

PLANO DE NEGÓCIOS



2024



©2024, EMSERH. Todos os direitos reservados.

Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares – EMSERH

www.emserh.ma.gov.br

Plano de Negócios da Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares [recurso eletrônico] / Paulo Eduardo Ronchi, José Dácio Gomes, Moisés Serra, Ramirio Costa Ribeiro. – 1. ed. – Dados eletrônicos – São Luís, 2024.

26p.f.: il.

1. Plano de Negócios; 2. Estratégia; 3. Resultados. I.Título.

CDD: 351

CDU: 658

EMPRESA MARANHENSE DE SERVIÇOS HOSPITALARES

Avenida Borborema, 25, Quadra 16, Calhau |

CEP: 65071-360 | São Luís – MA |

Telefone: (98) 3235-7333 | Site: emserh.gov.ma.br

EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROJETO

PAULO EDUARDO PACHECO CARDOSO RONCHI

Diretor Executivo de Planejamento, Governança e Inovação (DEPGI)

JOSÉ DÁCIO GOMES DE CASTRO NETO

Gerente Geral de Planejamento, Governança e Inovação (DEPGI)

MOISÉS FERREIRA SERRA

Assessor Técnico (DEPGI)

RAMIRIO COSTA RIBEIRO

Gerente de Planejamento (DEPGI)

APROVAÇÃO

DIRETORIA EXECUTIVA – EMSERH

MARCELLO APOLÔNIO DUAILIBE BARROS

Presidente

JESSYCA COSTA XAVIER

Diretora Executiva de Engenharia e Manutenção

JORGE CARLOS ARAÚJO DE ARAÚJO

Diretor Executivo de Gestão de Pessoas

LETÍCIA HELENA DO VALE FAÇANHA

Diretora Executiva Administrativa

PAULO EDUARDO PACHECO CARDOSO RONCHI

Diretor Executivo de Planejamento, Governança e Inovação

RICARDO MARTINS CASTRO

Diretor Executivo Clínico

WANDERSON RAFAEL MENDONÇA BATISTA

Diretor Executivo Financeiro.

EQUIPE TÉCNICA

JOSÉ DÁCIO GOMES DE CASTRO NETO

Gerente Geral de Planejamento, Governança e Inovação (DEPGI)

MOISÉS FERREIRA SERRA

Assessor Técnico (DEPGI)

ALÍCIO MENDONÇA DE SOUZA

Assessor de Planejamento (DEPGI)

ANA SARAH SILVA DE OLIVEIRA

Assessora de Projetos (DEPGI)

RAMIRIO COSTA RIBEIRO

Gerente de Planejamento (DEPGI)

DIAGRAMAÇÃO

RAMIRIO COSTA RIBEIRO

Gerente de Planejamento (DEPGI)

APRESENTAÇÃO

Senhoras e senhores,

É com grande satisfação que me dirijo a vocês para a apresentação do Plano de Negócios 2024 e atualização do Planejamento Estratégico para o período de 2023 a 2028.

Este é mais do que um documento orientador; é o mapa que desenha o caminho da nossa transformação para um serviço cada vez mais resolutivo e com qualidade.

Nosso planejamento estratégico visa consolidar os princípios básicos do Sistema Único de Saúde – SUS, quais sejam;

- Universalidade;
- Integralidade;
- Equidade;
- Gratuidade;
- Descentralização;
- Participação Social.

Cumpra ressaltar ainda o cumprimento de uma etapa legal prevista na Lei Federal N° 13.303 (Lei das Estatais) assim como em nosso Estatuto Social. Nesta atualização do Plano de Negócios perseguiremos o total de 21 (vinte e uma) metas estratégicas distribuídas em 5 (cinco) pilares, sendo que cada pilar é um compromisso com a excelência e com a saúde do Maranhão.

Para chegar até aqui, utilizamos uma abordagem representativa, inclusiva e participativa, envolvendo as lideranças de cada diretoria. Isso porque quando da elaboração do Planejamento Estratégico 2023-2028 foi realizado um amplo levantamento de informações por meio de workshops, discussões com pontos focais e pesquisas. Com isso, conseguimos identificar os pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e as oportunidades de melhoria que formam a base deste planejamento.

Destaco que nossos esforços estão se traduzindo em resultados concretos, como por exemplo:

- Avanço na qualidade das informações para a tomada de decisões;
- A conclusão na formação de 99 líderes no 1° Ciclo de Desenvolvimento de Líderes da EMSERH;
- Aumento da Produtividade das unidades assistenciais em 4,27%;
- Implantação da Pesquisa de Satisfação em todas as Unidades de Pronto Atendimento e Policlínicas;
- A superação da meta mensal de faturamento com recursos do SUS;
- A implementação do Índice de Governança da EMSERH.

Ademais, destaco os enormes desafios em relação a gestão orçamentária e financeira ao longo do ano de 2023, tendo em vista as restrições orçamentárias os quais os Estados e Municípios tem presenciado na condução das suas políticas públicas.

O ano de 2024 terá como pano de fundo a busca pela integração de serviços e aumento da resolutividade, tanto no âmbito assistencial quanto administrativo. Entendemos que a integração das equipes e serviços é de fundamental importância para se obter o aumento da eficiência na referência e contrarreferência, assim como a melhor alocação dos recursos disponíveis.

Este Plano de Negócios 2024 é um compromisso com cada cidadão do Maranhão. É um compromisso com a vida, com a saúde e com o bem-estar. Juntos, estamos construindo uma EMSERH mais forte, mais eficiente e mais humana.

Agradeço a todos que têm contribuído para a elaboração e execução deste plano e que trabalham incansavelmente para que possamos alcançar nossos objetivos institucionais e proporcionar uma saúde melhor para os cidadãos do Maranhão!



MARCELLO DUAILIBE

Presidente da Empresa Maranhense
de Serviços Hospitalares

SUMÁRIO

CONTEXTO LEGAL	8
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANO DE NEGÓCIOS	9
METODOLOGIA.....	10
MAPA ESTRATÉGICO.....	11
RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	13
ANÁLISE SWOT.....	14
PLANO DE NEGÓCIOS 2024: INDICADORES, METAS E PLANOS DE AÇÃO.....	17

CONTEXTO LEGAL

A Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares- EMSERH, é uma empresa pública (Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016) criada por meio da Lei Estadual nº 9.732, de 19 de dezembro de 2012. No ano de 2023, por meio do Decreto Estadual nº 38.308, de 19 de maio, teve seu Estatuto Social alterado, sendo a ela atribuída as seguintes competências, com fulcro no Art. 9º do Estatuto Social:

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

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

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

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

Para uma governabilidade adequada, a Lei Federal nº 13.303/2016, que regulamenta a atuação das estatais brasileiras, ainda estabelece a obrigatoriedade da elaboração pelas empresas públicas de dois importantes instrumentos de gestão: o planejamento estratégico em um horizonte de cinco anos e que foi entregue no ano de 2023, com vigência até o ano 2027 e o plano de negócios anualmente, sendo o plano aqui proposto para a vigência do ano de 2024.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANO DE NEGÓCIOS

Fundamentais para garantir uma gestão eficiente e sustentável dos negócios públicos, o Planejamento Estratégico (PE) é responsável por definir a missão, visão e objetivos da empresa pública a longo prazo, considerando o ambiente em que atua, bem como identificar os desafios e oportunidades do contexto que está inserida. Possibilitando assim, a definição de metas e estratégias que nortearão a atuação da empresa.

Já o Plano de Negócios (de caráter anual) apresenta uma visão aprofundada da empresa e das atividades que ela realiza, permitindo a estruturação de ações necessárias para a implementação de estratégias definidas no planejamento estratégico.

A estratégia de longo prazo deve ser desdobrada em projetos previstos no Plano de Negócios, para que a organização alcance os objetivos definidos. Esse processo proporciona benefícios para a organização, tais como: a otimização de recursos necessários para a consecução de seus objetivos; a execução das atividades de forma compatível com as finalidades e os métodos escolhidos; e o acompanhamento do progresso realizado na persecução dos propósitos da empresa, a fim de que as medidas corretivas sejam adotadas.

Logo o Plano de Negócios é um instrumento de nível operacional e constitui uma importante ferramenta de governança para a EMSERH, à medida que são estabelecidas as principais ações estratégicas que serão executadas durante o ano (2024).

Este material apresenta o Plano de Negócios desenvolvido pela Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares a ser executado no ano de 2024, após a aprovação pelo Conselho de Administração em sua última reunião ordinária do ano de 2023. Cumpre destacar o que determina o art. 28 do Estatuto Social da EMSERH (Decreto Estadual nº 38.308, de 19 de maio de 2023) em que delega as competências do Conselho de administração conforme a seguir:

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

- a) exposição dos atos de gestão praticados quanto à licitude e à eficácia da ação gerencial e administrativa;
- b) contribuição para o resultado do exercício;
- c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo.

A elaboração do Plano de Negócios teve como base metodológica a observação das Diretrizes Colegiadas, da Missão, Visão, Valores, Pilares, Objetivos e Direcionadores Estratégicos, assim como a observância do cenário atual por meio da atualização da Matriz SWOT. Ante o exposto foi possível tomar decisões quanto à manutenção, os ajustes ou a inclusão de ações estratégicas pelas instâncias competentes.

METODOLOGIA

A validação do Plano de Negócios deu-se em 6 etapas, sendo elas: 1) Desenvolvimento do método de análise e proposições; 2) Validação do modelo junto à Diretoria Executiva; 3) Reunião de alinhamento com todas as diretorias que compõem a EMSERH (Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação; Diretoria Executiva Clínica; Diretoria Executiva Financeira; Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas; Diretoria Executiva Administrativa e Diretoria Executiva de Engenharia e Manutenção); 4) Consolidação das proposições feitas pelas diretorias; 5) Apresentação à Diretoria Executiva e 6) Validação junto ao Conselho de Administração.

Durante as reuniões de alinhamento com todas as diretorias, mediada pela Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação (DEPGI), estiveram presentes os respectivos diretores e gerentes para compreensão da metodologia de revisão e elaboração do Plano de Negócios. Todos os presentes realizaram uma análise da última Matriz SWOT (2023) da EMSERH, com o objetivo de avaliar se os itens descritos como Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças continuavam com o mesmo *status* para o ciclo 2024, caso o entendimento fosse que não, os *status* poderiam ser alterados pelos participantes, assim

como houve a possibilidade de inclusão de novos itens (Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) na Matriz 2024.

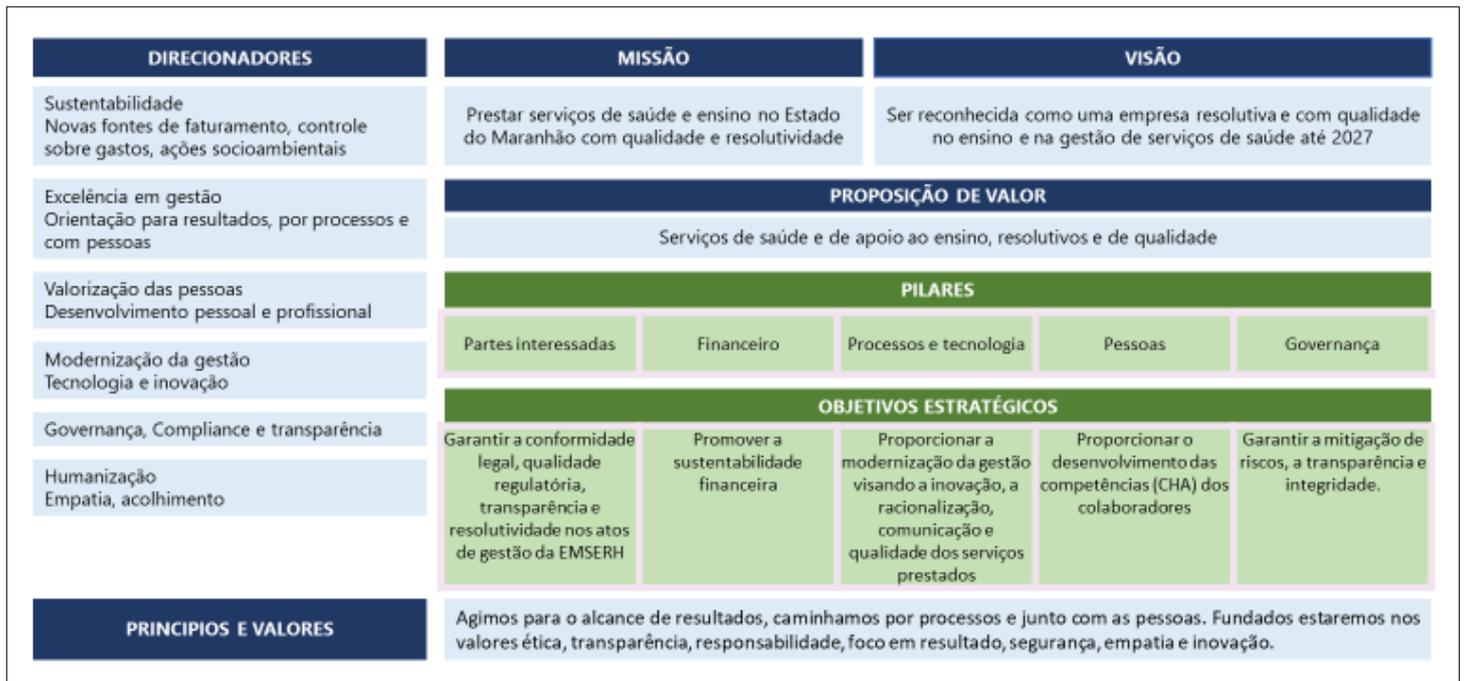
Após a elaboração de uma nova Matriz SWOT, as diretorias iniciaram a elaboração do Plano de Negócios que contempla o desenvolvimento de iniciativas estratégicas para o alcance dos indicadores que estão propostos no PE, após uma análise aprofundada sobre o horizonte estratégico da EMSERH, alguns indicadores foram subtraídos e outros foram incluídos, dado a sua importância para o negócio. Todos os indicadores citados serão apresentados na seção: PLANO DE NEGÓCIOS 2024: INDICADORES, METAS E PLANOS DE AÇÃO.

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico tem o propósito de nortear o cumprimento da Missão da Empresa de “Prestar serviços de saúde e ensino no Estado do Maranhão com qualidade e resolutividade” e traduzir a Visão e a estratégia de atuação da EMSERH em um conjunto de objetivos inter-relacionados que direcionarão as decisões dos gestores e o desempenho institucional a ser alcançado.

Tomando por base o mapa definido no Planejamento Estratégico 2023-2027, houve apenas o acréscimo do termo “resolutividade” no primeiro objetivo estratégico, sendo assim temos:

Figura 1: Mapa estratégico da EMSERH



Fonte: Elaboração Própria

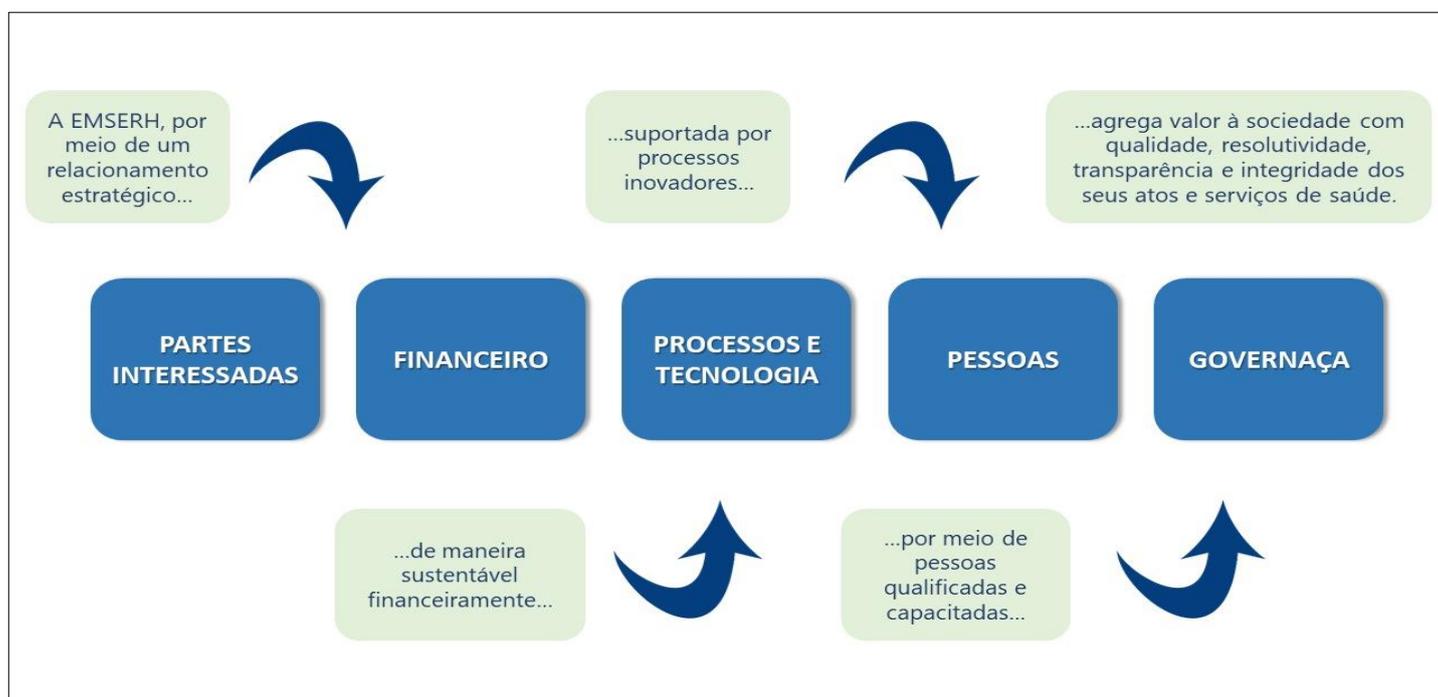
O mapa é uma ferramenta de gestão que apresenta e conecta objetivos e também um dos elementos que melhor representa a estratégia e posicionamento da empresa, por fim, essa ferramenta auxilia na orientação do processo de criação de valor para a organização.

RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem o elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico e traduzem as demandas e expectativas das partes interessadas, além dos desafios a serem enfrentados pela EMSERH para os próximos anos.

As relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico e demonstram como um objetivo é impactado por outro.

Figura 2: Relação entre os Objetivos Estratégicos da EMSERH



Fonte: Elaboração Própria

ANÁLISE SWOT

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública- ENAP, a Análise da Matriz SWOT favorece a visualização das relações existentes entre fraquezas, ameaças, fortalezas e oportunidades, propicia a visão do ambiente onde a instituição se encontra, servindo de suporte para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, por meio de estratégias que contemplem, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las (ENAP, 2014).

O diagnóstico consiste em compreender os fatores positivos e negativos dos ambientes internos e externos. Além disso, deve-se analisar:

1. Capacidade ofensiva da organização – forma pela qual a organização usa suas forças e aproveita as oportunidades do ambiente externo;
2. Capacidade defensiva da organização – percepções de como as forças da organização são capazes de mitigar as ameaças à instituição vindas do ambiente externo;
3. Debilidade ofensiva – destaca a insuficiência de elementos internos que possibilitem aproveitar as oportunidades do ambiente externo;
4. Vulnerabilidade – indica como as fraquezas tornam a organização e potencializam a ação das ameaças do ambiente externo.

A análise estratégica deve ainda atender aos seguintes requisitos:

1. A análise SWOT deverá considerar como insumos os resultados da revisão documental, entrevista com as lideranças e pesquisa com servidores. Esses resultados deverão compor a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
2. A análise SWOT deverá ser feita em reunião técnica a ser realizada com a Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

(ENAP, 2014)

Tendo por base os caminhos metodológicos supracitados, foram realizadas reuniões com todas as diretorias e gerências para uma análise da Matriz SWOT 2023, as diretorias analisaram os itens listados como fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, neste

processo houve a possibilidade de mudança dos *status* ou exclusão dos itens listados, além da inclusão de novos itens na Matriz, a seguir está disposta a Matriz SWOT 2024, decorrente da articulação entre todas as diretorias da EMSERH.

Figura 3: Matriz SWOT 2024 da EMSERH

MATRIZ SWOT 2024	
FATORES INTERNOS	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Bom relacionamento interpessoal 2. Diretoria técnica e engajada 3. Equipe com qualificação técnica, comprometida, heterogênea e resolutiva 4. Estrutura física adequada da sede 5. Estrutura organizacional adequada 6. Localização urbana da CAF 7. Oficina de recuperação de mobiliário hospitalar
	FRAQUEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa articulação das ações estratégicas entre a EMSERH e as partes interessadas 2. Ausência de indicadores de qualidade administrativa 3. Baixa integração entre as diretorias 4. Comunicação ineficiente 5. Correção de projetos na execução das obras 6. Deficiência no controle efetivo das informações 7. Disponibilidade financeira 8. Estrutura física deficitária da CAF 9. Equipe de gestores com pouca experiência em gestão 10. Baixo nível de informação automatizada 11. Retrabalho na elaboração de Relatórios de Produtividade 12. Deficiências nos instrumentos padronizadores como: pop, protocolos, documentação de sistema, fluxogramas e instrução de trabalho 13. Baixo nível de investimentos na capacitação da equipe 14. Falta de memória organizacional para gestão do conhecimento 15. Baixa aplicação e comunicação das políticas da empresa 16. Falta de plano de cargos, carreira e salário 17. Baixa sinergia com as unidades 18. Fragilidade nas divisões das responsabilidades 19. Fragilidade na utilização de sistemas de informações 20. Tempo prolongado para tramitação processual de contratação e pagamento

FATORES EXTERNOS

21. Capacidade insuficiente de produção da oficina EMSERH
22. Subdimensionamento de equipe dedicada a implantação e suporte de sistemas
23. Ausência de relações institucionais (RI)
24. Desenvolvimento incipiente de escritório de processos e projeto

OPORTUNIDADES

1. Aumento da oferta de treinamentos em saúde de forma híbrida
2. Automatização do processo de saúde e segurança ocupacional
3. Captação de recursos
4. Certificações
5. Modernização e inovação em produção e gestão
6. Parcerias institucionais
7. Sistemas de informação gerenciais

AMEAÇAS

1. Aumento do rigor de órgãos de controle e regulação
2. Aumento dos gastos no setor público
3. Crescimento da rede hospitalar
4. Revisão da metodologia dos planos de trabalhos
5. Deficiência no acesso pleno aos sistemas de informações gerenciados pela SES
6. Falta do cumprimento do repasse financeiro pelos contratantes
7. Fornecedores em quantidade e qualidade insuficiente
8. Novo processo de repasse atrelado a produtividade
9. Pisos das categorias profissionais
10. Deficiência no sistema de regulação de leitos
11. Volatilidade dos preços dos materiais, insumos e medicamentos
12. Nº de ambulâncias contratadas pela SES insuficiente
13. Equipamentos obsoletos e em quantidade insuficiente (das unidades)
14. Fragilidades no processo de previsibilidade orçamentária e financeira
15. Infraestrutura de rede limitada

Fonte: Elaboração Própria

PLANO DE NEGÓCIOS 2024: INDICADORES, METAS E PLANOS DE AÇÃO

A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação. Segundo FERREIRA, CASSIOLATO E GONZALES (2009) o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. "É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado".

Os indicadores aqui apresentados estão organizados com base nos 5 pilares do Mapa Estratégico da EMSERH, sendo eles: Partes interessadas, Financeiro, Processos e Tecnologia, Pessoas e Governança, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 4: Quantitativo dos Indicadores Estratégicos por Pilar.



Fonte: Elaboração Própria

É necessário destacar que indicadores buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais. Para todo indicador deverá ser estipulado um nível desejado (meta) para o horizonte de tempo da vigência do planejamento proposto. Todos os 21

indicadores aqui apresentados estão sob a responsabilidade de uma diretoria executiva, logo temos a seguinte distribuição:

Figura 5: Distribuição dos Indicadores Estratégicos por Diretoria Executiva



Fonte: Elaboração Própria

Além de itens como pilar, objetivo estratégico, indicador, estão descritas ainda, a iniciativa estratégica, a meta para 2024 e a metodologia de cálculo, logo temos:

PILAR	Partes interessadas
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Garantir a conformidade legal, qualidade regulatória, transparência e resolutividade nos atos de gestão da EMSERH

INDICADOR ESTRATÉGICO				
PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Aumentar o nível de produtividade das unidades assistenciais	≥ 85%	PA.1	PRU(%) = somatório dos percentuais alcançados pelas unidades / Quantidade de unidades avaliadas	Diretoria Executiva Clínica

INDICADOR ESTRATÉGICO				
SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DO SERVIÇO DE SAÚDE				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Mensurar o nível de satisfação dos usuários dos serviços de saúde	≥ 85%	PA.2	SAU(%) = somatório dos percentuais alcançados pelas unidades / Quantidade de unidades participantes	Diretoria Executiva Clínica

INDICADOR ESTRATÉGICO				
PAGAMENTOS AOS FORNECEDORES				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Tramitar os processos de pagamentos abertos no Protocolo até a Gerencia Financeira no período máximo de 40 dias	≥ 85%	PA.3	TMP = (quantidade de processos de pagamentos processados em até 40 dias / total de processos de pagamentos abertos no protocolo no mês)*100	Diretoria Executiva Financeira

INDICADOR ESTRATÉGICO				
EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Propiciar o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico a cada ciclo anual	≥ 40%	PA.4	EPE (%) = (Indicadores que alcançaram as metas previstas / Total de indicadores do PE - EMSERH)*100	Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação

PILAR	Financeiro
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover a sustentabilidade financeira

INDICADOR ESTRATÉGICO				
CAPTAÇÃO DE RECURSOS				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Captar recursos de terceiros	R\$ 8 MI	PA.5	CAR = Soma dos valores captados	Diretoria Executiva Financeira

INDICADOR ESTRATÉGICO				
FATURAMENTO DO SUS				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Ampliar a capacidade de faturar pelo SUS através dos serviços realizados nas unidades	R\$ 22,4 MI	PA.6	FAS = soma dos valores monetários faturados no SUS	Diretoria Executiva Financeira

INDICADOR ESTRATÉGICO				
RACIONALIZAÇÃO DOS GASTOS				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Reduzir as despesas em comparação ao ano anterior	R\$ 39 MI	PA.7	REA = soma dos valores monetários Gastos do ano vigente - soma gastos do ano anterior	Diretoria Executiva Financeira

PILAR	Processos e tecnologia
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Proporcionar a modernização da gestão visando a inovação, a racionalização, comunicação e qualidade dos serviços prestados

INDICADOR ESTRATÉGICO				
SISTEMAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO (SIG)				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Implantar os sistemas de gestão da informação gerencial	100%	PA.8	IMS (%) = (Quantidade de sistemas implantados / total de sistemas previstos para implantação)*100	Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação

INDICADOR ESTRATÉGICO				
QUALIDADE ASSISTENCIAL				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Implantar e revisar o modelo de Qualidade assistencial (IMQ) das unidades	100%	PA.9	IMQ (%) = (Quantidade de unidades com modelo de qualidade implantada / total de unidades previstas de implantação)*100	Diretoria Executiva Clínica

INDICADOR ESTRATÉGICO				
TEMPO DE CONTRATAÇÃO DE BENS, SUPRIMENTOS E SERVIÇOS POR LICITAÇÃO				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Finalizar as contratações de bens, suprimentos e serviços em até 180 dias a partir da abertura	≥ 85%	PA.10	TMP (%) = (Quantidade de contratos licitatórios concluídos em até 180 dias / total de processos de contratação licitatória abertos para finalização no mês-base)*100	Diretoria Executiva Administrativa

INDICADOR ESTRATÉGICO				
TEMPO DE CONTRATAÇÃO DE BENS, SUPRIMENTOS E SERVIÇOS EMERGENCIALMENTE				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Finalizar as contratações de bens, suprimentos e serviços em até 50 dias a partir da abertura	≥ 85%	PA.11	TMP (%) = (Quantidade de contratos emergenciais concluídos em até 50 dias / total de processos de contratação abertos para finalização no mês-base)*100	Diretoria Executiva Administrativa

INDICADOR ESTRATÉGICO				
CERTIFICAÇÕES, SELOS E ACREDITAÇÕES EM QUALIDADE				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Realizar as ações previstas como requisitos para certificação, selos e acreditações em qualidade	100%	PA.12	CEA (%) = (Quantidade de ações realizadas / quantidade de ações previstas)*100	Diretoria Executiva Clínica

PILAR	Pessoas
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Proporcionar o desenvolvimento das competências (CHA) dos colaboradores

INDICADOR ESTRATÉGICO				
FORMAÇÃO DE LÍDERES				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Cumprir a carga horária previstas para formação de cada líder	≥ 85%	PA.13	FOL (%) = (Quantidade de horas utilizadas para formação de liderança / total de horas previstas em formação de cada líder)*100	Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas

INDICADOR ESTRATÉGICO				
SATISFAÇÃO DO EMPREGADO				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Mensurar o nível de satisfação dos colaboradores da EMSERH	≥ 85%	PA.14	PSF (%) = (Somatório dos percentuais de satisfação dos respondentes / Total de respondentes)*100	Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas

INDICADOR ESTRATÉGICO				
INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Realizar a integração de todos os colaboradores admitidos	100%	PA.15	INT (%) = (Total de funcionários integrados / Total de funcionários admitidos)*100	Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas

PILAR	Governança
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Garantir a mitigação de riscos, a transparência e integridade.

INDICADOR ESTRATÉGICO				
ÍNDICE DE GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Aumentar o Índice de Governança esperado (IG-EMSERH)	3,0	PA.16	Calculo realizado IGEMSERH	Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação

INDICADOR ESTRATÉGICO				
LEGALIZAÇÃO DAS UNIDADES - SUVISA				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
SUVISA: Emitir alvará sanitário das unidades de saúde	≥ 90%	PA.17	SUVISA (%) = (Unidades c/ Alvará Sanitários / Total de Unidades)*100	Diretoria Executiva Administrativa

INDICADOR ESTRATÉGICO				
LEGALIZAÇÃO DAS UNIDADES - CBM				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Emitir o certificado do corpo de bombeiros nas unidades de saúde	≥ 30%	PA.18	CBM (%) = (Unidades Certificadas CBM / Total de Unidades)*100	Diretoria Executiva de Engenharia e Manutenção

INDICADOR ESTRATÉGICO				
CONFORMIDADE DOS EQUIPAMENTOS				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Garantir a conformidade de dos equipamentos das unidades	≥ 60%	PA.19	CE (%) = (Equipamentos em conformidade de equipamentos / Total de Equipamentos)*100	Diretoria Executiva de Engenharia e Manutenção

INDICADOR ESTRATÉGICO				
CONFORMIDADE DA INFRAESTRUTURA DAS UNIDADES				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Garantir o nível de conformidade da infraestrutura física das unidades	≥ 85%	PA.20	EC (%) = (Itens em conformidade de infraestrutura / Total de Itens analisados)*100	Diretoria Executiva de Engenharia e Manutenção

INDICADOR ESTRATÉGICO				
LICENÇA AMBIENTAL				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 2024	CÓD.	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
Garantir a conformidade ambiental das unidades financiadas pelo BNDES	100%	PA.21	LA (%) = (Unidades c/ Licença Ambiental / Total de Unidades BNDES)*100	Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas

CONCLUSÃO

Compreendido como um instrumento de nível operacional, o Plano de Negócios faz parte de um compromisso legal previsto na Lei Federal nº 13.303/2016. De caráter anual, este instrumento apresentou as principais ações estratégicas que deverão ser executadas no ano de 2024 pela Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares-EMSERH. Seguindo a sistemática de elaboração do mapa estratégico da organização, da análise da matriz SWOT e os indicadores estratégicos, estes itens serão indispensáveis para o bom funcionamento e desdobramento de ações que buscarão impactar e conduzir positivamente na missão da EMSERH, que é “Prestar serviços de saúde e ensino no Estado do Maranhão com qualidade e resolutividade”.

REFERÊNCIAS

ENAP- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão da estratégia com uso do BSC: Etapas do Planejamento Estratégico**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/1123/1/M%C3%B3dulo_4.pdf>. Acesso em: 05/12/2023

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG, J. et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.



EMSERH+

Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares

Por uma saúde melhor