



## 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2013-2015

### 1.1 Metodologia

O Planejamento Estratégico (PE) é definido através de reuniões periódicas, a cada dois anos, com participação de colaboradores de todas as áreas e unidades da Hemorrede. Realizado com a presença de 60 colaboradores na Escola de Gestão Pública, o encontro para definição do PE 2013-2015 teve duração de dois dias com a formação de grupos de trabalho para discussão e aprofundamento dos Projetos e Ações de cada Perspectiva do BSC alinhados às características da Qualidade e ao Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Os Planos de Ação, por sua vez, foram construídos em reuniões específicas no Hemocentro Coordenador com a presença dos gestores de projetos.

O objetivo precípua desse PE é a melhoria contínua dos processos em vistas à satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas da organização) culminando na excelência da instituição.

O BSC é um sistema de gestão cuja estrutura considera quatro perspectivas organizacionais distintas e balanceadas entre si que refletem a visão e estratégia organizacional (*ver ilustração 2*).

<i>Balanced ScoreCard</i>	
Perspectiva	Definição
Sociedade	Permite a identificação de necessidades das pessoas que buscam os serviços do HEMOCE.
Procedimentos Internos	Possibilita a identificação de práticas e rotinas críticas em que o HEMOCE deve alcançar o máximo de eficiência. A criatividade gerencial e a melhoria de fluxos e da comunicação interna também figuram como prioridades da perspectiva de procedimento interno.
Aprendizado e Crescimento	Identifica a infraestrutura necessária para o HEMOCE crescer e melhorar no tempo. Neste sentido a perspectiva trata da motivação e reciclagem de funcionários, do aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e do alinhamento organizacional.
Orçamento	Trata da obtenção e aplicação eficaz dos recursos financeiros que são necessários para o bom desempenho do HEMOCE, incluindo as ações e projetos estratégicos tidos como prioritários.

**ILUSTRAÇÃO 2:** *Perspectivas Balanced ScoreCard - BSC*



Essas quatro perspectivas devem formar um conjunto coeso e independente, relacionando os objetivos estratégicos com seus indicadores, com um fluxo que converge para a perspectiva Sociedade, como demonstrado no Mapa Estratégico, *ilustração 3*, página.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, de padrão internacional, tem como base os princípios constitucionais da administração pública (ver *ilustração 3*) e visa aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das ações de forma a atingir o “estado da arte” da gestão contemporânea. Esse modelo foi concebido a partir da premissa segundo a qual **é preciso ser excelente sem deixar de ser público.**

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Legalidade	A Legalidade está no alicerce do Estado de Direito, no princípio da autonomia da vontade. Baseia-se no pressuposto de que tudo o que não é proibido, é permitido por lei. Mas o administrador público deve fazer as coisas sob a regência da lei imposta. Portanto, só pode fazer o que a lei lhe autoriza.
Impessoalidade	A imagem de Administrador público não deve ser identificada quando a Administração Pública estiver atuando. Outro fator é que o administrador não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois esse atua em nome do interesse público. E mais, ao representante público é proibido o privilégio de pessoas específicas. E deve tratar todos igualmente.
Moralidade	Esse princípio tem a junção de Legalidade com Finalidade, resultando em Moralidade. Ou seja, o administrador deve trabalhar com bases éticas na administração, lembrando que não pode ser limitada na distinção de bem ou mal. Não se deve visar apenas esses dois aspectos, adicionando a ideia de que o fim é sempre será o bem comum. A legalidade e finalidade devem andar juntas na conduta de qualquer servidor público, para o alcance da moralidade.
Publicidade	Na Publicidade, o gerenciamento deve ser feito de forma legal, não oculta. A publicação dos assuntos é importante para a fiscalização, o que contribui para ambos os lados, tanto para o administrador quanto para o público. Porém, a publicidade não pode ser usada de forma errada, para a propaganda pessoal, e, sim, para haver um verdadeiro controle social.
Eficiência	O administrador tem o dever de fazer uma boa gestão, é o que esse princípio afirma. O representante deve trazer as melhores saídas, sob a legalidade da lei, bem como mais efetiva. Com esse princípio, o administrador obtém a resposta do interesse público e o Estado possui maior eficácia na elaboração de suas ações.

**ILUSTRAÇÃO 3: Princípios Constitucionais da Administração Pública - Artigo 37 da Constituição.**



O resultado dessa metodologia é um conjunto de projetos, ações e indicadores que orientam a organização em relação aos objetivos estratégicos a serem alcançados para cumprimento da Missão, Visão e Valores do Hemoce.

## 1.2 Processo de Construção

### a) Identidade Organizacional

O primeiro passo da construção do PE foi a avaliação e redefinição da identidade organizacional do Hemoce, sendo alteradas a missão, visão e os valores conforme definido abaixo.

A **Missão** registra a razão de ser da instituição. É o parâmetro principal para todas as ações e projetos.

A **Visão** reflete aonde e como a instituição quer chegar e ser reconhecida. Normalmente a visão indica um marco temporal para avaliação da sua identidade organizacional.

Os **Valores Organizacionais** demonstram as características balizadoras do comportamento humano na instituição. Os seus colaboradores devem tomar os valores declarados como a conduta a ser seguida e a ser reconhecida por todos.

A *ilustração 4* apresenta a nova Identidade Organizacional desenvolvida pela equipe do HEMOCE em reunião de validação do PE.

Identidade Organizacional	
<b>Missão</b>	Proporcionar atendimento de excelência em hemoterapia, hematologia e terapia celular à população, através da hemorrede estadual.
<b>Visão</b>	Ser um centro de excelência técnico-científica em hemoterapia, hematologia e terapia celular, com elevado padrão ético e compromisso com a população e com reconhecimento internacional.

**ILUSTRAÇÃO 4:** Identidade Organizacional



Identidade Organizacional	
Valores	· Agir com ética (ética)
	· Humanizar a prestação de serviços (humanização)
	· Trabalhar com qualidade e excelência técnica buscando a melhoria contínua nos processos e serviços (qualidade)
	· Garantir a credibilidade junto à população (credibilidade)
	· Estar motivado e disponível para desenvolver o serviço (motivação e disponibilidade)
	· Ser proativo nas suas ações e no ambiente de trabalho (pró-atividade)
	· Respeitar clientes externos e internos (respeito)
	- Implementar ações de Responsabilidade Sócio-Ambiental (responsabilidade sócio-ambiental)

ILUSTRAÇÃO 4: Identidade Organizacional

## b) Focos Estratégicos

Os focos estratégicos devem demonstrar o que a organização pretende conquistar para cumprir sua missão e estão divididos nas perspectivas: **Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Orçamento**, em função do modelo BSC.

Os Focos Estratégicos estão associados a algumas características da Qualidade e do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP que permitem orientar a organização para o atendimento da satisfação do cliente externo.







A ilustração 5 relaciona os 16 focos estratégicos definidos para o Planejamento Estratégico 2013-2015.

Focos Estratégicos – Planejamento Estratégico 2013-2015	
Perspectiva	Focos Estratégicos
Sociedade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir Credibilidade do serviço</li> <li>2. Promover a Satisfação dos doadores e usuários da hemorrede</li> <li>3. Consolidar o Atendimento integral aos portadores de hemoglobinopatias/coagulopatias em todos os níveis de atenção</li> <li>4. Implementar a Responsabilidade social e ambiental</li> <li>5. Promover a visibilidade dos serviços de Terapia Celular</li> </ol>
Procedimentos Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Garantir a Excelência na qualidade de produtos e serviços</li> <li>7. Consolidar o Atendimento dos serviços existentes</li> <li>8. Aprimorar a Comunicação interna e externa</li> <li>9. Aprimorar a Excelência gerencial</li> <li>10. Garantir a Melhoria da segurança no Hemoce</li> </ol>
Aprendizado e Crescimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Assegurar a Valorização dos colaboradores da instituição</li> <li>12. Promover o Ensino e pesquisa</li> <li>13. Aprimorar a Gestão de pessoas</li> </ol>
Orçamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Promover a Adequação dos recursos financeiros e orçamentários às necessidades da hemorrede</li> <li>15. Garantir o Aumento dos recursos financeiros</li> <li>16. Dotar o Hemoce de instrumento para captação de recursos de fomento e parcerias públicas e privadas</li> </ol>

**ILUSTRAÇÃO 5: Relação dos 16 Focos Estratégicos**

As características da Qualidade consideradas para a orientação dos Focos Estratégicos são:

- **Performance:** medidas de desempenho do produto ou serviço relacionadas às suas principais funções.
- **Confiabilidade:** probabilidade do produto ou serviço deixar de funcionar de forma adequada num determinado período de tempo.
- **Conformidade:** medida do nível de adequação do produto ou serviço às suas especificações. Serve de base ao controle estatístico do processo.
- **Durabilidade:** medida do tempo de vida do produto ou serviço em termos técnicos ou até ao momento em que a reparação deixa de ser eficiente do ponto de vista econômico.
- **Aparência:** refere-se à estética ou apelo sensorial do produto ou serviço.
- **Empatia:** cuidado e atenção individualizada que a organização proporciona aos seus clientes.
- **Disponibilidade:** disposição para ajudar os clientes e providenciar um serviço no momento da



solicitação.

- **Tangibilidade:** recursos físicos, equipamentos e aparência do pessoal.
- **Segurança:** conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.

O resultado da relação identificada entre os Focos Estratégicos e as características da Qualidade está representado na *ilustração 6*, abaixo.

Perspectiva	Focos Estratégicos	Características da Qualidade								
		Performance	Confiabilidade	Conformidade	Durabilidade	Aparência	Empatia	Disponibilidade	Tangibilidade	Segurança
Sociedade	1. Garantir Credibilidade do serviço									
	2. Promover a Satisfação dos doadores e usuários da hemorrede									
	3. Consolidar o Atendimento integral aos portadores de hemoglobinopatias/coagulopatias em todos os níveis de atenção									
	4. Implementar a Responsabilidade social e ambiental									
	5. Promover a visibilidade dos serviços de Terapia Celular									
Procedimentos Internos	6. Garantir a Excelência na qualidade de produtos e serviços									
	7. Consolidar o Atendimento dos serviços existentes									
	8. Aprimorar a Comunicação interna e externa									
	9. Aprimorar a Excelência gerencial									
Aprendizado e Crescimento	10. Garantir a Melhoria da segurança no Hemoce									
	11. Assegurar a Valorização dos colaboradores da instituição									
	12. Promover o Ensino e pesquisa									
Orçamento	13. Aprimorar a Gestão de pessoas									
	14. Promover a Adequação dos recursos financeiros e orçamentários às necessidades da hemorrede									
	15. Garantir o Aumento dos recursos financeiros									
	16. Dotar o Hemoce de instrumento para captação de recursos de fomento e parcerias públicas e privadas									

**ILUSTRAÇÃO 6:** Focos estratégicos alinhados às características da Qualidade