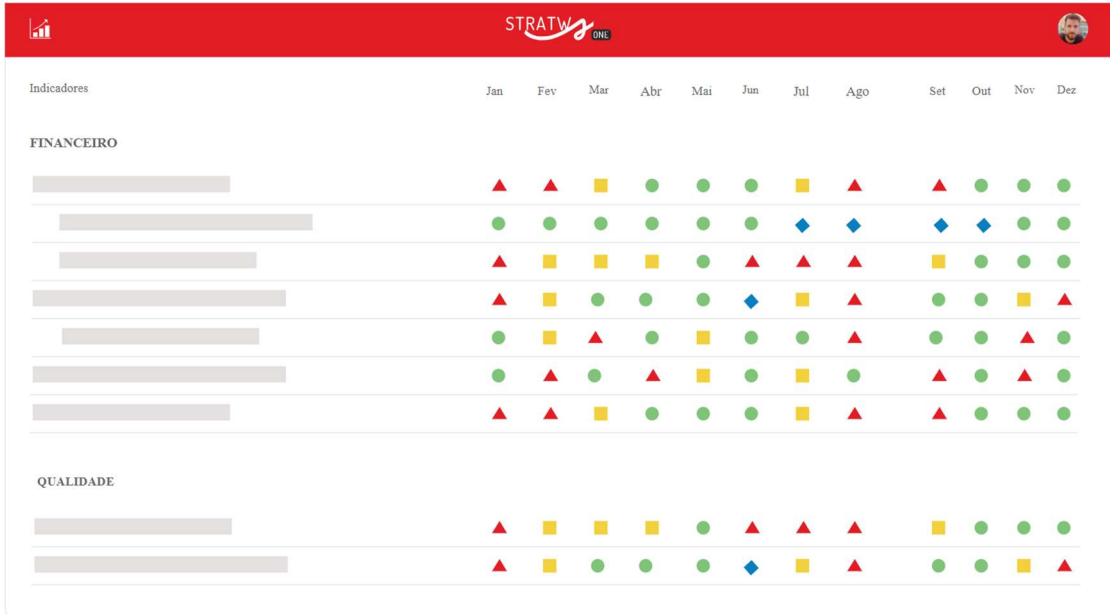
	Ao final desta etapa definimos: Diretrizes Orçamentárias, as iniciativas alinhadas com os orçamentos, contratos de resultados e o Plano Estratégico.
	Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica, Gerências e Assessores.
	Não há limitação.
	Cada participante apresentou os estudos de impactos e viabilidade das iniciativas em conformidade com a diretriz orçamentária.
	Roda de negociação entre os Gerentes, Diretorias e Presidência para adequação e nivelamento entre orçamento e iniciativas.

3.5 Monitoramento

O Monitoramento ocorre mensalmente, analisando sempre os resultados do mês anterior. De forma contínua estará presente em todo o ciclo de vida do Planejamento Estratégico. Aqui também é analisado os resultados dos orçamentos e os projetos estratégicos. Detém da participação de Gerentes, Assessores, Coordenadores e Supervisores.

O Plano Estratégico está disponível no sistema *Stratws One* (ferramenta de Gestão da Gestão de Indicadores) e cada Gerência devem monitorar e informar os resultados de suas iniciavas e KPIs e realizar a análise crítica dos resultados. Indicadores que tiverem suas metas não cumpridas por 3 meses obrigatoriamente deverão ter Planos de Ação de correção de rumos e aqueles indicadores que tiverem metas cumpridas por 3 meses também deverão ser revistos para estabelecimento de novos números.

Todos os processos serão acompanhados pelo setor de Assessoria de Planejamento Estratégico (APGE). Neste processo é possível que seja necessária a utilização do Diagrama de Ishikawa para identificar as possíveis causas de falhas no processo sendo criados planos de ação para metas não cumpridas e melhoria de resultados.



Fonte: <https://www.siteware.com.br>

ETAPA 5: Monitoramento

	Esta etapa ocorrerá mensalmente, analisando sempre os resultados do mês anterior. De forma contínua estará presente em todo o ciclo de vida do Planejamento Estratégico. Aqui também será analisado os resultados dos orçamentos e os projetos estratégicos.
	Gerências, Assessores, Coordenadores e Supervisores.
	Não há limitação
	Sistema SigQuali (ONA) e Stratws (FDC)
	O Plano Estratégico está disponível no sistema SigQuali e cada Gerência deve monitorar e informar os resultados de suas iniciativas e KPIs e realizar a análise crítica dos resultados. Todos os processos serão acompanhados pelo setor de Assessoria de Planejamento Estratégico (APGE). Neste processo é possível que seja necessária a utilização do Diagrama de Ishikawa para identificar as possíveis causas de falhas no processo e serão feitos planos de ação para metas não cumpridas.

3.6 Aprendizagem e Adaptação

Esta etapa ocorrerá de forma contínua e estará presente em todo o ciclo de vida do Planejamento Estratégico. O processo de aprendizagem e adaptação ocorrerá com todos os envolvidos à medida que as iniciativas forem acontecendo, gerando a necessidade ou oportunidade de melhoria. Nesta etapa técnica com LEAN, 5W2H(4Q1POC), Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa) serão amplamente utilizados e deverão ter seu registro no sistema gerando série histórica.

Lean

O A3 é uma das ferramentas utilizadas na metodologia Lean – SixSigma. Sua proposta é levantar, contextualizar e solucionar um problema enumerando os ganhos da solução. Esta ferramenta recebe este nome porque todo o planejamento para solução de problema é realizado em uma folha de papel do tamanho A3.

O formato do Relatório viabiliza a comunicação de forma mais eficaz de todas as informações pertinentes com maior impacto, além de proporcionar impulso para a implantação da cultura de solução de problemas na organização.

PROJETO:		Criado Por:	Data:	Verão:
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS Clarificar o problema. Os Problemas devem ser Enumerados aqui.	3. OBJETIVO Descrever os resultados esperados. Quais são os resultados esperados.	5. PROPOSTA DE VALOR Proponha como o valor a ser gerado com a solução. Quais serão os benefícios da solução?	6. PLANO DE AÇÃO Descrição Responsável Início Fim	
			Plano de Ação para Execução do Problema.	
2. SITUAÇÃO ATUAL Descrever a situação. O contextualização do cenário é descrita aqui.		7. MÉTRICAS CHAVES Indicar como o desempenho será medido.		

Método 5W2H - 4Q1POC

A proposta do método 5W2H também conhecido 4Q1POC é conduzir os indivíduos em suas ações deixando transparente para todos os envolvidos os 7 quesitos abaixo. O nome 5W2H do método vem das palavras em Inglês:

- What – O que**
- Who – Quem**
- When – Quando**
- Where – Onde**
- Why – Por que**
- How – Como**
- How Much – Quanto**

Este método é sugerido sempre que houver a necessidade de gerenciar várias ações com os indivíduos envolvidos, sem que percam o foco e controle delas.



Diagrama de Ishikawa - Causa e Efeito

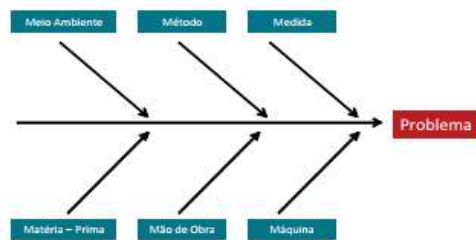
Diagrama de Causa e Efeito foi criado pelo professor Kaoru Ishikawa, em 1960; também conhecido como diagrama de Espinha de Peixe (*Fishbone*) a ferramenta propõe enumerar todas as possíveis causas de um efeito específico.

O primeiro para começar a usar a ferramenta é **Identificar o Problema ou Efeito:**








O segundo é procurar identificar quais poderiam ser os **Maiores Fatores Envolvidos** na causa. Para facilitar esta classificação podemos usar os 4Ps de Marketing, 6Ms e McKinsey 7-S, por exemplo.

Diagrama de Ishikawa com Base no 6Ms.



ETAPA 6: Aprendizagem e Adaptação

	Esta etapa ocorrerá de forma contínua e estará presente em todo o ciclo de vida do Planejamento Estratégico.
	Gerências, Assessores, Coordenadores e Supervisores.
	Não há limitação
	Sistema SigQuali (ONA) e Stratws (FDC)
	O processo de aprendizagem e adaptação ocorrerá à medida que as iniciativas forem acontecendo, gerando a necessidade ou oportunidade de melhoria. Nesta etapa técnica com LEAN, 5W2H(4Q1POC), Project Canvas e 5W2H serão amplamente utilizados e deverão ter seu registro no sistema gerando serie histórica.

4. DISCUSSÃO COM REVISÃO DE LITERATURA

A fim de prever possíveis ameaças visando novas oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento direcionando as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio. Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.” Existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. (OLIVEIRA, 2007).

De forma geral, a elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e ainda a capacidade de enfrentar as ameaças. (OLIVEIRA, 2007).

As identidades refletem como indivíduos e grupo definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte. Definidas suas missões, visões futuras e valores empresariais. (NOGUEIRA, 2000).

Com um Planejamento bem estruturado onde as diretrizes são claras e objetivas, indicadores com metas que visem melhoria e atingimento de objetivos, com disseminação para toda a empresa e com construção de um significado de suas ações com base na intermediação

constante da alta direção, a probabilidade de que a organização mantenha sua perenidade ao longo dos anos é muito grande.

O papel da alta direção e indiscutivelmente trazer segurança de rumos e convergência de objetivos a toda administração.

Rever rumos e rever ferramentas que ofereçam sustentação ao Planejamento em caso de mudanças de cenários sem governabilidade interna deve ser uma constante.

5. CONCLUSÃO

Através da implementação de um Planejamento Estratégico sólido, investimentos e novas parcerias institucionais com o SUS e Saúde Suplementar serão feitas de forma a levar o Hospital a ser reconhecido cada vez mais como um Centro de Alta Complexidade do Centro Oeste Mineiro, haverá destaque na ampliação do número de atendimentos aos planos de saúde de forma a garantir o equilíbrio desejado entre estes dois públicos geradores de demanda.

Estabelecido meta de buscar incrementar o número de paciente-dia em 22% (24.059) em relação á 2020 sendo 9% ao SUS e 38% Saúde Suplementar. Garantindo a liderança do complexo no mercado em termos da oferta de produtos e serviços de alta complexidade dinamizando a cooperação com o corpo clínico e incrementando-o como canal de vendas.

Atualmente o Hospital possui uma Identidade clara, com perspectivas de longo prazo e negócios definidos. Nenhuma empresa se sustenta se não tiver os cinco pilares abaixo bem definidos:

Utilizou-se como metodologia central o gerenciamento de resultados a partir do Projeto Empresarial, e concomitantemente, metodologias auxiliares são foram implementadas, buscando melhoria nos campos de Finanças, Marketing, Processos, Pessoas, Projetos e Operações, entre outros temas, de forma a garantir o alcance dos resultados desejados de maneira integrada e global. Avaliando o conjunto de processos como definições de metas até às tomadas de decisões, mobilizações e efetivas ações para alcançar o que se propõe na organização. Para a revisão da literatura foi realizada uma pesquisa teórica, de caráter qualitativo, a fim de verificar, a partir de autores clássicos e contemporâneos, etapas, ferramentas de elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

Um grande foco ainda é a melhoria da comunicação de forma assertiva, ágil e transparente com os diversos públicos consolidando sua marca e aumentando a penetração nos municípios do Centro Oeste Mineiro tanto a nível SUS como Saúde Suplementar.

Respeitando sempre seu equilíbrio econômico-financeiro, ampliando o uso da tecnologia na relação médico-paciente, na melhoria dos processos internos e na oferta de produtos e serviços modernos. Foco na melhoria da eficiência médica no que tange aos preceitos das ferramentas assistenciais mais modernas, o controle dos gastos diretos à assistência sem perder a competitividade nas compras.

A experiência do paciente e a gestão do seu percurso são valores centrais para o Hospital, garantindo sua satisfação. Ainda como foco está a oferta de serviços diferenciados na medicina de alta complexidade e que representam vazios assistenciais para atingirmos destaque nacional. Valores como alto desempenho, atendimento ágil, competente, acolhedor e de qualidade estimulando um relacionamento personalizado entre equipe e pacientes.

Ainda para consolidar a excelência do Complexo, a Certificação ONA 3 em 2022 e Acreditação Laboratorial NIAHO em 2023 são metas imprescindíveis e urgentes, porém, sendo seu maior valor processos sólidos e procedimentos eficientes.

Ressalta-se que a sustentabilidade terá seu foco no tratamento correto dos resíduos, parte importante de nossa preocupação com a comunidade e o meio ambiente. No que se refere às pessoas, será utilizada intensivamente a Escola Técnica para capacitar profissionais em busca da melhoria da comunicação interna visando garantir o espírito motivado do time e buscará sempre atrair um corpo clínico de qualidade e diferenciado, disponibilizando estrutura e equipamentos modernos e focando em uma gestão competente e uma parceria sólida médico/hospital e colaboradores-hospital.

Contudo para, o mais breve, o Centro de Pesquisa Clínicas se consolidará buscando alternativos e novos tratamentos para a vida nosso principal bem. Sendo assim, a instituição garante de que o cuidado a vida humana com excelência, responsabilidade social e de forma sustentável, será o diferencial para destaca-la no mercado e atingir seus objetivos estratégicos.

O Planejamento Estratégico desde a sua elaboração à implementação depende exclusivamente de pessoas, seja do mais alto nível hierárquico (Gestão) ao mais operacional (Base), todos sem exceção são de suma importância para sua eficiência e eficácia dentro da organização.

Somos coparticipantes, seja pelo trabalho, experiência ou até mesmo por observações nos processos em geral. Não existem ideias ruins. Tudo é de grande importância quando fazemos parte do processo.

O Hospital tem o orgulho de ter você como peça fundamental para disseminação do novo Planejamento Estratégico, afinal **JUNTOS SOMOS MAIS FORTES!**

6. BIBLIOGRAFIA

FDC - Fundação Dom Cabral, Parceiros Para a Excelência. PAEX. Nova Lima. 2020/2021.

LIVRO

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional.** Pinheiro: São Paulo, 2006.

SITES

DARTAGNAN, Cláudio Barros. Planejamento Estratégico. Gestão e Resultados. **Folha Vitória**, Vitória 9 de março de 2020. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/economia/blogs/gestaoerresultados/2020/03/09/reflexoes-sobre-planejamento-estrategico/> Acesso dia 25 de fevereiro de 2021.