



# **HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS**

## **PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023** (3ª Revisão)

Brasília – 2019

04/11/2019

## **1. FINALIDADE**

Este Plano Estratégico tem por finalidade estabelecer as diretrizes da direção do HFA para o alcance de sua visão organizacional, através da elaboração de Objetivos e Ações, promovendo assim o alinhamento dos recursos e esforços com foco nas questões estratégicas.

## **2. REFERÊNCIAS**

- Constituição Federal
- Decreto nº 8.422, de 20 de março de 2015, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do Hospital das Forças Armadas.
- Portaria Normativa nº 2.076/MD, de 22 de setembro de 2015, que aprova a Política de Saúde do Ministério da Defesa.
- Diretrizes do Ministério da Defesa.
- Diretrizes do Comandante Logístico.

## **3. APRESENTAÇÃO**

Uma das grandes dificuldades das instituições de saúde é lograr organizar seu funcionamento efetivo a medida que crescem e evoluem. Com a expansão física e o desenvolvimento de novas atividades, as estruturas e os processos existentes acabam por não ser mais suficientes para manter os níveis de eficiência e controle desejados pelos gestores. É nesse momento que planejar as ações com antecedência e de forma racional se torna essencial para garantir um crescimento sustentável.

O Plano Estratégico é uma oportunidade para a organização pensar em seu futuro, tomar decisões de forma racional e aperfeiçoar o fluxo de comunicação, colocando todos os colaboradores na mesma direção.

O grande desafio a ser transposto é realizar uma leitura eficaz dos ambientes interno e externo, e então, realinhar adequadamente estrutura, processos e pessoas em função de um novo posicionamento pretendido; isso pode ser algo mais difícil de se conceber na realidade do que simplesmente no imaginário.

Informações operacionais ausentes ou imprecisas, comunicação vertical inadequada e deficiência de habilidades de liderança e desenvolvimento nos escalões inferiores são ingredientes que podem comprometer, do diagnóstico à implementação, qualquer tentativa bem-intencionada de realinhamento organizacional para o sucesso.

Independentemente do estágio de gestão atingido pelo HFA, esta revisão do Plano Estratégico surge como um processo que permite a análise racional do ambiente externo e interno, de forma a estabelecer objetivos e estratégias que propiciem o aumento da eficiência e da eficácia nas atividades da Organização. O Plano é elaborado a partir dos objetivos e alinhado à missão e visão de futuro da instituição e encontra-se no seu quarto ciclo de aperfeiçoamento (2004, 2009, 2014 e 2019).

O Plano Estratégico é a ferramenta que proporcionará informações para a tomada de decisão da Alta Administração do hospital, contribuindo para uma atuação de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no setor em que atuam.

Esta revisão do Plano Estratégico resume as aspirações da Alta Administração do Hospital das Forças Armadas e busca estabelecer os parâmetros que direcionarão a organização, a condução da liderança e o controle das atividades, visando assim contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional.

## **4. IDENTIDADE ESTRATÉGICA DO HFA**

### **4.1 Missão Síntese**

“Prestar assistência médico-hospitalar aos seus usuários, cooperar com as autoridades no tocante à saúde pública e realizar atividades de ensino e pesquisa.”

### **4.2 Missão**

A missão do Hospital das Forças Armadas é balizada pelo Decreto nº 8.422, de 20 de março de 2015, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do HFA, observando, também, aquilo

que prescreve a Portaria Normativa Nr 66, de 14 de novembro de 2016, do Ministério da Defesa, no tocante aos eixos assistencial, operacional, pericial e de ensino e pesquisa.

A prestação da assistência médico-hospitalar por parte do HFA abrange os militares da ativa, da reserva e reformados, os servidores da administração central do Ministério da Defesa, os servidores e empregados públicos do Hospital das Forças Armadas e da Escola Superior de Guerra e aos seus dependentes e pensionistas. Abrange, também, os usuários dos Fundos de Saúde das Forças Armadas e instituições autorizadas por convênio, contratos ou outros instrumentos legais.

A cooperação, naquilo que se refere à saúde pública, se dará às autoridades civis e militares como pronta resposta para atividades operacionais, de emergência e de garantia dos poderes constitucionais.

O HFA também tem por competência realizar atividades de pesquisa médica e executar programas de ensino médico e de enfermagem e programas de intercâmbio científico com associações médicas e entidades afins, no Brasil ou no exterior.

## 5. Visão

“Ser reconhecido como Hospital Estratégico imprescindível para o Sistema de Saúde e Segurança Nacional, destacando-se pela qualidade e modernidade do seu atendimento.”

## 6. Valores

Para atingir os objetivos e cumprir a missão de realizar o sonho de uma visão de futuro é preciso que os integrantes do HFA cultivem os valores institucionais. Esses valores são posturas (comportamentos e atitudes) que devem ser defendidas e utilizadas pelo hospital e por seus integrantes:

<i>COMPROMETIMENTO</i>	<i>ESPÍRITO DE EQUIPE</i>	<i>EXCELÊNCIA</i>
<i>HUMANIZAÇÃO</i>	<i>INTEGRIDADE</i>	<i>MERITOCRACIA</i>

Esses valores devem estar presentes nas ações de cada membro do HFA e para isso alguns conceitos auxiliam essas práticas:

Comprometimento

“Pergunte se você assume posturas e atitudes favoráveis para o crescimento da organização que você escolheu trabalhar.”

Espírito de Equipe

“É entender que cada um de nós faz parte de um grupo de pessoas que compartilham de uma visão e objetivos comuns e que, para atingi-los, devemos trabalhar como uma equipe com desafios e responsabilidades mútuas.”

Excelência

“É não se contentar com os resultados de hoje. É engajar-se decisivamente na busca da melhoria contínua dos processos.”

Humanização

“Atender, servir e tratar o outro da mesma forma como eu gostaria de ser atendido, servido e tratado.”

Integridade

“Capacidade de agir com ética, lealdade, responsabilidade, transparência e imparcialidade.”

Meritocracia

“É a valorização da pessoa em função de seus méritos individuais, consequências de seus esforços e de sua dedicação.”

## 7. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico do HFA para o período 2019-2023 será operacionalizado por meio da execução de ações impostas e outras ações advindas das necessidades para se buscar o atingimento

dos objetivos estratégicos. As ações serão gerenciadas em grupos ou de forma individual, constando sempre em um programa, projeto ou plano de ação. Além disso, sempre haverá um setor responsável para o gerenciamento das ações.

O HFA, por intermédio da Assessoria de Planejamento e Gestão, utilizará indicadores de desempenho para acompanhar o foco da atuação do hospital, realizando os ajustes necessários para o alinhamento das ações às estratégias. Os indicadores de desempenho deverão ser capazes de mensurar a eficiência e a qualidade dos processos para que seja mais fácil identificar os pontos que devam ser melhorados. Em essência, os indicadores de desempenho terão a missão de comunicar, de forma simples e por meio da quantificação, os resultados diretos de determinados processos e/ou operação.

A Assessoria de Planejamento e Gestão é a responsável por apresentar os indicadores estratégicos para a operacionalização do Plano Estratégico.

## 8. MAPA ESTRATÉGICO DO HFA

MISSÃO		VISÃO	
<i>“Prestar assistência médico-hospitalar aos seus usuários, cooperar com as autoridades no tocante à saúde pública e realizar atividades de ensino e pesquisa.”</i>		<i>“Ser reconhecido como Hospital Estratégico imprescindível para o Sistema de Saúde e Segurança Nacional, destacando-se pela qualidade e modernidade do seu atendimento.”</i>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
OE1: TRANSFORMAR O MODELO DE GESTÃO DE RH PARA FAZER FRENTE AOS DESAFIOS DO HFA 2022		OE2: EQUILIBRAR O CUSTO E A PRODUÇÃO, PAUTANDO-SE PELA MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO	
OE3: PROJETAR O HFA COMO POLO DE EXCELÊNCIA NAS ÁREA DE ENSINO, PESQUISA E INOVAÇÃO			
VALORES			
COMPROMETIMENTO	ESPÍRITO DE EQUIPE	HUMANIZAÇÃO	
INTEGRIDADE	EXCELÊNCIA	MERITOCRACIA	

## 9. RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS/ESTRATÉGIAS, AÇÕES ESTRATÉGICAS

### OE 1 – TRANSFORMAR O MODELO DE GESTÃO DE RH PARA FAZER FRENTE AOS DESAFIOS DO HFA 2022

ESTRATÉGIA	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVAS
1.1 APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	1.1.1 Desenvolver um Plano de Comunicação com metas a serem atingidas.	- Desenvolvimento de vídeos institucionais e motivacionais.
		- Instalação da ilha de edição.
1.2 FORTALECIMENTO DA DIMENSÃO HUMANA	1.2.1 Desenvolver um Programa de melhoria continua das condições de trabalho e da qualidade de vida.	- Participação do servidor em cursos/estágios de treinamento.
	1.2.2 Desenvolver um Programa de Desenvolvimento de Pessoas com base nas competências institucionais, valorização do mérito e interesses da Dimensão Humana.	- Implantação da trilha de desenvolvimento.
		- Reestruturação da sistemática da licença capacitação.
1.2.3 Implementar ações para humanizar o atendimento.	- Estágio de Adaptação ao HFA.	
1.3 DIAGNÓSTICO DA DIMENSÃO HUMANA	1.3.1 Mapear, avaliar e definir as competências individuais e institucionais.	-
	1.3.3 Conhecer o clima organizacional.	- Implementação da pesquisa de clima organizacional.
1.4 VALORIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	1.4.1 Desenvolver o programa para disseminação da Cultura Organizacional.	- Desenvolvimento do Projeto Liderança.
	1.4.2 Desenvolver o conceito de equipes de alta performance.	-
	1.4.3 Implementar o Programa de Valorização do Mérito.	- Implantação da sistemática de avaliação do desempenho funcional.

## OE 2 – EQUILIBRAR O CUSTO E A PRODUÇÃO, PAUTANDO-SE PELA MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

ESTRATÉGIA	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVAS
2.1 APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE SAÚDE	2.1.1 Aprofundar a informatização dos processos da DTS.	– Realização de ações para a implantação do pronto atendimento digital.
	2.1.2 Desenvolver uma sistemática de medição de valores de saúde.	–
	2.1.3 Implementar a cultura da certificação no HFA.	–
	2.1.4 Implementar as melhores práticas por meio de benchmark.	– Buscar a realização de parcerias estratégicas
	2.1.5 Promover a integração técnico-científica sistematizada entre clínicas.	–
	2.1.6 Racionalizar a estrutura física existente e de RH.	– Buscar a terceirização de serviços.
	2.1.7 Realizar a padronização de insumos de saúde.	–
2.2 CONTRIBUIÇÃO COM A INTEROPERABILIDADE	2.2.1 Intensificar a vocação do HFA para o atendimento de média e alta complexidade.	–
	2.2.2 Propor a criação de uma rede assistencial de saúde (referência e contrarreferência).	– Realizar estudos para implantação do Centro de Vacinação Estratégico.
	2.2.3 Propor um sistema de marcação de atendimento integrado.	–
2.3 DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE SAÚDE	2.3.1 Aprimorar as pesquisas de opinião.	– Implementação das pesquisas de satisfação dos usuários.
	2.3.2 Conhecer as melhores práticas por meio de benchmark.	–
	2.3.3 Mapear os processos de acordo com a filosofia Lean Healthcare.	– Implementação/execução do Projeto Giga-UnB.
	2.3.4 Realizar o levantamento de capacidades.	– Realização do Diagnóstico das Clínicas.

ESTRATÉGIA	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVAS
2.4 REVITALIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA HOSPITALAR	2.4.1 Avaliar a incorporação de novas tecnologias.	-
	2.4.2 Avaliar o parque tecnológico (equipamento de saúde) em consonância com o ciclo de vida do material.	-
	2.4.3 Modernizar a estrutura física e hospitalar.	- Ampliação do uso da UTI.
		- Modernização do PAM.
		- Otimização do 3º, 4º, 9º, 10º e 11º Andar.
		- Aumento do número de leitos.
		- Modernização da CME.
- Modernização da Oncologia. - Modernização da Clínica de Proctologia.		
2.5 MELHORIA DA QUALIDADE DOS PROCESSOS POR MEIO DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS E OUTRAS INICIATIVAS	2.5.1 Potencializar o uso do SGH.	- Elaboração do Plano para cadastramento de usuários e de qualidade de dados.
		- Revisão do Contrato de Gestão do MV.
	- Implementação e instalação do SGH (integração).	
2.5.2 Implantar um sistema informatizado de Gestão de Recursos Humanos.	- Melhoria da infraestrutura de TI.	
2.5.3 Modernização da gestão do controle hospitalar.	- Adotar soluções de BIG DATA.	
2.6 FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA	2.6.1 Implementar a gestão de riscos.	-
	2.6.2 Aprimorar as ações de integridade .	-
	2.6.3 Otimizar os controles internos da gestão.	- Revisão dos contratos para atendimento de Autoridades.
		- Reunião de governança.
		- Painel sobre modelos de gestão.
- Implementação da reunião de prestação de contas mensal. - Revisão dos contratos junto à Presidência da República.		

ESTRATÉGIA	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVAS
2.7 MELHORIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	2.7.1 Adotar o Plano de Aquisições (PA) do HFA para melhor emprego dos recursos orçamentários na gestão de aquisições de material permanente e obras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação e implementação o PA HFA no âmbito do HFA</li> </ul>
	2.7.2 Consolidar o sistema de controle de custos e de produção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoamento da sistemática de faturamento.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimoramento do Centro de Produção do HFA.</li> <li>- Aprimoramento do Centro de Custos do HFA.</li> </ul>
2.8 REVITALIZAÇÃO DE ÁREAS E AMBIENTES	2.8.1 Prosseguir na modernização de ambientes e áreas sob a administração do HFA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de projeto executivo para modernização das instalações elétricas do ambulatório.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do projeto executivo para modernização dos ramais coletores de esgoto do prédio da lâmina hospitalar.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo para a estruturação/criação do Centro de Exames e Avaliação Diagnóstica.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo para otimização, aproveitamento e readequação da lâmina hospitalar.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da capacidade de estacionamentos.</li> </ul>
2.9 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	2.9.1 Desenvolver um sistema de medição de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação do sistema de medição do desempenho organizacional do HFA.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação das melhores práticas para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho por meio de benchmark.</li> </ul>



### OE 3 – PROJETAR O HFA COMO POLO DE EXCELÊNCIA NAS ÁREA DE ENSINO, PESQUISA E INOVAÇÃO

ESTRATÉGIA	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVAS
3.1 PROMOÇÃO DE PARCERIAS E ACORDOS DE COOPERAÇÃO	3.1.1 Promover intercâmbio com as instituições e organizações de reconhecida competência, na área de ensino e pesquisa.	– Implantar e implementar o Projeto INOVA HFA.
	3.1.2 Ampliar a oferta de vagas para estágios curriculares obrigatórios de graduação e de pós-graduação no HFA.	–
3.2 REALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA	3.2.1 Viabilizar o custeio de pesquisas científicas.	– Realização de estudos para implantação de modelo de negócios para incubadora de empresas no HFA.
	3.2.2 Incentivar a participação do público interno e externo na produção científica e bibliográfica.	–
3.3 PROMOÇÃO DO PIS AO NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO	3.3.1 Reestruturar o Programa de Instrução e Serviço, buscando a equivalência a nível de especialização.	–

## 10. CONCLUSÃO

O Plano Estratégico vem ao encontro do anseio do Comando Logístico em implementar uma gestão que busque oferecer serviços de qualidade tomando por base a valorização das pessoas e a modernização dos processos.

Ao concluir este Plano Estratégico, para o período 2019-2023, convém ressaltar a preocupação da Alta Administração do Hospital das Forças Armadas com os rumos e a identidade do Hospital das Forças Armadas.

Hospital é uma estrutura complexa, operacionalizada por conjuntos de ações resolutivas, inerentes às suas linhas de cuidados assistenciais, que resultam no atendimento de seus clientes (pacientes/usuários). Essas ações contemplam aspectos técnicos (o que e como), operacionais (com quem e com o que), administrativos (ferramentas administrativas) e econômico-financeiros (orçamento, demandas, oferta, recursos, custos, receitas, desempenho).

Melhorar a qualidade dos serviços é um dos desafios mais abrangentes na atualidade. Desafio que diz respeito a todos, pois satisfazer a necessidade de usuários é, ou deveria ser objetivo básico de qualquer organização. A aplicação de métodos mais avançados de gestão tem proporcionado ganhos simultâneos de qualidade e produtividade. Conduzir com competência a gestão da qualidade significa conquistar índices crescentes de satisfação do usuário.

Assim, optou-se por concentrar esforços no sentido de implantar uma gestão estratégica focada em resultados, e tendo como principal valor o comprometimento institucional.

Quando se pensa em longo prazo a dificuldade é a capacidade de manter a perenidade dos grandes Objetivos Estratégicos propostos, no período considerado, pela sucessão de Comandos de variadas matizes institucionais e culturais. O pensamento estratégico deve perpassar estas dificuldades e estabelecer o desenvolvimento do HFA e a atenção ao paciente, como os bens mais valiosos e importantes da Instituição.

Toda organização de sucesso precisa ter seu projeto estratégico. Assim foi com aquelas que, em algum momento de sua história, estrategicamente, apostaram em algumas metas factíveis e viáveis. E perseguiram tais objetivos no tempo – corrigindo-os quando a conjuntura assim o exigia. Já se disse que uma organização que não tem projeto de futuro é uma organização seguidora – das outras, mas, normalmente com grande atraso.

Este Plano Estratégico não se encerra em si mesmo, representa um marco de um processo contínuo de aprimoramento institucional, que ainda continuará em construção em relação a um maior desdobramento das ações e o desenvolvimento do Plano junto às diversas áreas do Hospital.

Finalizando, este Plano Estratégico será objeto de constantes revisões com vistas a manter o Hospital das Forças Armadas focado no cumprimento de sua missão.

**General de Divisão RUI YUTAKA MATSUDA**  
Comandante Logístico do Hospital das Forças Armadas