

Planejamento e Gestão Estratégica

O Governo de Minas estabeleceu como um dos eixos norteadores da suas políticas públicas a eficiência na utilização dos recursos e a oferta de serviços com qualidade cada vez melhor para a sua população.

Na área de saúde, diversas políticas e ações, visando atuar nas lacunas e gargalos do sistema público de saúde, têm sido implantadas, como o fortalecimento da atenção primária, a descentralização e regionalização da assistência, a estruturação da assistência em rede com regulação integrada, a ampliação da oferta e da qualidade dos serviços hospitalares, dentre outros.

A FHEMIG, em consonância com estas diretrizes e políticas governamentais e buscando cada vez mais contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento do Sistema Único de Saúde e para a inovação e incorporação tecnológica, de forma custo efetiva, tem adotado em seu processo administrativo técnicas e ferramentas modernas de gestão.

Diante dos desafios e da necessidade de construção de um direcionamento de médio e longo prazo para a FHEMIG, foi elaborado o planejamento estratégico institucional. Esse planejamento, explicitado na forma de um Mapa Estratégico com horizonte temporal de dez anos - 2008-2018, foi elaborado com a participação de todas as áreas técnicas da Administração Central e de todos os Complexos Assistenciais e validados por especialistas e pelo corpo diretivo. A sua fundamentação foi uma construção e análise de cenários, em que foram avaliados os diversos fatores e variáveis conjunturais que poderiam impactar positiva ou negativamente no retorno da FHEMIG para a sociedade mineira.

O Mapa Estratégico é a base para o estabelecimento das metas anuais e conseqüentemente do Acordo Interno de Resultados.

Os gestores da Fundação têm consciência de que nenhum Acordo de Resultados, nenhum planejamento se torna realidade se não pelos esforços e capacidades somados de cada um daqueles que compõem a instituição e da forma como esses esforços e capacidades são articulados, ou seja, da forma como se trabalha. Por isto, um processo bem estruturado e sistematizado permite a intervenção/ação, em tempo hábil, nos resultados insatisfatórios que comprometem o alcance das metas, facilita o aprendizado com os erros e acertos e o compartilhamento das boas práticas de gestão com base nos resultados alcançados.

A gestão se constitui nos meios que a organização utiliza para fazer o que deve ser feito da melhor maneira possível. Estes meios, quando integrados (juntos) e sistematizados (utilizados de maneira cotidiana, de forma padronizada, por todos da organização), recebem a denominação de Gestão Estratégica.

Em consonância com a missão (a razão de ser ou existir), o código de ética do servidor (valores que balizam a sua conduta) e a visão da instituição (aonde ela quer chegar), a gestão estratégica, cuja natureza é dinâmica, possui uma seqüência lógica.

Sob a ótica sistêmica a gestão estratégica pode ser vista como apresentado na FIG.1.



Figura 1. Gestão Estratégica

Na FHEMIG, utilizaram-se as etapas:

Planejamento Estratégico:

O Planejamento Estratégico é uma técnica de natureza compulsória e comum a organizações capazes de conduzir seus integrantes à conquista de resultados desde a década de 50. É utilizada reiteradamente por instituições organizadas, complexas, sejam elas públicas ou privadas. Como uma prática comum e já consolidada nos tipos de organizações mencionadas um Planejamento Estratégico tradicional não se constitui num diferencial para as mesmas, entretanto, a forma como ele é construído pode vir a se

tornar uma competência distintiva não só para a instituição, mas também para seus integrantes. Na Fhemig, a técnica foi utilizada incorporando-se à mesma a Construção e Análise de Cenários com participação de pessoas-chave da instituição, o que resultou num verdadeiro aprendizado coletivo. Dentro desta estrutura pioneira tem-se alguns elementos apresentados na FIG.2 e descritos em seguida:

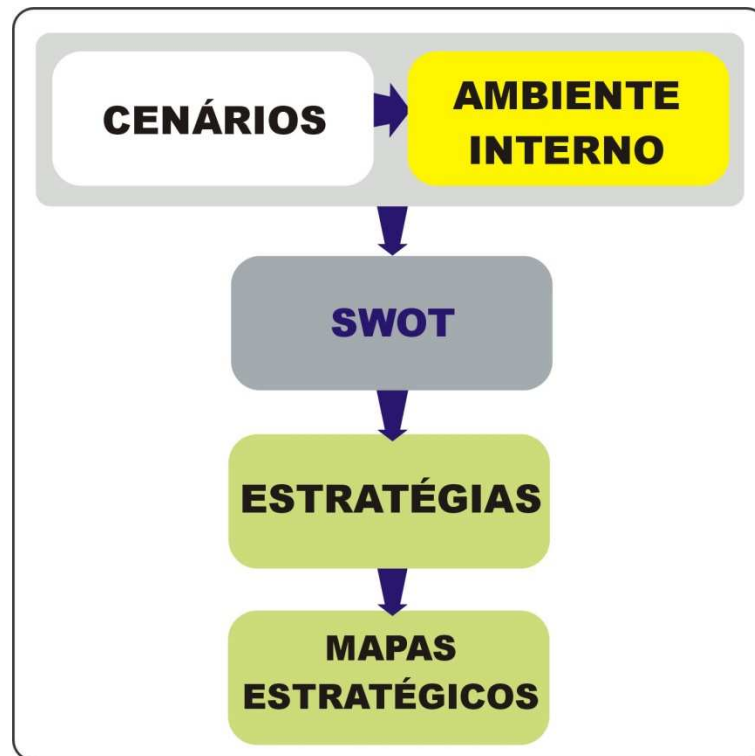


Figura 2. Planejamento Estratégico FHEMIG

1. Construção e Análise de Cenários

A Construção e Análise de Cenários não se resumem a um modelo simplificado de análise de ambientes externos comumente observados na literatura sobre o tema, mas sim em um estudo profundo sobre as forças externas intervenientes no ambiente FHEMIG e suas interações. O resultado do estudo, um conjunto de cenários plausíveis, permite identificar com níveis de incerteza reduzidos, e em extensão temporal prolongada, situações e seus desdobramentos possíveis. Tais informações criam condições para a extrapolação do desempenho da instituição em ambientes futuros de alta complexidade permitindo se antecipar a eventuais surpresas e oportunidades. Os cenários da Fhemig podem ser vistos na FIG. 3.

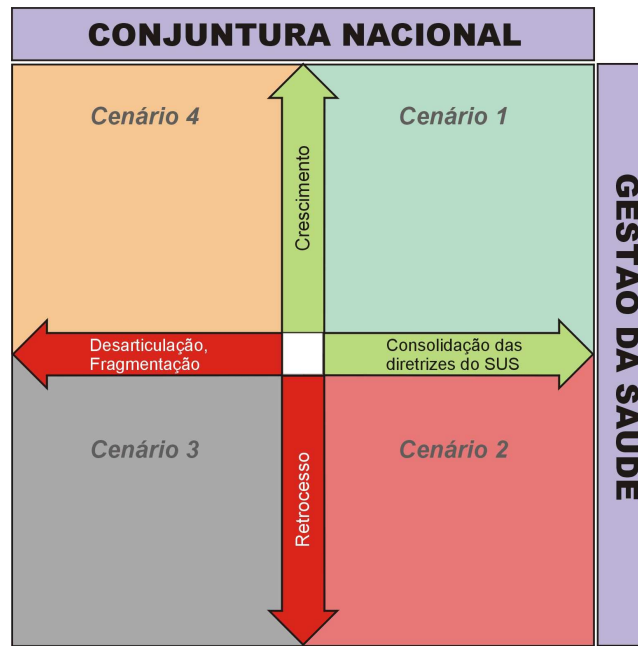


Figura 3: Cenários FHEMIG

2. Análise de ambiente interno

É por meio da identificação das potencialidades (pontos fortes) e lacunas (pontos fracos) que se conhece a natureza e o estado da arte de uma organização. Isto geralmente recebe na literatura especializada a denominação de ambiente interno. Tais informações são utilizadas para confrontar com cenários (ambiente externo) de tal forma a verificar possíveis desdobramentos da instituição em futuros plausíveis.

3. Formulação Estratégica

O resultado da análise dos ambientes interno e externo (conhecida como Matriz SWOT – FIG.4) produz como resultado as estratégias da instituição. Ao se analisar estes ambientes, são identificados os fatores críticos de sucesso que se constituem nos Objetivos Estratégicos. Tais objetivos são desdobrados em estratégias de tal forma a minimizar o grau de subjetividade inerente aos mesmos que por sua vez serão traduzidas em metas de longo, médio e curto prazos para a instituição. Observadas de uma forma sistêmica este conjunto se constitui no caminho a ser seguido pela a organização na busca de resultados sustentáveis em ambientes vislumbrados pelos cenários plausíveis



FIGURA 4: ANÁLISE SWOT

Mapas Estratégicos

Mapas estratégicos são uma representação visual, dos objetivos estratégicos de uma instituição e de suas relações cruciais além de possibilitar que a organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos e as conexões que são o fundamento da direção estratégica.

Um Mapa Estratégico funciona na lógica de Causa e Efeito (ou meio e fim), onde cada um dos objetivos estratégicos se conectam a outros de maneira a atingir o objetivo maior: Resultados para o Estado de Minas Gerais. Esta lógica (FIG.5) parte do pressuposto de que as melhores pessoas estarão aptas a operar processos de excelência de tal forma a encantar a amplitude de clientes de determinada organização.

A configuração de um mapa varia de acordo com seu contexto e habilidade de seus construtores, entretanto não há uma forma correta ou incorreta da configuração de um ME, o princípio básico é a conexão ou relação entre os Objetivos Estratégicos. Tal configuração é estruturada a partir da organização dos Objetivos Estratégicos em quatro perspectivas:

a) **Perspectiva Minas Gerais** – Esta perspectiva é composta por Objetivos Estratégicos que propõem valor máximo à instituição. Seus componentes

são a soma das demais perspectivas que se alcançadas são capazes de fazer cumprir a missão e alcançar a visão corporativa.

b) **Perspectiva do Cliente** – A essência de qualquer estratégia é ter e manter o seu foco no cliente. Ela define a maneira pela qual uma organização difere-se das demais e desta forma atrai, retém e aprofunda o relacionamento com os mesmos. Três diferenciadores agregam valor a esta perspectiva: **Excelência operacional, Intimidade com o cliente e Liderança dos produtos e serviços.**

c) **Perspectiva dos processos internos** – Esta perspectiva identifica as atividades organizacionais críticas que se enquadram em quatro processos: construir o conhecimento (inovando com novos produtos/serviços e mercados); aumentar valor para o cliente (aprofundando o seu relacionamento); alcançar a excelência operacional (melhorando toda a cadeia de valor); e tornar-se uma organização efetivamente cidadã (desenvolvendo relacionamentos mais estreitos com todas as partes interessadas).

d) **Perspectiva de aprendizado e crescimento** – Esta perspectiva define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios. Especificamente, a organização deverá determinar como atenderá as exigências dos processos internos críticos, da proposição de valor diferenciado e do relacionamento com os clientes.

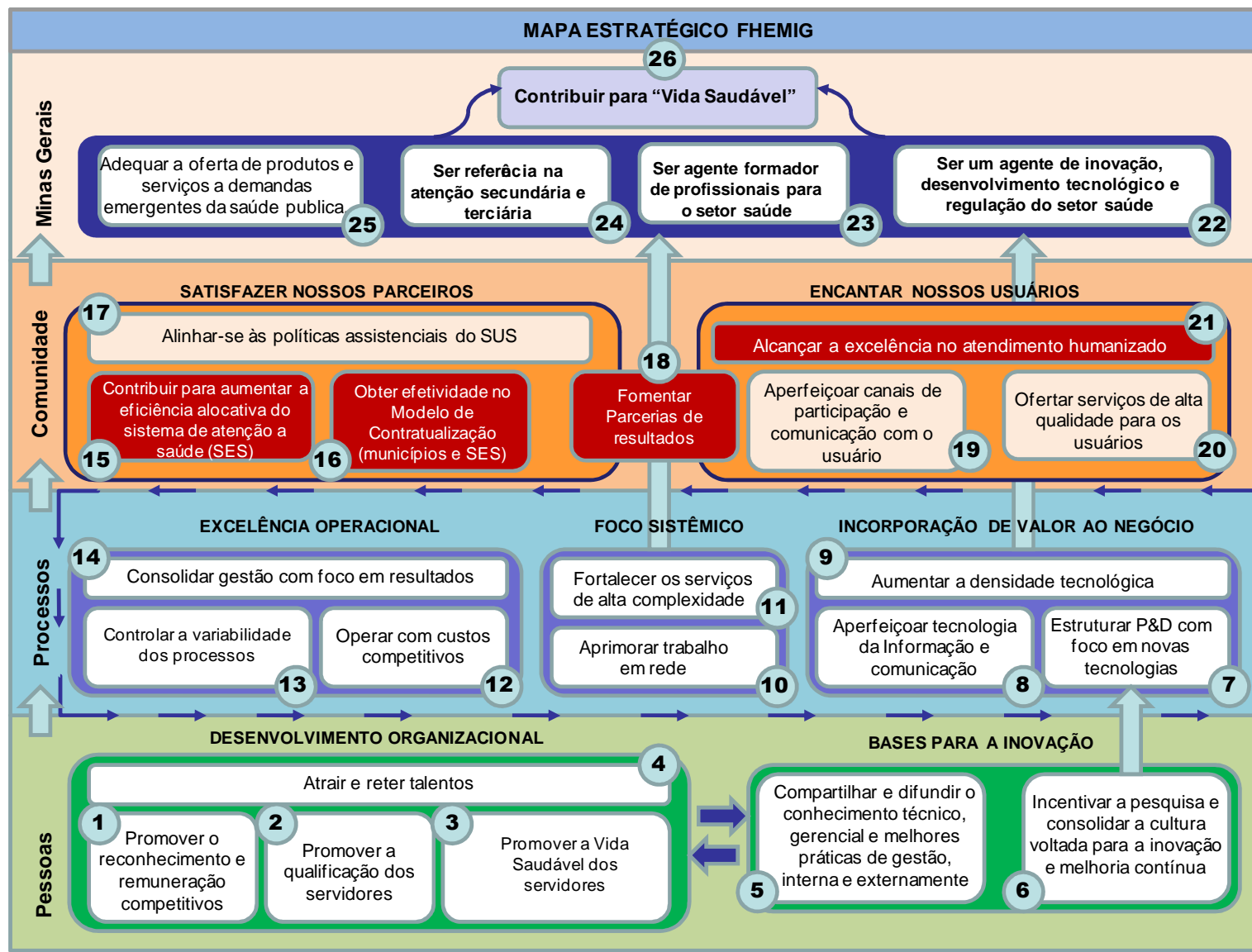


FIGURA 5: MAPA ESTRATÉGICO