



MINISTÉRIO DA DEFESA
HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS

Brasília-DF, 29 de setembro de 2021
(quarta-feira)

ADITAMENTO-APG Nº 001 AO BI/HFA Nº 185

PARA CONHECIMENTO E DEVIDA EXECUÇÃO, PUBLICO O SEGUINTE:

PRIMEIRA PARTE – SERVIÇOS DIÁRIOS
(sem alteração)

SEGUNDA PARTE – INSTRUÇÃO
(sem alteração)

TERCEIRA PARTE – ASSUNTOS GERAIS E ADMINISTRATIVOS

PLANO ESTRATÉGICO DO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS 2021-2024

1. **INTRODUÇÃO**

O Hospital das Forças Armadas (HFA), integrante da estrutura do Ministério da Defesa, é um hospital militar geral de média e alta complexidade sediado em Brasília e, de acordo com o Decreto Nº 8.422, de 20 de março de 2015, tem como competências:

- a. prestar assistência médico-hospitalar;
- b. cooperar com as autoridades civis e militares no que disser respeito à saúde pública;
- c. realizar atividades de pesquisa;
- d. executar programas de ensino médico e de enfermagem e programa de intercâmbio científico com associações médicas e entidades afins no Brasil e no exterior; e
- e. realizar atos de gestão orçamentária e financeira das dotações sob sua responsabilidade.

O presente Plano Estratégico tem por finalidade orientar as ações do HFA para o período de 4 anos (2021-2024), por intermédio da definição de sua Missão, Visão de Futuro, Valores e Objetivos Estratégicos, para orientar as ações e promover sinergia e maximização do emprego dos recursos.

2. **REFERÊNCIAS**

- Constituição Federal
- Decreto nº 8.422, de 20 de março de 2015, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do Hospital das Forças Armadas.
- Portaria Normativa nº 2.076/MD, de 22 de setembro de 2015, que aprova a Política de Saúde do Ministério da Defesa.

3. **APRESENTAÇÃO**

Desde a implantação do primeiro Plano Estratégico, o HFA realizou quatro ciclos de planejamento (2004, 2009, 2014 e 2019), que tem contribuído para o aperfeiçoamento progressivo da sua gestão cujos resultados puderam ser percebidos durante o desempenho no enfrentamento da pandemia da COVID-19, bem como pela produção alcançada em 2019.

Neste novo ciclo, que deverá orientar as ações até 2024, o estágio atual de maturidade da gestão permitiu a efetiva incorporação da metodologia Balanced Score Card (BSC) em seu Plano Estratégico na expectativa de reposicionar o HFA como Hospital Estratégico para o Sistema de Saúde Militar direcionado para média e alta complexidade e para o aumento da eficiência e da eficácia em seus processos.

Nesse contexto, o Plano Estratégico é a ferramenta fundamental para orientar o cumprimento da **MISSÃO** e o processo de tomada da decisão em todos os níveis do HFA e permitir o alcance de seus **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** e, finalmente, a concretização da **VISÃO DE FUTURO**.

4. **DIRETRIZES DO COMANDANTE LOGÍSTICO**

Alinhado com as legislações de referência, o Comandante Logístico estabeleceu as seguintes diretrizes para nortear o desempenho dos setores e das pessoas do Hospital das Forças Armadas no cumprimento de sua **MISSÃO**:

- a. **FOCO NO PACIENTE**: O paciente é a razão de ser do HFA. Todos devem servir para fazer o que for melhor para o paciente!
- b. **EVITAR ENCAMINHAMENTOS**: O HFA tem que ser resolutivo, primeiramente com os meios que possui, e buscar ampliar a capacidade de resposta. Encaminhamento somente quando o HFA não tiver capacidade ou competência para fazer o melhor pelo paciente..
- c. **HOSPITAL NÃO PODE PARAR**: Ou seja, é importante que todos trabalhem para garantir o “tripé”: recursos humanos capacitados, infraestrutura hospitalar operacional e disponibilidade de insumos. Importante trabalhar com planejamento, previsão e contingência.
- d. **FAZER MAIS E MELHOR**: Sempre há o que melhorar. Importante o engajamento de cada colaborador para promover melhorias na qualidade e aumentar a quantidade de atendimentos.
- e. **OS NÚMEROS DEVEM REFLETIR O QUE SOMOS**: Apesar de termos a percepção de que fazemos um bom trabalho e prestamos um bom serviço, essa percepção deve ficar expressa em indicadores de resultado. Ou seja, os números devem expressar o nosso desempenho.

- f. SER MAIS PROPOSITIVO E MENOS CONFLITIVO: É missão de cada um contribuir para um ambiente propositivo, ou seja, propor soluções em detrimento de fomentar conflitos.
- g. SEMPRE BUSCAR A SEGURANÇA: Muito importante ter alternativas, reserva, redundância, "back up", etc. para que não se corra riscos desnecessários e previsíveis.
- h. MANTER O CONTROLE DAS ATIVIDADES E DOS PROCESSOS: É muito importante evitar ser surpreendido. Manter o controle os processos é uma forma responsável e inteligente de se trabalhar com previsão.
- i. TRABALHAR COM ALEGRIA: Servir ao próximo no HFA é uma oportunidade de fazer o bem, exercitar a caridade e deixar registrado um belo capítulo de nossas vidas. A alegria contagia e torna essa história mais prazerosa e frutífera.
- j. NUNCA DESISTIR: Problemas sempre existirão. Obstáculos também. Ambos servem para nos testar e desanimar. Superar dificuldades faz-nos evoluir e engrandece a nossa caminhada.
- k. MANTER UM CANAL DE COMUNICAÇÕES POSITIVO: Não deixe ninguém sem informação. Muitos problemas podem ser evitados através da interação, comunicação e informação. Evite a desinformação ou a falta de informação, principalmente com o paciente ou o usuário.
- l. DIANTE DE UM ASPECTO NEGATIVO, AGIR SEMPRE. Faça o que for necessário para corrigir problemas, evitar dissabores e reparar erros, principalmente, os que afetam o paciente ou o usuário.

5. IDENTIDADE ESTRATÉGICA DO HFA

5.1. Missão Síntese

“Prover assistência médico-hospitalar:

- de média e alta complexidade aos usuários das Forças Armadas e outros conveniados;
 - de baixa, média e alta complexidade aos servidores civis do MD e HFA;
- e desenvolver ensino, pesquisa e inovação na área de saúde.”

5.2. Missão

A missão do Hospital das Forças Armadas é balizada pelo Decreto nº 8.422, de 20 de março de 2015, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do HFA, observando, também, aquilo que prescreve a Portaria Normativa Nº 66, de 14 de novembro de 2016, do Ministério da Defesa, no tocante aos eixos assistencial, operacional, pericial e de ensino e pesquisa.

A prestação da assistência médico-hospitalar por parte do HFA abrange os militares da ativa, da reserva e reformados, os servidores da administração central do Ministério da Defesa, os servidores e empregados públicos do Hospital das Forças Armadas e da Escola Superior de Guerra e aos seus dependentes e pensionistas. Abrange, também, os usuários dos Fundos de Saúde das Forças Armadas e instituições autorizadas por convênio, contratos ou outros instrumentos legais.

A cooperação, naquilo que se refere à saúde pública, se dará às autoridades civis e militares como pronta resposta para atividades operacionais, de emergência e de garantia dos poderes constitucionais.

O HFA também tem por competência realizar atividades de pesquisa médica e executar programas de ensino médico e de enfermagem e programas de intercâmbio científico com associações médicas e entidades afins, no Brasil ou no exterior.

5.3. Lema

"HFA: Unindo Forças pela Saúde!"

5.4. Visão

“Ser reconhecido como Hospital Estratégico para o Sistema de Saúde Militar e para a Defesa Nacional, destacando-se pela qualidade, modernidade e humanização do seu atendimento.”

5.5. Valores

Para atingir os objetivos e cumprir a missão de realizar o sonho de uma visão de futuro é preciso que os integrantes do HFA cultivem os valores institucionais. Esses valores são posturas (comportamentos e atitudes) que devem ser defendidas e utilizadas pelo hospital e por seus integrantes:

<i>HUMANIZAÇÃO</i>	<i>SEGURANÇA</i>	<i>ÉTICA</i>
<i>EXCELÊNCIA</i>	<i>INOVAÇÃO</i>	<i>SUSTENTABILIDADE</i>

- HUMANIZAÇÃO - Valorizar as pessoas: usuários, colaboradores, fornecedores ou parceiros, pois todos são importantes para o alcance dos nossos objetivos.
- SEGURANÇA - Garantir proteção às pessoas e à instituição em um ambiente hospitalar seguro, por intermédio do estudo, avaliação e gerenciamento de ameaças e riscos.
- ÉTICA - Agir de forma moralmente correta, ou seja, respeitar a si, as pessoas, as regras e as normas, objetivando o bem-estar e a dignidade geral.
- EXCELÊNCIA - Buscar a melhoria contínua dos processos, dos resultados e da satisfação das necessidades, superando suas expectativas.
- INOVAÇÃO - Estimular as melhores práticas para elevar o patamar do desempenho individual, setorial e institucional.
- SUSTENTABILIDADE - Promover um ambiente economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.

6. METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A partir de 2019, a Assessoria de Planejamento e Gestão realizou uma análise ambiental criteriosa voltada para a elaboração de um diagnóstico estratégico que pudesse instruir a construção deste Plano Estratégico 2021-2024.

Para consolidar as informações coletadas, foi utilizada a análise da Matriz SWOT ("Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), método que descreve forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao desempenho de uma organização, às quais foram interrelacionadas, de acordo com as estratégias: ofensiva, defensiva, de confronto e do reforço, levantando-se ações e iniciativas.

Após a validação da matriz SWOT foi revisada a **MISSÃO**, estabelecida a **VISÃO DE FUTURO**, reavaliado os **VALORES**, levantado os **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** e elaborado o **MAPA ESTRATÉGICO**, o que permitiu chegar às ações estratégicas.

Concomitantemente a esse trabalho, foram aproveitadas as entregas realizadas pelo projeto desenvolvido por meio de um convênio (HFA e UnB) para pesquisa que teve por objetivo aplicar conceitos do *Lean Healthcare (processos enxutos sem desperdício)* e princípios de *Big Data*, com vistas à melhoria do desempenho dos processos críticos do hospital, evitando desperdícios na prestação dos serviços.

Dentre as entregas realizadas por esse convênio, tivemos o mapeamento e a validação da **CADEIA DE VALOR**, que contem os macroprocessos do hospital, e o estabelecimento de uma metodologia para desenvolver planos de ação para a melhoria de processos. Tal metodologia, chamada **HFA Data & Care**, deverá ser aplicada às ações de análise e melhoria de processos desenvolvidas pelo Hospital.

Os **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** para o período 2021-2024 foram desdobrados em iniciativas e ações estratégicas que efetivamente darão "vida" e ao **PLANO ESTRATÉGICO**, transformando-o de documento para ações concretas. O gerenciamento e monitoramento dessas ações estratégicas está a cargo da Assessoria de Planejamento e Gestão por intermédio do Plano de Ações Estratégicas do HFA, que conterá o portfólio de programas e projetos e as ações estratégicas que serão executadas pelos setores do HFA.

A APG também medirá o cumprimento dos **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** do HFA pelos indicadores de desempenho constantes do **PAINEL ESTRATÉGICO** e avaliará a gestão pelos subsídios coletados nas **REUNIÕES DE ANÁLISE E COORDENAÇÃO ESTRATÉGICAS**, as quais permitirão o acompanhamento da atuação do hospital, o realinhamento das ações e o redirecionamento de recursos. Os indicadores de desempenho deverão ser capazes de mensurar a eficiência e a qualidade dos processos para identificar oportunidades de melhorias. Em essência, os indicadores de desempenho terão a missão de comunicar, de forma simples e por meio da quantificação, os resultados diretos de determinados processos e/ou operação.

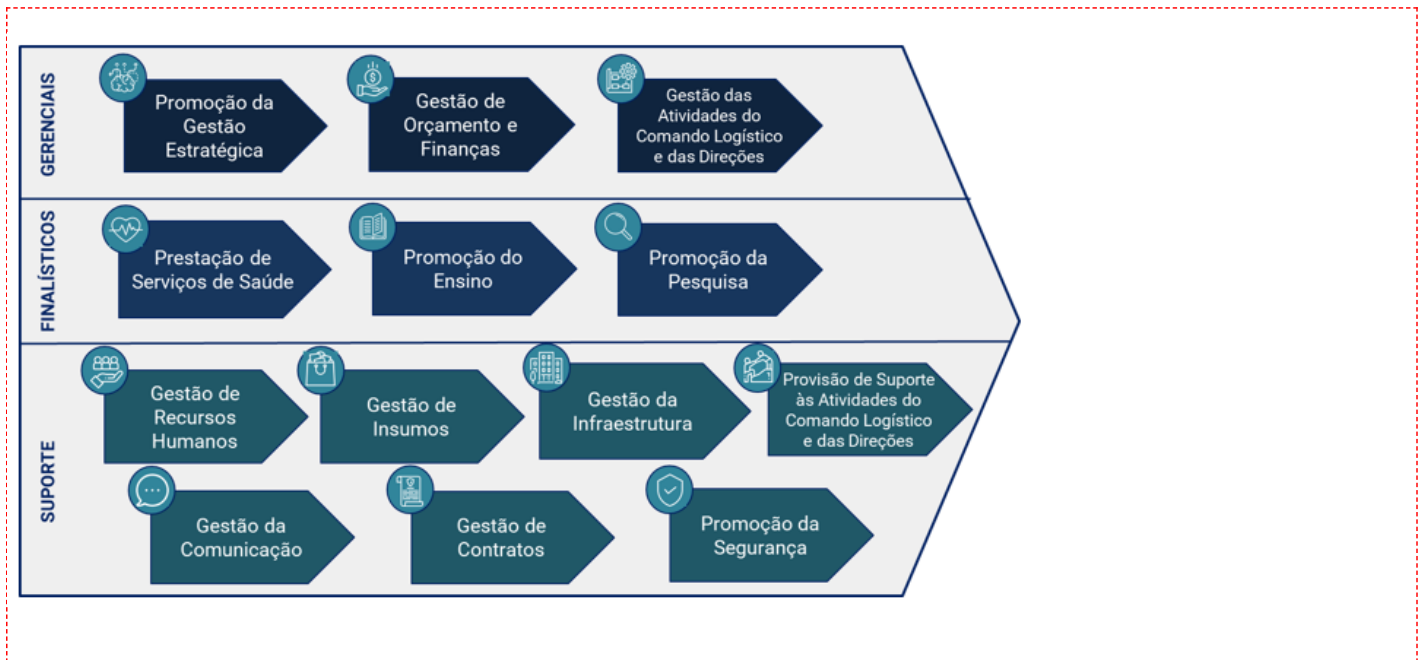
A Assessoria de Planejamento e Gestão é a responsável por elaborar os indicadores referentes aos **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** listados no **MAPA ESTRATÉGICO** (item 8).

7. CADEIA DE VALOR DO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS

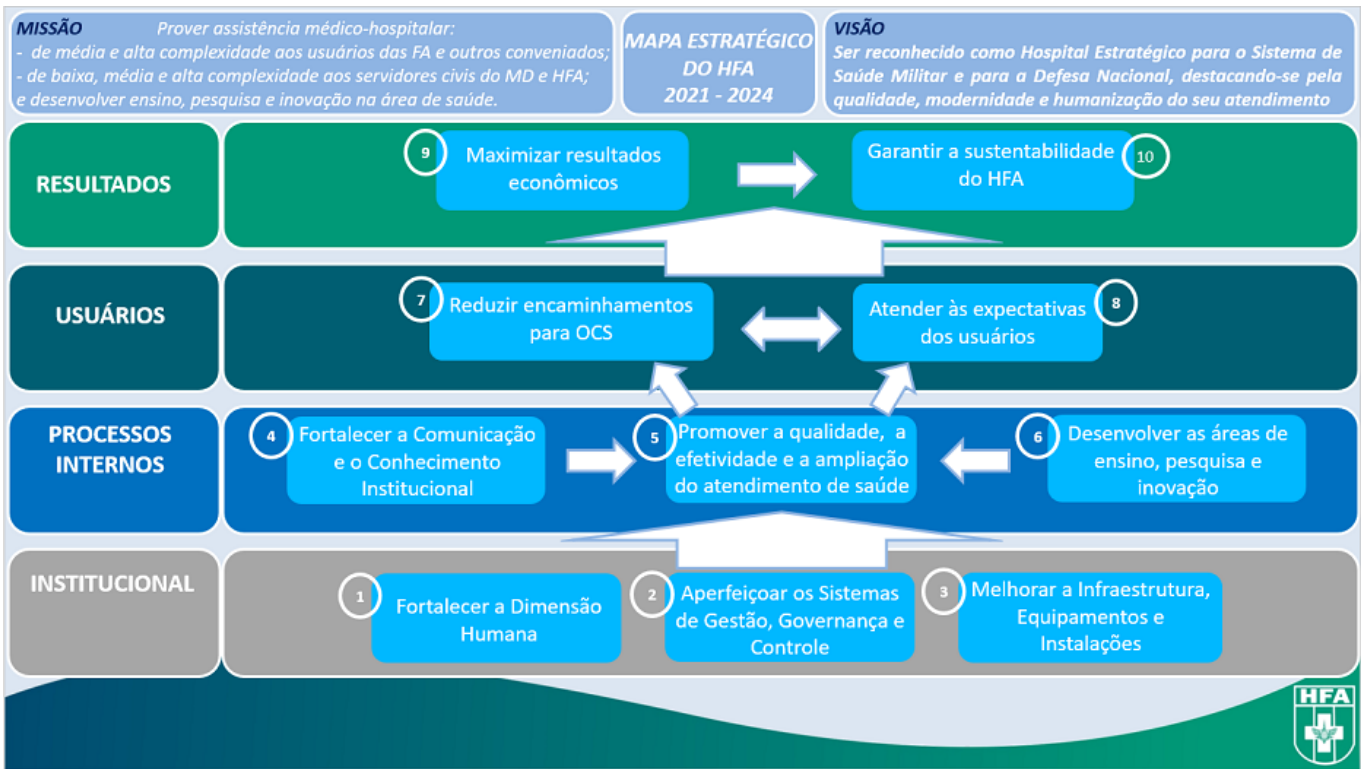
A cadeia de valor, criada por Michel Porter, autor de diversos livros de estratégia e competitividade, abrange todos os processos de uma organização desde a extração de matéria-prima até a distribuição do produto, se diferenciando da cadeia produtiva pelo conceito de valor atribuído por cada etapa.

Na cadeia de Valor de Porter, o que é evidenciado em cada processo são as atividades que a organização realiza para gerar valor aos clientes, no nosso caso aos usuários dos serviços de saúde do HFA.

Portanto, a cadeia de valor do hospital permite a compreensão e a análise do fluxo de valor agregado a cada etapa e ao consumidor final (nossos usuários), apresentando uma visão dos macroprocessos que orientam a execução das iniciativas e ações levantadas neste planejamento.



8. MAPA ESTRATÉGICO DO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS



9. VISÃO DO HFA



10. CONCLUSÃO

Este Plano Estratégico representa uma etapa do processo de aprimoramento institucional que durará até 2024, orientando os esforços, a aplicação dos recursos e as ações que serão desenvolvidas por todos os setores do Hospital, começando pela Alta Administração e alcançando os níveis tático e operacional. Ele deve ser do conhecimento de todos os integrantes do HFA e, para tanto, precisa ser amplamente divulgado e disseminado.

Caberá a Assessoria de Planejamento e Gestão, apoiada pela Assessoria de Comunicação Social, a responsabilidade por realizar uma campanha de divulgação e disseminação deste **PLANO ESTRATÉGICO**.

É de responsabilidade dos Chefes, em todos os níveis, conhecer e fazer cumprir este Plano Estratégico, comunicando e orientando seus colaboradores sobre a importância do alinhamento das ações individuais e coletivas e aderência ao seu conteúdo.

QUARTA PARTE – JUSTIÇA E DISCIPLINA
(sem alteração)

Gen Div RICARDO RODRIGUES CANHACI
Comandante Logístico do Hospital das Forças Armadas

Conferido - JORGE ANTONIO MONTEIRO MORGADO - Cel R1

Conferido - THIERS LOBO RIBEIRO - Cel R1



Documento assinado eletronicamente por **Thiers Lobo Ribeiro, Chefe**, em 28/09/2021, às 17:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Jorge Antonio Monteiro Morgado, Assessor(a)**, em 28/09/2021, às 17:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Canhaci, Comandante**, em 29/09/2021, às 14:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.defesa.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, o código verificador **4104398** e o código CRC **19374539**.