

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 A 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^a. Dr^a. Adriane Vieira

Belo Horizonte

2024

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	Objetivo geral.....	3
1.2	Objetivo específico.....	3
1.3	Justificativa	3
1.4	Público alvo	3
2	MAPA ESTRATÉGICO DE ACORDO COM A METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC).....	4
3	MÉTODO DIDÁTICO.....	6
4	OS RESULTADOS DO GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE	8
4.1	Nível de conhecimento e envolvimento no planejamento estratégico	9
4.2	Percepção da identidade organizacional	10
4.3	Cumprimento dos objetivos estratégicos	12
4.4	Conclusão da pesquisa	14
	REFERÊNCIAS.....	16

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 Infantil	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 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 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%
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.

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.