



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Hospital Estadual Santa Maria
2020 -2023

HESM
HOSPITAL ESTADUAL SANTA MARIA



RIO DE JANEIRO
Setembro/2019
Versão digital



Rio de Janeiro, 2019

“Se escolhemos uma forma de trabalhar que é também uma forma de aprender e investigar, ter satisfação e resultados, estamos nos comprometendo com o conhecimento, que trará, em última instância, benefícios globais.”

Tarthang Tulku

ESTRUTURA

Diretoria Geral - Interina

Hedi Marinho de Melo Guedes de Oliveira

Diretoria Assistencial

Hedi Marinho de Melo Guedes de Oliveira

Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos

Marco Antônio Pereira Henrique

Gerência de Serviços Médicos

Verônica de Assumpção e Silva

Gerência de Enfermagem

Soraya Pinto Marques

Assessoria de Planejamento

Debora N. Dufrayer de Oliveira

SUMÁRIO

1. Negócio e Mercado
2. Macrofluxo - Processos Organizacionais
3. Valores Institucionais
4. Missão
5. Diretrizes
6. Visão
7. Parâmetros da visão
8. Balanced Scorecard
9. Correlação de Objetivos
10. Mapa Estratégico - Objetivos
11. Mapa Estratégico - Metas
12. Mapa de Gestão
13. Controle do Planejamento Estratégico - CPE
14. Plano de Ação
15. Glossário
16. Participantes

1 - NEGÓCIO E MERCADO

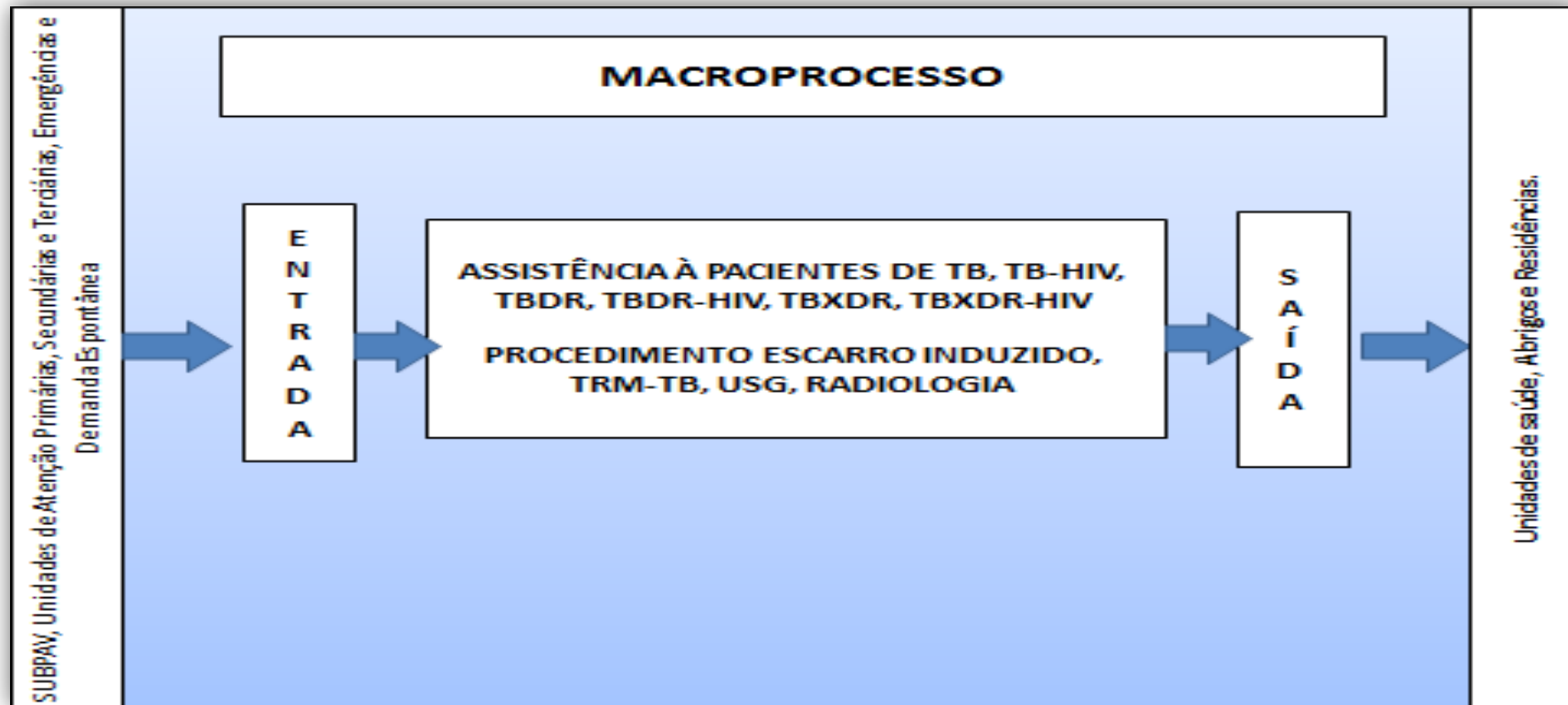
O Hospital Estadual Santa Maria, HESM é um órgão público da administração direta, pertencente à Secretaria de Estado de Saúde, do Governo do Estado do Rio de Janeiro, sem fins lucrativos. Atua desde 2012 com o modelo de gestão de Fundação Estatal através da Fundação Saúde. É referência terciária na internação de pacientes com tuberculose (TB), coinfeção TB/HIV, tuberculose drogarresistente (TBDR) e tuberculose extensivamente resistente (TBXDR).

O objetivo principal, o HESM tem como atividade fim a prestação de serviços de saúde com assistência integral e humanizada, de qualidade, aos pacientes portadores de tuberculose e coinfeção TB/HIV com indicação de internação, segundo os critérios do PNCT/MS, contribuindo para o controle da tuberculose no Estado do Rio de Janeiro. Oferece atendimento multidisciplinar para serviços de diagnóstico e internação.

2 - MACROFLUXO

2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Este é um retrato da cadeia produtiva do HESM, que nos permite identificar as características e importância dos seus fornecedores e clientes, além de mapear os principais processos que geram seus serviços.



PROCESSOS DE APOIO

Dão suporte direto aos processos finalísticos. Fornecem ou criam as condições necessárias para que a organização possa gerar seus produtos ou serviços.

PROCESSOS DE APOIO TÉCNICO

Núcleo Interno de Regulação	Porta de Entrada e Saída	TRM-TB	ESCARRO INDUZIDO	ESTERILIZAÇÃO
RADIOLOGIA	LABORATÓRIO	ASSISTENCIA FARMACÊUTICA	SERVIÇO SOCIAL	FISIOTERAPIA
ULTRASSONOGRRAFIA	TERAPIA OCUPACIONAL	NUTRIÇÃO CLÍNICA	ODONTOLOGIA	PSICOLOGIA

PROCESSOS DE APOIO ADMINISTRATIVO

RECEPÇÃO	ZELADORIA	VIGILÂNCIA PATRIMONIAL	CONFORTO AMBIENTAL
DOCUMENTAÇÃO MÉDICA	FATURAMENTO	FINANCEIRO	ALMOXARIFADO
FARMÁCIA DISPENSAÇÃO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	ROUPARIA	HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA
PATRIMÔNIO	MANUTENÇÃO PREDIAL	ENGENHARIA CLÍNICA	TRANSPORTE

MACROPROCESSO

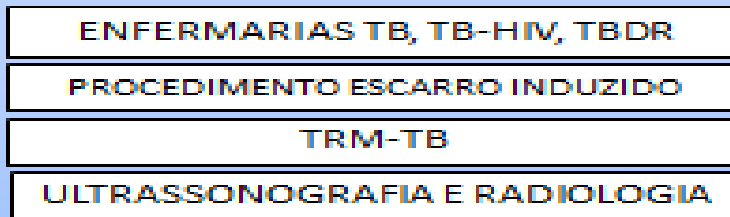
PROCESSOS GERENCIAIS – são compostos por questões que investigam o como a organização atende e determinados requisitos, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los

NÚCLEO DE VIGILÂNCIA HOSPITALAR - NVH		NÚCLEO INTERNO DE REGULAÇÃO (NIR)	
OUVIDORIA	RECURSOS HUMANOS	QUALIDADE	

PROCESSOS FINALÍSTICOS / ESTRATÉGICOS

Finalístico: geram os produtos ou serviços finais da organização, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes;
Estratégicos: Processos finalísticos de maior impacto, de acordo com o score da Matriz de Priorização

E
N
T
R
A
D
A



S
A
Í
D
A

3 - VALORES INSTITUCIONAIS

Os valores do HESM estão definidos de acordo com os princípios da Ética. Na busca pela excelência em atendimento, a Instituição atua com valores que constituem os instrumentos que permitem gerar entendimento sobre a cultura organizacional.

Transparência – Atuar com gestão de portas abertas.

Respeito – Respeitar as diferenças e aos direitos humanos na unidade.

Comprometimento – Empenho da equipe para resolubilidade da assistência.

Conhecimento – Valorização da expertise de seus profissionais.

4 - MISSÃO

Prestar assistência, ensino e pesquisa em TB e co-infecção TB-HIV no Estado do Rio de Janeiro.

5 - 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. Para 2020/2023, as diretrizes estabelecidas foram:

Assistência - Atuar na assistência de forma integral para diagnóstico e terapêutica de Tuberculose, Tuberculose DR e coinfeção TB/HIV no Estado do Rio de Janeiro.

Gestão - Atuar com as melhores práticas de gestão para resolubilidade das ações que suportem a assistência integral.

Responsabilidade socioambiental - Proporcionar a integralidade das ações de responsabilidade social com foco no ambiente e nas ações educativas e assistenciais de transformação social.

Imagem - Fortalecer a imagem da unidade com os resultados da assistência hospitalar e multidisciplinar em Tuberculose.

Ensino e Pesquisa - Estimular as atividades de ensino e capacitação e desenvolver pesquisa na unidade



6 - VISÃO

Ser reconhecido nacionalmente
como centro de excelência na
assistência em TB.

7 - PARÂMETROS DA VISÃO

VISÃO

Ser reconhecido nacionalmente como centro de excelência na assistência em TB

Parâmetros que servem de base para sustentação da VISÃO

Obter melhoria do nível de gestão em relação ao ano anterior no GesPública

Oferecer programas de estágios e parcerias de residência multiprofissional para profissionais da área de saúde.

Instituir a pesquisa na área de TB e HIV

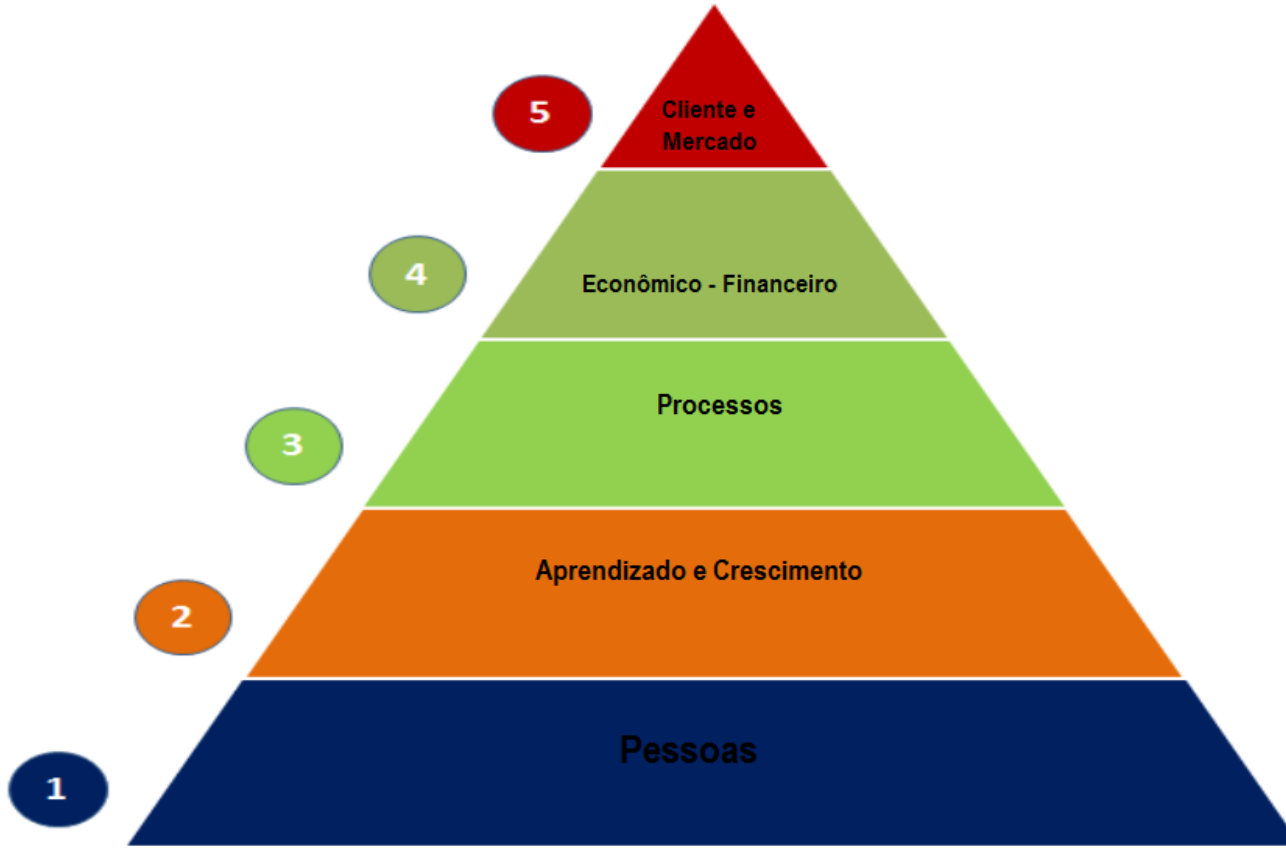
Capacitar profissionais de saúde em TB, TBDR e TB-HIV.

8 - BALANCED SCORECARD

CLIENTE E MERCADO	Garantir o desempenho integrado em ações e decisões envolvendo a assistência, ensino e pesquisa.
ECONOMICO-FINANCEIRO	Aprimorar a gestão econômico-financeira garantindo a captação e controle de recursos, com transparência.
PROCESSOS	Aprimorar a gestão de processos visando a otimização dos recursos, a eficácia dos processos e a sustentabilidade organizacional.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Promover cultura do desenvolvimento em torno da aprendizagem contínua estimulando o desenvolvimento e participação dos profissionais de saúde.
PESSOAS	Estabelecer condições satisfatórias, administrando o clima, a cultura organizacional, a avaliação e reconhecimento de desempenho e a qualidade de vida no trabalho.

Excelência na Gestão

Balanced Scorecard



Perspectivas Organizacionais

9 - CORRELAÇÃO DOS OBJETIVOS

Neste instrumento, os Objetivos, as Diretrizes, as Perspectivas Organizacionais e os Fatores Críticos para o Sucesso, são correlacionados, promovendo um alinhamento, com o intuito de estabelecer maior clareza e objetividade às metas estratégicas.

OBJETIVOS	DIRETRIZES	PERSPECTIVAS	FCS
Assegurar a assistência integral, multidisciplinar a toda clientela.	Imagem	Cliente e Mercado	Satisfação dos Clientes
Desenvolver ações que aumentem a produção científica da unidade com aprimoramento em ensino e pesquisa.	Ensino e Pesquisa	Aprendizado e Crescimento	Integração da Força de Trabalho
Promover ações de valorização dos colaboradores, incluindo capacitações e oportunidades para demonstrar suas expertises profissionais na unidade.	Gestão	Pessoas	Satisfação da Força de Trabalho
Assegurar a assistência integral aos usuários.	Assistência	Cliente e Mercado	Satisfação dos Clientes, Apoio da Sociedade, Apoio Político
Assegurar o tempo estabelecido para realização do diagnóstico e a entrega dos resultados.	Assistência	Cliente e Mercado	Integração da Força de Trabalho
Promover projeto de adequação da estrutura física para implantação da UI na unidade.	Gestão	Processos	Aporte de Recursos Financeiros, Sistematização do planejamento e controle
Promover a substituição de 100% dos equipamentos obsoletos e/ou danificados	Gestão	Processos	Aporte de Recursos Financeiros, Sistematização do planejamento e controle
Promover a adequação interna de RH de acordo com a capacidade operacional	Gestão	Pessoas	Aporte de Recursos Financeiros
Estabelecer condições satisfatórias, administrando o clima, a cultura organizacional, a avaliação e reconhecimento de desempenho e a qualidade de vida no trabalho.	Gestão	Pessoas	Integração da Força de Trabalho
Promover a implantação de um sistema de informação	Gestão	Processos	Informatização, Aporte de Recursos Financeiros
Assegurar a assistência integral aos pacientes da unidade	Assistência	Econômico-financeiro	Aporte de Recursos Financeiros
Promover o redimensionamento de RH da unidade	Gestão	Econômico-	Aporte de Recursos Financeiros, Apoio Político

OBJETIVOS	DIRETRIZES	PERSPECTIVAS	FCS
visando a atingir 80% da capacidade instalada		financeiro	
Promover convênios com instituições de ensino	Ensino e Pesquisa	Aprendizado e crescimento	Sistematização da Pesquisa, Apoio Político, Sistematização do Ensino
Assegurar as ações do NIR (núcleo interno de regulação)	Gestão	Cliente e Mercado	Sistematização dos Processos
Desenvolver ações baseadas nas diretrizes da TB	Assistência	Cliente e Mercado	Responsabilização, Capacitação da Força de Trabalho, Apoio Político, Aporte de Recursos Financeiros
Promover a regularidade de 100% do abastecimento na unidade	Gestão	Processos	Sistematização do planejamento e controle, Aporte de Recursos Financeiros
Assegurar o fortalecimento da imagem da unidade	Imagem	Cliente e Mercado	Apoio Político, Apoio as Sociedade
Promover projeto de adequação da estrutura física e ampliação da capacidade operacional	Gestão	Econômico-financeiro	Responsabilização, Aporte de Recursos Financeiros, Apoio Político
Assegurar as ações do NIR(Núcleo Interno de Regulação)	Assistência	Cliente e Mercado	Sistematização dos Processos
Aprimorar o fluxo de comunicação na unidade	Gestão	Processos	Sistematização dos Processos, Responsabilização
Desenvolver ações para assegurar a assistência integral aos pacientes da unidade	Assistência	Cliente e Mercado	Responsabilização, Capacitação da Força de Trabalho, Apoio Político, Aporte de Recursos Financeiros
Aprimorar as práticas de gestão da unidade	Gestão	Processos	Sistematização de Processos
Desenvolver ações que aumentem a produção científica da unidade, apresentando ao menos 1 trabalho no Congresso Brasileiro de Pneumologia	Ensino e Pesquisa	Aprendizado e Crescimento	Sistematização de Ensino, Sistematização da Pesquisa
Desenvolver ações que aumentem a produção científica da unidade	Ensino e Pesquisa	Aprendizado e Crescimento	Sistematização de Ensino, Sistematização da Pesquisa
Promover 2 cursos anuais de capacitação em TB para clientes internos e a rede.	Ensino e Pesquisa	Aprendizado e Crescimento	Sistematização de Ensino, Integração da Força de Trabalho
Garantir que os processos de apoio estejam em conformidade com a legislação ambiental	Socioambiental	Processos Internos	Apoio da Sociedade, Apoio Político, Aporte de Recursos Financeiros, Responsabilização.

10 - MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico representa a descrição da estratégia de assistência e de infraestrutura, proporcionando a integralidade das ações de responsabilidade social com foco no ambiente e nas ações educativas e assistenciais de transformação social, permitindo o alinhamento das prioridades. O HESM focado na assistência de forma integral para diagnóstico e terapêutica de Tuberculose, Tuberculose DR e co-infecção TB/HIV no Estado do Rio de Janeiro e todos os processos para atuar com as melhores práticas de gestão para resolubilidade das ações que suportem a assistência integral. O Planejamento Estratégico trouxe uma nova visão de Gestão para o HESM. O Mapa de Gestão 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. O HESM trabalha visando 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 ESTRATÉGICO - OBJETIVOS

MISSÃO

Prestar assistência, ensino e pesquisa em TB e Co-infecção TB-HIV no Estado do Rio de Janeiro

VISÃO

Ser reconhecido nacionalmente como centro de excelência na assistência em TB.

Perspectiva Clientes e Mercado

Assegurar a assistência integral, multidisciplinar a toda clientela e assistência integral aos usuários.

Desenvolver ações baseadas nas diretrizes da TB.

Assegurar as ações do NIR (Núcleo Interno de Regulação)

Assegurar o tempo estabelecido para realização do diagnóstico e a entrega dos resultados.

Desenvolver ações para assegurar a assistência integral aos pacientes da Unidade.

Assegurar o fortalecimento da imagem da Unidade.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Desenvolver ações que aumentem a produção científica da Unidade com aprimoramento em ensino e pesquisa.

Promover convênios com instituições de ensino.

Desenvolver ações que aumentem a produção científica da Unidade, apresentando ao menos 1 trabalho no Congresso Brasileiro de Pneumologia.

Promover 2 cursos anuais de capacitação em TB para clientes internos e a rede.

Perspectiva do Processos Internos

Promover projeto de adequação da estrutura física para implantação da UI na Unidade.

Promover a implantação de um sistema de informação.

Aprimorar o fluxo de comunicação na Unidade.

Promover a regularidade de 100% do abastecimento da Unidade.

Aprimorar as práticas de gestão da Unidade

Promover a substituição de 100% dos equipamentos obsoletos e/ou danificados

Garantir que os processos de apoio estejam em conformidade com a legislação ambiental.

Perspectiva Econômico Financeira

Promover o redimensionamento de RH da Unidade visando atingir 80% da capacidade instalada.

Promover projeto de adequação da estrutura física e ampliação da capacidade operacional.

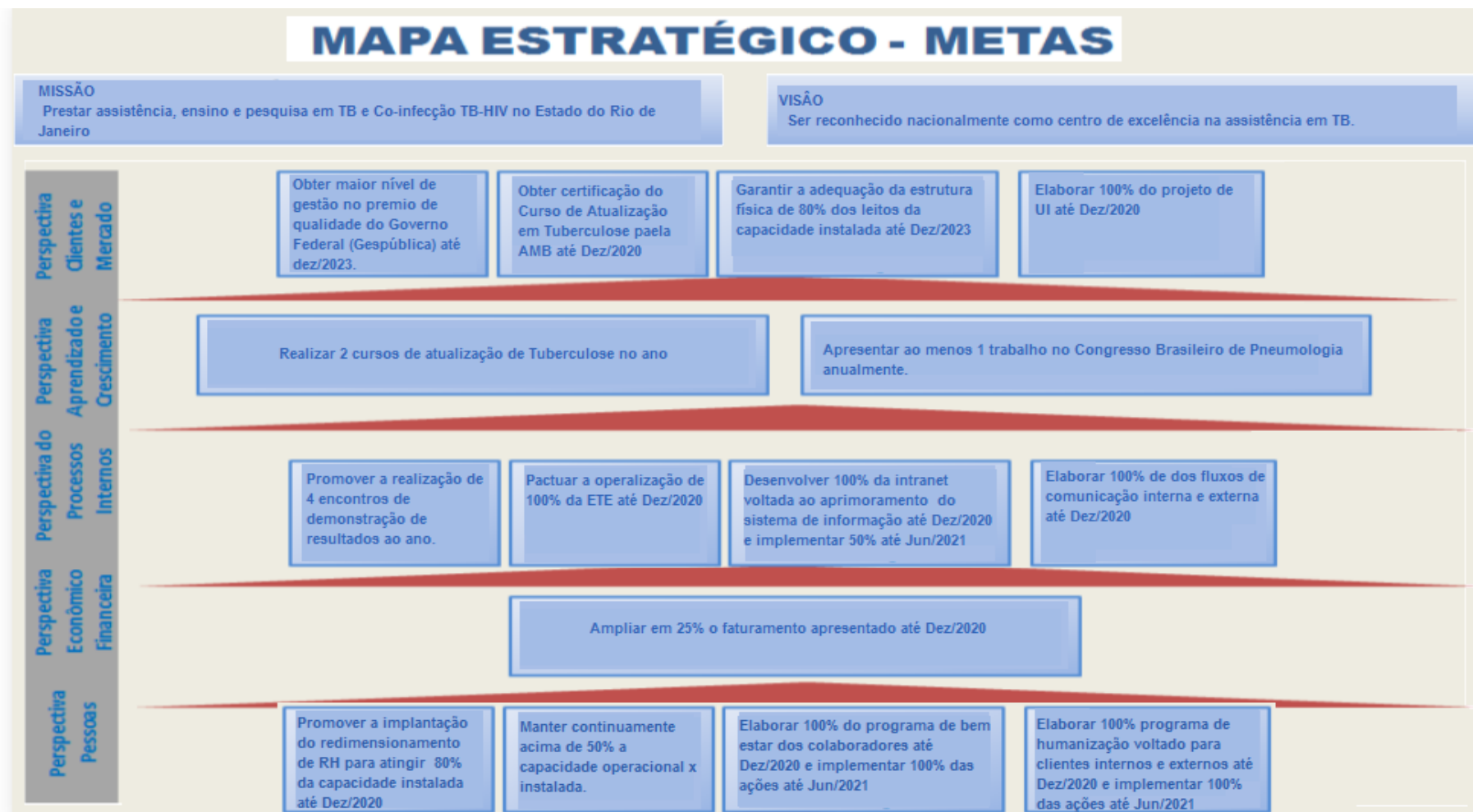
Perspectiva Pessoas

Promover ações de valorização dos colaboradores, incluindo capacitações e oportunidades para demonstrar suas expertises profissionais na Unidade.

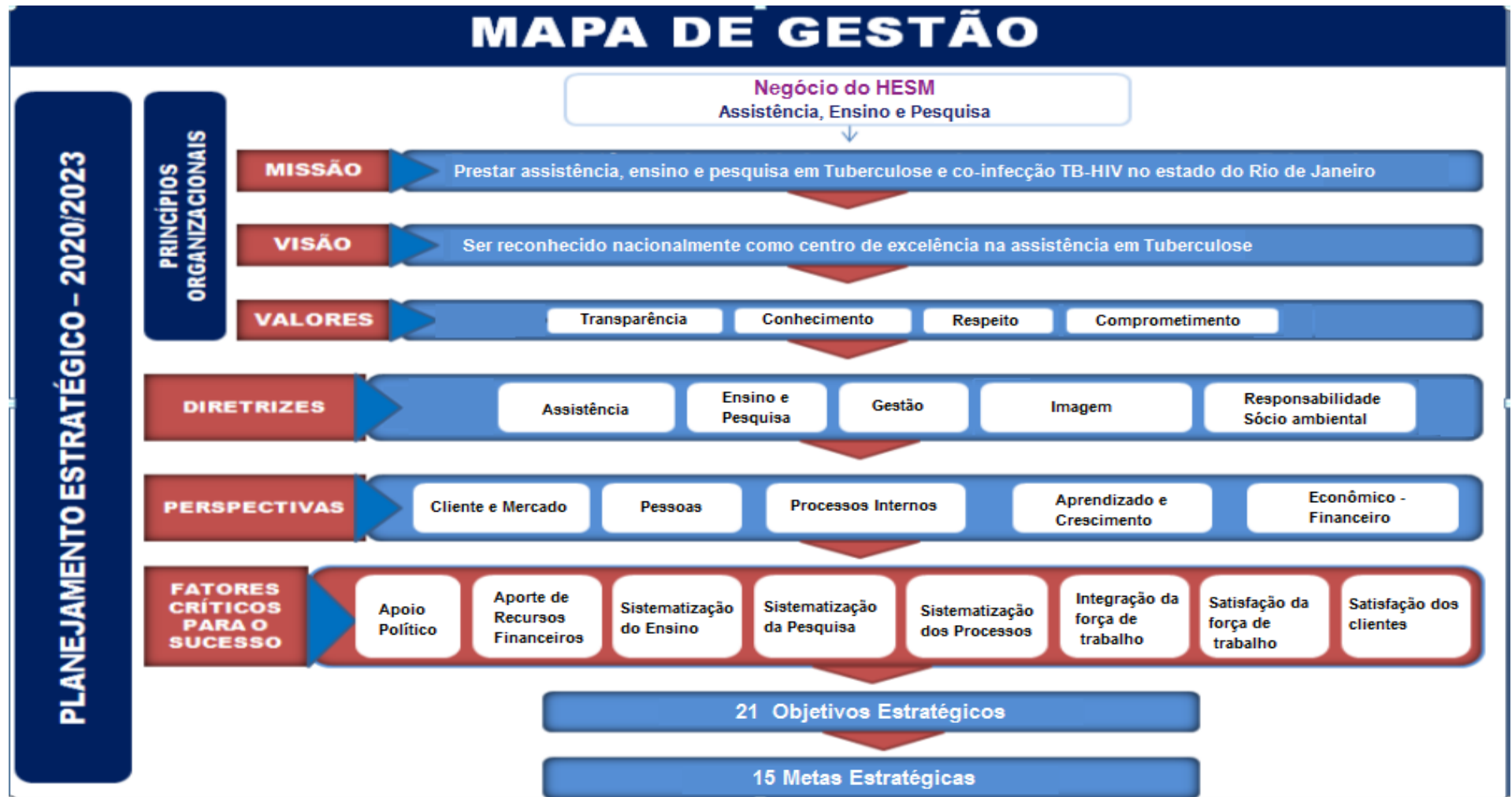
Estabelecer condições satisfatórias, administrando o clima, a cultura organizacional, a avaliação e reconhecimento de desempenho e a qualidade de vida no trabalho.

Promover a adequação interna de RH de acordo com a capacitação operacional.

11 - MAPA DE METAS



12 - MAPA DE GESTÃO



13 - CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

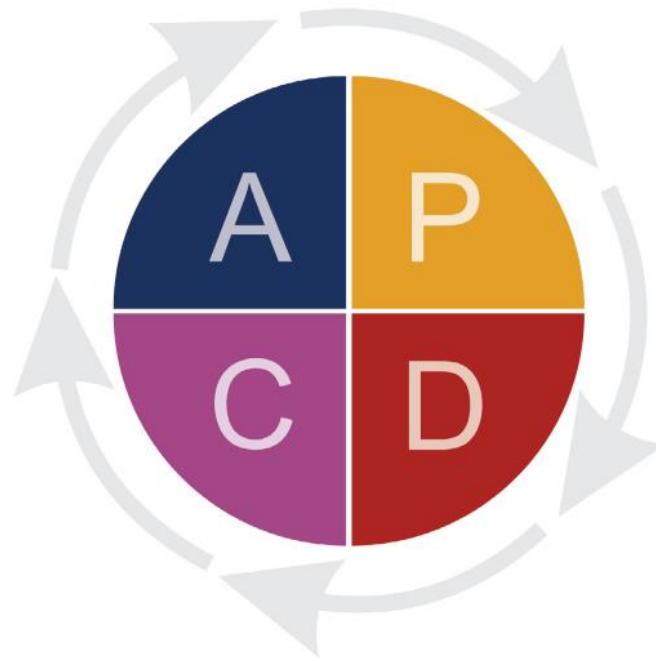
Utilizando como ferramenta de gestão, o controle do planejamento se faz pelo acompanhamento dos resultados estratégicos de 2020/2023 será constituída da média ponderada, tomando como base a proposta do BSC, onde cada perspectiva recebe um quantitativo de pontos segundo a ordem de importância dos objetivos em virtude da busca de equilíbrio institucional. Sendo assim, as metas que estão classificadas dentro das perspectivas prioritárias, recebem maior peso, impactando fortemente o resultado final.

Perspectivas	Pontos BCS	Nº de Metas (M)	Ponto Final M* BSC	%
1 Pessoas	1	4	4	9,1
2 Aprendizado e Crescimento	2	2	4	9,1
3 Processos Internos	3	4	12	27,3
4 Econômico-Financeiro	4	1	4	9,1
5 Cliente e Mercado	5	4	20	45,4
		15	44	100

Para o cenário atual, a perspectiva Pessoas, Aprendizado e Crescimento, e Econômico-financeiro com 9,1%, Processos Internos com 27,3%, e Cliente e Mercado com 45,4%. A Instituição está focada em aprimorar seus fluxos voltados a valorizar e desenvolver as Pessoas, tendo os Clientes e Mercado com base no alinhamento de seus Processos Internos.

14 - PLANO DE AÇÃO

Os planos de ação são as ferramentas utilizadas para o alcance dos resultados propostos. Cada meta estratégica foi desdobrada em ações, de acordo com a necessidade de cada responsável pelo plano. O processo de desenvolvimento envolveu todas as partes relacionadas a cada processo. A ferramenta utilizada para construção foi a matriz 5w1h.



15 - GLOSSÁRIO

5w1h – Matriz de desdobramento do plano de ação

(do inglês What, How, When, Why, When e Who)

BSC – Balanced Scorecard

CPE – Controle do Planejamento Estratégico

FCS – Fator Crítico de Sucesso

FS – Fundação Saúde

FSERJ – Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

HESM – Hospital Estadual Santa Maria

HIV – Human Immunodeficiency Virus

NIR – Núcleo Interno de Regulação

RH – Recursos Humanos

SES – Secretaria de Estado de Saúde

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities

(Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TB – Tuberculose

SES – Secretaria de Estado de Saúde

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities

(Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TB – Tuberculose

TBDR – Tuberculose Droga Resistente

TBXDR – Tuberculose Extensivamente Resistente

TI – Tecnologia da Informação

16 - PARTICIPANTES

Hedi Marinho – Diretora Geral interina e Diretora Assistencial.

Verônica de Assumpção- Gerente de Serviços Médicos

Debora Dufrayer – Assessora de Planejamento

Priscila Cunha – Coordenadora de RH

Alessandra Araújo – RT da Nutrição

Carla Ferraz – Médica da CCIH

Erika Pereira – Terapeuta Ocupacional e Ouvidora

Soraya Marques – Gerente de Enfermagem

Ary Menezes – Psicólogo

Jorge Carvalho – Gerente de Infraestrutura e Abastecimento

Paulo Sérgio Nunes – Médico

Sérgio Stelling – Odontologista

Lúcia Surcin – Farmacêutica

Joseli Fonseca – RT da Farmácia

Elizete Silva – Enfermeira

Helena Pontes – Faturamento

Ana Paula Toledo – Enfermeira

Ana Valéria Batalha – Fisioterapeuta

Maria Matilde Silva – Enfermeira

Silva Côrtes – Nutricionista

Daniel Dantas – Administrativo CPD

Luciana Rocha – Terapeuta Ocupacional

Marcelle Christiny Carneiro – Enfermeira NIR

Priscila Januário – DPG/ FS

João Henrique Marques – DPG /FS

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Wilson Witzel

Secretaria de Estado de Saúde

Edmar Santos

Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro

Carlos Adolfo Barreira Pinto Calçada – Diretor Executivo

Hospital Estadual Santa Maria

Hedi Marinho de Melo Guedes de Oliveira – Diretora Geral (interina)

Coordenação do Planejamento Estratégico 2020/2023

Debora Dufrayer (Assessora de Planejamento - HESM)
João Henrique Marques (Diretoria de Planejamento e Gestão)



Secretaria de
Saúde



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO



Estr. Rio Pequeno, 656 – Taquara – Rio de Janeiro