



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

A implementação de uma ferramenta de gestão estratégica em uma Instituição Hospitalar Pública do Rio Grande do Sul: o caso do Grupo Hospitalar Conceição.

Rozelaine Da Silva Eduardo Ziegelmann, Mônica Caravantes Kloeckner, Daniela Oliveira Da Silva

[RELATO TÉCNICO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas

A implementação de uma ferramenta de gestão estratégica em uma Instituição Hospitalar Pública do Rio Grande do Sul: o caso do Grupo Hospitalar Conceição.

Resumo

Este Relato Técnico tem como objetivo apresentar o planejamento estratégico do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), empresa pública da União, vinculada ao Ministério da Saúde, que atua na prestação de serviços na área da saúde com atendimento 100% SUS, desenvolvendo ações e serviços de atenção em nível primário, secundário e terciário, e ainda ações de ensino e pesquisa. O relato mostra a evolução do planejamento estratégico - PE do GHC, de uma ferramenta informal para um processo oficial e estruturado por meio do desenvolvimento de um sistema que segue as etapas identificadas em modelos aceitos e abordados por diversos autores sobre Planejamento Estratégico.

Palavras-Chave: Grupo Hospitalar Conceição. GHC. planejamento estratégico. plano estratégico.

1 Introdução

O sistema de saúde é frequentemente descrito como um sistema complexo. Em uma era em que as mudanças ambientais ocorrem constantemente, em um espaço de tempo cada vez mais curto e repercutindo na forma como as organizações gerenciam seus processos e pessoas, as organizações públicas passaram a buscar e adotar diferentes ferramentas, que pudessem vir a aprimorar o seu processo de gestão com foco em maior eficiência, eficácia e efetividade, e uma das ferramentas que passou a ser utilizada pelas mesmas foi o planejamento estratégico.

O planejamento é uma das funções básicas da administração, e de acordo com Fayol (1990) a sua utilização cresce à medida que as organizações sentem a necessidade de se profissionalizar e responder de forma mais efetiva às mudanças que ocorrem no ambiente externo. A função do planejamento é fundamental para o sucesso e sobrevivência de uma organização em um ambiente dinâmico.

No caso de uma empresa pública na área da saúde, o planejamento estratégico é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados e a eficiência na gestão dos recursos disponíveis.

De acordo com Fenili, et al. (2017, p. 23),

A inserção do planejamento na área da saúde iniciou a partir da complexidade dos processos de trabalho e das mudanças do perfil de saúde da população e conseqüentemente da estruturação de um novo modelo de assistência à saúde, com base não apenas no processo de cura, mas também com foco na prevenção e na promoção da saúde.

O planejamento em uma organização na área da saúde pública busca reduzir as incertezas, proporcionando que a instituição atinja a sua missão e visão, melhorando os

seus processos, reduzindo custos, melhorando o desempenho e a qualidade do atendimento e prestação dos serviços ofertados, além de garantir um acesso facilitado da população para tratamento da sua saúde. Diferente do setor privado que as metas econômicas e financeiras se sobressaem sobre o social, a missão do setor público está em viabilizar o cumprimento de suas atribuições e sua função social.

Para Drucker (1974) o planejamento estratégico é o processo contínuo de tornar presente decisões empreendedoras de forma sistemática com grande conhecimento de sua futuridade; organizando sistematicamente os esforços necessários para levar a efeito tais decisões; e medir os resultados dessas decisões por contraste com as expectativas por intermédio de um processo de feedback organizado e sistemático. Já para Ackoff (1970), planejamento é o esboço de um futuro desejável e dos meios efetivos de viabilizá-lo.

O presente relato é sobre uma das principais ferramentas de Gestão do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), o *planejamento estratégico*, desenvolvido e construído por profissionais técnicos da instituição a partir de um processo participativo e com a utilização de um *software* livre e que, após um período de quatro anos, foi revisada e customizada para atender às novas necessidades e responder de forma mais eficiente às mudanças impostas pelo ambiente.

O GHC é uma instituição pública de saúde, vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS), localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, contando com uma equipe de mais de nove mil profissionais. Como uma instituição pública, tem como missão oferecer atenção integral à saúde pela excelência no ensino e pesquisa, eficiência da gestão, comprometimento com a transparência, segurança organizacional e responsabilidade social. É composto por quatro hospitais: Hospital Nossa Senhora da Conceição, Hospital Cristo Redentor, Hospital Fêmeina e Hospital Criança Conceição; por um centro de educação e pesquisa; por uma unidade de pronto atendimento (UPA Moacyr Scliar); por doze unidades de atenção básica; três centros de atendimento psicossocial (Caps); e um Consultório na rua. O GHC é um dos maiores complexos hospitalares públicos do Brasil, oferecendo serviços de alta qualidade em diversas áreas, como clínica médica, cirurgia, oncologia, pediatria, trauma, queimados, ginecologia e obstetrícia, entre outras. Além disso, possui uma forte atuação na área de ensino e pesquisa, contando com programas de residência médica e diversas parcerias com

universidades e instituições de pesquisa, contribuindo para o fortalecimento do SUS. (www.ghc.com.br)

O presente relato é importante porque permite compartilhar melhores práticas, fortalecer a cultura da transparência e prestação de contas e reforçar a importância do planejamento estratégico na gestão da saúde pública.

2. Planejamento Estratégico no GHC

O Planejamento Estratégico do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) é relativamente novo, foi iniciado em 2012. Anteriormente a instituição realizava o acompanhamento das suas ações para atingimento da sua missão e visão por meio do monitoramento de indicadores mediante uma Agenda Estratégica de indicadores para acompanhamento das metas institucionais. Este processo era realizado sem um Planejamento Estratégico estruturado e definido e sem uma ferramenta para o seu controle.

Em 2011, com a mudança de Gestão do Grupo, do cenário político e diante da complexidade da Instituição, sentiu-se a necessidade da implantação de um novo modelo de gestão e de ferramentas de gestão mais efetivas e voltadas para resultados. Os especialistas em saúde estão cada vez mais conscientes da necessidade de um planejamento de longo prazo mais sistemático e contínuo, para lidar com a magnitude e complexidade das mudanças que afetam os hospitais.

Considerando ser um processo novo no GHC, foi necessária a contratação de uma consultoria externa que auxiliasse no desenvolvimento metodológico da ferramenta. Dessa forma foi realizada a contratação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como apoiadora no processo de construção do Planejamento Estratégico do GHC, aportando conhecimento especializado e atuando como facilitadora do processo.

O modelo de planejamento desenvolvido e proposto, por meio de um processo participativo, cujo documento foi estruturado a partir de cinco momentos, consequentes de uma agenda com a presença de lideranças, são eles: Reflexão Estratégica (Planejamento de Cenários, definição do Negócio, Definição do Core Business e suas Fronteiras e Proposição de Valor); Momento Filosófico (Missão e Valores, Intenção Estratégica); Momento Analítico (Planejamento de Cenários, Análise SWOT: pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças, Questões Estratégicas);

Momento das Ações (Decisões do PE e Projetos Estratégicos); Momento das Metas e Execução. Para sua construção foi levado em consideração as diretrizes do Plano Nacional de Saúde (PNS), do Plano Plurianual (PPA) e da legislação vigente.

Por meio de seminários e reuniões realizados com os Grupos de Planejamento Estratégico (GPE) composto por diretores, gerentes e assessores, definiram-se as principais questões do planejamento estratégico corporativo do GHC e elaborados os planos estratégicos de seus hospitais (negócio do GHC, limites de sua atuação, prioridades, valores, missão, princípios, intenção estratégica e questões estratégicas), e também encaminhados os procedimentos para acompanhamento da execução desses planos estratégicos.

Além da Alta Administração, o planejamento estratégico é um processo que requer o envolvimento e a participação de todos os colaboradores da organização para que haja comprometimento por parte dos mesmos e o contínuo desenvolvimento na busca de resultados. No caso do GHC os Gerentes representam os níveis táticos e operacionais, pois são aqueles responsáveis por disseminar o planejamento e envolver os colaboradores no processo de construção dos planos de ações necessários para garantir que a estratégia definida pela Alta Administração seja atendida.

O *Planejamento Estratégico do GHC* foi estruturado em quatro níveis hierárquicos conforme demonstrado abaixo:

Figura 1 – Quatro níveis hierárquicos do Planejamento Estratégico

QUESTÕES ESTRATÉGICAS (OE)	Descrevem os grandes temas que o GHC busca aperfeiçoar durante a vigência do Planejamento Estratégico, para garantir o atingimento dos propósitos da instituição.
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (IE)	Principais Estratégias (caminhos) para alcançar os Objetivos Estratégicos
AÇÕES	Etapas necessárias para implementação das iniciativas
ATIVIDADES	Etapas operacionais para implementação das ações

Fonte: GHC, Gerência de Controladoria, Planejamento e Gestão, 2014.

Naquele momento foram definidas Questões Estratégicas para o período de 2012-2022, que se desdobram em Iniciativas Estratégicas, ações e atividades anuais.

A partir da consolidação das estratégias da instituição foi desenvolvido o Mapa Estratégico que apresenta a Missão, Visão e os Valores do GHC e classifica suas Questões Estratégicas em três Perspectivas: Sociedade, Processos Internos e Inovação e Crescimento.

Na ocasião, para tirar o planejamento do papel e torná-lo uma ferramenta amplamente divulgada e utilizada, o GHC adotou o instrumento gerencial *e-Car* para o cadastramento das informações do planejamento. O sistema adotado foi desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) para o Ministério da Saúde e é um *software* livre, ou seja, disponibilizado sem custos de licença e com código-fonte aberto para que outras instituições possam utilizar e adaptar o sistema de acordo com suas necessidades. Essa característica do *e-Car* como *software* livre permite que outras instituições e organizações possam utilizar e personalizar o sistema de acordo com suas demandas específicas, sem a necessidade de pagar por licenças ou depender exclusivamente do desenvolvedor original do *software* para realizar eventuais adaptações ou correções de problemas.

No caso do GHC, por se tratar de uma organização pública com orçamento limitado e com necessidades de otimizar os seus recursos financeiros, o uso do *e-Car* foi uma opção.

Para a realização do primeiro monitoramento do Planejamento Estratégico foi necessária a utilização da ferramenta Painel Estratégico (PE), desenvolvida em sua primeira versão por um *web designer* contratado pelo Ministério da Saúde para atender a necessidade de monitoramento do Planejamento Estratégico do próprio órgão.

O GHC, por meio de um profissional de desenvolvimento do setor de Tecnologia da Informação (TI) alocado à área técnica responsável pela implantação no Planejamento Estratégico na instituição, inovou, desenvolvendo duas interfaces gráficas na ferramenta denominada Painel estratégico (PE), compatível e permitindo a integração fácil com a solução *e-Car*, adotada e já implementada pela Instituição para cadastramento das informações do Plano (Banco de Dados) e com o sistema *Jaspersoft*, para a geração de Relatórios de acompanhamento. O Painel Estratégico (PE) funciona como instrumento de monitoramento e acompanhamento dos Indicadores Estratégicos, das Iniciativas Estratégicas, das Ações e das Atividades do Plano. Para implementação da sistemática de monitoramento do planejamento estratégico e para o acompanhamento dos indicadores, o GHC contou também com o apoio do departamento de

Monitoramento e Avaliação do SUS – Demas, unidade vinculada à Secretaria Executiva do Ministério da Saúde (MS), que coordena o monitoramento do planejamento estratégico do MS e possui como uma das suas atribuições o desenvolvimento de metodologia e apoio à iniciativas que qualifiquem o processo de monitoramento e avaliação SUS. O PE é uma ferramenta importante para auxiliar na tomada de decisões e na elaboração de estratégias para melhorar a qualidade dos serviços de saúde prestados pelo GHC. Em 2014 foi realizado o primeiro monitoramento por meio desta ferramenta.

3. Revisão do Planejamento Estratégico no GHC

O ano de 2016 foi marcado pela publicação da Lei nº 13.303 em 30 de junho, regulamentada pelo Decreto no 8.945 de 27 de dezembro de 2016. Essa lei, conhecida como a Lei de Responsabilidade das Estatais, proporcionou profundos avanços na governança do GHC, estabelecendo mecanismos de transparência e governança que devem ser observados pelas estatais. A lei estabeleceu compromissos e responsabilidades para as estatais e também formalizou a exigência do planejamento estratégico, quando trouxe o plano de negócios e estratégia de longo prazo.

A partir da Lei das Estatais nº 13.303/2016 a preocupação das mesmas passou a ser com relação a materialização e controle sobre a efetiva consecução da atividade de planejamento.

Com a Lei das Estatais, houve mudanças nos instrumentos de governança, logo o GHC entendeu que era necessário a revisão do planejamento estratégico, visando o aprimoramento do mesmo, proporcionando maior transparência às ações desenvolvidas e intensificando a disseminação da ferramenta para toda a organização. É importante manter flexibilidade e adaptabilidade ao longo do processo de implementação do planejamento estratégico, para que ajustes possam ser feitos diante de mudanças no ambiente externo e interno.

Para tanto, no ano de 2016, o Plano Estratégico do GHC passou por uma revisão completa. Essa revisão levou em consideração a Lei 13.303/16, o Decreto 8.945/16, o Plano Nacional de Saúde e os novos normativos vigentes para as Estatais. Sua aprovação foi realizada em reunião do Conselho de Administração do ano corrente, conforme previsto na Lei nº 13.303/2016.

A Revisão de 2016 focou nos seguintes pontos:

- Mudança na nomenclatura de “Questões Estratégicas” para “Objetivos Estratégicos” e na quantidade de itens de nove (09) para oito (8).
- Alteração do objetivo Estratégico “Ampliar medidas de prevenção e gestão de riscos à saúde” para “Institucionalizar a gestão de Riscos e Conformidade” em atendimento a Resolução CGPAR nº18.
- Alteração do Objetivo Estratégico “Qualificar a gestão alinhando os processos de trabalho e estrutura organizacional ao planejamento estratégico” para “Fortalecer as práticas de gestão e de governança”.
- Alteração do Objetivo Estratégico “Aprimorar e implementar a política de Gestão de Pessoas” para “Fortalecer as práticas de Gestão das Pessoas através do desenvolvimento das lideranças focado no resultado e bem estar dos trabalhadores.”
- Revisão das Iniciativas, Ações e Atividades.
- Instituição indicadores vinculados ao Plano Estratégico (atendimento Resolução CGPAR nº 17/2016, na Lei nº 13.303/2016 e no Decreto nº 8.945/2016).

Nos exercícios de 2017 e 2018 foram realizados três ciclos de monitoramento completos do Planejamento. Em 2019, foi realizada uma nova revisão considerando as Diretrizes do Ministério da Saúde, as políticas públicas do Estado do Rio Grande do Sul, os normativos vigentes e as boas práticas de governança. Esta revisão focou nos seguintes pontos:

- Mudança na quantidade Objetivos Estratégicos de oito (08) para cinco (05).
- Alteração do Objetivo Estratégico de “Qualificar as redes de atenção, aperfeiçoando sua articulação.” para “Prestar assistência hospitalar com qualidade e segurança, alinhada às diretrizes do Ministério da Saúde e Políticas Públicas do RS”.
- Alteração do Objetivo Estratégico “Fortalecer as práticas de Gestão das Pessoas por meio do desenvolvimento das lideranças focado no resultado e bem estar dos trabalhadores” para “Fortalecer as Práticas de Gestão de Pessoas”.
- Inclusão do Objetivo Estratégico “Fortalecer as práticas de sustentabilidade ambiental e financeira”.

- Os Objetivos Estratégicos “Atualizar e qualificar a tecnologia da informação” e “Institucionalizar a gestão de riscos e conformidade” passaram a ser iniciativas estratégicas desdobradas no objetivo estratégico “Fortalecer as práticas de gestão e governança”.
- O Objetivo Estratégico “ Consolidar o GHC como centro de excelência em ensino e pesquisa” foram incorporados pelo objetivo estratégico “ Fortalecer as práticas de Gestão de Pessoas”.
- O Objetivo Estratégico “Comunicação” foi cancelado, contudo ações que envolvessem o mesmo foram incorporadas aos demais objetivos conforme a necessidade.

O planejamento estratégico precisa ser atualizado de forma consistente, permitindo que o plano se adapte à medida que o ambiente e a organização mudam. Apesar do processo de atualização ser menos intenso do que o processo de planejamento estratégico original, segue algumas etapas básicas. Para ambas revisões cinco etapas foram consideradas, conforme a figura abaixo:

Figura 2 – Etapas de Revisão do Plano



Fonte: Gerência de Controladoria - Planejamento e Gestão, 2016.

Atualmente o Planejamento Estratégico do GHC pode ser visto por meio do Mapa Estratégico, considerando a Missão, Visão (norteadores institucionais) e os

Valores que representam os princípios que devem nortear as ações desenvolvidas, bem como os Objetivos Estratégicos divididos em três perspectivas: Sociedade, Processos internos e Inovação e Crescimento, conforme Figura abaixo:

Figura 3 - Mapa Estratégico GHC



Fonte: Painel Estratégico GHC, 2023.

4. Recomendações

Pontos importantes a serem considerados na implementação do Planejamento do Grupo Hospitalar Conceição:

A implementação, além de ser uma exigência legal, em se tratando de uma empresa pública como o GHC, é crucial para garantir que o grupo hospitalar esteja trabalhando de forma eficiente e eficaz, cumprindo sua missão e visão, com a garantia de que mais e melhores serviços de saúde sejam proporcionados à população usuária do Sistema Único de Saúde.

O impacto das políticas públicas e dos normativos vigentes não pode ser descartado quando se considera a formação de estratégias para o hospital, considerando o ambiente complexo em que operam os sistemas de saúde pública do país. Na formulação do planejamento, houve a constante preocupação por parte do grupo em promover o alinhamento com o Planejamento do Ministério da Saúde. Alinhamento

este que permitiu estar em conformidade com as políticas e estratégias nacionais de saúde, além de garantir a correta alocação de recursos e aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos à população.

O presente relato documenta a implementação de uma ferramenta desenvolvida para um grupo hospitalar público do sul do país, podendo portanto servir de modelo para outros hospitais que desejam desenvolver e implementar o planejamento estratégico.

O desenvolvimento de soluções tecnológicas utilizadas no GHC pode vir a ser compartilhado com diferentes instituições, levando a uma maior colaboração e inovação no campo da tecnologia da informação voltadas à ambientes de saúde.

Sabe-se que o nível de participação pode variar de acordo com o tamanho e a complexidade da organização e do projeto em questão. Algumas organizações podem envolver um grande número de partes interessadas, enquanto outras podem envolver apenas um grupo selecionado de especialistas. No caso do GHC o processo envolveu, dentre outros, as lideranças responsáveis por disseminar o planejamento e envolver os colaboradores no processo de construção dos planos de ações necessários. Sem a participação dos colaboradores na elaboração do Planejamento Estratégico, eles podem não se sentir envolvidos ou comprometidos com o processo. Isso pode levar a uma falta de engajamento e motivação, o que pode afetar negativamente a qualidade do trabalho realizado.

Outro ponto que se deve atentar é a preocupação com o ambiente externo. É fundamental que os gestores sejam capazes de lidar com o imprevisível ao longo do processo, buscando ser flexível e capazes de mudar, se necessário, o curso da implementação da estratégia para garantir os resultados almejados, considerando que o processo de planejamento é interativo e dinâmico.

4. Referências

ACKOFF, Russel L. **A concept os corporate planning**. John Wiley & Sons, Inc., 1970.

Código de Ética e Conduta do GHC. https://www.ghc.com.br/files/Codigo_de_etica_e_conduta_do_GHC.pdf. Acesso em: 22.03.2023.

DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York, Harper & Row publishers, Inc., 1974.

FELINI, Romero; CORREA, Carla Eunice Gomes; BARBOSA, Leonardo. **Planejamento estratégico em saúde: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde.** Brasília, Vol. 08, n.01. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, 2017. p. 18-36.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral:** Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 1990. 10ª edição.

Guia de Orientação. Planejamento Estratégico. Grupo Hospitalar Conceição. 5ª versão, 2020. p.23.

Relatório Planejamento Estratégico, 2016. Grupo Hospitalar Conceição. Gerência de Controladoria - Planejamento e Gestão. Porto Alegre, RS, Brasil.

Ministério da Saúde. Planejamento do Ministério da Saúde: Resultados e Perspectivas 2011-2015. 2ª edição, revisada e ampliada. Brasília, DF, 2013. p.184.

Painel Estratégico. GHC, 2023. Disponível em: <https://pe.ghc.com.br/>. Acesso em: 24.03.2023.

Planejamento Estratégico. GHC, 2023. Disponível em: <https://www.ghc.com.br/default.asp?idMenu=governanca&idSubMenu=10007>. Acesso em: 16.03.2023.

Planejamento Estratégico - Relatório. GHC, 2014. Disponível em: https://www.ghc.com.br/files/relatorio_pe.pdf. Acesso em 21.03.2022.

RÉ, César Augusto Tejera de; LUCE, Fernando Bins; SLONGO, Luiz Antonio. Planejamento Estratégico do GHC – Resultados (Reunião 30/11/2012). Porto Alegre, RS, Brasil.

RÉ, César Augusto Tejera de; LUCE, Fernando Bins; SLONGO, Luiz Antonio. Planejamento Estratégico do GHC – Resultados (Reunião 17/12/2012). Porto Alegre, RS, Brasil.

Relatório do Planejamento Estratégico, 2017. Gerência de Governança, Riscos e *Compliance*. Grupo Hospitalar Conceição. Porto Alegre, RS, Brasil.