

**Plano Diretor
Estratégico
2018-2020**

MATERNIDADE ESCOLA JANUÁRIO CICCO

Av. Nilo Peçanha, 270 - Petrópolis, Natal - RN, 59012-310
Natal-RN

Telefone: (84) 3215-5970 | Site: <http://www.ebserh.gov.br/web/mejc-ufrn>

ROSSIELI SOARES DA SILVA

Ministro de Estado da Educação

KLEBER DE MELO MORAIS

Presidente da Ebserh

LUIZ MURILLO LOPES DE BRITTO

Superintendente

DILSON DE ANCHIETA RODRIGUES

Gerente Administrativo

MARIA DA GUIA DE MEDEIROS GARCIA

Gerente de Atenção à Saúde

MARIA DA CONCEIÇÃO MESQUITA CORNETTA

Gerente de Ensino e Pesquisa

ELABORAÇÃO

MARIA CLARA REIS DE FARIA FERNANDES

Chefe da Unidade de Planejamento

FILIPPE CUNHA REGES DA COSTA

Chefe da Unidade de Apoio Operacional

JULIANA DANTAS DE A. SANTOS CAMARGO

Analista Administrativo - Estatística

“Para conseguir grandes coisas, é necessário não apenas planejar, mas também acreditar; não apenas agir, mas também sonhar”.

Anatole France

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	04
1.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	05
1.1 Planejamento estratégico na MEJC.....	06
2. REVISÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	08
2.1 Negócio.....	08
2.2 Missão.....	08
2.3 Visão.....	09
2.4 Valores.....	09
2.6 Fatores Críticos de Sucesso.....	10
2.7 Posicionamento Estratégico.....	10
3. REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	11
3.1 Análise SWOT.....	11
4. Construção do Mapa Estratégico.....	12
5. Cadeia de Valor.....	14
6. Balanced Scorecard.....	16
7. Estabelecimento de Objetivos Estratégicos	17

APRESENTAÇÃO

Por meio deste relatório, a Maternidade Escola Januário Cicco – MEJC apresenta à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh, à Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e à sociedade, o Plano Diretor Estratégico referente ao seu segundo ciclo de Planejamento, período 2018-2020.

O Planejamento estratégico foi instituído na MEJC a partir de 2016, fruto das mudanças trazidas com a adesão à Ebserh, e se tornando um mecanismo essencial ao seu desenvolvimento organizacional.

Outrossim, está prevista na contratualização da Maternidade com a Ebserh, a obrigação de desenvolver gestão qualificada e moderna no HU, sendo o planejamento estratégico uma forma de contribuir para seu alcance. Destarte, acredita-se na pertinência desse instrumento para apoiar a MEJC na consecução de seus objetivos e obrigações institucionais.

Para esse novo ciclo, o Plano Diretor Estratégico – PDE está apoiado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e oferece uma proposta objetiva e realista como forma de contribuir na melhoria dos processos de gestão, impactando diretamente nos processos finalísticos de assistência, ensino e pesquisa, buscando o fortalecimento da Maternidade na rede do SUS.

1. Planejamento Estratégico

As mudanças e a rapidez das transformações trazidas pela globalização afetam diretamente a sociedade, sua força de trabalho e as organizações. Esse dinamismo e incertezas do ambiente no qual as empresas estão inseridas contribuem para o aprimoramento dos processos de gestão.

Diante desse cenário, fica evidente uma mudança evolutiva do pensamento administrativo em que as empresas buscam cada vez mais novas teorias e alternativas para se manterem competitivas.

Dentro dessa perspectiva, Oliveira (2015) esclarece que o planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, bem como provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas.

Kich (2011) acrescenta que o processo de planejamento é feito de forma contínua e se constitui como uma ferramenta organizacional que serve de apoio para a tomada de decisão, para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida, além de contribuir para o processo de aprendizagem organizacional.

De acordo com a Bain & Company (2011) a construção do planejamento estratégico sempre vem apoiada de alguma metodologia, sendo o Balanced Scorecard (BSC) um dos artefatos de gestão mais utilizados pelas grandes organizações.

Para os idealizadores do instrumento, Kaplan e Norton (1997) O BSC possibilita a tradução da missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O planejamento apoiado na metodologia BSC se destaca como ferramenta de gestão holística, possibilitando uma visão ampliada da organização e facilitando o processo decisório, por meio da análise de indicadores, no estabelecimento de prioridades e mecanismos de controle.

As metodologias de planejamento estratégico, em especial o BSC, podem ser aplicadas nos diversos segmentos de mercado, inclusive nas instituições públicas, estando as perspectivas voltadas para o cumprimento de sua missão e alcance da visão. Na área de saúde, a busca pela melhoria na assistência à população está amparada nos

processos de gestão cada vez mais profissionalizados.

Nesse contexto, a Ebserh (2017) destaca a importância dos hospitais universitários federais como referências em assistência, importantes centros formadores de recursos humanos e tecnologias para área de saúde e que desempenham um importante papel político na comunidade que estão inseridos.

Diante da importância social apresentada, a manutenção desse status requer intenso planejamento tanto das áreas fins como as de apoio operacional, objetivando a aplicação de recursos de forma otimizada e focada nos resultados.

1.1 Planejamento Estratégico na MEJC

Fundada em 1950 pelo médico Januário Cicco, a Maternidade Escola Januário Cicco – MEJC é um Hospital Universitário – HU, vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Norte e que em 2013 aderiu à gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, Ebserh, se tornando uma filial desta.

Historicamente, a Maternidade foi gerida por profissionais da assistência e seguindo uma cultura de agir de forma tempestiva frente aos desafios, próprios de sua natureza finalística.

Atrelado a isso, durante anos a Maternidade contava com a gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN que amparava administrativamente os processos do hospital. Essa situação confortável, também teve seu lado negativo, pois com as soluções já prontas e disponíveis, não havia a exigência de formalização de planejamento estratégico.

Como consequência, essa cultura nos processos de gestão se alastrou para o quadro funcional que também não era forçado a pensar estrategicamente. Em agosto de 2013, esse cenário sofreu um grande impacto, por meio da contratualização da MEJC com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Cabe a Ebserh administrar a MEJC com ética e transparência e para isso foi necessário suprir a carência de pessoal da Maternidade. Para tanto, foi realizado concurso público para provimentos dos cargos necessários à recomposição do quadro.

Com o advento dos empregados públicos, a MEJC vivencia uma nova realidade, houve a injeção de talentos e novas formas de pensar os velhos problemas. Os

profissionais das diversas áreas contribuíram para o aumento do número de leitos e na oferta de serviços e estratégias de promoção à saúde da comunidade, impactando nos indicadores de saúde.

Juntamente com os funcionários, a Ebserh trouxe um novo desenho organizacional, por meio de organograma adaptado a realidade de hospital universitário de ensino, especializado do tipo maternidade e que pela primeira vez tem a inclusão da Unidade de Planejamento em seu arcabouço.

Fruto de vários anos sem o planejamento institucionalizado, a carência de planejamento, normatização, gestão de processos e comunicação é um dos macroproblemas evidenciados. Devido à falta de processos de trabalho desenhados e da clara definição de papéis, há um aumento na vulnerabilidade dos conflitos e ruídos entre as equipes.

Em 2015, foi elaborado o Plano Diretor Estratégico da MEJC 2016-2017, resultado do Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários do SUS, realizado no Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa e patrocinado pela Ebserh.

O PDE baseou-se no planejamento estratégico situacional (PES), que segundo Matus (1996) tem grande aplicabilidade na gestão em saúde, facilitando o enfrentamento de problemas complexos e não estruturados.

É importante destacar que o plano foi elaborado em uma construção coletiva, democrática e dialética que permitiu o levantamento de quatro macroproblemas que foram desmembrados em nós críticos, ações e atividades.

Como lição aprendida do PDE, ficou evidente que o método PES e a sua complexidade não se adequaram a realidade da MEJC, em que o planejamento e sua cultura ainda são embrionários. Diante disso, ficou decidido que para 2018-2020 o PDE seria pautado na objetividade, com metas pactuadas e exequíveis, utilizando-se da metodologia Balanced Scorecard – BSC para apoiá-lo.

2. Revisão da Identidade Organizacional

Segundo Balmer e Wilson (1998), a identidade corporativa é o retrato da personalidade de uma empresa, que se manifesta no comportamento e na comunicação da mesma. Segundo eles, a gestão da identidade corporativa tem como foco criar uma imagem intencional e uma reputação positiva na mente dos *stakeholders*, assim como representar a realidade da organização.

Para constituir esse alicerce foi realizada uma pesquisa no acervo documental da MEJC e os elementos da identidade organizacional foram revistos e elaborados observando-se os novos anseios da organização e em sintonia com o atual cenário, pós-contratualização com a Ebserh.

Nos tópicos adiante serão apresentados os conceitos associados à identidade organizacional, após validação pelo Colegiado Executivo da MEJC. São eles: negócio; missão; visão; valores; fatores críticos de sucesso e posicionamento estratégico.

2.1 Negócio

Ao definir o negócio, é necessário entender o produto ou serviço total que o cliente está comprando e evitar a armadilha de olhar apenas para o produto físico oferecido (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004)

O negócio da MEJC é:

Geração do conhecimento através da assistência à saúde da mulher.

2.2 Missão

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado (OLIVEIRA, 2015)

A missão da MEJC é:

Promover de forma integrada e humanizada a assistência, ensino, pesquisa e extensão com ênfase em gestação de alto risco, ginecologia especializada e reprodução humana, atendendo aos princípios da ética e da justiça social.

2.3 Visão

A palavra visão tem sido utilizada em várias épocas da história, em culturas e contextos com significados muito diferentes. Visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro (COSTA, 2003)

A visão da MEJC é:

Ser referência de gestão, assistência, ensino e pesquisa para todas as Maternidades da Rede Ebserh até 2025.

2.4 Valores

Tamayo (2005) define valores como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Os valores da MEJC são:

Ética; Humanização; Excelência; Valorização profissional; Disciplina na utilização de recursos públicos e Comprometimento.

2.5 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso são as características, condições ou variáveis que, quando propriamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter um impacto significativo no sucesso de uma organização.

Os fatores críticos de sucesso são:

Mão de obra especializada; Controle de custos; Inovação; Representação institucional; Transparência; e Equipamentos e Tecnologia.

2.6 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico da MEJC é a diferenciação.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.

Esse posicionamento está apoiado em diversos fatores como: especialização em alto risco; capital intelectual especializado; incentivo à capacitação e pesquisa e desenvolvimento; foco na humanização; banco de leite padrão ouro; políticas premiadas de segurança do paciente; referência em reprodução assistida e equipamentos de alta tecnologia.

3. Realização do Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico compõe uma das primeiras fases do processo de planejamento estratégico, já que através dele a organização irá se municiar das informações que nortearão seu direcionamento estratégico.

Para apoiar a realização do diagnóstico merece destaque a análise *Swot* que leva em consideração aspectos internos e externos à empresa.

3.1 Análise SWOT

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a Matriz SWOT tem função de cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

A análise da Matriz SWOT é fundamental no processo de planejamento, visto que através dela se consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. A partir dessa análise os gestores conseguem elaborar estratégias adequadas para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

A partir das discussões com o colegiado executivo e peças-chaves das gerências, foi estabelecida a seguinte análise SWOT, conforme Figura 1.

Figura 1 – Representação gráfica da análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

4. Construção do Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma representação gráfica da estratégia, representando os desafios que a organização terá que superar para o fortalecimento da sua visão e alcance da visão.

É estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa e efeito

Para construção do mapa estratégico da MEJC foi utilizado como referência o mapa estratégico vigente da Ebserh, conforme Figura 2.

A partir dessa análise e enquadramento com a realidade da instituição ficou assim estabelecido o mapa estratégico da Maternidade para o período 2017 – 2021 (Figura 3).

Figura 2 – Mapa Estratégico da Ebserh 2017 - 2021



Fonte: Ebserh, 2017

Figura 3 – Mapa Estratégico da MEJC 2017 - 2021



Fonte: Elaboração própria

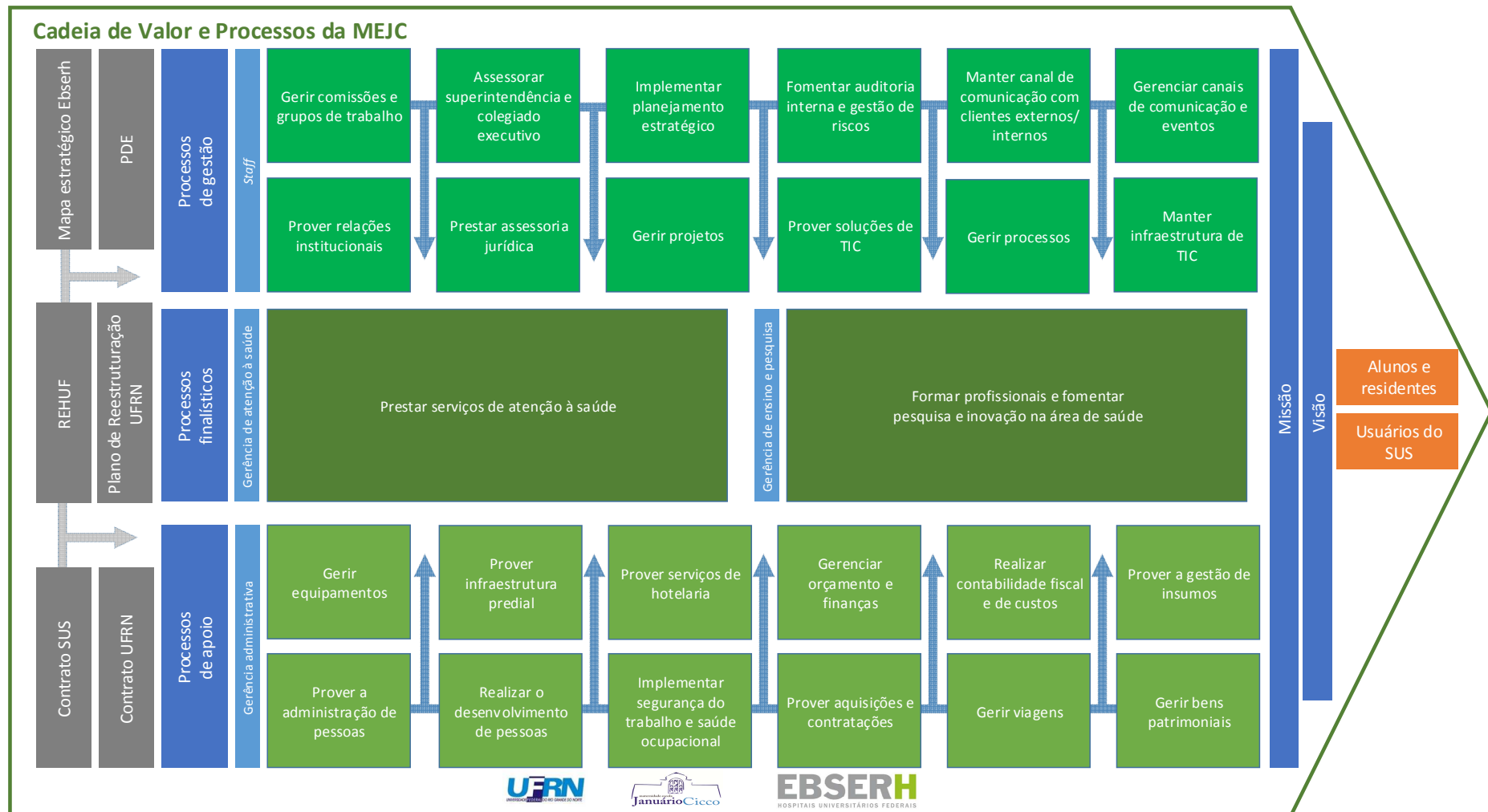
5. Cadeia de Valor

Para Porter (1985) toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Esse conjunto de atividades relacionadas podem ser representadas por meio de uma cadeia de valores.

As atividades constantes na cadeia de valor podem ser divididas em dois grandes grupos, atividade primárias e atividades de apoio. A análise dessa cadeia busca enxergar como essas atividades agregam valor para o cliente.

Como forma de disponibilizar uma visão geral desse fluxo de informações na maternidade ficou estabelecida a seguinte cadeia de valor.

Figura 4 – Cadeia de Valor da MEJC



Fonte: Elaboração própria

6. Balanced Scorecard

Concebido por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard – BSC oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. O instrumento objetiva medir e monitorar a estratégia em ação, por meio de diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Por meio dessa dimensão multifatorial, o BSC consegue comunicar a estratégia de forma ampla, buscando fortalecer seu entendimento.

Figura 5 – Perspectivas Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton, 1997

7. Estabelecimento de objetivos estratégicos

Para definição dos rumos que a organização irá seguir tendo como base o diagnóstico estratégico, foram estabelecidos objetivos estratégicos prioritários. Para integrar esses objetivos, o Colegiado Executivo da MEJC priorizou e definiu 18 projetos estratégicos para o período 2018-2020.

Os objetivos foram desmembrados em projetos, prazo, responsável, metas e indicadores, como forma de facilitar o atingimento dos objetivos e seu acompanhamento e controle. Além disso, foram agrupados nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard para representar a amplitude e os esforços envolvidos em cada variável. Consta a seguir o detalhamento dos objetivos estratégicos eleitos para o período de janeiro/2018 a dezembro/2020.

PDE 2018-2020

Perspectiva BSC	Objetivos estratégicos	Projetos	Prazo	Responsável	Ano	Meta	Indicador da meta (IM)	Parâmetro do IM	Indicador do Projeto (IP)	Parâmetros do IP	Resultado (%)	Observações
Aprendizado e crescimento	Gerir e desenvolver força de trabalho disponibilizada pela Ebserh e UFRN	Redimensionamento adequado de pessoas na MEJC	dez/20	Murillo Brito, Maria da Guia Garcia, Conceição Cornetta, Dilson Anchieta e Monique Pimentel	2020	Convocar, contratar e alocar 100 % das pessoas disponibilizadas	-	-	Nº de pessoas alocadas/Nº de vagas disponibilizadas x 100	-	-	Este projeto depende da aprovação do redimensionamento já realizado, bem como a disponibilização e homologação de Concurso, ou vagas provenientes de aposentadoria ou morte.
Aprendizado e crescimento	Gerir e desenvolver força de trabalho disponibilizada pela Ebserh e UFRN	Implementação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	dez/20	Monique Pimentel	2018	Implementar 50% das ações	-	-	Nº de ações implementadas/Nº ações programadas x 100	-	-	-
					2019	Implementar 70% das ações	-	-	Nº de ações implementadas/Nº ações programadas x 100	-	-	-
					2020	Implementar 100% das ações	-	-	Nº de ações implementadas/Nº ações programadas x 100	-	-	-
Aprendizado e crescimento	Gerir infraestrutura física e tecnológica necessária para o funcionamento da MEJC	Implantação e instituição do Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicação (CGSIC), do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e demais grupos e normas exigidos legalmente	dez/18	Murillo Brito, João Paulo Bessa e Maria Clara Fernandes	2018	Instituir os grupos de trabalho, comissões, políticas e normas referentes a Governança de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação definindo suas atividades, estrutura, equipe, forma de trabalho	Número de grupos e normativos instituídos / Número de grupos e normativos planejados x 100	-	Quantidade de grupos e normativos consolidados / Quantidade de grupos e normativos planejados x 100	-	-	Para atingir plenamente esta meta podem ser necessários capacitações e treinamentos tanto internos como externos, além do apoio da sede, bem como reforço na equipe para execução das atividades
			dez/19		2019	Implantar efetivamente os grupos de trabalho, comissões, políticas e normas referentes a Governança de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação bem como definir cronograma para os demais grupos e normativos	Quantidades de reuniões realizadas / Quantidade de reuniões planejadas x 100					
			dez/20		2020	Consolidar a implantação dos grupos de trabalho, comissões, políticas e normas referentes a Governança de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação e executar suas atividades definidas no cronograma	Quantidades de atividades realizadas / Quantidade de atividades planejadas x 100					
Aprendizado e crescimento	Melhorar as condições da MEJC como um cenário de prática para o ensino e pesquisa	Realização da educação continuada em Ensino na Saúde para 80% dos preceptores da MEJC, envolvidos com as residências da instituição.	dez/18	Conceição Cornetta e Ana Karla Freitas	2018	Identificar as necessidades de aprimoramento dos preceptores da MEJC e da rede básica de saúde envolvidos com as residências da instituição	Percentual das necessidades de capacitação listadas	-	Preceptores capacitados/80% do total de preceptores x 100	-	-	-
			dez/19		2019	Ofertar 2 (dois) cursos de capacitação	Cursos ofertados/Cursos planejados x 100					
			dez/20		2020	Ofertar 2 (dois) cursos de capacitação	Cursos ofertados/Cursos planejados x 100					

PDE 2018-2020

Perspectiva BSC	Objetivos estratégicos	Projetos	Prazo	Responsável	Ano	Meta	Indicador da meta (IM)	Parâmetro do IM	Indicador do Projeto (IP)	Parâmetros do IP	Resultado (%)	Observações
Processos Internos	Gerir e desenvolver força de trabalho disponibilizada pela Ebserh e UFRN	Implementação do Plano de Comunicação	dez/20	Daiany Lacerda e João Pedrosa	2018	Implementar 50% das ações	-	-	metas implementadas / metas planejadas x 100	-	-	-
					2019	Implementar 70% das ações	-	-	metas implementadas / metas planejadas x 100	-	-	-
					2020	Implementar 100% das ações	-	-	metas implementadas / metas planejadas x 100	-	-	-
Processos Internos	Gerir infraestrutura física e tecnológica necessária para o funcionamento da MEJC	Implantação do escritório de processos	dez/18	Murillo Brito, João Paulo Bessa e Maria Clara Fernandes	2018	Instituir o Escritório de Processos definindo suas atividades, estrutura, equipe e forma de trabalho	Quantidades de etapas realizadas / Quantidade de etapas planejadas x 100	-	Percentual de implantação do escritório de processos	-	-	Para atingir plenamente esta meta pode ser necessário capacitações e treinamentos tanto internos como externos, além do apoio da sede, bem como reforço na equipe para execução das atividades
			dez/19		2019	Implantar efetivamente o Escritório de Processos e executar suas atividades para os processos requisitados bem como definir cronograma para os demais processos	Quantidades de atividades realizadas / Quantidade de atividades planejadas x 100	-		-		
			dez/20		2020	Consolidar a implantação do Escritório de Processos e executar suas atividades para os processos definidos no cronograma	Quantidades de processos realizados / Quantidade de processos planejados x 100	-		-		
Processos Internos	Melhorar as condições da MEJC como um cenário de prática para o ensino e pesquisa	Implementação da avaliação 360° nos Programas de Residência da MEJC	dez/18	Conceição Cornetta e Ana Karla Freitas	2018	Aplicar avaliação 360° nos programas de residência médica	Avaliações 360° aplicadas/total de residentes médicos x100	-	Avaliações 360° aplicadas/Total de residentes x 100	-	-	-
			dez/19		2019	Avaliar 360° nos programas de residência multiprofissional	Avaliações 360° aplicadas/total de residentes multiprofissionais x100			-	-	-
					2020					-	-	-
Processos Internos	Melhorar as condições da MEJC como um cenário de prática para o ensino e pesquisa	Implantação do Tele Pré-Natal de Alto Risco na MEJC	dez/18	Conceição Cornetta e Diego Carvalho	2018	Treinar as equipes participantes	Total de equipes treinadas/total de equipes x 100	-	Percentual de etapas concluídas para implantação do Tele PNAR	-	-	-
			dez/19		2019	Implantar Tele PNAR	Total de etapas concluídas/Total de etapas previstas x 100			-	-	-
					2020					-	-	-
Processos Internos	Implementar soluções de tecnologia da informação para gestão da MEJC	Implantação do módulo "Exames" do AGHU para gerenciar o fluxo dos exames, além da integração do módulo junto ao HUOL e departamento de patologia, e disponibilização dos resultados para os pacientes	dez/18	Murillo Brito, Maria da Guia Garcia, João Paulo Bessa e Denilson Anchieta	2018	Implantar o módulo "Exames" (internos) do AGHU	Quantidades de exames internos solicitados via sistema / Quantidades de exames internos realizados x 100	-	Percentual de disponibilização dos resultados dos exames para os pacientes no site	-	-	Realização de treinamentos, capacitação e desenvolvimento de integrações entre as equipes responsáveis.
			dez/19		2019	Discutir e planejar junto ao HUOL e Departamento de patologia a integração do módulo "Exames" do AGHU	Quantidades de reuniões realizadas / Quantidade de reuniões planejadas x 100	-		-		
			dez/20		2020	Promover a integração do módulo "Exames" do AGHU com o HUOL/Departamento de patologia e disponibilizar os resultados via internet para os pacientes	Quantidades de etapas realizadas / Quantidade de etapas planejadas x 100	-		-		

PDE 2018-2020

Perspectiva BSC	Objetivos estratégicos	Projetos	Prazo	Responsável	Ano	Meta	Indicador da meta (IM)	Parâmetro do IM	Indicador do Projeto (IP)	Parâmetros do IP	Resultado (%)	Observações
Clientes	Melhorar a qualidade da atenção à saúde nos serviços oferecidos	Incremento nas cirurgias ginecológicas por meio da operacionalização da terceira sala do centro cirúrgico ginecológico	dez/18	Murillo Britto, Maria da Guia Garcia e Clara Rangel	2018	Reduzir em 10% a fila de espera em cirurgia ginecológica em relação ao ano anterior	(Número de cirurgias ginecológicas realizadas no ano vigente - Número de cirurgias no ano anterior)/Número de cirurgias no ano anterior x 100	O percentual atingido da meta será calculado após obtenção dos resultados no ano	(Número de cirurgias ginecológicas realizadas no ano 2020 - Número de cirurgias no ano 2017)/Número de cirurgias no ano 2017 x 100	O percentual atingido da meta será calculado após obtenção dos resultados no período	-	Para concretização das metas é necessária a contratação de 6 técnicos de enfermagem e 4 anestesistas.
			dez/19		2019	Reduzir em 20% a fila de espera em cirurgia ginecológica em relação ao ano 2017	(Número de cirurgias ginecológicas realizadas no ano vigente - Número de cirurgias no ano 2017)/Número de cirurgias no ano 2017 x 100				-	
			dez/20		2020	Reduzir em 30% a fila de espera em cirurgia ginecológica em relação ao ano 2017	(Número de cirurgias ginecológicas realizadas no ano vigente - Número de cirurgias no ano 2017)/Número de cirurgias no ano 2017 x 100				-	
Clientes	Melhorar a qualidade da atenção à saúde nos serviços oferecidos	Plantão de ultrassonografia por 24 horas	dez/18	Murillo Britto, Maria da Guia Garcia, Denilson Anchieta e Alan Silva	2018	Contratar 2 médicos ultrassonografistas para atuação no plantão diurno dos finais de semana	Contratação de 2 médicos ultrassonografistas	Se houver contratação de 2 profissionais -> IM = 100%; Se houver contratação de 1 -> 50%; Se não houver a contratação -> IM = 0%	(Profissionais contratados / profissionais necessários) x 100	-	-	-
			dez/19		2019	Contratar 2 médicos ultrassonografistas e 1 técnico de enfermagem para atuação no plantão diurno e noturno dos finais de semana	Contratação de 2 médicos ultrassonografistas e 1 técnico de enfermagem	Se houver contratação de 3 profissionais -> IM = 100%; Se houver a contratação de 2 profissionais -> IM = 67%; Se houver a contratação de apenas 1 -> IM = 33%; Se não houver a contratação -> IM = 0%		-	-	-
			dez/20		2020	Contratar 2 médicos ultrassonografistas e 1 técnico de enfermagem para cobertura no plantão 24 horas de ultrassonografia	Contratação de 2 médicos ultrassonografistas e 1 técnico de enfermagem	Se houver contratação de 3 profissionais -> IM = 100%; Se houver a contratação de 2 profissionais -> IM = 67%; Se houver a contratação de apenas 1 -> IM = 33%; Se não houver a contratação -> IM = 0%		-	-	-
Clientes	Melhorar a qualidade da atenção à saúde nos serviços oferecidos	Implantação do projeto APICE ON	dez/18	Murillo Britto, Maria da Guia Garcia e Ana Karla Freitas	2018	Atingir 30% das atividades planejadas no plano de ação do projeto	Quantidade de atividades executadas no ano vigente / Quantidade de atividades planejadas x 100	O percentual atingido da meta será calculado após obtenção dos resultados no ano	Quantidade total de atividades executadas / Quantidade de atividades planejadas x 100	-	-	Realizações das capacitações descritas no plano de trabalho e apresentação do resultado para o Ministério da Saúde em 2020
			dez/19		2019	Atingir 60% das atividades planejadas no plano de ação do projeto	Quantidade de atividades executadas no até o ano vigente / Quantidade de atividades planejadas x 100			-	-	
			dez/20		2020	Atingir 100% das atividades planejadas no plano de ação do projeto	Quantidade total de atividades executadas / Quantidade de atividades planejadas x 100			-	-	
Clientes	Melhorar as condições da MEJC como um cenário de prática para o ensino e pesquisa	Implantação do Mestrado Profissional em Saúde da Mulher da MEJC	dez/18	Conceição Cornetta e Janaina Crispim	2018	Aprovar o projeto do Mestrado	Requisitos atendidos/Total de requisitos necessários x 100	-	Percentual de requisitos cumpridos para implantação do Mestrado	-	-	-
			dez/19		2019	Implantar o Mestrado	Requisitos atendidos/Total de requisitos necessários x 100			-	-	-
			dez/20		2020	-	-			-	-	-
Clientes	Melhorar as condições da MEJC como um cenário de prática para o ensino e pesquisa	Execução dos processos relacionados ao funcionamento do Doutorado Profissional em Rede, dentro do âmbito da MEJC	dez/18	Conceição Cornetta e Janaina Crispim	2018	-	-	-	Requisitos atendidos/Total de requisitos necessários x 100	-	-	-
			dez/19		2019	Listar os requisitos relacionados ao funcionamento do Doutorado Profissional em Rede	Requisitos listados/Total de requisitos necessários x 100			-	-	-
			dez/20		2020	Cumprir todos os requisitos estabelecido pela Ebserh/CAPEs	Requisitos atendidos/Total de requisitos necessários x 100			-	-	-

PDE 2018-2020

Perspectiva BSC	Objetivos estratégicos	Projetos	Prazo	Responsável	Ano	Meta	Indicador da meta (IM)	Parâmetro do IM	Indicador do Projeto (IP)	Parâmetros do IP	Resultado (%)	Observações
Financeira	Gerir insumos e medicamentos necessários para o funcionamento da MEJC	Promoção do uso racional de medicamentos a longo prazo por meio da implantação da dose unitária na MEJC para contribuição da segurança do paciente	dez/18	Maria da Guia Garcia e Tayne Dantas	2018	Definir processos para implantação da dose unitária	Quantidade de requisitos averiguados / Quantidade de requisitos necessários x 100	-	Quantidade de doses unitárias / Quantidade de doses total x 100	-	-	Será necessária reforma física, aquisição de recursos humanos (técnico de farmácia) e equipamentos.
			dez/19		2019	Estruturar sala para adaptação de formas farmacêuticas	Quantidades de etapas da reforma da sala realizadas / Quantidade de etapas da reforma da sala planejadas x 100	-		-		
			dez/20		2020	Implantar a unitarização de sólidos, semi-sólidos e líquidos	Quantidade de doses unitárias / Quantidade de doses total x 100	-		-		
Financeira	Gerir infraestrutura física e tecnológica necessária para o funcionamento da MEJC	Reformas da UPH, Combate a Incêndio e Castelo D'água para Prédios Anexos e Rampa de Acesso/Anexo 05	dez/18	Dilson Anchieta, Cristiana Lopes e Nad Cavalcante	2018	Concluir 100% das reformas dentro do prazo planejado	-	-	Nº de atividades concluídas/Nº de atividades planejadas x 100	-	-	Este projeto levará em conta a ordem de prioridade dada pelo Colegiado Executivo, referente às obras previstas pelo PROFF (Programa de Organização Físico-Funcional) da MEJC.
Financeira	Gerir infraestrutura física e tecnológica necessária para o funcionamento da MEJC	Reformas do Ambulatório, Banco de Leite, Reforma da Enfermaria Ginecológica e Mãe Canguru	dez/19	Dilson Anchieta, Cristiana Lopes e Nad Cavalcante	2019	Concluir 100% da obra dentro do prazo planejado	-	-	Nº de atividades concluídas/Nº de atividades planejadas x 100	-	-	Este projeto levará em conta a ordem de prioridade dada pelo Colegiado Executivo, referente às obras previstas pelo PROFF (Programa de Organização Físico-Funcional) da MEJC.
Financeira	Gerir infraestrutura física e tecnológica necessária para o funcionamento da MEJC	Reformas da Enfermaria Obstétrica e Enfermaria de Alto Risco	dez/20	Dilson Anchieta, Cristiana Lopes e Nad Cavalcante	2020	Concluir 100% da obra dentro do prazo planejado	-	-	Nº de atividades concluídas/Nº de atividades planejadas x 100	-	-	Este projeto levará em conta a ordem de prioridade dada pelo Colegiado Executivo, referente às obras previstas pelo PROFF (Programa de Organização Físico-Funcional) da MEJC.

REFERÊNCIAS

- BAIN & COMPANY. **Management Tools & Trends**. 2011. Disponível em: <<http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>> Acesso em 25 Abr. 2017.
- BALMER, J.M.T.; WILSON, A. **Corporate Identity and the Myth of the Single Company Culture**. Working Paper (1998/2) of the Department of Marketing University of Strathclyde, Glasgow, UK, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- EBSERH. **Conheça os Hospitais Universitários**: Apresentação. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/apresentacao1>>. Acesso em 25 Abr. 2017.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045 a 1065, dez. 2011. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5233>>. Acesso em: 26 Abr. 2017.
- MATUS, C. **Política, planejamento & governo**: Tomo I e II. Brasília: IPEA, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- TAMAYO, A. Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais sobre o Comprometimento Organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. **Valores Comportamentais nas Organizações**. Petrópolis: Editora Vozes. 2005. P. 160-186.