

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023

2027

©2023, EMSERH. Todos os direitos reservados.

Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares – EMSERH

[www.EMSERH.gov.ma.br](http://www.EMSERH.gov.ma.br)

Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares – EMSERH

Planejamento Estratégico (PE) – PE EMSERH 2023 – 2027. Maranhão: EMSERH – Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares, 2023. 1º EDIÇÃO.

Palavras-chaves: 1. Planejamento estratégico; 2. Estratégia; 3. Resultados.

EMPRESA MARANHENSE DE SERVIÇOS HOSPITALARES

Avenida Borborema, 25, Quadra 16, Calhau|

CEP: 65071-360 | São Luís – MA

Telefone: (98) 3235-7333 | Site: [EMSERH.gov.ma.br](http://EMSERH.gov.ma.br)

**MARCELLO APOLONIO DUAILIBE BARROS**  
Presidente

**JESSYCA COSTA XAVIER**  
Diretora Executiva de Engenharia e Manutenção

**JORGE CARLOS ARAÚJO DE ARAÚJO**  
Diretor Executivo de Gestão de Pessoas

**LETÍCIA HELENA DO VALE FAÇANHA**  
Diretora Executiva Administrativa

**PAULO EDUARDO PACHECO CARDOSO RONCHI**  
Diretor Executivo de Planejamento, Governança e Inovação

**RICARDO MARTINS CASTRO**  
Diretor Executivo Clínico

**WANDERSON RAFAEL MENDONÇA BATISTA**  
Diretor Executivo Financeiro

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROJETO**

**Paulo Eduardo Pacheco Cardoso Ronchi**

Diretor Executivo de Planejamento, Governança e Inovação

**EQUIPE TÉCNICA**

**Aarão Menezes Aguiar Neto**

Gerente de Gestão Corporativa

**Anne Rafaelle Sousa Lima Bezerra**

Assessora de Planejamento, Governança e Inovação

**Daniel Augusto Fernandes Júnior**

Gerente de Oficina

**Francisca Ilmara Lima de Souza**

Assessora do Gabinete

**José Dácio Gomes de Castro Neto**

Gerente Geral de Planejamento, Governança e Inovação

**Julianna Rosa Costa**

Supervisora de Gestão

**Leandra Lília Feques Vale Ferro**

Supervisora de Gestão

**Leandro Marques da Silva**

Gerente de Governança

## APRESENTAÇÃO

---

### PLANEJAR PARA MELHOR CUIDAR DAS PESSOAS

O Planejamento Estratégico 2023-2027 da Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares – EMSERH que apresento à sociedade maranhense é o instrumento de planejamento que norteará a gestão da EMSERH para os próximos cinco anos compreendendo o período de 2023 a 2027.

Elaborado com ampla participação das equipes das diretorias da EMSERH, possibilitou a captação dos anseios das diversas áreas, assim como o seu entendimento para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos neste documento.

O Planejamento Estratégico foi estruturado contemplando os pré-requisitos constantes na Lei 13.303/2016, no Estatuto Social e no Regimento Interno da EMSERH. Nesse sentido, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) estabelece diretrizes para o planejamento estratégico das empresas estatais, visando aprimorar sua gestão e garantir maior transparência e eficiência em suas atividades.

Para além do cumprimento legal, é um instrumento de planejamento indispensável para a gestão de qualquer organização e expressa o sentimento e o caminho que se pretende trilhar na busca de uma EMSERH cada vez melhor. Por se tratar de um documento dinâmico em um contexto de mudanças constantes, anualmente será realizada a atualização do Plano de Negócios com vistas ao redirecionamento de esforços e ações que contemplem essas mudanças de cenário.

A elaboração do Planejamento Estratégico foi coordenada pela Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação e teve ampla participação dos colaboradores que compõem as diretorias da EMSERH.

Adotou-se uma metodologia que contemplasse a realização de reuniões de sensibilização e workshops, assim como pesquisas anônimas por meio de formulários eletrônicos. Todos esses recursos permitiram um amplo diagnóstico das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças percebidas pelos colaboradores da EMSERH. Somando-se a isso foram recuperadas as duas experiências anteriores de elaboração do Planejamento Estratégico por meio da consulta e levantamento de documentos nas diversas fases dos processos de elaboração anteriores.

Adicionalmente, trabalhamos para que essa importante ferramenta de gestão conversasse com as políticas públicas definidas pela Secretaria de Estado da Saúde – SES e, sobretudo, com a orientação estratégica do Governo do Estado, de forma a tornar-se factível a partir da junção das capacidades operativas e governativas.

Acredito que a reunião dessas ideias, dos erros e acertos passados associados ao processo participativo deste Planejamento Estratégico impulsionará o alcance dos objetivos e metas estabelecidos neste documento que os subscrevo.

Quero manifestar o meu agradecimento a todos que participaram do processo de elaboração do Planejamento Estratégico da EMSERH, ao tempo em que expresso o imenso entusiasmo para que consigamos executar o que foi planejado para alcançar os objetivos e metas e assim podermos cumprir a nossa principal meta que é CUIDAR DAS PESSOAS.

## SUMÁRIO

---

1. Contexto legal .....	08
2. Metodologia .....	10
3. Planejamento Estratégico EMSERH 2023 – 2027 .....	12
a. Aprovação do Método .....	12
b. Elaboração da Matriz SWOT e Diretriz da Diretoria .....	12
c. Formulação de Estratégias das Diretorias .....	15
d. Consolidar o Planejamento Estratégico das Diretorias .....	16
e. Alinhamento sobre o PE 2023- 2027 .....	17
f. Definição de Matriz SWOT e Diretriz Organizacional .....	17
g. Definição Pilares, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Estratégias...	21
h. Controle do Planejamento Estratégico .....	25
4. Referências .....	26

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

---

Figura 1 – Modelo básico da Escola de Design .....	10
Figura 2 – Fases do Planejamento Estratégico .....	11
Figura 3 – Planejamento Estratégico EMSERH 2023 - 2027 (Fase 1) .....	12
Figura 4 – Base para o alinhamento conceitual .....	13
Figura 5 – Matriz SWOT .....	13
Figura 6 – Ambiente interno e externo .....	14
Figura 7 – Componentes internos e as subcategorias .....	14
Figura 8 – Resultado de aplicação realizada sobre planejamento .....	15
Figura 9 – Planejamento Estratégico EMSERH 2023 - 2027 (Fase 2) .....	17
Figura 10 – Pontos fortes e fracos .....	18
Figura 11 – Oportunidades e ameaças .....	19
Figura 12 – Matriz estratégica .....	20
Figura 13 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do pilar Partes Interessadas .....	21
Figura 14 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do pilar Financeiro .....	22
Figura 15 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do pilar Processos e Tecnologia .....	23
Figura 16 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do pilar Pessoas .....	24
Figura 17 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do pilar Governança .....	24

## 1. CONTEXTO LEGAL

---

O Decreto Estadual nº 34.992/2019, em seu Art. 1º, cria e autoriza a Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares que “[...] rege-se-á pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis, especialmente a Lei nº 13.303/2016, alinhada com a Lei nº 8.080/1990, Lei nº 8.142/1990 e pelos dispositivos constantes em Estatuto.”

Art. 3º do Estatuto Social da EMSERH (DECRETO ESTADUAL nº 34.992, de 9 de JULHO de 2019) a define como “uma empresa pública sem fins lucrativos, que tem por finalidade a gestão e a assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico, assim como a prestação de apoio às instituições de ensino, pesquisa e extensão.”

No bojo do Art. 6º do Estatuto Social da EMSERH (DECRETO ESTADUAL nº 34.992, de 9 de JULHO de 2019) a expõe como uma empresa que desenvolve atividades de assistência à saúde, referenciada pela Política Estadual de Saúde (PES) de responsabilidade da Secretaria Estadual da Saúde (SES), de modo a contribuir com a satisfação do interesse público.

De acordo com Art. 9º do Estatuto Social da EMSERH (DECRETO ESTADUAL nº 34.992, de 9 de JULHO de 2019), são atividades relacionadas com suas finalidades:

I - administrar unidades de saúde estaduais, bem como prestar serviços de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e farmacêutica, de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação de apoio às instituições de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito do SUS;

II - prestar serviços de apoio ao processo de gestão das unidades de saúde estaduais, com implementação de sistema de gestão única com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas;

III - prestar serviços de apoio à geração do conhecimento em pesquisas básicas, clínicas e aplicadas, em especial na implementação dos estágios e residências médicas e multiprofissional;

IV - exercer outras atividades inerentes às suas finalidades, por meio de convênio ou instrumentos congêneres.

Para consecução dos objetivos ora tratados, o Art. 28 do Estatuto Social da EMSERH (DECRETO ESTADUAL nº 34.992, de 9 de JULHO de 2019) delega como competência do Conselho de administração:

III - avaliar, anualmente, resultados de desempenho, individual e coletivo, dos administradores e dos membros dos comitês estatutários do Conselho, com o apoio metodológico e procedimental do Comitê de Elegibilidade, observados os seguintes quesitos mínimos:

a) exposição dos atos de gestão praticados quanto à licitude e à eficácia da ação gerencial e administrativa;

b) contribuição para o resultado do exercício;

c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo.



Para a governabilidade adequada, A Lei das Estatais nº 13.303/2016, que regulamenta a atuação das estatais brasileiras, estabelece a obrigatoriedade da elaboração pelas empresas públicas de dois importantes instrumentos de gestão: o planejamento estratégico em um horizonte de cinco anos e o plano de negócios anualmente. Os quais são fundamentais para garantir uma gestão eficiente e sustentável dos negócios públicos, uma vez que o planejamento estratégico é responsável por definir a visão, missão e objetivos da empresa pública a longo prazo, considerando o ambiente em que atua, bem como identificando os desafios e oportunidades do contexto que está inserida. Possibilitando assim, a definição de metas e estratégias que nortearão a atuação da empresa. Por sua vez, o plano de negócios apresenta uma visão aprofundada da empresa e das atividades que ela realiza, permitindo a estruturação de ações necessárias para a implementação de estratégias definidas no planejamento estratégico.

## 2. METODOLOGIA

Entende-se o ato de planejar como um processo para o alcance futuro de objetivos de modo mais eficiente, eficaz e efetivo. Drucker (1962) expõe tal prática como necessária para implicações futuras, a partir de decisões presentes. Corroborando, Oliveira (2014, p. 5-6) caracteriza o “planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro[...]” e, ainda, classifica-o como um processo contínuo que não deve ser tratado como um ato isolado, devendo ser elaborado pela empresa e não para a empresa.

O caminho escolhido pela EMSERH para a elaboração do Planejamento Estratégico 2023 - 2027, **esboça objetivos estratégicos a serem alcançados futuramente a partir de decisões presentes tomadas de forma coletiva pela empresa**, logo, a concepção desse instrumento está fundada em preceitos estabelecidos por Oliveira, Drucker, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Sobre o método, tomou-se como base a ideia do modelo de formulação da Escola de Design que “propõe formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 36), conforme ilustrado na Figura 1.

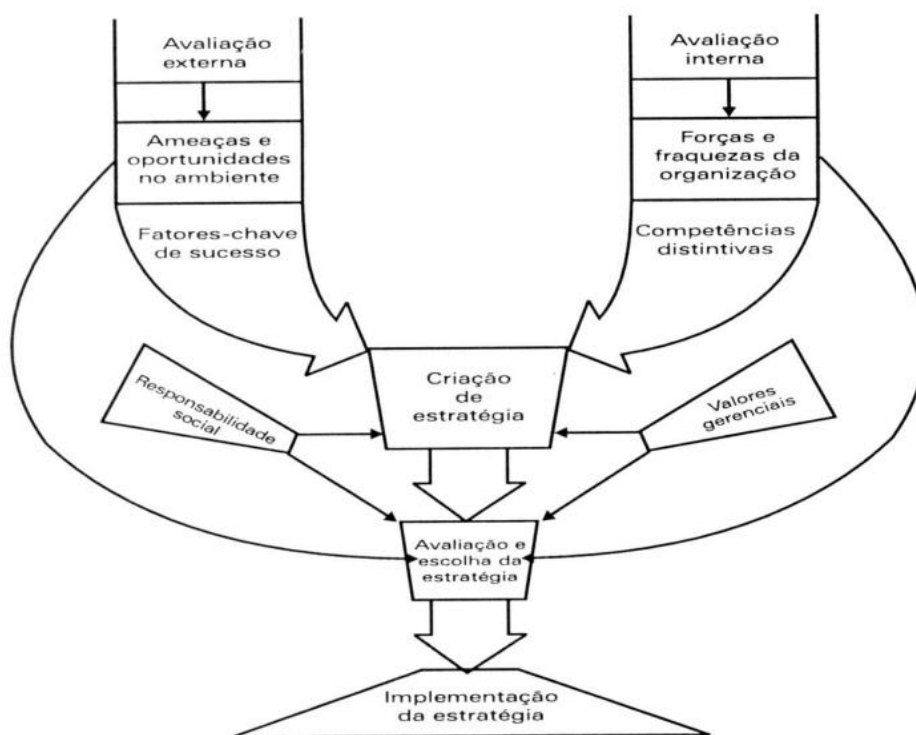


Figura 1 – Modelo básico da Escola de Design  
Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 38

Para melhor adequação, adaptamos o modelo da Escola de Design a proposição de Oliveira (2014) que nos trouxe os elementos missão, visão e valores (Diretriz organizacional), além disso utilizamos nesse processo o uso da Matriz SWOT que nos permitiu expor de forma mais clara a relação entre as capacidades internas, pontos fortes e fracos da EMSERH com as possibilidades externas, oportunidades e ameaças. As estratégias foram estabelecidas por

pilares estratégicos, esses foram desdobrados em objetivos estratégicos, que por sua vez orientaram a criação de indicadores e, posteriormente, metas que se tornaram alvos a serem alcançados a partir das ações elaboradas em planos, para posteriormente avaliar e controlar os resultados. Para facilitar a compreensão sobre o encadeamento processual do planejamento estratégico segue a Figura 2:

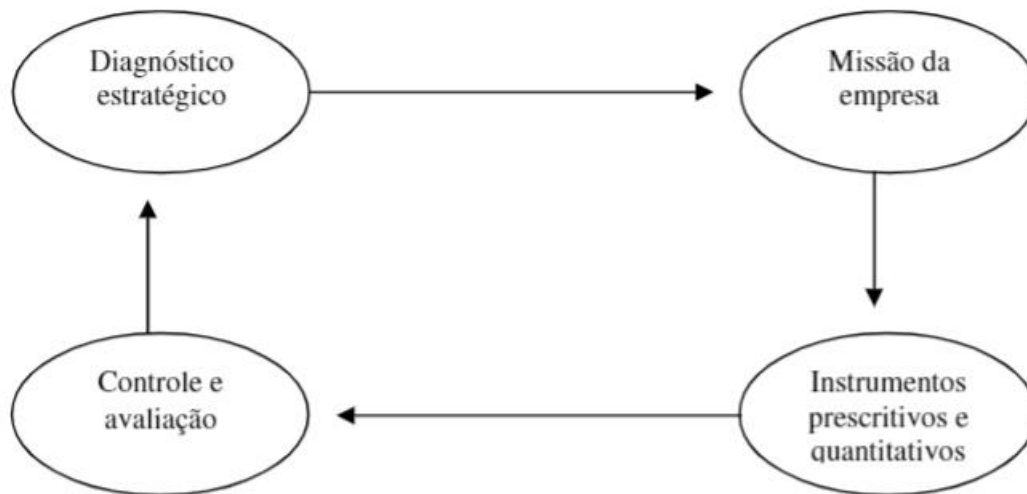


Figura 2 – Fases do Planejamento Estratégico  
Fonte: Oliveira (2014)

Sobre o controle do planejamento estratégico, entende-se como a última etapa processual, necessária para a avaliação dos indicadores, do desempenho dos profissionais, comparação entre o planejado e realizado, análise dos desvios relacionados aos objetivos, metas, planos de ação etc.; e a partir daí agir corretivamente sobre as dispersões identificadas, acompanhar a efetividade das correções e, ainda, adicionar informações ao processo de planejamento, que contribuirão para o desenvolvimento de ciclos futuros. (OLIVEIRA, 2014)

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMSERH 2023 - 2027

O trajeto escolhido metodologicamente para a execução da elaboração do planejamento foi dividido em duas fases, por sua vez, subdivididas em nove etapas. Denominou-se a primeira como sendo de alinhamento e teste do processo de forma setorizada, onde foram realizados eventos individuais por Diretoria Executiva para o melhor entendimento e diálogo sobre o tema em questão, tendo em vista as peculiaridades de cada área. Além disso, propiciou-se a prática da elaboração do planejamento de cada diretoria, para posteriormente, em uma nova fase, servir como subsídio na elaboração do Planejamento Estratégico (PE) da EMSERH. A Figura 3 explicita o trajeto da Fase 1 onde foi elaborado o PE de cada diretoria:



Figura 3 – Planejamento Estratégico EMSERH 2023 - 2027 (Fase 1)

A partir da aprovação do método de elaboração pelo Diretor Presidente, tivemos a participação de Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores contribuindo no desenvolvimento do instrumento da sua respectiva diretoria. Para tanto, foi necessário a realização de um encontro por área para alinhamento conceitual e elaboração parcial do instrumento, que posteriormente foi aprimorado por meio de encontros entre a equipe da Diretoria de Planejamento, Governança e Inovação (DPGI) e os diretores e gerentes das respectivas diretorias. Conforme descrição de cada etapa.

#### 1º APROVAÇÃO DO MÉTODO

Inicialmente foi feita uma reunião entre o Diretor Presidente e o Diretor da DPGI para apresentação e aprovação do método desenvolvido para a elaboração do Planejamento Estratégico EMSERH 2023 – 2027.

#### 2º ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT E DIRETRIZ DA DIRETORIA

Na segunda etapa, ainda na fase 1, as diretorias representadas por seus respectivos diretores, gerentes e demais convidados, sob a orientação da DPGI, entenderam as premissas do planejamento estratégico, como exposto na figura 2, além de elaborarem a Diretriz Organizacional da sua área e iniciar o processo de diagnóstico por meio da matriz SWOT.

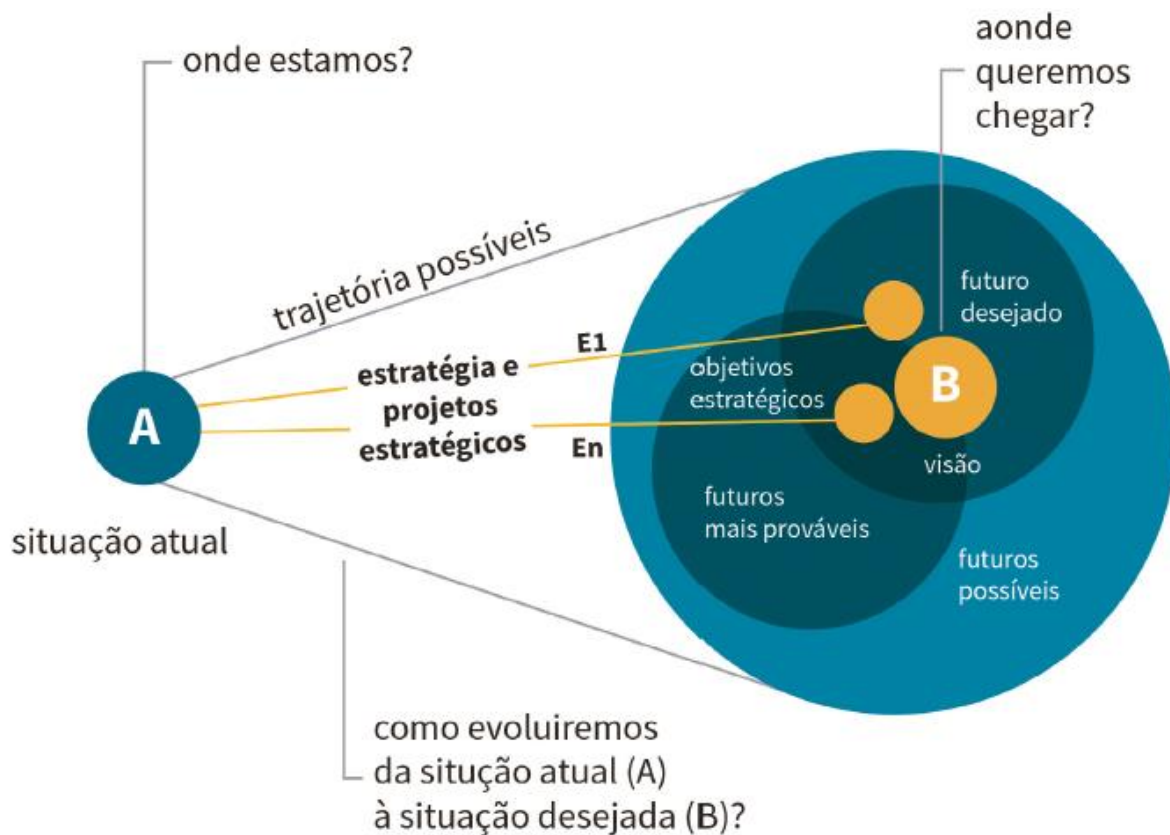


Figura 4 – Base para o alinhamento conceitual  
 Fonte: Ministério da Cidadania

A partir do entendimento e alinhamento sobre a importância de um planejamento estratégico, seguimos com o diagnóstico utilizando-se da Matriz SWOT. Essa ferramenta favorece a visualização das relações existentes entre **fraquezas** (variável controlável que provoca desvantagem operacional) e **ameaças** (força ambiental incontrolável que desfavorece à ação estratégica), assim como **fortalezas** (variável controlável possibilita vantagem operacional para empresa) e **oportunidades** (força ambiental incontrolável favorece ação estratégica se for percebida), ou seja, relações forjadas entre os ambientes internos e externos (OLIVEIRA, 2014. **Grifo nosso**). Vide Figura 5:

**EMSERH+**  
 Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores internos		
	Oportunidades	Ameças
Fatores externos		

Figura 5 – Matriz SWOT

Para análise ambiental de maneira setorizada adaptamos a metodologia SWOT, convencionou-se de ambiente interno as gerências de uma diretoria, microambiente externo é composto pelas demais diretorias da EMSERH e Macroambiente os demais elementos externos, como descrito na Figura 6:

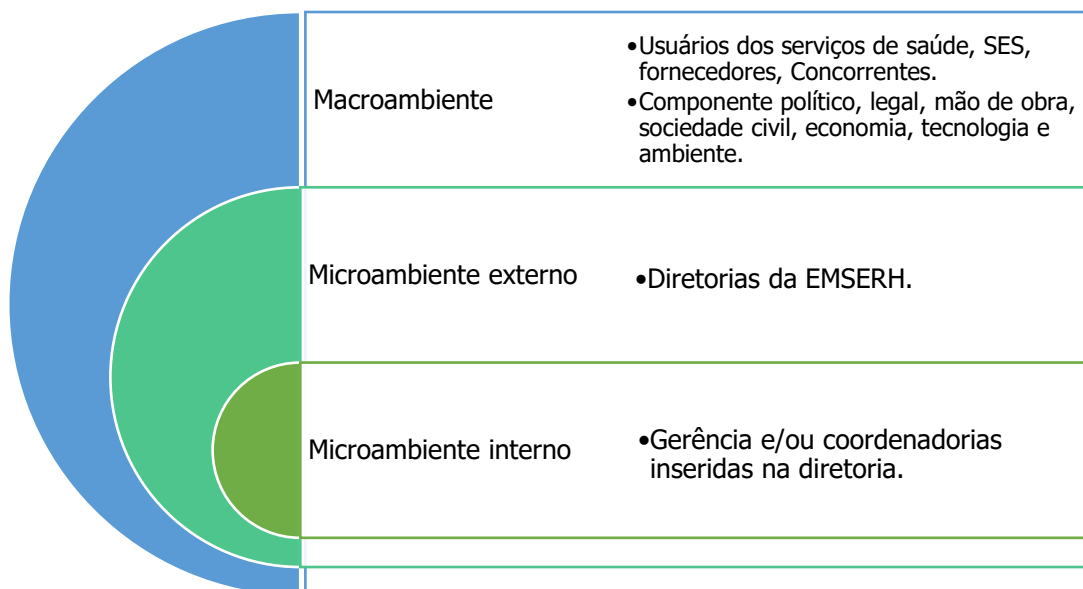


Figura 6 – Ambiente interno e externo

Com a finalidade de auxiliar na análise ambiental para a posterior elaboração da Matriz *SWOT*, foi aplicado um formulário com assertivas sobre as possíveis fortalezas e fraquezas relacionadas a gerência de atuação, para que fossem classificados pelos participantes em escala *Likert* de 1 a 5, onde 1 discordo totalmente variando até 5 concordo totalmente. Para diminuir o juízo de valor no processo foram estabelecidas 5 categorias desdobradas que

serviram como ponto de partida para a reflexão e classificação. A Figura 7 apresenta as categorias e os seus desdobramentos:

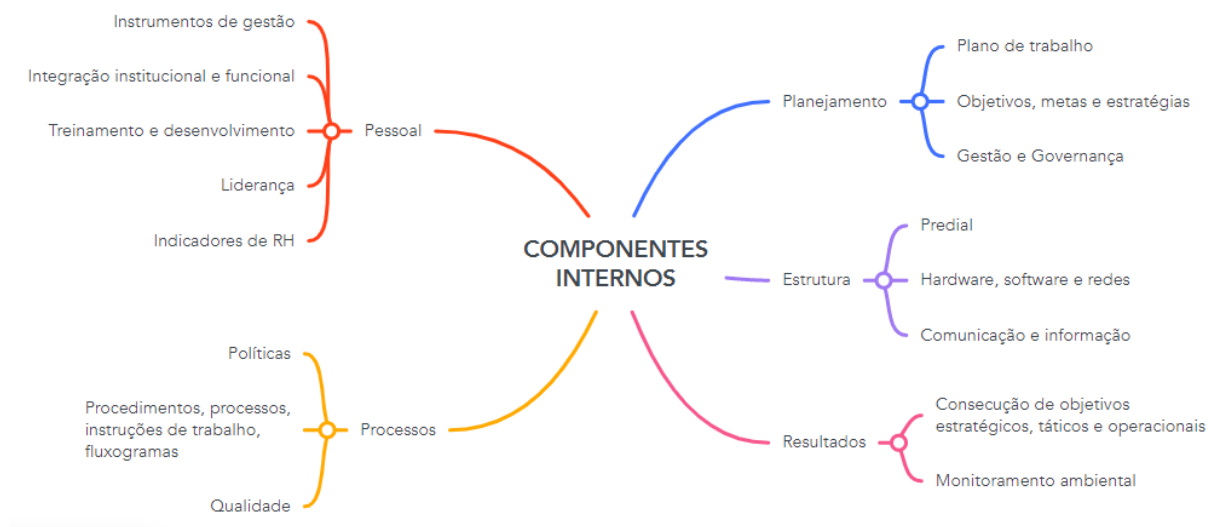


Figura 7 – Componentes internos e as subcategorias

Para melhor compreensão do formulário aplicado, pode-se tomar como exemplo o resultado exposto a partir da Figura 8, em que se relaciona ao componente interno Planejamento e subcategoria Plano de trabalho.

1. Planejamos a capacidade operativa a partir do conhecimento prévio sobre as necessidades dos usuários dos serviços de saúde e SES.

19 respostas

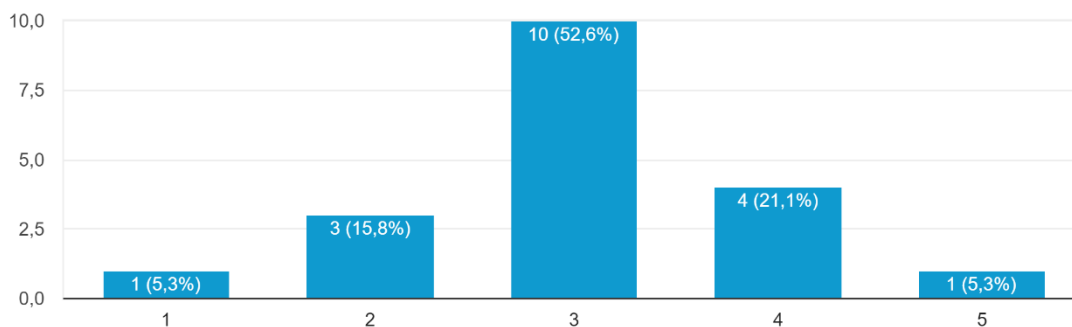


Figura 8 – Resultado de aplicação realizada sobre planejamento

Tal método, permitiu-nos discutir com mais clareza e objetividade os componentes internos analisados. Suscitar pontos fortes e fracos, rever entendimentos equivocados, descobrir pontos que precisam de atenção para evitar ameaças ou aproveitar oportunidades eminentes. Tal esforço impactou na elaboração da Diretriz Organizacional, visto que trouxe informações que influenciaram na definição das missão, visão e valores de cada Diretoria Executiva.

No processo de elaboração da Diretriz Organizacional e Matriz *SWOT* os colaboradores foram divididos em grupos. Cada grupo formulou uma missão, uma visão e os seus valores, conforme a responsabilidade da diretoria perante a EMSERH. Na Matriz, cada elemento que fosse

inserido era necessário apresentar uma justificativa e o impacto que ele estava gerando ou geraria para a diretoria. Cada grupo definiu um relator, que ao final da construção apresentou o trabalho do grupo a todos os presentes.

Foram realizados 5 eventos nesse formato, impactando 145 pessoas da sede da EMSERH. Após cada evento as diretorias ficaram responsáveis por definir apenas uma missão, visão e valores da diretoria e compilar todas as *SWOT's* elaboradas no dia do evento para posterior validação junto à Diretoria de Planejamento, Governança e Inovação. As reuniões de validação ocorreram na EMSERH, com a participação dos diretores, assessores e gerentes.

3º

### **FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS DIRETORIAS**

Nessa etapa foram definidas as perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e metas. Os resultados alcançados e comparados às metas nortearão as iniciativas estratégicas para a consecução dos objetivos ora traçados. Para a definição das perspectivas utilizou-se como referência o *Balanced Scorecard* (BSC), visto que a ideia central do BSC, é possibilitar a gestão estratégica de forma simples e por métricas do negócio da empresa.

Tradicionalmente se divide em quatro perspectivas, que são: Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizagem. Para EMSERH, fez-se necessário acrescentar a perspectiva de Governança, visando assegurar a maior visibilidade da área, com vista à conformidade legal, transparência e integridade. Assim como alterar a perspectiva Cliente para partes interessadas, visto que torna mais ampla a capacidade de agir estrategicamente, logo a EMSERH dispõe de 5 perspectivas a serem acompanhadas que são: Partes interessadas, Financeiro, Processos e Tecnologia, Pessoas e Governança.

Com as perspectivas definidas, elaborou-se os objetivos estratégicos, que são os fins a serem alcançados pela diretoria para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão. Os objetivos da diretoria foram estruturados de acordo com as cinco perspectivas da EMSERH. Atribuiu-se indicadores que possam sinalizar a eficácia das ações estabelecidas para o alcance das metas. Para a definição das metas, adotou-se o método SMART que busca qualificar uma meta elaborada a partir da sua especificidade, mensurabilidade, factibilidade, realidade e temporalidade.

4º

### **CONSOLIDAR O PLANEJAMENTO DAS DIRETORIAS**

Momento destinado à discussão sobre o instrumento elaborado por cada diretoria, sob a assistência da DPGI foram realizados ajustes, orientações sobre as iniciativas estratégicas por planos de ação. Ao final do processo da Fase 1 cada Diretor Executivo teve em sua posse o Planejamento Estratégico da sua área, que serviu como fonte de informação para a composição PE EMSERH 2023-2027, além de poder contar com pessoas envolvidas para a elaboração e execução das iniciativas estratégicas.

A segunda fase foi chamada de Planejamento EMSERH 2023 - 2027, momento estabelecido para elaboração do Planejamento Estratégico da Empresa. Essa fase foi conduzida pelo Diretor da DPGI e participação dos Diretores Executivos e seus assessores, conforme exposto na Figura 9:



**FASE 2 - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMSERH 2023 - 2027**



Figura 9 – Planejamento Estratégico EMSERH 2023 - 2027 (Fase 2)

Esta fase foi composta por cinco etapas, como descrito a seguir, que resultarão ao final o Planejamento Estratégico EMSERH 2023 – 2027, validado pelo Conselho de Administração e publicado para conhecimento da sociedade.

**5º ALINHAMENTO SOBRE O PE 2023 – 2027**

Reunião entre os Diretores Executivos para alinhamento das informações organizadas em cada PE e definição das etapas posteriores.

**6º DEFINIÇÃO DE MATRIZ SWOT E DIRETRIZ ORGANIZACIONAL**

A partir das matrizes de cada diretoria, em reunião com os Diretores Executivos foi discutido cada ponto forte, fraco, ameaça e oportunidade colocado pelos partícipes do processo da Fase 1 e, por consenso, foram definidos as fragilidades e fortalezas assim como as possibilidades existentes no ambiente externo. Conforme Figuras 10, 11 e 12.

Pontos Fortes		Pontos Fracos
Fatores internos	1 Bom Relacionamento Interpessoal	1 Baixa articulação das ações estratégicas entre a EMSERH e as partes interessadas
	2 Diretoria técnica, integrada e engajada	2 Ausência de indicadores de Qualidade Administrativa
	3 Equipe com qualificação técnica, comprometida, heterogênea e resolutiva	3 Comunicação ineficiente
	4 Equipe local de Desenvolvimento de Sistemas	4 Correção de projetos na execução da obras
	5 Estrutura física adequada da Sede	5 Deficiência no controle efetivo das informações
	6 Estrutura organizacional adequada	6 Disponibilidade Financeira
	7 Localização urbana da CAF	7 Equipamentos obsoletos e em quantidade insuficiente
	8 Oficina de recuperação de mobiliário hospitalar	8 Equipe de gestores com pouca experiência em gestão
	9 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico de forma participativa	9 Estrutura Física deficitária da CAF
	10 Baixo nível de informação automatizada	
	11 Retrabalho na elaboração dos relatórios de produtividade	
	12 Deficiências nos instrumentos padronizadores como: POP, protocolos, documentação de sistema, fluxogramas e instrução de trabalho	
	13 Baixo nível de investimentos na capacitação da equipe	
	14 Falta de memória organizacional para gestão do conhecimento	
	15 Baixo nível de maturidade nas políticas que assegurem a governabilidade	
	16 Deficiências do planejamento estratégico	
	17 Falta de plano de cargos, carreira e salário	
	18 Fragilidades no processo de previsibilidade orçamentária e financeira	
	19 Baixa sinergia com as Unidades	
	20 Fragilidade nas divisões das responsabilidades	
	21 Hardware insuficiente em quantidade e qualidade	
	22 Infraestrutura de rede limitada	
	23 Logística da oficina	
	24 Novo sistema não integra de forma adequada com os sistemas do SUS	
	25 Quantidade insuficiente de pessoal	
	26 Sistemas de informações não atendem as necessidades	
	27 Softwares terceiros (Alterdata e outros)	
	28 Tempo prolongado nos processos de contratação	

Figura 10 – Pontos fortes e fracos

Oportunidades		Ameças
<b>Fatores externos</b>	1 Acesso adequado aos sistemas de informação da SES 2 Aumento das ofertas de treinamentos em saúde de forma híbrida 3 Automatização do processo de Saúde e Segurança Ocupacional 4 Captação de recursos 5 Certificação ISO 9001 6 Certificação ONA 7 Certificações na área de tecnologia 8 Modernização e inovação em produção e gestão 9 Parcerias institucionais 10 Revisão da metodologia dos planos de trabalhos 11 Sistemas de informação gerenciais	1 Aumento do rigor de órgãos de controle e regulação 2 Aumento dos Gastos no setor público 3 Crescimento da rede hospitalar 4 Deficiência de recursos logísticos e tecnológicos (Hard e Infraestrutura). 5 Deficiência no acesso aos sistemas de informações gerenciados pela SES 6 Falta do cumprimento do repasse financeiro pelos contratantes 7 Fornecedores em quantidade e qualidade insuficiente 8 Novo processo de repasse atrelado a produtividade 9 Piso da categoria da enfermagem 10 Deficiência no Sistema de Regulação de Leitos 11 Volatilidade dos preços dos materiais, insumos e medicamentos

Figura 11 – Oportunidades e ameaças

Sobre a definição da Diretriz Organizacional da EMSERH, juntamente com outros elementos direcionadores, seguiu-se o mesmo método, a partir da síntese das várias missões, visões e valores definidos por cada diretoria, foi colocado para discussão, alteração e validação entre os Diretores. De tal modo que ficou escolhida a missão, visão, princípios e valores, proposição de valor, pilares, objetivos estratégicos e direcionadores, expostos na Figura 12.

DIRECIONADORES (Orientadores)	MISSÃO (Razão de ser)		VISÃO (Impulsionador)		
<p><b>1. Sustentabilidade</b> Novas fontes de faturamento, controle sobre gastos, ações socioambientais</p> <p><b>2. Excelência em gestão</b> Orientação para resultados, por processos e com pessoas</p> <p><b>3. Valorização das pessoas</b> Desenvolvimento pessoal e profissional</p> <p><b>4. Modernização da gestão</b> Tecnologia e inovação</p> <p><b>5. Governança</b> Compliance, transparência</p> <p><b>6. Humanização</b> Empatia, acolhimento</p>	Prestar serviços de saúde e ensino no Estado do Maranhão com qualidade e resolutividade.		Ser reconhecida como uma empresa resolutiva e com qualidade no ensino e na gestão de serviços de saúde até 2027.		
<b>PROPOSIÇÃO DE VALOR (Promessa de valor)</b>					
Serviços de saúde e de apoio ao ensino, resolutivos e de qualidade.					
<b>PILARES (Base estrutural)</b>					
	1. Partes interessadas	2. Financeiro	3. Processos e tecnologia	4. Pessoas	5. Governança
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Desejos gerais da empresa, possuem relação direta com os pilares)</b>					
	1.1 Garantir a conformidade legal, qualidade regulatória e transparência nos atos de gestão da EMSERH	2.1 Promover a sustentabilidade financeira	3.1 Proporcionar a modernização da gestão visando a inovação, a racionalização, comunicação e qualidade dos serviços prestados	4.1 Proporcionar o desenvolvimento das competências (CHA) dos colaboradores	5.1 Garantir a mitigação de riscos, a transparência e integridade.
<b>PRINCÍPIOS E VALORES</b> (Credo necessário para o alcance da Visão)	Agimos para o alcance de <b>resultados</b> , caminhamos por <b>processos</b> e junto com as <b>pessoas</b> . Fundados estaremos nos valores <b>ética, transparência, responsabilidade, foco em resultado, segurança, empatia e inovação</b> .				

Figura 12 – Matriz estratégica

**DEFINIÇÃO PILARES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E ESTRATÉGIAS**

Para a definição dos pilares, objetivos estratégicos, indicadores, metas e estratégias da EMSERH, seguiu-se o mesmo método, a partir da síntese das várias opções trazidas de cada diretoria foram colocadas para discussão, alteração e validação entre os Diretores. De tal modo que foram definidas de acordo como o exposto na Figura 13 (Partes interessadas), Figura 14 (Financeiro), Figura 15 (Processos e Tecnologia), Figura 16 (Pessoas) e Figura 17 (Governança).

Pilar	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Metodologia de cálculo	Periodicidade	Unidade de medida	Estratégia
1. Partes interessadas	Garantir a conformidade legal, qualidade regulatória e transparência nos atos de gestão da EMSERH	Produtividade das unidades	Atingir nível de 85% de produtividade das unidades assistenciais	$PRU(\%) = \text{somatório dos percentuais alcançados pelas unidades} / \text{Quantidade de unidades avaliadas}$	Mensal	%	PA1 - Implantar o método de monitoramento e controle de performance das unidades assistenciais
		Satisfação do usuário do serviço de saúde	Alcançar o nível 85% de satisfação dos usuários dos serviços de saúde	$SAU(\%) = \text{somatório dos percentuais alcançados pelas unidades} / \text{Quantidade de respondentes}$	Mensal	%	PA2 - Implantar o método de gestão da experiência do usuário dos serviços de saúde
		Pagamentos de fornecedores	Finalizar 85% dos processos de pagamentos recebidos pela Gerência Financeira em até 40 dias	$TMP = (\text{quantidade de processos de pagamentos} \leq \text{que 40 dias} / \text{total de processos de pagamentos abertos no mês}) * 100$	Mensal	%	PA3 - Estabelecer a gestão do processo de pagamento dos fornecedores

Figura 13 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do Pilar Partes Interessadas

Para o Pilar Partes interessadas, definiu-se um objetivo estratégico pautado na conformidade entendendo que para atingir a qualidade regulatória serão necessários métodos que aumentem a satisfação, por exemplo, da Secretaria Estadual da Saúde do Maranhão (SES - MA) quando elevamos a produtividade no atendimento aos usuários dos serviços de saúde, quando gerimos as suas experiências e dos fornecedores, quando realizamos os pagamentos em prazos adequados. Todavia, fundados em leis, normativos, contratos etc., para garantia da conformidade legal e consequente equilíbrio financeiro.

Pilar	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Metodologia de cálculo	Periodicidade	Unidade de medida	Estratégia
2. Financeiro	Promover a sustentabilidade financeira	Captação de recursos	Captar recursos de terceiros e crescer 20% ao ano tomando como base 12 MI em 2023	CAR = Soma dos valores captados	Anual	R\$	PA4- Captar recursos para a rede EMSERH
		Faturamento do SUS	Alcançar o faturamento previsto pelo SUS e crescer 20% ao ano tomando como base 15,6 MI em 2023	FAS = soma dos valores monetários faturados no SUS	Mensal	R\$	PA5- Faturar mais com o SUS
		Racionalização dos gastos	Reduzir 3% dos gastos anualmente	REA (%) = $[(\text{Gastos do ano vigente} / \text{gastos do ano anterior}) - 1] * 100$	Anual	%	PA6- Racionalizar os gastos (menos é mais)

Figura 14 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do Pilar Financeiro

Para o Pilar financeiro, foi decidido o escopo na sustentabilidade financeira, visto que a existência de problemas estruturais impactantes em captação nos impossibilita de garantir a satisfação das partes interessadas PE EMSERH 2023 - 2027, além de provocar o funcionamento operacional em condição de risco. Nesse sentido, não estabelecer ações que permitam a melhor utilização dos recursos, associado, a tendência de perigo nas operações geridas pela EMSERH, faz-se *mister* o desenvolvimento de ações estratégicas para a captação de recursos e racionalização de gastos.

Pilar	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Metodologia de cálculo	Periodicidade	Unidade de medida	Estratégia
3. Processos e tecnologia	Proporcionar a modernização da gestão visando a inovação, a racionalização, comunicação e qualidade dos serviços prestados	Implantação de Sistemas de Gestão da Informação (SIG)	Atingir 100% da taxa de Implantação de SIG	$IMS (\%) = \frac{\text{Quantidade de sistemas implantados}}{\text{total de sistemas previstos para implantação}} * 100$	Mensal	%	PA7 - Implantar Sistemas de Informações Gerenciais
		Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Atingir 100% da taxa de Implantação de SGQ	$IMS (\%) = \frac{\text{Quantidade de ações implantadas}}{\text{total de ações previstas}} * 100$	Mensal	%	PA8 - Implantar Sistema de Gerenciamento da Qualidade
		Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ- Assistencial)	Atingir 100% da taxa de Implantação de SGQ - Assistencial	$IMS (\%) = \frac{\text{Quantidade de ações implantadas}}{\text{total de ações previstas}} * 100$	Mensal	%	PA9 - Implantar Sistema de Gerenciamento da Qualidade - Assistencial
		Tempo de contratação de bens, suprimentos e serviços licitatórios	Reduzir o tempo de contratação para 180 dias.	Diminuição do tempo dispendido para contratação	Mensal	Dias	PA10 - Implantar método de gestão pautado na redução de tempo de contratação
		Tempo de contratação de bens, suprimentos e serviços emergenciais	Reduzir o tempo de contratação emergencial para até 50 dias.	Diminuição do tempo dispendido para contratação	Mensal	Dias	PA11 - Implantar método de gestão pautado na redução de tempo de contratação
		Certificações, selos e creditações em qualidade	Alcançar 100% certificações, selos e creditações em qualidade previstas	$CEA (\%) = \frac{\text{Certificações alcançadas}}{\text{certificações previstas}} * 100$	Anual	%	PA12 - Instituir processo de monitoramento e ação para a captação de certificações, selos e creditações

Figura 15 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do Pilar Processos e Tecnologia

Para o pilar Processos e Tecnologia a modernização da gestão da EMSERH renderá resultados satisfatórios visto que a falta de condições adequadas para tomar decisões impactam diretamente na qualidade e resolutividade. Para contextualizar, a falta de sistemas para trânsito de documentos, pedidos, registros etc., nos faz perder tempo e principalmente recursos financeiros. Sobretudo, nessa perspectiva, encontraremos ações estratégicas para redução dos tempos de contratação de bens, suprimentos, serviços e aumento dos padrões de qualidade, seja administrativa e/ou assistencial, espera-se com a elevação da qualidade o reconhecimento do serviço prestado com as devidas chancelas, na forma de selos, certificações e/ou creditações.

Pilar	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Metodologia de cálculo	Periodicidade	Unidade de medida	Estratégia
4. Pessoas	Proporcionar o desenvolvimento das competências (CHA) dos colaboradores	Formação de líderes	Implantar 100% das ações previstas no Programa de Desenvolvimento de Líderes	FOL (%) = (Quantidade de ações implantadas / total de ações previstas)*100	Mensal	%	PA13 - Formar líderes de alta performance
		Plano cargos, carreiras e salários	Implantar 100% das ações previstas no Plano de Cargos Carreiras e Salários	PLC (%) = (Quantidade de ações implantadas / total de ações previstas)*100	Mensal	%	PA14 - Instituir o Plano de cargos, carreiras e salários
		Satisfação do empregado	Atingir o nível de 85% de Satisfação do colaborador EMSERH	SAE (%) = Média percentual dos respondentes	Bimestral	%	PA15 - Instituir o processo de controle da Satisfação do colaborador

Figura 16 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do Pilar Pessoas

O Pilar Pessoas traz como objetivo estratégico a intenção de desenvolver pessoas. Entendeu-se que a formação de lideranças na EMSERH ajuda a mitigar a falta de competências em gestão, cremos que a liderança de alta performance pode ser desenvolvida e mantida na empresa por meio de um justo plano de cargos, carreiras e salários. Outro aspecto importante entre as iniciativas estratégicas é a orientação para o alcance da satisfação do empregado, tal medida permitirá correção de problemas percebidos como provocadores de insatisfação.



Pilar	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Metodologia de cálculo	Periodicidade	Unidade de medida	Estratégia
5. Governança	Garantir a mitigação de riscos, a transparência e integridade.	Índice de Governança das Empresas Estatais	Atingir o Índice de Governança esperado. (IG-EMSERH) 2,0 (2023); 3,0 (2024); 5,0 (2025); 7,0 (2026) e 9,0 (2027)	IG-EMSERH	Anual	Nº	PA16 - Implantar o modelo de governança a partir do IG-EMSERH
		Legalização das unidades - SUVISA	SUVISA: Emitir alvará sanitário de 90% das unidades de saúde até 2027	$SUVISA (\%) = (Unidades\ c / Alvará\ Sanitários / Total\ de\ Unidades) * 100$	Mensal	%	PA17 - Legalização das Unidades - Vigilância Estadual de Saúde- SUVISA
		Legalização das unidades - CBM	CBM: Emitir certificado de corpo de bombeiros de 90% das unidades de saúde até 2027	$CBM (\%) = (Unidades\ Certificadas / Total\ de\ Unidades) * 100$	Mensal	%	PA18 - Legalização das Unidades - Corpo de Bombeiros Militar - CBM
		Conformidade dos equipamentos	Garantir a conformidade de 85% dos equipamentos das unidades até 2024	$CE (\%) = (Equipamentos\ em\ conformidade / Total\ de\ Equipamentos) * 100$	Mensal	%	PA19 - Garantir a confiabilidade dos equipamentos
		Estado de conservação das unidades	Garantir o nível de conformidade da infraestrutura física das unidades em 85% a partir de 2023.	$EC (\%) = (Itens\ em\ conformidade / Total\ de\ Itens\ analisados) * 100$	Mensal	%	PA20 - Garantir o estado de conservação das unidades

Figura 17 – Objetivo, indicadores, metas e iniciativas do Pilar Governança

Sobre o Pilar Governança, pode-se dizer que o seu objetivo estratégico traduz a essência do que a nova gestão da empresa almeja [...] mitigação de riscos, transparência e integridade. Claro que tudo deverá ser percebido socialmente, na forma de acesso ao serviço de saúde e na qualidade do que é feito. O índice IG-EMSERH, desenvolvido pela própria empresa com base no IG-SEST<sup>1</sup>, contribuirá para tomada de decisão, visto que por comparação com o resultado de outras estatais saberemos se estamos no caminho certo.

8º

## CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O controle do planejamento deverá ser realizado primariamente pelo Sistema GPC especificamente pelo Módulo de Planejamento EMSERH e contingencialmente por planilhas de controle, ficará sob a responsabilidade da DPGI mais especificamente pela Gerência de Planejamento e o seu time de colaboradores.

**Semanalmente**, às segundas, os integrantes da Gerência de Planejamento entrarão em contato com os responsáveis pelas iniciativas estratégicas, Diretores Executivos ou pessoas por eles indicadas, a fim de buscar informações sobre o andamento das ações para atualização dos planos estabelecidos.

**Quinzenalmente**, dia 15 ou dia útil posterior, será disponibilizado o relatório parcial de acompanhamento do PE para a Diretoria Executiva tomar ciência dos movimentos realizados a partir do que fora preconizado no instrumento.

**Mensalmente**, será produzido o relatório final de acompanhamento do PE, que deverá acontecer a cada dia 10 ou posterior dia útil. Neste relatório estarão contidas as informações sobre as estatísticas de alcance de metas, tendência anual, andamento das iniciativas estratégicas e planos de reações.

Os resultados relatados serão discutidos pelos Diretores Executivos, em reunião mensal que será chamada de **Reunião de Resultados** (RR). A ata dessa reunião deverá ser lavrada e publicizada para conhecimento público.

**Anualmente**, na última semana de janeiro, será consolidado os resultados alcançados do ano anterior pela EMSERH para apresentação ao Conselho de Administração. Será utilizado o formato de Plano de Negócios para demonstração dos objetivos estabelecidos no PE, os respectivos resultados relacionados ao que foi planejado. Desse modo vamos ao encontro do pensamento de Oliveira (2014, p. 56) "O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos". Assim, entendemos, que as dispersões poderão ser identificadas em tempo hábil para as devidas intervenções, desse modo tornamos o PE um instrumento "orgânico" para tomada de decisões assertivas.

---

1 O Indicador de Governança das Empresas Estatais – IG-Sest foi criado tendo com o objetivo fundamental acompanhar o desempenho das empresas estatais federais no que se refere ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, e pelas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR. A avaliação do Indicador de Governança Sest é realizada por meio de aplicação de questionário disponibilizado no Sistema de Informações das Estatais - Siest, cujas questões são respondidas pelas próprias estatais participantes. As respostas que indiquem o atendimento às questões, integral ou parcialmente, devem ser devidamente comprovadas por meio de documentos anexados no sistema ou pela inclusão de links para páginas de acesso público, os quais evidenciem a efetiva existência, nas empresas avaliadas, das práticas descritas nos enunciados. Disponível em: < [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/ig-sest-regulamento-6o-ciclo-26\\_04\\_2022-1.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/ig-sest-regulamento-6o-ciclo-26_04_2022-1.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2023.

## REFERÊNCIAS

---

BRASIL. Lei Federal nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 set. 1990.**

BRASIL. Lei Federal nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF, 28 set. 1990.**

BRASIL. Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Biblioteca Digital do Ministério da Economia.** Disponível em: <<https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/197>>. Acesso em: 14 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Regulamento Indicador de Governança Sest- IG Sest.** Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/ig-sest-regulamento-6o-ciclo-26\\_04\\_2022-1.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/ig-sest-regulamento-6o-ciclo-26_04_2022-1.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2023.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de administração de empresas.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

MARANHÃO. Decreto Estadual nº 34.992, de 9 de julho de 2019. Autoriza a criação da empresa pública denominada Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares - EMSERH. **Portal da Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares.** Disponível em: <<http://www.emserh.ma.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Novo-Estatuto-Social.-Decreto-34992-de-09.07.19.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

MARIANI, Cristina Borges et al. **Planejamento Estratégico: a experiência do Ministério da Cidadania.** Ministério do Desenvolvimento Social, 2020. Disponível em: <[https://www.mds.gov.br/webarquivos/cidadania/TCU/SPOG%20-%20CGPA/3%C2%BA%20anexo%20-20Artigo%20Acad%C3%AAmico%20-%20Revista\\_RBPO.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/cidadania/TCU/SPOG%20-%20CGPA/3%C2%BA%20anexo%20-20Artigo%20Acad%C3%AAmico%20-%20Revista_RBPO.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas,** Atlas, 2014.