



FUNDAÇÃO
SAÚDE

Planejamento Estratégico

2015 - 2016



FUNDAÇÃO
SAÚDE

ESTRUTURA

Diretoria Executiva
Clarisse Lopes de Castro Lobo

Diretoria Técnico-Assistencial
Eduardo Marques

Diretoria Administrativa Financeira
Daniel Rosa

Diretoria de Recursos Humanos
Alessandra Monteiro Pereira

Diretoria Jurídica
Fabiene Ferreira Ferrara

SUMÁRIO

- 01 - Introdução
- 02 - Palavra da Diretora Executiva
- 03 - Negócio e Mercado
- 04 - Macro contexto
- 05 - Valores Institucionais
- 06 - Missão
- 07 - Diretrizes
- 08 - Visão
- 09 - Correlação de Objetivos
- 10 - Mapa Estratégico
- 11 - Balanced Scorecard
- 12 - Metas Estratégicas
- 13 - Mapa de Metas Estratégicas
- 14 - Mapa de Gestão
- 15 - Análise de Desempenho Organizacional
- 16 - Plano de Ação Estratégico
- 17 - Glossário

INTRODUÇÃO

O cenário econômico que se apresenta para o ano de 2015, transforma-o no ano de grande desafio para a administração pública. É neste cenário que a administração Estadual vem realizando as projeções para os próximos quatro anos, através da elaboração da proposta do Plano Plurianual (PPA) e Plano Estadual de Saúde (PES) 2016-2019. A Fundação Saúde, parte da administração indireta do Estado e vinculada a Secretaria de Estado de Saúde (SES/RJ), está inserida neste contexto macroeconômico e também realiza, em conjunto com a SES, as adequações do PPA.

O Planejamento estratégico é realinhado anualmente, em virtude disso e de todo contexto que se apresentou para este ano, tanto no cenário político quanto no cenário econômico, que a Fundação Saúde reavaliou seu plano estratégico. O processo que resultou no plano de ação estratégico 2016-2019 ocorreu em três etapas. Primeiramente, no pré-seminário estratégico, onde foram elaborados os estudos dos cenários externos e internos e a priorização dos pontos levantados, utilizando para isso a matriz GUT. Este ano a FS participou de reuniões de preparação do alinhamento estratégico da SES, com a presença do Secretário Estadual de Saúde e de seus subsecretários e Assessores diretos, tais reuniões deram subsídio para o levantamento dos pontos no cenário externo,

além de contribuições de representantes do Conselho Curador. Para os cenários internos, os membros de cada Diretoria da Fundação Saúde, contribuíram para o levantamento. A segunda etapa foi dividida em reuniões de alinhamento interno, onde foram revisadas as diretrizes, a missão, visão, valores, objetivos e, principalmente, a redefinição das metas em sintonia com as novas diretrizes da SES e estratégias do SUS. O planejamento deste ano teve como enfoque a otimização de recursos no realinhamento das metas. Neste momento reuniram-se a alta direção e as principais gerências e profissionais selecionados para participar desta etapa. A Fundação Saúde visa integrar a força de trabalho, como um todo, na elaboração de um plano estratégico sólido, com a devida responsabilização de cada um no alcance dos objetivos traçados. A terceira etapa, chamada de pós-seminário, primou para que as metas estratégicas fossem desdobradas em ações que, juntas, formam o plano de ação.

Os planos de ações elaborados no pós-seminário serão analisados periodicamente pelos responsáveis definidos pela Direção Executiva durante as reuniões de Controle do Plano Estratégico (CPE).

PALAVRA DA DIRETORA EXECUTIVA

A construção de um novo modelo de gestão para fazer frente ao grande desafio de implantar a excelência nas unidades públicas de saúde requer um equilíbrio entre a constância de propósitos e a necessária flexibilidade diante das mudanças de cenário. E foi seguindo esses princípios que a diretoria da Fundação Saúde trabalhou no realinhamento do planejamento estratégico institucional.

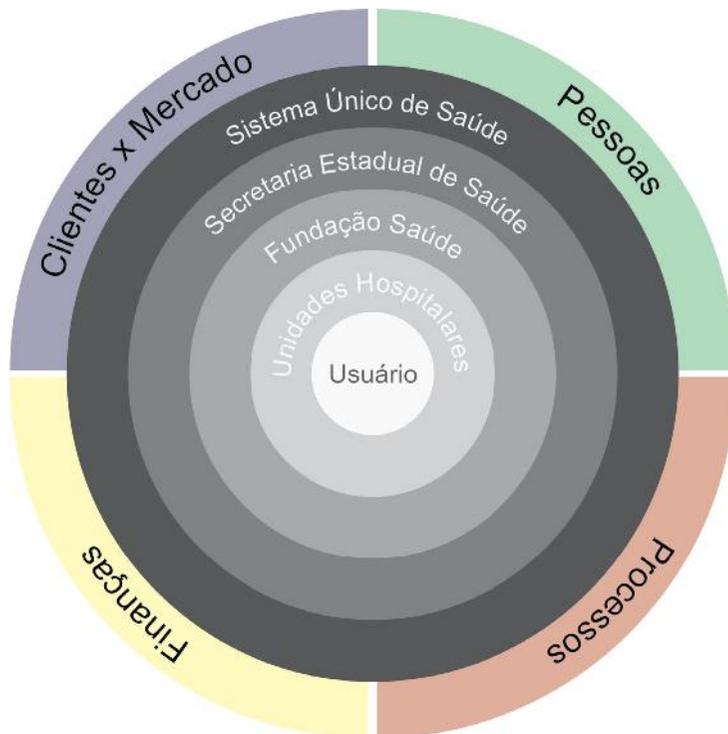
A busca pelo fortalecimento da missão institucional de “Gerenciar unidades públicas de saúde alinhada à Secretaria de Estado de Saúde” levou os presentes a refletirem sobre o papel de cada área institucional no suporte dos serviços prestados pelas unidades públicas de saúde sob gestão da fundação, bem como a valorização de suas especificidades dentro do Sistema Único de Saúde.

Tal reflexão resultou na definição de uma missão por diretoria e direcionou o realinhamento das diretrizes e das metas institucionais que ora compartilhamos através da apresentação do PE 2015-2016.

O presente trabalho norteará as frentes de trabalho da Fundação Saúde na sua busca integrada e contínua em ser reconhecida como o “melhor modelo de gestão de unidades públicas de saúde”

Clarisse Lobo
Diretora Executiva

NEGÓCIO E MERCADO



A Fundação Saúde é uma entidade pública, de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que visa à gestão da saúde pública no Estado do Rio de Janeiro. Por ser órgão integrante da administração pública indireta, está vinculada à Secretaria de Estado de Saúde e atua em consonância com as diretrizes para o Sistema Único de Saúde.

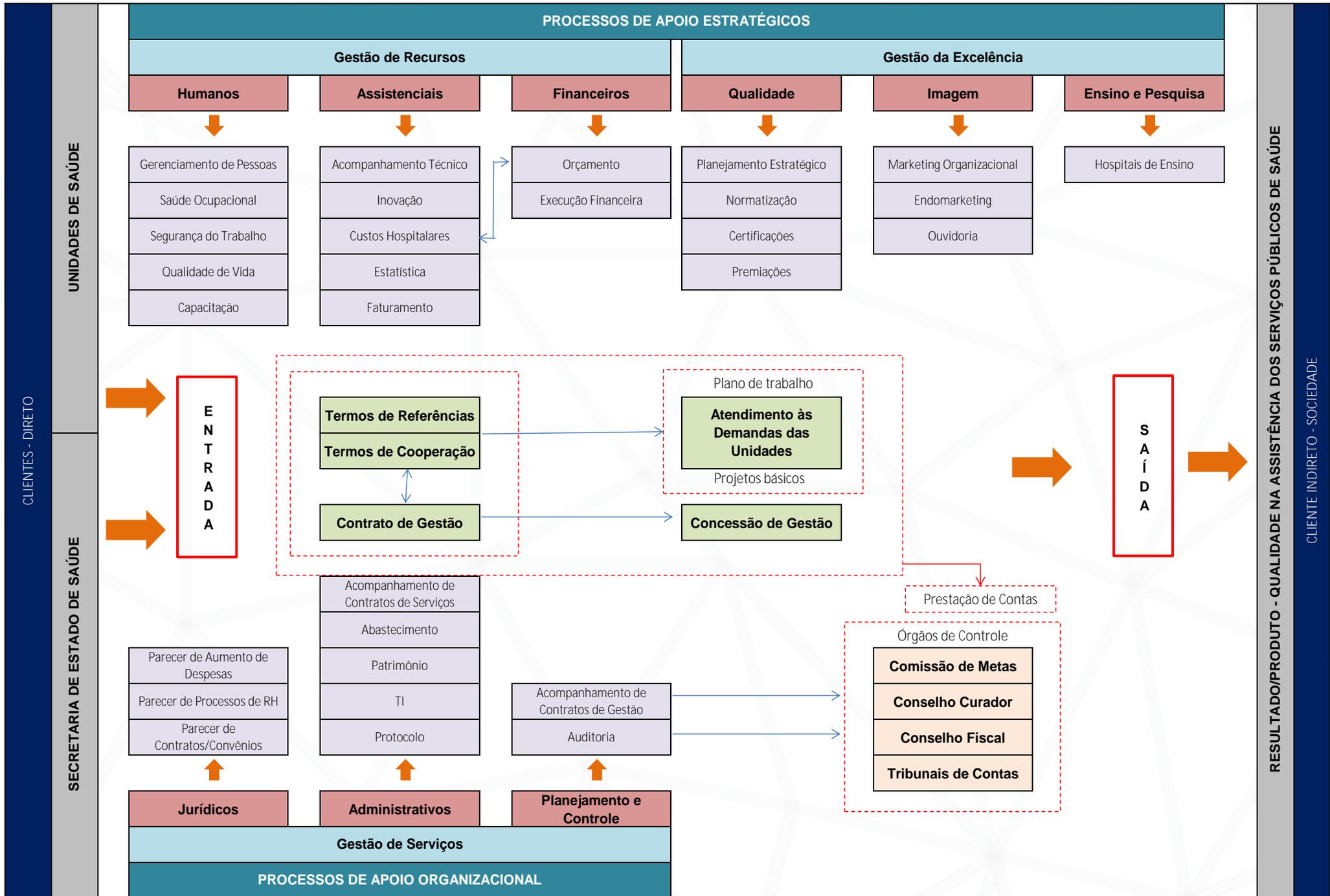
O objetivo principal é oferecer gestão eficiente que propicie à população atendimento em serviços de saúde com qualidade.

No campo da educação permanente, a Fundação Saúde promove atividades de ensino, cursos de capacitação e qualificação profissional e pesquisa, objetivando o aprimoramento da gestão das unidades de saúde.

MACROFLUXO

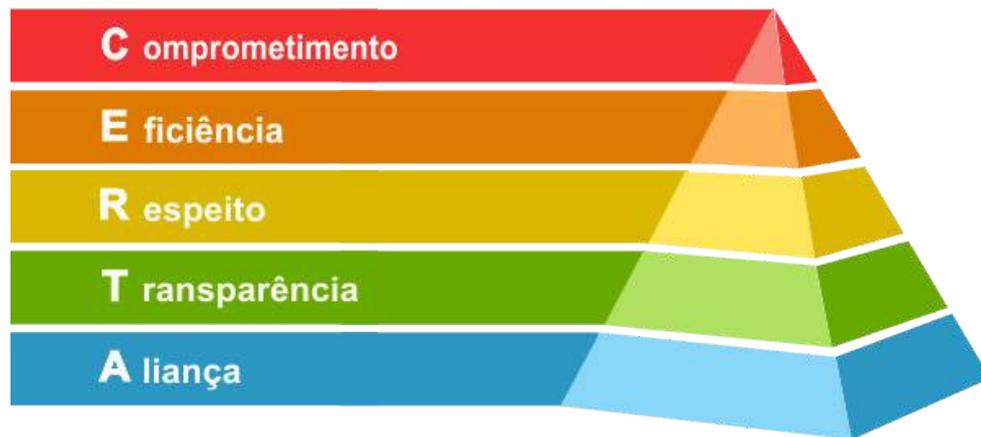
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Este é um retrato da cadeia produtiva da Fundação Saúde, que nos permite identificar as características e importância dos seus fornecedores e clientes, além de mapear os principais processos que geram seus serviços. A partir de um contrato de gestão pactuado com um dos nossos clientes direto, que é a Secretaria de Estado de Saúde, a FS inicia a gestão de recursos, humanos, assistenciais e financeiros de forma a distribuí-los conforme as necessidades das Unidades de Saúde (outro cliente direto). Esse processo é conduzido de maneira a alcançar uma gestão de excelência visando à qualidade, imagem, o ensino e a pesquisa para o desenvolvimento da Instituição e das Unidades de Saúde. Toda essa cadeia tem o apoio dos processos organizacionais, jurídicos, administrativos, de planejamento e controle que norteiam e auxiliam na gestão de serviços. O funcionamento desse macrofluxo é essencial para o negócio e para o cumprimento da missão, que gera como resultado a qualidade na assistência dos serviços públicos de saúde prestados a sociedade.



VALORES INSTITUCIONAIS

Os valores da Fundação Saúde estão definidos de acordo com os princípios da Ética. Na busca pela credibilidade, a Instituição valoriza a organização, reconhece os resultados da equipe e adota posturas relevantes para a sociedade. Neste ano a Fundação Saúde buscou um maior alinhamento com as unidades sob sua gestão e com a SES em prol de uma gestão integrada favorecendo o valor ALIANÇA, as primeiras letras de cada valor formam o acrônimo - CERTA.



COMPROMETIMENTO – significa o ato de assumir o compromisso com atitudes voltadas para a integração das equipes institucionais, o cumprimento da razão de ser da Fundação Saúde e o sucesso da organização.

EFICIÊNCIA – significa obter resultados com qualidade utilizando da melhor forma os recursos disponíveis.

RESPEITO – significa respeitar os valores compartilhados pelas pessoas, considerando os seus direitos, respeitando suas diferenças, promovendo um clima cordial e propício às sugestões e ao diálogo.

TRANSPARÊNCIA – significa tornar acessível ao público externo e interno as ações e atividades desenvolvidas.

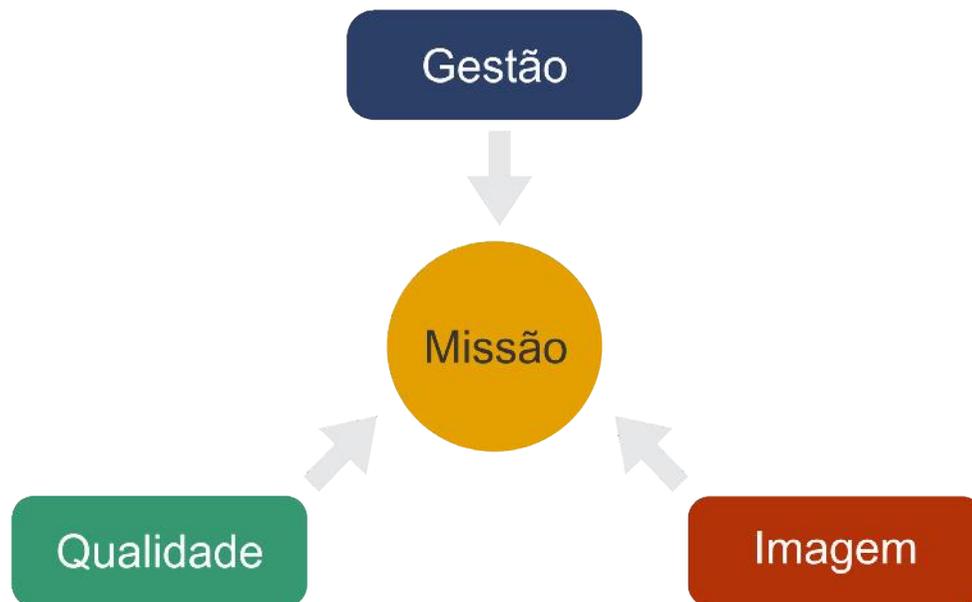
ALIANÇA – significa a união, participação e envolvimento de todos, alinhados aos objetivos da organização.

MISSÃO

**Gerenciar unidades públicas
de saúde alinhada à Secretaria
de Estado de Saúde**

DIRETRIZES

A missão está subdividida em Diretrizes Organizacionais, que a partir dessas são definidas as metas. Entende-se como diretriz, o foco orientador que traduz o negócio, a missão, a visão e o segmento do negócio. Em 2015, o Planejamento Estratégico decidiu redefinir as diretrizes.



GESTÃO

Otimizar recursos e agilizar os processos.

QUALIDADE

Promover as boas práticas de gestão.

IMAGEM

Consolidar a imagem positiva junto às partes interessadas.

VISÃO

**Ser o Melhor Modelo
de Gestão de Unidades
Públicas de Saúde**

Parâmetros da visão

No realinhamento realizado, os gestores, participantes do seminário, avaliaram o alcance e a abrangência dos parâmetros que norteiam a visão da Fundação Saúde, sendo traçado objetivos à alcançar no período 2015-2016 norteando, assim, a elaboração dos objetivos e metas estratégicas.

VISÃO DA FUNDAÇÃO SAÚDE	
Ser o melhor modelo de gestão de unidades públicas de saúde	
Parâmetros da visão	Pretendido para - 2015/2016
Obter certificações de qualidade	ISO segundo semestre de 2016 (escopo RH ISO 2015)
	Obter premiação no PQRio em 2015. Submeter todas as unidades ao PQRio
Ter unidades com certificação de HE	Apoiar as unidades de gestão plena para serem certificadas continuamente como Hospitais de Ensino
Suprir as necessidades das unidades	Suprir em tempo hábil as necessidades de RH, insumos, estrutural (capacidade instalada)
Obter disponibilidade financeira	Repasse direto do faturamento total das unidades

CORRELAÇÃO DOS OBJETIVOS

Visando a integração, a FS correlacionou suas Perspectivas Organizacionais, seus Objetivos e os Fatores Críticos para o Sucesso, a fim de alinhar suas metas para o cumprimento da MISSÃO e o alcance da VISÃO com os esforços que devem ser direcionados para a obtenção das mesmas, estabelecendo variáveis para monitoração dos resultados institucionais. Desta forma, foram definidas no BSC (Balanced Scorecard) as Perspectivas para Clientes e Mercado, para Processos Internos, para Pessoas e para a área Financeira, dentro de cada Perspectiva foram relacionados Objetivos e Fatores Críticos para o Sucesso em consonância com seus respectivos setores (áreas).

Perspectiva Clientes e Mercado

Objetivos	FCS
Garantir o desempenho integrado em ações e decisões	<ul style="list-style-type: none">• Apoio Político• Aporte de Recursos Humanos• Satisfação da Força de Trabalho• Satisfação dos clientes
Assegurar a gestão transparente da Fundação Saúde	<ul style="list-style-type: none">• Apoio Político• Sistematização dos processos
Implementar Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ (Planejamento Estratégico)	<ul style="list-style-type: none">• Integração da Força de Trabalho• Satisfação da Força de Trabalho• Satisfação dos Clientes• Sistematização dos processos

Perspectiva dos Processos Internos

Objetivos	FCS
<p>Aprimorar o sistema de abastecimento visando à otimização dos recursos, a eficiência dos processos e a sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de Recursos Humanos • Sistematização dos Processos • Apoio Político • Satisfação dos Clientes • Satisfação da Força de Trabalho
<p>Aprimorar o sistema de gestão sobre o controle de estoque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Político • Aporte de Recursos Financeiros • Sistematização dos Processos • Satisfação dos Clientes • Satisfação da Força de Trabalho
<p>Promover a cultura de excelência em gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização dos Processos • Satisfação dos Clientes • Satisfação da Força de Trabalho • Integração da Força de trabalho
<p>Aprimorar o sistema de gestão sobre o controle de estoque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Político • Aporte de Recursos Financeiros • Sistematização dos Processos • Satisfação dos Clientes • Satisfação da Força de Trabalho
<p>Vincular a integração ensino-serviço à formação assistencial-acadêmica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização do Ensino • Sistematização da Pesquisa • Integração da Força de Trabalho • Satisfação da Força de Trabalho
<p>Implantar plano de incorporação tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Político • Aporte de Recursos Financeiros • Sistematização dos Processos

Perspectiva das Pessoas

Objetivos	FCS
Implantar o Sistema de Gestão de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização dos Processos • Satisfação da Força de Trabalho • Integração da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes
Promover a capacitação de pessoal e plano de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização do Ensino • Satisfação da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes • Integração da Força de Trabalho
Reconhecer de forma diferenciada, as pessoas e equipes que apresentem melhor desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Político • Aporte de Recursos Financeiros • Satisfação da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes • Sistematização dos Processos

Perspectiva Financeira

Objetivos	FCS
Assegurar a execução do contrato de gestão e otimização dos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Político • Aporte de Recursos • Sistematização dos Processos • Integração da Força de Trabalho

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico representa a arquitetura e a descrição da estratégia, auxiliando a Organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática, permitindo o alinhamento das prioridades. É possível identificar que o caminho traçado pela FS passa por uma maior integração de processos e pessoas, gerando um sistema de qualidade que permitirá o alcance dos objetivos.

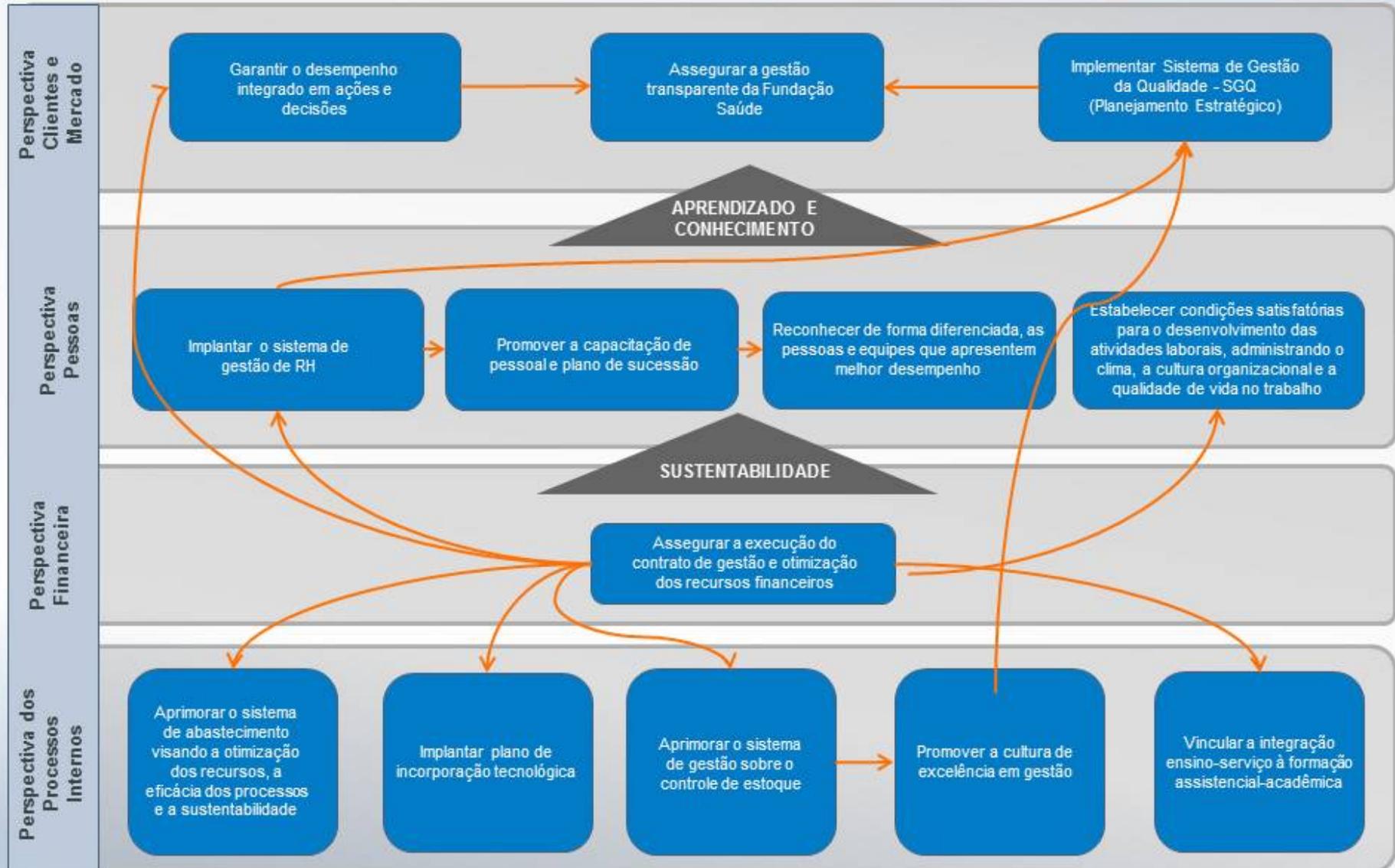
MAPA ESTRATÉGICO

Missão:

Gerenciar unidades públicas de saúde alinhada à Secretaria de Estado de Saúde

Visão:

Ser o melhor modelo de gestão de unidades públicas de saúde Estado do Rio de Janeiro.



BALANCED SCORECARD

Os gestores presentes no Seminário de Planejamento Estratégico optaram por manter a pontuação adotada para cada uma das perspectivas organizacionais.



A Fundação Saúde empenha-se na melhoria de todos seus processos e na busca de uma base financeira sólida para manter as pessoas, aprimorando suas capacidades técnicas para atingir as expectativas de seus clientes e a excelência em sua gestão.

METAS ESTRATÉGICAS

01. Finalizar continuamente o processo de aquisição - Termo de Referência - em até 190 dias;
02. Finalizar continuamente o processo de aquisição - Projeto Básico - em até 225 dias;
03. Manter anualmente o índice de processos emergenciais abaixo de 5%;
04. Implantar 100% do programa de gestão de estoque até jun/2016;
05. Elaborar 100% do sistema de gestão de RH até dez/15 e implantar 25% até jun/2016;
06. Elaborar 100% do plano de sucessão até dez/15 e implantar 25% até jun/2016;
07. Treinar 60% dos profissionais em Segurança do Paciente até Dezembro/2016;
08. Obter anualmente 80% de aprovação das propostas iniciais de cada contrato de gestão;
09. Incrementar em 5% a relação de afeto entre os colaboradores e entre colaboradores e usuários;
10. Pactuar em todas as instancias a implantação do PECS até dez/2015;
11. Elaborar 100% do programa de recompensas para os empregados e servidores cedidos à Fundação até Dezembro/2015 e implantar 25% até Junho/2016;
12. Obter a certificação ISO 9001:2015 até dez/2016;
13. Obter anualmente 100% de participação no PQRio nas unidades de gestão plena e a sede;

14. Garantir conformidade dos quesitos para HE em 2 unidades especializadas sob gestão plena aa;
15. Mapear e revisar 100% dos programas das unidades de gestão: PPRA/PCMSO e LTCAT até Dezembro de cada ano;
16. Promover a realização de 4 ações ao ano do Programa de qualidade de vida e segurança do trabalho;
17. Desenvolver 6 projetos de incorporação de tecnologia até dez/2016;
18. Incrementar em 5% ao ano a satisfação na PCO em relação à transparência;
19. Promover 4 ações de responsabilidade social aa;
20. Identificar e classificar 100% dos riscos relacionados à gestão da FS até jun/2016;
21. Garantir a execução anual de 80% do orçamento da FS;
22. Manter anualmente o índice de valor gasto com emergenciais (inciso IV) abaixo de 5%;
23. Incrementar em 5% o faturamento anual no biênio 2015/2016;
24. Aplicar o CEBAS para FS até dez/2015 e monitorar o andamento do processo anualmente;
25. Realizar Planejamento e Gestão Estratégica em 100% das unidades sob gestão plena até jun/2016;
26. Coordenar a realização e promover acompanhamento de 100% das pesquisas de satisfação nas unidades sob gestão plena anualmente.

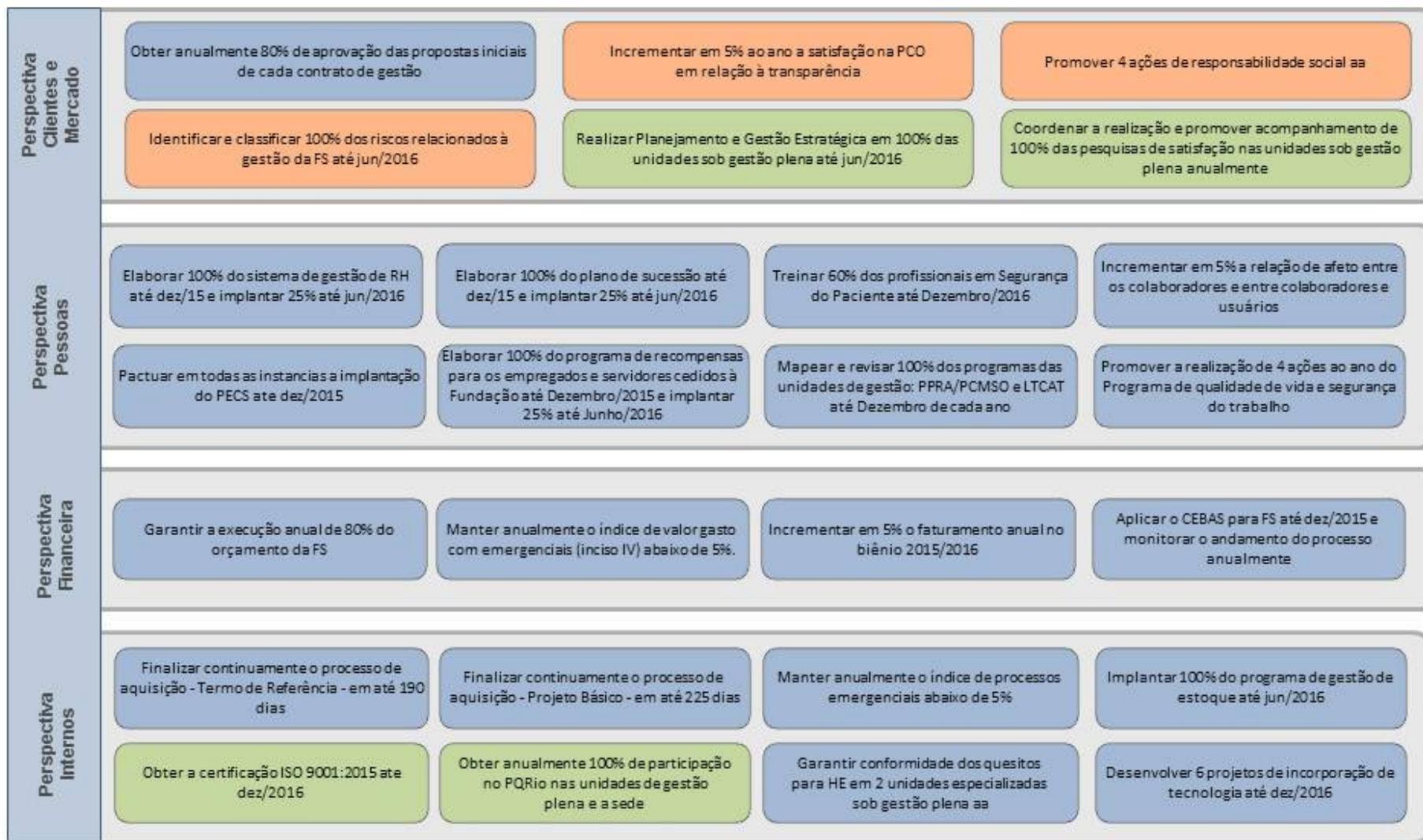
MAPA DE METAS ESTRATÉGICAS

Das 26 metas estratégicas 65% estão voltadas para Perspectiva de Pessoas, Processos Internos e Mercado, e ainda, 73% delas correspondem à diretriz Gestão, o que fortalece ainda mais o foco da Fundação Saúde na sua missão.

MAPA DE METAS ESTRATÉGICAS

Missão: Gerenciar unidades públicas de saúde alinhada à Secretaria de Estado de Saúde

Visão: Ser o melhor modelo de gestão de unidades públicas de saúde Estado do Rio de Janeiro.



LEGENDA



Diretriz Gestão



Diretriz Qualidade



Diretriz Imagem

MAPA DE GESTÃO

O Realinhamento Estratégico trouxe uma nova formatação da Gestão, novos conceitos de princípios organizacionais nortearão o negócio da FS. Este Mapa apresenta as novas estratégias e metas para a tomada de decisão, assim como ferramentas para o acompanhamento do Plano que será feito através do Controle do Planejamento Estratégico. A FS acredita que a integração de pessoas e processos, focada na gestão transparente, eficiente e planejada, resultará no alcance da VISÃO, que certamente renovará desafios e metas, com novos objetivos a serem perseguidos por esta organização.

MAPA DE GESTÃO

Negócio do Fundação Saúde
Gestão de unidades de saúde

PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

MISSÃO

Gerenciar unidades públicas de saúde alinhada à Secretaria de Estado de Saúde

VISÃO

Ser o melhor modelo de gestão de unidades públicas de saúde

VALORES

Comprometimento

Eficiência

Respeito

Transparência

Aliança

Parâmetros de suporte ao alcance da visão

DIRETRIZES

Gestão

Qualidade

Imagem

Secretaria de Estado de Saúde
Unidades de Saúde pública
Sociedade

PERSPECTIVAS

Clientes e Mercado

Processos Internos

Pessoas

Financeira

Integrar pessoas e processos e focar na gestão transparente, eficiente e planejada

FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Apoio Político

Aporte de recursos Financeiros

Sistematização do Ensino

Sistematização da Pesquisa

Integração da Força de Trabalho

Satisfação da Força de Trabalho

Satisfação dos Clientes

Sistematização dos Processos

REALINHAMENTO ESTRATÉGICO - 2015

CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - CPE
OUT, DEZ, MAR e JUN

26 Metas Estratégicas

Resultados

Alcance de 75% das metas do realinhamento de 2015 até 2016

Análise de Desempenho Organizacional

O grande desafio de um planejamento estratégico é montar um sistema de acompanhamento de metas, capaz de refletir o esforço de toda a equipe que elaborou o instrumento.

Tendo como base a proposta do BSC, onde cada perspectiva recebeu um quantitativo de pontos segundo a ordem de importância dos objetivos e em virtude da busca de equilíbrio institucional, a metodologia utilizada para o acompanhamento dos resultados estratégicos do período 2015-2016 será constituída da média ponderada. Sendo assim as perspectivas que possuem as metas que foram classificadas como prioritárias possuirão maior peso sobre o resultado final.

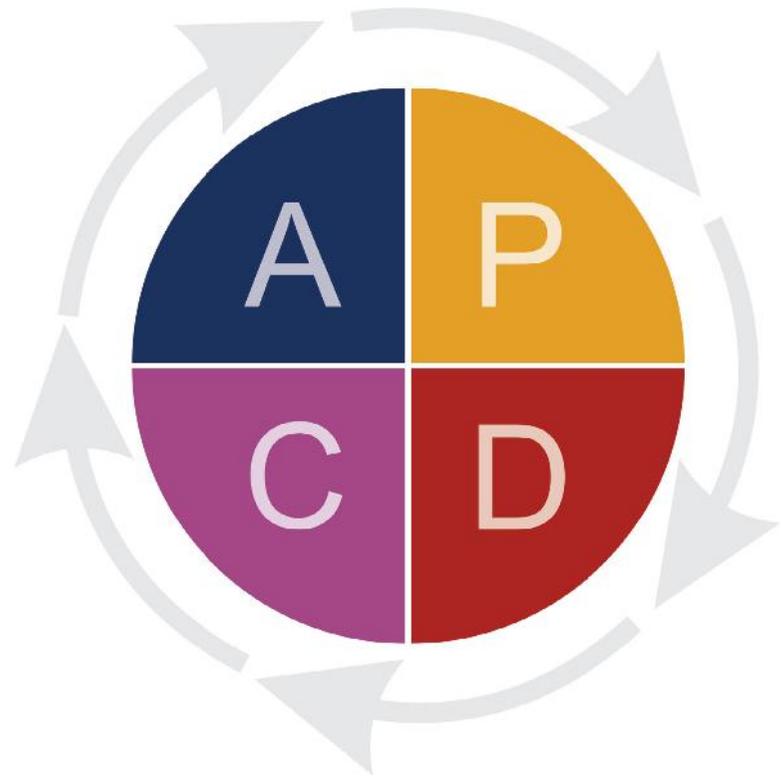
n°	Perspectivas	Pontos BSC	N° de Metas (M)	Ponto Final (M* BSC)	%
1	Clientes e Mercado	1	6	6	10
2	Pessoas	2	8	16	24
3	Financeira	3	4	12	18
4	Processos Internos	4	8	32	48

Com base no quadro acima pode-se concluir que para esse cenário, existe um foco maior nos processos internos que impactará 48% no resultado final, seguido de Pessoas com 24% de participação, Financeira com 18% e Clientes e Mercado impactando em 10% no alcance dos resultados.

Plano de Ação Estratégico

Após a realização do seminário, foi solicitado que cada responsável pelas metas estratégicas elaborassem as ações do plano estratégico.

Cada meta estratégica será desdobrada em ações, sendo que as mesmas poderiam ainda ser subdivididas em metas gerenciais e operacionais de acordo com a necessidade de cada responsável pelo plano. Este, deveria reunir-se com um grupo, definido pelo mesmo, para que juntos analisassem a matriz 5w1h.



Glossário

5w1h - Matriz de desdobramento do plano de ação (do inglês What, How, When, Why, When e Who)

AA – Ao Ano

ADI – Análise de Desempenho Institucional

BSC - Balanced Scorecard

CEBAS - Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social

CPE - Controle do Plano Estratégico

FCS – Fator Crítico de Sucesso

FS - Fundação Saúde

GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.

HE - Hospitais de Ensino

ISO - International Organization for Standardization

PCO – Pesquisa de Clima Organizacional

PECS – Plano de Empregos, Cargos e Salários

PES - Plano Estadual de Saúde

PPA - Plano Plurianual

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

LTCAT – Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho

PQRio – Prêmio Qualidade Rio

RH - Recursos Humanos

SES/RJ - Secretaria de Estado de Saúde

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

Participantes

Alessandra Pereira

Flavia Arbache

Ualdo Silva

Ana Pessanha

Geysa Coelho

Vera Marra

Camila Cardoso

João Henrique Marques

Eduardo Marques

Célia Burmann

Luiz Amorim

Leonardo Reis

Clarisse Lobo

Lyvia Teixeira

Daniel Rosa

Fabiene Ferrara

Piedade Evangelista

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Luiz Fernando de Souza

Secretaria de Estado de Saúde

Felipe dos Santos Peixoto

Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro

Clarisse Lopes de Castro Lobo – Diretora Executiva

Coordenação do Planejamento Estratégico 2015/2016

João Henrique Marques (Diretoria de Planejamento e Gestão)

Apoio Designer gráfico

Flavia Arbache (Assessoria de Comunicação)

Wesley Santos de Almeida (Assessoria de Comunicação)





FUNDAÇÃO
SAÚDE

Praça Pio X, 55, 10º andar, Centro - Rio de Janeiro/RJ

www.fundacaosaude.rj.gov.br