

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**LARISSA RATZMANN**

**ELABORAÇÃO BALANCED SCORECARD PARA O HOSPITAL DOUTOR  
WALDOMIRO COLAUTTI**

**PRESIDENTE GETÚLIO**

**2024**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**LARISSA RATZMANN**

**ELABORAÇÃO BALANCED SCORECARD PARA O HOSPITAL DOUTOR  
WALDOMIRO COLAUTTI**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, da Área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Douglas Heinz

**PRESIDENTE GETÚLIO**

**2024**

“Caminhar é ir em busca de metas. Significa mover-se para ajudar muitos outros a moverem-se, no sentido de tudo fazer para criar um mundo mais justo e humano”.

Dom Helder Camara.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar este texto agradecendo a professora Elisandra Marluce de Brito Farias, por ter me incentivado e apoiado a aceitar este desafio e acreditar na minha capacidade para dar continuidade ao projeto. Agradeço também ao Professor Orientador deste trabalho Douglas Heinz, por me acompanhar nesta jornada, por ser suscetível aos horários das orientações e por todo apoio até o presente momento.

Gostaria de agradecer em especial aos meus pais Ervan Ratzmann e Débora Aceia Leila Heidrich Ratzmann, por sempre estarem ao meu lado me incentivando a sempre dar o meu melhor, agradeço por serem pessoas maravilhosas que sempre buscam o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aproveito para agradecer aos demais envolvidos neste ciclo, amigos, familiares, colegas de trabalho e ao meu namorado, por sempre acreditarem em mim, sempre me passaram boas energias, pelos conselhos e por sempre me ouvirem quando necessário.

## RESUMO

O planejamento estratégico representa uma das funções administrativas mais significativas e serve como um guia para os gestores e suas equipes, orientando o direcionamento da empresa, a liderança e o controle das operações. Seu principal propósito é equipar os gestores e suas equipes com as informações necessárias para tomar decisões eficazes, permitindo-lhes agir proativamente e antecipar-se às mudanças em sua área de atuação. Uma das principais ferramentas do planejamento estratégico é o Balanced Scorecard (BSC), que permite o acompanhamento e a medição do desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que ajuda as empresas a traduzirem sua visão e estratégia em objetivos operacionais tangíveis. Ele fornece uma estrutura para identificar e monitorar os principais indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Isso permite que as organizações avaliem seu desempenho de maneira holística e façam ajustes necessários para alcançar seus objetivos estratégicos. Este trabalho tem como objetivo propor a criação e aplicação de um Balanced Scorecard (BSC) no Hospital Dr. Waldomiro Colautti na Cidade de Ibirama - SC, dando continuidade ao trabalho de planejamento estratégico desta instituição de saúde iniciado em 2023 pelo curso de Administração da Unidavi. A metodologia adotada teve cunho qualitativo, com a realização de um estudo de caso único e aplicação de pesquisa-ação. Os resultados esperados foram a criação de uma cultura de planejamento na equipe gestora no hospital, bem como a disponibilização de um mapa estratégico e de um quadro com objetivos e metas quantitativas a serem perseguidas pela organização.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard; Hospital.

## ABSTRACT

Strategic planning represents one of the most significant administrative functions and serves as a guide for managers and their teams, directing the company's course, leadership, and operational control. Its primary purpose is to equip managers and their teams with the necessary information to make effective decisions, enabling them to act proactively and anticipate changes in their field of activity. One of the main tools of strategic planning is the Balanced Scorecard (BSC), which allows the monitoring and measurement of an organization's performance in relation to its strategic objectives. The Balanced Scorecard (BSC) is a methodology that helps companies translate their vision and strategy into tangible operational objectives. It provides a framework for identifying and monitoring key performance indicators across four perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth. This enables organizations to evaluate their performance holistically and make the necessary adjustments to achieve their strategic objectives. This work has as an objective the creation and implementation of a Balanced Scorecard (BSC) at the Dr. Waldomiro Colautti Hospital in the city of Ibirama - SC, continuing the strategic planning efforts initiated in 2023 by the Administration course at Unidavi. We use a qualitative methodology, involving a single case study and the application of action research. The obtained results were the creation of a culture of planning among the hospital's management team, as well as providing a strategic map and a framework with quantitative objectives and targets to be pursued by the organization.

Keywords: Strategic Planning; Balanced Scorecard; Hospital.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01: Diferenças entre os tipos de planejamento	18
Quadro 02: Perspectivas do BSC	22
Quadro 03: Medidas da perspectiva financeira	23
Quadro 04: Medidas da Perspectiva dos clientes.	24
Quadro 05: Medidas da perspectiva dos processos internos	26
Quadro 06: Medidas da perspectiva de Aprendizagem e crescimento	27
Quadro 06: Perspectiva Financeira para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti	37
Quadro 07: Meta para a perspectiva financeira	38
Quadro 08: Perspectiva de pacientes para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti	39
Quadro 09: Meta para a perspectiva de pacientes	40
Quadro 10: Perspectiva dos processos internos para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti	40
Quadro 11: Meta para a perspectiva dos processos internos	41
Quadro 12: Perspectiva de aprendizagem e crescimento para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti	42
Quadro 13: Meta para a perspectiva de aprendizagem e crescimento	44

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Balanced Scorecard para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti	43
---	----



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Antigo Hospital Hammonia	8
Figura 02: Hospital hansahoehe	9
Figura 03: Estratégias para frente e para trás.	13
Figura 04: Estratégias deliberadas e emergentes.	14
Figura 05: O balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais	19
Figura 06 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard	27
Figura 07: Mapa estratégico do St. Mary's Duluth Clinic Health System	29
Figura 06: Mapa estratégico para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti	43

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 TEMA DE ESTUDO	7
1.2 O HOSPITAL	7
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 Objetivo geral	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>12</b>
2.1 ESTRATÉGIA	12
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO	16
2.3.1 Planejamento estratégico	16
2.3.2 Planejamento tático	16
2.3.3 Planejamento operacional	17
2.3.4 Etapas para o planejamento estratégico	17
2.4 BALANCED SCORECARD	18
2.4.1 Como elaborar um BSC	19
2.4.2 Perspectivas do BSC	20
2.4.3 Financeiras	21
2.4.4 Clientes	22
2.4.5 Processos internos	23
2.4.6 Aprendizagem e crescimento	25
2.5 MAPA ESTRATÉGICO	27
2.6 GESTÃO HOSPITALAR	30
2.6.1 Gestão hospitalar atual	31
2.6.2 Desafios da administração hospitalar em relação aos sistemas hospitalares	32
<b>3. MÉTODO</b>	<b>33</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO	34
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	34
<b>4. DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD</b>	<b>36</b>
4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	36
4.2 PERSPECTIVA DOS PACIENTES	37
4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	39
4.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	40
<b>5. MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>43</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Para a administração de empresas é fundamental realizar o planejamento estratégico, onde o mesmo é o roteiro que guia uma empresa na definição de metas e ações necessárias para alcançá-las. Também analisa cenários e recursos disponíveis, servindo como base para a inovação e adaptação em um mercado em constante evolução.

Para alguns, o planejamento estratégico pode parecer algo teórico, porém, planejar de forma correta traz grandes benefícios, como por exemplo: prevenção de problemas (quando não há comunicação interna e definição de tarefas), produtividade (com as funções definidas, os colaboradores podem ter um foco maior em suas atividades), economia (redução de desperdício e retrabalho), otimização do tempo (conforme aplicada ela torna mais ágil a execução das atividades o que acaba melhorando o rendimento dos colaboradores), organização (quando colocado no papel os objetivos a serem alcançados, o planejamento começa a ser algo tangível, onde os objetivos ficam mais claros), assertividade (com o planejamento definido, acaba facilitando a tomada de decisões dos gestores, visto que se tem uma ideia melhor de onde a empresa está e onde se quer chegar), decisão racional (permite que as decisões sejam tomadas de forma racional, com base em dados), priorização de tarefas, comprometimento da equipe e por fim a estratégia que possibilita ao gestor investir naquilo que é mais estratégico.

O presente trabalho vai tratar em específico do Balanced Scorecard (BSC), traduzindo para o português Indicadores Balanceados de Desempenho, onde o mesmo é uma metodologia de gestão estratégica, que ajuda as empresas a definirem suas estratégias e a traduzir o planejamento em iniciativas. Este é um método famoso, pois atua com equilíbrio sobre as diversas áreas do negócio. Isso significa que se trata de um framework de gestão de indicadores abrangente, que não se limita em considerar apenas o desempenho financeiro da empresa.

Como citado anteriormente o BSC é uma poderosa ferramenta de gestão baseada em estratégia, desempenho e avaliação de resultados, alinhados com a missão, visão e objetivos da empresa. Esta ferramenta é uma forte aliada para que os gestores dos hospitais e outras empresas de saúde consigam superar os principais desafios que o setor enfrenta atualmente possibilitando a sobrevivência no mercado, de forma sustentável.

Fatores externos como concorrência, pressão dos clientes em busca de um atendimento de maior qualidade, legislação, novas tecnologias, o fenômeno da judicialização da saúde, entre outros, exigem que os hospitais tenham uma gestão mais eficiente com o crescimento do negócio e gerem valor para clientes, funcionários e sociedade.

### **1.1 TEMA DE ESTUDO**

Uma das principais ferramentas do planejamento estratégico é o Balanced Scorecard (BSC), que permite o acompanhamento e a medição do desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. O Balanced Scorecard é uma metodologia que ajuda as empresas a traduzirem sua visão e estratégia em objetivos operacionais tangíveis. Ele fornece uma estrutura para identificar e monitorar os principais indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Isso permite que as organizações avaliem seu desempenho de maneira holística e façam ajustes necessários para alcançar seus objetivos estratégicos.

Este trabalho tem como objetivo propor a criação e aplicação de um Balanced Scorecard no Hospital Dr. Waldomiro Colautti na Cidade de Ibirama - SC, dando continuidade ao trabalho de planejamento estratégico desta instituição de saúde iniciado em 2023 pelo curso de Administração da Unidavi. A metodologia adotada terá cunho qualitativo, com a realização de um estudo de caso único e aplicação de pesquisa-ação. Os resultados esperados são a criação de uma cultura de planejamento na equipe gestora do hospital, bem como a disponibilização de um mapa estratégico e de um quadro com objetivos e metas quantitativas a serem perseguidas pela organização.

Quais as contribuições que o Hospital Waldomiro Colautti poderá ter com a implementação da ferramenta de Balanced Scorecard (BSC)? Essa ferramenta poderá melhorar o seu desempenho organizacional?

### **1.2 O HOSPITAL**

De acordo com documentos fornecidos pelo Hospital, a colonização da cidade de Ibirama se deu por alemães, no qual a cidade era chamada de Hansa Hamônia. Desde o início, já era preocupação dos colonizadores a saúde dos moradores na colônia. Por volta da

primeira década do século XX, as preocupações com a saúde foram mais concretas e consistentes. Em 24 de abril de 1909, foi fundada a Kranken-Unterstützungs-Verein Hansa (Associação de Auxílio aos Enfermeiros Hansa), com 30 sócios fundadores. O principal objetivo desta instituição era dar atendimento médico de qualidade à população, contratar uma parteira, adquirir remédios e construir um hospital.

Em 1911 foi criada a associação Hospital Hammonia, o terreno do hospital foi doado pela Sociedade Colonizadora Hanseática. O término da construção aconteceu em novembro de 1912. O prédio era de dois andares, tipo enxaimel. O primeiro administrador foi Hermann Koepsel. O Hospital permaneceu em funcionamento de 1913 a 1935.

Figura 01: Antigo Hospital Hammonia



Fonte: Rede vale norte

Devido ao crescimento populacional, o hospital não conseguiu atender as necessidades da população, decidiu-se então criar um novo hospital. Para a construção foram doados pelo pastor Dr. Paul Aldinger terras que equivalem a 27.000 metros quadrados. Em 20 de setembro de 1936 foi concluída a construção do hospital num terreno de aproximadamente 3500 m<sup>2</sup>. O novo prédio era o mais belo e imponente hospital do Médio e Alto Vale do Itajaí.

Figura 02: Hospital hansahoehe



Fonte: Google imagens

Em 08 de junho de 1941, o Interventor Federal Dr. Nereu Ramos, visitou as dependências do Hospital Hansahoehe. Em 27 de fevereiro de 1942, o governo do Estado decretou a intervenção no hospital indicado como interventor o Dr. Vítor Mendes. No dia 19 de junho do mesmo ano, o patrimônio foi confiscado pelo Governo do Estado de Santa Catarina.

Em 1942, o Patrimônio foi desapropriado pelo Governo do Estado de Santa Catarina, onde passou a ser chamado de Miguel Couto em homenagem ao médico sanitarista. Em 1972, passa a ser gerenciado pela Rede da Fundação Hospitalar de Santa Catarina. No dia 20 de setembro de 1986, foi então inaugurado o Hospital Miguel Couto. Sempre tendo como foco principal a saúde e o bem estar da comunidade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento estratégico desempenha um papel crucial para os hospitais em várias áreas, tais como alinhamento com os objetivos institucionais. Isso permite que a instituição direcione suas atividades e recursos de acordo com metas de longo prazo, garantindo que todas as ações estejam voltadas para cumprir a missão, visão e valores. Além disso, o desenvolvimento estratégico auxilia na adaptação às constantes mudanças no ambiente de saúde, na priorização de recursos limitados, na promoção da inovação e melhoria contínua, na garantia de competitividade e sustentabilidade, e no engajamento de diversas partes interessadas para uma implementação eficaz da estratégia.

A Matriz BSC, tem como objetivos dentro do planejamento estratégico descrever a visão de futuro da empresa para toda organização, isso significa comunicar claramente a direção e os objetivos futuros da empresa criando uma visão compartilhada entre todos os funcionários. A matriz cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. E por fim mas não menos importante tem como objetivo o foco nos esforços e mudanças direcionando a atenção e os recursos para as áreas mais importantes, facilitando a implementação de mudanças necessárias para alcançar os objetivos estratégicos.

Do ponto de vista acadêmico, o interesse surgiu como forma de continuação do planejamento estratégico do hospital trazendo agora uma segunda fase que seria a implantação do BSC com o objetivo de desenvolver habilidades práticas, avaliar o impacto das estratégias implementadas, contribuir para a melhoria contínua além de obter mais conhecimentos e experiência na área.

A compreensão do Balanced Scorecard em hospitais é importante para futuros acadêmicos de Administração, pois oferece uma oportunidade de aplicar conceitos teóricos na prática, desenvolver habilidades analíticas e de tomada de decisão, entender a complexidade dos serviços de saúde, obter uma visão holística da gestão estratégica, preparar-se para carreiras em gestão de saúde e contribuir para a melhoria contínua dos hospitais.

## **1.4 OBJETIVOS**

Para Marconi (2010) os objetivos são definidos como:

Os objetivos, tanto geral quanto específicos, têm como propósito central apresentar aquilo que será investigado pelo estudo, seja uma temática construída a partir da própria teoria, ou com base na vivência prática dos pesquisadores. Por sua vez, o objetivo geral representa o problema de pesquisa, delimitando claramente o foco do estudo.

### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

Implementar o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de gestão estratégica no hospital Doutor Waldomiro Colautti , visando melhorar o desempenho organizacional.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenvolver indicadores do BSC específicos para o ambiente hospitalar, garantindo que reflitam as metas financeiras, operacionais, de recursos humanos e de satisfação do cliente.
- Integrar o BSC ao sistema de informações gerenciais existente no hospital.
- Propor estratégias para monitorar o progresso em relação aos objetivos estratégicos do hospital, ajustando as estratégias conforme necessário.
- Estabelecer um processo de feedback contínuo com base nos resultados do BSC.
- Propor ações que possam contribuir para uma cultura de melhoria contínua dentro do hospital.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para Severino (2020), a revisão da literatura é de suma importância pois a mesma é como um mapa que guia o pesquisador em sua jornada. Ela ajuda a definir o objetivo da pesquisa, a escolher a melhor metodologia e a interpretar os resultados. Sem a revisão da literatura, o pesquisador corre o risco de reinventar a roda ou de perder tempo estudando algo que já foi amplamente explorado.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia é uma palavra derivada da origem grega denominada *strategos*, que significa “a arte do general”. Na Grécia antiga, a palavra estratégia significava aquilo que o general faz. Antes de Napoleão a estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

Atualmente uma das melhores definições de estratégia é trazida por Oliveira (2008, p, 181), onde o mesmo trata a estratégia como:

A estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

A palavra estratégia tem sido utilizada de diversas formas ao longo do tempo, embora, tradicionalmente, tenha sido entendida de uma maneira única. Reconhecer essas diferentes formas de definição pode ajudar as pessoas a navegar com mais clareza neste conceito. Serão apresentados a seguir os 5 P's da estratégia juntamente com suas respectivas interpretações.

Peça a alguém a definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que a estratégia é um plano, uma direção, um guia ou até mesmo um curso de ação para o futuro. A estratégia é uma palavra que é executada de uma forma mas efetuada de outra. Como exemplo podemos pedir para uma pessoa comentar como é feita a estratégia na empresa onde ela trabalha e depois como a empresa realmente executa a mesma.

Na figura abaixo temos uma comparação entre a estratégia como um plano e a estratégia como um padrão. Onde a estratégia como plano é um conjunto de orientações formuladas para lidar com determinada situação, por exemplo o que uma empresa precisa

fazer para dominar um mercado. Em contrapartida a estratégia como um padrão é um fluxo de ações. Ou seja, depois de definido o planejamento estratégico da empresa e a mesma começa a se estabelecer, com o tempo algumas ações se juntam e tornam-se a sua estratégia, um exemplo prático foi Henry Ford que fabricava seus carros modelos T somente na cor preta.

Figura 03: Estratégias para frente e para trás.



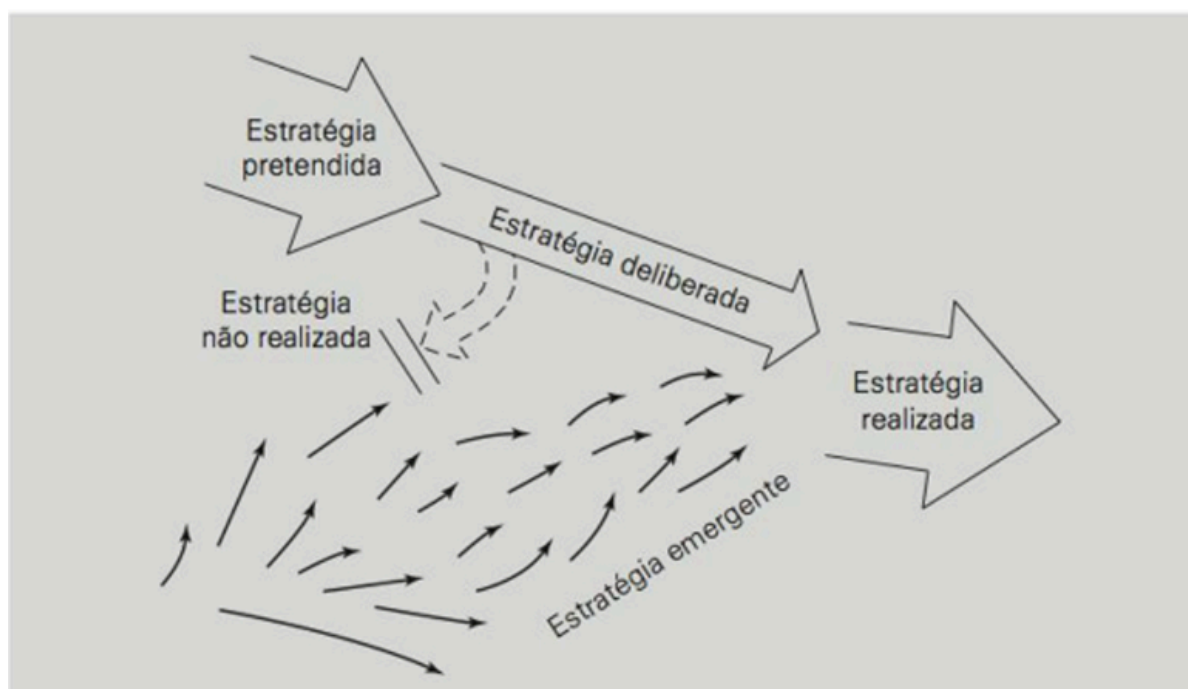
Fonte: Mintzberg, Henry

Agora ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões do seu passado. Podemos nomear essas duas situações de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. A pergunta é: as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas?

Para descobrir podemos perguntar a uma pessoa que descreveu suas estratégias (realizadas) ao longo dos últimos cinco anos quais foram as estratégias projetadas para cinco anos antes, elas eram iguais? Se essas pessoas responderem que as estratégias traçadas foram perfeitamente realizadas, duvide. Ou se responderem que aquilo que traçaram como

estratégia não tinha haver com o que realmente pretendiam, duvide. Em nossa experiência, a grande maioria das pessoas não consegue alcançar tudo que deseja, até porque realizações perfeitas implicam em uma previsão brilhante. O mundo real exige pensar a frente e também alguma adaptação durante o percurso.

Figura 04: Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg, Henry

Na figura acima podemos observar que as intenções plenamente realizadas podem ser também denominadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Há um terceiro caso denominado estratégia emergente, onde um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Agora tem-se quatro definições de estratégia, a quinta denomina-se estratégia é um truque, ou seja, uma manobra específica para enganar o concorrente. Por exemplo, um garoto pode pular uma cerca para atrair um amigo brigão para o seu quintal, onde o seu cão está à espreita de intrusos. A verdadeira estratégia é a ameaça, não a expansão em si, portanto trata-se de um truque.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo fundamental que serve para orientar a direção e o desenvolvimento de uma organização, estabelecendo uma visão clara de seus objetivos e as ações necessárias para alcançá-los. Ele visa a criação de um plano a longo prazo, que considere o ambiente interno e externo da organização, identificando oportunidades e ameaças do mercado e as forças e fraquezas internas.

Para Oliveira (2015, p. 11):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores; de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e mental, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas.

Para Chiavenato (2004, p. 39):

O planejamento está relacionado com os objetivos da empresa ou instituição a partir de médio ou longo prazo, sendo diretamente ligado à viabilidade do negócio. O autor argumenta, que se trabalhar de forma isolada, são insuficientes, uma vez que não se trabalham ações imediatas e operacionais. É necessário desenvolver planos integrados, englobando táticos e operacionais, para efetivação das metas estabelecidas. Importante ressaltar que o propósito do planejamento é impulsionar resultados positivos e minimizar deficiências.

Para Maximiano (2011, p. 8):

Planejamento estratégico é o processo de definir a estratégia da empresa, seguindo os seguintes passos: “onde estamos agora? ponto de partida, qual o caminho a percorrer? Quais as etapas intermediárias? Aonde queremos chegar? Objetivo”. E mais detalhadamente explica: Escolha de uma missão, negócio, dentro de uma área de atuação ou ramo de negócios – especificamente, a escolha de um produto destinado a um mercado ou tipo de cliente. A missão é também chamada proposição de valor – como o nome indica, é a proposta que você faz aos clientes e mercados para que eles se motivem a oferecer dinheiro em troca. Definição de objetivos específicos de desempenho dentro da estratégia como ser o líder de vendas no ramo de negócios, ser a empresa mais lembrada quando os consumidores pensam em adquirir o produto ou serviço.

## **2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO**

O planejamento é uma atividade fundamental em diversas áreas da vida, que nos acompanha desde a organização pessoal até as grandes empresas. Ele envolve definir objetivos, traçar estratégias e ações para alcançá-los, e monitorar o progresso ao longo do tempo.

Existem diversos tipos de planejamento, cada um com suas respectivas características e aplicações específicas. Os principais tipos de planejamento podem ser classificados em três níveis:

### **2.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para Chiavenato (2021, p. 88) o planejamento estratégico é um processo de decisão deliberado e estruturado que envolve ações impactando toda a organização a longo prazo. Ele se refere a um planejamento de maior duração, abrangente, e é desenvolvido nos níveis mais altos da organização, incluindo o Conselho de Administração, responsável pelas decisões principais da alta direção. Trata-se de um processo contínuo de decisões estratégicas, e não apenas um plano revisado anualmente. Em vez de simplesmente prever o futuro, o planejamento estratégico busca entender as possíveis consequências das decisões que são tomadas no presente.

Oliveira (2015, p. 4) destaca a seguinte conceituação sobre planejamento estratégico:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores; de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e mental, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas.

### **2.3.2 PLANEJAMENTO TÁTICO**

Conforme Oliveira (2008, p. 19) o planejamento tático é a metodologia administrativa que busca otimizar áreas específicas de resultados em vez de englobar toda a

empresa. O Planejamento Tático trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Cruz (2007. p, 81) salienta que o planejamento tático deve ser criado a partir dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e basicamente definir as metas que, quando realizadas, levarão a organização a atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Em resumo, o planejamento tático é como um mapa de rotas detalhado que nos leva do ponto A (visão estratégica) ao ponto B (os objetivos). Ele transforma as ideias grandiosas do planejamento estratégico em ações concretas e mensuráveis, definindo como a empresa vai alcançar seus objetivos.

### **2.3.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

Para Oliveira (2008. P 19-20) fomenta que o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Nesta etapa tem-se a formulação de planos de ação ou planos operacionais.

Chiavenato (2021. p, 88) nos diz que o planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas e operações da empresa são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no dia a dia do nível operacional, isto é, na base da organização. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional focaliza a otimização e maximização de resultados. Por meio do planejamento operacional, os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro do nível operacional que melhor conduzam ao alcance das metas (curto prazo) e objetivos (longo prazo) da empresa.

Em suma, o planejamento operacional é a etapa mais detalhada e prática do processo de planejamento. Ele transforma os objetivos estratégicos e táticos em ações concretas e diárias, definindo o que deve ser feito, como será feito e por quem.

Quadro 01: Diferenças entre os tipos de planejamento

Característica	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
<b>Horizonte de tempo</b>	Longo prazo (5 anos ou mais)	Médio prazo (1 a 3 anos)	Curto prazo (semanas, meses)
<b>Nível hierárquico</b>	Alta gestão	Gerência média	Gerência de linha
<b>Foco</b>	Visão de futuro, objetivos gerais, mercado	Como alcançar os objetivos estratégicos	Tarefas diárias, recursos, prazos
<b>Exemplo</b>	Ser a líder de mercado em 5 anos	Aumentar a participação de mercado em 10% no próximo ano	Produzir 100 unidades por dia
<b>Objetivo</b>	Definir a direção da organização	Desdobrar a estratégia em ações concretas	Executar as tarefas para alcançar as metas
<b>Ferramentas</b>	Análise SWOT, Balanced Scorecard	Diagramas de Gantt, PERT	Kanban, 5S

Fonte: O autor

### 2.3.4 ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cruz (2017, p. 19) mostra as principais etapas para a criação do planejamento estratégico:

1. Definição da missão, visão e valores da organização para estabelecer a identidade e o propósito da empresa.
2. Análise SWOT: É um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Por meio desta ferramenta são analisados os pontos fortes e os fracos da empresa. A partir daí, serão montados dois planos. O primeiro, de oportunidades, para aproveitar seus pontos fortes, e o segundo, de ameaças, para reverter suas fraquezas ou prepará-las para conviver com elas o tempo que for necessário.
3. Análise de clientes e mercados: É necessário analisar os clientes atuais e os potenciais no mercado onde a empresa atua ou tenha pretensão de vir a atuar. Curvas de demanda, custos e preços. Existem várias ferramentas para que esse tipo de análise seja feito.
4. Análise da concorrência: Nesta etapa, deve-se analisar os principais concorrentes, poder econômico dos mesmos, produtos, estratégias (se for de conhecimento público) e criar planos de convivência, ataque ou defesa a fim de permitir à organização manter-se preparada para tais investidas e lucrativa.
5. Definição da estratégica: A definição do statement estratégico pode ser traduzida como a criação dos objetivos estratégicos para os próximos três, cinco anos, com a

- necessidade de revisá-los a cada doze meses, ou sempre que surgirem fatos novos e/ou relevantes que nos obriguem a tal revisão.
6. Criação do plano de três anos: Nesta etapa, deve-se desenvolver o plano para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente. Também será necessário revisá-lo nos primeiros seis meses e a cada ano a partir de então.
  7. Desdobramento do plano estratégico. Depois que o plano estratégico for criado, é necessário que se faça seu detalhamento a fim de alinhá-lo à realidade financeira da empresa na etapa seguinte.
  8. Análise financeira para adequação do plano estratégico: Com base no plano estratégico detalhado, será analisada a viabilidade econômico-financeira para que se possa colocá-lo em execução.
  9. Alinhar o plano estratégico ao plano operacional – Hoshin. Nesta fase, o objetivo é o desdobramento do plano estratégico em plano operacional usando a Metodologia DOMP™, baseada na metodologia Hoshin Kanri. Esse subconjunto da DOMP permitirá gerenciar a empresa com base nos objetivos estratégicos traçados para ela. Essa metodologia é empregada por empresas no Japão, EUA e Brasil com muito sucesso.
  10. Roteiro para a implantação dos planos estratégico e operacional. Criação do roteiro e cronograma de implantação do plano operacional. Isso deve obrigatoriamente incluir mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento de processos de negócio.

## **2.4 BALANCED SCORECARD**

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, os objetivos e medidas do scorecard resultam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, sendo: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam o Balanced Scorecard. (Kaplan e Norton, 1997. p,8)

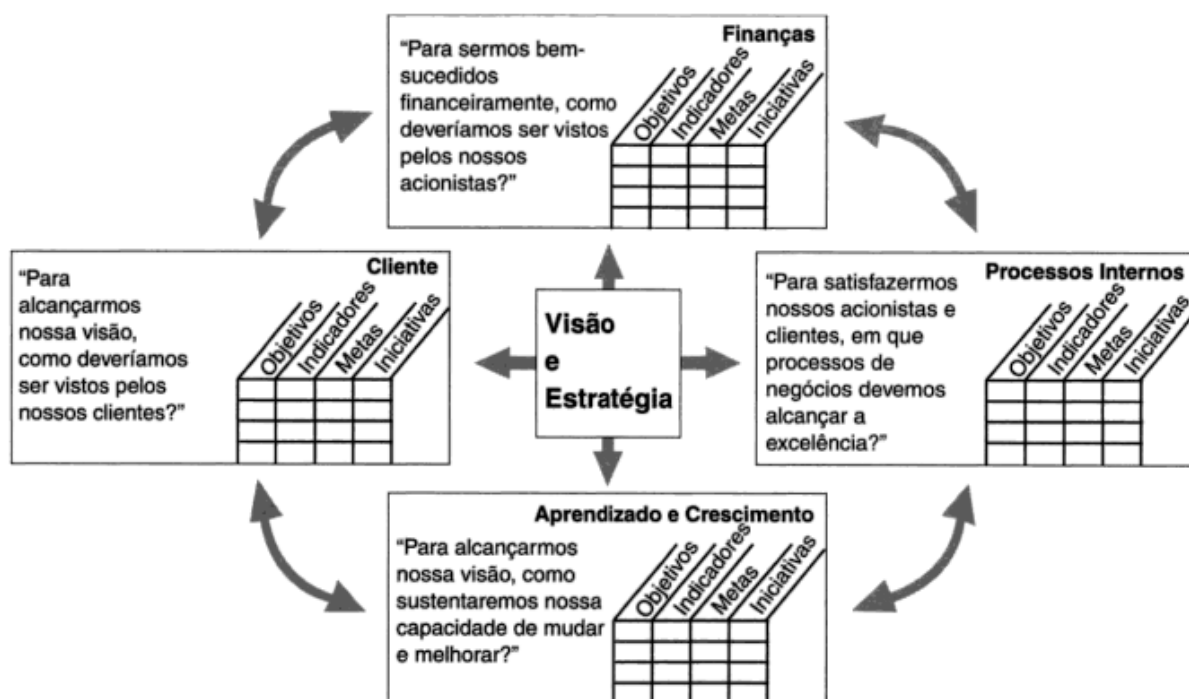
Destacam ainda que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão para



administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

Figura 05: O balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan e Norton

### 2.4.1 COMO ELABORAR UM BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997, p, 11) o processo de criação do BSC tem início com o trabalho em equipe do centro administrativo da empresa para traduzir a estratégia da unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer as metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. A perspectiva de cliente deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

Em seguida, a organização deve identificar objetivos e medidas para os processos internos, esta perspectiva é importante pois focaliza nas inovações e benefícios da empresa. Os sistemas tradicionais de desempenho costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos de processos existentes. O BSC destaca os processos mais críticos para a

obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que a sua estratégia seja bem sucedida.

Por fim, precisam ser definidas as metas de aprendizagem e crescimento, onde esta traz os motivos para investimento significativo na reciclagem de funcionários, tecnologia e sistemas de informação e melhoria de processos organizacionais. Tais investimentos produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e acionistas.

Depois de prontas as perspectivas deverão ser transmitidas aos colaboradores da empresa como um todo, através de e-mail, quadros de avisos e também por via eletrônica utilizando software de trabalho em grupos de comunicação interna. A comunicação é importante e serve para expor aos funcionários os objetivos que precisam ser melhorados para que a empresa busque a excelência.

É de suma importância que todos na empresa tenham adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade, bem como as estratégias para alcançá-las.

#### **2.4.2 PERSPECTIVAS DO BSC**

A etimologia da palavra "perspectiva" é *perspectus*, proveniente do latim, cujo significado é "olhar através" ou "ver claramente", que é precisamente o que se pretende com BSC: examinar a estratégia, tornando-a mais clara através de pontos de vista diferentes. De acordo com Leonardo da Vinci: "Tudo está ligado a tudo"(Niven, 2005).

Composto pelas quatro perspectivas, já citadas anteriormente no trabalho, Kaplan e Norton apresentam para cada um objetivos e metas para serem alcançados pela organização.

Quadro 02: Perspectivas do BSC

Perspectiva	Óptica	Questão
Perspectiva do Cliente	Do consumidor e da cadeia de valor	Como criar valor para a organização?
Perspectiva Financeira	Do passado	Se formos em sucedidos, como cuidaremos dos nossos accionistas
Perspectiva do Processo Interno	Da Excelência Operacional	Para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?
Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	De aumento de capacidades e competências dos recursos humanos e do modelo organizativo	Para realizar a visão, como deve a organização aprender e melhorar?

Fonte: Kaplan e Norton (1996). Artigo - Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital

### 2.4.3 FINANCEIRAS

Segundo Kaplan e Norton, (1997, p. 49) os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

É correto afirmar que os objetivos financeiros de uma organização representam os resultados a longo prazo. Dessa maneira, medidas como retorno sobre o investimento e valor econômico agregado são excelentes indicadores.

Para Herrero (2019, p. 74) a perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders.

Abaixo tem-se uma tabela com algumas das medidas que podem ser utilizadas como exemplo para medir a perspectiva financeira na empresa.

Quadro 03: Medidas da perspectiva financeira

Objectivos Estratégicos	Medidas Centrais	Fonte
Maximizar o valor dos accionistas	Rendibilidade Retorno do investimento Crescimento das vendas Redução de custos	Kaplan e Norton (1996a)
Ser bem sucedido financeiramente de forma a maximizar o valor dos accionistas	Controlo de custos Volume de vendas Nível de risco Porcentagem de investimento	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Objectivos Estratégicos	Medidas Centrais	Fonte
Determinar se a estratégia está a ser executada	Redução de custos/produktividade Utilização dos activos/investimento Gestão do risco	Caudeli e Vicente (2000)
Maximizar o valor dos accionistas	Retorno das vendas Crescimento das vendas Quota de mercado Resultados líquidos	Lipe e Saltério (2000)

Fonte: Gomes, 2006. Artigo - Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital

#### 2.4.4 CLIENTES

Segundo Kaplan (1997, p. 67) as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Permite que a organização alinhe suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes sendo satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Para Herrero (2019, p, 100) a perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização estão contribuindo para o aumento do

valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento.

Na tabela abaixo apresenta-se algumas medidas que permitem avaliar o desempenho desta perspectiva, as quais providenciam um feedback sobre o modo como a organização está a satisfazer as necessidades dos seus clientes e a criar valor.

Quadro 04: Medidas da Perspectiva dos clientes.

Objectivos Estratégicos	Medidas Centrais	Fonte
Melhorar a imagem que os clientes têm da organização e aumentar o valor criado	Satisfação dos clientes Manutenção dos clientes Atracção de novos clientes Quota de mercado	Kaplan e Norton (1996a)
Manter uma boa imagem, ser o fornecedor preferido, atrair novos clientes e manter boas relações com os existentes	Satisfação dos clientes Satisfação pós venda	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Melhorar a satisfação dos clientes aumentando, consequentemente, a rentabilidade	Repetição nas vendas Avaliação da satisfação Retorno dos clientes em Função da % de vendas Clientes recuperados	Lipe e Saltério (2000)

Objectivos Estratégicos	Medidas Centrais	Fonte
Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e pessoas da organização e a satisfação após a venda	Segmentos chave Manutenção dos clientes Profundidade das relações Análise do grau de satisfação	Norreklit (2000)

Fonte: Gomes, 2006. Artigo - Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital

## 2.4.5 PROCESSOS INTERNOS

Kaplan (1991, p.97):

Os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. A organização deverá estabelecer uma cadeia de valor que obedeça a três processos genéricos que criam valor: processo de inovação, processo de operações e processo de serviço pós venda.

Herrero (2019. p, 120)

A perspectiva dos processos internos nos leva ao tema da execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração para gerar valor econômico para o cliente e, em consequência, elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas está sendo implementado com sucesso.

Nessa perspectiva do Balanced Scorecard, o executivo líder e a equipe do projeto identificam os processos críticos do negócio que são essenciais para tornar a proposição de valor uma realidade para o cliente e fonte de vantagem competitiva. É por meio da execução dos processos, quer dizer, da tradução da estratégia em resultados, que a alta administração avalia se a inovação em produtos, a qualidade das operações e da produção e a satisfação dos clientes estão sendo atingidas.

Em resumo a perspectiva dos processos Internos visa atingir os componentes da estratégia organizacional e procuram responder aos seguintes desafios:

- Como vamos crescer;
- Como vamos produzir e entregar o valor proposto aos clientes;
- Como vamos valorizar os nossos activos;
- Como vamos melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva.

Esta perspectiva procura compreender e identificar os métodos produtivos que a organização utiliza e que realmente são responsáveis pela criação de valor, assim como identificar e mensurar a prestação dos recursos disponíveis, das capacidades e talentos que verdadeiramente contribuem para um produto final de nível superior.

Na tabela abaixo apresenta-se algumas medidas que permitem avaliar o desempenho desta perspectiva.

Quadro 05: Medidas da perspectiva dos processos internos

Objectivos Estratégicos	Medidas Centrais	Fonte
Identificar os processos internos adequados de forma a criar valor	Percentagem de venda de novos produtos Tempo de desenvolvimento de novos produtos Prazo de entrega Qualidade Período de tempo na resolução de problemas	Kaplan e Norton (1996a)
Desenvolver os bens e serviços de forma eficiente e eficaz	% Recursos com o planeamento % Recursos com o desenvolvimento Tempo médio de resposta	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Identificar os processos internos críticos, nos quais a organização deve ser excelente	Capacidade de inovação Processo operacional Qualidade do serviço pós-venda	Caudeli e Vicente (2000)

Fonte: Gomes, 2006. Artigo - Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital

## 2.4.6 APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Para Herrero (2019, p.30) a perspectiva do aprendizado e crescimento verifica se à aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

Esse enfoque trata da capacidade da empresa em se adaptar ao ambiente externo (macroambiente) por meio dos procedimentos realizados no ambiente interno (microambiente). Para conduzir a essas ações no ambiente interno à empresa deve observar três aspectos principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

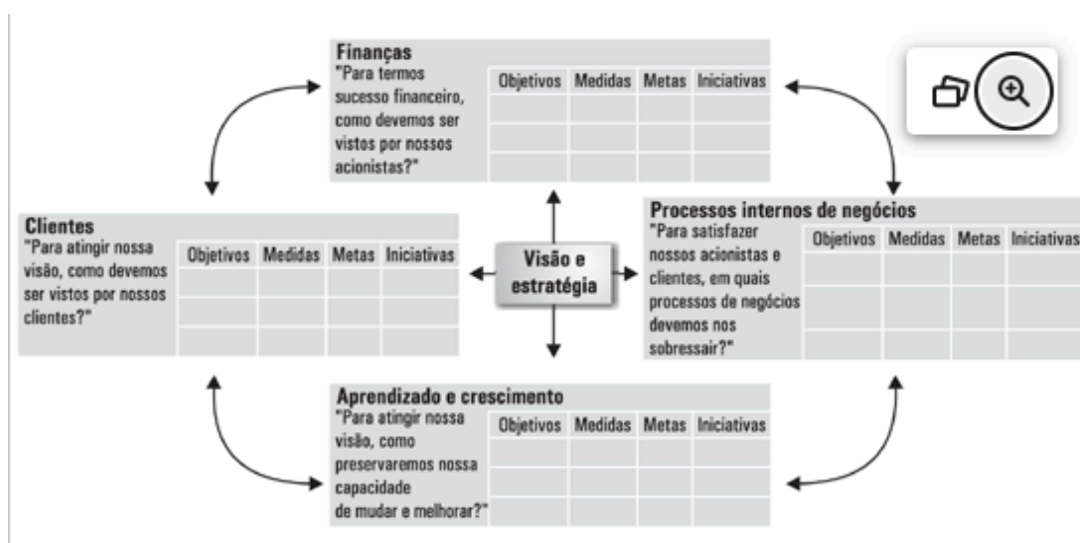
Quadro 06: Medidas da perspectiva de Aprendizagem e crescimento

Objectivos Estratégicos	Medidas Centrais	Fonte
Identificar os processos internos adequados de forma a criar valor	Percentagem de venda de novos produtos Tempo de desenvolvimento de novos produtos Prazo de entrega Qualidade Período de tempo na resolução de problemas	Kaplan e Norton (1996a)
Desenvolver os bens e serviços de forma eficiente e eficaz	% Recursos com o planeamento % Recursos com o desenvolvimento Tempo médio de resposta	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Identificar os processos internos críticos, nos quais a organização deve ser excelente	Capacidade de inovação Processo operacional Qualidade do serviço pós-venda	Caudeli e Vicente (2000)

Fonte: Banza, Elsa Maria Baião Ferreira Airoso, 2013. Artigo - Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital



**Figura 06 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard**



Fonte: Adaptada de KAPLAN e NORTON (1997).

## 2.5 MAPA ESTRATÉGICO

Kaplan e Norton (2004, p. 60-64) trazem como exemplo um estudo de caso onde houve a junção do St. Mary 's com a Duluth Clinic. Ambos os hospitais desfrutavam de boa situação financeira por ocasião da fusão. Esperava-se que a fusão gerasse força e estabilidade financeira econômica, ao reduzir as redundâncias e ao capacitar a nova entidade a competir melhor em qualidade e variedade de serviços. Porém mudanças na cobertura médica e no reembolso de despesas, resultantes do U.S Balanced Budget Act, de 1997, além de encargos financeiros inesperados decorrentes da fusão, colocaram em déficit o recém-lançado SMDC.

Perceberam que a estratégia de formulação de assistência médica não produzia resultados, o SMDC estava pronto para uma nova abordagem. Quando o CEO leu a estratégia em ação, ele logo percebeu que tinha encontrado uma abordagem que o ajudaria a realizar os objetivos críticos: fortalecer as margens do SMDC e proporcionar melhor atendimento aos pacientes. Assim, informou ao Conselho de Administração sua intenção de implementar o Balanced Scorecard.

O processo de implementação do BSC- e em especial, a construção do mapa estratégico - ajudou o SMDC a perceber-se como empresa. A equipe executiva identificou áreas de crescimento que ajudariam a respaldar as áreas sem crescimento. Esses subsídios

internos permitiram que o SMDC mantivesse seus serviços necessários para os pacientes embora menos lucrativos. O processo BSC ajudou a definir três conjuntos distintos de clientes e identificar a proposta de valor adequada a cada um.

O mapa estratégico começa com a definição clara da visão e da missão da organização, proporcionando a visão clara entre os objetivos maiores da organização e os resultados financeiros almejados, em termos de crescimento e eficiência.

O mapa estratégico define o valor oferecido a seus três conjuntos de clientes. A definição da proposição de valor para cada grupo de clientes esclarece a estratégia. Por exemplo: pacientes com tratamentos básicos demandam uma estratégia de intimidade com o cliente. Esses pacientes precisam saber que não terão de repetir toda a sua história sempre que nos visitam ou nos telefonam, observa Mary. Os pacientes de tratamentos especializados e os provedores e médicos geralmente encaminham ao SMDC os pacientes que demandam tratamento especializado. Esse grupo valoriza a excelência clínica e a tecnologia de vanguarda, diz Johnson. Por este motivo, o SMDC adota em relação a esse grupo uma estratégia de liderança de produto.

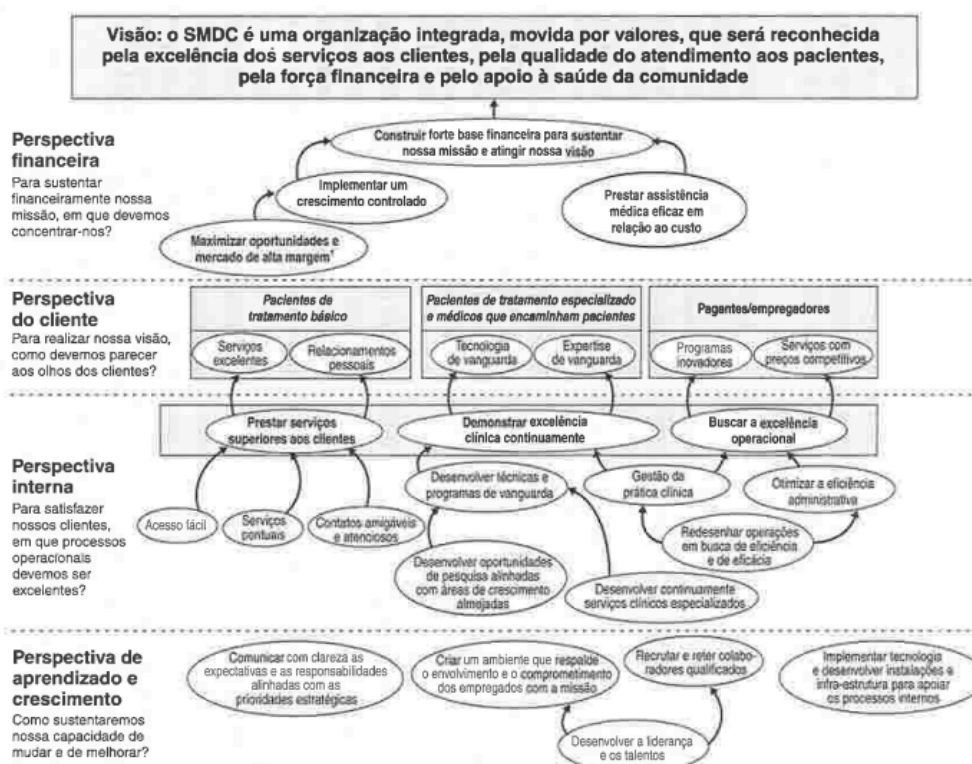
O último grupo de clientes do SMDC é de pagantes, os que compram serviços do SMDC. Esse grupo quer serviços de baixo custo e programas inovadores de cobertura de assistência médica. O intuito deles é oferecer aos seus empregados e clientes o máximo de valor pelo dinheiro, referendo-se a estratégia de baixo custo total.

A perspectiva de processos internos articula os processos que integram a proposta de valor a cada um dos respectivos grupos de clientes. O SMDC concentra-se nos processos que prestam serviços superiores aos pacientes de tratamento básico, nos processos que continuamente desenvolvem serviços clínicos sub especializados para seus pacientes; e em processos que buscam a excelência operacional para seus pagantes e colaboradores de seus clientes. Por exemplo, embora seja agora o maior provedor na área de Duluth, o SMDC parte da sua perspectiva dos processos internos para concentrar-se nos processos que ajudam os pacientes de tratamento básico a se sentirem bem vindos e geram a percepção de cidade pequena e comunidade local, ao mesmo tempo que aproveitam os benefícios de escala, como a melhoria das tecnologias de acesso e admissão. Quando se trata de processos que respaldam os pacientes de tratamento especializado e os médicos que encaminham pacientes, o SMDC adota em sua perspectiva interna para concentrar a sua atenção nas tecnologias clínicas que geram vantagem competitiva e exercem forte apelo aos médicos que usam tecnologia em suas atividades cotidianas. E a parcela de excelência operacional do mapa estratégico força o SMDC a focar com nitidez nos processos operacionais que tornam

as atividades clínicas e administrativas mais eficientes, como programação do pessoal e gestão do faturamento, reduzindo os custos, ao mesmo tempo em que prestam serviços criativos aos participantes e empregados.

Por fim, o SMDC concentra-se nos objetivos de aprendizado e crescimento que otimizam a capacidade dos empregados e da organização de mudar e melhorar. O SMDC acredita que esta perspectiva permite um acordo com todos os empregados. O mesmo se empenha em proporcionar apoio do desenvolvimento pessoal, esperando em troca maior comprometimento e melhor desempenho. O SMDC acredita que somente comunicando com clareza a estratégia a organização será capaz de otimizar seu desempenho, mantendo-se ao mesmo tempo como ótimo lugar para se trabalhar. Os objetivos servem como lembretes constantes do que é necessário para viabilizar o acordo de mão dupla. O restante dos objetivos serão factíveis apenas caso se efetuem os investimentos adequados em aprendizagem e crescimento. A compreensão desses objetivos e o diálogo contínuo sobre eles energiza toda a organização.

Figura 07: Mapa estratégico do St. Mary's Duluth Clinic Health System



Fonte: Kaplan e Norton, 2004

Depois do desenvolvimento e do lançamento do Balanced Scorecard e do mapa estratégico, o SMDC promoveu o desdobramento de ambos para toda a organização, alinhando todas as linhas de serviços (áreas de crescimento e não- crescimento), as clínicas comunitárias e os principais departamentos de apoio. A equipe do BSC implementou uma campanha de conscientização estratégica para a divulgação do BSC em toda a organização. O SMDC, conectou a estratégia ao processo orçamentário e usou o BSC para concentrar o foco de suas reuniões mensais operacionais de avaliação da estratégia. O SMDC, já está no terceiro ano de implementação do BSC na organização, onde o mesmo se caracteriza como um processo contínuo de evolução constante.

O SMDC revisa e atualiza o mapa estratégico como parte do processo orçamentário anual. Reajusta as metas e iniciativas para o ano seguinte e assegura-se de estar medindo as coisas corretamente.

Após três anos de lançamento do BSC, o SMDC possui os seguintes resultados:

- Aumento de US\$23 milhões no lucro, inclusive uma melhora de US\$18 milhões no primeiro ano de implementação.
- Estabilização do custo por internação e consulta médica, apesar do aumento nos custos de medicamentos e salários.
- Redução de dez dias de prazo médio de contas a receber nas clínicas e de oito dias nos hospitais.
- Melhoria de 13% na disponibilidade de acesso a consultas anteriores para tratamento básico.
- Melhoria de 15% no nível geral de satisfação dos pacientes do hospital.
- Melhoria de 15% no nível de satisfação dos pacientes da clínica.

## **2.6 GESTÃO HOSPITALAR**

Malagón (2018, p. 4) cita que a Organização Mundial de Saúde (OMS) define o hospital como parte integrante da organização médica social, cuja função é proporcionar à população atendimento médico completo e que deve chegar à família, em seu lar. A responsabilidade educativa vai além dos funcionários, estendendo-se à família e à comunidade, insubstituíveis no momento de preservar a saúde do indivíduo.

Para Sali (2013, p.1) o sistema de saúde no Brasil é totalmente influenciado pela atuação do governo. A razão pela qual a saúde sofre regulação direta das autoridades é

porque está, como finalidade, é o item mais essencial que ele pode prover à população, e, como ação governamental, um dos mais estratégicos.

Além de operar diretamente sobre a maioria dos serviços, no setor da saúde a influência do governo chega ao ponto de definir uma obrigação ao hospital privado se isso for do interesse da saúde pública, como notificar compulsoriamente determinado evento. Determinados procedimentos só ocorrem sob comando direto de um controle do governo. Por exemplo: existe uma única fila para transplante de órgãos controlada pelo governo, ou seja, não há uma fila de espera de rim no SUS e outra na saúde suplementar – é a mesma, administrada unicamente pelo governo.

### **2.6.1 GESTÃO HOSPITALAR ATUAL**

Segundo Malagón (2018, p.4) a gestão no hospital moderna implica características diferentes das do hospital de antigamente. Hoje, estas instituições são consideradas empresas que prestam serviços de saúde, buscando atender exatamente às expectativas e as demandas do paciente, dispostas a funcionar em um mundo de competitividade baseada em qualidade. Para desempenhar estas funções, precisam se embasar em planejamento, organização, satisfação do trabalhador, orçamento, avaliação de gestão, disposição para um permanente feedback e ética.

O planejamento estratégico para o hospital, tem como ponto de partida, um minucioso estudo dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização diante de um determinado projeto. Definido o objetivo a ser atingido, o próximo passo consiste em responder como, quando, onde, com o que e para que fazer, levando ao projeto, portanto, um estudo em profundidade que resulte em uma resposta consciente a essas questões. Ante a eventualidade de situações imprevistas, é obrigatório atualmente fazer um planejamento contingente e pensar em alternativas que possam ser postas em prática, caso certos fatos fundamentais não ocorram como esperado. Essas alternativas permitem que o projeto ou o programa ocorra mesmo em situações diferentes das previstas, mas, para isso, é fundamental que o planejamento seja submetido à análise de viabilidade. Não é mais comum elaborar somente uma alternativa; o ideal é que sejam preparadas, pelo menos, duas, de acordo com a complexidade do propósito, ou como se costuma dizer, planos b, c, d, e assim por diante.

## **2.6.2 DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR EM RELAÇÃO AOS SISTEMAS HOSPITALARES**

Para Sali (2013, p.307) é pouco provável encontrar algum hospital no mundo em que os sistemas atendam todas as áreas. A demanda de informatização é, às vezes, maior que os recursos disponíveis para a implantação dos processos sistematizados. Dada a característica de inovação do segmento da saúde, os processos assistenciais estão continuamente sendo modificados, fazendo a demanda reprimida aumentar. Como as áreas têm dificuldade de integração e carência de tempo e recursos para redesenhar processos, tendem a passar essa atribuição para a área de tecnologia, que geralmente não tem competência técnica e operacional suficiente.

A administração hospitalar tem como desafio adequar a demanda aos recursos disponíveis e prover recursos para desenho adequado dos processos, mantendo a área de tecnologia no papel de suporte, que é a sua especialização nativa; e na liderança dos projetos de atualização de versão, que estão dentro da sua competência.

### 3. MÉTODO

Neste capítulo irão ser apresentados os principais passos a serem utilizados para o alcance dos objetivos propostos no trabalho. Para tanto, constam o delineamento da pesquisa, população e amostra, procedimentos e instrumentos da coleta de dados, tendo como intuito alcançar os objetivos propostos de desenvolvimento para o Hospital.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Mattar, (2002, p. 17), o delineamento da pesquisa envolve estabelecer os objetivos e detalhar como a pesquisa será realizada na prática. O planejamento é a etapa inicial do processo, onde se define uma estrutura e uma metodologia necessária para garantir resultados consistentes e relevantes. Nesta etapa cria-se um projeto detalhado que explique a importância da pesquisa e descreva passo a passo os procedimentos a serem adotados para sua realização.

Para o desenvolvimento deste projeto optou-se por uma metodologia de cunho qualitativo, com a realização de um estudo de caso único e aplicação de pesquisa-ação. A metodologia tem como caráter a fase descritiva, onde a mesma, busca a resolução de possíveis melhorias no Hospital Waldomiro Colautti, através de conversas com trabalhadores para assim obter-se mais informações sobre o projeto.

O objetivo da pesquisa qualitativa segundo Cooper (2003, p.148) tem como objetivo permitir que o pesquisador mergulhe profundamente no conhecimento estudado. Isso envolve uma variedade de dados que descrevem a riqueza dos acontecimentos, contextos e interações entre pessoas e objetos, oferecendo uma compreensão detalhada e aprofundada

Para (RICHARDSON, 2015, p. 90):

“O enfoque qualitativo difere basicamente do quantitativo por não empregar cálculos estatísticos como base do processo de análise de um problema. A pesquisa qualitativa é uma tentativa de “compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”

De acordo com Creswell (2014), o estudo de caso é uma abordagem qualitativa em que o pesquisador investiga um sistema específico e atual da vida real (um caso) ou vários sistemas específicos (casos) ao longo do tempo. Isso é feito por meio de uma coleta de dados profunda e específica, utilizando diversas fontes de informação. O pesquisador, então,

descreve o caso e identifica temas relacionados. O estudo de caso é considerado tanto uma metodologia quanto um tipo de projeto em pesquisa qualitativa, podendo ser o foco da pesquisa ou o próprio resultado do estudo.

Para KETELE (1953, p.99):

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, em oposição à pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou prática.

### **3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO**

A população de interesse segundo Pereira, (2010, p. 75) “trata-se de informações que envolvem o universo a ser estudado, extensão da amostra e a forma como será selecionada”. Para tanto, o projeto terá como população os gestores do Hospital, situado no município de Ibirama, especificamente no Estado de Santa Catarina.

### **3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

A coleta de dados ocorreu com a realização de levantamentos de dados secundários. Primeiramente, será realizada uma análise em relatórios que estejam disponíveis no Hospital para a partir de então serem extraídos dados para a construção do BSC.

A partir destes dados serão definidas estratégias para cada perspectiva do BSC. Serão selecionados KPIs (Key Performance Indicators) que permitam medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Segundo Robert S. Kaplan e David P. Norton (1996, p. 25) “KPIs são medidas quantificáveis que uma empresa utiliza para determinar o quão bem ela atende aos objetivos operacionais e estratégicos definidos.” Logo após serão criadas metas quantificáveis e prazos para cada indicador de desempenho.

O próximo passo será desenvolver um plano de comunicação para informar todos os níveis da organização sobre a estratégia, objetivos, indicadores e iniciativas e fazer com que todos os departamentos e funcionários entendam seu papel na implementação da estratégia e como suas atividades diárias contribuem para os objetivos organizacionais.

Finalizando com o monitoramento do desempenho das estratégias, onde será utilizado um sistema de gestão de desempenho para monitorar regularmente os indicadores e



o progresso das iniciativas. Realizar reuniões periódicas para revisar o desempenho e tomar ações corretivas quando necessário.

## 4. DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD

Para o desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC) em um hospital, as perspectivas de desempenho são fundamentais para garantir a convergência entre a estratégia e as atividades operacionais, buscando sempre a melhoria contínua na prestação de serviços de saúde. A partir disso, trago abaixo as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) com seus objetivos, indicadores e metas.

### 4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Esta perspectiva está voltada para a otimização de recursos financeiros, assegurando que os investimentos sejam aplicados de forma correta para oferecer o máximo valor à população. Embora o objetivo principal não seja o lucro, ter uma gestão eficiente é de suma importância para garantir a sustentabilidade dos serviços e a qualidade no atendimento.

A perspectiva financeira é importante pois permite o controle e a alocação eficaz das verbas, além de contribuir para minimizar os desperdícios e maximizar o uso dos recursos públicos. Quando são feitos todos os indicadores financeiros é possível ver qual área precisa de mais locação de recursos para ter uma melhor eficiência nos serviços prestados.

Analisando esta perspectiva no Hospital, podemos destacar os seguintes objetivos:

Quadro 07: Perspectiva Financeira para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti

Objetivo	Indicador
Aumentar a receita bruta	Percentual de aumento da receita bruta em relação ao ano anterior
Reduzir custo por paciente	Percentual de redução do custo médio por paciente
Captar recursos por meio de projetos	Valor de recursos captados
Manter taxa de ocupação de leitos	Taxa de ocupação de leitos
Melhorar a gestão de suprimentos e estoques.	Taxa de faltas de estoque
	Número médio de dias em estoque de medicamentos

Fonte: O autor

- **Aumentar a receita bruta:** Busca explorar e desenvolver novas fontes de receita para a instituição, seja por meio de parcerias, convênios, doações, editais.
- **Reduzir custos por paciente:** Tem como objetivo otimizar o uso de recursos, diminuindo os custos por atendimento sem comprometer a qualidade do serviço. Buscando identificar e eliminar desperdícios, melhorar a gestão de insumos e aumentar a eficiência dos processos.

- **Captar recursos por meio de projetos:** Visa adquirir recursos através da execução de projetos voltados às áreas mais necessitadas. A captação ocorrerá através de doações, parcerias, pedágios, eventos beneficentes.
- **Manter a taxa de ocupação de leitos:** Buscar sempre manter a taxa de ocupação a um nível ideal, garantindo que o hospital consiga atender a demanda sem esgotar a capacidade máxima.
- **Melhorar a gestão de suprimentos e estoques:** Buscar por melhorias no controle do estoque, visando otimizar o armazenamento, controle e compra dos suprimentos. Utilizando o modelo PEPS (Primeiro que Entra Primeiro que Sai), buscando utilizar sempre o que está a mais tempo no estoque, para então ter rotatividade nos suprimentos e maior controle com relação ao vencimento, para assim diminuir desperdícios.

Após a criação dos indicadores para cada objetivo, foram estabelecidas metas de médio e longo prazo, com flexibilidade de ajustes conforme o progresso dos objetivos e necessidades estratégicas do hospital. O acompanhamento será feito regularmente para que possíveis ajustes possam ser feitos caso seja necessário para o alcance da meta mencionada.

Quadro 08: Meta para a perspectiva financeira

Objetivo	2025	2026	2027
Aumentar a receita bruta	10,00%	10,00%	10,00%
Reduzir custo por paciente	5,00%	5,00%	5,00%
Captar recursos por meio de projetos	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Manter taxa de ocupação de leitos	80,00%	80,00%	80,00%
Melhorar a gestão de suprimentos e estoques.	< 5%	< 5%	< 5%
	7	7	7

Fonte: O autor

## 4.2 PERSPECTIVA DOS PACIENTES

No passado as empresas focaram muito na produção e eficiência, sem dar atenção ao bem-estar dos colaboradores, com o passar do tempo o funcionário assim como o cliente ou paciente, veio se tornando cada vez mais o centro das atenções. Esse novo enfoque valoriza o bem-estar e o engajamento dos colaboradores, criando ambientes de trabalho mais humanos e colaborativos. Ao priorizar as pessoas, as organizações promovem experiências

mais positivas e relações de confiança, agregando valor tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

Pensando nisso, foram criados objetivos e metas a fim de fomentar a relação entre instituição e colaborador e instituição e paciente. Abaixo segue a tabela ilustrativa com os principais objetivos a serem cumpridos.

Quadro 09: Perspectiva de pacientes para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti

Objetivo	Indicador
Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde	Percentual de pacientes que participam de programas
Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames	Tempo Médio de Espera (horas)
Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas.	Taxa de complicações pós-cirúrgicas
	Taxa de reinternação
Fortalecer a imagem no mercado	Número de participações em eventos e atividades comunitárias

Fonte: O autor

- **Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde:** Pensando no bem estar dos pacientes, os mesmos terão participações ativas em palestras, workshops e grupos de apoio. O objetivo é transmitir informações valiosas sobre os cuidados com a saúde, trazer estratégias de autocuidado entre outros tópicos relevantes.
- **Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames:** Esse objetivo busca reduzir o tempo que os pacientes aguardam para serem atendidos, seja para consultas médicas, exames laboratoriais ou procedimentos que requerem diagnósticos.
- **Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas:** Busca identificar e implementar medidas preventivas e corretivas para reduzir as complicações que podem ocorrer após uma cirurgia, como por exemplo infecções, hemorragias, falhas na cicatrização ou outras complicações. Buscando sempre melhorar os processos operacionais, treinamento de equipe, otimizar o acompanhamento pós-operatório e garantir que os pacientes sigam as orientações médicas corretamente.
- **Fortalecer a imagem no mercado:** Voltado para a percepção que o público possui do Hospital, buscando sempre deixar claro seus valores, a qualidade de um bom atendimento, comprometimento com a comunidade além da competência profissional.

Assim como na perspectiva financeira, foram criadas metas para as perspectivas dos pacientes, com o objetivo de buscar melhorias, demonstrando sempre que ele é prioridade.

Quadro 10: Meta para a perspectiva de pacientes

Objetivo	2025	2026	2027
Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde	30,00%	40,00%	50,00%
Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames	3	2	2
Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas.	5,00%	5,00%	5,00%
	3,00%	3,00%	3,00%
Fortalecer a imagem no mercado	5	8	10

Fonte: O autor

### 4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Focada em operações que ocorrem dentro da Instituição para garantir que ela funcione de maneira eficaz e alcance seus objetivos estratégicos, busca otimizar todas as etapas internas, como por exemplo produção e atendimento, garantindo assim melhor eficiência nos serviços prestados.

Inclui aspectos como a gestão de recursos, fluxo de trabalho, coordenação entre equipes e o controle de qualidade. Ao melhorar esses processos, a empresa pode reduzir custos, evitar erros e desperdícios e oferecer uma experiência melhor ao cliente. Ou seja, uma boa gestão dos processos internos permite que a organização funcione de forma organizada, ágil e alinhada com seus objetivos, beneficiando tanto a empresa quanto seus clientes e colaboradores.

Afim de buscar melhorias nestes processos, foram pensados os seguintes objetivos e metas:

Quadro 11: Perspectiva dos processos internos para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti

Objetivo	Indicador
Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz.	Percentual de readmissão
	Percentual de Satisfação do paciente
Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios.	Percentual de medicamentos descartados por vencimento
Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados	Percentual de protocolos clínicos em relação aos procedimentos existentes
Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica	Número de novos serviços / novas técnicas oferecidas
	Percentual de doentes transferidos

Fonte: O autor

- **Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz:** Nos dias atuais é notável a rotatividade de médicos, seja em postos de saúde, como também em Hospitais. O que acaba afetando a satisfação do paciente, pela “alta” rotatividade de médicos. Pensando nisso, este objetivo visa a diminuição do percentual de readmissão, para que seja possível o aumento da satisfação dos pacientes.
- **Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios:** É uma prática fundamental para garantir a qualidade do atendimento, eficiência operacional e a sustentabilidade financeira da instituição. Ao otimizar os estoques e minimizar os desperdícios, os hospitais podem oferecer um atendimento mais seguro e eficiente aos seus pacientes.
- **Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados:** Tem como objetivo estabelecer e implementar protocolos clínicos definidos para todos os profissionais da área, garantindo a padronização de procedimentos e a melhoria contínua nos atendimentos.
- **Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica:** Através de novas tecnologias serão medidas as técnicas utilizadas pelos médicos juntamente com o percentual de doentes transferidos. O objetivo é ser referência, buscando sempre inovar para trazer novas soluções para os pacientes.

Para medir estes objetivos, serão avaliados da seguinte maneira:

Quadro 12: Meta para a perspectiva dos processos internos

Objetivo	2025	2026	2027
Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz.	15,00%	15,00%	15,00%
	20,00%	20,00%	20,00%
Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios.	5,00%	4,00%	3,00%
Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados	80,00%	90,00%	100,00%
Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica	3	3	3
	20,00%	10,00%	5,00%

Fonte: O autor

#### 4.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Para Kaplan e Norton (1997. p, 131) os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da aprendizagem e crescimento são vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

Comentam ainda que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados, sendo:

1. Satisfação dos funcionários
2. Retenção de funcionários
3. Produtividade dos funcionários.

Esta perspectiva reconhece que o ânimo e a satisfação dos funcionários com o emprego são hoje aspectos considerados importantes pela grande maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, capacidade de resposta, qualidade e melhoria dos serviços relacionados aos clientes.

Com objetivos parecidos como este, foram elaboradas os seguintes objetivos para o Hospital:

Quadro 13: Perspectiva de aprendizagem e crescimento para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti

Objetivo	Indicador
Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde.	Percentual de colaboradores que participam de programas
Reduzir a rotatividade de profissionais médicos	Taxa de rotatividade dos profissionais médicos
Reduzir a rotatividade de enfermeiros	Taxa de rotatividade dos enfermeiros
Reduzir a rotatividade de técnicos administrativos	Taxa de rotatividade dos técnicos administrativos
Aumentar índices de satisfação dos colaboradores	Percentual de colaboradores que participaram de no mínimo 5 horas de treinamento
Melhorar o Clima Organizacional	Percentual de colaboradores que participaram de Atividades de Bem-Estar e Treinamentos

Fonte: O autor

- **Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde:** Proporcionar para todos os colaboradores, sendo médico, enfermeiro, técnicos, administrativos e outros profissionais, programas de qualificação a fim de aprimorar conhecimentos e habilidades. Trazendo bons profissionais e fortalecendo a cultura organizacional do hospital.
- **Reduzir a rotatividade de profissionais médicos/enfermeiros e técnicos administrativos:** A retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles

funcionários nos quais a empresa possui interesse em longo prazo. O objetivo principal da redução de rotatividade é de que a empresa esteja investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda grandiosa para o Hospital.

- **Aumentar índices de satisfação dos colaboradores:** Buscando sempre a melhor qualificação e excelência do colaborador, serão ofertados treinamentos dos mais variados tipos para que o mesmo saiba como lidar em situações adversas. Medindo sempre horas por colaborador de treinamento.
- **Melhorar o Clima Organizacional:** Buscar uma vez na semana juntar toda a equipe e fazer algum evento para a integração de todos, seja por meio de um café, de algum treinamento, algum evento especial, alguma data comemorativa. Buscar trabalhar com feedbacks e reconhecimentos.

Como forma de controle de atingimento dos objetivos propostos, serão utilizados as seguintes metas:

Quadro 14: Meta para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objetivo	2025	2026	2027
Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde.	20,00%	25,00%	30,00%
Reduzir a rotatividade de profissionais médicos	15,00%	12,00%	10,00%
Reduzir a rotatividade de enfermeiros	15,00%	12,00%	10,00%
Reduzir a rotatividade de técnicos administrativos	15,00%	12,00%	10,00%
Aumentar índices de satisfação dos colaboradores	15,00%	20,00%	25,00%
Melhorar o Clima Organizacional	25,00%	30,00%	35,00%

Fonte: O autor



Tabela 01: Balanced Scorecard para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti

<b>META</b>					
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>FINANCEIRAS</b>	Aumentar a receita bruta	Percentual de aumento da receita bruta em relação ao ano anterior	10,00%	10,00%	10,00%
	Reduzir custo por paciente	Percentual de redução do custo médio por paciente	5,00%	5,00%	5,00%
	Captar recursos por meio de projetos	Valor de recursos captados	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
	Manter taxa de ocupação de leitos	Taxa de ocupação de leitos	80,00%	80,00%	80,00%
	Melhorar a gestão de suprimentos e estoques.	Taxa de faltas de estoque	< 5%	< 5%	< 5%
Número médio de dias em estoque de medicamentos		7	7	7	
<b>META</b>					
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>PACIENTES</b>	Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde	Percentual de pacientes que participam de programas	30,00%	40,00%	50,00%
	Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames	Tempo Médio de Espera (horas)	3	2	2
	Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas.	Taxa de complicações pós-cirúrgicas	5,00%	4,50%	4,00%
		Taxa de reinternação	3,00%	2,50%	2,00%
Fortalecer a imagem no mercado	Número de participações em eventos e	5	8	10	

		atividades comunitárias			
--	--	-------------------------	--	--	--

**META**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz.	Percentual de readmissão	15,00%	15,00%	15,00%
		Percentual de Satisfação do paciente	20,00%	20,00%	20,00%
	Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios.	Percentual de medicamentos descartados por vencimento	5,00%	4,00%	3,00%
	Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados	Percentual de protocolos clínicos em relação aos procedimentos existentes	80,00%	90,00%	100,00%
	Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica	Número de novos serviços / novas técnicas oferecidas	3	3	3
		Percentual de doentes transferidos	20,00%	10,00%	5,00%

**META**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde.	Percentual de colaboradores que participam de programas	20,00%	25,00%	30,00%
	Reduzir a rotatividade de profissionais médicos	Taxa de rotatividade dos profissionais médicos	15,00%	12,00%	10,00%

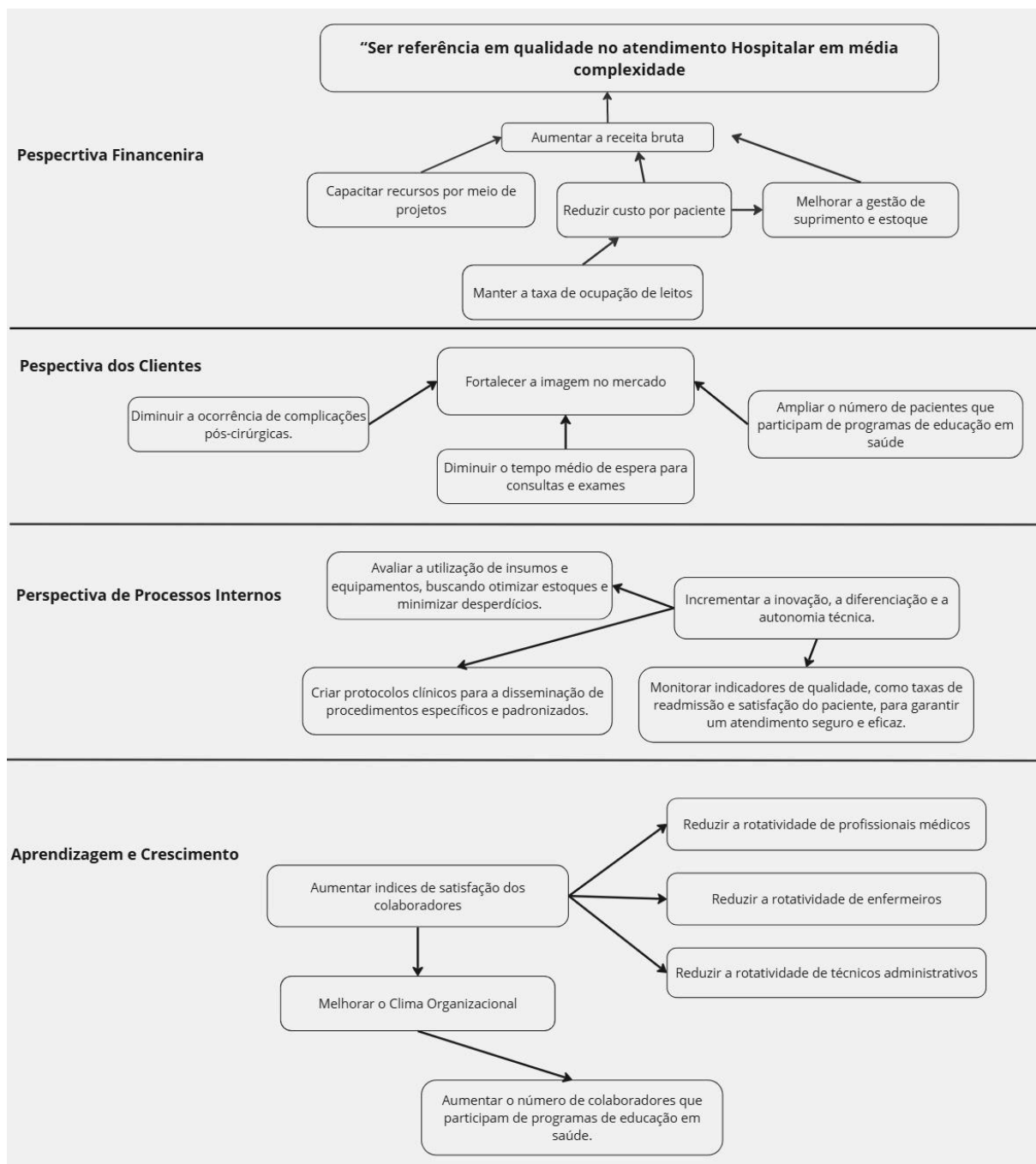
	Reduzir a rotatividade de enfermeiros	Taxa de rotatividade dos enfermeiros	15,00%	12,00%	10,00%
	Reduzir a rotatividade de técnicos administrativos	Taxa de rotatividade dos técnicos administrativos	15,00%	12,00%	10,00%
	Aumentar índices de satisfação dos colaboradores	Percentual de colaboradores que participaram de no mínimo 5 horas de treinamento	15,00%	20,00%	25,00%
	Melhorar o Clima Organizacional	Percentual de colaboradores que participaram de Atividades de Bem-Estar e Treinamentos	25,00%	30,00%	35,00%

## **5. MAPA ESTRATÉGICO**

A utilização do mapa estratégico permite que os gestores do hospital visualizem de maneira clara como os diversos objetivos estão interligados, o que facilita a priorização de ações e o monitoramento do progresso. Além disso, ele atua como uma ferramenta crucial para comunicar a estratégia de forma eficiente a todos os níveis da organização, garantindo que todos os colaboradores tenham conhecimento

Dessa forma, o mapa estratégico ajuda a promover um alinhamento organizacional, onde cada membro da equipe entende seu papel na execução da estratégia. Na figura abaixo está o mapa estratégico orientado ao Hospital Doutor Waldomiro Colautti.

Figura 06: Mapa estratégico para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti



## 6. CONCLUSÃO

Conclui-se que, as organizações vivem em um ambiente que está em constante mudança e com uma competitividade intensa. Por este motivo é de suma importância que as empresas tenham seu planejamento sempre bem definido bem como suas metas e objetivos. Com a elaboração do trabalho de conclusão de curso pude perceber que o BSC atende a este propósito, buscando sempre trazer de uma forma mais ampla e clara quais as perspectivas e objetivos que precisam ser melhorados.

O principal objetivo deste trabalho era propor ao Hospital o uso desta ferramenta, a fim de se ter melhores resultados em determinadas “falhas”. Foi proposto então o planejamento conforme mostrado no capítulo 4 a fim de termos melhorias nesses pontos comentados, onde a continuação deste trabalho se dará com a análise dos resultados, bem como as perspectivas atingidas, possíveis erros, pontos fortes e também pontos fracos, além da adaptação do hospital com a ferramenta.

A elaboração do trabalho e as análises geradas mostrou-nos alguns pontos positivos referente a adoção da ferramenta para o hospital:

- Criação de alinhamento: O BSC obriga a um claro alinhamento entre todas as atividades individuais e os objetivos estratégicos do Hospital.
- Comunicação: A comunicação é um pilar fundamental para o sucesso organizacional, pois a mesma permite a integração de processos, alinhamento de objetivos e fortalecimento das relações internas e externas. Nas organizações, uma comunicação eficaz é essencial para promover de forma clara, as metas e objetivos traçados pela organização.
- Monitorização: Permite conhecer em cada momento os níveis de desempenho e o acompanhamento de cada objetivo. Permite uma tomada de decisão rápida caso seja necessário reajuste.

O BSC é um modelo que busca desenvolver os profissionais e a organização, para que possa prestar o melhor serviço assistencial ao cliente-cidadão, seja no atendimento, na consulta médica, na portaria.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES

Pensando na próxima etapa do projeto, que será a apresentação dos dados da ferramenta BSC, estão descritas algumas recomendações, sendo:

- Revisar o planejamento estratégico elaborado;
- Acompanhar os resultados das metas estabelecidas no BSC;
- Revisão contínua dos indicadores;
- Elaborar planos de ação com iniciativas que podem ser adotadas para atingir aos objetivos do BSC;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo Atlas 2017.

FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática**. 3. São Paulo Atlas 2018.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro Alta Books 2019.

KAPLAN, Robert S.-; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**; 7.ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo. **Gestão hospitalar para uma administração eficaz**. 4. Rio de Janeiro Guanabara Koogan 2018 1 recurso online ISBN 9788527734646.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALI, Enio Jorge. **Administração hospitalar no Brasil**. Barueri Manole 2013 1 recurso online ISBN 9788520448373.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.



KAPLAN, Robert S.-; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto: **Fundamentos de administração : os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2021.

BANZA, Elsa Maria Baião Ferreira Airoso. **Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital.** 2013. Disponível em: <<https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3079/1/Tese%20Mestrado.pdf>>. Acesso em: 04 de setembro de 2024