

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Isaque Junio de Jesus Costa

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016 A 2020

Belo Horizonte

2024

Isaque Junio de Jesus Costa

**AValiação DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016 A 2020**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Serviços de Saúde.

Área de concentração: Gestão de Serviços de Saúde

Linha de pesquisa: Política, Planejamento e Avaliação em Saúde

Orientador: Prof. Márcio Augusto Gonçalves

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Adriane Vieira

Belo Horizonte

2024

C837a Costa, Isaque Júnio de Jesus Costa.
Avaliação dos Resultados do Planejamento Estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo de 2016 a 2020 [recursos eletrônicos]. / Isaque Júnio de Jesus Costa. - - Belo Horizonte: 2024.
110f.: il. Formato: PDF.
Requisitos do Sistema: Adobe Digital Editions.

Orientador: Márcio Augusto Gonçalves. Coorientadora: Adriane Vieira.
Área de concentração: Gestão de Serviços de Saúde.

Dissertação (mestrado): Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias de Saúde. 3. Comportamento Competitivo. 4. Gestão em Saúde. 5. Planejamento em Saúde. 6. Dissertação Acadêmica. I. Gonçalves, Márcio Augusto. II. Vieira, Adriane. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem. IV. Título.

NLM: WA 525

Bibliotecário responsável: Fabian Rodrigo dos Santos CRB-6/2697.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

ATA DE NÚMERO 107 (CENTO E SETE) DA SESSÃO PÚBLICA DE ARGUIÇÃO E DEFESA DA DISSERTAÇÃO APRESENTADA PELO CANDIDATO ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE.

Aos 13 (treze) dias do mês de março de dois mil e vinte e quatro, às 10:30 (dez horas e trinta minutos), realizou-se, por videoconferência, a sessão pública para apresentação e defesa da dissertação "AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO DE 2016 A 2020", do aluno *Isaque Junio de Jesus Costa*, candidato ao título de "Mestre em Gestão de Serviços de Saúde", linha de pesquisa "Política, Planejamento e Avaliação em Saúde". A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes professores doutores: Márcio Augusto Gonçalves, Adriane Vieira, Luiz Cláudio Louzada e Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, sob a presidência do primeiro. Abrindo a sessão, o presidente, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação do seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, os membros da Comissão se reuniram sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

- APROVADO;
 APROVADO COM AS MODIFICAÇÕES CONTIDAS NA FOLHA EM ANEXO;
 REPROVADO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo orientador. Nada mais havendo a tratar, eu, Davidson Luis Braga Lopes, Secretário do Colegiado de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, lavrei a presente Ata, que depois de lida e aprovada será assinada por mim e pelos membros da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 13 de março de 2024.

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves
Membro Titular - Orientadora (UFMG)

Prof.ª. Dr.ª. Adriane Vieira
Membro Titular - Coorientadora (UFMG)

Prof. Dr. Luiz Cláudio Louzada
Membro Titular (UFES)

Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante
Membro Titular (UFAM)

Davidson Luis Braga Lopes
Secretário do Colegiado de Pós-Graduação



Documento assinado eletronicamente por **Adriane Vieira, Professora do Magistério Superior**, em 11/04/2024, às 18:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Cláudio Louzada, Usuário Externo**, em 12/04/2024, às 10:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcio Augusto Goncalves, Professor do Magistério Superior**, em 12/04/2024, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, Usuário Externo**, em 12/04/2024, às 19:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Davidson Luis Braga Lopes, Secretário(a)**, em 15/04/2024, às 14:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3146064** e o código CRC **F2661D08**.

*A minha esposa, Rafaela.
Aos meus filhos, Benício e Samuel.*

Aos meus pais, Hélio e Cida.

Aos meus irmãos, Cláudio, Leonardo e Felipe.

A vocês minha dedicação e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, por tudo que Ele é.

Agradeço a minha esposa Rafaela, por todo apoio e compreensão nos tempos de estudo e trabalho. Por ter sido meu principal suporte durante todo o curso e elaboração do presente trabalho.

Aos meus companheiros de trabalho, pela troca de experiências. Aos colegas de turma do mestrado, pelo companheirismo.

A todos os professores, orientador e coorientadora, por tudo que aprendi com eles.

Aos meus familiares, amigos e irmãos em Cristo, pela grande amizade.

"Se alguém falar, fale segundo as palavras de Deus; se alguém administrar, administre segundo o poder que Deus dá; para que em tudo Deus seja glorificado por Jesus Cristo, a quem pertence à glória e poder para todo o sempre. Amém."
(I Pedro 4:11)

RESUMO

COSTA, Isaque Junio de Jesus. **Avaliação dos Resultados do Planejamento Estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo de 2016 a 2020**. 2024. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão dos Serviços de Saúde) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte elaborou um planejamento estratégico para ser implementado no período de 2016 a 2020 com a finalidade de assegurar que a estratégia seja transformada em ação e também de criar também um comprometimento de todas as pessoas, nos diferentes níveis da organização. O problema pesquisado neste trabalho tem o interesse em saber quais foram os resultados do planejamento estratégico implantado no período analisado? O objetivo geral foi realizar uma avaliação do planejamento estratégico verificando se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas das quais a organização buscou alcançar. Esse trabalho foi conduzido utilizando a abordagem qualitativa, o método utilizado neste trabalho foi estudo de caso, do tipo exploratório e descritivo. As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental. Os resultados apresentados por meio do cumprimento dos objetivos estratégicos uma média de 61,8% e uma mediana de 64,7% de cumprimento do Planejamento Estratégico. Tendo em vista que os valores, missão e visão foram explicitados pela pesquisa como percebidos e alcançados, conclui-se que os resultados demonstrados apontam que a instituição conseguiu alcançar os resultados propostos no ciclo de planejamento estratégico analisado. O produto técnico apresentado é um relatório técnico no qual o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte possa utilizar para avaliar o desempenho de sua gestão estratégica.

Palavras-chave: planejamento estratégico; estratégia; vantagem competitiva; gestão em saúde; planejamento estratégico em saúde.

ABSTRACT

COSTA, Isaque Junio de Jesus. **Evaluation of the Strategic Planning Results of the Santa Casa de Belo Horizonte Group in the 2016 to 2020 cycle.** 2024. 110 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Health Services Management) – Nursing School, Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

The Santa Casa de Belo Horizonte Group prepared a strategic plan to be implemented from 2016 to 2020 with the aim of ensuring that the strategy is transformed into action and also creating commitment from all people, at different levels of the organization. The problem researched in this work is of interest in knowing what were the results of the strategic planning implemented in the analyzed period? The general objective was to carry out an evaluation of the strategic planning, verifying whether the strategy, as implemented, is achieving the objectives, challenges and goals that the organization sought to achieve. This work was conducted using a qualitative approach, the method used in this work was a case study, exploratory and descriptive. The data collection techniques used in this work were semi-structured interviews and documentary research. The results presented through the fulfillment of strategic objectives an average of 61.8% and a median of 64.7% of fulfillment of Strategic Planning. Considering that the values, mission and vision were explained by the research as perceived and achieved, it is concluded that the results demonstrated indicate that the institution managed to achieve the results proposed in the strategic planning cycle analyzed. The technical product presented is a technical report that the Santa Casa de Belo Horizonte Group can use to evaluate the performance of its strategic management.

Keywords: strategic planning; strategy; competitive advantage; health management; strategic health planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	<i>Balanced Scorecard</i>	24
Figura 2	–	Organograma do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte	43
Figura 3	–	Mapa estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo 2016-2020	45
Figura 4	–	Emendas parlamentares recebidas pelo Grupo Santa Casa de Belo Horizonte	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	20
Quadro 2	–	Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional.....	21
Quadro 3	–	Síntese de fases ou etapas do planejamento estratégico	21
Quadro 4	–	Descritores da pesquisa.....	26
Quadro 5	–	Artigos sobre planejamento estratégico em inglês.....	28
Quadro 6	–	Artigos sobre planejamento estratégico em português	33
Quadro 7	–	Dados demográficos e do trabalho dos gestores entrevistados.....	38
Quadro 8	–	Manifestações dos gestores entrevistados sobre a avaliação do planejamento estratégico 2016-2020	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Nível de conhecimento e envolvimento dos entrevistados no planejamento estratégico do ciclo 2016 a 2020.....	48
Tabela 2	–	Percepção dos gestores sobre a identidade organizacional.....	49
Tabela 3	–	Avaliação do mapa estratégico 2016-2020.....	52
Tabela 4	–	Perspectiva aprendizado e inovação	53
Tabela 5	–	Frequência em que os temas são citados em relação a perspectiva aprendizado e inovação	54
Tabela 6	–	Perspectiva processos internos.....	57
Tabela 7	–	Frequência em que os temas são citados em relação à perspectiva processos internos.....	58
Tabela 8	–	Perspectiva clientes e mercado	61
Tabela 9	–	Frequência em que os temas são citados em relação à perspectiva clientes e mercado.....	62
Tabela 10	–	Perspectiva Financeira	66
Tabela 11	–	Frequência em que os temas são citados em relação à perspectiva financeira .	66
Tabela 12	–	Análise do balanço patrimonial e demonstração de resultados	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD	Análise Crítica da Alta Direção
APCG	Assessoria de Planejamento, Controladoria e Gestão
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEAO	Comitê Estratégico de Aprimoramento Organizacional
CEM	Centro de Especialidades Médicas
EPA	<i>Entrustable Professional Activities</i> (Atividades Profissionais Confiáveis)
HSL	Hospital São Lucas
IGAP	Instituto de Geriatria Afonso Pena
IGAP	Instituto Geriátrico Afonso Pena
LGPD	Lei Geral e Proteção de Dados
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
NSP	Núcleo de Segurança do Paciente
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCUD	Termo de Compromisso de Utilização de Dados
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Pergunta norteadora da pesquisa	15
1.2	Objetivo geral	15
1.2.1	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.3	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Diferentes formas de conceber a estratégia	17
2.2	Elaboração, execução, controle e avaliação do planejamento estratégico	21
2.3	O mapa estratégico de acordo com a metodologia <i>BSC</i>	23
2.4	Planejamento estratégico na saúde	26
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1	Abordagem da pesquisa	36
3.2	Método da pesquisa	36
3.3	Participantes da Pesquisa	37
3.4	Técnica para coleta de dados	39
3.5	Técnica de análise dos dados	40
3.6	Cuidados éticos	40
4	APRESENTAÇÃO DO CASO	41
4.1	O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte	41
4.2	Diretrizes, objetivos estratégicos e desdobramentos do planejamento estratégico	44
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
5.1	Nível de conhecimento e envolvimento no planejamento estratégico	47
5.2	Percepção da identidade organizacional	48
5.3	Cumprimento dos objetivos estratégicos	51
5.3.1	<i>Perspectiva Aprendizado e Inovação</i>	53
5.3.2	<i>Perspectiva processos internos</i>	57
5.3.3	<i>Perspectiva clientes e mercado</i>	61
5.3.4	<i>Perspectiva financeira</i>	65
5.4	Observações complementares	70
6	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	78
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	79
	APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO resultante do tcm	81
	ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	97
	ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS	102
	ANEXO C – TERMO DE ANUÊNCIA E AUTORIZAÇÃO PARA USO DE DADOS	104
	ANEXO D – PARECER DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO EM SAÚDE DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UFMG	105

APRESENTAÇÃO

O meu nome é Isaque Junio de Jesus Costa, sou graduado em Administração (2014) e Pós-Graduado em MBA em Administração Estratégica (2016), atuo como professor nos cursos de pós-graduação de duas grandes instituições de ensino de Belo Horizonte e atualmente ocupo o cargo de gerente de Planejamento, Projetos e Orçamento do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

A minha caminhada na área da saúde começou em julho de 2009 quando assumi o cargo de Faturista no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. Em 2011 fui convidado a trabalhar na Assessoria de Planejamento e Qualidade onde pude participar da elaboração e execução do Planejamento Estratégico da Instituição nos anos de 2012, 2013 e 2014, neste mesmo período me tornei auditor interno no processo de certificação ISO 9001:2008 e atuei como analista referência para projetos de aprimoramento da gestão de serviços de saúde.

No final do ano de 2014 aceitei o desafio de trabalhar nos serviços próprios de uma grande empresa de saúde suplementar de Belo Horizonte, onde liderei um projeto de estruturação e automatização de dados de sua rede própria de serviços e participei efetivamente na elaboração e implementação do programa de metas bonificadas, desdobradas do Planejamento Estratégico daquela instituição.

Em 2015 retornei para o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte e logo em seguida comecei a coordenar a equipe de planejamento estratégico da organização, respondendo pela condução de estudos e análises de viabilidade econômico-financeiras; plano de investimentos; organização e elaboração do orçamento empresarial; acompanhamento das rotinas de certificação e recertificação da qualidade; prestando apoio técnico no desenvolvimento e gestão do planejamento estratégico, tático e operacional apoiando ciclos de execução; aplicando metodologias de boas práticas em gerenciamento de projetos e gestão de indicadores; atuando em sintonia com as lideranças, a fim de que os resultados da instituição sejam alcançados.

Trabalhei como gestor do planejamento estratégico da instituição no ciclo de 2016 a 2020, por isso possuo o conhecimento técnico e prático sobre a gestão estratégica neste período. A pesquisa que está sendo desenvolvida irá contribuir não somente para o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, fornecendo um rico material para gestão e conhecimento organizacional, mas também para outras organizações de saúde que podem se espelhar em lições aprendidas e práticas já testadas, com resultados mensurados.

1 INTRODUÇÃO

O papel do gestor em uma organização, inclusive a de saúde, seja um supervisor na linha de frente ou um dirigente máximo deve ser norteado pelos princípios da conciliação entre pessoas, estrutura, processos, tarefas, ambiente externo e interno, informação e tecnologia (Taraboulsi, 2005).

Cancian, Cavalcante e Pinho (2023) contextualizam a gestão em saúde como uma área complexa e multifacetada, que envolve a coordenação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, bem como a formulação e implementação de ações estratégicas voltadas para a promoção, prevenção e atenção à saúde da população. E destacam como sendo fundamental identificar e compreender os obstáculos que afetam o processo de gestão, a fim de propor soluções e melhorias que possam contribuir para a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Segundo Porter e Teisberg (2007), no setor da saúde, a combinação de altos custos, qualidade insatisfatória e acesso limitado à assistência tem criado ansiedade e frustração em todos os seus participantes, sendo necessária a criação de estratégias que agreguem valor. Por isso, ter uma gestão estratégica, também no setor saúde, é considerada uma das principais responsabilidades da alta administração. Segundo Herrero (2019) a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso das organizações no futuro.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte realiza planejamento estratégico formalmente desde o ano de 2006. Com ajuda de consultores externos foram elaborados os ciclos de planejamento estratégico nos anos de 2006 a 2008; 2009 a 2013; 2014 a 2015; mas o planejamento estratégico implantado no período de 2016 a 2020 foi realizado totalmente com uma equipe própria da instituição, desde a concepção, execução, controle de todo processo, revisões periódicas e desdobramento nas unidades de negócios e setores da organização. Coelho Júnior e Homero (2018) defendem que a adoção de métodos formais de planejamento estratégico tem se destacado como forma de garantir a sustentabilidade das organizações ao longo dos anos.

Segundo Moreira (2002), em um conceito geral, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma incursão no futuro para identificar uma situação desejável e posteriormente, um diagnóstico da situação atual permite a constatação do desvio existente entre a situação atual e a desejável. Ainda segundo Moreira (2002) a finalidade do

planejamento estratégico, deve assegurar que a estratégia seja transformada em ação, e deve criar também um comprometimento de todas as pessoas, nos diferentes níveis da organização.

Porém, Herrero (2018) expõe que gestores e colaboradores de muitas organizações procuram com entusiasmo promover boas e novas ideias que possam melhorar o desempenho de suas instituições. Entretanto, em pouco tempo, vem a frustração pelo abandono destas ideias, seja porque elas não cumpriram com o que foi prometido ou porque não trouxeram resultados desejados no tempo esperado. Neste sentido, o problema a ser pesquisado neste trabalho tem o interesse em saber: quais foram os resultados do planejamento estratégico implantado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte nos anos de 2016 a 2020?

Para Oliveira (2007) a avaliação do planejamento estratégico corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas das quais a organização buscava alcançar. Seguindo esta corrente estratégica, este trabalho se propõe a avaliar os resultados do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo 2016 a 2020.

1.1 Pergunta norteadora da pesquisa

Quais foram os resultados do planejamento estratégico implantado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte nos anos de 2016 a 2020?

1.2 Objetivo geral

Avaliar os resultados alcançados, comparando-os com os resultados esperados na elaboração do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para o ciclo dos anos de 2016 a 2020.

1.2.1 Objetivos específicos

- Levantar as diretrizes e os objetivos estratégicos propostos na elaboração do planejamento estratégico;
- Analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional;
- Verificar se os resultados propostos foram alcançados;

- Identificar possíveis limitações ocorridas durante a execução do planejamento estratégico.

1.3 Justificativa

Segundo Oliveira (2007), o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pelas empresas. Nesse sentido, a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

A realização deste trabalho além de avaliar o planejamento estratégico de uma das maiores instituições filantrópicas de saúde do Brasil, promove conhecimento relevante para que decisões estratégicas possam ser tomadas com base em melhores práticas já testadas e que fazem a diferença em seu ambiente de atuação.

Dentre as principais contribuições que este trabalho fornece estão: a elaboração de um material estruturado que a instituição poderá utilizar para se avaliar; material acadêmico que servirá de consulta e estudo; o fortalecimento da bibliografia sobre gestão de serviços de saúde e gestão estratégica por meio deste estudo de caso capaz de auxiliar outras instituições a aprenderem com a experiência do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aqui apresentado foi extraído de livros e artigos especializados a fim de embasar o tema aqui explicitado. O conteúdo deste referencial se inicia conceituando as diferentes formas de conceber a estratégia e distinguindo o planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional. Depois com o foco em planejamento estratégico, o referencial trata sobre a elaboração, execução, controle e avaliação do planejamento. Em seguida é apresentado o Mapa Estratégico de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e por fim discorre sobre a aplicação do planejamento estratégico na saúde por base em um levantamento bibliográfico com artigos publicados entre os anos 2018 a 2023.

2.1 Diferentes formas de conceber a estratégia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), declaram que há várias formas de conceber a estratégia e há também certa dificuldade das próprias organizações quando a conceituação do planejamento estratégico, sua real amplitude e abrangência. Os autores conceituam os chamados 5 P's para a estratégia como cinco maneiras diferentes de pensar o conceito de estratégia:

- a) Plano (*Plan*): uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido de um ponto a outro. As organizações criam planos para seu futuro e desenvolvem estratégias pretendidas;
- b) Padrão (*Pattern*): consistência do comportamento ao longo do tempo. A organização segue um determinado padrão de estratégia que fora realizada anteriormente;
- c) Posição (*Position*): localização de determinados produtos em determinados mercados. A partir das posições de mercado existentes ou novas posições relacionadas com os produtos existentes é possível compreender as estratégias que podem ser realizadas;
- d) Perspectiva (*Perspective*): apresenta uma perspectiva da visão de negócio em termos de interação com o cliente, ou as maneiras como bens e serviços serão oferecidas ao mercado. Em geral compreende a maneira fundamental de uma organização operar;

- e) Estratagema ou Truque (*Ploy*): uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente; artifício geralmente usado para ganhar participação de mercado.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais políticas seriam necessárias para o cumprimento das metas estabelecidas. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar onde almeja (Porter, 1991).

Para Herrero (2018) o principal desafio da gestão estratégica é converter a teoria e as hipóteses sobre os negócios em valor para todas as partes interessadas (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e membros da comunidade). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao analisar os benefícios e as precauções quanto à utilização do planejamento estratégico nota-se que para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem associada. Em seguida estão algumas vantagens e limitações ao se estabelecer um planejamento estratégico em uma organização.

Vantagens:

- mapeamento do curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente;
- promove a coordenação das atividades;
- propicia às pessoas uma forma escrita, compreensiva e clara para entender sua organização e distingui-la das outras;
- reduz a ambiguidade e promove a ordem.

Limitações:

- pode tender à ocultação dos perigos potenciais;
- uma determinada estratégia pode não permitir a percepção de outras possibilidades que possam surgir;
- definir a organização com excesso de exatidão pode significar defini-la com excesso de simplicidade, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema;
- a distância entre a teoria e a prática pode causar um efeito de informação falsa ou distorção.

Para Porter (1991), a formalização de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Estes quatro fatores são tratados de duas perspectivas diferentes: a do ambiente interno (analisando os pontos fortes e pontos fracos da instituição) e a do ambiente externo (analisando as oportunidades e ameaças que circundam a instituição). E eles precisam ser considerados antes de uma empresa desenvolver seu planejamento estratégico. No ambiente interno a combinação entre os pontos fortes e pontos fracos da organização com os valores pessoais da organização determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma instituição pode adotar com pleno êxito e no ambiente externo os limites externos são determinados pela organização e por seu meio ambiente mais amplo, considerando as ameaças e oportunidades potenciais e as expectativas da sociedade em relação à organização.

Melo e Bernardes (2020) discorre sobre o termo estratégia emergente, que segundo os autores foi introduzido por Mintzberg, referindo-se, essencialmente, a um padrão de decisões coerentes, não necessariamente planejadas, à despeito da existência do plano ou de uma estratégia deliberada, que a organização adota ao longo do tempo.

Segundo Mintzberg (1987, p. 425 *apud* Melo; Bernardes, 2020) todo processo estratégico possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente, pois, da mesma forma que a formulação puramente deliberada impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. Para tanto, é necessária uma atitude atenta da organização para traduzir e incorporar as mudanças do contexto em respostas estratégicas.

O planejamento estratégico vem sendo apontado como um diferencial para o sucesso das organizações, entretanto, tem se mostrado um exercício desafiador, uma vez que não é facilmente convertido em uma ferramenta de apoio à tomada de decisão; é preciso que seja devidamente estruturado e incorporado à cultura organizacional (Luna *et al.*, 2017; Coelho Júnior; Homero, 2018).

Podem-se distinguir três tipos de planejamento na conceituação dos níveis hierárquicos de uma organização são eles: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. Segundo Oliveira (2007), eles são descritos da seguinte forma:

- **Planejamento estratégico:** é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e

diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

- **Planejamento tático (ou administrativo):** tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa;
- **Planejamento operacional:** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2007, p. 20).

Para Tavares (2005) a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implantação em um único processo, visando assegurar a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos no processo decisório, formando assim um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, táticas e operacionais.

O Quadro 2 apresenta as principais diferenças entre o planejamento tático e o planejamento operacional.

Quadro 2 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2007, p. 20).

2.2 Elaboração, execução, controle e avaliação do planejamento estratégico

Camargo Dias, Sousa e Dias (2018), alertam que não existe consenso entre os autores sobre a ordem das fases e etapas para elaboração, implementação e controle do planejamento estratégico, e demonstram no quadro a seguir, de forma sintetizada, metodologias diferentes de trabalhar o Planejamento Estratégico tanto em empresas privadas quanto em entidades públicas.

Quadro 3 – Síntese de fases ou etapas do planejamento estratégico

Planejamento estratégico – Síntese de Fases ou Etapas						
Fonte	Elaboração				Implementação	Controle
	1º Fase	2º Fase	3º Fase	4º Fase	5º Fase	6º Fase
Pereira (2011)	Definição de Referencias Estratégicos	Identificação de alternativas estratégicas	Definição de Objetivos	Elaboração de uma estratégia	Implementação da estratégia	Controle e Avaliação
Braga e Monteiro (2005)	Diagnóstico (Análise de Ambiente Externo e Interno)	Estabelecimento de Diretrizes Organizacionais Missão, Visão, Objetivos, Valores e Negócio	-	Formulação da Estratégia	Implementação da Estratégia	Controles
Brasil, PDI (2014/2018)	Definição: Missão, Visão e Valores	Diagnóstico organizacional	Objetivo e Mapa estratégicos	Definição de Plano de Ação ou Metas	Execução do Plano	Aferição da Eficácia da Instituição

Fonte: Adaptado de Dias, Souza e Dias (2018).

Dentre as várias escolas de planejamento estratégico citadas na pesquisa o presente trabalho destaca como principal, o método descrito por Oliveira (2007), quando se considera

a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, há duas possibilidades, primeiramente se define, em termos da empresa como um todo “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar à situação desejada”; ou primeiramente se define, em termos da empresa como um todo “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade, que é definir “a onde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”. O autor propõe quatro fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico:

- a) **Fase I – Diagnóstico estratégico:** nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização. A fase de diagnóstico estratégico pode ser dividida em cinco etapas básicas: Identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.
- b) **Fase II – Missão da empresa:** nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Esta fase deve ser decomposta, de forma conceitual e genérica, são apresentada cinco etapas para desenvolver essa fase, são elas: Estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica, estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.
- c) **Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nesta fase, as questões são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de” como chegar à situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados, os prescritivos e os qualitativos. O tratamento destes instrumentos pode ser realizado através de determinadas etapas, a saber: a) o estabelecimento de objetivos, desafios e metas; b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e c) estabelecimento dos projetos e planos de ação.
- a. **Fase IV – Controle e avaliação:** nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. Essa ação de controle, em termos simples, tem a função de assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. No sentido amplo, envolve processos de:

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva;
- adição de informações no processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

2.3 O mapa estratégico de acordo com a metodologia *BSC*

Segundo Herrero (2018) apesar do planejamento estratégico ser fundamental para o sucesso dos negócios, nota-se uma grande dificuldade por parte de todos os níveis hierárquicos das organizações entender, interiorizar e aplicar as orientações estratégicas em seu dia-a-dia de trabalho.

Ainda segundo Herrero (2017) os principais críticos de planejamento estratégico como Tom Peters, Henry Mintezberg e James Brian Quinn, fundamentam suas observações dizendo que o planejamento estratégico tradicional separa pensamento e ação, elevando, ainda mais, a dificuldade de um conceito abstrato como estratégia ser colocado em prática nas organizações.

Levando em consideração a necessidade de criar uma nova estrutura, uma nova linguagem e novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia Kaplan e Norton criaram o Mapa Estratégico, desenvolvendo metodologia chamado de *BSC*, que em tradução livre pode ser chamado de indicadores balanceados, citado por Lobato (2009), o *BSC* permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento.

A organização que realiza o desdobramento nesses níveis irá maximizar o valor do *BSC*, levando cada colaborador, independentemente do nível ou função, ao desdobramento dos objetivos e medidas alinhadas com todos os objetivos da organização (NIVEN *apud* LOBATO, 2009, p.162-163).

Figura 1 – Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 *apud* Herrero 2018, p. 31).

Para Dias, Sousa e Dias (2018), o mapa estratégico usado na metodologia *BSC* é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que foram considerados pela organização, por meio de uma figura que ocupa um único ambiente visual, agrupando os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

Herrero (2017) explica que de acordo com a metodologia do *BSC*, a missão e visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas as principais partes interessadas da organização e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes, sendo elas:

- **financeira:** demonstra se a execução da estratégica está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial, o lucro líquido, o retorno sobre os investimentos, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- **clientes:** avalia se proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação dos clientes, conquista de novos clientes, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- **processos internos:** identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para geração de valor percebido para os clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;

- **aprendizagem e crescimento:** verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

Zimmerman (2015), explica que no *BSC*, o mapa estratégico é a ferramenta que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração, dado que materializa as perspectivas e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteadas pela missão e pelos valores. Para o autor, a maior virtude do *BSC* é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada. Ele também destaca que o mapa estratégico em três aspectos: i) na definição e comunicação, de modo claro e transparente a todos os níveis, do foco e da estratégia de atuação escolhidos, e da forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados; ii) como subsídio para a alocação de esforços; e iii) para evitar a dispersão de ações e de recursos.

Segundo Lobato (2009), os objetivos e indicadores do *BSC* estratégico são impulsionadores para os outros níveis da organização, o próximo nível atende as unidades de negócio, no terceiro nível de desdobramento há especificação de departamentos e equipes de desenvolvimentos e equipes de desenvolvimento do *BSC* baseadas na linha de frente da organização e o último nível demonstra o *BSC* da equipe e o *BSC* de cada indivíduo da organização.

Segundo Lobato (2009) na gestão estratégica competitiva, o alinhamento e controle estratégicos são suportados pelo *BSC*. Lobato 2009, explica que o *BSC* é um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazo que visa ao aprendizado e ao crescimento organizacional e as medidas adotadas nele derivam da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização. Como metodologia de medição de desempenho do negócio, o *BSC* é uma ferramenta para controle e o alinhamento estratégico da organização. Várias razões que levam os estrategistas a implantar o *BSC*:

- obter clareza e consenso sobre a estratégia de negócio;
- proporcionar foco ao negócio;
- desenvolve a liderança da alta direção;
- educar a organização;

- alinhar programas e investimentos;
- tornar a estratégia clara para toda a organização;
- direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- promover o aperfeiçoamento.

2.4 Planejamento estratégico na saúde

Tendo como base o tema e os objetivos geral e específicos da presente dissertação, para pesquisa no Portal Regional da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) foram selecionados como busca os seguintes termos controlados (descritores DeCS/MeSH) conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Descritores da pesquisa

Descritores (DeCS/MeSH)	Conceito	Sinônimos	Categoria
Planejamento Estratégico / Planificación Estratégica / Strategic Planning	Método de planejamento que leva em conta a complexidade da realidade social, com suas variações e situações imprevisíveis. Suas etapas correspondem: I - identificação, seleção e priorização dos problemas; II - descrição do problema; III - explicação do problema; IV - definição da situação objetivo; V - identificação das operações necessárias ao enfrentamento do problema; VI - análise de viabilidade; VII - implementação.	-	N04.452.71 8.500
Objetivos Organizacionais / Objetivos Organizacionales / Organizational Objectives	Propósitos, missões e objetivos de uma organização individual ou de suas unidades formadoras estabelecidos através de processos administrativos. Incluem planos de longo prazo da organização e filosofia administrativa.	Definição de Metas Organizacionais Metas Organizacionais	N04.452.61 5
Hospitais / Hospitales / Hospitals	Instituições com um corpo clínico organizado que presta cuidados médicos aos pacientes.	Centro Hospitalar Centros Hospitalares Hospital Nosocômio Nosocômios	N02.278.42 1 VS3.002.00 1
Administração de Serviços de Saúde / Administración de los Servicios de Salud / Health Services Administration	Organização dos serviços de saúde com vistas à manutenção e melhoria da qualidade da atenção prestada, utilizando instrumentos técnicos e metodológicos como o planejamento e a avaliação das estratégias adotadas.	Gerência de Serviços de Saúde Gestão dos Serviços de Saúde Gestão de Serviços de Saúde Gerência dos Serviços de Saúde	H02.269 N04 SP1.101.15 0

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os componentes da busca a serem utilizados na base de dados foram os seguintes: ("Planejamento Estratégico" OR "Planificación Estratégica" OR "Strategic Planning") AND ("Objetivos Organizacionais" OR "Objetivos Organizacionales" OR "Organizational Objectives") AND (hospitais OR hospitales OR hospitals) AND ("Administração de Serviços de Saúde" OR "Administración de los Servicios de Salud" OR "Health Services Administration") OR ("Gerência de Serviços de Saúde" OR "Gestão dos Serviços de Saúde" OR "Gestão de Serviços de Saúde" OR "Gerência dos Serviços de Saúde") AND (fulltext:("1" OR "1")) AND (year_cluster:[2018 TO 2023]).

Foram encontrados 113 artigos, ao escolher os filtros “Texto completo” e “últimos 5 anos”, a pesquisa resultou em 5 artigos, como demonstra o Quadro 5:

Quadro 5 – Artigos sobre planejamento estratégico em inglês

Artigos sobre Planejamento Estratégico em saúde nos últimos 5 anos de acordo com a pesquisa				
Título Original	Título em Português	Resumo	Autores	Ano
How One Healthcare Organization Is Creating a True System.	Como uma organização de saúde está criando um verdadeiro sistema.	Fundado em 1897 como um hospital com 12 leitos e escola de treinamento em Springfield, Illinois, o Memorial Health System (MHS) hoje atende comunidades em todo o centro de Illinois com cinco hospitais afiliados, serviços de atendimento ambulatorial e programas de saúde comportamental. O sistema inclui Memorial Medical Center em Springfield, Abraham Lincoln Memorial Hospital em Lincoln, Taylorville Memorial Hospital em Taylorville, Passavant Area Hospital em Jacksonville, Decatur Memorial Hospital em Decatur e Memorial Physician Services, Memorial Home Services e rede Memorial Behavioral Health em todo centro de Illinois. A evolução do MHS de um sistema apenas no nome – sem integração total das funções organizacionais – para o seu estado atual como um sistema de saúde otimizado tem sido marcada por desafios, desde as dúvidas iniciais dos funcionários e da comunidade até à convulsão causada pela pandemia da COVID-19. A solidez requer uma liderança visionária e segura para identificar e realizar economias de escala, partilhar as melhores práticas para melhorias operacionais e reduzir variações indesejadas para melhorar a qualidade dos cuidados. Como ilustra a história do MHS, tudo começa, cresce e perdura com o planejamento estratégico.	DAILY, Aimee Fache	2021
Does Strategic Planning Matter?	O planejamento estratégico é importante?	Neste comentário convidado, o autor examina a história, o uso e a eficácia do planejamento estratégico no ensino superior, na medicina acadêmica e em ambientes sem fins lucrativos. O planejamento estratégico é um processo pelo qual uma organização se diferencia de sua concorrência direta ou emergente para cumprir sua missão. Esta forma de planejamento é diferente do planejamento operacional, no qual uma organização identifica as maneiras pelas quais irá melhorar continuamente. Muitas organizações empregam uma combinação de planejamento estratégico e planejamento operacional, mas usam o primeiro termo para descrever o seu processo de planejamento sem uma definição clara ou quadro conceptual. A literatura empírica entre disciplinas não demonstrou que o planejamento estratégico leva a resultados organizacionais positivos. Ao longo da história moderna da medicina	MALLON, William T;	2019

(Continua)

(Continuação)

		acadêmica nos Estados Unidos, o planejamento estratégico pode ter tido um impacto limitado nos resultados organizacionais devido a circunstâncias ambientais favoráveis que catalisaram o crescimento e a inovação, independentemente dos esforços de planejamento. No ambiente atual, os líderes organizacionais e departamentais precisam definir compromissos entre as várias oportunidades que enfrentam; permitir a formulação de estratégias planejadas e emergentes; evitar banalidades e boatos; e focar na excelência operacional. As teorias da antropologia sugerem que os planos estratégicos podem ser mais importantes pelo que expressam do que pelo que produzem. A repetição dos temas e da linguagem da estratégia no discurso formal e informal pode ter um efeito decisivo na cultura da organização. O planejamento estratégico, portanto, é importante por seu efeito sobre os valores organizacionais, os rituais e a capacidade de mover a organização em novas direções.		
Cascading strategy in a large health system: Bridging gaps in hospital alignment through implementation.	Estratégia em cascata num grande sistema de saúde: colmatar lacunas no alinhamento dos hospitais através da implementação	Utilizando qualquer número de quadros estratégicos de sistema aberto, o processo de planejamento segue uma trajetória bastante consistente: formulação, implementação e avaliação. A maioria concorda que as fases de formulação e avaliação são as mais simples, mas a implementação bem-sucedida permanece indefinida. Se for feito de forma ponderada, tirar partido de um quadro complementar adequado para alinhar as iniciativas a nível das instalações com as prioridades do sistema apresenta uma oportunidade viável para os sistemas de saúde interessados em implementar com sucesso uma estratégia empresarial em cascata. Este estudo fornece lições aprendidas com: (a) consulta à literatura que aborda as barreiras à implementação eficaz da estratégia e (b) análise de insights de um estudo de pesquisa-ação participativa projetado para superar impedimentos ao alinhamento das iniciativas em nível hospitalar com as metas e objetivos de toda a empresa. A análise fornece um exame básico dos esforços de alinhamento dos hospitais que destaca as melhores práticas e expõe lacunas tanto no processo como na avaliação. Os resultados sugerem que ferramentas específicas podem funcionar para envolver eficazmente as partes interessadas internas num processo cooperativo capaz de produzir resultados estratégicos preferidos, particularmente através das fases de implementação e avaliação.	WOOD, Suzanne J;	2019

(Continua)

(Continuação)

Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM).	Fatores que afetam a implementação do plano estratégico usando modelagem estrutural interpretativa (ISM).	O planejamento estratégico é a melhor ferramenta para gestores que buscam presença e participação informadas no mercado sem se renderem às mudanças. O planejamento estratégico permite que os gerentes atinjam suas metas e objetivos organizacionais. Os objetivos do hospital, como melhorar a qualidade do serviço e aumentar a satisfação dos pacientes, não podem ser alcançados se as estratégias acordadas não forem implementadas. O objetivo deste artigo é investigar os fatores que afetam a implementação do plano estratégico em um hospital universitário usando modelagem estrutural interpretativa (ISM). Desenho/metodologia/abordagem: Os autores utilizaram um estudo descritivo envolvendo especialistas e gestores seniores; 16 foram selecionados como amostra do estudo usando um método de amostragem proposital. Os dados foram coletados por meio de questionário elaborado e elaborado com base em estudos anteriores. Os dados foram analisados usando ISM. Constatações Cinco fatores principais afetaram a implementação do plano estratégico. Embora todas as cinco variáveis e fatores sejam de nível superior, “conscientização e participação dos gestores seniores no processo de planejamento estratégico” e “criação e manutenção da participação da equipe no processo de planejamento estratégico” tiveram força motriz máxima. “Efeitos da estrutura organizacional no processo de planejamento estratégico” e “Efeitos da cultura organizacional no processo de planejamento estratégico” tiveram poder de dependência máxima. Implicações práticas: A identificação dos fatores que afetam a implementação do plano estratégico é uma base para a melhoria da qualidade dos cuidados de saúde, analisando a relação entre os factores e superando as barreiras. Originalidade/valor: Os autores utilizaram o ISM para analisar a relação entre os fatores que afetam a implementação do plano estratégico.	BAHADORI, Mohammadkarim; TEYMOURZADEH, Ehsan; TAJIK, Hamidreza; RAVANGARD, Ramin; RAADABADI, Mehdi; HOSSEINI, Seyed Mojtaba.	2018
The success of strategic planning in health care organizations of Iran	The success of strategic planning in health care organizations of Iran	Embora o planejamento estratégico promettesse impulsionar o desempenho organizacional, muitos gestores de cuidados de saúde tiveram dificuldade em implementá-lo com sucesso. O objetivo deste artigo é investigar o sucesso do planejamento estratégico nas organizações de saúde do Irã. Desenho/metodologia/abordagem: Este estudo descritivo e transversal foi realizado em 2016 utilizando um questionário válido e confiável preenchido por 99 gestores de cuidados de saúde na província de Teerã, Irã. Constatações O planejamento estratégico foi positivamente relacionado ao desempenho organizacional, incluindo a satisfação dos funcionários e pacientes e a	ESFAHANI, Parvaneh; MOSADEGHRAD, Ali Mohammad, AKBARISARI, Ali	2018

(Continua)

(Conclusão)

		<p>produtividade organizacional. Contudo, o planejamento estratégico teve um sucesso moderado na melhoria do desempenho organizacional das organizações de saúde iranianas (pontuação de 2,84 em 5). O maior e o menor sucesso foram observados nos construtos planejamento e gestão de funcionários do desempenho organizacional. A gestão de processos, a cultura organizacional e os construtos de gestão de clientes tiveram o maior efeito no sucesso dos planos estratégicos nas organizações de saúde. Implicações práticas: O planejamento estratégico é eficaz e fornece uma direção clara e focada para as organizações de saúde. A compreensão dos fatores de sucesso do planejamento estratégico permitiria aos gestores desenvolver métodos mais eficazes para desenvolver, implementar e avaliar planos estratégicos nas organizações de saúde. Originalidade/valor Este artigo destaca a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho organizacional e oferece sugestões sobre como desenvolver e implementar planos estratégicos para alcançar um melhor desempenho organizacional.</p>		
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

No Portal CAPES foram pesquisados artigos que continham os campos “planejamento estratégico” e “saúde” com os filtros ativos “artigos” “anos 2018-2023” “Strategic Planning” “Planejamento Estratégico”. Esta pesquisa retornou com 25 artigos, entre eles de acordo com a leitura do título e o resumo dos artigos, foram escolhidos os trabalhos que apresentaram relação direta com o tema da presente dissertação de mestrado.

Quadro 6 – Artigos sobre planejamento estratégico em português

Artigos no Brasil que tratam sobre Planejamento Estratégico de acordo com a pesquisa				
Título	Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais	Planejamento em saúde: utilização de uma ferramenta inteligente na gestão municipal do SUS	Objetivos estratégicos de Agências Reguladoras em Saúde: um estudo comparativo internacional	Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB
Instituição	Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)	Município de São José, Santa Catarina, Brasil	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), no Brasil; do US Food and Drug Administration (FDA), nos Estados Unidos; e da European Medicines Agency (EMA), da União Europeia	Instituto Federal de Brasília (IFB)
Percursos Metodológico	Foi realizado um estudo de natureza qualitativa de amostra intencional. A primeira fase foi realizada por meio de entrevistas individuais, baseadas em roteiro semiestruturado com três tipos de entrevistados: representantes da cúpula diretiva, gestores de serviços, e profissionais que executam atividades finalísticas e administrativas. Foram realizadas entrevistas com cinco profissionais de cada um dos três grupos. O roteiro abordou a trajetória de implantação do modelo de gestão, com foco na avaliação de desempenho, os padrões de nível de participação	O método utilizado foi o estudo descritivo. A coleta de dados ocorreu em janeiro de 2021. Para análise dos dados, foi realizada estatística descritiva. Os dados foram organizados de acordo com os indicadores de saúde de pactuação nacional alcançados nos anos de 2017-2019, disponibilizado pelo Estado de Santa Catarina. Foram respeitados todos os aspectos éticos. O desenvolvimento e a aplicação da ferramenta inteligente permitiram realizar análises de	Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que utilizou o método de análise de conteúdo e a técnica de condensação de significados para estruturar. Nessa técnica, o conteúdo das descrições dos objetivos estratégicos de cada órgão foi organizado em uma matriz, através do agrupamento de trechos dos conteúdos, como unidades de registro, com significação para o objetivo analítico em questão. Nesse caso, as principais formas de coleta e análise de dados derivam de documentos formais referentes à gestão estratégica das organizações estudadas e observação participante. A principal fonte de informação foram documentos públicos dos órgãos envolvidos, com a apresentação de	O estudo de caso adota uma abordagem qualitativa apoiada em técnicas de pesquisa bibliográfica, para construção de embasamento teórico, aliada à entrevista semiestruturada para posterior aplicação da análise de conteúdo. No total, foram realizadas trinta e três entrevistas, aplicadas no contexto de cada participante, e percorreu um período de duração de cinco meses. A aplicação do roteiro de entrevista permitiu produzir dados primários no sentido de identificar e caracterizar as diferentes etapas e fases do

(Continua)

(Continuação)

	<p>e a diversidade de respostas às demandas dos processos de gestão e avaliação institucionais. A partir da compilação das entrevistas e da técnica de análise de conteúdo; foi desenvolvida uma matriz composta por cinco categorias: gestão participativa, desdobramento das ações de planejamento, percepção sobre consequências da avaliação de desempenho, participação nas decisões institucionais legais e mecanismos mobilizadores para a participação.</p> <p>Na segunda fase, foram utilizados dados documentais do INCA, utilizando processos de planejamento formalizados na rede interna ou no site institucional para ancorar a análise.</p>	<p>tendência, o alcance das metas e indicadores, da pactuação nacional possibilitando aos diretores uma visão sistêmica de planejamento em saúde na esfera municipal</p>	<p>seus objetivos institucionais prioritários, notadamente os documentos formais de planejamento estratégico. Não foram utilizadas entrevistas para coleta de dados primários no âmbito desse estudo.</p>	<p>Planejamento Estratégico do IFB.</p>
Principais Resultados	<p>A partir das falas de representantes da força de trabalho do INCA sobre planejamento e atividades gerenciais, percebe-se que os processos de avaliação e planejamento implantados são alvo de questionamentos desde a formulação até a execução. Os recursos utilizados cotidianamente pelos profissionais para a solução de</p>	<p>O estudo apontou que para avaliação do planejamento através do uso de uma ferramenta tecnológica inteligente foi importante para verificação do alcance das metas, porém são necessários outros recursos complementares.</p> <p>O trabalho mostrou também que os indicadores que apresentaram melhor</p>	<p>Percebe-se que todas as entidades analisadas têm, na organização de sua gestão, a definição de processos de planejamento, com o desenho de objetivos estratégicos em mapas sintéticos e focados em problemas, declarando a estratégia com clareza, concisão e objetividade. Além disso, o grau de homogeneidade de temas, assim como a redação coerente favorecem o alinhamento entre tais agências, possibilitando maior</p>	<p>Como resultado, pode-se identificar que a instituição optou em realizar primeiramente a definição dos referenciais estratégicos, a partir da construção da missão, visão e valores, e posteriormente, análise do diagnóstico organizacional, fundamentada na metodologia do <i>Balanced Scorecard</i>. Constatou-se que</p>

(Continua)

(Conclusão)

	<p>conflitos, não são considerados pela gestão. Com isso, pode surgir uma postura de resistência, explícita ou implícita, coletiva ou individual. Conclui-se que a apropriação de gestores do debate de temas como conflito, motivação, liderança e subjetividade são fundamentais para o avanço e melhoria do processo de planejamento.</p>	<p>cumprimento das metas foram aqueles em que mais ações foram realizadas de forma conjunta e planejada. A criação de uma Sala de Situação para monitoramento dos indicadores durante o período de planejamento, também foi um fator de sucesso.</p>	<p>convergência regulatória internacional. Conclui-se que explicitar a estratégia da maneira correta ajuda a dotar a gestão organizacional de análise sistêmica, foco, direção e intencionalidade, o que certamente influi no atingimento dos resultados esperados.</p>	<p>a ferramenta de planejamento estratégico e sua utilização são pontos que necessitam ser melhor compreendidos pelos gestores e equipe técnica de planejamento. As características predominantes do planejamento estratégico compõem-se de uma ferramenta programática de projeção de metas e ações de médio e longo prazo, de cumprimento legal, visto que integra e operacionaliza o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).</p>
Autores	SILVA, Alessandra Pereira da; AGUIAR, Adriana Cavalcanti de	SOUZA, Sabrina da Silva de; CUNHA, Ana Cláudia da; LAURINDO, Dione Lúcia Prim; SOUZA, Alvaro Godinho de; SIMIONI, Sinara Regina Landt; SILVA, Fabricia Martins da;	BRITO, Rodrigo Lino de; FLEXA, Raquel Gonçalves Coimbra;	CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de; COSTA SOUSA, Jonilto; CAVALCANTE DIAS, Jabson
Ano	2023	2021	2019	2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Abordagem da pesquisa

Esse trabalho foi conduzido utilizando a abordagem qualitativa, que, segundo Gomes (2014) tem se tornado comum no campo da saúde, por averiguar as representações, as crenças, os valores, as argumentações e as percepções que surgem a partir das interações sociais; privilegiando a linguagem e a prática como mediações metafóricas; conduzindo o estudo a partir do ponto de vista dos atores sociais; buscando compreender o nicho onde a pesquisa será realizada e ter uma execução flexível e interativa.

A pesquisa qualitativa teve origem nas às ciências sociais, e é definida como o método que busca aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos de grupos mais ou menos delimitados, oportunizando maior luz sobre o funcionamento das relações interpessoais, na convivência e a forma de sentir dos seres humanos envolvidos nos processos (Gomes, 2014).

3.2 Método da pesquisa

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso, que segundo Yin (2011) possibilita uma avaliação tecnicamente única, baseando em várias fontes de evidências em que há mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Ainda segundo Yin (2011), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. O caso estudado neste trabalho é o resultado do Planejamento Estratégico executado no ciclo 2016 a 2020 e a unidade de análise é o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

Quanto aos fins, essa pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2001), ela possibilita um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. A pesquisa descritiva, segundo os autores, aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento.

3.3 Participantes da pesquisa

A técnica de amostragem utilizada foi a amostra não probabilística e por tipicidade, que segundo Vergara (2005) é constituída por elementos e indivíduos que o pesquisador considera representativos da população alvo e com conhecimento de toda população. Outra técnica utilizada no trabalho foi a seleção dos participantes por saturação, que segundo Fontanella (2018) é uma ferramenta conceitual frequentemente empregada nos relatórios de investigações qualitativas em diferentes áreas no campo da Saúde, entre outras. Ela é usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes. Ou seja, ao notar que as respostas coletadas estão se repetindo não haverá novas entrevistas.

A pesquisa foi realizada no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, entidade filantrópica situada na capital de Minas Gerais. A população alvo compreendeu diretores, superintendentes e gestores que apresentavam informações sobre os fatos e dados institucionais referentes ao período de janeiro de 2016 a dezembro de 2020.

Foi considerado como critério de inclusão o fato do(a) entrevistado(a) ter feito parte da instituição como gestor no período de 2016 a 2020. Foram excluídos os gestores(as) que foram admitidos após 2020 e que estivessem de folga, férias ou licença médica no período da coleta de dados, além daqueles gestores(as) que durante as entrevistas não se sentissem em condições de participar.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte contava com 54 gestores, entre eles estão o provedor, diretores, superintendentes e gerentes, foram envolvidos no estudo 17 participantes. A descrição e o perfil dos gestores entrevistados, com base nos dados demográficos e do trabalho estão expostos no Quadro 7.

Quadro 7 – Dados demográficos e do trabalho dos gestores entrevistados

Gestor	Função Designada	Sexo	Formação	Tempo na instituição (em anos)
G1	Gerente de Faturamento SUS e Convênios	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	10,4
G2	Gerente de Segurança e Gestão Patrimonial.	Masculino	Mestrado	17,1
G3	Gerente da Unidade de Cuidados Clínicos	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	10,9
G4	Gerente de Unidade de Cuidados Materno Infantis	Feminino	Mestrado	13,4
G5	Superintendente Jurídico e Segurança Corporativa	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,6
G6	Diretor de Educação e Relações Institucionais	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,5
G7	Superintendente de Recursos Humanos	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	29,4
G8	Superintendente de Serviços Ambulatoriais	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	18,1
G9	Superintendente Financeiro e de Controladoria	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	27,6
G10	Diretor Financeiro e Gestão Corporativa	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	6,2
G11	Diretor Jurídico, Governança e Planejamento	Masculino	Mestrado	20,0
G12	Gerente de Hotelaria e Facilities.	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,2
G13	Superintendente Operacional e de Serviços Funerários	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	15,4
G14	Gerente de Suprimentos	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	18,4
G15	Superintendente de Suporte à Saúde	Feminino	Doutorado	10,2
G16	Diretor Acadêmico	Feminino	Doutorado	6,3
G17	Gerente de Engenharia Clínica	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Dos 17 entrevistados, 10 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino; todos têm pós-graduação, sendo a maioria com MBA e Especialização e que o tempo médio em que os entrevistados, trabalhavam na instituição era de 15 anos até a data da entrevista.

3.4 Técnica para coleta de dados

A primeira parte da coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental que de acordo com Gil (2010), apresenta algumas vantagens por ser fonte rica e estável de dados e não implica em altos custos. Os documentos pesquisados foram relatórios disponibilizados pela instituição, arquivos, planilhas, documentos e sites específicos da instituição, balanços patrimoniais, demonstrações de resultado dos exercícios analisados, livros, revistas, artigos de imprensa escrita e eletrônicos disponíveis em sites especializados.

Para discorrer sobre a aplicação do planejamento estratégico na saúde foi feito um levantamento bibliográfico com artigos publicados entre os anos 2018 a 2023 nas seguintes bases de dados: Portal Regional da BVS e Portal Periódicos da CAPES. O objetivo de utilizar publicações recentes é buscar tecnologias atuais, praticadas em organizações de saúde no Brasil e no mundo.

No segundo momento foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturada com os gestores citados. Segundo Yin (2001) a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Para a entrevista será utilizado o roteiro contido no Apêndice A. Os encontros foram realizados no escritório dos gestores ou em sala de reunião agendada, estando presentes apenas o entrevistador e um entrevistado por vez. As entrevistas foram gravadas e transcritas para proporcionar melhor esclarecimento do conteúdo das mensagens e passaram por uma pré-análise para se proceder com o agrupamento e a classificação das mensagens.

As entrevistas ocorreram em conformidade com o protocolo de COVID-19 do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte disponível no link: <https://santacasabh.org.br/app/webroot/coronavirus/>.

O pesquisador utilizou também o diário de pesquisa como um instrumento para analisar a implicação dos envolvidos na pesquisa, nele o pesquisador fez registros das atividades cotidianas, mostrando como foram os encontros, as dificuldades, entre outras anotações, no intuito de separar o papel do pesquisador do papel gestor, no momento das entrevistas. Segundo L'Abbate, Mourão e Pezzato (2013), o diário é uma ferramenta na qual movimenta a reflexão da prática, traz o vivido, o não dito e a implicação do pesquisador. Nele estão contidas as anotações dos acontecimentos durante a pesquisa, em seu contexto histórico-social, onde se busca a vivência do cotidiano do trabalho que está sendo analisado, possibilitando uma reflexão das práticas, podendo assim revelar o não dito da pesquisa.

3.5 Técnica de análise dos dados

Os dados coletados por meio de documentos foram organizados de acordo com cada perspectiva do planejamento estratégico e desdobrados de acordo com cada objetivo estratégico, indicadores e metas. Estes dados foram analisados, comparando-se com outras informações de referência como indicadores de desempenho, índice de liquidez, patrimônio líquido, dentre outros; e depois dispostos em figuras, tabelas e quadros a fim de facilitar a visualização e interpretação das informações geradas.

Os dados produzidos por meio da entrevista foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo do tipo categorial, que segundo Franco (2008) é uma técnica cujo objetivo é descrever as características de um texto que auxilia na investigação do problema de pesquisa. Para Bardin (2008), ao utilizar a análise de conteúdo, a pesquisa deve ser organizada seguindo três critérios cronológicos: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

3.6 Cuidados éticos

Por se tratar de uma pesquisa que envolve seres humanos, e a fim de se atenderem os preceitos éticos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012), o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob o CAAE 67920023.0.0000.5149, número do parecer: 6.016.088 (Anexo A).

Os participantes receberam esclarecimentos sobre o estudo, a natureza das questões que foram abordadas, os aspectos éticos e legais sobre sua participação voluntária e a ausência de prejuízos caso se recusassem a participar. Posteriormente, os participantes assinaram duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice B deste trabalho, sendo uma via do pesquisador e a outra do participante.

A instituição Grupo Santa Casa de Belo Horizonte assinou o Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD) instrumento no qual formaliza a autorização do pesquisador para utilizar os dados da organização se comprometendo com a privacidade dos dados sensíveis de acordo com a Lei Geral e Proteção de Dados (LGPD) (Anexo B).

Este percurso visou assegurar a confidencialidade, privacidade, proteção da imagem e a não estigmatização dos sujeitos da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

Neste item apresenta-se o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, como alvo do estudo de caso, a unidade de análise foi o planejamento estratégico do ciclo a partir do ano de 2016 ao ano 2020. Os dados aqui apresentados estão disponíveis em seu site institucional.

4.1 O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte é formado pelo: hospital Santa Casa de Belo Horizonte; ambulatório Centro de Especialidades Médicas (CEM); unidades com atendimento exclusivo aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS); Hospital São Lucas (saúde suplementar e particular); Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte; Funerária Santa Casa de Belo Horizonte; e Instituto Geriátrico Afonso Pena (IGAP). O maior grupo hospitalar de Minas Gerais e referência em saúde, formação profissional e pesquisa no Brasil (Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, 2022).

O Hospital Santa Casa de Belo Horizonte foi a primeira instituição de saúde instalada em Belo Horizonte no final do século XIX. Fundada em 1899, dois anos após a inauguração da capital mineira, funcionou inicialmente em um pavilhão construído na esquina da rua Ceará com a Avenida Francisco Sales, atendendo a população carente da cidade durante décadas. Ele possui 13 andares com 4 grandes alas cada um, abrigando modernas unidades de atendimento com Unidades de Terapia Intensiva (UTIs) e alas de enfermagem de alto padrão. Com 19 salas cirúrgicas para procedimentos de média e alta complexidade, o Hospital Santa Casa de Belo Horizonte reúne o maior número de leitos de UTI, em um único edifício, destinados exclusivamente a pacientes SUS. O atual padrão de atendimento do hospital está entre os melhores do país.

Inaugurado em 1922, o HSL está a quase um século sendo referência na saúde suplementar mineira, atendendo pacientes com plano de saúde e particulares, realizando procedimentos cirúrgicos e clínicos. São 199 leitos disponibilizados ao nosso Pronto Atendimento Adulto e Pediátrico (24 horas), além do Centro Cirúrgico (com 8 salas), Centro de Tratamento Intensivo, Ambulatório de Oncologia e Nefrologia Pediátrico e Adulto.

Fundado em 2007, o CEM da Santa Casa de Belo Horizonte oferece atendimento médico especializado para usuários do SUS. Originalmente construído para abrigar o Cardiominas, o prédio ficou abandonado por anos até que um condomínio formado pelo Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, Governo Federal, Governo Estadual e a Prefeitura de

Belo Horizonte reativou o local. Com equipamentos e instalações modernas, a unidade atende a 31 especialidades médicas e realiza 18 tipos de exames e pequenas cirurgias ambulatoriais. Focado no atendimento multidisciplinar, o CEM da Santa Casa de Belo Horizonte também oferece atendimento assistencial multidisciplinar, com profissionais de Assistência Social, Nutrição, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Psicologia.

A Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte é uma instituição que oferece ao público diversas opções de aprendizado e crescimento profissional na área da Saúde. São dezenas de cursos de Capacitação, Qualificação, Técnico, Pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu, Residência e Especialização Médica e Multiprofissional. Criada em 2001, se destaca por proporcionar ao aluno uma formação profissional completa. Para isso, conta com uma didática inovadora, baseada no processo de avaliação e reflexão sobre a prática em consonância com a teoria.

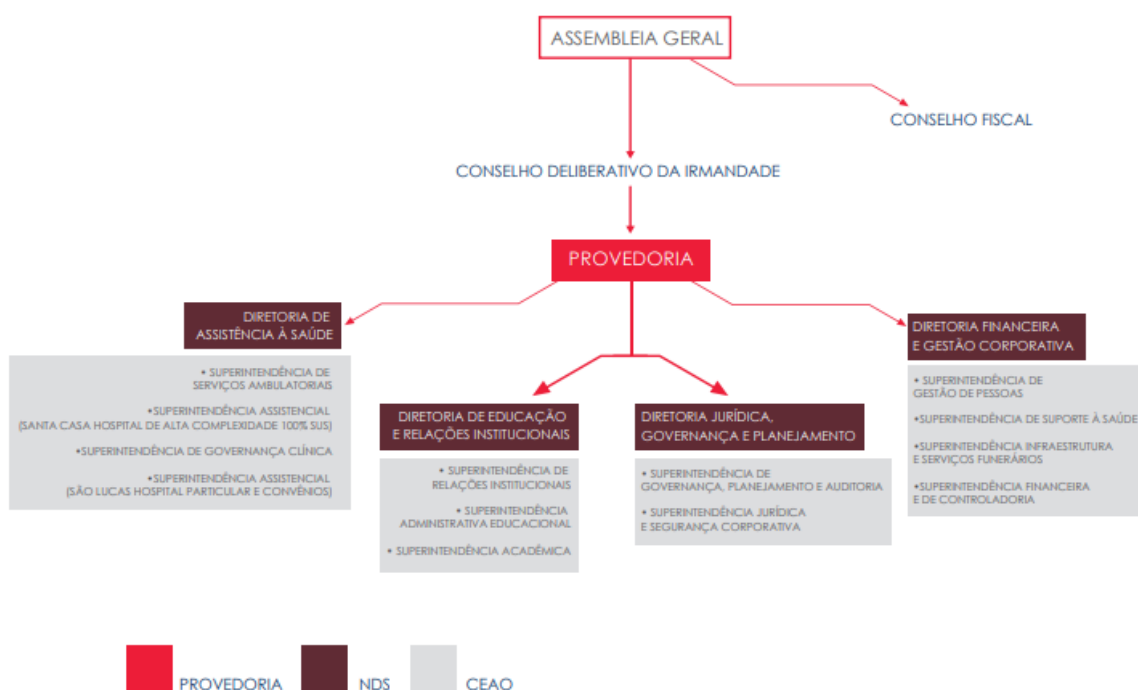
Fundada em 1900, a Funerária Santa Casa de Belo Horizonte está a 120 anos prestando serviços com eficiência, excelência e oferecendo tratamento humanizado em momentos delicados. Além de ser pioneira em Belo Horizonte, também é lembrada e percebida pela infraestrutura diferenciada e certificação de qualidade. Única da capital mineira com certificado ISO 9001.

Fundado em 1912, o IGAP mantém seu caráter filantrópico ao oferecer moradia e assistência humanizada aos idosos. É referência de gestão e assistência geriátrica em Minas Gerais e isso só é possível em função do trabalho realizado pelos funcionários, com o apoio dos voluntários e parceiros. Originalmente denominado como “Asilo Afonso Pena”, foi concebido para abrigar cidadãos carentes de Belo Horizonte em um casarão independente à Santa Casa de Belo Horizonte. Renomeado em 1996 como IGAP, renovou suas atribuições, revitalizou suas instalações. Atualmente, oferece moradia e assistência humanizada a mulheres e homens que são atendidos por uma equipe multidisciplinar completa composta por geriatra, enfermeiro, psicóloga, assistente social, fisioterapeuta, técnicos em enfermagem e cuidadores de idosos.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte é uma associação civil, sem fins lucrativos, cujo modelo de gestão foi planejado para integrar todas as suas unidades de negócio. Como órgão máximo, a Assembleia Geral, que é composta por 75 membros da sociedade, realiza reuniões anuais para discutir as ações propostas e executadas, avaliar e mudar estratégias, medir os resultados do planejamento, apreciar as contas do ano vigente e projetar o futuro. O órgão também se reúne, a cada três anos, para eleger o novo provedor (presidente) da instituição.

O provedor é membro do Conselho Deliberativo da Irmandade, que é eleito pela Assembleia Geral. O Conselho acompanha e fiscaliza a gestão da instituição, realizada pelo Núcleo de Direção Superior (NDS), constituído pela Diretoria Jurídica, Governança e Planejamento; Diretoria Financeira e Gestão Corporativa; Diretoria de Educação e Relações Institucionais e pela Diretoria de Assistência à Saúde, juntamente com o provedor, que o coordena. Outro órgão colegiado da instituição é o Comitê Estratégico de Aprimoramento Organizacional (CEAO), formado pelos superintendentes, que operacionalizam a estratégia e a gestão da instituição, conforme a figura abaixo.

Figura 2 – Organograma do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte



Fonte: Santa Casa de Belo Horizonte (2022, p.75).

Segundo dados do Relatório de Sustentabilidade da instituição, no ano de 2022 o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte realizou 27.407 cirurgias, 41.584 internações, 417.910 consultas e 2.639.583 exames, com 1.283 leitos, sendo 1.153 do Hospital Santa Casa de Belo Horizonte e 130 do HSL, o Grupo fechou o mês de dezembro de 2022 com 5.496 colaboradores com vínculo empregatício CLT e 1.490 médicos (Santa Casa de Belo Horizonte, 2022).

4.2 Diretrizes, objetivos estratégicos e desdobramentos do planejamento estratégico

O primeiro processo formal de Planejamento Estratégico realizado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte começou a ser trabalho em 2005 e foi executado no ciclo que foi do ano 2006 a 2008, contando com o apoio das consultorias externas que implementaram a Metodologia do Orçamento Matricial e a metodologia - Tempo, Evento, Espaço e Pessoas.

O ciclo seguinte do Planejamento Estratégico contemplou os anos de 2009 a 2013, neste contexto se deu início às reuniões de Planejamento Operacional, que foi um desdobramento do Plano Estratégico. A princípio o que seria um planejamento de 6 anos (2009 a 2015), foi atualizado para tratar o ciclo 2014 a 2015 conduzida pelo, até então, setor de Planejamento e Qualidade. Neste contexto se deu início ao Sistema de Gestão da Qualidade.

O Planejamento Estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para o ciclo 2016 a 2020 foi elaborado integralmente pela Gerência de Planejamento, Projetos e Orçamento, equipe interna da instituição, na época chamado de Assessoria de Planejamento, Controladoria e Gestão (APCG). A motivação para a elaboração do novo ciclo de planejamento foi à necessidade de atualizar o planejamento estratégico compreendido entre os anos de 2014 a 2015.

Aprovado em junho de 2016, o planejamento estratégico foi elaborado com base na metodologia do *BSC*, utilizando-se também os conceitos do método PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Avaliar) e com ações estabelecidas que visavam contribuir ainda mais para boa execução do Plano Estratégico.

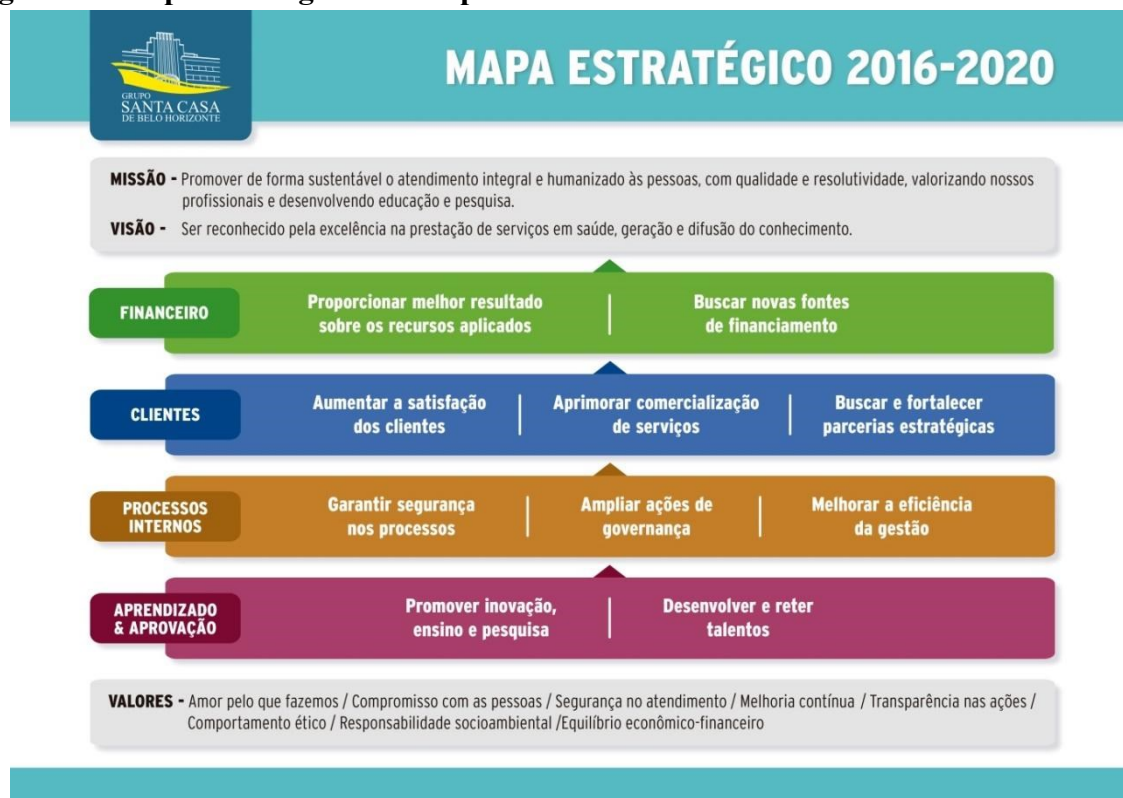
As diretrizes que orientaram a revisão do Mapa Estratégico foram:

- a execução do programa de redução de custos;
- a necessidade de aprimorar os processos de governança corporativa e do corpo clínico;
- a ampliação da educação, ensino e pesquisa;
- as iniciativas para garantir a segurança do paciente e implementar a gestão de riscos;
- aprimorar os processos de segurança da informação;
- buscar novas parcerias;
- buscar novas fontes de financiamento;

- investir em novos negócios;
- todos os serviços e negócios do grupo devem trabalhar em prol da principal atividade da instituição que é o atendimento ao SUS.

Não houve alterações na missão, visão e valores do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte do ciclo 2014/2015 para o ciclo 2016/2020 e os objetivos estratégicos definidos estão descritos no Mapa Estratégico estabelecido, conforme a Figura 2, refletindo que o escreveu Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre conceber o planejamento em formato padrão, ou seja, aquele processo que mantém elementos do ciclo de planejamento estratégico anterior, primando pela consistência de propósitos.

Figura 3 – Mapa estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo 2016 -2020



Fonte: Grupo Santa Casa de Belo Horizonte (2016, p. 7).

Após a aprovação do Mapa Estratégico os próximos passos para desdobramento do Planejamento Estratégico 2016-2020 ficaram definidos da seguinte forma:

- **1º Passo - Elaboração dos indicadores estratégicos:** com base no Mapa Estratégico a APCG elaborar indicadores estratégicos que pudessem mensurar o resultado de cada objetivo estratégico;

- **2º Passo - Desenvolvimento do Plano da gestão (planejamento tático) com as unidades de negócio:** promover encontros com as lideranças de cada Unidade de Negócio, para construção de um Plano da Gestão e revisão ou construção de indicadores táticos, planos de ação e projetos para cumprimento do Plano;
- **3º Passo - Divulgação dos planos da gestão das unidades de negócio:** divulgar os Planos da Gestão entre os gestores e também para as equipes operacionais;
- **4º Passo - Revisão dos indicadores institucionais, de gestão e operacionais e construção da árvore de indicadores das unidades de negócio:** visitar todos os indicadores das Unidades de Negócio e elaborar uma hierarquia de indicadores, a fim de verificar se todos os indicadores estão alinhados com os objetivos estratégicos do Grupo e com o Plano da Gestão de cada unidade.

O acompanhamento do Planejamento Estratégico ficou definido a seguinte forma:

- **Reunião da superintendência:** na reunião da Superintendência - realizada bimestralmente - os gestores das unidades deverão apresentar apenas o resultado dos Indicadores Estratégicos e Projetos Estratégicos;
- **Reuniões de ACAD:** na reunião de Análise Crítica da Alta Direção (ACAD), os responsáveis pelos setores vão apresentar todos os indicadores e planos de ação das áreas por meio do aplicativo Sistema de Gestão da Qualidade.

Para a realização do controle e avaliação do planejamento estratégico ficou decidido o seguinte:

- **Auditoria de dados:** a equipe de Planejamento irá realizar auditorias periódicas nos indicadores, planos de ação e projetos a fim de verificar os atributos necessários para a qualidade da informação (clareza, confiabilidade, relevância etc.)
- **avaliação do resultado global:** semestralmente, todos os indicadores, projetos e planos de ação serão verificados com objetivo de analisar se estão atingindo o resultado esperado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo a seguir propõe responder, por meio dos achados nas entrevistas realizadas e do levantamento documental, a pergunta/problema da presente dissertação. Quais foram os resultados do planejamento estratégico implantado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte nos anos de 2016 a 2020?

O conteúdo extraído das entrevistas foi categorizado para mensurar o alcance do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no período analisado. Franco (2011) explica que a construção de categorias é ponto crucial da análise de conteúdo, na medida em que não existem procedimentos padrão para todos os casos o pesquisador segue seu próprio percurso, fundamentado em seu conhecimento e guiado pela sua competência. A análise categorial realizada foi do tipo temática. Os temas estabelecidos foram: a) Nível de conhecimento e envolvimento no planejamento estratégico; b) Percepção da identidade organizacional; c) Cumprimento dos objetivos estratégicos; e d) Observações complementares.

5.1 Nível de conhecimento e envolvimento no planejamento estratégico

A primeira pergunta do roteiro semiestruturado visou identificar o quanto de conhecimento os entrevistados tinham sobre o assunto Planejamento Estratégico. Dos 17 gestores entrevistados, 12 declararam ter conhecimento e propriedade no assunto e nenhum deles respondeu que não sabia do que se tratava o tema abordado.

Tabela 1 – Nível de conhecimento e envolvimento dos entrevistados no planejamento estratégico do ciclo 2016 a 2020

Nível conhecimento e envolvimento no Planejamento Estratégico				
1. Qual o seu nível de conhecimento em Planejamento Estratégico?	Não sei do que se trata	Conheço, mas não tenho propriedade	Tenho conhecimento e propriedade no assunto	Soma
	0	5	12	17
2. Qual seu nível de envolvimento na implementação do Planejamento Estratégico no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo de 2016 a 2020?	Não participei em nenhum momento	Participei parcialmente, com pouco envolvimento	Participei ativamente e me envolvi nos assuntos relacionados ao meu trabalho	Soma
	1	6	10	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A segunda pergunta foi como os entrevistados participaram da implementação do Planejamento Estratégico no ciclo 2016 a 2020. A maioria afirmou ter participado ativamente e se envolvido nos assuntos relacionados ao seu trabalho. Somente um entrevistado respondeu que não participou em nenhum momento da implementação do Planejamento Estratégico. Considerando, a data de em que o gestor entrou na instituição, seu cargo e que este gestor respondeu todas as perguntas da pesquisa, apresentando sua percepção sobre todos os itens avaliados, é possível identificar que o entrevistado participou sim da implementação do Planejamento Estratégico no período analisado.

5.2 Percepção da identidade organizacional

A percepção da identidade organizacional é um forte indicativo do sucesso ou fracasso do planejamento estabelecido. Alinhado ao objetivo geral deste trabalho as perguntas 3, 4 e 5 buscaram obter respostas sobre a Identidade Organizacional (Visão, Missão e Valores) do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

Tabela 2 – Percepção dos gestores sobre a identidade organizacional
Percepção da Identidade Organizacional

	3. Em sua opinião os “Valores” descritos no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH refletem a realidade da organização?	4. Em sua opinião a “Missão” descrita no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH reflete a realidade da organização?	5. Em sua opinião a “Visão” descrita no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH reflete a realidade da organização?
Sim	16	12	12
Parcialmente	1	5	3
Não	0	0	2
Soma	17	17	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao perguntar para os entrevistados se os valores descritos no mapa estratégico refletiram a realidade da organização, 94,1% dos gestores disseram que sim, destacando o valor ‘Amor pelo que fazemos’, de acordo com as falas extraídas das entrevistas:

Eu destaco aqui principalmente o ‘amor pelo fazemos’, isso fica muito claro, principalmente na pesquisa de clima organizacional que foi feita (G6).

Em todos os valores eu vejo evidências, mas aí eu destaco aqui principalmente o ‘Amor pelo fazemos’ [...] vemos na prática que quando o funcionário sai da instituição pesaroso, porque aqui é um lugar onde ele se sente muito engajado, sente-se envolvido (G7).

Segundo o entrevistado (G12), o ciclo de planejamento estratégico 2016 a 2020 foi o período em que a instituição trabalhou muito os valores, e a partir dos valores desenvolvemos os indicadores de performance. Outro valor que teve destaque foi Responsabilidade Socioambiental’ Ao se referir a este valor, um dos gestores destacou que “a questão ambiental ganhou muita relevância neste período, alcançando alguns prêmios” (G11).

Apenas uma pessoa respondeu que os valores refletem parcialmente a realidade da organização. Este gestor explicou que faltou desenvolver ações e comportamento voltados para a busca do equilíbrio econômico-financeiro, contida nos valores.

Ao avaliar a missão da instituição 12 dos 17 gestores entrevistados concordaram que a missão contida no Mapa Estratégico 2016-2020 refletiu a realizada pela organização e 29,4% responderam que a missão refletiu parcialmente a realidade da organização.

A missão descrita é “Promover de forma sustentável o atendimento integral e humanizado às pessoas, com qualidade e resolutividade, valorizando nossos profissionais e

desenvolvendo educação e pesquisa”. Dos 5 (cinco) gestores que responderam que a missão reflete parcialmente a realidade da organização, 2 (dois) deles relataram que a o item resolutividade, não foi bem desenvolvido no período analisado. Das outras 3 (três) respostas como parcialmente, 2 (dois) relataram que a forma sustentável de realizar a missão foi posta em segundo plano, ou seja, deixada de lado em alguns momentos. Um dos gestores disse: “A gente abre mão da sustentabilidade financeira para melhorar a vida das pessoas” (G9).

A visão do Grupo é “Ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços em saúde, geração e difusão do conhecimento”. Duas pessoas responderam que a visão descrita não reflete a realidade da organização, pois faltou a execução de algumas ações e projetos para que fosse atingida até 2020.

A visão é algo a ser perseguido, ainda buscamos o reconhecimento pela excelência...aqui na Santa Casa temos um DNA de muita exigência com nós mesmos (G9).

Foi nesse período que a Santa Casa de Belo Horizonte foi reconhecida como a melhor empresa de Saúde pela Revista Época Negócios (G10).

[...] isso a gente percebe, inclusive, pode ouvindo os depoimentos das pessoas que são usuários dos nossos serviços ou então como usuários indiretos de outros municípios e outras áreas (G16).

A fim de corroborar com os achados nas entrevistas, na pesquisa documental foi identificado que o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte foi eleito pelo anuário Época Negócios 360º como a melhor empresa de saúde do Brasil em 2019. A instituição também ficou em 10o lugar na classificação geral, sendo a única instituição 100% SUS a figurar entre os primeiros do ranking, ao lado das 363 melhores empresas do país em 27 setores da economia. Para chegar a esse resultado, a equipe da revista Época Negócios, em parceria técnica com a Fundação Dom Cabral, avaliou as participantes em seis dimensões: Desempenho Financeiro, Governança Corporativa, Inovação, Visão de futuro, Pessoas e Sustentabilidade. Este foi o terceiro ano consecutivo que o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte esteve entre as principais empresas brasileiras, de acordo com o guia. Na lista de 2017, a instituição apareceu na posição 277 entre as 300 empresas apontadas. Já em 2018, teve uma considerável melhora no desempenho e passou a ocupar a posição 182 no ranking. Integram o anuário grandes nomes da área da saúde de todas as partes do país, que atendem, em sua maioria, a rede privada.

Outro título que reforça o cumprimento da visão de ser reconhecimento é o prêmio 100 Melhores ONGs do Brasil. Pelo quarto ano consecutivo, a Santa Casa de Belo Horizonte

foi premiada pelo Instituto Doar como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil. O prêmio é o maior reconhecimento do terceiro setor no país e evidencia a transparência e as boas práticas de gestão do maior hospital filantrópico 100% SUS de Minas Gerais.

5.3 Cumprimento dos objetivos estratégicos

Ao fazer uma análise sobre cada perspectiva do Mapa Estratégico 2016/2020 é possível avaliar o cumprimento do planejamento estratégico em cada um dos 10 objetivos estratégicos estabelecidos, conforme a metodologia do *BSC*. Segundo a Herrero (2018), na metodologia do *BSC*, a missão, visão e valores das organizações, são refletidas nos objetivos estratégicos estabelecidos no mapa estratégico das entidades, sendo assim o cumprimento dos objetivos estratégicos revelam o quanto o planejamento estratégico atingiu o resultado esperado. Neste sentido o atingimento dos objetivos estratégicos, servem como balizadores para avaliação dos objetivos específicos deste trabalho, em especial ao objetivo de analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional.

Segundo Bossidy e Charan (2005) ser capaz de concluir o que foi planejado, ter marcos específicos para mensuração, promover um processo de monitoramento intenso e com rápida fluidez de informações facilita não só a evolução da estratégia como também a própria comunicação de resultados que é fator-chave para o alinhamento institucional em torno dos pactos firmados no âmbito de um plano estratégico.

A Tabela 3 demonstra que pela média das respostas o planejamento estratégico analisado no período obteve 61,8% de cumprimento de acordo com os gestores entrevistados, analisando pela mediana este resultado sobe para 64,7%.

Tabela 3 – Avaliação do mapa estratégico 2016-2020
Avaliação qualitativa do planejamento estratégico 2016/2020

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Cumpriu o objetivo	Não cumpriu o objetivo	Sem avaliação
Financeiro	Proporcionar melhor resultado sobre os recursos aplicados	76,5%	11,8%	11,8%
	Buscar novas fontes de financiamento	52,9%	5,9%	41,2%
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes	94,1%	0,0%	5,9%
	Aprimorar a comercialização de serviços	52,9%	5,9%	41,2%
	Buscar e fortalecer parcerias estratégicas	47,1%	5,9%	47,1%
Processos Internos	Garantir segurança nos processos	70,6%	11,8%	17,6%
	Ampliar ações de governança	17,6%	52,9%	29,4%
Aprendizado e Inovação	Melhorar a eficiência da gestão	58,8%	11,8%	29,4%
	Promover inovação, ensino e pesquisa	76,5%	11,8%	11,8%
	Desenvolver e reter talentos	70,6%	17,6%	11,8%
Média		61,8%	13,5%	24,7%
Mediana		64,7%	11,8%	23,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As células coloridas de verde destacam os objetivos estratégicos que foram cumpridos, alcançando um resultado superior a 50%, as células em amarelo aponta o objetivo que não foi plenamente alcançado, pois tiveram um resultado abaixo de 50% e as células na cor vermelha demonstra o objetivo estratégico que não alcançou o resultado esperado de acordo com a percepção dos gestores que entrevistados neste trabalho.

Ao analisar o resultado da avaliação é importante destacar que pela média 13,5% e pela mediana 11,8% dos objetivos estratégicos não foram alcançados segundo os entrevistados, isso é um alerta para a instituição para verificar os motivos do não cumprimento destes objetivos. Outro ponto de atenção é sobre os itens sem avaliação, resultando pela média em 24,7% e pela mediana 23,5% dos objetivos estratégicos sem avaliação dos entrevistados, o que pode levar refletir sobre como foi a comunicação do planejamento estratégico, desde a implantação, passando pelo controle e avaliação.

Em seguida será analisado cada objetivo estratégico, trazendo recortes das falas dos gestores durante a pesquisa e também algumas informações encontradas na pesquisa documental que corroboram com os depoimentos dos entrevistados. Segundo Brito e Flexa (2019), cada objetivo estratégico representa um sinalizador dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro de uma

organização. Com essa concepção, os objetivos, referem-se a posições desejadas a serem conquistadas ao longo de muitos anos e que procuram antecipar-se a mudanças do meio-ambiente e da adaptação da empresa a estas mudanças, estes são definidos pelos gestores estratégicos da organização e determinam onde concentrar os esforços e, por conta disso, deve-se escolher um número limitado de objetivos, cujos resultados satisfatórios assegurem um desempenho adequado e concretizem a visão de futuro.

5.3.1 Perspectiva Aprendizado e Inovação

Na primeira perspectiva do Mapa Estratégico 2016/2020 se encontram os objetivos estratégicos voltados para o público interno da organização, que são: “Promover inovação, ensino e pesquisa” e “Desenvolver e reter talentos”.

Tabela 4 – Perspectiva aprendizado e inovação

Perspectiva: Aprendizado e Inovação				
6. Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Aprendizado e Inovação”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020?	Objetivos Estratégicos	Cumpriu o objetivo	Não cumpriu o objetivo	Sem avaliação
	Promover inovação, ensino e pesquisa	13	2	2
	Desenvolver e reter talentos	12	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao perguntar aos gestores como eles avaliam o cumprimento do objetivo estratégico de “Promover inovação, ensino e pesquisa”, 13 dos 17 entrevistados afirmaram que este objetivo foi cumprido, de acordo com plano estratégico estabelecido, conforme apresentado na Tabela 4.

Alguns gestores também se expressaram conforme os seguintes trechos de fala:

A Santa Casa, ao trabalhar com recursos limitados faz com seus colaboradores, inevitavelmente, busquem inovar, em processos e ideias (G2).

Neste período não tínhamos muita noção sobre que o significava promover inovação (G4).

Vem gente do Brasil inteiro pedir autorização para utilizar os dados da Santa Casa e nós funcionários, não aproveitamos para montar trabalhos e fazer publicações com nossos dados (G8).

No que tange ao objetivo estratégico de “Desenvolver e reter talentos”, 12 dos 17 gestores afirmam que este objetivo estratégico foi implementado. Os comentários a seguir revelam o que os gestores entrevistados pensam a respeito do cumprimento deste objetivo estratégico.

A Santa Casa ao invés de reter talentos, ela é uma formadora de talentos para o mercado (G1).

Eu fui uma pessoa que foi retida como talento, era enfermeira da assistência e fui convidada para ser coordenadora (G3).

Temos um papel importante em ensinar não somente a técnica, mas os valores humanos (G17).

Fazendo uma análise do conteúdo das entrevistas, foi possível perceber que os assuntos mais citados para se comprovar o cumprimento deste objetivo foram: Pesquisa Clínica, Faculdade e Comitê de Inovação, a tabela abaixo mostra quantas vezes estes temas foram repetidos ao longo das entrevistas.

Tabela 5 – Frequência em que os temas são citados em relação a perspectiva aprendizado e inovação

Temas	Frequência das citações
Pesquisa Clínica	9
Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte	7
Comitê de Inovação	6
Pra Graduar e Pós Graduar	4
Turnover	2
Avaliação de Desempenho	1
<i>MBA in company</i>	1
Pesquisa de Clima	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As informações a seguir foram extraídas da pesquisa documental e foram expostas a seguir no intuito de corroborar com os depoimentos dos gestores entrevistados.

De acordo com o Relatório Anual de Gestão da Santa Casa de Belo Horizonte de 2018, buscando a inovação no ensino e na pesquisa, o Núcleo de Pesquisa Clínica (NPC) da Santa Casa de Belo Horizonte foi reestruturado e vinculado à Provedoria da instituição, com o propósito de estimular a geração de conhecimento. O setor é responsável por assessorar pesquisadores profissionais e acadêmicos para o desenvolvimento, condução de pesquisas acadêmicas e ensaios clínicos patrocinados, desenvolvidos no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. Outro objetivo do NPC é centralizar todos os processos envolvidos nas atividades

de pesquisa, prezando sempre pelo bem-estar dos participantes, progresso científico e com foco na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Em 2020 foram muitos os desafios e mudanças enfrentados, principalmente para a Ciência, que imediatamente se apresentou como a grande esperança da humanidade. Inúmeros estudos clínicos se iniciaram por todo o mundo em busca de uma vacina ou de um tratamento contra a COVID-19. A pesquisa clínica entrou em cena com estudos de alta performance, testes de medicamentos, terapias multiprofissionais e, sobretudo, testes de vacinas para erradicar a doença. Por meio do seu Centro de Pesquisa Clínica, a Santa Casa de Belo Horizonte entrou nessa batalha e assumiu o protagonismo de um grande estudo de imunização, tendo incluído mais de 400 participantes.

Lançado em 2017, o projeto da Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte está consolidado. Três cursos estão autorizados pelo Ministério da Educação: bacharelado em Administração de Empresas e os tecnólogos em Gestão Hospitalar e Recursos Humanos. O trabalho continua para a implantação da graduação em Medicina “carro-chefe” do projeto – proposta que, além de garantir importante incremento na receita da instituição, remete às origens da instituição, onde no passado nasceram os cursos de Medicina da UFMG e da Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais.

No primeiro semestre de 2020, teve início a primeira turma de graduação em Gestão Hospitalar. O curso prepara profissionais alinhados com as demandas contemporâneas, oferecendo uma formação ética e crítica, além de desenvolver habilidades de negociação, liderança, capacidade criativa e empreendedorismo. O curso de graduação, assim como o Programa de Residência Médica em Cirurgia Geral da Santa Casa de Belo Horizonte tiveram seus currículos construídos baseado em Atividades Profissionais Confiáveis (do inglês *Entrustable Professional Activities* - EPAs), que a segundo Delbone e Moura (2022), a metodologia organiza em 5 níveis o percurso de aprendizagem do aluno, no Nível 1 - o aprendiz só pode observar a realização da EPA pelo supervisor; no Nível 2 - o aprendiz pode realizar a EPA sob supervisão direta; no - Nível 3 - o aprendiz pode realizar a EPA com supervisão reativa; no - Nível 4 - o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão; e no - Nível 5 - o aprendiz pode supervisionar iniciantes na realização da EPA.

.Para garantir a excelência nos serviços prestados, a instituição busca constantemente promover a inovação no ensino e pesquisa. Uma iniciativa importante em 2019 foi a criação do Comitê de Inovação e Desenvolvimento do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, com participação de representantes da direção e convidados estratégicos. Nos encontros quinzenais, são discutidas temáticas de inovação para fortalecer o crescimento do Grupo

Santa Casa de Belo Horizonte. O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, possui 7 registros de patentes em co-titularidade de participação intelectual, 2 pedidos de patentes com exclusividade para a Santa Casa de Belo Horizonte, no Anuário Época 2019, a instituição ficou 1º lugar na dimensão Inovação.

Em cumprimento ao objetivo estratégico de desenvolver e reter talentos, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte criou o programa Pra Graduar que oferece bolsas de estudos nos cursos de Graduação, Ensino a Distância e Tecnólogo para os colaboradores, visando incentivar o desenvolvimento dos profissionais do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. Em 2011, o programa foi vencedor do “Prêmio Sodexo Vida Profissional”, na categoria “Educação, Treinamento e Desenvolvimento” devido ao Case Projeto Crescer. A iniciativa foi considerada inovadora pela Comissão julgadora. Entre 2010 e 2019, 426 funcionários concluíram seus cursos graças a esse incentivo.

Outro programa criado com o mesmo sentido foi o Pós-graduar surgiu a partir da consciência de que o intelecto humano é o maior patrimônio das instituições e da crença do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte de que seus empregados são capazes de proporcionar mudanças, trazer inovações e gerar resultados. De 2013 a 2019 cerca de 300 pessoas concluíram sua pós-graduação.

A instituição reconhece a importância da educação continuada e, por isso, investe em programas de crescimento profissional para seus funcionários. Em 2018, foi lançado mais um programa avançado de liderança, formando gestores em nível de coordenação, gerência e superintendência, com o objetivo de desenvolver ainda mais as habilidades dos coordenadores e gestores. O curso é realizado no IBMEC/MG. Desde 2018, cerca de 60 funcionários se formaram pela iniciativa do *MBA in company*, que faz parte do Programa Pós-graduar, que já está preparando a sua 7ª turma para 2020. Os trabalhos de conclusão de curso foram transformados em projetos de melhoria e aplicados no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte

Em busca de melhoria contínua e desenvolvimento dos funcionários, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte realiza anualmente a avaliação de desempenho. A ferramenta identifica as potencialidades, as oportunidades e o aproveitamento dos empregados para aferir o desempenho na execução de suas atribuições. Para aqueles que tenham obtido nota inferior a 8 em qualquer competência, é necessário realizar um PDI, que deve ser cadastrado no Sistema de Gestão de Pessoas e concluído, respeitando o prazo estabelecido pela Gerência de Gestão de Pessoas.

É uma estratégia que mostra aos empregados o interesse da instituição em conhecer a forma como eles percebem a empresa para ter subsídios para propor melhorias. Para isso, a

cada 2 anos o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte realiza uma Pesquisa de Clima com a participação de todos os funcionários e da diretoria.

5.3.2 *Perspectiva processos internos*

Na segunda perspectiva do Mapa Estratégico 2016/2020 se encontram os objetivos estratégicos voltados para o público interno da organização, que são: “Garantir segurança nos processos”, “Ampliar ações de governança” e “Melhorar a eficiência da gestão”.

Tendo em vista os objetivos determinados para os processos internos “garantir segurança nos processos”, “ampliar ações de governança” e “melhorar a eficiência da gestão”, deu-se início ao Programa Gestão 2020, criado para orientar as unidades do Grupo no movimento de mobilização para a modernização da gestão. Isto por meio do fortalecimento da governança corporativa e do aprimoramento do relacionamento com o corpo clínico, visando as melhores práticas para a execução do planejamento estratégico 2016-2020.

Tabela 6 – Perspectiva processos internos

Perspectiva: Processos Internos				
	Objetivos Estratégicos	Cumpriu o objetivo	Não cumpriu o objetivo	Sem avaliação
7. Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Processos internos”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.	Garantir segurança nos processos	12	2	2
	Ampliar ações de governança	3	9	5
	Melhorar a eficiência da gestão	10	2	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Entre os 17 gestores entrevistados, 12 deles responderam que o objetivo estratégico de “Garantir a segurança nos processos” foi alcançado, conforme tabela 6. Em relação ao objetivo estratégico de “Melhorar a eficiência da gestão” a maior parte dos gestores, afirmaram que o objetivo estratégico foi cumprido. Já o objetivo estratégico de ampliar ações de governança foi que o teve mais avaliações negativas por parte dos gestores, sendo que 9 gestores entrevistados afirmaram que este objetivo estratégico não foi alcançado. Segundo o entrevistado G6:

Muitas sementes foram plantadas. Sementes importantes neste período, para podermos avançar no sentido da governança e no quesito da contratualização, neste período não alcançamos estes objetivos, mas pavimentamos o caminho (G6).

Ao se tratar desta perspectiva os entrevistados fizeram os seguintes relatos: “Destaco que o desdobramento do Planejamento Estratégico com os workshops, seminários e reuniões de resultado” G8. Outro gestor entrevistado comentou que "foram implantadas novas ferramentas de gestão e foram reforçadas as reuniões de resultado" G10.

De acordo com a análise de conteúdo utilizada, os temas apresentados na tabela foram mais vezes citados pelos participantes ao se tratar da perspectiva de processos internos.

Tabela 7 – Frequência em que os temas são citados em relação à perspectiva processos internos

Temas	Frequência das citações
Implantação da Certificação ISO	11
Núcleo de Segurança do Paciente (NSP)	4
Reuniões de Resultados	4
CEAO	3
Capacitação de Lideranças	3
Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho	1
Criação da superintendência de Gestão de Pessoas	1
Seminários e Workshops de Planejamento Estratégico	1
Implantação da Ferramenta de Custos	1
Fortalecimento da Escritório de Projetos	1
Processos Trabalhistas	1
Compliance	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A pesquisa documental apontou que para garantir a excelência dos serviços prestados e conquistar certificações, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte investiu em treinamentos e na melhoria contínua dos seus processos, serviços e estruturas. Como resultado desse esforço conjunto, o HSL, o CEM e a Funerária da Santa Casa de Belo Horizonte foram recomendados pela certificadora internacional *Det Norske Veritas* para a certificação ISO 9001:2008. A conquista assegura o compromisso da instituição com a qualidade assistencial, a segurança do público externo e interno e o comprometimento dos profissionais envolvidos. A unidade de Ensino e Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte foi certificada pela ISO 9001:2015 em 2017.

Em janeiro de 2016, foi instituído o Comitê de Gerenciamento de Risco Assistencial e Núcleo de Segurança do Paciente da instituição, um desdobramento das ações do NSP, que

tem como compromisso a qualidade e segurança dos processos assistenciais. Neste sentido, para assegurar as premissas de segurança do paciente várias ações foram desenvolvidas e aperfeiçoadas, entre elas: a continuidade da implantação dos protocolos e diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde; a implantação da Política de Gestão de Risco - em maio de 2016; e o '1º Seminário de Boas Práticas em Segurança do Paciente'. O evento foi promovido em setembro com o intuito de valorizar as boas práticas em segurança do paciente - realizadas ou em desenvolvimento pelos setores assistenciais da instituição - e conscientizar os funcionários do seu papel individual no cuidado do paciente.

Apesar de todas as dificuldades, a pandemia trouxe várias oportunidades de crescimento para o NSP, que incluiu o aprimoramento dos fluxos de acompanhamento de eventos adversos, a otimização dos treinamentos para disseminação das diretrizes de segurança e a proposição de ações voltadas para a melhoria dos processos assistenciais. Para disseminar a cultura da segurança do paciente no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, foram realizados encontros on-line e uma série de vídeos com o tema "Segurança do Paciente - Um minuto faz toda a diferença". O Sistema de Notificação de Incidentes foi atualizado para otimizar o fluxo de informação entre as equipes. Alguns setores de apoio como a Engenharia Clínica e a Agência Transfusional foram inseridos e passaram a contribuir com os pareceres técnicos no sistema. Essas iniciativas otimizaram o sistema Notivisa.

O CEAO é um colegiado composto pelos superintendentes do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte que é responsável pela coordenação e acompanhamento do planejamento e da execução orçamentária e financeira da instituição, além de participar efetivamente na análise dos critérios de inovação. O seu objetivo é avaliar/aprovar e acompanhar a execução do orçamento durante o exercício, com foco no resultado; emitir recomendações sobre riscos e estratégias a serem adotadas pela instituição concernentes à normatização orçamentária, plano de investimentos e gestão financeira; bem como aprovar despesa adicional não contemplada na previsão orçamentária, sempre em consonância com o planejamento estratégico das unidades. Tem uma missão estratégica fundamental garantindo que as decisões tomadas sejam feitas por um órgão colegiado e sempre pautadas pelas regras estabelecidas no Programa de Compliance do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

O Programa de Compliance e Integridade do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte foi estabelecido em dezembro de 2018 com o propósito de assegurar a conformidade e a ética de processos com base no estatuto da instituição e em suas estratégias. No mês de janeiro de 2019, foi implementada a coordenação de Compliance e Integridade. Em julho - após a revisão do "Manual de Conduta" - foram consolidadas as novas Regras Institucionais de

Conduta, que uniformizam o comportamento dos profissionais para criar um ambiente de trabalho mais agradável, além de contribuir com a manutenção do bom relacionamento interpessoal e com a motivação de todos para o alcance de melhores resultados. Para monitorar o cumprimento dessas regras, são feitos treinamentos e reuniões com as lideranças e empregados. Além disso, são recebidos relatos por meio do Canal Confidencial de Denúncia. Em 2019, foram realizados 90 encontros com a participação de 1.407 funcionários do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

O Canal Confidencial de Denúncia é uma ferramenta de monitoramento que permite a comunicação de irregularidades referentes ao descumprimento das Regras Institucionais de Conduta, do Guia de Relacionamento do Empregado, das políticas internas e legislações vigentes. Este canal é operado pela empresa externa especializada Ouvidor Digital e pode ser acessado pelo site ouvidordigital.com.br/santacasabh ou pelo telefone 0800 892 5020. A denúncia pode ser realizada de forma anônima ou com identificação e é garantido ao denunciante de boa-fé ou às testemunhas a não retaliação.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte estimula a troca de conhecimentos como forma de promover a melhoria contínua. Por isso, apoia a realização de benchmarking com outras instituições de saúde e empresas para a comparação de processos e práticas. Desde o começo da pandemia, os encontros continuaram sendo realizados de forma remota.

Lançando mão da importante ferramenta que é o Mapa Estratégico na implementação da estratégia organizacional, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte passou a apresentá-lo nos treinamentos de integração em 2017, oportunizando ao novo funcionário, logo no primeiro contato, ter consciência sobre a importância de se alcançar os objetivos traçados para a gestão. É claro para o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte que a obtenção de vantagem competitiva não se dará por acaso. Será o resultado de um conjunto de esforços de todos aqueles que trabalham nas seis unidades, desde o nível operacional ao provedor.

As unidades do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte realizaram, em 2017, seminários voltados para o estabelecimento de estratégias e metas que otimizam os processos internos e, conseqüentemente, aprimoram o atendimento aos públicos de interesse, fortalecendo o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte como um todo. Os temas foram os mais variados, desde assuntos administrativos à gestão estratégica, passando por comunicação interna, setores assistenciais e processos da qualidade. Uma oportunidade de aprendizado e crescimento profissional ímpar para os participantes.

O ‘Consumo Consciente’ é um programa que tem como objetivo conscientizar os seus funcionários sobre a importância de consumir com responsabilidade ambiental, bem como

preservar as instalações internas e, ainda, capacitar sobre o uso adequado de materiais e equipamentos pertencentes à instituição. As áreas para atuação inicial do programa foram definidas por meio de estudos realizados pelos integrantes do projeto, que levantaram valores de materiais, despesas e serviços, tais como: consumo de copos descartáveis, papéis para impressão, água e energia elétrica, utilização de enxoval, bens e equipamentos, e geração e segregação de resíduos. Em 2019, a instituição foi reconhecida pelo esforço e empenho da Gerência de Meio Ambiente e Sustentabilidade na redução dos impactos ambientais e recebeu diversos prêmios, entre eles: o “Desafio Resíduos” e “Desafio à saúde pelo clima”, emitidos pela Rede Global de Hospitais Saudáveis; “Amigo do Meio Ambiente”, concedido pela Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo; a renovação do “Selo Verde Green Kitchen” e o “Prêmio Hugo Werneck de Sustentabilidade & Amor à Natureza”, a maior premiação ambiental do Brasil.

Para atingir objetivos estratégicos da instituição, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte conta com o trabalho do Escritório de Projetos vinculado ao Setor de Planejamento e Projetos Estratégicos. Com base nas boas práticas de gerenciamento de projetos do Guia PMBOK, todas as ações são gerenciadas por meio de uma metodologia estruturada, que auxilia a instituição no alcance de seus desafios.

5.3.3 *Perspectiva clientes e mercado*

Na terceira perspectiva do Mapa Estratégico 2016/2020 se encontram os objetivos estratégicos voltados para os clientes externos da organização, que são: “Aumentar a satisfação dos clientes”, “Aprimorar a comercialização de serviços” e “Buscar e fortalecer parcerias estratégicas”.

Tabela 8 – Perspectiva clientes e mercado

Perspectiva: Clientes e Mercado				
	Objetivos Estratégicos	Cumpriu o objetivo	Não cumpriu o objetivo	Sem avaliação
8. Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Cliente e Mercado”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.	Aumentar a satisfação dos clientes	16	0	1
	Aprimorar a comercialização de serviços	9	1	7
	Buscar e fortalecer parcerias estratégicas	8	1	8

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Aumentar a satisfação dos clientes foi o objetivo estratégico que teve avaliação mais positiva, dentre os demais objetivos. Dos 17 gestores entrevistados, 12 responderam que este objetivo estratégico foi alcançado, conforme tabela 8. O objetivo estratégico de “Aprimorar a comercialização de serviços” também foi bem avaliado pela maioria dos gestores que responderam a pesquisa. Todavia no objetivo de “Buscar e fortalecer parcerias estratégicas” a opção “sem avaliação” foi a mais frequente, comparando com outros dez objetivos estratégicos contidos no Mapa 2016-2020, empatando com o número de pessoas que afirmaram ter cumprido este objetivo, o que pode levar a interpretação de que esta estratégia não foi amplamente compreendida entre a instituição.

A tabela 9 mostra os temas que foram mais citados pelos participantes, quando foram abordados sobre a perspectiva do Mapa Estratégico que trata sobre clientes e mercado.

Tabela 9 – Frequência em que os temas são citados em relação à perspectiva clientes e mercado

Temas	Frequência das citações
Implantação do SAC	12
Ampliação da Comunicação e Marketing	3
Parcerias com outras instituições de ensino	3
Cumprimento do POA	3
Instituições do mesmo perfil da Santa Casa de Belo Horizonte	2
Canal Confidencial do Compliance	2
Criação da Gerência Comercial	1
Aumento do Transplante	1
Parcerias com o poder público	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em 2019, foi implantado o Serviço de Relacionamento com o Cliente (SAC) a nível corporativo no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. Este é um setor estratégico, que visa não só contribuir para aumentar a satisfação dos clientes, mas também fornecer dados sobre a perspectiva dos usuários do serviço e, assim, melhorar a eficiência da gestão. Alinhado às tendências de mercado na área da saúde, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte passou a adotar o Net Promoter Score (NPS) para mensurar a experiência e a lealdade às suas marcas. A avaliação é feita por meio do sistema Tracksale, que encaminha uma pergunta por e-mail e SMS aos clientes que utilizaram os serviços. Em consonância com o mapa estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, a instituição trabalha com foco na satisfação dos clientes, oferecendo serviços de qualidade, com excelência e segurança. Em 2019, a Santa

Casa de Belo Horizonte conquistou 76 no NPS e a Funerária Santa Casa de Belo Horizonte 80, atingindo a zona de excelência.

Em 2020, o Serviço de Relacionamento com o Cliente superou inúmeros desafios no relacionamento com os diversos públicos da instituição (paciente, familiares, visitantes, clientes, sociedade, entre outros) e se consolidou como setor estratégico para a eficiência da gestão. Acompanhando as tendências de mercado na área de saúde, o setor continuou usando a metodologia NPS para mensurar a satisfação e lealdade do cliente às marcas do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. A avaliação é feita pelo sistema Tracksale, que encaminha uma pergunta por SMS e e-mail aos clientes que usaram os serviços.

Segundo Silva e Aguiar (2023), no artigo intitulado “Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais” a ter uma boa comunicação sobre as ações estratégicas em todos os níveis organizacionais é um fator fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico. Em 2019, a Comunicação Institucional do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte desenvolveu inúmeras campanhas internas e externas com o objetivo de divulgar ações e eventos da Santa Casa de Belo Horizonte, do HSL, do CEM, da Funerária, do IGAP e da Santa Casa de Belo Horizonte Ensino e Pesquisa. Destaque para as ações em comemoração aos 120 anos da Santa Casa de Belo Horizonte e as campanhas de conscientização do câncer infantojuvenil e de Doação de Órgãos e Tecidos, além das atividades relativas ao aniversário de 97 anos do HSL, da campanha do Serviço e Plano Funerário, da inauguração da Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte e das ações do Dia dos Pais e de doação de fraldas para o IGAP.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte esteve fortemente em destaque na imprensa em 2019. O trabalho desenvolvido nas unidades de negócio foi amplamente divulgado gerando mais de 1.000 inserções positivas de mídia espontânea em diversos veículos de comunicação como TVs, rádios, jornais, revistas e sites. Nas redes sociais, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte está presente no Facebook, Twitter, Instagram e no YouTube. E, em 2019, foram criados perfis específicos para a Santa Casa de Belo Horizonte Ensino e Pesquisa no Facebook e Instagram.

A Santa Casa de Belo Horizonte foi vencedora regional e nacional do Prêmio Aberje 2020 – uma das maiores premiações em comunicação da América Latina – com o case “Batalha pela Vida”. Concorrendo na categoria Multipúblicos, o projeto mostra o resultado das ações de relacionamento implementadas pelas gerências de Comunicação Institucional e de Marketing e Responsabilidade Social durante a pandemia da COVID-19, que envolveram diversos públicos e tiveram um único objetivo: salvar vidas. A instituição ganhou extrema

notoriedade na mídia em 2020 se tornando, de maneira ainda mais forte, uma referência na área de saúde. Durante o ano, foram 1.012 inserções de mídia espontânea na imprensa. Deste total, 522 diretamente relacionadas à atuação no enfrentamento à COVID-19.

De acordo com a pesquisa documental realizada, em 2019 foi criada a gerência comercial com o objetivo de explorar mais o potencial das unidades comerciais do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. O gestor G cita que: "Começamos a ver as outras unidades como unidades que podem trazer mais benefícios para a instituição e depois focar na grande área fim, que é a assistência à saúde" G5.

Nós temos unidades comerciais que precisam ter um olhar diferenciado e que precisamos melhorar muito...o modelo de planejamento estratégico que foi feito neste período com workshops separados foi muito benéfico para a instituição (G14).

Em 2016, a Santa Casa de Belo Horizonte realizou 233 transplantes e assumiu a liderança entre os 23 hospitais de Minas que ofereceram o serviço pelo SUS. Em relação ao transplante de medula óssea, a instituição também ocupou o 1º lugar (entre os 5 hospitais de MG), realizando 56 procedimentos - 33% do total estadual. Já no transplante de córnea, alcançou o 2º lugar (97 cirurgias). O hospital se destacou também no transplante de rim, estando entre os 3 maiores do Estado (71 procedimentos, deste total 20 infantis). O transplante de fígado - um dos procedimentos médicos mais complexos da cirurgia moderna - passou a ser oferecido em março. Em 9 meses, foram feitas 8 cirurgias.

Em ação inédita, a Santa Casa de Belo Horizonte realizou em novembro 3 transplantes simultâneos - 1 fígado e 2 rins. As cirurgias foram feitas graças a um único doador de múltiplos órgãos, falecido no hospital. Diante da complexidade para realização de procedimentos desta natureza, como a espera por um doador, a retirada do órgão e as necessidades técnicas e estruturais para efetivação da cirurgia, geralmente é realizado apenas 1 transplante diário. O sucesso destes procedimentos comprova a capacidade da Santa Casa na realização de atendimentos complexos

A Santa Casa de Belo Horizonte foi o maior hospital transplantador de Minas Gerais, ocupando o 1º lugar no ranking de transplantes de órgãos, tecidos e células e se destacando pela excelência nos atendimentos em 2019. Foram ofertados transplantes de córnea, medula óssea, rim, fígado, ossos e, desde janeiro de 2019, coração. Ao longo do ano, foram realizados 12 transplantes de coração (2ª posição no ranking. Neste mesmo período, a instituição fez 25 transplantes de fígado. Com destaque para o primeiro transplante hepático em crianças. Foram feitos também 54 transplantes de medula óssea, 63 de rim e 101 de córnea. Em 2019, a Santa

Casa de Belo Horizonte realizou 12 transplantes de osso de acordo com a Gerência de Alta Complexidade. 2020 foi marcante para a Unidade de Transplantes da instituição. Em maio, foi realizado o primeiro transplante cardíaco pediátrico.

A Santa Casa de Belo Horizonte, através de sua participação em grupos técnicos e fóruns, têm contribuído historicamente com o aprimoramento do financiamento e gestão do setor público de saúde, uma das importantes atuações junto à Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades Filantrópicas (CMB) que lançou, em 2018, o Projeto Benchmarking, que possibilita às entidades filantrópicas ligadas à CMB realizarem processos de comparação de seus indicadores, com a média do resultado de todas as unidades. A Santa Casa de Belo Horizonte faz parte desse grande projeto para disseminar e trocar conhecimento com os hospitais participantes.

O Grupo Santa Casa de Belo Horizonte integra o projeto “Valor em Saúde” da Federação das Santas Casas e Hospitais Filantrópicos de Minas Gerais (Federassantas). Utilizando uma perspectiva inovadora baseada no Score de Valor em Saúde (EVS), a iniciativa compara os preços pagos pela remuneração dos serviços de saúde contratados junto aos hospitais filantrópicos e Santas Casas de Minas Gerais e os auxilia a manter o equilíbrio econômico e financeiro das contratações. Vários hospitais filantrópicos estão participando do projeto, que já apresentou resultados da análise das informações de 2018 e 2019.

Programa de parcerias e convênios com outras instituições de ensino que visa proporcionar aos alunos a possibilidade de um aprendizado prático em um dos maiores grupos hospitalares do Brasil. Em 2016, cerca de 970 alunos realizaram seu estágio curricular obrigatório na Santa Casa de Belo Horizonte. Desse total, aproximadamente 70% são estudantes de Medicina.

5.3.4 Perspectiva financeira

Na quarta e última perspectiva do Mapa Estratégico 2016/2020 se encontram os objetivos estratégicos voltados para o desempenho financeiro da organização, que são: “Proporcionar melhor resultado sobre os recursos aplicados” e “Buscar novas fontes de financiamento”.

Tabela 10 – Perspectiva financeira

Perspectiva: Financeira				
	Objetivos Estratégicos	Cumpriu o objetivo	Não cumpriu o objetivo	Sem avaliação
9. Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Financeira”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.	Proporcionar melhor resultado sobre os recursos aplicados	13	2	2
	Buscar novas fontes de financiamento	9	1	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O objetivo estratégico de “Proporcionar melhor resultado sobre os recursos aplicados” obteve o resultado esperado de acordo com 13 dos 17 gestores que participaram da pesquisa. O mesmo resultado pode ser percebido com o objetivo de “Buscar novas fontes de financiamento” que obteve 9 avaliações positivas.

Tabela 11 – Frequência em que os temas são citados em relação à perspectiva financeira

Temas	Frequência das citações
Gestão do Orçamento	4
Captação de Recursos	4
Programa de Redução de Custos	3
CND - Certidão Negativa de Débitos	3
Emendas Parlamentares	3
Novas linhas de financiamento	3
Prosus	2
Endividamento	2
Ciclo Financeiro	1
Rentabilidade	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No dia 5 de agosto de 2014, a Santa Casa de Belo Horizonte aderiu oficialmente ao PROSUS, sendo o primeiro hospital do Brasil a conquistar este feito junto ao Governo Federal, possibilitando a moratória e remissão da dívida tributária. A partir deste marco histórico, a instituição teve uma grande revolução em sua estruturação financeira, sendo uma das primeiras grandes conquistas a emissão da certidão positiva com efeito de negativa de débitos federais, que possibilitou o acesso a linhas de crédito mais atraentes e o recebimento de emendas e projetos governamentais que permitiram a redução do seu passivo. O deferimento da moratória gerou uma economia financeira mensal da ordem de R\$1,6 milhão, referente à atualização dos débitos tributários, que são reconhecidos anualmente no balanço

da instituição gerando uma melhora significativa em seus indicadores econômicos e financeiros.

Diante da representatividade do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte na prestação de serviços de saúde ao povo mineiro e das dificuldades pelas quais vem passando as instituições filantrópicas de saúde do País em função do subfinanciamento do SUS, o Comitê Executivo Operacional do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte propôs um plano de soerguimento econômico de grande envergadura para assegurar a reestruturação financeira da Santa Casa de Belo Horizonte. O ano de 2015 foi decisivo para o sucesso desse projeto e marca mais uma conquista histórica. Com o resultado desse esforço conjunto e das ações empreendidas nos últimos anos para alcançar a equalização tributária, a Santa Casa de Belo Horizonte foi a primeira instituição do País a assinar contrato de financiamento com a Caixa Econômica Federal para ter acesso ao ‘Programa BNDES Saúde’ - criado pelo banco de fomento com o objetivo de fortalecer e ampliar a capacidade de atendimento do SUS. Essa operação de crédito - no valor de R\$ 100 milhões - foi destinada especificamente para pagamento de dívidas com bancos e fornecedores. O hospital abriu, assim, a fila de todas as instituições filantrópicas brasileiras, candidatas a este financiamento, por ter adotado todas as providências necessárias em tempo hábil.

Em 2020, o crescimento da receita operacional foi um elemento importante para o crescimento do Patrimônio Líquido, entretanto, cabe destacar outras ações que contribuíram para esta evolução que vem ocorrendo ano após ano.

Tabela 12 – Análise do balanço patrimonial e demonstração de resultados

Análise do balanço patrimonial e demonstração de resultado						
Balanço Patrimonial	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ativo Circulante	102.500.256	118.036.549	140.971.933	153.240.938	159.664.013	193.119.182
Ativo Não Circulante	492.564.200	519.148.444	525.317.704	533.776.124	548.877.027	556.562.648
Ativo Total	595.064.455	637.184.993	666.343.637	687.017.062	708.541.040	548.877.027
Passivo Circulante	174.333.316	190.806.045	215.605.710	170.877.856	164.279.531	208.729.855
Passivo Não Circulante	534.414.381	557.177.695	505.404.996	495.049.710	487.164.937	442.619.503
Patrimônio Líquido	-113.683.241	-	-54.667.069	21.089.496	57.096.572	98.332.473
Passivo Total	595.064.455	637.184.993	666.343.637	687.017.062	708.541.040	749.681.830
Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	0,59	0,62	0,65	0,90	0,97	0,93
Liquidez Geral	0,84	0,85	0,92	1,03	1,09	1,15
Grau de Endividamento	119,10%	117,39%	108,20%	96,93%	91,94%	118,67%
Resultado	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Receita Operacional Bruta	376.305.524	390.636.675	416.606.654	452.753.667	499.563.046	564.721.194
% de Evolução da Receita Bruta		4%	7%	9%	10%	13%
Superavit/Deficit	-23.267.968	2.884.494	56.131.678	75.756.565	36.007.076	41.235.901

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A parte de orçamento foi para o setor de planejamento e ganhou mais robustez (G9).

Na busca por equilibrar os resultados foram feitas várias ações para redução de custo (G7).

Eram raros os projetos que conseguimos concluir sem ultrapassar o orçamento, prazo ou escopo. Hoje estamos muito melhores neste sentido (G10).

Era uma época que eu me lembro em estar focado em acompanhar o orçamento mais de perto...mês a mês apresentando nas reuniões gerenciais (G12).

No meu entender todo esforço em buscar equilíbrio financeiro é minado pela inflação e por falta de um gatilho de recomposição financeira das instituições filantrópicas (G13).

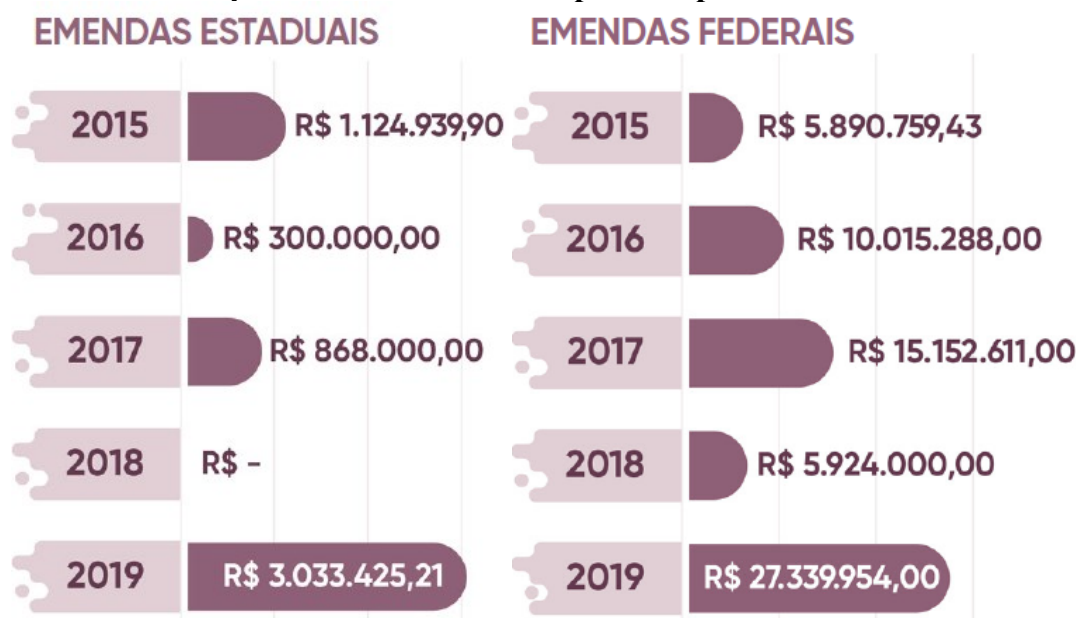
As devolutivas que eram feitas do orçamento para a Alta Direção, na época, traziam o compromisso de ter resultado sobre que era investido, sendo mais intimista tendo os superintendentes mais próximos, essa era a ACAD e é diferente das reuniões de resultados que são feitas hoje (G15).

Aprendemos a conviver com a questão financeira ausência de recursos) e tivemos que determinar as prioridades (G17).

A Santa Casa de Belo Horizonte em 2016 arrecadou R\$ 1.707.309,41, considerando doações providas do telemarketing e doações recebidas na Provedoria. Ao todo foram 127.755 doações recebidas via telemarketing através da conta de luz, cartão de crédito e boleto bancário. 18.325 doadores contribuíram pelo menos uma vez em 2016, sendo 17.625 através da conta da CEMIG, 614 por boleto bancário e 86 por cartão de crédito

A destinação das emendas parlamentares pelos deputados estaduais e federais à Santa Casa de Belo Horizonte contribui para a continuidade e melhoria do atendimento a milhares de usuários do SUS.

Figura 4 – Emendas parlamentares recebidas pelo Grupo Santa Casa de Belo Horizonte



Fonte: Santa Casa de Belo Horizonte (2019, p.89-90).

Em 2018, a Santa Casa de Belo Horizonte concretizou importantes acordos junto às Instituições Bancárias Bradesco S.A. e Banco Cooperativo do Brasil S/A – SICOOB, que permitiram a renegociação de seu endividamento bancário com alongamento de prazos e redução de juros. A instituição reestruturou e renegociou sua dívida com a Copasa, em 2018, para garantir condições mais favoráveis de fornecimento e melhorar o fluxo de caixa. O reflexo deste acordo impactou de forma positiva no balanço financeiro do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

As parcerias com a sociedade civil, empresariado e parlamentares, firmadas no ano, foram fundamentais na continuidade da prestação de serviços de excelência aos usuários do SUS. O esforço mútuo dos funcionários da instituição também foi imprescindível, assim como as diversas emendas parlamentares e doações.

5.4 Observações complementares

A última pergunta do questionário foi feita com a intenção de deixar o gestor à vontade para citar algo, sobre sua percepção da implementação do Planejamento Estratégico no ciclo 2016-2020, que não esteve abordado nas perguntas feitas até então. O quadro mostra as manifestações feitas pelos gestores entrevistados na presente pesquisa de forma não estruturada, dando assim mais liberdade para tratar algum assunto que não foi abordado na parte semiestruturada do questionário.

Quadro 8 – Manifestações dos gestores entrevistados sobre a avaliação do planejamento estratégico 2016-2020

Gestor	10. Há algum item que não foi abordado e que você gostaria de se manifestar?
G1	"O mapa estratégico é adequado e abrangente, possibilitando uma visão mais ampla"
G2	"A instituição avançou; mas faltou trabalhar as receitas não operacionais. Faltou trabalhar a captação de recursos com empresas privadas"
G3	"O fato do Planejamento Estratégico ter sido feito pela equipe interna foi muito bom. O trabalho da equipe foi fundamental"
G4	"Não tem; o questionário foi suficiente para ter uma visão geral do Planejamento Estratégico"
G5	"Houve aprimoramento na transparência das ações da instituição, com mais publicações dos documentos e projetos da instituição; as demais unidades de negócios cresceram e ajudaram a atividade principal que é o atendimento ao SUS"
G6	"Houve dificuldades para mudança de cultura, mas este período de 2016 a 2020 serviu para "plantar as sementes" das ações que viriam a ser concretizadas no futuro"
G7	"A implementação da ISO neste período deu base para a busca da acreditação ONA que está sendo feita atualmente"
G8	"No ciclo 2016-2020 não foi tratada a questão da Diversidade e Inclusão que hoje é tratada na Santa Casa de Belo Horizonte, isso fez falta; faltou trabalhar melhor o relacionamento com as partes interessadas; faltou ampliar a transformação digital, como por exemplo a telessaúde; faltou trabalhar na prevenção e promoção da saúde"
G9	"A implementação do Planejamento 2026-2020 e a prestação de contas dele, atendeu de forma satisfatória"
G10	"O Planejamento Estratégico do Ciclo 2016-2020 foi bem abrangente. Se tirássemos uma fotografia da instituição em 2016 e outra em 2020, nos veríamos uma outra instituição, bem diferente"
G11	"A partir do Mapa Estratégico é possível ter uma abordagem sistêmica da Instituição. Quero ressaltar que esta sistemática de nós estabelecermos Planejamentos Estratégicos quinquenais na Santa Casa, nos dá a possibilidade e até a capacidade de desenvolver nossos projetos vinculados a uma visão de médio prazo no mínimo, no ponto de vista de planejamento, e talvez esta seja a grande medida da instituição, é que hoje, a partir do Mapa Estratégico (2016-2020) os processos da instituição foram observados, no sentido de vincular o que está

(Continua)

(Conclusão)

	determinado no Planejamento Estratégico"
G12	"reforço que foi um ciclo importante para as questões da qualidade e o acompanhamento do orçamento, visando sustentabilidade"
G13	"Talvez o Planejamento Estratégico 2016-2020, na minha opinião, tenha sido o primeiro Planejamento Estratégico real da instituição, houveram outros momentos trabalhos para se fazer o planejamento estratégico, porém foi a primeira vez onde houve um envolvimento maciço, que a gente inclusive pode fazer uma análise crítica sobre ele"
G14	"Não tem, o questionário abordou tudo"
G15	"Faltou desenvolver mais a parte ambiental, com geração de menos resíduos"
G16	"O questionário ficou bem estruturado. O nosso Planejamento Estratégico vigente foi uma continuidade do Planejamento do ciclo 2016-2020, porque existe um trabalho de aprimoramento contínuo das entregas na Santa Casa de Belo Horizonte"
G17	"É possível contemplar tudo que a Santa Casa faz por meio do Mapa Estratégico. A Santa Casa cumpre seu papel na sociedade"

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por meio do quadro 8 é possível perceber que os gestores puderam ter uma visão panorâmica desde a elaboração, execução, controle e avaliação do Planejamento Estratégico no ciclo analisado.

A fim de responder ao objetivo específico de identificar possíveis limitações ocorridas durante a execução do planejamento estratégico, a seguir são apresentadas algumas observações percebidas ao longo deste trabalho.

Com foco em aprimorar a mensuração dos resultados, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte adquiriu o Sistema MV Estratégico, que possui a solução Gestão Estratégica *com BSC*, gestão de *KPI's* e gestão de Projetos, além da solução Gestão da Qualidade que monitora a gestão dos riscos, ocorrências, documentos e planos de ação. Após todos os cadastros e parametrizações necessárias no sistema, teve início, em junho de 2020, os treinamentos do módulo de indicadores para os usuários. A partir de então, os setores passaram a inserir as informações no sistema, que são apresentadas periodicamente nas reuniões gerenciais da instituição. O pesquisador teve dificuldades para encontrar os dados anteriores à implantação do Sistema MV Estratégico. Houveram muitas mudanças de indicadores estratégicos ao longo, então para fazer a análise deste trabalho foi considerado os últimos indicadores definidos e apresentados na prestação de contas do Planejamento Estratégico 2016 - 2020 e retroagido com os indicadores nos anos anteriores.

Vários outros assuntos que poderiam ser destacados neste trabalho, como por exemplo a criação dos sistemas próprios (por meio de micro aplicativos), os prêmios e destaques recebidos, a criação do instituto de oncologia em 2020; porém só foram considerados aqueles temas que foram elucidados nas entrevistas juntos aos gestores.

6 CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico implantado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para os anos de 2016 a 2020 foi elaborado e conduzido pela equipe de planejamento interna da instituição mantendo elementos do ciclo de planejamento estratégico anterior, primando pela consistência de propósitos. Por meio do presente trabalho foi possível avaliar os resultados deste planejamento estratégico, comparando-os com os resultados esperados na elaboração do planejamento estratégico para o ciclo dos anos de 2016 a 2020.

O trabalho atingiu seus objetivos específicos ao levantar as diretrizes e os objetivos estratégicos propostos na elaboração do planejamento estratégico; analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional; verificar se os resultados propostos foram alcançados; e identificar possíveis limitações ocorridas durante a execução do planejamento estratégico.

De acordo com a pesquisa realizada, a fim de mensurar o nível de conhecimento e envolvimento dos gestores da implementação do planejamento estratégico, a maioria dos entrevistados responderam ter conhecimento e propriedade no assunto e ter participado ativamente, se envolvendo nos assuntos relacionados ao trabalho que executam.

A percepção de que os valores descritos no Mapa Estratégico 2016-2020 refletem a realidade da instituição, assim como a concretização da missão institucional descrita como “Promover de forma sustentável o atendimento integral e humanizado às pessoas, com qualidade e resolutividade, valorizando nossos profissionais e desenvolvendo educação e pesquisa” e o alcance da visão do Grupo de “Ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços em saúde, geração e difusão do conhecimento”, foram resultados identificados como alcançados nas respostas dos gestores à pesquisa aplicada.

Entre os 10 (dez) objetivos estratégicos, disposto em 4 perspectivas do Planejamento Estratégico implantado no ciclo 2016 a 2020, foi possível identificar que 8 (oito) objetivos estratégicos foram plenamente alcançados, 1 (um) foi parcialmente cumprido e 1 (um) não foi cumprido no período analisado, resultando em uma média de 61,8% e uma mediana de 64,7% de cumprimento do Planejamento Estratégico. Pela média 13,5% e pela mediana 11,8% dos objetivos estratégicos não foram alcançados segundo os entrevistados, sobre os itens sem avaliação, pelo média 24,7% e pela mediana 23,5% dos objetivos estratégicos não obtiveram avaliação dos entrevistados desta pesquisa, o que pode levar refletir sobre como foi a comunicação do planejamento estratégico, desde a implantação, passando pelo controle e

avaliação e pode servir como um alerta para a instituição para verificar os motivos do não cumprimento destes objetivos.

O ano de 2020 ficará marcado na história do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, que se mobilizou, se reestruturou e fez a diferença no enfrentamento à pandemia da COVID-19 na região metropolitana de Belo Horizonte. Foi um ano de crescimento, desafios, inovações, união e aprendizado, que impactarão positivamente no futuro da instituição e de seus profissionais. Escolhida como referência pela Prefeitura de Belo Horizonte para atendimento a pacientes infectados pelo novo coronavírus, a Santa Casa de Belo Horizonte se dividiu em duas unidades com entradas separadas para luxo de pacientes e equipes assistenciais distintas: Hospital Respiratório (alas B, C e D), para atendimento à COVID-19, e Hospital Geral (ala A), que deu continuidade ao tratamento nas 35 especialidades médicas.

O primeiro passo na luta contra a COVID-19 na instituição foi a criação da Comissão Interna de Enfrentamento do Coronavírus - força-tarefa constituída por membros da equipe estratégica, tática e operacional de todas as unidades do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para manter o seu pleno funcionamento, seguindo todas as normas de segurança exigidas pelos órgãos fiscalizadores de saúde. Entre suas diversas atribuições estão: a análise para aquisição de equipamentos médicos, insumos e investimento em infraestrutura; realização de monitoramento constante de dados de ocupação de leitos; compra de medicamentos e consumo de EPIs; avaliação para contratação imediata de profissionais e acompanhamento dos dados epidemiológicos. Estas ações também apontam a percepção de que o planejamento estratégico estabelecido para o ciclo 2016 a 2020 alcançou os resultados esperados, tendo em vista que os objetivos estratégicos voltados para melhoria da gestão, aprimoramento da governança e dos processos internos foram postos à prova durante a calamidade da pandemia.

O pesquisador teve dificuldades para encontrar os dados anteriores à implantação do Sistema MV Estratégico. Houve muitas mudanças de indicadores estratégicos ao longo do período analisado o que impossibilitou a realização de uma análise dos indicadores estratégicos que suportaram os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, uma contribuição e sugestão que este trabalho faz é que no futuro sejam analisados os indicadores estratégicos de acordo com cada perspectiva, entendendo que com a implantação do novo sistema em 2019, haverá dados mais consistentes de indicadores e suas respectivas metas.

Vários outros assuntos que poderiam ser destacados neste trabalho, como por exemplo, a criação dos sistemas próprios (por meio de micro aplicativos), os prêmios e destaques recebidos, a criação do instituto de oncologia em 2020; porém só foram considerados aqueles temas que foram elucidados nas entrevistas juntos aos gestores, em

trabalhos futuros estes assuntos que não abordados nesta pesquisa, poderão compor um novo estudo.

A presente dissertação apresenta uma fonte de pesquisa que contribui diretamente para apoiar não só o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, mas também outras instituições, alunos, professores, consultores e quem tiver interesse em ampliar o conhecimento teórico sobre planejamento estratégico na saúde e aprender com as práticas que foram apresentadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Amsterdã: Elsevier, 2005.
- BRITO, R. L.; FLEXA, R. G. C. Objetivos estratégicos de Agências Reguladoras em Saúde: um estudo comparativo internacional. **Visa em Debate**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 3-13, jul. 2019.
- CANCIAN, M.; CAVALCANTE, W. T.; PINHO, S. T. Desafios na gestão pública no processo de gestão em saúde: uma revisão de literatura. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, Macapá, v. 5, n. 4, p. 2697-2715, set. 2023.
- COELHO JÚNIOR, E. M.; DOMINGUES, H. **Modernização do Planejamento Estratégico**: estudo de caso sobre a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software. João Molevade: Faculdade Doctum, 2018.
- DELBONE, R. M.; MOURA, A. S. **Cadernos da graduação**: currículo baseado em EPAs do curso de graduação de gestão hospitalar. Belo Horizonte: Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte, 2022.
- DELBONE, R. M.; MOURA, A. S. **Cadernos da residência médica**: currículo baseado em EPAs do programa de residência médica de cirurgia geral. Belo Horizonte: Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte, 2022.
- FONTANELLA, B. J. B. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p.17-27, jan. 2008.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**: série pesquisador. 3. ed. Brasília, DF: Líber Livro, 2008.
- GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, R. **Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa, 2014.
- GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE. **Apresentação**. Belo Horizonte: Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://santacasabh.org.br/ver/apresentacao-3.html>. Acesso em: 27 maio 2022.
- GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE. **Coronavírus**. Belo Horizonte: Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://santacasabh.org.br/app/webroot/coronavirus/>. Acesso em: 23 fev. 2023.
- GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE. **Relatório anual e balanço social 2016**. Belo Horizonte: Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, 2017.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecards e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

HERRERO FILHO, E. **Os OKRs e as métricas exponenciais: a gestão ágil da estratégia na era digital**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

L'ABBATE S.; MOURÃO, L. C.; PEZZATO, L. M. **Análise institucional e saúde coletiva no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 2013.

LOBATO, D. M. **Estratégias empresariais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, L. G. V.; BERNARDES, M. E. B. O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com *BSC*. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 90-115, jul/set. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 2002. 189 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produto) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Garcia Gomez. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.; TEISBERG, E. O. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em mundo de incertezas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 1991.

SILVA, A. P.; AGUIAR, A. C. Planejamento Estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 1-12, 2023.

TARABOULSI, F. A. **Serviços hospitalares: teoria e prática - compreender para atender e surpreender**. São Paulo: Reichmann & Autores Editores, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN F. **Gestão da estratégia com o uso do BSC**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública; 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

PESQUISA: “AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020”

Dados do Entrevistado
Nome Completo:
Cargo:
Formação:
Data em que começou a trabalhar na instituição

PERGUNTAS:

1. **Qual o seu nível conhecimento em Planejamento Estratégico?**
 - () Não sei do que se trata
 - () Conheço, mas não tenho propriedade
 - () Tenho conhecimento e propriedade no assunto
2. **Qual seu nível de envolvimento na implementação do Planejamento Estratégico no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo de 2016 a 2020?**
 - () Não participei em nenhum momento
 - () Participei parcialmente, com pouco envolvimento
 - () Participei ativamente e me envolvi nos assuntos relacionados ao meu trabalho
3. **Em sua opinião os “Valores” descritos no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH refletem a realidade da organização?**
4. **Em sua opinião a “Missão” descrita no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH reflete a realidade da organização?**
5. **Em sua opinião a “Visão” descrita no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH reflete a realidade da organização?**
6. **Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Aprendizado e Inovação”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.**
7. **Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Processos Internos”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.**
8. **Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Cliente e Mercado”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.**
9. **Baseado nos objetivos estratégicos propostos para perspectiva “Financeira”, como você avalia o cumprimento do Planejamento Estratégico 2016-2020.**
10. **Há algum item que não foi abordado e que você gostaria de se manifestar?**

Data de aplicação da entrevista: _____ / _____ / _____

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa **“AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020”**, da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O objetivo geral desta pesquisa é avaliar os resultados alcançados comparando-os com os resultados esperados na elaboração do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para o ciclo dos anos de 2016 a 2020.

Se concordar em participar deste estudo você participará de uma **entrevista semiestruturada**, realizado no próprio setor e durante o horário do seu trabalho e deve ter tempo de duração de até 30 minutos. O conteúdo desta entrevista será gravado pela pesquisadora para fins de posterior transcrição de trechos e análise do conteúdo

Os dados, materiais e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados em um dispositivo eletrônico local com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resoluções Nº 466/12; 441/11 e a Portaria 2.201 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos. Seu nome, ou qualquer material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. O(a) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação resultante deste estudo.

Para participar desta pesquisa o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou se recusar a participar a qualquer tempo e sem quaisquer prejuízos, valendo a desistência a partir da data de formalização desta. A sua participação é voluntária, e a recusa ou desistência em participar não acarretará qualquer prejuízo ou penalização ao Sr.(a) ou à instituição.

Caso ocorra algum dano decorrente da sua participação, caberá indenização conforme as leis vigentes no país. No caso de dúvidas, a qualquer momento, o(a) senhor(a) poderá ser esclarecido(a) diretamente com o pesquisador responsável ou entrando em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG (conforme informações disponíveis ao final deste Termo).

De acordo com a Resolução 510, de 2016, do CNS, essa pesquisa fica graduada em risco mínimo, sendo os potenciais riscos apresentados pelo pesquisador: desconforto com a presença do pesquisador no cenário; medo ante o uso das informações coletadas; constrangimento em responder às perguntas; cansaço ante o tempo despendido para responder às perguntas e risco de reações psicológicas. Mas, informamos que diante dos objetivos desta pesquisa e a garantia de confidencialidade e anonimato das informações coletadas, estes riscos serão minimizados neste estudo. Além disto, temos os riscos de contágio do Covid-19, porém todos os participantes receberão as orientações para manter o afastamento, uso de máscara e uso de álcool gel durante todo processo.

Dentre os benefícios que este trabalho estão: a elaboração de um material estruturado que a instituição poderá utilizar para se avaliar; material acadêmico que servirá de consulta e estudo; o estudo também poderá auxiliar outras instituições e aprenderem com a experiência do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

Se concordar em participar, peço que assine este documento em duas vias sendo que uma ficará com o Sr.(a) e a outra será arquivada juntamente com os demais dados da pesquisa.

Rubrica do(a) participante	Rubrica do pesquisador responsável	Rubrica do pesquisador discente
----------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos, métodos, riscos e benefícios da pesquisa “**AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Assim, declaro que concordo em participar como voluntário(a) desta pesquisa.

Local: _____ Data: ____/____/____

Nome completo do participante

Assinatura do participante

Em caso de dúvidas gerais e sobre esta pesquisa, você poderá consultar:

Adriane Vieira (responsável pela pesquisa)

E-mail: vadri.bh@gmail.com – Celular: (31) 98449-9350

Márcio Augusto Gonçalves (assistente de pesquisa)

E-mail: marcioag@face.ufmg.br - Celular: (31) 9722-0246

Isaque Junio de Jesus Costa (mestrando)

E-mail: isaquecosta@outlook.com – Celular: (31) 98714-8331

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

COEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG

Av. Antônio Carlos, 6627. Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005.

Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG – Brasil. CEP: 31270-901.

E-mail: coep@prpq.ufmg.br. - Tel: 3409-4592

APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DO TCM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE ENFERMAGEM

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Isaque Junio de Jesus Costa

**PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO RESULTANTE DO TRABALHO:
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016 A 2020**

Belo Horizonte

2024

Isaque Junio de Jesus Costa

**PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO RESULTANTE DO TRABALHO:
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020**

Produto técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado apresentado ao curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Serviços de Saúde.

Área de concentração: Gestão de Serviços de Saúde.

Linha de pesquisa: Política, Planejamento e Avaliação em Saúde

Orientador: Prof. Márcio Augusto Gonçalves

Co-orientador: Prof^{ta}. Dr^a. Adriane Vieira

Belo Horizonte

2024

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um modelo de avaliação do planejamento estratégico, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela instituição, em que as pessoas envolvidas nos processos da organização possam traçar ações de melhorias e aproveitar oportunidades futuras.

1.2 Objetivo específico

- Propor um método didático que sirva como modelo para realizar a avaliação de ciclos de planejamento estratégico;
- Apresentar os resultados da avaliação do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo entre os anos 2016 a 2020.

1.3 Justificativa

A justificativa do presente produto técnico é contribuir de forma relevante para o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte e pessoas que busquem pelo tema, possam utilizar para avaliar sua gestão estratégica no ciclo de planejamento estratégico analisado

Segundo Oliveira (2007), o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pelas empresas. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

1.4 Público alvo

Gestores do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, gestores de outras instituições, professores, estudantes e demais interessados pelo tema.

2 MAPA ESTRATÉGICO DE ACORDO COM A METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC)

Levando em consideração a necessidade de criar uma nova estrutura, uma nova linguagem e novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia Kaplan e Norton criaram o Mapa Estratégico, desenvolvendo metodologia chamado de *Balanced Scorecard (BSC)*, que em tradução livre pode ser chamado de indicadores balanceados, citado por Lobato (2009), o *BSC* permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento.

Figura 1 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 *apud* Herrero 2018, p. 31).

Herrero (2018) explica que de acordo com a metodologia do *BSC*, a missão e visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas as principais partes interessadas da organização e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes, sendo elas:

- **Financeira:** Demonstra se a execução da estratégica está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial, o lucro líquido, o retorno sobre os investimentos, a criação de valor econômico e a geração de caixa;

- **Clientes:** Avalia se proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação dos clientes, conquista de novos clientes, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- **Processos Internos:** Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para geração de valor percebido para os clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;
- **Aprendizagem e Crescimento:** Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

3 MÉTODO DIDÁTICO

Esse é trabalho conduzido utilizando a abordagem qualitativa e o método estudo de caso. Quanto aos fins essa pesquisa é do tipo descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2001), ela possibilita um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. A técnica de amostragem é a amostra não probabilística e por tipicidade.

A seguir está descrito o método didático para realizar uma pesquisa para avaliação do planejamento estratégico:

1. **Conheça a instituição e o processo de planejamento estratégico utilizado:** antes de avaliar os resultados do planejamento estratégico é necessário conhecer a instituição, compreendendo seu perfil, seu negócio, sua estrutura organizacional, dentre outros aspectos importantes, e principalmente entender como foi feito o processo de planejamento estratégico. Para ampliar se obter este conhecimento, pode ser feita uma pesquisa nos documentos e relatórios disponibilizados pela instituição, arquivos, planilhas, documentos e sites específicos da instituição, balanços patrimoniais, demonstrações de resultado dos exercícios analisados, livros, revistas, artigos de imprensa escrita e eletrônicos disponíveis em sites especializados;
2. **Elaboração de um roteiro semiestruturado de entrevista:** com o conhecimento sobre a instituição e o processo de planejamento estratégico a ser analisado, o roteiro criado precisa contemplar o nível de conhecimento e envolvimento dos entrevistados no planejamento estratégico; a percepção da identidade organizacional (missão, visão e valores); o cumprimento dos objetivos estratégicos; e observações complementares. Por isso se indica trabalhar com um roteiro semiestruturado de entrevista, como exemplo como exemplo disponível no Apêndice A;
3. **Escolha dos participantes da pesquisa:** a população alvo pode ser realizada com diretores, superintendentes e gestores que apresentavam informações sobre os fatos e dados institucionais referentes ao período de planejamento analisado de acordo com o objetivo da pesquisa. Se a pesquisa for mais direcionada, por exemplo para a equipe operacional, o público alvo precisa ser direcionado para tal. É necessário considerar critérios de inclusão nos participantes da pesquisa como por exemplo, o fato do (a) entrevistado (a) ter feito parte da instituição como gestor no período analisado. E também critérios de exclusão, como por exemplo os gestores (as) que foram admitidos

ou que estivessem de folga, férias ou licença médica no período da coleta de dados, além daqueles gestores (as) que durante as entrevistas não se sentissem em condições de participar;

4. **Preparação para as entrevistas:** é sugerido que os encontros sejam realizados no escritório dos gestores ou em sala de reunião agendada, estando presentes apenas o entrevistador e um entrevistado por vez. Os participantes devem receber esclarecimentos sobre o estudo, a natureza das questões que foram abordadas, os aspectos éticos e legais sobre sua participação voluntária e a ausência de prejuízos caso se recusassem a participar. Posteriormente, os participantes devem assinar em duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), como exemplo disponível no Apêndice B deste trabalho, sendo uma via do entrevistador e a outra do participante;
5. **Registro e pré-análise dos dados:** É indicado que as entrevistas sejam gravadas e transcritas para proporcionar melhor esclarecimento do conteúdo das mensagens e passaram por uma pré-análise para se proceder com o agrupamento e a classificação das mensagens;
6. **Organização e análise dos dados:** os dados coletados podem ser organizados de acordo com cada perspectiva do planejamento estratégico e desdobrados de acordo com cada objetivo estratégico, indicadores e metas. Estes dados coletados podem ser analisados, comparando-se com outras informações de referência como indicadores de desempenho, índice de liquidez, patrimônio líquido, dentre outros; e depois dispostos em figuras, tabelas e quadros a fim de facilitar a visualização e interpretação das informações geradas;
7. **Apresentação dos resultados:** após análise e interpretação dos dados eles podem ser disponibilizados em tabela, quadros, gráficos ou forma de visualização que for pertinente, seguida com os comentários e observações do entrevistador.
Recortes das frases mais importantes ditas pelos entrevistados também enriquecem o trabalho e estes trechos podem ser comparados com informações obtidas por meio da pesquisa documental.
8. **Conclusão e documentação da avaliação:** ao final do trabalho é importante tecer uma conclusão sobre a avaliação realizada, emitindo parecer sobre a percepção do trabalho realizado. Também é muito importante emitir um relatório relevante para que os tomadores de decisão possam ter conhecimento, e sirva de documentação para trabalhos futuros.

4 OS RESULTADOS DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE

O capítulo a seguir propõe responder, por meio dos achados nas entrevistas realizadas e do levantamento documental, a pergunta/problema da presente dissertação. Quais foram os resultados do planejamento estratégico implantado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte nos anos de 2016 a 2020? O GSCBH contava com 54 gestores, entre eles estão o provedor, diretores, superintendentes e gerentes, foram envolvidos no estudo 17 participantes. A descrição e o perfil dos gestores entrevistados, com base nos dados demográficos e do trabalho estão expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados demográficos e do trabalho dos gestores entrevistados

Gestor	Função Designada	Sexo	Formação	Tempo na instituição (em anos)
G1	Gerente de Faturamento SUS e Convênios	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	10,4
G2	Gerente de Segurança e Gestão Patrimonial.	Masculino	Mestrado	17,1
G3	Gerente da Unidade de Cuidados Clínicos	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	10,9
G4	Gerente de Unidade de Cuidados Materno Infantis	Feminino	Mestrado	13,4
G5	Superintendente Jurídico e Segurança Corporativa	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,6
G6	Diretor de Educação e Relações Institucionais	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,5
G7	Superintendente de Recursos Humanos	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	29,4
G8	Superintendente de Serviços Ambulatoriais	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	18,1
G9	Superintendente Financeiro e de Controladoria	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	27,6
G10	Diretor Financeiro e Gestão Corporativa	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	6,2
G11	Diretor Jurídico, Governança e Planejamento	Masculino	Mestrado	20,0
G12	Gerente de Hotelaria e Facilities.	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,2
G13	Superintendente Operacional e de Serviços Funerários	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	15,4
G14	Gerente de Suprimentos	Masculino	MBA ou Especialização Lato Sensu	18,4
G15	Superintendente de Suporte à Saúde	Feminino	Doutorado	10,2
G16	Diretor Acadêmico	Feminino	Doutorado	6,3
G17	Gerente de Engenharia Clínica	Feminino	MBA ou Especialização Lato Sensu	12,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Dos 17 entrevistados, 10 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino; todos têm pós-graduação, sendo a maioria com MBA e Especialização e que o tempo médio em que os entrevistados, trabalhavam na instituição era de 15 anos até a data da entrevista.

4.1 Nível de conhecimento e envolvimento no planejamento estratégico

A primeira pergunta do roteiro semiestruturado visou identificar o quanto de conhecimento os entrevistados tinham sobre o assunto Planejamento Estratégico. Dos 17 gestores entrevistados, 12 declararam ter conhecimento e propriedade no assunto e nenhum deles respondeu que não sabia do que se tratava o tema abordado.

Tabela 1 – Nível de conhecimento e envolvimento dos entrevistados no Planejamento Estratégico do ciclo 2016 a 2020

Nível conhecimento e envolvimento no Planejamento Estratégico				
1. Qual o seu nível de conhecimento em Planejamento Estratégico?	Não sei do que se trata	Conheço, mas não tenho propriedade	Tenho conhecimento e propriedade no assunto	Soma
	0	5	12	17
2. Qual seu nível de envolvimento na implementação do Planejamento Estratégico no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo de 2016 a 2020?	Não participei em nenhum momento	Participei parcialmente, com pouco envolvimento	Participei ativamente e me envolvi nos assuntos relacionados ao meu trabalho	Soma
	1	6	10	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A segunda pergunta foi como os entrevistados participaram da implementação do Planejamento Estratégico no ciclo 2016 a 2020. A maioria afirmou ter participado ativamente e se envolvido nos assuntos relacionados ao seu trabalho. Somente um entrevistado respondeu que não participou em nenhum momento da implementação do Planejamento Estratégico. Considerando, a data de em que o gestor entrou na instituição, seu cargo e que este gestor respondeu todas as perguntas da pesquisa, apresentando sua percepção sobre todos os itens avaliados, é possível identificar que o entrevistado participou sim da implementação do Planejamento Estratégico no período analisado.

4.2 Percepção da identidade organizacional

A percepção da identidade organizacional é um forte indicativo do sucesso ou fracasso do planejamento estabelecido. Alinhado ao objetivo geral deste trabalho as perguntas 3, 4 e 5 buscaram obter respostas sobre a Identidade Organizacional (Visão, Missão e Valores) do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

Tabela 2 – Percepção dos gestores sobre a Identidade Organizacional

Percepção da Identidade Organizacional			
	3. Em sua opinião os “Valores” descritos no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH refletem a realidade da organização?	4. Em sua opinião a “Missão” descrita no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH reflete a realidade da organização?	5. Em sua opinião a “Visão” descrita no Mapa Estratégico 2016-2020 do Grupo Santos Casa BH reflete a realidade da organização?
Sim	16	12	12
Parcialmente	1	5	3
Não	0	0	2
Soma	17	17	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao perguntar para os entrevistados se os valores descritos no mapa estratégico refletiram a realidade da organização, 94,1% dos gestores disseram que sim, destacando o valor “Amor pelo que fazemos”, de acordo com as falas extraídas das entrevistas:

Eu destaco aqui principalmente o ‘amor pelo fazemos’, isso fica muito claro, principalmente na pesquisa de clima organizacional que foi feita (G6).

Em todos os valores eu vejo evidências, mas aí eu destaco aqui principalmente o “Amor pelo fazemos”... vemos na prática que quando o funcionário sai da instituição pesaroso, porque aqui é um lugar onde ele se sente muito engajado, sente-se envolvido (G7).

Segundo o entrevistado (G12), o ciclo de planejamento estratégico 2016 a 2020 foi o período em que a instituição trabalhou muito os valores, e a partir dos valores desenvolvemos os indicadores de performance. Outro valor que teve destaque foi Responsabilidade Socioambiental’ Ao se referir a este valor um dos gestores destacou que “a questão ambiental ganhou muita relevância neste período, alcançando alguns prêmios” (G11).

Apenas uma pessoa respondeu que os valores refletem parcialmente a realidade da organização. Este gestor explicou que faltou desenvolver ações e comportamento voltados para a busca do equilíbrio econômico-financeiro, contida nos valores.

Ao avaliar a missão da instituição 12 dos 17 gestores entrevistados concordaram que a missão contida no Mapa Estratégico 2016-2020 refletiu a realizada pela organização e 29,4% responderam que a missão refletiu parcialmente a realidade da organização.

A missão descrita é “Promover de forma sustentável o atendimento integral e humanizado às pessoas, com qualidade e resolutividade, valorizando nossos profissionais e desenvolvendo educação e pesquisa”. Dos 5 (cinco) gestores que responderam que a missão reflete parcialmente a realidade da organização, 2 (dois) deles relataram que a o item resolutividade, não foi bem desenvolvido no período analisado. Das outras 3 (três) respostas como parcialmente, 2 (dois) relataram que a forma sustentável de realizar a missão foi posta em segundo plano, ou seja, deixada de lado em alguns momentos. Um dos gestores disse: “A gente abre mão da sustentabilidade financeira para melhorar a vida das pessoas” (G9).

A visão do Grupo é “Ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços em saúde, geração e difusão do conhecimento”. Duas pessoas responderam que a visão descrita não reflete a realidade da organização, pois faltou a execução de algumas ações e projetos para que fosse atingida até 2020.

A visão é algo a ser perseguido, ainda buscamos o reconhecimento pela excelência... aqui na Santa Casa temos um DNA de muita exigência com nós mesmos (G9).

Foi nesse período que a Santa Casa de Belo Horizonte foi reconhecida como a melhor empresa de Saúde pela Revista Época Negócios (G10).

[...] isso a gente percebe, inclusive, pode ouvindo os depoimentos das pessoas que são usuários dos nossos serviços ou então como usuários indiretos de outros municípios e outras áreas (G16).

A fim de corroborar com os achados nas entrevistas, na pesquisa documental foi identificado que o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte foi eleito pelo anuário Época Negócios 360° como a melhor empresa de saúde do Brasil em 2019. A instituição também ficou em 10o lugar na classificação geral, sendo a única instituição 100% SUS a figurar entre os primeiros do ranking, ao lado das 363 melhores empresas do país em 27 setores da economia. Para chegar a esse resultado, a equipe da revista Época Negócios, em parceria técnica com a Fundação Dom Cabral, avaliou as participantes em seis dimensões: Desempenho Financeiro, Governança Corporativa, Inovação, Visão de futuro, Pessoas e Sustentabilidade. Este foi o terceiro ano consecutivo que o GSCBH esteve entre as principais empresas brasileiras, de acordo com o guia. Na lista de 2017, a instituição apareceu na posição 277 entre as 300 empresas apontadas. Já em 2018, teve uma considerável melhora no

desempenho e passou a ocupar a posição 182 no ranking. Integram o anuário grandes nomes da área da saúde de todas as partes do país, que atendem, em sua maioria, a rede privada.

Outro título que reforça o cumprimento da visão de ser reconhecimento é o prêmio 100 Melhores ONGs do Brasil. Pelo quarto ano consecutivo, a Santa Casa de Belo Horizonte foi premiada pelo Instituto Doar como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil. O prêmio é o maior reconhecimento do terceiro setor no país e evidencia a transparência e as boas práticas de gestão do maior hospital filantrópico 100% SUS de Minas Gerais.

4.3 Cumprimento dos objetivos estratégicos

Ao fazer uma análise sobre cada perspectiva do Mapa Estratégico 2016/2020 é possível avaliar o cumprimento do planejamento estratégico em cada um dos 10 objetivos estratégicos estabelecidos, conforme a metodologia do *BSC*. Segundo a Herrero (2018), na metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, a missão, visão e valores das organizações, são refletidas nos objetivos estratégicos estabelecidos no mapa estratégico das entidades, sendo assim o cumprimento dos objetivos estratégicos revelam o quanto o planejamento estratégico atingiu o resultado esperado. Neste sentido o atingimento dos objetivos estratégicos, servem como balizadores para avaliação dos objetivos específicos deste trabalho, em especial ao objetivo de analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional.

Segundo Bossidy e Charan (2005) ser capaz de concluir o que foi planejado, ter marcos específicos para mensuração, promover um processo de monitoramento intenso e com rápida fluidez de informações facilita não só a evolução da estratégia como também a própria comunicação de resultados que é fator-chave para o alinhamento institucional em torno dos pactos firmados no âmbito de um plano estratégico.

A Tabela 3 demonstra que pela média das respostas o planejamento estratégico analisado no período obteve 61,8% de cumprimento de acordo com os gestores entrevistados, analisando pela mediana este resultado sobe para 64,7%.

Tabela 3 – Avaliação do Mapa Estratégico 2016-2020

Avaliação qualitativa do planejamento estratégico 2016/2020				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Cumpriu o objetivo	Não cumpriu o objetivo	Sem avaliação
Financeiro	Proporcionar melhor resultado sobre os recursos aplicados	76,5%	11,8%	11,8%
	Buscar novas fontes de financiamento	52,9%	5,9%	41,2%
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes	94,1%	0,0%	5,9%
	Aprimorar a comercialização de serviços	52,9%	5,9%	41,2%
	Buscar e fortalecer parcerias estratégicas	47,1%	5,9%	47,1%
Processos Internos	Garantir segurança nos processos	70,6%	11,8%	17,6%
	Ampliar ações de governança	17,6%	52,9%	29,4%
	Melhorar a eficiência da gestão	58,8%	11,8%	29,4%
Aprendizado e Inovação	Promover inovação, ensino e pesquisa	76,5%	11,8%	11,8%
	Desenvolver e reter talentos	70,6%	17,6%	11,8%
Média		61,8%	13,5%	24,7%
Mediana		64,7%	11,8%	23,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As células coloridas de verde destacam os objetivos estratégicos que foram cumpridos, alcançando um resultado superior a 50%, as células em amarelo aponta o objetivo que não foi plenamente alcançado, pois tiveram um resultado abaixo de 50% e as células na cor vermelha demonstra o objetivo estratégico que não alcançou o resultado esperado de acordo com a percepção dos gestores que entrevistados neste trabalho.

Em seguida será analisado cada objetivo estratégico, trazendo recortes das falas dos gestores durante a pesquisa e também algumas informações encontradas na pesquisa documental que corroboram com os depoimentos dos entrevistados. Segundo Brito e Flexa (2019) cada objetivo estratégico representa um sinalizador dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro de uma organização. Com essa concepção, os objetivos, referem-se a posições desejadas a serem conquistadas ao longo de muitos anos e que procuram antecipar-se a mudanças do meio-ambiente e da adaptação da empresa a estas mudanças, estes são definidos pelos gestores estratégicos da organização e determinam onde concentrar os esforços e, por conta disso, deve-se escolher um número limitado de objetivos, cujos resultados satisfatórios assegurem um desempenho adequado e concretizem a visão de futuro.

4.4 Conclusão da pesquisa

O Planejamento Estratégico implantado no Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para os anos de 2016 a 2020 foi elaborado e conduzido pela equipe de planejamento interna da instituição mantendo elementos do ciclo de planejamento estratégico anterior, primando pela consistência de propósitos. Por meio do presente trabalho foi possível avaliar os resultados deste planejamento estratégico, comparando-os com os resultados esperados na elaboração do planejamento estratégico para o ciclo dos anos de 2016 a 2020.

O trabalho atingiu seus objetivos específicos ao levantar as diretrizes e os objetivos estratégicos propostos na elaboração do planejamento estratégico; analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional; verificar se os resultados propostos foram alcançados; e identificar possíveis limitações ocorridas durante a execução do planejamento estratégico.

De acordo com a pesquisa realizada, a fim de mensurar o nível de conhecimento e envolvimento dos gestores da implementação do planejamento estratégico, a maioria dos entrevistados responderam ter conhecimento e propriedade no assunto e ter participado ativamente, se envolvendo nos assuntos relacionados ao trabalho que executam.

A percepção de que os valores descritos no Mapa Estratégico 2016-2020 refletem a realidade da instituição, assim como a concretização da missão institucional descrita como “Promover de forma sustentável o atendimento integral e humanizado às pessoas, com qualidade e resolutividade, valorizando nossos profissionais e desenvolvendo educação e pesquisa” e o alcance da visão do Grupo de “Ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços em saúde, geração e difusão do conhecimento”, foram resultados identificados como alcançados nas respostas dos gestores à pesquisa aplicada.

Entre os 10 (dez) objetivos estratégicos, disposto em 4 perspectivas do Planejamento Estratégico implantado no ciclo 2016 a 2020, foi possível identificar que 8 (oito) objetivos estratégicos foram plenamente alcançados, 1 (um) foi parcialmente cumprido e 1 (um) não foi cumprido no período analisado, resultando em uma média de 61,8% e uma mediana de 64,7% de cumprimento do Planejamento Estratégico. Pela média 13,5% e pela mediana 11,8% dos objetivos estratégicos não foram alcançados segundo os entrevistados, sobre os itens sem avaliação, pelo média 24,7% e pela mediana 23,5% dos objetivos estratégicos não obtiveram avaliação dos entrevistados desta pesquisa, o que pode levar refletir sobre como foi a comunicação do planejamento estratégico, desde a implantação, passando pelo controle e

avaliação e pode servir como um alerta para a instituição para verificar os motivos do não cumprimento destes objetivos.

O pesquisador teve dificuldades para encontrar os dados anteriores à implantação do Sistema MV Estratégico. Houveram muitas mudanças de indicadores estratégicos ao longo do período analisado o que impossibilitou a realização de uma análise dos indicadores estratégicos que suportaram os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, uma contribuição e sugestão que este trabalho faz é que a no futuro, sejam analisados os indicadores estratégicos de acordo com cada perspectiva, entendendo que com a implantação do novo sistema em 2019, haverá dados mais consistentes de indicadores e suas respectivas metas.

Vários outros assuntos que poderiam ser destacados neste trabalho, como por exemplo a criação dos sistemas próprios (por meio de micro aplicativos), os prêmios e destaques recebidos, a criação do instituto de oncologia em 2020; porém só foram considerados aqueles temas que foram elucidados nas entrevistas juntos aos gestores, em trabalhos futuros estes assuntos que não abordados nesta pesquisa, poderão compor um novo estudo.

REFERÊNCIAS

BRITO, R. L.; FLEXA, R. G. C. Objetivos estratégicos de Agências Reguladoras em Saúde: um estudo comparativo internacional. **Visa em Debate**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 3-13, jul. 2019.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Amsterdã: Elsevier, 2005.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecards e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

HERRERO FILHO, E. **Os OKRs e as métricas exponenciais**: a gestão ágil da estratégia na era digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020

Pesquisador: Adriane Vieira

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 67920023.0.0000.5149

Instituição Proponente: Escola de Enfermagem

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.016.088

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa com abordagem de estudo de caso. O caso a ser estudado é o resultado do Planejamento Estratégico executado no ciclo 2016 a 2020 e a unidade de análise é o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte.

Os autores partem da suposição que o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pelas empresas. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

A pesquisa será realizada em em duas fases: exploratória e descritiva. Na fase exploratória será realizada a análise panorâmica sobre cada perspectiva do planejamento estratégico. Em seguida inicia-se a fase descritiva aplicada sobre os itens mais relevantes identificados na avaliação do planejamento.

A população de estudo compreende o provedor/presidente, diretores, superintendentes e gestores do Grupo Santa no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2020. A técnica de amostragem a ser utilizada é a amostra não probabilista e por tipicidade. O número de participantes ser incluído será definido por saturação. Será considerado como critério de inclusão o fato do entrevistado ter feito parte da instituição como gestor no período do estudo (2016 a 2020). Serão excluídos os

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 2º. Andar Sala 2005 Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 6.016.088

gestores (as) que foram admitidos após 2020 e que estiverem de folga, férias ou licença médica no período da coleta de dados, além daqueles gestores (as) que durante as entrevistas não se sentirem em condições de participar. Pretende-se incluir na seleção pelo menos 16 participantes do total de 54 gestores e gestoras. O pesquisador utilizará o diário de pesquisa como um instrumento para analisar a sua implicação na pesquisa. Os dados serão obtidos de pesquisa documental e entrevista. Os documentos a serem pesquisados serão relatórios disponibilizados pela instituição, arquivos, planilhas, documentos e sites específicos da instituição, balanços patrimoniais e demonstrações resultado dos exercícios analisados. As entrevistas semi-estruturadas serão realizadas com os gestores que receberão o Mapa Estratégico do ciclo 2016-2020 de forma impressa para que possam responder as perguntas descritas no roteiro. As entrevistas serão gravadas e transcritas para subsidiar a análise. Os dados obtidos serão analisados conforme a técnica de análise de conteúdo.

Objetivo da Pesquisa:

O Objetivo primário do estudo é avaliar os resultados alcançados comparando-os com os resultados esperados na elaboração do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para o ciclo dos anos de 2016 a 2020.

Os objetivos Secundários do estudo são: levantar as diretrizes e os objetivos estratégicos propostos na elaboração do planejamento estratégico; analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional; verificar se os resultados propostos foram alcançados; identificar possíveis limitações ocorridas durante a execução do planejamento estratégico.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os potenciais riscos apresentados pelo pesquisador referem-se a desconforto com a presença do pesquisador no cenário; medo ante o uso das informações coletadas; constrangimento em responder às perguntas; cansaço ante o tempo despendido para responder às perguntas e risco de reações psicológicas.

Estão assegurados o direito do participante da pesquisa de manter o controle sobre suas escolhas e informações pessoais e de resguardar sua intimidade, sua imagem e seus dados pessoais. Portanto, será garantida confidencialidade dos dados, inclusive, o anonimato dos participantes. Fica preservado também o direito do participante em desistir da pesquisa em qualquer tempo.

Os benefícios do estudo descritos no projeto são:

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 8627 2º Andar Sala 2005 Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II CEP: 31.270-901
UF: MG Município: BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 E-mail: coep@prpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 6.016.088

- Elaboração de um material estruturado que a instituição poderá utilizar para se avaliar;
- Material acadêmico que servirá de consulta e estudo;
- Publicação dos resultados que poderão contribuir para fortalecer a bibliografia sobre gestão hospitalar;
- O estudo de caso que poderá auxiliar outras instituições e aprenderem com a experiência da Santa Casa de Belo Horizonte.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um projeto de Mestrado do Programa de Pós-graduação - Mestrado Profissional Gestão de Serviços de Saúde, com prazo de execução de maio a dezembro de 2023. Registra co-participação do Instituto de Ensino e Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte.

Não há informações sobre financiamento externo para o projeto.

Conforme descrito do Parecer GES 04/2023 destaca-se que a realização do estudo, além de avaliar o planejamento estratégico de uma das maiores instituições filantrópicas de saúde do Brasil, gera conhecimento relevante para que decisões estratégicas possam ser tomadas com base em melhores práticas já testadas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A análise do projeto indica a adequação dos seguintes termos e documentos:

- 1) Folha de rosto preenchida e assinada.
- 2) Aprovação da Câmara Departamental do Departamento Gestão em Saúde - Parecer 04/2023.
- 3) Termo de Anuência e aprovação da Santa Casa condicionado à aprovação do CEP/UFMG e CEP da instituição, bem como TCUD assinado pelos pesquisadores e pela Superintendência da instituição-cenário;
- 4) Roteiro de entrevista incluído como anexo do Projeto de pesquisa. Não foram disponibilizados roteiros da análise documental, porém descreve no projeto os seguintes itens a serem analisados: indicadores de desempenho, índice de liquidez, valorização dos ativos, patrimônio líquido, dentro outros que serão dispostos em figuras, gráficos e quadros;
- 6) Projeto completo
- 7) TCLE como carta convite, resguardando a confidencialidade dos dados, o anonimato, o direito à recusa, e desistir do projeto a qualquer momento sem qualquer prejuízo. Foi informado sobre a metodologia, o objetivo e o armazenamento de 05 anos dos dados, salvaguardando a sua consulta. Esclarece que não haverá qualquer forma de pagamento, mas disponibiliza apoio em caso de gerar algum risco à integridade física, mental ou de qualquer outra natureza ao

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 2º. Andar Sala 2005 Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 6.016.088

participante. Consentimento para registro de áudio (gravação). Dados do pesquisador e do COEP relatados.

Recomendações:

Sugere-se a apresentação de um roteiro de análise documental.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Na condição de se atender as recomendações solicitadas, somos, S.M.J. favoráveis à aprovação do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Tendo em vista a legislação vigente (Resolução CNS 466/12), o CEP-UFMG recomenda aos Pesquisadores: comunicar toda e qualquer alteração do projeto e do termo de consentimento via emenda na Plataforma Brasil, informar imediatamente qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa (via documental encaminhada em papel), apresentar na forma de notificação relatórios parciais do andamento do mesmo a cada 06 (seis) meses e ao término da pesquisa encaminhar a este Comitê um sumário dos resultados do projeto (relatório final).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2094772.pdf	13/03/2023 18:17:28		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TERMOS_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO_ISAQUE_COSTA.docx	13/03/2023 18:16:39	ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto_Plataforma_Brasil_Assinada.pdf	01/03/2023 17:27:41	ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	01/03/2023 08:16:08	Adriane Vieira	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	01/03/2023 08:15:43	Adriane Vieira	Aceito
Parecer Anterior	Parecer_n_6_2023_GES.pdf	28/02/2023 17:00:10	ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	Aceito
Declaração de concordância	TERMO_DE_ANUENCIA_E_AUTORIZACAO_ISAQUE_COSTA.pdf	28/02/2023 16:17:29	ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	28/02/2023	ISAQUE JUNIO DE	Aceito

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 2º. Andar Sala 2005 Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 6.016.088

Orçamento	ORCAMENTO.pdf	16:07:48	JESUS COSTA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TCUD_Isaque_Costa_Assinado.pdf	28/02/2023 16:04:56	ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	28/02/2023 16:04:17	ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELO HORIZONTE, 23 de Abril de 2023


Assinado por:
Corinne Davis Rodrigues
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 8627 2º. Andar Sala 2005 Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS

TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD)

1. Identificação dos membros do grupo de pesquisa

Nome completo (sem abreviação)	RG	
ADRIANE VIEIRA	SSP-SC 1.522.697-2	 <p>Documento assinado digitalmente ADRIANE VIEIRA Data: 28/02/2023 10:33:21-0300 Verifique em https://verificador.iti.br</p> <p>Marcio Augusto Goncalves35618965615 Assinado de forma digital por Marcio Augusto Goncalves35618965615 Dados: 2023.02.28 10:33:21-0300</p>
ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	SSP-MG 15.558.953	
MÁRCIO AUGUSTO GONÇALVES	SSP-M 1.150.139	

2. Identificação da pesquisa

- a) Título do Projeto: **AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020**
- b) Departamento/Faculdade/Curso: **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE**
- c) Pesquisador Responsável: **ADRIANE VIEIRA**

3. Descrição dos Dados

São dados a serem coletados somente após aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP-UFGM) e Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte: dados contidos no Sistema MV Estratégico, nos Relatórios Anuais de Gestão e Balanços Sociais dos anos de 2016 a 2020, nos Planos da Gestão das Unidades de Negócio e entrevistas devidamente autorizadas por TCLE com gestores do Grupo Santa Casa BH.

Os dados obtidos na pesquisa somente serão utilizados para o projeto vinculado. Para dúvidas de aspecto ético, pode ser contactado o Comitê de Ética em Pesquisa da UFGM (CEP/UFGM): Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha - Belo Horizonte - MG - CEP 31270-901 Unidade Administrativa II - 2º Andar - Sala: 2005 - Telefone: (031) 3409-4592 - E-mail: coep@prpq.ufmg.br.

4. Declaração dos pesquisadores




Os pesquisadores envolvidos no projeto se comprometem a manter a confidencialidade sobre os dados coletados nos arquivos do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, bem como a privacidade de seus conteúdos, como preconizam a Resolução 466/12, e suas complementares, do Conselho Nacional de Saúde.

Declaramos entender que a integridade das informações e a garantia da confidencialidade dos dados e a privacidade dos indivíduos que terão suas informações acessadas estão sob nossa responsabilidade. Também declaramos que não repassaremos os dados coletados ou o banco de dados em sua íntegra, ou parte dele, a pessoas não envolvidas na equipe da pesquisa.

Os dados obtidos na pesquisa somente serão utilizados para este projeto. Todo e qualquer outro uso que venha a ser planejado, será objeto de novo projeto de pesquisa, que será submetido à apreciação do CEP UFGM.

Devido à impossibilidade de obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de todos os sujeitos, assinaremos esse Termo de Consentimento de Uso de Banco de Dados, para a salvaguarda dos direitos dos participantes.

Belo Horizonte, 23 de Fevereiro de 2023.

Nome completo (sem abreviação)	Assinatura
ADRIANE VIEIRA	 Documento assinado digitalmente ADRIANE VIEIRA Data: 28/02/2023 10:32:04-0300 Verifique em https://verificador.iti.br
ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA	
MÁRCIO AUGUSTO GONÇALVES	Marcio Augusto Gonçalves:35618965615  Assinado de forma digital por Marcio Augusto Gonçalves:35618965615 Data: 2023.02.28 15:17:47 -0300'

5. Autorização da Instituição

Declaramos para os devidos fins, que cederemos aos pesquisadores apresentados neste termo, o acesso aos dados solicitados para serem utilizados nesta pesquisa.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos da Resolução 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Belo Horizonte, 23 de Fevereiro de 2023.


Carla Mainardi
 OAB/MG 109.659
 Superintendente Jurídica
 Nome legível/assinatura responsável pela anuência da Instituição
 GRUPO SANTA CASA BH

ANEXO C – TERMO DE ANUÊNCIA E AUTORIZAÇÃO PARA USO DE DADOS

TERMO DE ANUÊNCIA E AUTORIZAÇÃO PARA USO DE DADOS

A Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, por meio dos seus representantes autoriza ISAQUE JUNIO DE JESUS COSTA, identidade MG 15558953, matrícula UFMG 2021696582, discente de Mestrado Profissional em Gestão de Serviços da Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais, orientado pelo Dr. Márcio Augusto Gonçalves, identidade M 1.150.139 SSP/MG, e coorientado pela Dra. Adriane Vieira, identidade 1.522.697-2 SSP-SC a ter acesso aos dados contidos no Sistema MV Estratégico, nos Relatórios Anuais de Gestão e Balanços Sociais dos anos de 2016 a 2020, nos Planos da Gestão das Unidades de Negócio e entrevistas devidamente autorizadas por TCLE com gestores do Grupo Santa Casa BH, a fim de obtenção dos objetivos previstos, no âmbito da pesquisa intitulada provisoriamente como “**Avaliação dos Resultados do Planejamento Estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo 2016-2020**”.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar o planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte no ciclo dos anos de 2016 a 2020. O pesquisador se compromete a manter a confidencialidade dos dados coletados nos arquivos/banco/entrevista, bem como com a privacidade de seus conteúdos.

A Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, por meio dos seus representantes declara para os devidos fins, que cederá aos pesquisadores apresentados neste termo, o acesso aos dados solicitados para serem utilizados nesta pesquisa. Esta autorização está condicionada ao cumprimento dos pesquisadores aos requisitos da Resolução nº 466/12 e suas complementares, comprometendo-se aos mesmos a utilizarem os dados dos participantes da pesquisa, exclusivamente para fins científicos, mantendo o sigilo e garantida a não utilização de dados em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

O desvio da finalidade aqui disposto culminará na responsabilidade civil, criminal e administrativa do infrator do infrator, resguardando ao Diretor e a Encarregada de Proteção de Dados de promover, de imediato, o cancelamento desta autorização e a consequente impossibilidade de realização do tratamento dos dados fornecidos.

Por fim, fica estabelecido que depois de realizada a aprovação do Centro de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, a autorização ora requerida, bem como o projeto de pesquisa mencionado estará sujeito à aprovação do Centro de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte.

Belo Horizonte, 23 de fevereiro de 2023



João Costa Aguiar Filho

Diretor Jurídico de Governança e Planejamento
Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte



Carla Mainardi

Encarregada de Proteção de Dados (DPO)
Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte

**ANEXO D – PARECER DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO EM SAÚDE DA
ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UFMG**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
[NOME DA UNIDADE]
[NOME DO DEPARTAMENTO]

PARECER N° 4/2023
PROCESSO N° 23072.209698/2023-83

PARECER N° 06/2023/GES

TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020.

INTERESSADAS: Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves, Prof^ª Dr^ª Adriane Vieira e Mestrando Isaque Junio de Jesus Costa.

RELATORA: Prof^ª Dr^ª Karla Rona da Silva.

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Serviços de Saúde / **Linha de pesquisa:** Política, Planejamento e Avaliação em Saúde.

HISTÓRICORecebi da Secretaria do GES no dia 24 de fevereiro de 2023, o Projeto de Pesquisa supracitado, enquanto membro do Departamento de Gestão em Saúde (GES), para análise e emissão de parecer. O projeto de pesquisa apresenta-se estruturado, explicitando a justificativa, objetivos e método do estudo.

MÉRITO:Trata-se de um Projeto de Pesquisa que tem por objetivo geral “avaliar os resultados alcançados comparando-os com os resultados esperados na elaboração do planejamento estratégico do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte para o ciclo dos anos de 2016 a 2020”. Os objetivos específicos são: “a) Levantar as diretrizes e os objetivos estratégicos propostos na elaboração do planejamento estratégico; b) Analisar o desdobramento do planejamento estratégico nos níveis tático e operacional; c) Verificar se os resultados propostos foram alcançados; e, d) Identificar possíveis limitações ocorridas durante a execução do planejamento estratégico. A introdução e o referencial teórico apresentados contribuem para a compreensão e importância do objeto de investigação e do desenvolvimento da pesquisa. No que tange a justificativa, vale destacar que os proponentes afirmam que a realização deste estudo além de avaliar o planejamento estratégico de uma das maiores instituições filantrópicas de saúde do Brasil, gera conhecimento relevante para que decisões estratégicas possam ser tomadas com base em melhores práticas já testadas. Os pesquisadores descrevem que, dentre outros benefícios, os resultados do presente estudo poderão contribuir para elaboração de um material estruturado de avaliação para uso institucional, além de fortalecer a evidência científica sobre a temática. A proposta metodológica apresentada descreve que será realizado um estudo de caso, qualitativo, tendo como unidade de análise o Grupo Santa Casa de Belo

Horizonte, a partir dos dados secundários disponíveis em seu site institucional. Será realizada também entrevista tendo por participantes provedor/presidente, diretores, superintendentes e gestores da instituição que atuaram no período em análise. A técnica de amostragem será a não probabilista e por tipicidade, com os seguintes critérios de inclusão: ter feito parte da instituição como gestor no período de 2016 a 2020. Serão excluídos os gestores (as) que durante as entrevistas não se sentirem em condições de participar. A primeira parte da coleta de dados será por meio da pesquisa documental; em um segundo momento serão coletados dados através de entrevistas com a população alvo, com definição de amostragem por saturação. A análise de dados será pela técnica da Análise de Conteúdo. Os proponentes afirmam ainda que, o estudo será submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG e também ao Comitê de Ética e Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte. Apresentam ainda o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o Termo de Compromisso de Utilização de Dados. Afirmam ainda que a realização da pesquisa obedecerá aos protocolos de proteção da Covid-19 da instituição cenário do caso. O cronograma da pesquisa e a planilha orçamentária (destacando que os custos da pesquisa são de sua responsabilidade) foram apresentados. A proposta de pesquisa e o percurso metodológico atendem aos objetivos apresentados. Acresce a isso, a capacitação das pesquisadoras, para realizar a investigação proposta.

CONCLUSÃO: Pelo exposto, sou S.M.J. dos membros da Assembleia Departamental GES, de parecer favorável à aprovação do Projeto.

Belo Horizonte, 24 de fevereiro de 2023.

KARLA RONA DA SILVA
PROFESSORA DO MAGISTÉRIO SUPERIOR
DEPARTAMENTO GESTÃO EM SAÚDE



Documento assinado eletronicamente por **Karla Rona da Silva, Professora do Magistério Superior**, em 24/02/2023, às 14:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2100924** e o código CRC **AD718B93**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
DEPARTAMENTO DE GESTÃO EM SAÚDE

CERTIDÃO N° 2/2023/ENFERMAGEM-GES-UFMG

CERTIFICO que o Parecer n° 06/2023/GES, constante no processo n° 23072.209698/2023-83, referente ao Projeto de Pesquisa denominado "AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE NO CICLO 2016-2020", com coordenadora é a Profa. Adriane Vieira, foi **APROVADO ad referendum** na presente data.

Belo Horizonte, 24 de fevereiro de 2023.

KELI BAHIA FELICÍSSIMO ZOCCRATTO
Chefe do Departamento de Gestão em Saúde



Documento assinado eletronicamente por **Keli Bahia Felicissimo Zocratto, Chefe de departamento**, em 24/02/2023, às 15:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5° do [Decreto n° 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2101104** e o código CRC **D6B547D6**.