PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM CASE DE SUCESSO EM UM HOSPITAL OFTALMOLÓGICO EM CURITIBA/PR

1. RESUMO:

Este trabalho científico tem como objetivo apresentar a metodologia adotada pelo Hospital CDOP de Curitiba no Paraná para a construção, implementação e disseminação do seu planejamento estratégico para os anos 2022 à 2024, bem como as técnicas utilizadas para desdobramento das metas em projetos de contribuição para todos os setores hospitalares, servindo assim como um excelente material de *benchmarking* para outras organizações de saúde, especialmente as de oftalmologia, que desejarem implementar seu planejamento estratégico, pois é fato que planejar o futuro que se deseja conquistar não é uma tarefa simples, sobretudo nos serviços de saúde, visto o grau de complexidade e a velocidade que as transformações científicas, tecnológicas e de mercado se impõem neste setor. Por outro lado, sabemos que a visão estratégica sempre acompanhou e continua acompanhando as grandes nações, líderes e empresas. No mundo corporativo, o planejamento estratégico já era utilizado há décadas nas indústrias bélicas, automotivas e espaciais, por exemplo, mas ganhou forças no mercado de saúde, graças a profissionalização do setor, aos efeitos da globalização, da qualidade e do aumento da competitividade. Aliado a tudo isso, a pandemia da COVID-19 abalou os serviços de saúde mundo à fora e no Brasil não foi diferente, impondo mais do que nunca a necessidade da plena gestão dos processos, dos recursos e resultados organizacionais. Aqueles que tinham como hábito pensar e planejar estrategicamente a organização, saíram na frente, pois conseguiram redefinir as rotas com maior facilidade.
Não podemos mais dizer que planejamento estratégico é uma opção ou uma ferramenta de burocratização dos serviços de saúde. É uma condição, uma necessidade basal e um requisito mínimo de boa gestão, sendo assim, torna-se, indispensável a contínua visão estratégica dos dirigentes das organizações de saúde, independente do porte.

2. INTRODUÇÃO:

O planejamento estratégico é de suma importância para as instituições de todos os segmentos e, quando implementado adequadamente, tem o poder de alavancar os resultados, a gestão e a cultura da qualidade. Para as organizações que visam excelência, sustentabilidade e crescimento, um planejamento estratégico efetivo é indispensável, pois os pacientes/clientes estão cada vez mais informados, críticos e questionadores, ao mesmo tempo que, são menos fiéis às marcas e serviços, almejam por tecnologias e por uma experiência diferenciada na jornada do seu atendimento. Além disso, os efeitos políticos e econômicos têm alto poder de interferência nestes resultados, sem falar das próprias regulamentações do mercado de saúde, concorrência direta e indireta, riscos do negócio, falta e falhas de gestão, deficiências no capital humano, entre outras.
Sendo assim, os dirigentes dos serviços de saúde precisam olhar e analisar constantemente o ambiente interno e externo que os cercam, visando aproveitar as oportunidades do mercado local/regional em que estão inseridos, eliminar ou pelo menos minimizar os impactos das ameaças, potencializar as forças internas e reduzir ou preferencialmente acabar com as fraquezas nos processos. É a partir desse mergulho analítico que as metas estratégicas podem ser traçadas. Porém, tão pouco adianta traçar essas metas, se não houver ações práticas e mensuráveis para obtenção das metas, ou seja, o desdobramento é fundamental e um dos pontos chaves do sucesso do planejamento estratégico.

3. OBJETIVOS:

3.1 - Objetivo geral:

- Apresentar a metodologia adotada pelo Hospital CDOP de Curitiba no Paraná para a construção, implementação, disseminação e monitoramento do seu planejamento estratégico 2022/2024.

3.2 - Objetivos específicos:

- Apresentar o processo de construção do planejamento estratégico 2022/2024 no Hospital CDOP.
- Apresentar a metodologia utilizada para análise de cenários e priorização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Apresentar o mapa estratégico do hospital e as ações de disseminação do planejamento para toda a organização.

- Apresentar a metodologia utilizada para desdobramento das metas estratégicas em projetos para todos os setores do hospital.
- Tornar esse trabalho um material de *benchmarking* para outras organizações de oftalmologia que desejarem implementar seu planejamento estratégico.

4. MATERIAIS E MÉTODOS:

O planejamento estratégico do Hospital CDOP para os anos 2022 a 2024 começou a ser construído em novembro de 2021, portanto, ainda durante a pandemia de COVID-19. Nesse cenário de medos e incertezas os profissionais que ocupam cargo de liderança no hospital, atuaram diretamente para construção do planejamento, com aval e alinhamento do Conselho Administrativo, que participou ativamente do processo. Todos os materiais e métodos, bem como a condução do projeto foi realizada pelo Núcleo de Gestão da Qualidade. Abaixo a relação de todos os profissionais envolvidos: Direção Financeira, Direção Administrativa, Direção de Marketing, Direção Técnica, Gerência Geral, Supervisão do Centro Cirúrgico, Supervisão da Diagnose, Supervisão de Atendimento, Supervisão de Compras e de Farmácia, Supervisão do Financeiro, Supervisão do Faturamento, Supervisão de Gestão de Pessoas, Supervisão de Marketing, Supervisão de Tecnologia da Informação, Gestor da Qualidade, Analista da Qualidade.

4.1 - Etapa 1: oficina de análise dos cenários internos e externos:

Neste cenário de medos e incertezas, os Gestores do hospital realizaram duas oficinas para análise e mapeamento detalhado dos cenários interno e externo, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças organizacionais.

Figura 1 – convite para as Oficinas de Planejamento Estratégico 2022/2024 do Hospital CDOP

Para esse processo se utilizou como referencial científico a metodologia SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) ou em português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Trata-se de uma ferramenta clássica da administração, muito utilizada pelas empresas na elaboração dos planejamentos estratégicos ou em análises de novos negócios, por exemplo. Permite um diagnóstico organizacional, abrangendo todos os aspectos internos e externos, se elencados criteriosa e detalhadamente:

- As forças internas da organização, ou seja, no que e onde ela é boa; quais seus diferenciais e pontos fortes, considerando seus processos, tecnologias, governança, cultura e capital humano.
- As fraquezas internas da organização, ou seja, no que e onde ela é frágil; quais suas deficiências e pontos fracos, considerando também seus processos, tecnologias, governança, cultura e capital humano.
- As oportunidades que a organização pode utilizar para manter ou melhorar sua sustentabilidade, bem como crescer, considerando questões epidemiológicas, políticas, econômicas, tecnológicas, entre outras.

- As ameaças que abalam a sustentabilidade e crescimento organizacional, considerando questões epidemiológicas, políticas, econômicas, tecnológicas, entre outras.

Sendo assim, os profissionais participantes nesta fase, através de discussões técnicas, análise de indicadores de resultados do hospital, consulta à documentos, demandas dos *stakeholders*, entre outros, analisaram e mapearam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Hospital CDOP. A figura abaixo demonstra o quantitativo de itens elencados em cada um dos quadrantes de cenários:

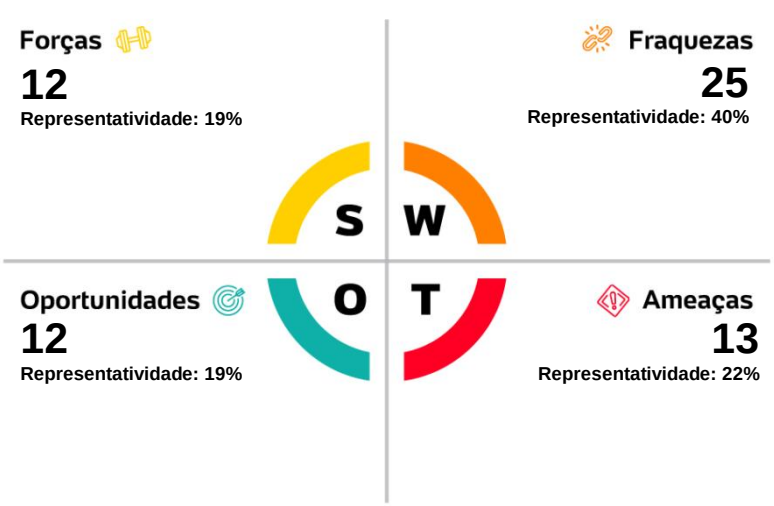


Figura 2 – resultado da análise de cenários do Hospital CDOP através da matriz SWOT

4.2 - Etapa 2: classificação e priorização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

A partir desse mapeamento, cada um dos itens levantados nos diferentes cenários passou por uma segunda análise, para classificação e priorização. Para essa ação, se utilizou uma matriz de priorização adaptada da metodologia GUT que é uma ferramenta empresarial criada na década de 80 por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, tendo como função organizar as decisões através de 3 conceitos: gravidade, urgência e tendência.

O Hospital CDOP adaptou a metodologia GUT para:

- *Importância:* quão importante é intensificar a força, eliminar ou reduzir as fraquezas e ameaças, bem como agir para aproveitar as oportunidades.
- *Impacto:* qual o nível das implicações caso as forças não forem intensificadas, as fraquezas e ameaças eliminadas e as oportunidades aproveitadas.
- *Facilidade*: qual o nível de dificuldade para intensificar a força, eliminar ou reduzir as fraquezas e ameaças, bem como agir para aproveitar as oportunidades.

Sendo assim, cada uma das forças, fraquezas, ameadas e oportunidades elencadas pelos profissionais participantes na análise de cenários recebeu uma pontuação, conforme critérios expostos na tabela abaixo:

IMPORTÂNCIA	
Extremamente importante	5 pontos
Muito importante	4 pontos
Importante	3 pontos
Pouco importante	2 pontos
Sem importância	1 ponto

IMPACTO	
Muito alto	5 pontos
Alto	4 pontos
Médio	3 pontos
Baixo	2 pontos

Muito baixo	1 ponto
FACILIDADE	
Muito fácil	5 pontos
Fácil	4 pontos
Nem fácil, nem difícil	3 pontos
Difícil	2 pontos
Muito difícil	1 ponto

Tabela 1 – sistema de pontuação para priorização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Hospital CDOP

Essa pontuação foi realizada a partir de um sistema de votação eletrônico, onde cada um dos profissionais participantes pode votar em cada uma das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Na tabela abaixo é possível evidenciar exemplos do sistema de votação:

EXEMPLO DE ITEM AVALIADO NO GRUPO "FORÇAS"	
HOSPITAL CDOP PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024 LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS - CENÁRIO INTERNO	Ações para sustentabilidade financeira e redução de custos. Importância da força para a sustentabilidade/crescimento do Hospital CDOP: * ○ Sem importância ○ Pouco importante ○ Importante ○ Muito importante ○ Extremamente importante
Impacto NEGATIVO em NÃO manutenção ou melhoria da força: * ○ Muito alto ○ Alto ○ Médio ○ Baixo ○ Muito baixo	Quão FÁCIL é manter a força ao logo do tempo, considerando as questões financeiras, de cultura interna e de processos: * ○ Muito fácil ○ Fácil ○ Nem fácil, nem difícil ○ Difícil ○ Muito difícil
EXEMPLO DE ITEM AVALIADO NO GRUPO "FRAQUEZAS"	
HOSPITAL CDOP Seção 1 de 26 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024 LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DAS FRAQUEZAS - CENÁRIO INTERNO	Ausência de um plano de cargos e salários estruturado e implementado. Importância da MINIMIZAÇÃO OU ELIMINAÇÃO da fraqueza para a sustentabilidade/crescimento do Hospital CDOP: * ○ Sem importância ○ Pouco importante ○ Importante ○ Muito importante ○ Extremamente importante
Impacto POSITIVO na minimização ou eliminação da fraqueza: * ○ Muito alto ○ Alto ○ Médio ○ Baixo ○ Muito baixo	Quão FÁCIL é minimizar ou eliminar a fraqueza ao logo do tempo, considerando as questões financeiras, de cultura interna e de processos: * ○ Muito fácil ○ Fácil ○ Nem fácil, nem difícil ○ Difícil ○ Muito difícil
EXEMPLO DE ITEM AVALIADO NO GRUPO "OPORTUNIDADES"	
HOSPITAL CDOP PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024 LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES - CENÁRIO EXTERNO	Locação de salas cirúrgicas para realização de cirurgias de outras especialidades e de baixa complexidade (ex.: ortopedia, plástica, etc.) Importância da oportunidade para a sustentabilidade/crescimento do Hospital CDOP: * ○ Sem importância ○ Pouco importante ○ Importante ○ Muito importante ○ Extremamente importante

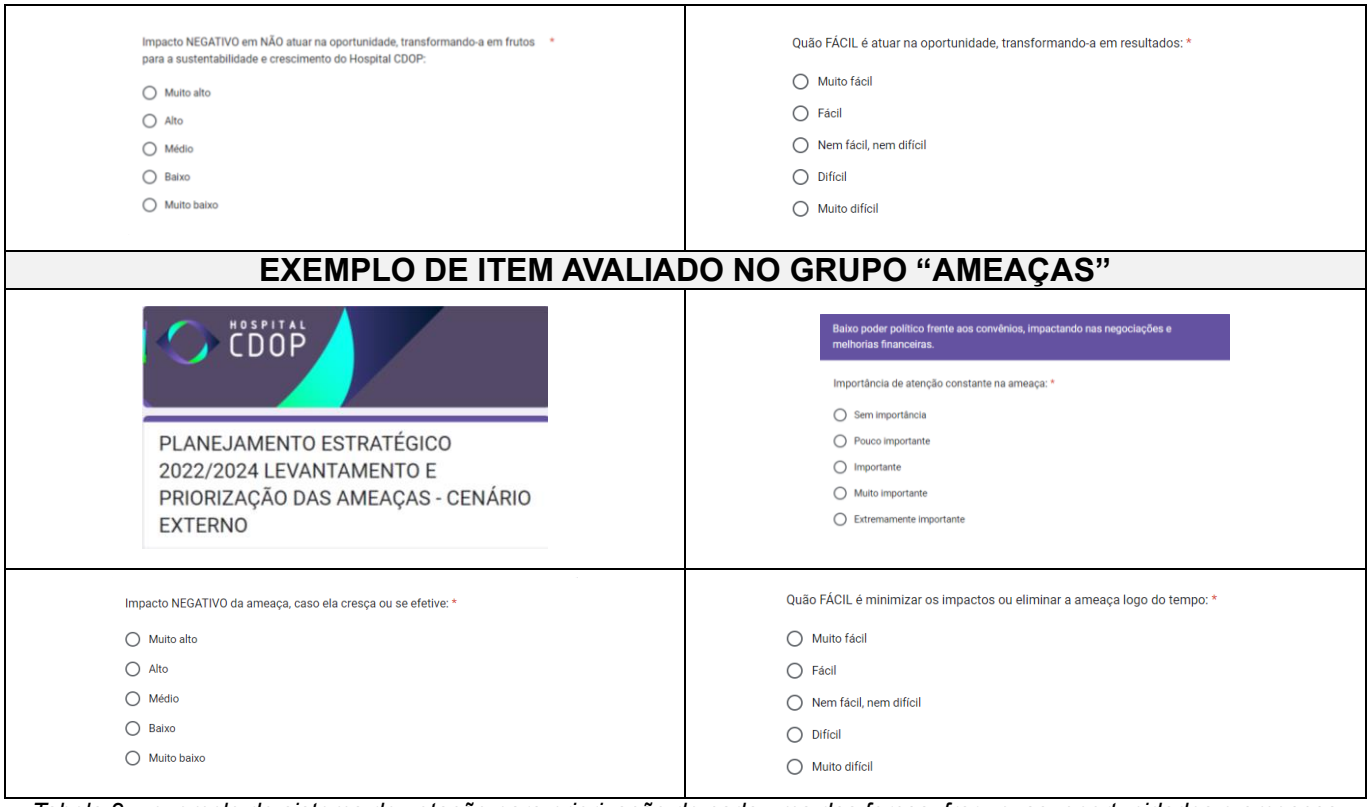
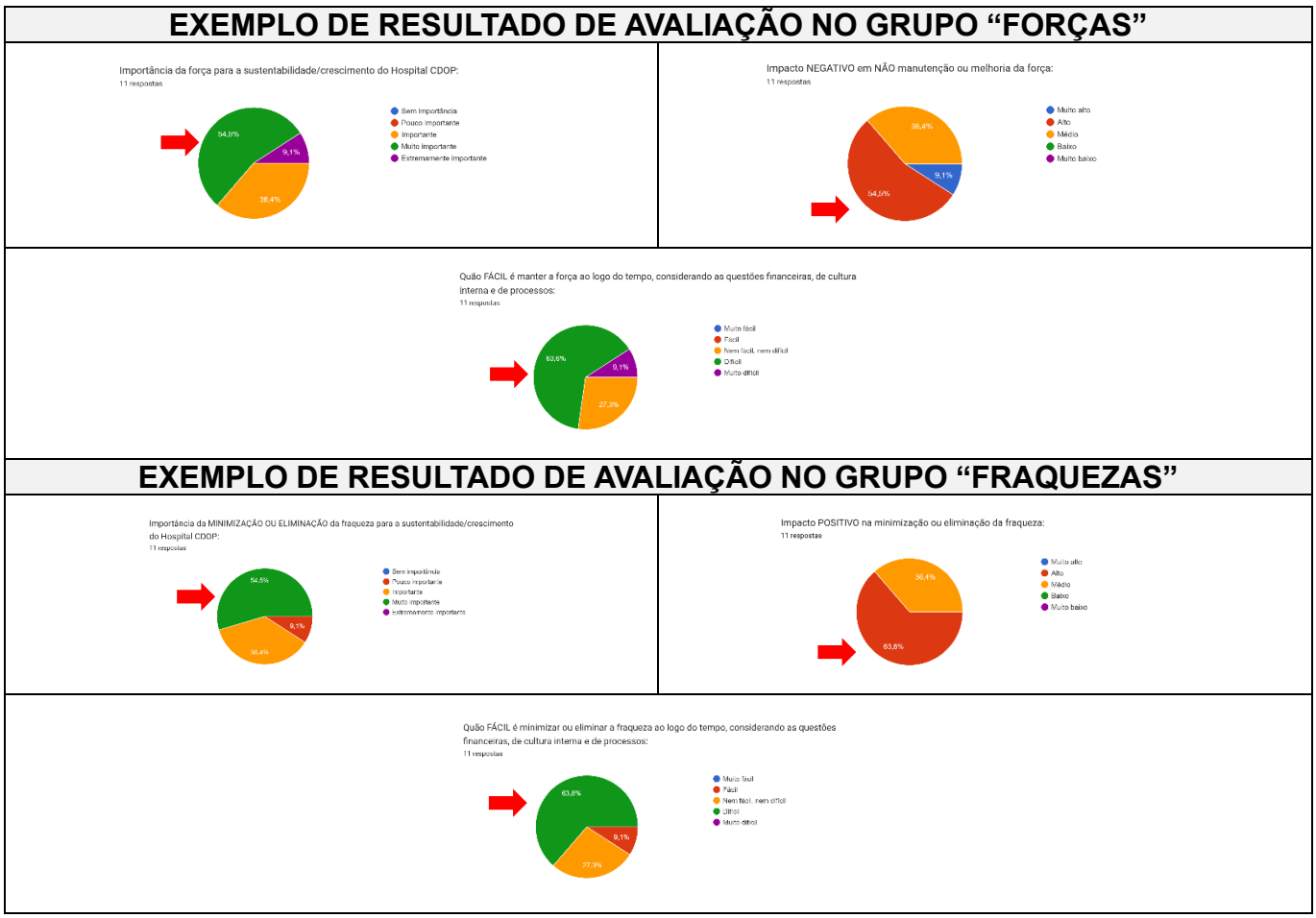


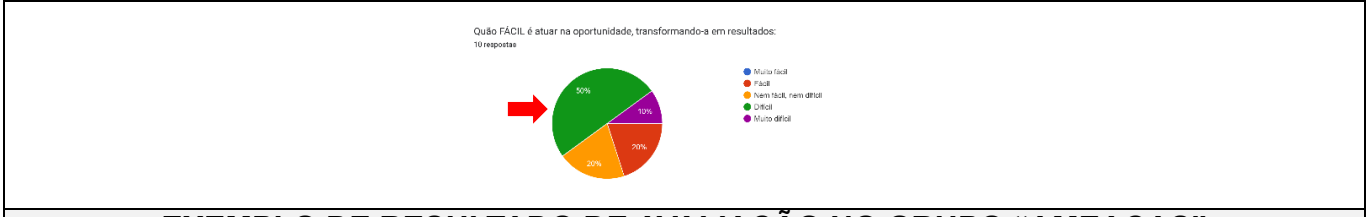
Tabela 2 – exemplo do sistema de votação para priorização de cada uma das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Após a votação individual, passou-se para a fase de análise dos resultados. Usou-se como critério o item com percentual de maior votação e, para os casos de empate, foi utilizado como critério o arredondamento simples.

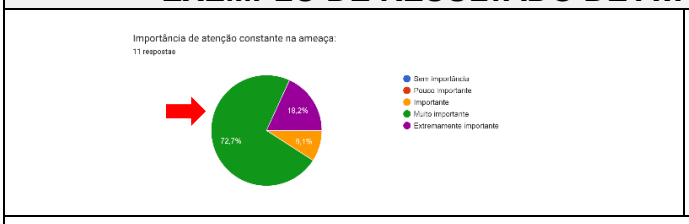
Abaixo, o exemplo de resultado do sistema de votação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

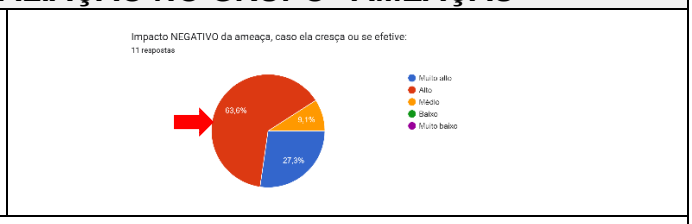


EXEMPLO DE RESULTADO DE AVALIAÇÃO NO GRUPO “OPORTUNIDADES”



EXEMPLO DE RESULTADO DE AVALIAÇÃO NO GRUPO “AMEAÇAS”





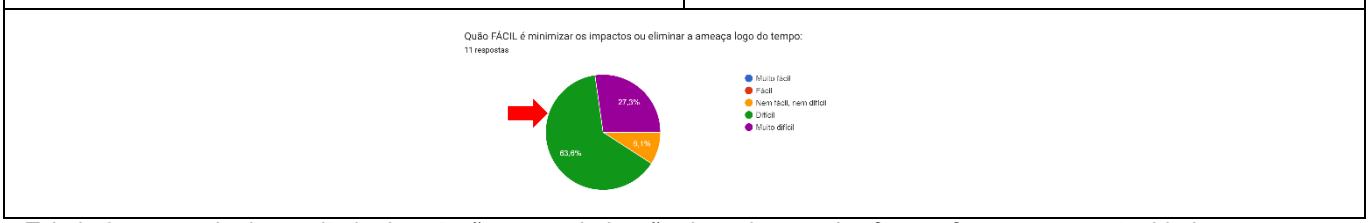


Tabela 3 – exemplo do resultado da votação para priorização de cada uma das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Os itens com maior percentual, foram então tabulados em material personalizado, desenvolvido para o Hospital CDOP:

ITEM CONSIDERADO COMO FORÇA	PERSPECTIVA BSC	IMPORTÂNCIA	IMPACTO	FACILIDADE	NPF
1. Ações para sustentabilidade financeira e redução de custos.	*Foco na sustentabilidade e crescimento*	Muito importante	Alto	Difícil	32
2. Equipamentos cirúrgicos de ponta como atrativo para Médicos.	*Foco na infraestrutura, tecnologia e inovação*	Importante	Alto	Nem fácil, nem difícil	36
3. Facilidades de atração de novos Médicos, visto a credibilidade e diferenciais do Hospital CDOP.	*Foco na sustentabilidade e crescimento*	Muito importante	Alto	Difícil	32
4. Credibilidade do Hospital CDOP perante à saúde suplementar de Curitiba e região, bem como com Médicos.	*Foco no mercado de saúde e nos pacientes/clientes*	Extremamente importante	Muito alto	Difícil	50
5. Credibilidade do Hospital CDOP frente aos fornecedores de produtos e serviços (ex.: pagamentos em dia)	*Foco na sustentabilidade e crescimento*	Importante	Alto	Fácil	48
6. Capacidade de negociação com fornecedores resultando em economia financeira e eliminação de desperdícios.	*Foco na sustentabilidade e crescimento*	Muito importante	Alto	Nem fácil, nem difícil	48
7. Agilidade e legitimidade das informações financeiras, proporcionando melhor gestão sobre a tomada de decisões.	*Foco na excelência dos processos internos*	Pouco importante	Alto	Difícil	16
8. Reestruturação do Ambulatório de Retina, gerando demanda de atendimentos e ganhos financeiros.	*Foco na sustentabilidade e crescimento*	Importante	Alto	Fácil	48
9. Atenção e cuidado com a satisfação dos pacientes.	*Foco no mercado de saúde e nos pacientes/clientes*	Extremamente importante	Muito alto	Difícil	50
10. Acesso dos Gestores junto a Direção, proporcionando maior autonomia, amadurecimento, senso de pertencimento e motivação.	*Foco na excelência dos processos internos* *Foco no capital humano*	Importante	Médio	Nem fácil, nem difícil	27
11. Comunicação interna e externa estruturada, padronizada e otimizada eliminando ruídos e problemas.	*Foco na excelência dos processos internos*	Muito importante	Alto	Fácil	64
12. Ser o 1º Hospital Oftalmológico com Acreditação ONA em Curitiba e região, além do 3º que conquistou a distinção no Paraná.	*Foco no mercado de saúde e nos pacientes/clientes*	Importante	Médio	Nem fácil, nem difícil	27

Com a pontuação em cada um dos critérios (impacto, importância e facilidade), se estabeleceu o nível de prioridade do item, conforme fórmula abaixo:

Nível de Prioridade = Importância x Impacto x Facilidade

Portanto, o nível de prioridade poderia variar de 1 (menor priorização) à 125 (maior priorização), gerando um ranking escalonado e permitindo assim maior compreensão pelos profissionais e assertividade na próxima fase, a de construção das propostas das metas.

4.3 - Etapa 3: construção das propostas de metas estratégicas:

Além da priorização propriamente dita, com os resultados do sistema de priorização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi possível mapear alguns indicadores importantes, tais como:

Gráfico 1 – gráfico de radar do resultado do sistema de votação dos cenários interno e externo

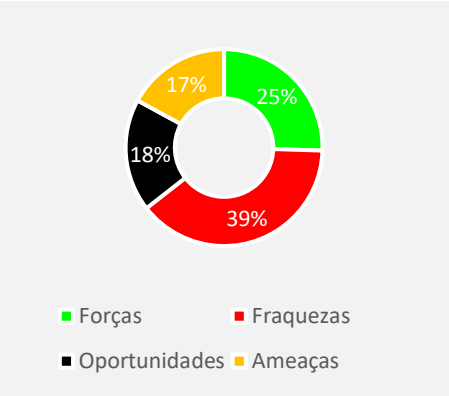


Gráfico 2 – gráfico de pizza do resultado do sistema de votação dos cenários interno e externo

Se calculou também o índice de favorabilidade, subtraindo as notas das forças e oportunidades pelas notas das fraquezas e ameaças. Esse índice aponta para um percentual que varia de -200% a +200% indicando o equilíbrio do ambiente em que a instituição atua. Sua fórmula é:

IF = (((Forças + Oportunidades) - (Fraquezas + Ameaças)) / ((Forças + Oportunidades) + (Fraquezas + Ameaças))) x 2

O índice de favorabilidade do Hospital CDOP foi de:

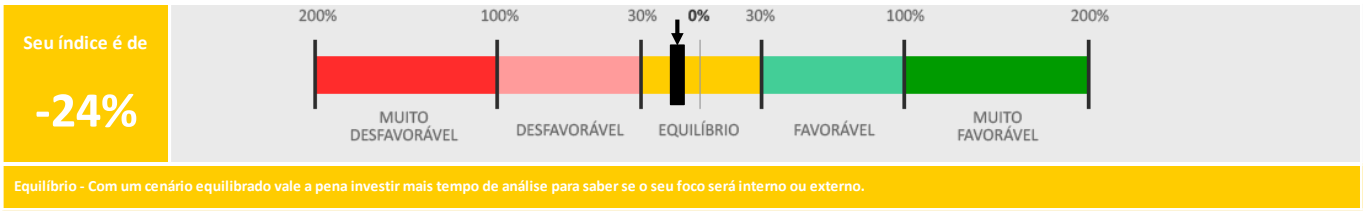


Figura 4 – Figura da régua de favorabilidade estratégica do Hospital CDOP

Depois de um processo de imersão, análise crítica e pensamento coletivo, de posse desse calabouço de informações, os profissionais participantes iniciaram a construção da proposta de metas estratégicas, utilizando como referência científico a metodologia *balanced scorecard* que em tradução livre para o português significa algo como "Indicadores Balanceados de Desempenho", sendo uma metodologia de definição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton.

Com origem nos Estados Unidos, a metodologia rapidamente foi difundida, sendo hoje aplicada por empresas em todos os continentes. Em pesquisa conduzida pela consultoria Bain &

Company (2003), sobre as práticas de gestão mais utilizadas no Brasil e no mundo, o *balanced scorecard* aparece sendo utilizado por 51% das grandes organizações.
Partindo do pressuposto que os indicadores de uma organização não se restringem apenas por informações financeiras, o *balanced scorecard* tem como objetivo sistematizar a criação de metas estratégicas balanceadas e interligadas, considerando 4 grandes perspectivas: pessoas, processos, mercado e finanças.
O Hospital CDOP optou por adaptar essas perspectivas a sua realidade, sendo as adotadas pelo hospital: Foco na sustentabilidade e crescimento (no lugar de finanças); Foco no mercado de saúde e nos clientes/pacientes (no lugar de mercado); Foco na excelência dos processos internos (no lugar de processos); Foco na infraestrutura e tecnologias (no lugar de processos).; Foco no capital humano (no lugar de pessoas).
16 metas estratégicas atreladas a esses focos foram então definidas pelos profissionais participantes, sendo elas:

Figura 5 – Mapa Estratégico 2022/2024 do Hospital CDOP

4.4 - Etapa 4: análise e aprovação das metas estratégicas pela Direção do Hospital CDOP:
Todo esse processo, bem como o produto das etapas acima descritas, que foi a proposta de mapa estratégico foi apresentado e amplamente discutido com o Conselho de Administração do Hospital CDOP, que após profunda análise crítica aprovou o planejamento estratégico.

4.5 - Etapa 5: campanha de divulgação do planejamento estratégico 2022/2024:
Após a validação do planejamento estratégico o setor de Marketing e Núcleo de Gestão da Qualidade analisaram e elaboraram o projeto de endomarketing, sendo realizada campanha interna para divulgação do planejamento estratégico a todos os profissionais da instituição, entre elas:

- Plotagem de parede em local onde todos os profissionais têm passagem no dia a dia:

Figura 6 – endomarketing em escada de circulação de colaboradores, médicos, fornecedores e visitantes

- Envio de cards nos grupos oficiais de comunicação institucional no WhatsApp:

Figura 7 – cards do planejamento estratégico enviados via grupos de WhatsApp institucional

- Utilização dos fundos de telas dos computadores utilizados na instituição como canal de sensibilização para o tema:

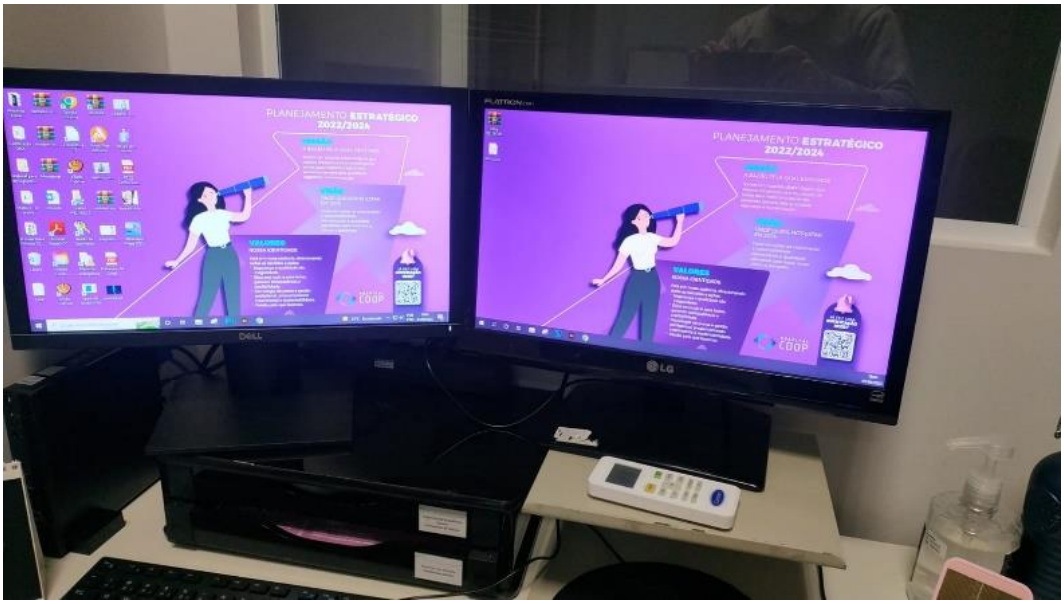


Figura 8 – fundo de tela dos computadores na campanha do planejamento estratégico

Figura 9 – palestra de sensibilização e divulgação do planejamento estratégico para todos os profissionais

- Abordagem do tema planejamento estratégico em periódico (jornal) interno:

EDIÇÃO ESPECIAL

FIQUE DE OLHO

HOSPITAL CDOP

APRESENTANDO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024

Planejar o futuro não se trata de uma atividade dos dias atuais. Seja de uma forma intuitiva ou sistematizada, o planejamento foi fundamental para sobreviver, para viver, para construir e evoluir como humanidade.

No mundo corporativo, o planejamento estratégico iniciou nas revoluções industriais e tomou força ao passar dos anos com a globalização e o aumento de competitividade, ganhando metodologias científicas, com foco na decisão assertiva, eficiência, eficácia, competitividade e sustentabilidade. As instituições de saúde vêm sofrendo mudanças abruptas no seu modelo de gestão organizacional, com o advento da pandemia e o aumento da competitividade, tornam-se, ainda mais indispensável à adoção de uma visão sistêmica. Em outras palavras, o PE é um grande mapa de navegação ou GPS que define onde queremos chegar em determinado tempo, sendo um diferencial competitivo e de profissionalização. Conheça nessa edição do Fique de Olho, o nosso Planejamento Estratégico para o triênio 2022/2024! Você é parte fundamental dessa jornada.

COMO FOI CONSTRUÍDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024 DO HOSPITAL CDOP?

Março/22
Oficinas de construção do planejamento junto com os Gestores

Abril/22
Apresentação da proposta de metas estratégicas ao Conselho Administrativo

Maio/22
Aprovação do planejamento pelo Conselho Administrativo

Maio/22
Divulgação do planejamento para todos os profissionais

Junho/22
Início do desdobramento do planejamento estratégico (projetos setoriais)

Para definição das metas estratégicas, uma das etapas mais importantes foi a análise dos cenários, interno e externo, contemplando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL 22/24 DO HOSPITAL CDOP

Com essa análise profunda e crítica, a identidade organizacional foi revisitada, avaliada e redefinida para o ciclo 21/24. Nessa identidade está contemplada a missão, visão e valores institucionais, sendo que:

-**Missão:** declaração concisa do propósito e das responsabilidades da instituição perante todas as pessoas, sendo atemporal! Podemos dizer que a missão define o que somos.

-**Visão:** declaração concisa da (s) principal (ais) meta (s) da instituição. Precisa ser prática e realista, mas audaciosa e temporal. Podemos dizer que a visão define o que queremos ser/onde queremos chegar a um determinado período de tempo.

-**Valores:** servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas no exercício das suas atividades e na busca dos objetivos, executando a missão, na direção da visão.

MISSÃO
Somos um hospital oftalmologico que oferece insfraestrutura e tecnologia de ponta para médicos e pacientes, prezando sempre pela qualidade, segurança e humanização.

VISÃO
Sustentáveis e crescendo, gerando qualidade percebida para nossos médicos e pacientes.

VALORES
Está em nossa essência direcionando todas as decisões e ações:
* Segurança e qualidade são inegociáveis
* Ética em tudo e para todos, gerando transparência e credibilidade
* Tecnologia de ponta e gestão profissional, proporcionando crescimento e sustentabilidade
* Paixão pelo que fazemos

Por fim, com as FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS mapeadas/priorizadas e a identidade organizacional definida, as METAS ESTRATÉGICAS FORAM elaboradas e sugeridas pelos Gestores ao Conselho Administrativo que realizou posteriormente a aprovação. As metas estratégicas foram desdobradas a partir de 5 perspectivas integradas, sistêmicas e de igual importância. Confira todo o Planejamento Estratégico 22/24 na escadaria para o Centro Cirúrgico ou fique ligado no Informativo que teremos novidades!

E AGORA?

As metas estratégicas foram desdobradas em **PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO** para todos os setores. Aproximadamente 150 projetos estão elencados!

Fique atento que em breve, os Gestores irão divulgar os projetos de contribuição de cada setor.

HOSPITAL CDOP

Figura 10 – periódico interno "Fique de Olho" com edição especial do planejamento estratégico

Todas essas ações foram de extrema relevância para que o planejamento estratégico não fosse visto apenas como mais uma atividade burocrática, mas necessária para a sustentabilidade e crescimento organizacional. Tais ações, muitas vezes podem parecer pequenas e desnecessárias para muitos dirigentes, mas é a partir delas que a cultura da excelência se evidencia e se consolida.

4.6 - Etapa 6: desdobramento das metas estratégicas em projetos de contribuição setoriais:

Enquanto o planejamento estratégico define as grandes metas para todo o hospital, o planejamento tático tem um foco mais direcionado e colaborativo, à nível setorial. O planejamento tático é o responsável por criar objetivos e projetos de curto e médio prazo para que as metas estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. Podemos dizer que o planejamento tático traduz e interpreta o plano estratégico para transformá-lo em realidade. Por sua vez, para cada projeto setorial, deve-se elaborar um plano de ação detalhado, incluindo os indicadores quantitativos e qualitativos que irão demonstrar a evolução de cada projeto.
Ao total foram elaborados 15 mapas de contribuição no Hospital CDOP: Central de Comunicação; Centro Cirúrgico e Central de Materiais e Esterilização; Compras; Diagnose; Farmácia; Faturamento; Financeiro; Gestão de Pessoas; Higienização; Manutenção; Marketing; Núcleo de Gestão da Qualidade; Recepção e Tecnologia da Informação.
Cada mapa de contribuição foi construído em ferramenta personalizada, desenvolvida para o Hospital CDOP. Abaixo um exemplo de mapa de contribuição:

HOSPITAL CDOP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024

Desdobramento das Metas Estratégicas - Mapa de Contribuição Setorial

MAPA DE CONTRIBUIÇÃO | MONITORAMENTO DOS PROJETOS | ALTERAÇÃO, INCLUSÃO OU EXCLUSÃO DE PROJETOS

MAPA DE CONTRIBUIÇÃO DO SETOR

CENTRAL DE COMUNICAÇÕES

FOCO ESTRATÉGICO	PROJETO DE CONTRIBUIÇÃO	PRINCIPAL META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA AO PROJETO	PRINCIPAL RESPONSÁVEL
Infraestrutura e Tecnologia	Integração do Sistema Tasy com Sistema Nexus, automatizando o processo de confirmação e envio de preparo de exames, diminuindo a necessidade da interface humana e otimizando o tempo	*13. Potencializar a funcionalidade e utilização da nossa TI.*	*Cristiane*
Excelência dos Processos Internos	Implantação da central de autorizações para cirurgias e exames	*08.Ações para melhoria dos processos/interface entre o Hospital CDOP e Consultórios externos.*	*Cristiane*
Mercado de Saúde e Pacientes/Clientes	Implementar as ações para melhoria dos processos do setor em cumprimento aos requisitos do nível 2 de acreditação	*07.Upgrade para nível 2 de acreditação ONA.*	*Cristiane*
Capital Humano	Planejar e realizar treinamentos para os profissionais, considerando a melhoria continua dos processos, qualidade e segurança	*16.Ações continuas de treinamento e desenvolvimento.*	*Cristiane*
Excelência dos Processos Internos	Implementar indicadores para gestão do setor/processo	*09.Indicadores de mensuração dos processos/setores.*	*Cristiane*

_____ *Assinatura do Gestor*

_____ *Assinatura da Gerência Geral*

Figura 11 – exemplo de mapa de contribuição (desdobramento do planejamento estratégico)

Mais de 120 projetos de contribuição foram estabelecidos e estão em plena implementação no Hospital CDOP.
Todos os projetos mapeados são monitorados pelo gestor da área de inclusão do projeto, com o registro histórico detalhado das ações realizadas para implementação. Segue modelo abaixo:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024

Desdobramento das Metas Estratégicas - Mapa de Contribuição Setorial

MAPA DE CONTRIBUIÇÃO | MONITORAMENTO DOS PROJETOS | ALTERAÇÃO, INCLUSÃO OU EXCLUSÃO DE PROJETOS

PROJETO DE CONTRIBUIÇÃO APROVADO PELA DIREÇÃO	DESCRIÇÃO DETALHADA DE AÇÕES REALIZADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO/CUMPRIMENTO DA META *(Atenção: registre sempre seguindo o padrão data e descrição - ex.: 01/05/22: xxxxxxxxxxx)*	REGISTRADO POR	STATUS
Integração do Sistema Tasy com Sistema Nexus, automatizando o processo de confirmação e envio de preparo de exames, diminuindo a necessidade da interface humana e otimizando o tempo	30/07/22 - registrado Ordem de Serviço para a Nexcore para desenvolver projeto de integração. 30/11/22 - Reunião agendada para o dia 01/11, para retomar a integração dos sistemas. 20/02/23 - Equipe da Central de Comunicação passando por reestruturação, necessário ativar o atendimento do WhatsApp para dar continuidade as melhorias.	*Cristiane*	***Protejo em andamento***
Implantação da central de autorizações para cirurgias e exames	01/06/22 - Registrado Oredem de Serviço para TI (6881) para implantação da ferramenta; 11/10/22 - Reunião com Faturamento e demais setores para alinhamento de fluxo; 20/10/22 - Registrado histórico da Ordem de Serviço, solicitando parece; 20/02/23 - Aguardando treinamento e parametrização das ações da TI, para dar continuidade no projeto.	*Cristiane*	***Protejo em andamento***
Implementar as ações para melhoria dos processos do setor em cumprimento aos requisitos do nível 2 de acreditação	Projeto previsto para final de 2023 e início de 2024.	*Cristiane*	***Projeto não iniciado***
Planejar e realizar treinamentos para os profissionais, considerando a melhoria continua dos processos, qualidade e segurança	01/11/22 - Realizados treinamentos e alinhamentos de conduta, registrando em formulários especificos. Para o próximo ano será realizado LNT, com temas tecnicos e comportamentais. 20/02/23 - Os registros de treinamentos são realizados conforme demanda, estaremos retormando com os treinamentos do LNT.	*Cristiane*	***Protejo em andamento***
Implementar indicadores para gestão do setor/processo	01/08/22 - Iniciamos a coleta de informações e elaboração de indicadores ainda de forma timida para mensurar fluxo de atendimento e melhorias para o setor.	*Cristiane*	***Protejo em andamento***

Figura 12 – modelo de monitoramento dos projetos de contribuição

Após aprovação, tanto do planejamento estratégico, como dos projetos de contribuição, considerando a temporalidade 2022/2024 novos projetos correlacionados a uma meta estratégica podem surgir, bem como os projetos validados anteriormente, serem revisados ou excluídos. Segue modelo abaixo deste gerenciamento:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022/2024

Desdobramento das Metas Estratégicas - Mapa de Contribuição Setorial

MAPA DE CONTRIBUIÇÃO | MONITORAMENTO DOS PROJETOS | ALTERAÇÃO, INCLUSÃO OU EXCLUSÃO DE PROJETOS

CLASSIFICAÇÃO	TITULO	MOTIVOS E JUSTIFICATIVAS	RESPONSÁVEL	DATA
Inclusão de projeto de contribuição	Implementar integração total de agendas.	Atualmente, todas as agendas estão segregadas, gerando falhas de processos.	Cristiane	23/11/22
Inclusão de projeto de contribuição	Implementar ações que aumentem a disponibilidade de agenda, sem necessidade de encaixes e lista de espera.	Evidenciado que atualmente, ha possibilidade de expansão da capacidade de atendimento. Ex.: há como fazer vários encaixes, mas não há horários para novos exames	Cristiane	23/11/22
Inclusão de projeto de contribuição	Definir e sistematizar exames prioritários de acordo com a demanda cirúrgica.	Mesmo havendo dia de realização de exames pré-operatórios, ainda não é possível realizar todo processo de exame, consulta pré-anestésica e procedimento, promovendo melhor experiência do	Cristiane	23/11/22
Inclusão de projeto de contribuição	Implementar ações para reduzir o tempo de espera no telefone e medir satisfação do cliente (paciente e secretária) no call center.	Evidenciado tempo de espera com possibilidade de melhoria e manifestações negativas de experiência do paciente.	Cristiane	23/11/22

Figura 13 – modelo da ferramenta para inclusão, exclusão ou revisão de projetos previamente aprovados

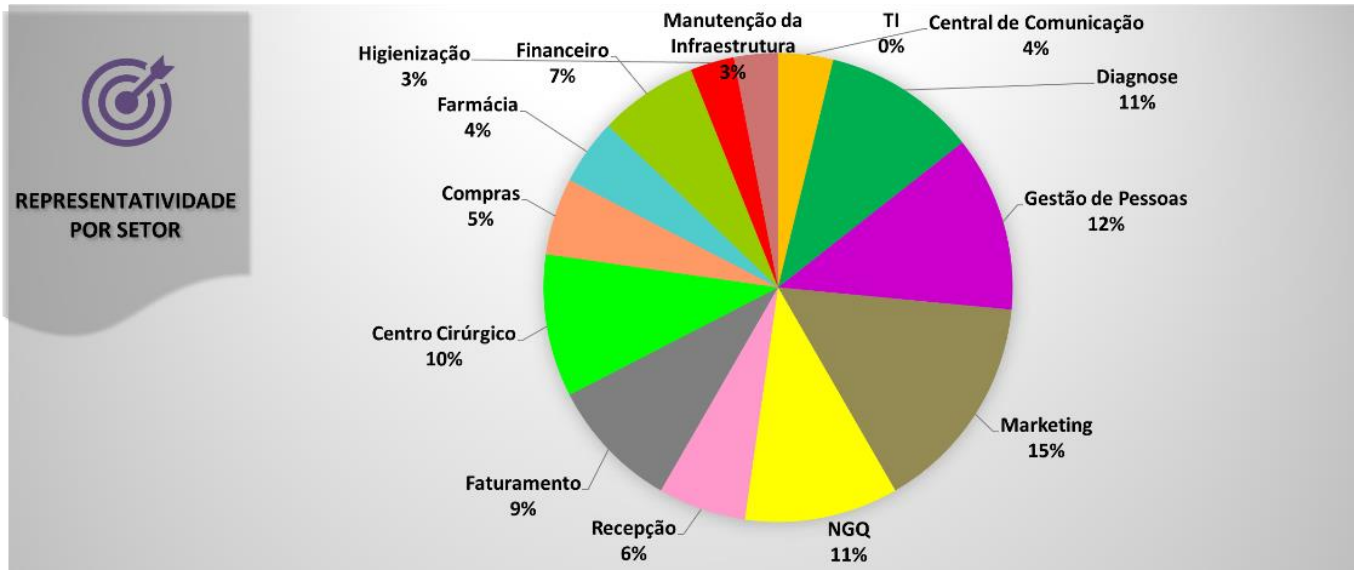


Gráfico 3 - Representatividade dos projetos de contribuição por setor

01.Gerenciamento e redução de despesas.	10
02.Cumprir plano orçamentário (limite aceitável: +-10%).	0
03.Aumento da receita.	2
04.Ações com foco na percepção da qualidade e experiência dos Médicos e Pacientes.	8
05.Ações para melhoria da visibilidade institucional, com atração de Médicos e Pacientes.	4
06.Novos negócios estratégicos que gerem renda.	0
07.Upgrade para nível 2 de acreditação ONA.	14
08.Ações para melhoria dos processos/interface entre o Hospital CDOP e Consultórios externos.	2
09.Indicadores de mensuração dos processos/setores.	15
10.Ações contínuas com foco em qualidade e segurança do paciente.	37
11.Agendamento e laudos online de exames.	0
12.Portal do médico no site do Hospital CDOP.	1
13. Potencializar a funcionalidade e utilização da nossa TI.	5
14.Avaliação de desempenho dos colaboradores.	0
15.Programa de Carreiras, Cargos e Salários.	0
16.Ações contínuas de treinamento e desenvolvimento.	34

Figura 14 - total de projetos de contribuição por meta estratégica

4.7 - Etapa 7: gerenciamento dos projetos de contribuição:

Todo o planejamento estratégico é monitorado de forma ininterrupta pelo Núcleo de Gestão da Qualidade que acompanha se as ações estão sendo realizadas, o percentual de cumprimento de cada uma delas e emite mensalmente um relatório para todo os Gestores, conforme modelo abaixo:

HOSPITAL CDOP

CUMPRIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Clique no botão ao lado para acessar → DASHBOARD 1 2 | FICHA TÉCNICA | ANÁLISES CRÍTICAS

ÍNDICE DE EVOLUÇÃO DOS PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO - POR SETOR/COMISSÃO

SETOR/COMISSÃO	PROJETOS CONCLUÍDOS	PROJETOS EM ANDAMENTO	PROJETOS NÃO INICIADOS	PROJETOS SEM HISTÓRICO
Central de Comunicação	0%	80%	20%	0%
Diagnose	0%	21%	29%	50%
Gestão de Pessoas	0%	0%	0%	100%
Marketing	25%	55%	20%	0%
NGQ	20%	40%	40%	0%
Recepção	25%	62%	13%	0%
Faturamento	33%	26%	33%	8%
Centro Cirúrgico	23%	23%	54%	0%
Compras	17%	33%	33%	17%
Farmácia	50%	17%	33%	0%
Financeiro	33%	34%	33%	0%
Higienização	0%	0%	0%	100%
TI	0%	0%	0%	100%
Infraestrutura	25%	0%	50%	25%
MÉDIA GERAL	18%	28%	26%	29%

ÍNDICE GLOBAL DA EVOLUÇÃO DOS PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO

18%	28%	26%	29%
CONCLUÍDOS	EM ANDAMENTO	NÃO INICIADOS	SEM HISTÓRICO

Figura 15 - total de projetos de contribuição por meta estratégica

5. DISCUSSÃO FINAL:

O planejamento estratégico é um instrumento precioso para qualquer serviço de saúde, pois permite, quando bem sistematizado, realizar uma profunda análise crítica de toda a organização, bem como olhar para o cenário externo e encarar as oportunidades e ameaças que são inerentes do negócio.

Ele também estrutura e disponibiliza uma base sólida de informações para tomada de decisão no presente, com base no passado, mas projetando o futuro almejado.

Subestimar o poder transformador de um bom planejamento estratégico é sinônimo de desperdício, de ineficiência e de baixo nível de profissionalização.

6. RESULTADOS:

Diversos foram os resultados obtidos tanto na fase de construção como na fase de execução do planejamento estratégico, destacando que o planejamento aqui apresentado ainda está em plena execução, tendo aproximadamente mais 18 meses de vida útil.

Nenhum resultado sozinho é sustentável, tão pouco conquistado de maneira isolada. No planejamento estratégico não é diferente, pois apenas com envolvimento profundo dos dirigentes, sinergia entre os gestores, metodologia e ferramentas lógicas e bem elaboradas, bem como sistemática de acompanhamento continuado das ações realizadas e feedback para todos os profissionais é que se conquista os resultados esperados.

Os principais resultados alcançados no Hospital CDOP com a implementação deste planejamento estratégico 2022/2024 foram:

- Desenvolvimento do pensamento analítico das lideranças.
- Amadurecimento da visão crítica e sistêmica das lideranças.
- Compreensão da metodologia utilizada, visto a clareza, lógica e interrelação entre cada fase de construção ou execução.
- Senso de pertencimento e contribuição disseminado para todos os profissionais, visto o desdobramento das metas em projetos setoriais.
- Integração dos diversos setores e profissionais, especialmente na fase de disseminação do planejamento estratégico.
- Melhoria da cultura da qualidade organizacional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Organização Nacional de Acreditação. Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde. São Paulo: Organização Nacional de Acreditação; 2022.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2018). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman Editora.

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Press.

Drucker, P. F. (1996). O executivo eficaz: orientação para a ação. Campus.