

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

Julia Schneider Ataíde Assis

**PRODUTO TÉCNICO DA PESQUISA “DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: DESENHO DE METODOLOGIA ESTRUTURADA PARA UMA
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR”**

Belo Horizonte

2024

Julia Schneider Ataide

**PRODUTO TÉCNICO DA PESQUISA “DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: DESENHO DE METODOLOGIA ESTRUTURADA PARA UMA
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR”**

Produto Técnico 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 parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Serviços de Saúde.

Área de concentração: Gestão de Serviços de Saúde.

Linha de pesquisa: Tecnologias Gerenciais em Saúde.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fátima Ferreira Roquete.

Belo Horizonte

2024

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia para desdobramento do Planejamento Estratégico	5
Figura 2 – Template do Mapa Estratégico	7
Figura 3 – Template do Mapa Tático.....	9
Figura 4 – Template do Plano de Ação	12
Figura 5 – Template PDCA: Parte 1	14
Figura 6 – Template PDCA: Parte 2.....	15
Figura 7 – Template do Contrato de Metas	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento dos itens componentes do Plano de Ação	11
Quadro 2 – Áreas envolvidas no Planejamento Estratégico	12
Quadro 3 – Composição do Indicador de Desempenho do colaborador.....	17
Quadro 4 – Descrição dos itens componentes do Contrato de Metas	18

SUMÁRIO

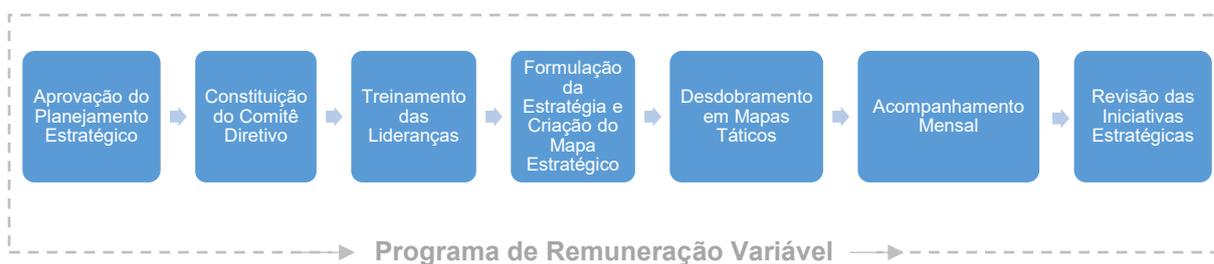
1	PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	5
1.1	Formalização do Comitê Diretivo do planejamento estratégico.....	5
1.2	Treinamento das lideranças	6
1.3	Criação do mapa estratégico da instituição.....	6
1.4	Reunião com as lideranças para apresentação do mapa estratégico da instituição.....	7
1.5	Comunicação com a instituição	7
1.6	Desdobramento do mapa estratégico por área: criação dos mapas táticos	8
1.7	Definição de metas táticas.....	10
1.7.1	<i>Como definir indicadores</i>	<i>10</i>
1.7.2	<i>Validação dos indicadores</i>	<i>10</i>
1.7.3	<i>Atualização e acompanhamento dos indicadores.....</i>	<i>10</i>
1.8	Criação de planos de ação	11
1.9	Áreas da instituição envolvidas no Planejamento Estratégico	12
1.10	Acompanhamento mensal	13
1.10.1	<i>Atualização do painel do contrato de metas.....</i>	<i>13</i>
1.10.2	<i>Reuniões periódicas de acompanhamento para apresentação dos indicadores e status dos projetos estratégicos.....</i>	<i>13</i>
1.11	Revisão das iniciativas estratégicas.....	14
1.12	Proposta de um programa de remuneração variável	15
1.12.1	<i>Liderança.....</i>	<i>15</i>
1.12.2	<i>Demais Colaboradores.....</i>	<i>16</i>
1.13	Formalização do contrato de metas por área	18
2	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS.....	21

1 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esse projeto tem por objetivo apresentar as etapas a serem conduzidas para o processo de desdobramento do planejamento estratégico em uma organização de saúde.

A Figura 1, a seguir, ilustra o diagrama de funcionamento da metodologia proposta.

Figura 1 – Metodologia para desdobramento do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Foram desenhados os modelos de arquivos a serem utilizados na metodologia de desdobramento do planejamento estratégico, que serão apresentados no decorrer desse documento, sendo eles: *template* Mapa Estratégico, *template* Mapa Tático, *template* Plano de Ação e *template* Contrato de Metas.

1.1 Formalização do Comitê Diretivo do planejamento estratégico

O processo do planejamento estratégico da organização se iniciará com a aprovação pelo Diretor Presidente junto ao Conselho de Administração.

Uma vez estabelecida a necessidade de construção do planejamento estratégico, o Diretor Presidente deverá designar o Comitê Diretivo do planejamento estratégico, responsável por conduzir o processo de criação, desdobramento, implementação e acompanhamento da execução da estratégia em toda a organização.

1.2 Treinamento das lideranças

Todas as lideranças devem conhecer o processo do planejamento estratégico e as ferramentas utilizadas para a sua implementação, bem como os conceitos e as terminologias empregadas, para que consigam aplicar corretamente a metodologia proposta pela organização (Wood, 2019).

Além disso, é preciso que esteja claro o papel que deve ser desempenhado por cada líder no que tange ao desdobramento da estratégia, que engloba (McDonald, 2012; West *et al.*, 2014; Dweik; Rea; Stoller, 2021):

- análise do ambiente, para definição do cenário e estudo das possibilidades de atuação;
- tradução da estratégia em atividades que estejam ao alcance do desempenho da equipe e que possam ser acompanhadas periodicamente;
- estímulo da equipe para o desenvolvimento do pensamento crítico e criatividade no intuito de propor soluções para atingir o que se espera do grupo;
- comunicação clara, eficaz e transparente;
- engajamento do time como parte fundamental do processo.

1.3 Criação do mapa estratégico da instituição

A metodologia escolhida para o desdobramento do planejamento estratégico é a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Serão trabalhadas as quatro perspectivas tradicionais do modelo, sendo elas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, nas quais serão alocados os objetivos estratégicos correspondentes, conforme indicam Kaplan e Norton (1997) (Figura 2).

Figura 2 – Template do Mapa Estratégico**MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

MISSÃO:	Propósito da instituição, o motivo central da sua existência. Informa os clientes-alvo, os serviços oferecidos, seus diferenciais competitivos, a área geográfica em que atua e o modo que opera (qualidade, ética, eficiência, etc.) (PERERA; PEIRÓ, 2012).		
VISÃO:	Declaração que representa onde a organização deseja estar após o processo de transformação provocado pelo planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2009).		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Financeira	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	
Clientes	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	
Processos Internos	Objetivo Estratégico 5	Objetivo Estratégico 6	Objetivo Estratégico 7
Aprendizado e Crescimento	Objetivo Estratégico 8	Objetivo Estratégico 9	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

1.4 Reunião com as lideranças para apresentação do mapa estratégico da instituição

As lideranças são o principal elo entre a diretoria e a equipe de ponta do Hospital e são, portanto, os principais disseminadores da mensagem que vem desde o topo da organização e que deve chegar até a base (Perera; Peiró, 2012).

Após a formalização do mapa estratégico, construído pela Diretoria da instituição em conjunto com o Comitê Diretivo e as principais lideranças, todas as lideranças devem ser acionadas para uma apresentação formal do mesmo e um *kick-off* do início do processo de desdobramento tático do planejamento estratégico.

1.5 Comunicação com a instituição

Agendamento de videoconferência, popularmente conhecida na instituição como “Live”, para pronunciamento do Diretor Presidente acerca do tema planejamento estratégico: conceitos, objetivos da implantação do plano estratégico, passos subsequentes para o seu desdobramento, e apresentação do programa de remuneração variável, conforme descrito no item 1.12.2.

1.6 Desdobramento do mapa estratégico por área: criação dos mapas táticos

A metodologia desenhada prevê o desdobramento do mapa estratégico organizacional em mapas táticos setoriais.

O objetivo da proposta de utilização dos mapas táticos é traduzir para a visão setorial quais são as atribuições que a área pode executar que contribuem com o alcance da estratégia, em cada uma das perspectivas e objetivos detalhados no mapa estratégico da organização.

As lideranças devem fazer o exercício, junto às suas equipes, de enxergar, para cada objetivo estratégico e meta estratégica, como a área pode contribuir para o seu alcance, e traduzir em indicadores que possam ser entendidos pelos colaboradores e acompanhados no dia a dia.

O alinhamento da organização como um todo em torno de objetivos-chave busca garantir a consecução das metas organizacionais por meio do atingimento das metas desdobradas entre os diversos setores da instituição (Silva; Costa Neto, 2000).

O mapa tático, mostrado na Figura 3, deverá ser preenchido por todas as coordenações da organização.

Figura 3 – Template do Mapa Tático
MAPA TÁTICO
DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

SETOR: Nome do Setor

Responsável: Nome do colaborador responsável pelo setor

#	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ação Estratégica	Item de Controle	Memória de cálculo	Meta	Unidade de Medida	Polaridade	Fonte de dados
1.1	Financeira	Objetivo Estratégico 1	Como a minha área pode contribuir para contribuir no alcance do objetivo estratégico	Indicador que será utilizado para monitorar o índice de sucesso da atividade	Forma de cálculo do indicador	Valor Alvo	Quantidade	Maior Melhor	Relatório ou setor
1.2	Clientes	Objetivo Estratégico 2					Porcentagem (%)	Menor Melhor	
1.3	Clientes	Objetivo Estratégico 3							
1.4	Processos Internos	Objetivo Estratégico 4							
1.5	Processos Internos	Objetivo Estratégico 5							
1.6	Processos Internos	Objetivo Estratégico 6							
1.7	Aprendizado e Crescimento	Objetivo Estratégico 7							
1.8	Aprendizado e Crescimento	Objetivo Estratégico 8							

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

1.7 Definição de metas táticas

1.7.1 Como definir indicadores

As metas táticas deverão seguir o conceito SMART, que prevê que os indicadores sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, razoáveis e que se enquadrem no tempo previsto para o ciclo de avaliação (Dweik; Rea; Stoller, 2021). Para cada objetivo tático definido, deve-se analisar o histórico dos resultados do indicador, e estabelecer um desafio que esteja alinhado ao orçamento e que respeite a filosofia SMART.

É preciso ter clareza de que não se pode focar em tudo, pois dessa forma nada está em foco, ou seja, é preciso saber dizer não a alguns objetivos a fim de focar naqueles que realmente são importantes para a organização (Niven; Lamorte, 2006). Em concordância com a metodologia *Objective and Key Results* (OKR), devem ser estabelecidos poucos indicadores táticos de modo a direcionar a atuação do setor para aquilo que realmente fará diferença para a organização no alcance do seu plano estratégico.

1.7.2 Validação dos indicadores

Os indicadores criados pela liderança setorial, conforme proposta indicada no item 1.7.1, devem ser submetidos à aprovação junto à Diretoria e Comitê Diretivo do planejamento estratégico e passam a ser acompanhados nos respectivos contratos de metas e nas reuniões periódicas de monitoramento do planejamento estratégico.

1.7.3 Atualização e acompanhamento dos indicadores

Todos os indicadores pactuados serão registrados no Sistema de Gestão da Qualidade. Mensalmente, o Comitê Diretivo será responsável por atualizar ou validar a atualização dos mesmos.

Para aqueles indicadores que não estiverem dentro dos níveis esperados, o gestor responsável deverá apresentar uma análise crítica, contendo os motivos pelos quais o resultado não está de acordo e as ações que estão sendo desenvolvidas para retomar o curso desejado.

1.8 Criação de planos de ação

Para cada item de controle pactuado no Mapa Tático Setorial, deverá ser criado um plano de ação que corrobore com o atingimento da meta estabelecida para aquela iniciativa.

Os planos de ação têm por objetivo demonstrar as atividades desempenhadas para corroborar com o atingimento das metas previamente estabelecidas. Um bom plano de ação deve responder aos seguintes questionamentos: o que fazer, quem deve fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer e, por fim, quanto investir (Cazagrande; Pontes, 2018; Bueno, 2019).

O modelo criado para a formalização desse acordo permite destrinchar as atividades que serão desempenhadas para atingir o resultado desejado, com o detalhamento dos itens componentes do Plano de Ação, apresentado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Detalhamento dos itens componentes do Plano de Ação

Item	Detalhamento do Item
Perspectiva	Descrição da Perspectiva do BSC
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico
Iniciativa Estratégica	Descrição da Iniciativa Estratégica, conforme descrito no Mapa Tático
Gestor Responsável	Nome do gestor responsável pelo Plano de Ação
Custo ou investimento	Custo ou investimento envolvido na execução da atividade
Resultado esperado	Resultado esperado a partir da execução das atividades planejadas, com vistas a alcançar o indicador pactuado para a iniciativa estratégica
O que?	Descrição das atividades executadas
Quem?	Nome dos colaboradores envolvidos na execução da atividade
Data Início	Data prevista para início da atividade
Data Fim	Data prevista para término da atividade
Status da Atividade	C – Concluída, acompanhada de farol Verde E – Em andamento, acompanhada de farol Amarelo A – Atrasada, acompanhada de farol Vermelho I – A iniciar, acompanhada de farol Preto CA – Cancelada, acompanhada de farol Cinza
Observações	Eventuais detalhamentos da ação que não se encaixaram nos demais campos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Figura 4 mostra o *Template* do Plano de Ação.

Figura 4 – Template do Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO						
Perspectiva:		Objetivo Estratégico:				
Iniciativa Estratégica:			Gestor Responsável:			
Custo ou Investimento:			Ações Concluídas	C	0	0%
			Ações em Andamento	E	0	0%
Resultado Esperado:			Ações Atrasadas	A	0	0%
			Ações A Iniciar	I	0	0%
			Ações Canceladas	CA	0	0%
			Total Planejado		0	100%
O QUE	QUEM (NOME DA PESSOA)	DATA INÍCIO	DATA FIM	STATUS	OBSERVAÇÕES	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

1.9 Áreas da instituição envolvidas no Planejamento Estratégico

A participação no Planejamento Estratégico e a definição de iniciativas e indicadores táticos deverão ser trabalhadas por todas as coordenações da organização, totalizando 30 áreas, classificadas em Administrativas (13), Assistenciais (6) e Áreas de Apoio (11), conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Áreas envolvidas no Planejamento Estratégico

Áreas Administrativas	Áreas Assistenciais	Áreas de Apoio
Suprimentos	Centro Cirúrgico	Engenharia Clínica
Faturamento	Pronto Atendimento	Manutenção predial
Financeiro	Unidade de Internação	Almoxarifado
Contabilidade	UTI	Gestão de Leitos
Qualidade	SADT	Farmácia
Comercial	Ambulatórios	Central de Esterilização
Atendimento		OPME
Recursos Humanos		Nutrição Clínica
Jurídico		Nutrição Produção
Tecnologia da Informação		Lavanderia
Comunicação e Marketing		Higienização
Auditoria Interna		
Planejamento Estratégico e Escritório de Projetos		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

1.10 Acompanhamento mensal

1.10.1 Atualização do painel do contrato de metas

Mensalmente, o Comitê Diretivo será responsável por atualizar ou validar a atualização dos indicadores pactuados nos contratos de metas dos gestores da organização.

Será estabelecido um prazo para essa atualização e todos os gestores elegíveis deverão garantir que seus quadros estejam atualizados conforme cronograma pactuado.

1.10.2 Reuniões periódicas de acompanhamento para apresentação dos indicadores e status dos projetos estratégicos

Serão realizadas reuniões de acompanhamento mensal do planejamento estratégico, respeitando a hierarquia de desdobramento do plano, sendo elas: nível estratégico, nível tático e nível operacional.

As reuniões operacionais serão realizadas nos próprios setores e o gestor tem autonomia para definir o formato que irá trabalhar com os seus liderados, garantindo a periodicidade mínima de uma reunião ao mês.

As reuniões táticas acontecerão sob a condução do Comitê Diretivo e envolverão todos os líderes setoriais e o gestor do negócio. O objetivo da realização desse encontro é o alinhamento entre os participantes e a proposição de soluções, a partir da prestação de contas sobre os indicadores táticos e os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, para servir de base para a reunião estratégica.

A reunião de apresentação de resultados para a Diretoria, denominada reunião estratégica, acontecerá também uma vez ao mês. Participarão dessa reunião, além da Diretoria da instituição, os gestores de negócios e o Comitê Diretivo, no intuito de prestarem contas do resultado de suas ações, as quais estão diretamente vinculadas no mapa estratégico da instituição.

1.11 Revisão das iniciativas estratégicas

Uma vez que o plano de ação traçado para o alcance de uma iniciativa não esteja sendo suficiente para o alcance do seu valor alvo por três meses subsequentes, será necessário a elaboração de um ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), conforme modelo apresentado nas Figuras 5, PDCA – Parte 1, e Figura 6, PDCA – Parte 2, apresentadas a seguir.

Figura 5 – Template PDCA: Parte 1

Processo:

Setor:

P (PLAN / PLANEJAR): Primeira etapa do ciclo. Deve-se estabelecer um plano, com base nas diretrizes da Instituição estabelecendo também os objetivos, caminhos e métodos a serem seguidos.

1. **Identificação do Problema** (definir claramente o problema e reconhecer a sua importância):
2. **Análise do fenômeno** (Desdobrar o problema em problemas menores e mais fáceis de serem resolvidos):
3. **Análise do Processo** (Descobrir as causas fundamentais de cada problema menor):
4. **Proposta de melhoria e Plano de Ação** (Concebe um plano de ação para bloquear as causas fundamentais de cada problema menor):

Descrever aqui o planejamento da ação de melhoria proposta

Ação	Responsável	Início	Final

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Figura 6 – Template PDCA: Parte 2

D (DO / EXECUTAR): Significa colocar o planejamento em prática, isto é, executar as ações propostas. Nesta fase, dados devem ser coletados para verificação do processo na próxima etapa.

Descrever resumidamente o processo de desenvolvimento das ações propostas

C (CHECK / CHCAGEM): Nessa etapa deve-se avaliar o que foi feito na etapa de execução, fazendo comparações e identificando as diferenças entre o planejado e realizado. Devemos verificar o que foi aprendido na execução do plano e se os objetivos foram alcançados.

Checar as ações propostas identificando se as mesmas estão apresentando o resultado esperado para o processo:

Ações	Evidência de Verificação	Data da verificação

A (ACT / AÇÃO): É a etapa de realização das ações corretivas, que visam a correção das falhas encontradas durante o processo. Após a correção realizada deve-se repetir o ciclo.

Ações	Necessidade de ação corretiva	Ação corretiva

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os ciclos de PDCA gerados pela equipe serão apresentados nas reuniões táticas pelo líder responsável.

1.12 Proposta de um programa de remuneração variável

Será proposta a implantação de um programa de remuneração variável para os colaboradores da instituição, dividido em dois grandes grupos: Liderança e Demais Colaboradores.

1.12.1 Liderança

Para o grupo Liderança, a proposta é de implantação de um programa de bonificação pautado no atingimento da meta institucional e das metas individuais pactuadas por meio do Contrato de Metas. Cada gestor terá direito a um múltiplo do

seu salário a título de bônus, calculado de forma ponderada ao percentual de atingimento das suas metas no Contrato de Metas.

A proposta é de que haja múltiplo de salários variável, conforme nível do cargo de gestão:

- coordenação;
- gerência;
- superintendência;
- diretoria.

O programa deverá ser apresentado por meio de material em PowerPoint®, descrevendo todas as regras as quais está submetido, quais sejam:

- definição do gatilho global para ativação do programa de bonificação;
- apresentação do formato de cálculo do atingimento de cada indicador e o cálculo do desempenho final do gestor;
- data referência para cálculo do múltiplo de salários do gestor;
- data ou condição para o pagamento da bonificação, conforme indicador da *performance* alcançada por cada gestor.

Todos os gestores deverão assinar o Termo de Adesão ao programa de bonificação e o seu Contrato de Metas individual.

1.12.2 Demais Colaboradores

Para os demais colaboradores, está prevista a proposta de implantação do Programa de Participação nos Resultados (PPR).

O objetivo da implantação do PPR na instituição, como abordado pelos gestores entrevistados, é incentivar o aumento da produtividade, a melhoria do desempenho e o comprometimento dos colaboradores com foco no cumprimento do Plano Estratégico traçado.

As regras que regem o PPR estão descritas a seguir:

- assim como no programa das lideranças, o PPR somente será ativado após atingimento do gatilho estabelecido pela instituição para o ciclo vigente, que poderá ser o alcance de lucro líquido positivo, atingimento do indicador *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) orçado, entre outros;
- serão elegíveis ao recebimento da remuneração variável aqueles colaboradores contratados em regime de Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que tenham trabalho no mínimo seis meses no período de vigência do PPR e estejam ativos na instituição na data de pagamento da bonificação;
- a incidência de mais de duas faltas injustificadas no ano excluirá o direito de o colaborador participar do PPR;
- o valor máximo possível de atingimento para o colaborador será de um salário base por ano, conforme atingimento do seu quadro individual de desempenho, conforme descrito no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Composição do Indicador de Desempenho do colaborador

Peso	Descrição
80%	Atingimento das metas setoriais, conforme Mapa Tático da Coordenação
20%	Nota da Avaliação de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- data referência para cálculo do percentual de salário do colaborador.

O pagamento da remuneração variável decorrida da ativação do Programa de Participação nos Resultados acontecerá após a aprovação das Demonstrações Financeiras pelo Conselho Curador e após o encerramento do ciclo de Avaliação de Desempenho do ano anterior.

Esse programa deverá ser apresentado pelo Diretor Presidente em “Live” institucional, conforme indicado no item 1.5. As regras do programa serão registradas na política de remuneração variável da organização e estarão disponíveis para consulta por qualquer colaborador na intranet corporativa.

1.13 Formalização do contrato de metas por área

O contrato de metas proposto tem por objetivo formalizar os resultados de indicadores que são esperados de cada gestor na atribuição de suas funções e será utilizado para medir o desempenho do gestor ao final do período de avaliação. Esse instrumento será composto das informações mostradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Descrição dos itens componentes do Contrato de Metas

Item	Detalhamento do item
Avaliado	Nome do gestor avaliado.
Setor	Nome do setor do gestor avaliado.
Função	Nome do cargo do gestor avaliado.
Mês de Referência	Mês ao qual àquela avaliação se refere.
#	Código do indicador selecionado.
Item de controle	Nome do indicador selecionado.
Peso	Peso do indicador selecionado na composição total da avaliação do gestor. Apresentado em porcentagem, podendo variar entre 1% e 100%, devendo totalizar 100% no somatório dos pesos de todos os indicadores.
Meta	Valor alvo definido para aquele indicador ao final do período de avaliação.
Memória de Cálculo	Formato de apuração do indicador.
Unidade de Medida	Unidade de medida do indicador selecionado, podendo ser: Valor (R\$), Porcentagem (%), Quantidade e Índice.
Polaridade	Direção desejada para o resultado do indicador selecionado, podendo ser: Maior melhor ou Menor melhor.
Fonte de Dados	Relatório que demonstra a apuração do indicador.
Acum Meta	Valor alvo do indicador acumulado até o mês da avaliação em questão.
Acum Real	Valor real do indicador acumulado até o mês da avaliação em questão.
Apuração	Porcentagem de atingimento do indicador, respeitando a polaridade definida, acompanhada de farol de acompanhamento. O valor máximo de atingimento será 100%, para o qual o farol indicará a cor verde. Para percentuais de atingimento inferiores a 100%, o farol será apresentado na cor vermelha, indicando que a meta não está sendo cumprida.
Atingimento	Ponderação do valor apurado para o indicador pelo peso definido para o indicador. O somatório do atingimento de cada um dos indicadores irá resultar no percentual de atingimento das metas do gestor.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Figura 7, a seguir, mostra o *Template* do Contrato de Metas.

Figura 7 – Template do Contrato de Metas

CONTRATO DE METAS

AVALIADO: Nome do Gestor

SETOR: Setor do Gestor

FUNÇÃO: Cargo do Gestor

Mês Referência: mmm/aa

#	Item de Controle	Peso	Meta	Memória de cálculo	Unidade de Medida	Polaridade	Fonte de dados	Acum Meta	Acum Real	Apuração	Atingimento
Código do Indicador 1	Nome do Indicador 1	15%	Valor Alvo do Indicador	Formato de apuração do indicador						 100%	15,0%
Código do Indicador 2	Nome do Indicador 2	20%								 50%	10,0%
Código do Indicador 3	Nome do Indicador 3	10%								 0%	0,0%
Código do Indicador 4	Nome do Indicador 4	10%								 0%	0,0%
Código do Indicador 5	Nome do Indicador 5	20%								 0%	0,0%
Código do Indicador 6	Nome do Indicador 6	15%								 0%	0,0%
Código do Indicador 7	Nome do Indicador 7	10%								 0%	0,0%
		100%									25,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este produto técnico é resultado da pesquisa “Desdobramento do planejamento estratégico: desenho de metodologia estruturada para uma organização hospitalar” e foi elaborado com o objetivo de atender à necessidade da organização, cenário deste estudo, de um instrumento sistematizado e colaborativo para apoiar o desdobramento do planejamento estratégico e atingimento dos resultados pactuados.

A metodologia proposta foi conduzida a partir do aprendizado obtido com o levantamento da literatura publicada recentemente sobre o tema e a experiência dos gestores da organização, utilizando-se de um processo e ferramentas adequados a sua realidade e às lacunas identificadas no decorrer da pesquisa.

Ressalta-se como ponto forte do estudo a oportunidade que este trabalho trouxe de explorar a experiência dos gestores da instituição para suportar a jornada de estruturação da metodologia desenhada.

Espera-se que a organização para a qual a metodologia foi desenhada tenha o ensejo de implantar o projeto apresentado seguindo o roteiro proposto para o desdobramento do planejamento estratégico e possa colher resultados de sucesso semelhantes àqueles descritos na literatura.

REFERÊNCIAS

BUENO, M. **Gestão pela qualidade total**: uma estratégia administrativa. Catalão: Faculdade Cesuc, 2003.

CAZAGRANDE, G. S. et al. Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional na Central de Abastecimento Farmacêutico de um hospital público de médio porte. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 13, n. 1, p. 25-35, mar. 2018.

DWEIK, R.; REA, P.; STOLLER, J. K. *et al.* Strategic planning for the chest clinician. **Chest**, Chicago, v. 160, n. 3, p. 1035-1041, fev. 2021..

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCDONALD, B. **A review of the use of the balanced scorecard in healthcare**. Londres: BMcD Consult, 2012.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and key results**: driving focus, alignment, and engagement with OKRs. Nova Jersey: Wiley, 2016.

PERERA, F. P. R. *et al.* Strategic planning in healthcare organizations. **Revista Española de Cardiología**, Barcelona, v. 65, n. 8, p. 749-754, ago. 2012.

SILVA, R. S.; COSTA NETO, P. L. O. Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 7, n. 1, p. 43-55, mar. 2000.

WEST, M. A. *et al.* **Developing collective leadership for health care**. Londres: King's Fund, 2014.

WOOD, S. J. Cascading strategy in a large health system: bridging gaps in hospital alignment through implementation. **Health Services Management Research**, Harlow, v. 32, n. 3, p. 113-123, ago. 2019.