



**Planejamento Estratégico da Coordenadoria de
Serviço Médico e Odontológico do TCE/SE (2026-
2029), com base nas metodologias BSC, OKR e SWOT**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COORDENADORIA DE SERVIÇO MÉDICO E ODONTOLÓGICO DO TCE/SE (2026–2029), COM BASE NAS METODOLOGIAS BSC, OKR E SWOT

Relatório Técnico apresentado pelas mestrandas Luanna Menezes da Cunha Barros e Priscilla Cristine Porto Leó Costa ao Mestrado Profissional em Administração Pública, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça, como parte dos requisitos para a conclusão da disciplina “Planejamento e Administração Estratégica”.



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

B277p Barros, Luanna Menezes da Cunha
Planejamento estratégico da Coordenadoria de Serviço Médico e Odontológico do TCE/SE (2026-2029), com base nas metodologias BSC, OKR e SWOT / Luanna Menezes da Cunha Barros e Priscilla Cristine Porto Leó Costa ; orientador Claudio Márcio Campos de Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2025.
28 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2025.

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico – Metodologia. 3. Governança pública. I. Sergipe. Tribunal de Contas – Administração de pessoal. II. Costa, Priscilla Cristine Porto Leó. III. Mendonça, Claudio Márcio Campos de, orient. IV. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

Resumo

05

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

06

Público-alvo da proposta

08

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

08

Diagnóstico e análise

09

Proposta de intervenção

20

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

29

Referências

30

Protocolo de recebimento

-

SUMÁRIO

RESUMO

A presente proposta de intervenção tem por finalidade fortalecer a capacidade institucional da Coordenadoria de Serviço Médico e Odontológico do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), a partir da estruturação de um plano estratégico voltado à qualificação da assistência em saúde, à modernização de processos de gestão ocupacional e à mitigação de riscos operacionais. Com base em metodologias consolidadas de planejamento, foi realizado um diagnóstico situacional a partir das ferramentas PESTEL e SWOT, permitindo a identificação de desafios críticos e oportunidades institucionais. As diretrizes estratégicas formuladas nortearam a construção de Objetivos Estratégicos, OKRs e um plano de ação robusto e integrado. A proposta adota princípios de governança pública, promoção da saúde integral e valorização dos servidores, promovendo uma abordagem replicável para outros órgãos que atuam com serviços de saúde internos.



Planejamento estratégico da Coordenadoria de Saúde do TCE/SE, com foco na modernização da gestão e valorização dos servidores, via BSC e OKR.

CONTEXTO - Apresentação da Organização

O Serviço Médico e Odontológico do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE) foi instituído no ano de 1989, vinculado no organograma da instituição a Diretoria Administrativa Financeira e a Presidência do órgão, com a finalidade de prestar assistência em saúde de natureza preventiva e curativa tendo como público de atendimento os servidores efetivos, aposentados, comissionados, cedidos e terceirizados da Corte de Contas, assim como seus dependentes. Adicionalmente, o setor está apto a realizar atendimentos de urgência e emergência a visitantes que se encontrem nas dependências do órgão, garantindo o acolhimento necessário em situações críticas.

No âmbito de suas atribuições, o setor oferece atendimentos ambulatoriais por meio de consultas médicas com clínico geral, odontologia com cirurgião geral, serviços de enfermagem, fisioterapia, psicologia e assistência social. Além dos atendimentos regulares, realiza-se, se preciso, a administração de medicamentos, aferição de sinais vitais, exames de glicemia capilar, eletrocardiograma e a assistência de urgência e emergência e, quando necessário, o encaminhamento e transporte do paciente para unidade hospitalar. Todos os atendimentos são registrados pelos profissionais de saúde no Sistema de Informação (SCM) o qual foi criado por analistas de TI do próprio órgão, mas que ainda não está de acordo com as normas dos conselhos de classe e a LGPD.



Serviço de Saúde do TCE/SE oferece assistência integral e preventiva, com desafios em modernização e gestão.



Dentre as ações de caráter preventivo desenvolvidas pelo serviço, destacam-se a solicitação e o acompanhamento de exames periódicos dos servidores, bem como a promoção contínua da educação em saúde, tanto no momento do atendimento individual quanto por meio da realização de palestras temáticas voltadas à conscientização e à promoção do bem-estar. O setor também estabelece parcerias estratégicas com instituições externas, a exemplo do Hemose, para viabilizar campanhas de doação de sangue e cadastro de doadores de medula óssea, e com a Secretaria Municipal de Saúde de Aracaju, com o objetivo de realizar ações de vacinação nas dependências do órgão, contribuindo para a atualização do calendário vacinal dos servidores e colaboradores.

Atualmente, o Serviço Médico e Odontológico do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe conta com um quadro de pessoal composto por 05 médicos, 02 enfermeiras, 06 dentistas (todos efetivos), 01 assistente social cedida, além de 01 coordenador comissionado e cedido e 01 coordenador adjunto comissionado. A estes profissionais são oferecidos capacitação técnica constante através da Escolas (Escola de Contas do TCE-SE) ou também de capacitações externas com incentivos da presidência.

Complementando essa estrutura, o setor dispõe ainda de uma equipe vinculada à empresa terceirizada, composta por 03 psicólogos, 05 fisioterapeutas, 02 auxiliares de enfermagem, 05 auxiliares de saúde bucal, 05 auxiliares de recepção, 05 auxiliares de serviço administrativo e 03 auxiliares de limpeza.

Diante da relevância das atividades desenvolvidas pelo Serviço Médico e Odontológico do TCE/SE, mostra-se fundamental garantir a continuidade e a eficiência de sua estrutura física e operacional, com atenção especial aos serviços de apoio que sustentam sua rotina assistencial.

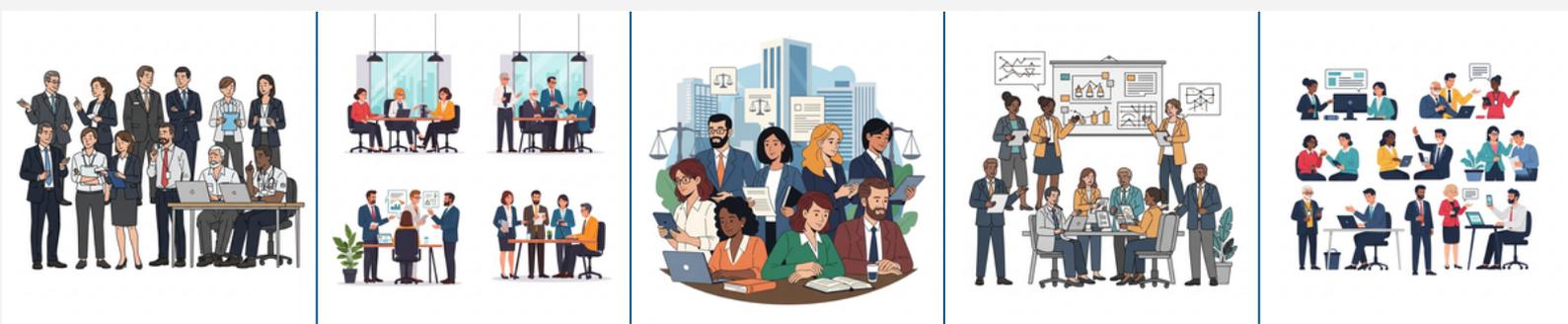
Atualmente, encontram-se vigentes os contratos referentes à lavanderia especializada, ao serviço de ambulância para transporte de paciente, à coleta de resíduos infectantes e ao fornecimento de medicamentos, os quais asseguram o cumprimento das exigências sanitárias e a qualidade no atendimento aos usuários. Algumas frentes complementares, como a manutenção preventiva e corretiva de equipamentos encontra-se sem contrato vigente, demandando atenção da gestão e deverão ser oportunamente incorporadas às iniciativas de aprimoramento da infraestrutura e da rotina de funcionamento do setor.

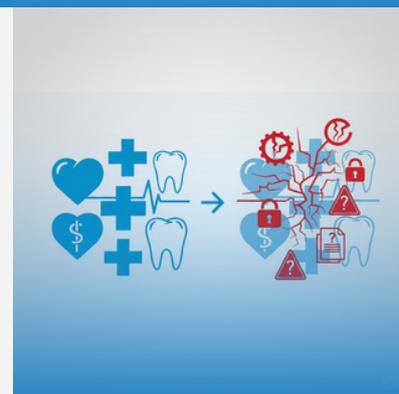
No que se refere às normativas institucionais voltadas à saúde e ao bem-estar dos servidores, observa-se a necessidade de implementação de normativas que tenham como foco a promoção da saúde do trabalhador. A criação de normativas específicas irá contribuir com as ações desenvolvidas no setor, orientando e incentivando a adesão dos servidores as práticas voltadas à prevenção e cuidado à saúde.



PÚBLICO-ALVO

A proposta é voltada prioritariamente aos servidores e colaboradores do TCE/SE (efetivos, comissionados, cedidos, aposentados e terceirizados), além da equipe técnica e gestores da Coordenadoria de Saúde, da Diretoria Administrativa e da Presidência da Corte. O impacto também se estende à imagem institucional e à governança interna do Tribunal.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar de apresentar estrutura técnica consolidada e boas avaliações dos usuários, o setor de saúde do TCE/SE enfrenta obstáculos críticos: inexistência de contrato para manutenção preventiva de equipamentos, prontuário eletrônico incompatível com a LGPD, ausência de normativas em saúde ocupacional, baixa autonomia gestora, carência de profissionais especializados e forte dependência de vínculos terceirizados. Tais fatores afetam a continuidade dos serviços, expõem a instituição a riscos operacionais e limitam a adoção de uma política estruturada de saúde institucional.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

- Fortalecer a saúde preventiva e a qualidade de vida dos servidores.
- Modernizar os processos de gestão da saúde ocupacional com base em tecnologia e conformidade legal.
- Ampliar a autonomia técnica e a governança da Coordenadoria de Saúde.
- Mitigar riscos operacionais e garantir sustentabilidade financeira das atividades assistenciais.

➤ Otimizar a gestão da saúde para o bem-estar do servidor e a sustentabilidade do serviço.

Modernizar a gestão da saúde ocupacional para fortalecer a qualidade de vida dos servidores, ampliando a autonomia do setor, mitigando riscos e garantindo sua sustentabilidade.



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A análise diagnóstica foi realizada por meio da ferramenta PESTEL, que identificou ameaças como restrições orçamentárias, descontinuidade administrativa e exigências legais complexas (LGPD, conselhos de classe), mas também oportunidades como parcerias interinstitucionais e expansão da cultura do autocuidado. A matriz SWOT quantitativa indicou forte correlação entre os pontos fracos internos e as ameaças externas, revelando a urgência de ações estruturantes.

Como resposta, foram elaboradas diretrizes estratégicas que culminaram na formulação de OKRs e de um plano de ação robusto, voltado à profissionalização da gestão da saúde, à segurança assistencial e ao fortalecimento institucional do TCE/SE como referência em cuidado aos servidores públicos.



ANÁLISE PESTEL

P



FATORES POLÍTICOS

- A Coordenadoria de Saúde está vinculada à Diretoria Administrativa e Financeira (DAF), estrutura que não integra a área-fim de saúde. Essa vinculação pode limitar a autonomia do setor.
- O ciclo bianual de presidências no Tribunal pode gerar descontinuidade de ações.
- Parcerias com outras entidades do governo estadual e municipal para realização de ações preventivas e campanhas.

E



FATORES ECONÔMICOS

- A variação de preços em medicamentos, materiais hospitalares, insumos odontológicos e equipamentos impacta diretamente a elaboração de estimativas, a reposição de estoques e a continuidade dos serviços médicos, odontológicos e fisioterapêuticos.
- Limitações orçamentárias internas podem restringir investimentos em modernização de equipamentos, capacitação e ações de saúde preventiva.

S



FATORES SOCIAIS

- A saúde mental está sempre em pauta, bem como outros temas relevantes, com palestras e campanhas internas.
- As ações são voltadas ao bem-estar de todos os servidores e colaboradores (efetivos, requisitados, comissionados e terceirizados).
- Equipe técnica composta por uma equipe multidisciplinar os quais são oferecidas oportunidades constantes de capacitação.
- Serviço Social fornece informações e suporte aos servidores e colaboradores sobre direitos e benefícios.

T



FATORES TECNOLÓGICOS

- Utilização de prontuário eletrônico para registro e acompanhamento de atendimentos (SCM)
- Sistema informatizado para agendamento de consultas
- Campanhas de saúde e orientações preventivas veiculadas na Intranet.
- Necessidade de atualização do sistema para manter a eficiência e segurança das informações.

E



FATORES ECOLÓGICOS

- Descarte de resíduos de saúde (RSS) conforme normas da ANVISA.
- Separação adequada de materiais contaminantes e perfurocortantes.
- Monitoramento dos processos de coleta e armazenamento de resíduos.
- Oportunidade de ampliar práticas sustentáveis;
- Importância da conscientização da equipe sobre condutas ambientalmente responsáveis.

L



FATORES LEGAIS

- Cumprimento das normas da ANVISA e dos Conselhos Profissionais (CFM, CFO, CREFITO).
- Obrigatoriedade de exames periódicos conforme a legislação trabalhista (Empresa terceirizada), pendente normativa para os servidores efetivos, comissionados e cedido.
- Controle de emissão e recebimento de atestados médicos através de Comissão de Perícia Médica.
- Contratações e aquisições regidas pela Lei nº 14.133/2021 e pelos normativos internos do TCE/SE.
- Necessidade de implementar algumas atualizações normativas que promovem maior proteção e promoção da saúde dos servidores

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE EXTERNO)

Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

Aumento do engajamento institucional em ações de saúde preventiva e promoção da qualidade de vida.

Parcerias com outras instituições governamentais e não governamentais de saúde para realização de campanhas e ações de saúde.

Oportunidade de capacitações contínuas dos servidores via cursos e certificações externas em áreas de saúde coletiva e gestão pública.

Ampliação de políticas de saúde ocupacional com a implementação de normativas no âmbito do TCE, o que poderá gerar ganhos em desempenho funcional, redução do absenteísmo e valorização do servidor.

Possibilidade de buscar convênios com instituições para compartilhamento de serviços, reduzindo custos e aumentando a oferta de serviços.

Fortalecimento da cultura institucional de autocuidado e bem-estar, com impacto positivo na imagem organizacional.

Possibilidade de inclusão de indicadores de saúde e bem-estar nos planejamentos estratégicos e relatórios institucionais.

Possibilidade de adoção de sistema informatizado que priorize o acompanhamento e monitoramento da saúde dos servidores integrado com a coordenadoria de Gestão de Pessoas e que esteja de acordo com as normas dos órgãos de classe e LGPD.

Ameaças

Limitações orçamentárias que impactam aquisição de insumos e manutenção dos serviços.

Variação de preços em medicamentos, materiais e equipamentos médicos.

Eventos de saúde pública (como epidemias e pandemias) podem sobrecarregar a estrutura do serviço.

Subordinação à Diretoria Administrativa e Financeira restringindo autonomia decisória.

Rotatividade institucional e descontinuidade de políticas de saúde a cada nova gestão.

Risco de baixo engajamento de parte dos servidores em ações educativas e preventivas, dificultando a efetividade das campanhas internas.

Risco de descontinuidade de serviços terceirizados por questões legais ou administrativas com empresas contratadas.

Risco de baixa adesão dos servidores com relação a práticas de sustentabilidade implantadas pelo órgão.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE EXTERNO)

Matriz de Eisenhower

	URGENTE	NÃO URGENTE
MAIS IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de adoção de sistema informatizado que priorize o acompanhamento e monitoramento da saúde dos servidores integrado com a coordenadoria de Gestão de Pessoas e que esteja de acordo com as normas dos órgãos de classe e LGPD • Ampliação de políticas de saúde ocupacional com a implementação de normativas no âmbito do TCE, o que poderá gerar ganhos em desempenho funcional, redução do absenteísmo e valorização do servidor. • Fortalecimento da cultura institucional de autocuidado e bem-estar, com impacto positivo na imagem organizacional. • Limitações orçamentárias que impactam aquisição de insumos e manutenção dos serviços. • Possibilidade de inclusão de indicadores de saúde e bem-estar nos planejamentos estratégicos e relatórios institucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de capacitações contínua dos servidores via cursos e certificações externas em áreas de saúde coletiva e gestão pública. • Rotatividade institucional e descontinuidade de políticas de saúde a cada nova gestão. • Risco de baixo engajamento de parte dos servidores em ações educativas e preventivas, dificultando a efetividade das campanhas internas. • Subordinação à outra diretoria restringindo autonomia decisória. • Aumento do engajamento institucional em ações de saúde preventiva e promoção da qualidade de vida.
MENOS IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade institucional e descontinuidade de políticas de saúde a cada nova gestão. • Possibilidade de buscar convênios com instituições para compartilhamento de serviços, reduzindo custos e aumentando a oferta de serviços. • Risco de descontinuidade de serviços terceirizados por questões legais ou administrativas com empresas contratadas. • Variação de preços em medicamentos, materiais e equipamentos médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de saúde pública (como epidemias e pandemias) podem sobrecarregar a estrutura do serviço • Parcerias com outras instituições governamentais e não governamentais de saúde para realização de campanhas e ações de saúde. • Risco de baixa adesão dos servidores com relação a práticas de sustentabilidade implantadas pelo órgão.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE EXTERNO)

Priorização de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

Ampliação de políticas de saúde ocupacional com a implementação de normativas no âmbito do TCE, o que poderá gerar ganhos em desempenho funcional, redução do absenteísmo e valorização do servidor.

Fortalecimento da cultura institucional de autocuidado e bem-estar, com impacto positivo na imagem organizacional.

Possibilidade de inclusão de indicadores de saúde e bem-estar nos planejamentos estratégicos e relatórios institucionais.

Possibilidade de adoção de sistema informatizado que priorize o acompanhamento e monitoramento da saúde dos servidores integrado com a coordenadoria de Gestão de Pessoas e que esteja de acordo com as normas dos órgãos de classe e LGPD.

Ameaças

Limitações orçamentárias que impactam aquisição de insumos e manutenção dos serviços.

Risco de baixo engajamento de parte dos servidores em ações educativas e preventivas, dificultando a efetividade das campanhas internas.

Subordinação à Diretoria Administrativa e Financeira restringindo autonomia decisória.

Rotatividade institucional e descontinuidade de políticas de saúde a cada nova gestão.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO)

Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes

- Médicos, enfermeiros e dentistas concursados.
- Boa aceitação dos usuários quanto aos serviços oferecidos.
- Equipe multidisciplinar oferecendo eficiência e continuidade na assistência em saúde.
- Marcação de consulta médica e odontológica de forma on line ou presencial.
- Dimensionamento adequado da equipe de saúde evitando sobrecarga de trabalho.
- Parcerias estratégicas bem estabelecidas com outras instituições de saúde.
- Abrangência dos atendimentos, que inclui desde urgência e emergência até ações preventivas de saúde.
- Contratos firmados com empresas especializadas para a execução de atividades de apoio consideradas essenciais ao pleno funcionamento da unidade.

Pontos Fracos

- Falta de contrato vigente para manutenção de equipamentos, (preventiva e corretiva) o que pode comprometer a qualidade e segurança dos atendimentos.
- Dependência de profissionais terceirizados e cedidos em áreas estratégicas (Fisioterapeutas, Psicólogos, Assistente Social) o que pode trazer instabilidade ou impacto em caso de encerramento de contrato.
- Baixa autonomia funcional dos coordenadores, por serem cargos comissionados e cedidos, o que pode afetar a continuidade de gestão.
- Carência de profissionais em áreas especializadas (Exemplo: psiquiatria).
- Necessidade de ampliação na estrutura física do setor a fim de oferecer um ambiente mais confortável para os profissionais e pacientes.
- Sistema de Informação utilizado (SCM) não está de acordo com a LGPD e legislações das entidades de classe de saúde para registro no prontuário eletrônico.
- Pendências de Protocolos Clínicos Institucionais a fim de embasar fluxos de atendimentos.
- Falta de um plano de capacitação continuada específico para a equipe de saúde, o que pode limitar a atualização técnica e a adoção de boas práticas assistenciais.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO)

Matriz de Eisenhower

**MAIS
IMPORTANTE**

URGENTE

- Boa aceitação dos usuários quanto aos serviços oferecidos.
- Equipe multidisciplinar oferecendo eficiência e continuidade na assistência em saúde.
- Abrangência dos atendimentos, que inclui desde urgência e emergência até ações preventivas de saúde.
- Contratos firmados com empresas especializadas para a execução de atividades de apoio consideradas essenciais ao pleno funcionamento da unidade.
- Sistema de Informação utilizado (SCM) não está de acordo com a LGPD e legislações das entidades de classe de saúde para registro no prontuário eletrônico.

NÃO URGENTE

- Médicos, enfermeiros e dentistas concursados.
- Dimensionamento adequado da equipe de saúde evitando sobrecarga de trabalho.
- Parcerias estratégicas bem estabelecidas com outras instituições de saúde.
- Falta de contrato vigente para manutenção de equipamentos, (preventiva e corretiva) o que pode comprometer a qualidade e segurança dos atendimentos.

**MENOS
IMPORTANTE**

- Dependência de profissionais terceirizados e cedidos em áreas estratégicas (Fisioterapeutas, Psicólogos, Assistente Social) o que pode trazer instabilidade ou impacto em caso de encerramento de contrato.
- Baixa autonomia funcional dos coordenadores, por serem cargos comissionados e cedidos, o que pode afetar a continuidade de gestão.
- Necessidade de ampliação na estrutura física do setor a fim de oferecer um ambiente mais confortável para os profissionais e pacientes.
- Falta de um plano de capacitação continuada específico para a equipe de saúde, o que pode limitar a atualização técnica e a adoção de boas práticas assistenciais.

- Marcação de consulta médica e odontológica de forma online ou presencial.
- Carência de profissionais em áreas especializadas (ex: psiquiatria).
- Pendências de Protocolos Clínicos Institucionais a fim de embasar fluxos de atendimentos.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO)

Priorização de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes

Equipe multidisciplinar oferecendo eficiência e continuidade na assistência em saúde.

Boa aceitação dos usuários quanto ao serviço oferecido

Alta abrangência dos atendimentos, que inclui desde urgência e emergência até ações preventivas de saúde.

Contratos firmados com empresas especializadas para a execução de atividades de apoio consideradas essenciais ao pleno funcionamento da unidade.

Pontos Fracos

Falta de contrato vigente para manutenção de equipamentos, (preventiva e corretiva) o que pode comprometer a qualidade e segurança dos atendimentos.

Dependência de profissionais terceirizados e cedidos em áreas estratégicas (Fisioterapeutas, Psicólogos, Assistente Social) o que pode trazer instabilidade ou impacto em caso de encerramento de contrato.

Baixa autonomia funcional dos coordenadores, por serem cargos comissionados e cedidos, o que pode afetar a continuidade de gestão.

Sistema de Informação utilizado (SCM) não está de acordo com a LGPD e legislações das entidades de classe de saúde para registro no prontuário eletrônico.

MATRIZ SWOT

Priorização de Pontos Fortes e Pontos Fracos

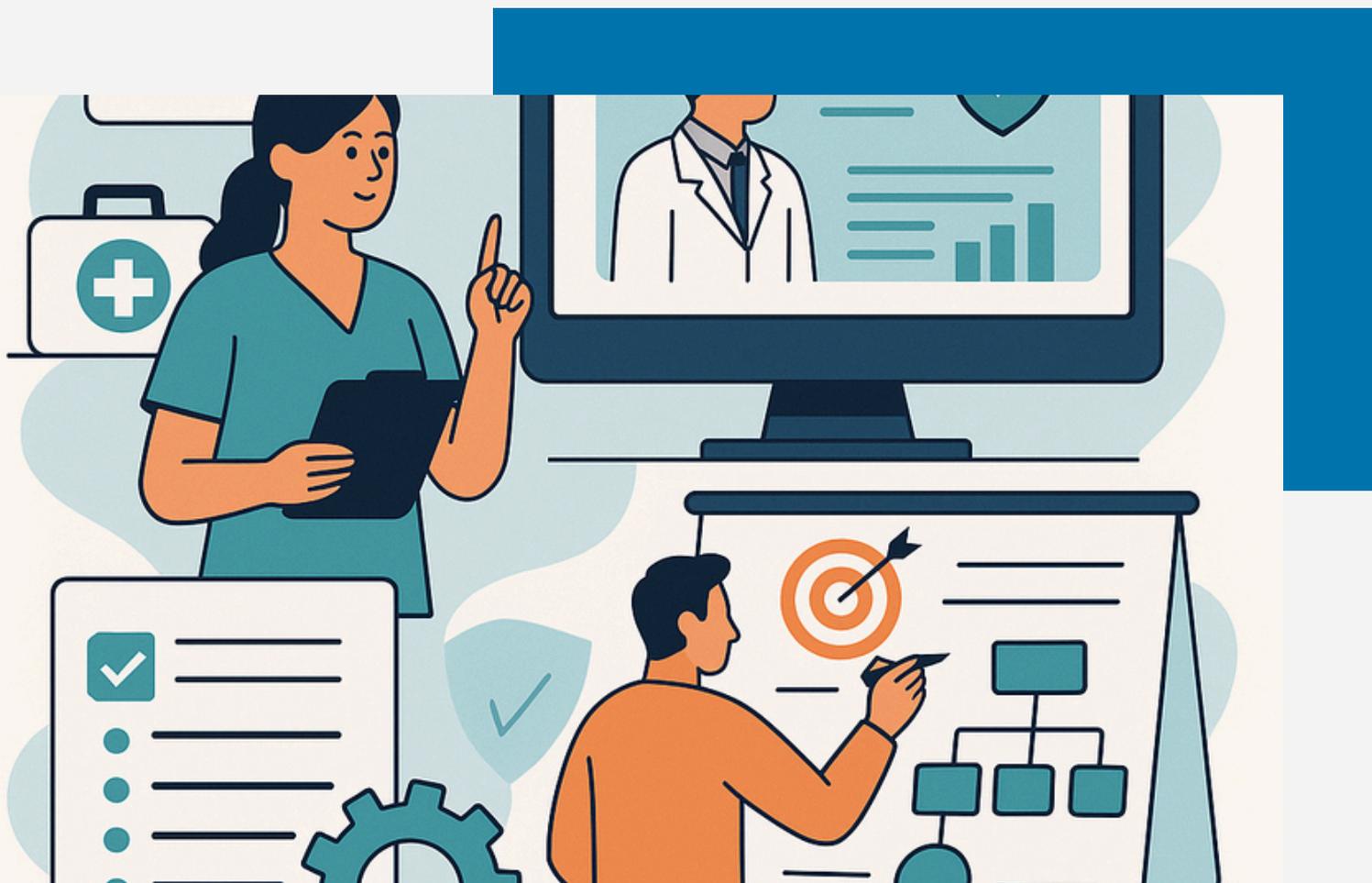
		Oportunidades				Ameaças				
Fatores Internos ⇓	Fatores Externos ⇓	Fortalecimento da cultura institucional de autocuidado e bem-estar.	Ampliação de políticas de saúde ocupacional com a implementação de normativas no âmbito do TCE	Possibilidade de inclusão de indicadores de saúde e bem-estar nos planejamentos estratégicos	Possibilidade de adoção de sistema informatizado integrado com Gestão de Pessoas e LGPD	Limitações orçamentárias	Risco de baixo engajamento de parte dos servidores em ações educativas	Subordinação a outra Diretoria	Rotatividade institucional e descontinuidade de políticas de saúde	TOTAL
	Pontos Fortes	Equipe multidisciplinar eficiente	6	6	6	3	1	3	1	
	Boa aceitação dos usuários	6	6	3	0	0	6	1	3	25
	Alta abrangência dos atendimentos	6	6	6	1	3	6	3	6	8
	Contratos firmados com empresas especializadas	1	3	6	3	3	6	1	6	37
Pontos Fracos	Falta de contrato vigente para manutenção de equipamentos	3	3	0	0	6	0	6	6	24
	Profissionais terceirizados e cedidos em áreas estratégicas	3	3	1	0	1	0	6	6	20
	Baixa autonomia funcional dos coordenadores	3	3	3	3	3	0	6	6	27
	Sistema de Informação utilizado (SCM) não está de acordo com a LGPD	0	0	3	6	6	0	6	6	27
TOTAL										216

Legenda: 1: 0: não há correlação; 1: correlação fraca; 3: correlação média; 6: correlação forte

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A intervenção está estruturada em **quatro** eixos principais:

- (1) Realização de campanhas preventivas integradas a calendários de saúde e ampliação das consultas preventivas;
- (2) Adequação tecnológica do sistema de prontuário eletrônico e capacitação digital da equipe em LGPD e saúde ocupacional;
- (3) Elaboração de normativas internas e criação de plano anual de capacitação continuada;
- (4) Redução de riscos operacionais com replanejamento orçamentário, plano de contingência e revisão de contratos estratégicos. As ações estão detalhadas nos OKRs e no plano de ação, com metas definidas a partir de 2026.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – VISÃO DE FUTURO DA EMPRESA

Ser referência no Nordeste, até 2030, em cuidado à saúde no âmbito dos Tribunais de Contas, reconhecido pela excelência técnica, foco na prevenção e atenção integral ao servidor, com compromisso permanente com a melhoria da qualidade de vida no ambiente institucional.



VALORES ORGANIZACIONAIS

1. Alinhamento institucional

- Contribuir ativamente para a missão e os objetivos estratégicos do TCE/SE, fortalecendo sua governança.

2. Excelência e eficiência no atendimento

- Buscar continuamente a melhoria dos processos e da qualidade dos serviços prestados.

3. Compromisso com a saúde integral

- Priorizar ações preventivas, educativas e de promoção do bem-estar.

4. Cuidado centrado na pessoa

- Atuar com empatia, acolhimento e atenção humanizada.

5. Ética e confidencialidade

- Agir com integridade, discrição e respeito à privacidade dos servidores.



BALANCED SCORECARD (BSC) - MAPA ESTRATÉGICO

CIDADÃO/SOCIEDADE



Consolidar a imagem do TCE/SE como instituição promotora da saúde no serviço público.



Promover a saúde integral e o bem-estar dos servidores e dependentes.

PROCESSOS INTERNOS



Assegurar conformidade legal e regulatória no registro e tratamento dos dados de saúde (Sistema de Informação).



Aperfeiçoar a gestão dos contratos de serviços de apoio.



Ampliar a efetividade da gestão por meio de normativas institucionais de saúde ocupacional.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO



Promover a capacitação contínua da equipe técnica.



Reduzir a dependência de vínculos terceirizados em áreas estratégicas.



Fomentar o engajamento e o bem-estar dos servidores.



Fortalecer a autonomia e a governança do setor.

ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO



Minimizar riscos operacionais por falhas contratuais ou ausência de serviços.



Garantir sustentabilidade financeira das atividades assistenciais e de apoio.

BALANCED SCORECARD (BSC) - MAPA ESTRATÉGICO

CIDADÃO/SOCIEDADE

	META			
Objetivo: Consolidar a imagem do TCE/SE como instituição promotora da saúde no serviço público.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Percentual de satisfação dos usuários	80%	85%	90%	≥ 95%
Objetivo: Promover a saúde integral e o bem-estar dos servidores e dependentes.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Taxa de adesão a ações de saúde preventiva	60%	70%	80%	90%

PROCESSOS INTERNOS

	META			
Objetivo: Assegurar conformidade legal e regulatória no registro e tratamento dos dados de saúde (Sistema de Informação)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Grau de adequação do sistema SCM às normativas da LGPD e Conselhos de Classe	25%	50%	70%	100%
Objetivo: Aperfeiçoar a organização dos serviços de saúde com base na formalização de protocolos clínicos e diretrizes assistenciais.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Percentual de processos assistenciais padronizados por meio de protocolos clínicos institucionais	25%	50%	75%	100%
Objetivo: Ampliar a efetividade da gestão por meio de normativas institucionais de saúde ocupacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Elaborar e publicar normativas institucionais voltadas a Saúde do Trabalhador	1	2	3	4

BALANCED SCORECARD (BSC) - MAPA ESTRATÉGICO

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

	META			
Objetivo: Promover a capacitação contínua da equipe técnica.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Porcentagem de capacitações de profissionais da equipe técnica.	60%	75%	90%	100%
Objetivo: Fomentar o engajamento e o bem-estar dos servidores.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Índice de participantes em ações de saúde e bem-estar.	30%	40%	50%	60%
Objetivo: Reduzir a dependência de vínculos terceirizados em áreas estratégicas.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Proporção de efetivos em áreas estratégicas.	20%	30%	40%	50%
Objetivo: Fortalecer a autonomia e a governança do setor.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Implantar indicadores de saúde ocupacional.	2	3	4	5

ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO

	META			
Objetivo: Minimizar riscos operacionais por falhas contratuais ou ausência de serviços.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Porcentagem de demandas orçamentárias atendidas conforme solicitado.	≥ 80%	≥ 85%	≥ 90%	≥ 95%
Objetivo: Garantir sustentabilidade financeira das atividades assistenciais e de apoio.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Indicador: Número de reuniões ou interações formais com a Diretoria para alinhamento orçamentário	≥ 1/trimestre	≥ 1/trimestre	≥ 2/trimestre	≥ 1/mês

OKR

O Objetivos	KR Resultados - Chaves
1. Fortalecer a saúde preventiva e a promoção da qualidade de vida dos servidores	<p>1.1. Realizar no mínimo 4 campanhas de saúde preventiva ao longo do ano (1 por trimestre) com um alcance mínimo de 40% dos servidores.</p> <p>1.2. Aumentar a adesão de consultas preventivas em 20% com relação ao ano anterior.</p> <p>1.3. Implantar 2 indicadores de monitoramento da saúde dos servidores.</p>
2. Modernizar os processos de gestão da saúde ocupacional com base em tecnologia e segurança da informação	<p>2.1. Garantir que 100 % dos afastamentos de saúde sejam cadastrados com os respectivos CID em Sistemas Informatizados.</p> <p>2.2. Garantir que 100% dos dados de prontuário eletrônico estejam adequados às exigências da LGPD e Conselhos de Classe.</p> <p>2.3. Capacitar 100% da equipe técnica em fundamentos de saúde digital, uso seguro de tecnologias em saúde ocupacional e adequação à LGPD.</p>
3. Fortalecer a governança e a autonomia técnico - gestora do setor	<p>3.1. Capacitar pelo menos 80% da equipe com cursos ou certificações em saúde coletiva, gestão pública ou tecnologias em saúde.</p> <p>3.2. Criar e aprovar 01 plano anual de capacitação continuada.</p> <p>3.3. Elaborar e implementar ao menos 2 normativas institucionais de saúde ocupacional com base técnica da equipe do setor.</p>
4. Mitigar riscos operacionais e orçamentários na manutenção dos serviços de saúde	<p>4.1. Reduzir em 20% os impactos das variações de preços com novos contratos ou revisão de planejamento de insumos.</p> <p>4.2. Alinhar com a Diretoria Administrativa e Financeira, até junho, a previsão orçamentária de 100% das demandas planejadas pela Coordenadoria de Serviço Médico e Odontológico do TCE/SE, conforme itens registrados no Plano de Contratações Anual (PCA) de 2027.</p> <p>4.3. Elaborar, até o 4º trimestre, 1 plano de contingência documentado para garantir a continuidade dos serviços de saúde em caso de interrupções contratuais, com protocolos definidos para, no mínimo, 3 serviços assistenciais essenciais: atendimento médico, atendimento odontológico e fornecimento de medicamentos.</p>

PLANO DE AÇÃO

ELEMENTOS DA SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)	O Objetivos	KR Resultados - Chaves	Ação/Estratégia
<p>Ponto Forte: campanhas educativas;</p> <p>Oportunidade: parcerias, fortalecimento da cultura do autocuidado;</p> <p>Ameaça: baixo engajamento dos servidores nas ações educativas</p>	<p>1. Fortalecer a saúde preventiva e a promoção da qualidade de vida dos servidores</p>	<p>1.1. Realizar no mínimo 4 campanhas de saúde preventiva ao longo do ano (1 por trimestre) com um alcance mínimo de 40% dos servidores.</p>	<p>Planejar um calendário anual de campanhas preventivas integradas à Escola de Contas e às datas nacionais de saúde, com ampla divulgação e parcerias externas.</p>
		<p>1.2. Aumentar a adesão de consultas preventivas em 20% com relação ao ano anterior.</p>	<p>Enviar lembretes personalizados via e-mail institucional e divulgação mensalmente na intranet do TCE para incentivar o agendamento de consultas preventivas, com oferta de horários flexíveis.</p>
		<p>1.3. Implantar indicadores sistematizados de monitoramento das ações preventivas até o final do 2º trimestre</p>	<p>Implantar ferramenta digital simples (como formulário ou dashboard) para registrar, acompanhar e analisar as ações preventivas.</p>
<p>Ponto Forte: equipe qualificada;</p> <p>Oportunidade: capacitações externas</p> <p>Ponto Fraco: falta de integração de sistemas;</p> <p>Ameaça: orçamento limitado</p>	<p>2. Modernizar os processos de gestão da saúde ocupacional com base em tecnologia e segurança da informação</p>	<p>2.1. Garantir que 100 % dos afastamentos de saúde sejam cadastrados com os respectivos CID em Sistemas Informatizados.</p>	<p>Elaborar, em conjunto com o setor de TI do TCE/SE, uma proposta técnica para aquisição ou customização de um sistema de gestão da saúde ocupacional, com foco em integração com a gestão de pessoas, funcionalidades compatíveis com a LGPD e Conselhos de Classe e uso de painéis de monitoramento.</p>
		<p>2.2. Garantir que 100% dos dados de prontuário eletrônico estejam adequados às exigências da LGPD e Conselhos de Classe</p>	<p>Capacitar servidor em LGPD, revisar procedimentos e adequar o fluxo de dados do prontuário eletrônico.</p>
		<p>2.3. Capacitar 100% da equipe técnica em fundamentos de saúde digital, uso seguro de tecnologias em saúde ocupacional e adequação à LGPD.</p>	<p>Firmar parceria com a Escola de Contas para ofertar uma capacitação prática sobre saúde digital, abordando: prontuário eletrônico, monitoramento da saúde dos servidores, uso de sistemas de gestão em conformidade com a LGPD, segurança da informação e boas práticas no manuseio de dados sensíveis. A formação será obrigatória para toda a equipe técnica e registrada para fins de controle institucional.</p>

PLANO DE AÇÃO

ELEMENTOS DA SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)	O Objetivos	KR Resultados - Chaves	Ação/Estratégia
<p>Ponto Forte: Equipe multidisciplinar qualificada; Ponto Fraco: Ausência de metas e indicadores próprios para orientar o desenvolvimento técnico da equipe.</p> <p>Oportunidade: Disponibilidade de cursos e certificações externas em saúde coletiva e gestão pública, com possibilidade de parcerias interinstitucionais.</p> <p>Ameaça: Limitações orçamentárias.</p>	<p>3. Fortalecer a governança e a autonomia técnico - gestora do setor</p>	<p>3.1. Capacitar pelo menos 80% da equipe com cursos ou certificações em saúde coletiva, gestão pública ou tecnologias em saúde</p>	<p>Realizar levantamento de necessidades, selecionar cursos reconhecidos e acompanhar a adesão dos servidores.</p>
		<p>3.2. Criar e aprovar 01 plano anual de capacitação continuada.</p>	<p>Elaborar documento estratégico de capacitação com base nas competências técnicas da equipe e submetê-lo à validação.</p>
		<p>3.3. Elaborar e implementar ao menos 2 normativas institucionais de saúde ocupacional com base técnica da equipe do setor.</p>	<p>Constituir grupo técnico de trabalho (Grupo Técnico- Saúde Ocupacional) para elaborar e propor normativas institucionais, garantindo o protagonismo técnico do setor e sua inserção nas decisões institucionais.</p>
<p>Ponto Fraco: restrições contratuais; Ameaça: variação de preços; dependência orçamentária; Ameaça: falta de autonomia</p>	<p>4. Mitigar riscos operacionais e orçamentários na manutenção dos serviços de saúde</p>	<p>4.1. Reduzir em 20% os impactos das variações de preços com novos contratos ou revisão de planejamento de insumos.</p>	<p>Revisar o planejamento de compras, utilizar atas de registro de preços e avaliar alternativas de fornecimento.</p>
		<p>4.2. Negociar com a Diretoria Administrativa a inclusão de rubrica orçamentária específica para o setor até o próximo ciclo orçamentário.</p>	<p>Elaborar proposta de criação de rubrica orçamentária para o setor e apresentar à Diretoria para inclusão no PCA.</p>
		<p>4.3. Formalizar um plano de contingência para continuidade dos serviços de saúde em casos de interrupção contratual até o 4º trimestre.</p>	<p>Definir fluxos de atendimento alternativos com suporte da equipe interna e fornecedores reserva em caso de ruptura contratual.</p>

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA



**Luanna Menezes da Cunha
Barros**

Email: luanna.barros@academico.ufs.br



**Priscilla Cristine Porto Leó
Costa**

Email: pcplcosta@academico.ufs.br

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. extra, p. 1, 01 abr. 2021.

Resoluções da ANVISA e Conselhos Profissionais da Área da Saúde

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 ago. 2018.

Planejamento Estratégico Institucional do TCE/SE

Relatórios técnicos e documentos internos da Coordenadoria de Saúde

Apostila e orientações da disciplina de Planejamento e Administração Estratégica – PROFIAP/UFS

**Discente: Luanna Menezes da Cunha
Barros e Priscilla Cristine Porto Leó Costa**

**Orientador: Prof. Dr. Cláudio Márcio
Campos de Mendonça**

Universidade Federal de Sergipe

Julho de 2025