

CASE: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – BSC EM HOSPITAL

Histórico

Uma parceria entre a Casa de Saúde Santa Marcelina e a Prefeitura de São Paulo fez com que no dia 01 de julho de 2007 fosse inaugurado a OSS Santa Marcelina Hospital Cidade Tiradentes. O primeiro Hospital Municipal a ter contrato de gestão firmado com uma Organização Social de Saúde para sua administração.

O Hospital Cidade Tiradentes possui 28 mil m² de área construída, 1230 colaboradores – sendo 500 profissionais de enfermagem, 300 médicos, 228 leitos, sendo: (41 Clínica Médica, 41 Ginecologia e Obstetrícia, 34 Pediatria, 34 Cirurgia Geral, 04 Cirurgia Pediátrica, 14 Traumatologia e Ortopedia, 10 Psiquiatria, 13 UTI Adulto, 11 UTI Pediátrica, 09 UTI Neonatal, 17 Cuidados Neonatais, 07 Salas Cirúrgicas e 05 Salas Obstétricas). Por ano, realiza 13 mil internações, 6 mil cirurgias, 240 mil atendimentos de emergência.

Atualmente, é referência no atendimento a gestantes, realizando 3,6 mil partos por ano, preconizando o parto natural, atua de forma humanizada, pois as gestantes podem ficar com acompanhante durante o pré-parto, parto e pós-parto.

Foi o primeiro Hospital Municipal e a Instituição com menor tempo em atividade (14 meses) em todo o país a alcançar o título inédito de Acreditação em nível I, pela ONA, com alta relevância nacional.

Em 2008, O HCT foi destaque da revista Hospitais Referência e em 2009 foi eleito um dos melhores hospitais do Estado de São Paulo pelos usuários.

Como surgiu a necessidade do BSC

Em 2008, o Hospital realizou planejamento estratégico anual, porém sem o uso do BSC. Além disso, contava também com o uso de indicadores, mas não estruturados como ao aplicar o BSC.

Em 2009, a atividade de planejamento foi intensificada. O Hospital teve a necessidade de identificar seus pontos fortes e pontos de melhorias, pois desejava ser referência no atendimento médico-hospitalar visto que hoje o Hospital trabalha para alcançar o nível II da acreditação.

O Hospital decidiu, então, pela implantação do BSC, pois esta ferramenta parecia adequada para implantar o novo tipo de planejamento estratégico preconizado.

Processo de implantação

A implantação do BSC iniciou-se em julho/09. Foram feitas entrevistas com a alta administração e os principais gestores para mapear a visão que tinham da instituição. Para

isso, contou com o auxílio de uma consultoria especializada, que direcionou o processo, dando o suporte necessário para a equipe de desenvolvimento. Concomitantemente, foi realizado um workshop para alinhamento estratégico com a definição da missão, visão e valores, reunindo a diretoria e os gestores. A partir destes dados, foi construída a primeira versão do mapa estratégico com cerca de 30 objetivos estratégicos.

Na segunda etapa, ocorreu um workshop, para validação dos objetivos estratégicos, onde foi apresentado o mapa estratégico para diretoria e gestores da instituição. Foram definidos 20 objetivos estratégicos, divididos entre as 04 perspectivas (Colaborador e Infra-Estrutura, Processos Internos, Financeira e Reconhecimento, conforme Mapa Estratégico anexo.

Na terceira etapa, foi realizado inventário dos indicadores existentes para se verificar quais deles teriam aderência à estratégia. A partir daí, foram criados os indicadores necessários para monitorar a execução da estratégia. Para os indicadores que a mensuração não estava disponível foram criados planos ação. No workshop foi apresentado o mapa estratégico do Hospital, através do desdobramento da estratégia em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e projetos estratégicos. Na quarta e atual etapa, começa a gerenciar seu Mapa Estratégico por meio de reuniões de gestão para tomada de decisão.

Sabe-se que a utilização do BSC como ferramenta de gestão da estratégia pode trazer benefícios ao hospital, pois irá clarificar e traduzir a missão e a visão em estratégia. Outro fator importante é a divulgação da estratégia por toda a instituição, pois permitirá o alinhamento dos objetivos setoriais à estratégia, bem como, ligar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e ao orçamento anual.

Renata Souza Lopes