

Hospital de Clínicas do Triângulo Mineiro - HC-UFTM
Núcleo da Qualidade

**RELATÓRIO: ASSESSORAMENTO METODOLÓGICO PARA
CONSTRUÇÃO DO PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO 2017:2018**

Janeiro/2017

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DEFINIÇÕES BÁSICAS.....	4
3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.7	
3.1. VISÃO SISTÊMICA DA METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
3.2. RELATÓRIO DE AÇÕES	9
3.2.1. LEVANTAMENTO DOS STAKEHOLDERS	9
3.2.2. LEVANTAMENTO DE LIÇÕES APRENDIDAS PDE 2014-2016	10
3.2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	11
3.2.4. ANÁLISE DOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS (VISÃO, MISSÃO E VALORES)	11
3.2.5. LEVANTAMENTO DE INDICADORES AVN (MARCO ZERO)	12
3.2.6. INTEGRAÇÃO DE OBJETIVOS NAS 4 PERSPECTIVAS.....	13
3.2.7. INTEGRAÇÃO DOS INDICADORES AVN AOS OBJETIVOS.....	13
3.2.8. FORMALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS/METAS OFICIAIS PDE 2017-2019.....	14

1. INTRODUÇÃO

Planejamento, organização, direção e controle são as premissas da ciência administrativa, representam o processo lógico e funcional que gerencia uma organização para determinado objetivo institucional. (CHIAVENATO, 2009). Toda organização precisa se posicionar estrategicamente para um determinado propósito, mesmo em organizações sem fins lucrativos a competitividade relacionada a produtividade, qualidade e excelência deve ser estimulada. Em instituições públicas esse conceito é ainda mais aplicável, pois os recursos públicos detém um propósito eminente de contra partida ao tecido social.

Este documento propõe o relato da construção e execução da metodologia de construção do Planejamento Estratégico do Hospital de Clínicas do Triângulo Mineiro. Todas as ações mencionadas neste projeto são oriundas de intensiva pesquisa bibliográfica no que há de mais moderno em relação ao tema, além de aplicações estruturadas de benchmarking (processo de avaliação de organizações similares).

2. DEFINIÇÕES BÁSICAS

Seguem rápidas definições cabíveis para acompanhamento dos próximos tópicos deste documento:

Item	Descrição
Análise Ambiental (SWOT)	"A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos: <i>strengths</i> , <i>weaknesses</i> , <i>opportunities</i> , <i>threats</i>)." (KOTLER; KELLER, 2013, p. 49)
Amplitude Administrativa	Refere-se a quantidade de pessoas que um gestor se responsabiliza, ou seja, número de envolvidos em um ambiente de supervisão. (CHIAVENATO, 2009)
Benchmarking	Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos. (KOTLER, KELLER, 2009)
BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	A sigla significa: Indicadores Balanceados para Medição de Desempenho. É uma metodologia de alinhamento organizacional baseada em indicadores de resultado constituídos por quatro perspectivas, a saber: clientes, aprendizado e crescimento, processos internos de negócios e financeiro. (KAPLAN; NORTON, 1992)
EAP	Estrutura analítica do projeto, representa um dos processos do gerenciamento de escopo de um projeto. (PMBOK, 2013)
Estratégia	Ação oportuna que envolve mobilização de recursos para atingir objetivos que estão alinhados com o planejamento estratégico. (PORTER, 1980 <i>apud</i> KOTLER; KELLER, 2013)
<i>Kaizen</i>	<i>Kaizen</i> na língua japonesa, significa melhoramento. No contexto da Qualidade Total, significa melhoramento contínuo, com envolvimento de todos na organização, do chão de fábrica à alta administração. Ele tem papel fundamental no sucesso competitivo japonês. (IMAI, 1994)
Missão	Escopo mais amplo e definição mais abrangente da atividade organizacional, exposta de maneira clara objetiva e de fácil absorção. (KOTLER; KELLER, 2013)

Níveis Organizacionais	Refere-se ao desdobramento administrativo da organização. (CHIAVENATO, 2009)
Nível Estratégico	Composto por dirigentes da organização, possui maior amplitude administrativa, grande poder decisório e responsabilidade institucional. (CHIAVENATO, 2009)
Nível Tático	Composto por gerentes da organização, detém média amplitude administrativa, poder e responsabilidade. (CHIAVENATO, 2009)
Nível Operacional	Composto por supervisores e pessoas ligadas a atividades operacionais, possui baixo nível de influência, poder e responsabilidade. (CHIAVENATO, 2009)
Objetivos e Metas estratégicas	Os objetivos são constituídos de diversas metas, as quais ditam seus resultados. Dentro desse escopo, as metas não devem ser entendidas pelo "como fazer", mas analisadas juntamente a objetivos maiores que descrevem "o que fazer", tendo seu papel voltado apenas nos seus detalhamentos. (MINTZBERG, 2001 <i>apud</i> ZANETTE, 2004).
Planejamento	"Configura-se como processo destinado a lidar com o futuro incerto." (VALE; LIMA; FELLI, 2011, p. 46)
Planejamento Estratégico	Processo de identificação dos propósitos institucionais (missão, visão e valores), análise de ambiente, elaboração de objetivos e metas, criação de estratégias e desdobramento nos níveis de influência organizacionais. (KOTLER; KELLER, 2013)
Programas	"Os programas são agrupados em um portfólio e englobam subprogramas, projetos ou outros trabalhos que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio." (PMBOK, 2013, p. 4)
Propósitos Institucionais	São as características da filosofia institucional, a saber: missão, visão e valores. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998 <i>apud</i> MACHADO, 2009)
Stakeholders	Interessados no projeto e/ou programa que esta sendo desenvolvido. (PMBOK, 2013)
Status Quo (marco zero)	Situação atual, ponto de partida, estado em que as coisas estavam antes de alguma ação. (AURÉLIO, 2010)

Valores	Em consonância com os demais elementos do propósito organizacional, os valores quando definidos devem reforçar mutuamente os outros, com o objetivo de consolidar a cultura estratégica da empresa. (TRIFFANY, 1998 apud Souza, 2010).
Visão	A visão é um dos propósitos organizacionais de maior influência, pois dá direção a empresa para alcançar o sucesso e a longevidade, sua definição deve ser atraente e compensadora, realizável e fortemente disseminada. (NANUS, <i>apud</i> ZANETTE, 2004).

Base Teórica do Método

Os conceitos de estratégia surgiram em decorrência da abordagem neoclássica da administração por volta da década de 1960. E é sabido que os conceitos de estratégia não são novos, *Sun Tzu* em meados do século IV a.C. já relatava práticas como análises de ambiente interno e externo, definição de objetivos, estabelecimento de estratégias, etc. (CHIAVENATO, 2009).

Outra grande influência no desenvolvimento da escola da estratégia foi a APO (administração por objetivo), que proporcionou uma gestão baseada em objetivos superiores desmembrados em metas para todos os níveis organizacionais. (MAXIMIANO, 200).

A escola do planejamento estratégico criou um processo formal de formulação estratégica mediante um abordagem fortemente prescritiva e normativa. A intenção é padronizar a direção que a empresa irá tomar. (CHIAVENATO, 2009).

Uma das maiores referências para o tema foi a obra *Corporate Strategy* de Ansoff (1965) que delimitou o planejamento estratégico como à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. (ANSOFF, 1965 apud CHIAVENATO, 2009).

Para Kotler e Keller (2013), o planejamento de unidades de negócio perpassa um processo referencial de construção que segue as seguintes etapas: análise da visão/missão; diagnóstico ambiental para estabelecimento do marco zero (*status quo*); definição dos objetivos e metas pela alta gestão;

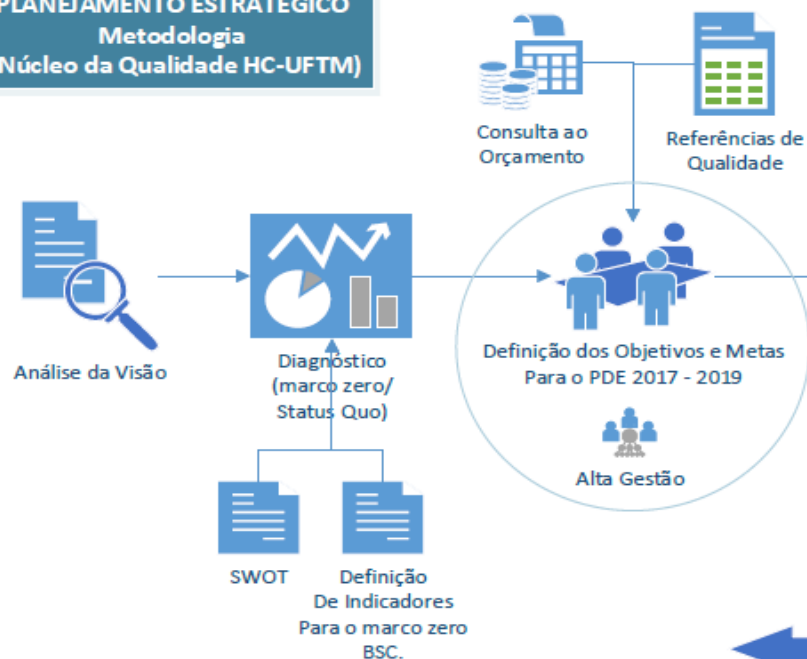
desdobramento organizacional; estabelecimento de programas; e monitoramento feedback.

Em 1992, Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de gestão estratégica (BSC - *Balanced Scorecard*) para atingir objetivos de curto, médio e longo prazo de maneira a integrar as perspectivas organizacionais mais relevantes (clientes, aprendizado e crescimento, processos internos de negócios e financeiro). Trata-se muito mais de um sistema de medidas e indicadores, no qual o foco principal reside no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que permita identificação de novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização. (KAPLAN; NORTON, 1992 apud CHIAVENATO, 2009).

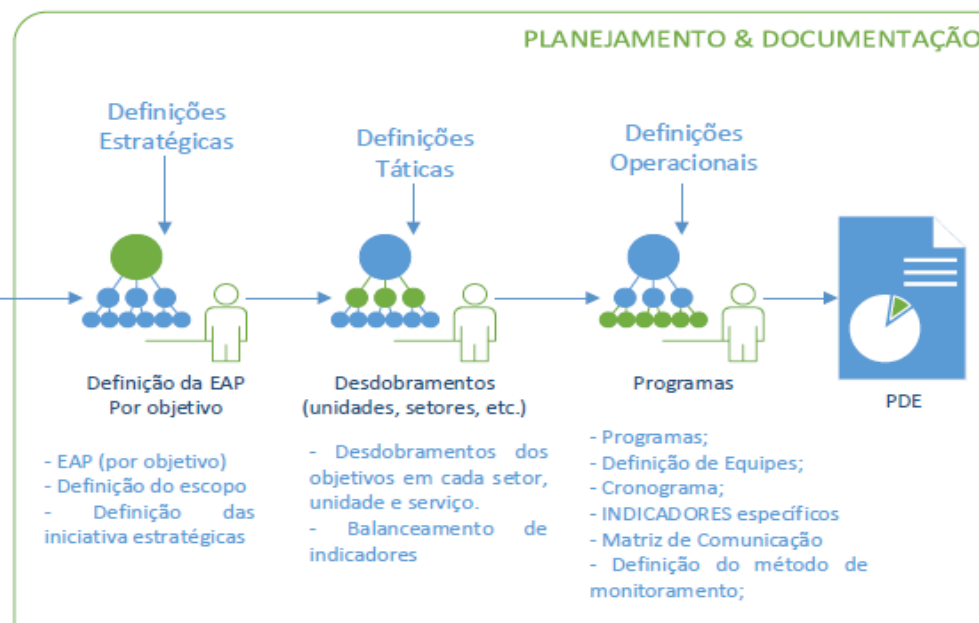
3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1. VISÃO SISTÊMICA DA METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Metodologia
(Núcleo da Qualidade HC-UFTM)



PLANEJAMENTO & DOCUMENTAÇÃO



- Definição da EAP Por objetivo**
- EAP (por objetivo)
 - Definição do escopo
 - Definição das iniciativa estratégicas

- Desdobramentos (unidades, setores, etc.)**
- Desdobramentos dos objetivos em cada setor, unidade e serviço.
 - Balanceamento de indicadores

- Programas**
- Programas;
 - Definição de Equipes;
 - Cronograma;
 - INDICADORES específicos
 - Matriz de Comunicação
 - Definição do método de monitoramento;

Consolidação de um sistema de feedback (controle e monitoramento do BSC)

- Reuniões de monitoramento com os dirigentes estratégicos;
- Reuniões de monitoramento com as equipes táticas;
- Criação de um sistema (informatizado) para retroalimentação dos indicadores estratégicos;
- Supervisão ativa da Unidade de Planejamento;

Referências

CHIAVENATO, 2009 "Introdução a Teoria Geral da Administração"

IMAN, 1990 "Kaizen – a estratégia para o sucesso competitivo"

KAPLAN; NORTON, 2001 "Balanced Score Card"

KOTLER; KELLER, 2013 "Administração de Marketing"

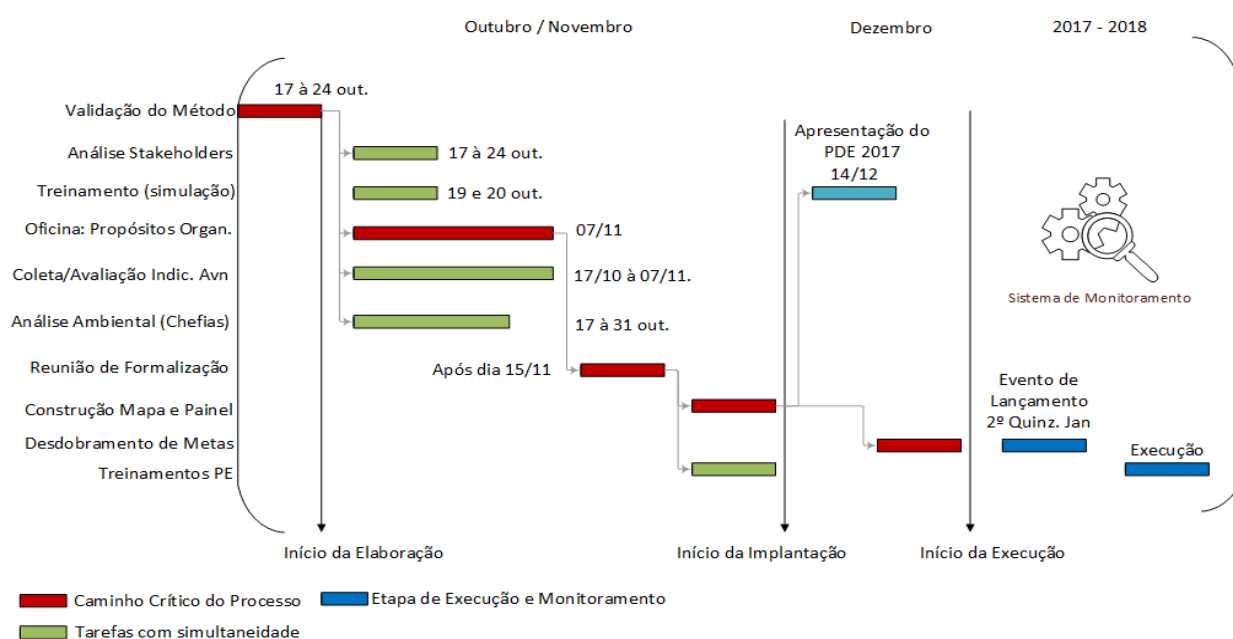
OLIVEIRAS, 2010 "Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Prática"

PMBOK, 2013 "Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos."

3.2. RELATÓRIO DE AÇÕES

O projeto de assessoramento metodológico para construção do PDE observou as seguintes etapas:

Análise das etapas de Elaboração, Implantação, Execução e Monitoramento



3.2.1. LEVANTAMENTO DOS STAKEHOLDERS

O levantamento dos *stakeholders* ocorreu no período de 17/10/2016 à 24/10/2016 e objetivou o levantamento de informações estratégicas relacionadas aos objetivos da alta administração do HC-UFTM. Esta também foi utilizada para apresentar aspectos importantes da metodologia e validá-la.

Tabela 1 - Tabela (exemplo) para elaboração de análise de Stakeholders

Interessados	Descrição do Interesse no Planejamento	Impacto se o Planejamento não atender os interesses do Stakeholder	Impacto se o Planejamento não atender os interesses do Stakeholder	
			++	Papel do Stakeholder no Planejamento
Nível Estratégico		++		*****
Nível Tático		+		*****
Nível Operacional		0		*****
Governo		-		*****
Etc		++		*****

Fonte: Técnicas de Auditoria TCU (2015)

3.2.2. LEVANTAMENTO DE LIÇÕES APRENDIDAS PDE 2014-2016

Diante dos trabalhos relacionados ao Planejamento Estratégico de 2014/16 (preparação, planejamento, organização, execução, monitoramento e controle) obteve-se lições aprendidas, ou seja, históricos qualitativos e quantitativos de conformidades e não conformidades, sucessos e insucessos, etc. Estes elementos foram tabulados e analisados criteriosamente com o objetivo adquirir conhecimento sobre os melhores caminhos, as principais restrições encontradas em cada fase, entre outros.

Tabela 2 - Oficina de Lições Aprendidas PDE 2014 -2016

Item	Descrição	Participantes	Produto Gerado
Oficina de Análise Lições Aprendidas PDE 2014 - 2016	<p>Ações da oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da Árvore de Problemas e seus principais desdobramentos. • Aplicação de formulário semi estruturado. 	Tutores e responsáveis pela construção e/ou execução do Plano Diretor 2014 - 2016	Relatório de Lições Aprendidas PDE 2014 / 2016

3.2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional ocorreu entre 17/10/2016 à 20/11/2016 esta fase de conhecimento dos fatores e atores que permeiam o ambiente institucional trouxe análises estratégicas para verificação de novos rumos para o PDE 2017/18.

Tabela 3 - Aplicação da Análise SWOT

Item	Descrição	Participantes	Produto Gerado
Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).	Ações <ul style="list-style-type: none">• Aplicação de Questionário• Tabulação da Pesquisa• Análise dos Resultados	Representantes de todos os serviços (estratégico/ tático/ operacional)	Relatório de Aplicação SWOT

3.2.4. ANÁLISE DOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS (VISÃO, MISSÃO E VALORES)

A primeira etapa do processo de elaboração do planejamento estratégico foi a análise dos elementos do propósito organizacional, a saber: valores, missão e visão. O objetivo desta fase era promover uma profunda reflexão de quem é a organização, quais são os valores inegociáveis, quais os horizontes futuros desejados e como a instituição deve ser e agir para atingi-los.

Tabela 4 - Oficina de Análise dos Propósitos Organizacionais

Item	Descrição	Participantes	Produto Gerado
Oficina de Análise dos Propósitos Organizacionais (Missão/Visão/ Valores)	Ambiente de reflexão sobre os propósitos organizacionais (missão, visão e valores). Ações da oficina: <ul style="list-style-type: none">• Divisão em grupos de análise;• Extração de objetivos implícitos aos propósitos• Apresentação dos	Alta Gestão, Chefias de Divisão, Chefias de Unidades, Auditoria Interna.	Coleção de Objetivos e Iniciativas Estratégicas

	Objetivos (explicação)		
--	------------------------	--	--

A oficina com ambiente amistoso de crescimento proporcionou matéria prima para as demais etapas do método. O produto desta etapa foi a "**Coleção de Objetivos Estratégico**"¹, documento utilizado para as demais etapas da construção do planejamento estratégico formal.

3.2.5. LEVANTAMENTO DE INDICADORES AVN (MARCO ZERO)

O *BSC - Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento e alinhamento da estratégia em todos os níveis da organização. Pode ser considerado como uma operacionalização dos rumos estratégicos, definidos através do uso de indicadores balanceados por sub atividades organizacionais. (Kaplan & Norton, 2001).

Os **indicadores AVN** (Agregam Valor ao Negócio) são as métricas utilizadas pela organização para medir quanto valor está sendo entregue em suas atividades para os seus clientes internos e externos. Além disso, estes indicadores podem ser referenciados por alguma exigência legal em que a instituição deve submeter-se.

Existe uma infinidade de indicadores dentro de uma organização, no entanto é preciso levantar aqueles que compõem a entrega de valor. Normalmente estes são encontrados dentro de quatro eixos principais: clientes, aprendizado e crescimento, processos internos de negócio e sustentabilidade (econômica).

O objetivo desta etapa do planejamento foi estabelecer um **marco zero** com base nos indicadores que proporcionam entrega de valor ao cliente. O

¹ Coleção de Objetivos Estratégicos - Documento a ser utilizado na definição formal dos objetivos estratégicos para o PDE (validação feita pela alta gestão).

produto gerado foi a coleção de indicadores AVN, usados na construção do mapa estratégico e do painel de indicadores estratégicos.

Para cada indicador foi necessário descrever como funciona sua mensuração, quem seria o responsável pela medição, como é o processo de divulgação, etc. No primeiro levantamento realizado, a equipe técnica do Núcleo da Qualidade obteve informações de 150 indicadores que posteriormente foram analisados e classificados por perspectiva e objetivos.

Sugere-se a coleta do maior número de indicadores para posterior seleção dos AVN. A escolha destes será realizada por representantes das unidades funcionais em evento específico e terá como critérios: qualidade do monitoramento, grau de confiabilidade, etc.

3.2.6. INTEGRAÇÃO DE OBJETIVOS NAS 4 PERSPECTIVAS

Para garantir o alinhamento estratégico dos propósitos organizacionais, os objetivos estratégicos foram baseados na missão, visão e valores da organização (oficina de análise dos propósitos organizacionais).

Nesta etapa foi feita a ordenação e classificação da coleção de objetivos estratégicos às 4 perspectivas do *BSC - Balanced Scorecard*. Esta fase foi realizada imediatamente após a consolidação da primeira etapa.

3.2.7. INTEGRAÇÃO DOS INDICADORES AVN AOS OBJETIVOS

Ter um bom sistema da medição de desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, pois é por essas medições que é possível detectar se a organização está no rumo do futuro desejado. Neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores estratégicos de área aos os objetivos corporativos tem grande importância, visto que uma área poderá afetar o desempenho macro da corporação (Kaplan & Norton, 2001).

A integração dos indicadores AVN aos objetivos consistiu em uma análise conceitual. A classificação foi realizada com critérios específicos, pois os indicadores correspondem a medida do sucesso dos seus respectivos objetivos, ou seja, deve haver coerência na ordenação e uma correlação entre

os indicadores. Os participantes dessa etapa foram os gestores de unidades acompanhados de uma assessoria técnica de implantação.

3.2.8. FORMALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS/METAS OFICIAIS PDE 2017-2018

A formalização dos objetivos e metas oficiais para o novo Plano Diretor Estratégico feita reunião com o superintendente e a equipe técnica de assessoramento metodológico.

Documentos utilizados	Atividades	Produto Gerado
Coleção de Objetivos Estratégicos (classificados nas quatro perspectivas BSC e vinculados aos indicadores AVN)	<ul style="list-style-type: none"> Análise do Relatório da análise SWOT; Análise do Relatório de lições aprendidas PDE 2014 - 2016; Análise da Coleção de Objetivos Estratégicos; Definição dos Objetivos oficiais do novo Plano Diretor Estratégico; Definição das metas dos indicadores AVN. 	Documento oficial de definição de objetivos e metas estratégicas para o próximo PDE. (Assinado por todos os membros da alta gestão)
Relatório Análise SWOT (Quadrante Atual da Estratégia)		
Relatório de Lições Aprendidas PDE 2014 / 2016		