

**Planejamento Estratégico 2023**

Sala de Situação de Saúde

Faculdade de Ciências da Saúde

Universidade de Brasília

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. Venda proibida. Distribuição gratuita.

1ª Edição – 2023 – Publicada em:

**Distribuição**

Interna

**Site**

[Sala de Situação de Saúde - UNB](https://sds.unb.br/)

**Elaboração e informações**

Artur Lopes Salduino da Silva

Tamiris

**Autores**

Artur Lopes Salduino da Silva

Tamiris

**Produção e Diagramação**

Artur Lopes Salduino da Silva

Tamiris

**Revisores Colaboradores**

Jonas Brant

Lisiane Ferreira

**Sumário**

[**Introdução**](#_heading=h.gjdgxs) **4**

[**Objetivo geral**](#_heading=h.dt6tq1mbu3r0) **5**

[**Objetivos Específicos**](#_heading=h.dsjf9j6d0214) **5**

[**Planejamento Estratégico Situacional- PES**](#_heading=h.kob5vg36esy1) **5**

[Quadro 1- Momentos do PES](#_heading=h.is9swziu2eny) 7

[**Momento explicativo**](#_heading=h.2erd12q5qi6w) **8**

[**Sala de Situação da Universidade de Brasília**](#_heading=h.jr7hc41ljw5m) **9**

[Missão](#_heading=h.287vw23cf4jb) 12

[Visão de Futuro](#_heading=h.g5rxsrbt8kgd) 12

[Valores](#_heading=h.2xhq4z54u7kh) 12

[**Estrutura Interna da Sala de Situação de Saúde (SDS)**](#_heading=h.2lw2h1lrf02m) **12**

[Cargos e funções](#_heading=h.drgaq2cu66fq) 13

[**Problemas relacionados**](#_heading=h.qsh70q) **15**

[Quadro 2 – Matriz SWOT](#_heading=h.3as4poj) 16

[Quadro 3 – Descrição dos principais problemas](#_heading=h.bmcd2ri9yr56) 18

[Quadro 4 – Matriz de análise dos problemas selecionados](#_heading=h.1pxezwc) 22

[Quadro 5 – Matriz TUC](#_heading=h.p7ysqqmkbb0x) 34

[Quadro 6- Governabilidade](#_heading=h.49x2ik5) 36

[**Momento Normativo**](#_heading=h.2p2csry) **38**

[Quadro 7- Alfa](#_heading=h.3o7alnk) 39

[Quadro 8- Beta](#_heading=h.23ckvvd) 43

[Quadro 9- Gama](#_heading=h.ihv636) 45

[**Momento Estratégico**](#_heading=h.3fwokq0) **46**

[**Momento Tático-operacional**](#_heading=h.1v1yuxt) **59**

[Quadro 8 – Matriz de programação de atividades por ação](#_heading=h.4f1mdlm) 60

[**Referências**](#_heading=h.19c6y18) **61**

# Introdução

A constituição de uma Sala de Situação em Saúde (SDS) é uma importante ferramenta, pois favorece o uso das informações em saúde para tomadas de decisões, o que acaba por facilitar a análise de dados acerca de uma determinada população. Assim, a SDS auxilia os gestores para o surgimento e implementação de políticas públicas e programas em saúde (ALBUQUERQUE et al, 2013).

Na Universidade de Brasília, a Sala de Situação em Saúde contribui para a aproximação dos estudantes, professores, colaboradores e profissionais de saúde participarem do processo de ensino-aprendizagem dos saberes teóricos e práticos de forma multidisciplinar. Além de proporcionar uma nova visão dos futuros profissionais da saúde em outros âmbitos, já que a sds se propõe a ser um espaço multiprofissional e de construção de conhecimento coletivo.

E seguindo com essa perspectiva de organização e efetividade da sds, com Planejamento Estratégico Situacional (PES), é possível oferecer uma melhor estrutura em termos de desenvolvimento e qualidade, visto que este método de Planejamento, acarreta uma amplitude de estratégias que objetivam resultados positivos, por se basear nas ações que são necessárias para um determinado ambiente e/ ou organização, sendo identificadas essas necessidades, após uma profunda análise de situação, que é o princípio de toda a tarefa que será realizada posteriormente. Vale ressaltar, que o PES, se divide em quatro momentos para sua melhor organização, e os mesmos serão mais explorados no decorrer do trabalho, mas são eles: O Momento Explicativo (Enxergando a realidade), o Momento Normativo (Concepção de um plano), o Momento Estratégico (Viabilidades das propostas) e por fim, o Momento Tático Operacional (Monitoramento das ações).

# Objetivo geral

Construir o Planejamento Estratégico Situacional (PES) para o ano de 2023.

# Objetivos Específicos

● Realizar uma análise situacional da sds;

● Propor estratégias para solucionar os problemas da sds, a partir de metas e ações a serem traçadas para o alcance da Situação objetivo- So;

● Analisar a viabilidade das ações e metas;

● Promover a participação dos membros;

● Apoiar na programação das atividades e dar continuidade nas ações já desenvolvidas pela SDS.

# Planejamento Estratégico Situacional- PES

Como já citado brevemente, será utilizado o método de Planejamento Estratégico Situacional (PES), que foi desenvolvido por Carlos Matus posterior a década de 70. Ele foi um economista chileno, que desempenhou várias funções, e duas delas como assessor do Ministro da Fazenda e como Ministro da Economia do Governo do Presidente Salvador Allende. No ano de 1988 em Caracas, Venezuela, Matus criou a Fundação ALTADIR, organismo que visa o desenvolvimento do planejamento estratégico e das técnicas de alta direção, e a partir desse momento, essa Fundação passa a assessorar equipes de governo e planejamento, contribuindo para a disseminação das propostas do PES.

O Planejamento Estratégico Situacional foi concebido como ideia teórica metodológica para planejar e controlar. Defende que equipes que planejam são parte da realidade almejada, coincidindo com outros sujeitos que também desejam esta mesma realidade, o que requer diálogo e comunicação. Evidenciando que não há apenas um único diagnóstico, nem uma verdade concreta, Matus define o planejamento como uma ferramenta de liberdade. A elasticidade desta estratégia de planejamento permite a sua utilização nos níveis setoriais, sem deixar de determinar os problemas em um contexto amplo, conservando a riqueza do estudo de viabilidades e de possíveis intervenções na realidade. (KLEBA, et. al., 2011).

Além disso, Segundo CARDOSO (2013), o Planejamento Estratégico Situacional (PES) elaborado por Carlos Matus é um método de alta complexidade para as instituições de grande porte em que o trabalho é especializado. No entanto, Cardoso enfatiza que essa metodologia está expandindo para os diversos setores da sociedade, como a área da saúde e da educação. Dessa forma, o PES possui enfoque em problemas pouco estruturados e complexos, valorizando o trabalho em equipe e incluindo em seu diagnóstico determinantes externos e internos à instituição, traçando assim metas e objetivos a serem cumpridos em múltiplas finalidades.

A aplicação do Planejamento Estratégico Situacional na área da saúde é de suma importância, pois concilia etapas administrativas com a importância de garantir uma assistência adequada e humanizada aos usuários do serviço de saúde.

O PES propõe quatro momentos em um processo sistemático, visando à organização de intervenções e a produção de resultados sobre uma determinada realidade. Desta maneira, será apresentado ao longo deste documento um Planejamento Estratégico Situacional para a Sala de Situação de Saúde da Faculdade de Ciências da Saúde da UnB, detalhando todos os momentos dispostos pelo PES, a fim de promover o aprimoramento da SDS - UnB, fortalecendo assim suas ações. Os quatro momentos do PES podem ser observados a seguir:

## **Quadro 1- Momentos do PE**S

| **Explicativo** | Ocorre a análise da situação, identificando os problemas, e os descrevendo, com o objetivo de identificar questões prioritárias. Envolve condições de território, sociais, determinantes demográficos, ambientais e culturais. |
| --- | --- |
| **Normativo** | Etapa de traçar metas e objetivos partindo da ideia de como o sistema tratado deveria estar funcionando, objetivos estes criados em razão dos problemas existentes. Os objetivos são estabelecidos para serem alcançados dentro de determinado tempo. |
| **Estratégico** | É o momento de buscar a viabilidade das propostas feitas no momento normativo. |
| Tático- Operacional | É quando todo o planejamento é colocado em prática. É neste momento que questões como prestações de contas, supervisão e avaliação são realizadas. |

# Momento explicativo

O termo “Sala de Situação” surgiu através do conceito de “Sala de Crise”, que foi criado durante a Segunda Guerra para gerenciar ações e combates com base nos dados disponíveis durante o evento. Assim, a principal função da Sala de Crise era monitorar situações de perigo, tendo o tempo um fator crucial, sendo por isso também chamada de Sala de Guerra.

As primeiras referências conhecidas relativas à aplicação do conceito “Sala de Situação” são de Carlos Matus, que publicou os primeiros estudos utilizando esse conceito no planejamento e acompanhamento de ações de cunho governamental.

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), e o Ministério da Saúde (MS), a Sala de Situação em Saúde pode ser definida como um espaço físico e virtual onde as informações em saúde são analisadas por uma equipe técnica. São espaços em que se tem uma visão integral e intersetorial, que através da análise e avaliação da situação de saúde de uma determinada população, contribuem para as ações de vigilância em saúde pública e para o processo de tomada de decisões e concretização das decisões tomadas. Assim, alguns dos papéis das Salas de Situação são: planejar e avaliar ações em saúde, difundir a informação em saúde à comunidade e dirigir respostas aos serviços de saúde (MOYA *et al,* 2010).

Dentre os fatores que possibilitaram o avanço da Sala de Situação no Brasil, destacamos a coordenação do Departamento de Avaliação de Políticas de Saúde (SPS/MS) e o apoio do Departamento de Informática do SUS (DATASUS), para automatização do cálculo de indicadores, utilizando o programa Microsoft Excel.

No processo de construção das Salas de Situação no Brasil deve ser considerado os seguintes marcos:

1) Definição das fontes de informações em sistemas de base nacional e internet (dados populacionais).

2) Estabelecimento de parâmetros de comparação, mediante Portaria do Ministério da Saúde (GM/MS 1.101, de 12/06/2002).

3) Aplicação de uma classificação em três categorias de risco, expressas por cores (verde, amarelo, vermelho), conforme o grau de afastamento do parâmetro considerado como adequado.

Apesar de suas potencialidades, o trabalho desenvolvido pelas Salas de Situação, de maneira geral, também apresenta limitações, por exemplo, a garantia de informações completas dos registros referentes às próprias bases de dados utilizadas, à mobilidade da população de abrangência, ao uso de indicadores baseados em pequenos números e às dificuldades de atualização dos parâmetros.

Quanto à qualidade das informações, faz-se ainda necessária a realização de um trabalho visando à conscientização e o consequente compromisso do profissional de saúde atuante na SDS, com o registro de suas atividades diárias.

# Sala de Situação da Universidade de Brasília

O caráter multiprofissional da SDS se propõe a ser um novo espaço na Universidade de Brasília de aprendizagem para construção de visões críticas, práticas integradas e interdisciplinares sobre complexidade da saúde, seja ela nos campos social, econômico, epidemiológico ou cultural.

Atualmente, é uma importante estratégia de análises e sistematização dos dados relacionados à saúde, nos diversos níveis de gestão em saúde, de acordo com o contexto.

A SDS da Universidade de Brasília foi criada em agosto de 2017, a partir de um Projeto de Extensão nomeado “FS Saudável”, que tinha como objetivo promover a saúde e a prática de atividades pelos estudantes. Nesse sentido, a coordenadora da época era uma professora voluntária que conseguiu conquistar o financiamento da SDS. E atualmente a mesma está inserida dentro do Departamento de Saúde Coletiva, localizado na Faculdade de Ciências da Saúde, como um laboratório deste Departamento, não possuindo financiamento.

A SDS atualmente é coordenada pelo Prof. Dr. Jonas Brant, que atua como professor no Departamento de Saúde Coletiva, trabalhando em conjunto. com um subcoordenador, o Prof. Dr. Mauro Sanchez. A SDS conta também com gestores administrativos, sendo eles o Suamir Jorge e a Vanessa Porto. Além disso, faz parte da SDS estagiários/ extensionistas que contribuem com atividades desde a gestão de projetos até o desenvolvimento de estudos relacionados à vigilância, tecnologia da informação em saúde, relações internacionais, comunicação, EAD e treinamento, desenvolvimento e avaliação de capacidades e infraestrutura.

A SDS possui equipamentos modernos: como unidade de gerenciamento de áudio, caixas de som, monitor LED para vídeo, gerenciador de imagens para vídeo, unidade de colaboração e interatividade de imagens, câmera digital compacta com tripé, gravador de áudio digital, webcam full HD, computadores e tomadas.

Hoje a SDS conta com o apoio de extensionistas que realizam atividades com duração inicial de seis meses, podendo ter renovações. Existe também uma rotina de reuniões semanais para apresentação dos temas estudados por cada colaborador, com discussões e melhoramentos a respeito dos trabalhos desenvolvidos, e definição das próximas metas. Essa dinâmica leva o(a) colaborador(a) também a se apropriar de seu tema de estudo e treinar a forma de transmissão do conhecimento para os demais.

A SDS, traz a ideia de aproximação dos estudantes, professores e colaboradores para participarem da construção de conhecimentos quanto à caracterização da população, identificando as suas necessidades em saúde e seus determinantes sociais, propiciando assim, o ensino-aprendizagem na prática. Além disso, no meio acadêmico, um dos propósitos é diminuir um imenso espaço de saber que existe entre estudantes e profissionais da área da saúde, e por consequência, a realidade epidemiológica contínua, por meio de controle e análises.

Os públicos estratégicos são os gestores de saúde e administradores públicos, visando o público externo à comunidade acadêmica.

Tem-se parcerias com outros centros da UnB, como a DASU, FAC, Residência Multiprofissional, além das parcerias como Lamparina, PROEPI, GDF, FIOCRUZ e Região de Saúde Leste. Conta também com parcerias internacionais na qual a SDS se torna um campo de estágio para estudantes de diversos países, como Peru e Estados Unidos da América, para treinamento e capacitação na SDS.

Quanto ao nível internacional, além dos estágios, há publicação de clippings de notícias a partir da revisão sistemática de artigos científicos a respeito dos temas de relevância, a depender da situação de saúde. Para a coleta e análise de dados são utilizados equipamentos e insumos como computador, internet, Plataforma eXo para gestão de atividades, google drive e acesso e treinamento a softwares (Powerpoint/QGIS/Word/Excel/TabWin/Epi Info).

## Missão

Ser um ambiente que aproxime os estudantes, professores, colaboradores e profissionais de saúde a participarem do processo de ensino-aprendizagem dos saberes teóricos e práticos de forma multidisciplinar. Para construção de visões críticas, práticas integradas e interdisciplinares sobre complexidade da saúde, seja ela nos campos social, econômico, epidemiológico ou cultural. Provendo um espaço de suporte pedagógico e tecnológico para ensino, pesquisa e extensão, que permita uma melhor caracterização e interação entre diferentes atores institucionais e a realidade epidemiológica e tecnológica dos Sistema Único de Saúde (SUS).

Atuando com estudantes em serviço como um laboratório transdisciplinar de áreas como saúde, educação e tecnologia, buscando estabelecer parcerias com demais institutos e faculdades da UnB, bem como com instituições do Brasil e exterior.

## **Visão de Futuro**

Ser reconhecida como referência em aprendizagem profissional por gestores, profissionais e organizações da área da saúde. Servindo como modelo na criação de SDS’s semelhantes em municípios e regiões de saúde.

## Valores

● Interdisciplinaridade

● Cooperação

● Qualidade da informação

● Transparência nos processos de gestão

# Estrutura Interna da Sala de Situação de Saúde (SDS)

Para organização do trabalho e desenvolvimento dos produtos, foi adotada a metodologia ágil SCRUM, que tem se mostrado muito efetiva para a entrega de resultados. Essa metodologia segue o modelo iterativo e incremental que permite a entrega frequente de incrementos para revisão e feedback do time envolvido, diminuindo o risco de falha de comunicação e a possível não entrega do produto, sendo então os impedimentos identificados rapidamente (Schwaber & Sutherland, 2020).

O SCRUM também define papéis, atividades e artefatos que são definidos no contexto do processo à medida da execução do processo de desenvolvimento. Tal metodologia promove disponibilização mais interativa e ágil da plataforma exo para validação dos envolvidos no processo a fim de obter feedbacks eficazes e realizar os ajustes necessários, diminuindo o risco de falta de aderência ao processo de trabalho da organização. Além disso, dentro desta metodologia ainda são utilizadas as sprints, que são reuniões periódicas (neste caso a cada 15 dias), onde são avaliados os produtos desenvolvidos, identificação de falhas, verificação de que tudo que foi proposto foi cumprido e a definição das próximas atividades a serem desenvolvidas, sempre almejando os produtos finais propostos (Schwaber & Sutherland, 2020).

## Cargos e funções

Product Owner (coordenador/ coordenador adjunto)

Esse cargo é ocupado pelos coordenadores da SDS eles são o que denominamos no Framework Scrum como dono do produto ou projeto que vai ser trabalhado, sendo responsável pela direção a seguir, definindo quais requisitos vão fazer parte do product backlog e quais devem ser abordados pela equipe. É o responsável em estabelecer a ligação entre equipe de desenvolvimento e clientes.

Scrum Master (Gestor geral)

O Scrum Master é responsável por estabelecer o Scrum conforme definido no *Guia do Scrum*. Eles fazem isso ajudando todos a entender a teoria e a prática do Scrum, tanto no Scrum Team quanto na organização. Tem a responsabilidade de organizar reuniões, atribuir tarefas, fazer o acompanhamento e documentação do andamento de sua equipe através de ferramentas e técnicas apuradas e se certificar que cada integrante da equipe tem as ferramentas necessárias para cumprir a sua função da melhor maneira possível. Além de integrar as pessoas para trabalharem juntas por um só objetivo.

Especialistas

Esse cargo é desenvolvido por uma equipe de profissionais que se especializaram em diferentes âmbitos do conhecimento e que atuam na SDS orientando equipes e colaboradores em objetivos condizentes com os temas de especialização.

Gestor Administrativo

O Gestor administrativo tem por função planejar, orientar e executar atividades pertinentes à Administração em seus vários segmentos, dando suporte administrativo e técnico à gestão da unidade e promovendo contatos com os diversos setores da entidade e terceiros.

Gestor de Projetos Junior

O Gerente de Projetos JR, está em formação acadêmica mas seu papel possui grande relevância e importância. Caberá ao Gerente de Projetos JR ser responsável por planejar, organizar, acompanhar, executar e delegar ações relacionadas aos projetos que estiver envolvido, assim como, identificar, gerir e resolver eventuais problemas atrelados ao projeto.

Gestor de Projetos Sênior

Espera-se que o Gerente de Projetos SR, norteie os Gerentes de Projetos JRs com as melhores práticas do Gerenciamento de Projetos, visando o desenvolvimento dos GPs JRs em formação. Espera-se ainda que o GP SR auxilie quando necessário demandas dos projetos em andamento na Sala de Situação, apoie na alocação de recursos dos projetos, como também, redija, revise e valide novos projetos a serem submetidos.

Gestor Jr - SDS

Comunicador

Analista em Saúde

# Problemas relacionados

A partir da Missão e dos valores estabelecidos é possível fazer esta análise dos ambientes, tantos internos, quanto externos, ou seja, forças e fraquezas pertencentes à instituição, de cunho interno e oportunidades e ameaças que consistem nas influências externas, possibilitando assim o mapeamento dos problemas (CARDOSO, 2013).

Para exposição dos problemas relacionados, optou-se pela utilização da Matriz SWOT (ou no Português, FOFA):Caracas, Venezuela, Matus criou a Fundação ALTADIR, organismo que visa o desenvolvimento do planejamento estratégico e das técnicas de alta direção, e a partir desse momento, essa Fundação passa a assessorar equipes de governo e planejamento, contribuindo para a disseminação das propostas do PES.

## Quadro 2 – Matriz SWOT

| **Forças** | **Fraquezas** |
| --- | --- |
| * Sala equipada * Projeto de Extensão e de pesquisa * Possibilidade de oferta de cursos de capacitação com certificação * Parceria com disciplinas * Aplicação de Painéis de monitoramento * Possibilidade de engajamento dos extensionistas/ estagiários * Parcerias com outras instituições * Relação com a reitoria da Universidade de Brasília * Equipe multidisciplinar * Acompanhamento na elaboração dos produtos * Produção de POPs de alguns processos * Boa qualidade dos produtos * Alcance nacional e internacional * Produção de produtos com a aplicação local * Treinamento em análises no R * Equipe de estudantes * Acompanhamento de serviços e plataformas * Disponibilidade dos serviços * Equipamentos de TI a disposição * Integração transdisciplinar * Contato direto com especialistas e fontes * Espaço de formação na interface em Comunicação e Saúde * Possibilidade de integração com a FAC * Fontes como referência no assunto para a imprensa * Relação com SECOM e UnBTV * Estrutura de comunicação em construção * Desenvolvimento do grupo de trabalho de comunicação de risco * Mailing list * Regularidade das postagens nas redes * Comunicação como atividade estratégica dentro das atividades da SDS | * Dificuldade para ida ao campo * Falta de treinamentos práticos * Má distribuição dos recursos humanos * Descontinuidade de trabalhos de estágios finalizados * Falta de comunicação entre as equipes * Necessidade de processos mais bem desenhados * Gestão de entregas de produtos * Dificuldade para realizar avaliação de equipe * Não ter um plano de trabalho do PCTec * Multi-plataformas e falta de interação entre elas * Descontinuidade dos produtos * Falta de visibilidade dos produtos * Financiamento somente pra quem é UnB * Trabalho remoto/híbrido * Falta de alinhamento dos temas * Baixo engajamento dos professores orientadores * Financiamento UnB * Suporte ao usuário * Equipe composta basicamente por estagiários (infra) * Falta de treinamento/capacitação * Dificuldade na contratação de bolsistas já formados (com experiência) * Não ter uma equipe-chave geral para a SDS * Canais de comunicação ainda não consolidados e baixo alcance * Não explorar as possibilidades de todos os canais de comunicação * Comunicação interna e articulação entre equipes para divulgação * Identidade visual e marca * Falta de organização de um repositório de ações * Não ter equipe de comunicação em todos os projetos * Site ainda não é usado de modo estratégico (central e vitrine) * Não conseguimos mobilizar estudantes para a área da comunicação * Não desenvolvemos pesquisa na área (comunicação) |
| **Oportunidades** | **Ameaças** |
| * Parcerias com outros países * Capacitação para o meio acadêmico e profissional * Maior visibilidade aos sanitaristas * Investigação de surtos de doenças * Abertura de vagas de estágio * Apoiar novos projetos * Participação em congressos/oficinas * Formação de profissionais capacitados * Contato com pessoas de diversas áreas do conhecimento * Créditos * Uso de ferramentas diversas * Parcerias com disciplinas * Realização de inquéritos dentro e fora da UnB * Edital para atividades no Paranoá * Localização privilegiada * Boa relação com o Ministério da Saúde * Parceria com região Leste e condomínio RK * Espaço e recursos para estudo de novas tecnologias * Departamentos/grupo de pesquisa * Comunicação em saúde como área profissional * Treinamento de comunicação para profissionais de saúde * Treinamento de saúde para profissionais de comunicação * Maior visibilidade à àrea de comunicação e saúde * Possibilidade de captação de recursos para a pesquisa e atividades de CR * Parceria com instituições e organizações de saúde * Consultoria de comunicação em saúde - foco na comunicação de risco * Levar a discussão sobre comunicação em saúde para FAC * Infodemia e desinformação | * Surgimento de paralisações e/ou greves * Dificuldades de acessar dados atualizados * Quedas de energia * Cenário epidemiológico * Contar com a participação ativa dos extensionistas/ estagiários * Descontinuidade dos participantes * Política atual * Falta de verba/corte de orçamentos * Falta de feedback do público alvo * Ano eleitoral * Mudança de espaço físico * Rotatividade da equipe * Encerramento de projetos * Corte de bolsas * Falta de interesse na epidemiologia pós-Covid-19 * Falta de credibilidade na ciência * Infodemia e desinformação |

## Quadro 3 – Descrição dos principais problemas

| **Problemas** | **Descritores** |
| --- | --- |
| Descontinuidade de trabalhos de extensão / estágios finalizados | * Falta de interesse dos estudantes em dar continuidade a temas já iniciados * Por conta da falta dos processos bem desenhados, os avanços documentados se perdem * Comunicação interna fragilizada * O público mais atingido pela SDS são os vinculados ao departamento de Saúde Coletiva, deixando a equipe homogênea com déficit em outras áreas do conhecimento, causando sobrecarga e desestimulando os colaboradores * Não há a exigência da realização de cursos básicos para ingressar na SDS |
| Má distribuição dos recursos humanos | * O público mais atingido pela SDS são os vinculados ao Departamento de Saúde Coletiva, deixando a equipe homogênea com déficit em outras áreas do conhecimento * O extensionistas/ estagiários não necessariamente estão dispostos a trabalhar nas áreas referentes ao seu curso de origem * A SDS deixa por conta dos colaboradores a escolha quanto às áreas que irão atuar * A SDS possui apenas um estagiário remunerado e apenas um servidor com carga horária de 10h semanais |
| Necessidade de processos mais bem desenhados | * Os avanços documentados dos projetos existentes se perdem * As decisões cotidianas demoram a serem tomadas, visto que não existe um protocolo quanto a tomada de decisão segundo nível hierárquico * Atraso na entrega de produtos, pois, não existe um padrão para cada demanda/ solicitação * Não há monitoramento do planejamento anual |
| Dificuldade para ida ao campo | * Os campos de atuação são diversos, tornando a logística complexa * Falta de recursos financeiros * Emergência de saúde pública * Necessita a criação de vínculo com as UBS’s das regiões de saúde do DF para atuação no campo |
| Falta de comunicação entre equipes e projetos | * Comunicação interna fragilizada * Dificuldade para realizar avaliações de equipes tanto a nível de logística quanto a nível de periodicidade |
| Multi-plataformas e falta de interação entre elas | * As demandas se perdem * Nem todos os colaboradores conseguem interagir em ambas as plataformas * Não existe uma plataforma que abranja todas as necessidades da SDS * A maioria necessita de acesso ao computador, inviabilizando muitas vezes a resolução rápida de problemas |
| Processo de revisões lento | * Má distribuição dos recursos humanos * Atraso na entrega de produtos, pois, não existe um padrão para cada demanda/ solicitação |
| Não ter um plano de trabalho do PCTec | * Dificuldade na comunicação com a Fiocruz * Falta de processos mais bem desenhados * Comunicação interna fragilizada * Má distribuição dos recursos humanos |
| Descontinuidade dos produtos | * Rotatividade dos envolvidos * Falta de interesse nos temas e produtos * Visibilidade dos produtos desenvolvidos |
| Falta de visibilidade dos produtos | * Falta de finalização dos produtos * Falta de publicação dos produtos no site |
| Financiamento somente para quem é UnB | * Há necessidade de inclusão de organizações parceiras nos projetos * Ausência de parcerias interinstitucionais |
| Trabalho remoto/híbrido | * Dificuldade de acompanhamento dos trabalho * Dificuldade com a gestão de tempo * Falta de motivação para execução das atividades |
| Falta de treinamentos práticos | * Grande diversidade de assuntos * Falta de clareza nos treinamentos necessários para cada subárea |
| Falta de alinhamento dos temas | * Temas muito diversos * Temas fora das competências dos professores envolvidos * Granularidade de temas propostos |
| Baixo engajamento dos professores orientadores | * Concentração em apenas uma área específica * Falta de envolvimento nos processos * Falta de envolvimento no planejamento das ações * São apenas 8 professores para uma equipe de cerca de 115 pessoas |
| Financiamento UnB | * A SDS está vinculada a apenas um edital de duração de três meses que oferece bolsa apenas para dois estudantes |
| Gestão de entregas de produtos | * A SDS não possui um fluxo de entrega de produtos |
| Monitoramento e avaliação do planejamento | * A SDS possui um modelo de planilha para monitoramento, mas, não é feito o acompanhamento por indicadores |
| Suporte ao usuário | * Falta definição de fluxo para as demandas. * Necessidade de uma plataforma para registro e gestão das solicitações. |
| Equipe composta basicamente por estagiários | * Dado o perfil da equipe, é necessário mais tempo para treinamento e domínios dos recursos. |
| Falta de treinamento / capacitação | * Dado o perfil da equipe, é necessário mais tempo para treinamento e domínios dos recursos. |
| Dificuldade na contratação de bolsistas já formados (com experiência) | * Impedimentos legais não permitem contratação de bolsistas com experiência nas áreas demandadas |
| Não ter uma equipe geral para a SDS | * Equipe que possa atender à comunicação institucional da SDS * Equipe formada e descontinuada com base nas bolsas * Equipe composta em sua maioria por voluntários * Importância em ter estudantes de diferentes áreas da comunicação e saúde |
| Canais de comunicação ainda não consolidados e baixo alcance | * Site ainda não é usado de modo estratégico (central e vitrine) * Não explorar as possibilidades de todos os canais de comunicação * Focar mais no Instagram com alcance mais voltado aos estudantes * Falta de definição de diferentes conteúdos para |
| Comunicação interna e articulação entre equipes para divulgação | * Falta de integração entre as equipes * Falta programa de comunicação interna voltada à adesão e manutenção dos integrantes à SDS * Falta de definição de plataformas de comunicação interna |
| Identidade visual e marca | * Necessidade de materiais de identificação e marca da SDS * Necessidade de materiais institucionais da SDS * Marca já ultrapassada |
| Falta de organização de um repositório de ações | * Fluxo muito grande materiais e registros produzidos que se perdem * Perda da memória institucional da SDS |
| Não ter equipe de comunicação em todos os projetos | * Falta de integração entre projetos * Informações não chegam à comunicação para divulgação |
| Não conseguimos mobilizar estudantes para a área da comunicação | * Falta de interesse de estudantes de comunicação para participação dos projetos * Falta de recursos humanos na comunicação |
| Não desenvolvemos pesquisa na área da comunicação | * Interface entre Comunicação e Saúde apenas como instrumental e não como espaço para produção de conhecimento |

## Quadro 4 – Matriz de análise dos problemas selecionados

| **Problema 1** | **Comunicação interna fragilizada** | |
| --- | --- | --- |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Além das informações cotidianas se perderem por conta do grande volume, não há feedback quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores dentro da SDS e suas percepções a respeito da SDS. | * Não são realizadas avaliações da equipe, autoavaliações e avaliações da SDS, de maneira periódica * A aplicação e análise das avaliações são fragilizadas * Não existe um plano de comunicação interno | * Não há feedback dos colaboradores * Informações se perdem gerando desestímulo dos colaboradores e atraso no desenvolvimento dos projetos |
| **Problema 2** | **Má distribuição dos recursos humanos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Apesar de a SDS ter uma grande quantidade de colaboradores não há uma diversidade considerável de atuação em diversas áreas, deixando colaboradores que possuem facilidade em duas ou mais áreas sobrecarregadas | * A maioria dos colaboradores da SDS são do curso de Saúde Coletiva * Os extensionistas/ estagiários não necessariamente estão dispostos a trabalhar nas áreas referentes ao seu curso de origem | * Sobrecarga de trabalho * Descontinuidade de projetos iniciados |
| **Problema 3** | **Multi-plataformas e falta de interação entre elas** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Nem todos os colaboradores conseguem interagir em ambas as plataformas, além de a maioria necessita de acesso ao computador, inviabilizando muitas vezes a resolução rápida de problemas | Não existe uma plataforma que abranja todas as necessidades da SDS, ou um espaço que agrupe todos os acessos às plataformas utilizadas | As informações se perdem gerando atraso na entrega de produtos ou de atividades cotidianas. |
| **Problema 4** | **Não há padronização no processo** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Não há definição de padrões e regras que orientem todo e qualquer processo que venha a acontecer dentro da SDS. | * Não existe um documento interno que estabeleça pontos que guiem o funcionamento da SDS * Não há a exigência da realização de cursos básicos para ingressar na SDS | * Os avanços documentados dos projetos existentes se perdem * As decisões cotidianas demoram a serem tomadas, visto que não existe um protocolo quanto a tomada de decisão segundo nível hierárquico * Atraso na entrega de produtos, pois, não existe um padrão para cada demanda/ solicitação |
| **Problema 5** | **Dificuldade para ida ao campo** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS produz material embasado cientificamente, desenvolvendo métodos para solução de situações problemas, mas, não consegue as aplicar na prática. | * Falta de financiamento para idas a campo * Os campos de prática são diversos, tornando a logística de envio dos colaboradores complexa e custosa * Pandemia da COVID-19 | * Baixa aplicação dos projetos no território * Falta de vivências práticas |
| **Problema 6** | **Não acontece o monitoramento do planejamento anual** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Apesar de haver a construção do planejamento estratégico anual, não acontece o monitoramento para garantir o cumprimento das atividades | Não existe uma pessoa/ equipe direcionada para este monitoramento | Há descontinuidade das atividades de rotina, além de os processos não serem direcionados ao alcance das metas e dos objetivos traçados |
| **Problema 7** | **Não ter um plano de trabalho do PCTec** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| O prédio onde está alocada a SDS foi um espaço cedido pela UnB, mas, a exigência feita pela instituição foi a elaboração de um plano de trabalho para uso do espaço | Comunicação frágil com a Fiocruz, instituição que divide o espaço com a SDS  Não existe uma equipe com esforços direcionados para a confecção do plano | A SDS pode perder o espaço e todos os investimentos feitos  Inviabiliza melhorias estruturais no prédio |
| **Problema 8** | **Não ter uma equipe geral de comunicação para a SDS** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A comunicação da SDS é centrada, atualmente, em apenas duas pessoas e na contribuição de estudantes que produzem os SITREPS. | * Ausência e/ou pouca oferta de vagas de comunicação nos diferentes projetos da SDS * Dificuldade em mobilizar estudantes para a atuação na área | * Não consegue suprir as demandas de comunicação institucional da SDS * Canais e ferramentas de comunicação subaproveitados |
| **Problema 9** | **Canais de comunicação ainda não consolidados e baixo alcance** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS possui diferentes canais de comunicação que não são devidamente explorados, tendo como foco o Instagram, e que não possuem um alcance voltados aos seus públicos estratégicos | * Falta de um plano de comunicação externo que possa direcionar as ações nas diferentes plataformas e seus públicos * Falta de recursos humanos para a produção de conteúdo nas diferentes plataformas | * Baixo alcance tendo em vista nossos públicos estratégicos * Subaproveitamento dos canais de comunicação |
| **Problema 10** | **Comunicação interna e articulação entre equipes para divulgação** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS cresceu bastante nos últimos anos e a comunicação interna não acompanhou o crescimento de colaboradores, projetos e ações para a integração tanto interna quanto com a própria universidade | * Falta de um plano de comunicação interna * Falta de comunicadores nos projetos para integração e atualização * Indefinição dos canais e estratégias de comunicação interna | * Falta de integração entre equipe * Desconhecimento da cultura organizacional |
| **Problema 11** | **Identidade visual e marca** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A identidade visual da SDS está desatualizada e precisa ser reelaborada com base em um Manual de Identidade Visual | * Maior impacto e abrangência das ações da SDS redefinem aspectos de seu perfil que não estão representados na marca * Falta de recursos humanos especializado | * Marca que não reflete a SDS (identidade institucional) * Uso inadequado a identidade visual * Falta de materiais institucionais |
| **Problema 12** | **Falta de organização de um repositório de ações** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Produtos desenvolvidos pela SDS e os registros de ações não estão organizados de maneira sistemática para que funcione como um repositório | * Desconhecimento das diretrizes para organização de materiais * Desconhecimento sobre o Tainacan * Falta de recursos humanos para organização dos materiais (arquivologista) | * Perda da memória institucional da SDS * Perda de materiais produzidos |
| **Problema 14** | **Não ter equipe de comunicação em todos os projetos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Não são todos os projetos da SDS que possuem um componente e membro de comunicação, que poderiam também integrar a equipe geral e atender às demandas dos projetos e da SDS | Falta de definir espaço e estratégias de comunicação nos projetos | Falta de integração entre as ações de comunicação e fluxo de informação |
| **Probleme 15** | **Falta de mobilização de estudantes para a área de comunicação** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Apesar de ter como um de seus pilares a comunicação, temos poucos estudantes da área participando dos projetos e ações de extensão | Falta de maior integração com a Faculdade de Comunicação da UnB  Possibilidades de atuação nesta interface não são apresentadas para despertar interesse dos estudantes | Falta de recursos humanos |
| **Problema 16** | **Não há desenvolvimento de pesquisa na área** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A área de comunicação não produz conhecimento científico | Não é uma prioridade das demandas da comunicação devido ao alto fluxo de trabalho e falta de recursos humanos | Falta de projetos de pesquisa na área |
| **Problema 17** | **Suporte ao usuário** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Falta definição de fluxo para as demandas. Necessidade de uma plataforma para registro e gestão das solicitações. | Usuários sem saber a quem recorrer ou como iniciar uma solicitação de suporte | Usuários ficam com a capacidade de desenvolver suas atividades comprometidas. |
| **Problema 18** | **Equipe composta na maior parte por estagiários** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Dado o perfil da equipe, é necessário mais tempo para treinamento e domínios dos recursos. | Bolsistas na maioria das vezes, entram como aprendizes | Demora na resolução de problemas/entrega de valores |
| **Problema 19** | **Falta de treinamento/capacitação** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Dado o perfil da equipe, é necessário mais tempo para treinamento e domínios dos recursos | Bolsistas na maioria das vezes, entram como aprendizes | Demora na resolução de problemas/entrega de valores |
| **Problema 20** | **Dificuldade na contratação de bolsistas já formados (com experiência)** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Limitações legais não permitem contratação de bolsistas com experiência nas áreas demandadas | Impedimentos legais | Baixo desempenho da equipe na entrega de valores |
| **Problema 21** | **Financiamento UnB** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS está vinculada a apenas um edital de duração de três meses que oferece bolsa apenas para dois estudantes | * Os editais publicados pela UnB apenas colaboradores vinculados a universidade * O tempo de vigência dos editais são curtos * O valor da bolsa é baixo quando comparado a outros projetos e estágios | * Falta de engajamento * Alta rotatividade por parte da equipe * Dificultar parceria com outras universidades e faculdades |
| **Problema 22** | **Má distribuição dos recursos humanos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS possui apenas um estagiário remunerado e apenas um servidor com carga horária de 10h semanais | * Os extensionistas/ estagiários não necessariamente estão dispostos a trabalhar nas áreas referentes ao seu curso de origem * A SDS deixa por conta dos colaboradores a escolha quanto às áreas que irão atuar * Rotatividade da equipe | * Sobrecarga de trabalho * Descontinuidade de produtos * Atraso nas entregas * Readaptação contínua do planejamento |
| **Problema 23** | **Falta de comunicação entre as equipes** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS não possui um fluxo de comunicação interna | * Utilização do EXO é fragilizada * Rotatividade da equipe * Má distribuição dos recursos humanos * Constantemente são passadas demandas no meio da Sprint * Padronização dos processos fragilizadas | * Atraso nas ações de rotina * Atraso nas entregas dos produtos e alcance das metas |
| **Problema 24** | **Gestão da entrega de produtos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS não possui um fluxo de entrega de produtos | * Utilização do EXO é fragilizada * Rotatividade da equipe * Constantemente são passadas demandas no meio da Sprint * Comunicação entre as equipes é fragilizada * Padronização dos processos fragilizadas | * Trabalhos descontinuados * Atraso no alcance das metas |
| **Problema 25** | **Monitoramento e avaliação do planejamento** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| A SDS possui um modelo de planilha para monitoramento, mas, não é feito o acompanhamento por indicadores | * Comunicação entre as equipes é fragilizada * Padronização dos processos fragilizadas * Constantemente são solicitadas a inserção de novas atividades e metas no meio do planejamento * Rotatividade da equipe | * Descontinuidade do planejamento * Sobrecarga da equipe |
| **Problema 26** | **Baixo engajamento dos professores orientadores** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| São apenas 8 professores para uma equipe de cerca de 115 pessoas | * Concentração em apenas uma área específica * Falta de envolvimento nos processos * Falta de envolvimento no planejamento das ações | Não há a construção de produtos em conjunto, tornando tudo especifico |
| **Problema 27** | **Descontinuidade dos produtos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Rotatividade dos envolvidos  Falta de interesse nos temas e produtos  Visibilidade dos produtos desenvolvidos | * Constituição dos vínculos * Palestras mostrando a importância dos produtos * Falta de finalização dos produtos | * Falta de finalização dos produtos * Desenvolvimento de atividades de baixo impacto * Falta de reconhecimento |
| **Problema 28** | **Falta de visibilidade dos produtos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Falta de finalização dos produtos  Falta de publicação dos produtos no site | Falta de interesse por parte dos alunos | * Produto inacabados * Falta de visibilidade para os produtos |
| **Problema 29** | **Financiamento somente para quem é da UnB** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Inclusão de organizações parceiras nos projetos e  desenvolvimento de mais parcerias interinstitucionais | * Financiamento vinculado somente para UnB * Fazer relação com outros lugares | Aumento da equipe e envolvimento dos vínculos extra UnB |
| **Problema 30** | **Trabalho remoto/híbrido** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Dificuldade de acompanhamento dos trabalho  Dificuldade com a gestão de tempo  Falta de motivação para execução das atividades | Trabalhos descontinuados  Falta de treinamento para a atual condição  Falta de entendimento da importância do trabalho | Trabalhos descontinuados |
| **Problema 31** | **Falta de treinamentos práticos** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Grande diversidade de assuntos  Falta de clareza nos treinamentos necessários para cada subárea | Falta de alinhamento | Demora para treinar a equipe |
| **Problema 32** | **Falta de alinhamento dos temas** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Temas muito diversos  Temas fora das competências dos professores envolvidos  Granularidade de temas propostos | * Falta de definir prioridades * Atender a demanda dos estudantes | Produtos diversos sem alinhamento |
| **Problema 33** | **Baixo engajamento dos professores orientadores** | |
| **Descritores** | **Causas** | **Consequências** |
| Concentração em apenas uma área específica  Falta de envolvimento nos processos  Falta de envolvimento no planejamento das ações | Falta de integração no planejamento | Pouco RH para orientação |

Para esta parte do PES, se faz necessário a seleção dos problemas, considerados principais e prioritários, já que não é possível conseguir sucesso na resolução de várias causas ao mesmo tempo sem que a organização não se empenhe de maneira efetiva. Para isto, utiliza-se a matriz TUC, que considera três ações principais: Transcendência – Urgência – Capacidade de Enfrentamento.

## Quadro 5 – Matriz TUC

| **Problemas** | **Critérios (Valores de 1 a 3)** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Transcendência**  **(A)** | **Urgência (B)** | **Capacidade (C)** | **Total**  **(A X B X C)** |
| Comunicação interna fragilizada | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Má distribuição dos recursos humanos | 2 | 3 | 2 | 12 |
| Multi-plataformas e falta de interação entre elas | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Não há padronização no processo | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Dificuldade para ida ao campo | 1 | 2 | 2 | 4 |
| Falta de treinamentos/ cursos de capacitação | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Não ter um plano de trabalho do PCTec | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Não ter uma equipe geral para a SDS | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Canais de comunicação ainda não consolidados e baixo alcance | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Comunicação interna e articulação entre equipes para divulgação | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Identidade visual e marca | 3 | 2 | 2 | 12 |
|
|
| Falta de organização de um repositório de ações | 1 | 2 | 2 | 4 |
|
| Não ter equipe de comunicação em todos os projetos | 3 | 3 | 3 | 27 |
|
| Não conseguimos mobilizar estudantes para a área da comunicação | 1 | 3 | 3 | 9 |
|
| Não desenvolvemos pesquisa na área | 1 | 2 | 2 | 4 |
| Suporte ao usuário | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Equipe composta basicamente de estagiários | 3 | 3 | 1 | 9 |
| Falta de treinamento/capacitação | 3 | 3 | 1 | 9 |
| Dificuldade na contratação de bolsistas já formados (com experiência) | 3 | 3 | 1 | 9 |
| Descontinuidade dos produtos | 3 | 3 | 3 | 18 |
| Falta de visibilidade dos produtos | 3 | 3 | 3 | 18 |
| Financiamento somente para quem é UnB | 3 | 2 | 1 | 6 |
| Trabalho remoto/híbrido | 2 | 2 | 1 | 4 |
| Falta de treinamentos práticos | 3 | 2 | 2 | 12 |
| Falta de alinhamento dos temas | 3 | 3 | 3 | 18 |
| Baixo engajamento dos professores orientadores | 3 | 3 | 1 | 9 |
| Financiamento UnB | 3 | 3 | 1 | 9 |
| Má distribuição dos recursos humanos | 3 | 3 | 2 | 18 |
| Falta de comunicação entre as equipes | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Gestão de entregas de produtos | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Monitoramento e avaliação do planejamento | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Baixo engajamento dos professores orientadores | 3 | 3 | 2 | 18 |

## Quadro 6- Governabilidade

| **Problemas** | **Total** | **Parcial** | **Não está sob governabilidade** |
| --- | --- | --- | --- |
| Comunicação interna fragilizada | X |  |  |
| Má distribuição dos recursos humanos |  | X |  |
| Multi-plataformas e falta de interação entre elas | X |  |  |
| Não há padronização no processo | X |  |  |
| Dificuldade para ida ao campo |  |  | X |
| Falta de treinamentos/ cursos de capacitação | X |  |  |
| Não ter um plano de trabalho do PCTec |  | X |  |
| Não ter uma equipe geral para a SDS |  | X |  |
| Canais de comunicação ainda não consolidados e baixo alcance |  |  |  |
| Comunicação interna e articulação entre equipes para divulgação | X |  |  |
| Identidade visual e marca |  | X |  |
|
|
| Falta de organização de um repositório de ações |  | X |  |
|
| Não ter equipe de comunicação em todos os projetos |  | X |  |
|
| Não conseguimos mobilizar estudantes para a área da comunicação |  | X |  |
|
| Não desenvolvemos pesquisa na área | X |  |  |
| Suporte ao usuário | X |  |  |
| Equipe composta basicamente de estagiários |  | X |  |
| Falta de treinamento/capacitação |  | X |  |
| Dificuldade na contratação de bolsistas já formados (com experiência) |  |  | X |
| Descontinuidade dos produtos |  | X |  |
| Falta de visibilidade dos produtos | X |  |  |
| Financiamento somente para quem é UnB |  |  | X |
| Trabalho remoto/híbrido |  | X |  |
| Falta de treinamentos práticos | X |  |  |
| Falta de alinhamento dos temas | X |  |  |
| Baixo engajamento dos professores orientadores |  | X |  |
| Financiamento UnB |  |  | X |
| Má distribuição dos recursos humanos |  | X |  |
| Falta de comunicação entre as equipes | X |  |  |
| Gestão de entregas de produtos | X |  |  |
| Monitoramento e avaliação do planejamento | X |  |  |
| Baixo engajamento dos professores orientadores |  | X |  |

# Momento Normativo

**Contexto**

Logo após a análise feita acerca da organização, foi possível estabelecer algumas definições dos problemas existentes, e como denominado no momento explicativo do PES, esta etapa baseia-se em praticar ações, traçar metas e objetivos partindo da ideia de como o sistema tratado deveria estar funcionando, objetivos estes, criados em razão dos problemas existentes.

Os objetivos são estabelecidos para serem alcançados dentro do tempo em que a intervenção está acontecendo, as ações são as formas encontradas para alcançar os objetivos a fim de modificar a realidade vivida. Este momento do plano estratégico é formulado baseando-se na visão estabelecida, e por isso, precisa ser executado dentro de um tempo delimitado, considerando questões como variáveis políticas, econômicas, sociais, organizacionais e afins.

Para esta etapa é necessário que a visão de futuro adotada pela organização esteja clara e bem definida, ou também, pode ser formulada e estruturada de acordo com o posicionamento situacional adotado. Para isto, considera-se os objetivos, ações e metas, ou Alfa, Beta e Gama.

## Quadro 7- Alfa

| **Ações** | **Meta do produto** | **Prazo** | **Responsável** |
| --- | --- | --- | --- |
| Produzir conteúdo para os canais de comunicação | Produzir conteúdo para os canais de comunicação da SDS de Situação | Diário | Comunicação |
| Promover relacionamento com a imprensa | Atender a imprensa nas solicitações de entrevistas vindas dos meios de comunicação | Diário | Comunicação |
| Garantir que os estudantes que precisam de passe tenham acesso ao passe | Verificar 1 mês antes do final de cada semestre | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Administrativo |
| Acompanhar entregas dos estudantes via CANVAS e/ou Moodle | Verificar andamento das atividades 1 vez por semana | Semanal | Gestão |
| Monitoramento de ponto colaboradores | Extrair banco de horas 1 vez por semana | Semanal | Gestão |
| Atualizar lista SIGAA | 1 atualização por semana | Semanal | Gestão |
| Atualização da lista de colaboradores | 1 atualização por semana | Semanal | Gestão |
| Feedback das apresentações semanais | Atualizar 1 painel | Semanal | Gestão |
| Acompanhamento das apresentações semanais | Conduzir 1 reunião de apresentação | Semanal | Gestão |
| Realizar reuniões de abertura e fechamento de sprint em todas as equipes da SDS | Ter uma reunião a cada 15 dias uma de fechamento e outra de abertura de sprint | Quinzenal | Gestão |
| Reuniões de grupo de estudo de gestão | 1 reunião a cada 15 dias | Quinzenal | Gestão |
| Acompanhar fluxo de entrada e saída de colaboradores | Verificar respostas redcap 1 vez a cada 15 dias | Quinzenal | Gestão |
| Divulgar ações da SDS via SECOM | Enviar quinzenalmente para a SECOM UnB matéria com ações da SDS | Quinzenal | Comunicação |
| Atualizar mailing da SDS no Odoo | Mailing atualizado quinzenalmente com contatos levantados | Quinzenal | Comunicação |
| Atualizar colaboradores das atividades SDS | Produzir 1 boletin a cada 15 dias | Quinzenal | Comunicação |
| Listar temas por semestre | Ter 1 lista de temas prioritários por semestre | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Gestão |
| Produzir relatório de inserção em mídias | Produzir um relatório mensal sobre os canais de comunicação da SDS para avaliação das estratégias e divulgação | Mensal | Comunicação |
| Abrir inscrições para extensão | Abrir 3 editais | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Gestão |
| Reunião de acolhimento dos novos colaboradores | 3 reuniões | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Gestão |
| Montagem de planos de trabalho | 3 montagens de planos de trabalho | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Professores |
| Avaliação interna | 3 avaliações | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Gestão |
| Monitorar acordos de cooperação estabelecidos | Revisar acordos de cooperação estabelecidos duas vezes ao ano | Semestral | Administrativo |
| Levantamento de patrimônio | 2 levantamentos | Semestral | Administrativo |
| Gerar crachás | Gerar 3 levas de crachá por semestre letivo | Quadrimestral | Gestão |
| Encontros presenciais TI | 1 encontro por semana | Semanal | TI |
| Renovação de certificados de segurança | Verificar uma vez a cada mês | Mensal | TI |
| Avaliações periódicas da infra (relatórios) | Fazer uma avaliação por mês | Mensal | TI |
| Realizar encontro/ mostra com os membros da SDS | Realizar 2 mostras por ano | Semestral | Comunicação |
| Relatório de gestão | Elaborar 1 relatório por ano | Anual | Gestão |
| Relatórios finais projetos de extensão | Produzir 3 relatórios | Anual | Gestão |
| Realizar curadoria de informação sobre vigilância em saúde | Atualização dos canais de comunicação com seleção, tratamento e divulgação de informações sobre saúde pública 1 vez por dia | Contínuo | Comunicação |
| Produzir conteúdo com foco na tradução do conhecimento e tratamento da informação para a tomada de decisão | Produção de podcasts quinzenais, kits de engajamento comunitário e tradução do conhecimento (materiais Guia de Vigilância em saúde) | Contínuo | Comunicação |
| Listagem dos produtos que possam ser publicados no site | 1 lista por semestre | Semestral | Comunicação |
| Desenhar vagas para áreas prioritárias de atuação | Lançar por semestre letivo 1 edital destinado apenas a vagas em áreas prioritária | Semestral | Gestão |
| Monitorar demandas de manutenção e infraestrutura | 1 vez por mês | Mensal | Administrativo |
| Ponto de funcionários UnB e estagiários FUB | 1 vez por mês | Mensal | Administrativo |
| Gerar certificados/declarações | 1 vez por semana | Semanal | Gestão |
| Monitoramento do planejamento anual | 1 vez por mês | Mensal | Gestão |
| Monitoramento dos serviços da Infra | Verificar 2x por dia condições dos serviços da infra | Diário | TI |
| Reunião com parceiros que utilizam o serviço de infra SDS | Pelos menos 1 reunião por ano | Anual | TI |
| Manutenção do site | Verificar atualização de ferramentas 1 vez por semana | Semanal | TI |
| Verificar backup infra | Verificar 1 vez por dia backup SDS | Diário | TI |
| Oficina de comunicação equipe | Ter 1 oficina por semestre letivo | Semestral (de acordo com os semestres letivos) | Comunicação |
| Oficinas de ferramentas estatísticas | Realizar 3 oficinas | Quadrimestral | Professores |
| Registro de presença residentes | Construir e alimentar 1 planilha com registro de presença de residentes | Semanal | One Health |
| Feedback produtos residentes | Enviar um relatório de avaliação de cada residente | Mensal | One Health |

## Quadro 8- Beta

| **Ações** | **Meta do produto** | **Prazo** | **Responsável** |
| --- | --- | --- | --- |
| Definir escopo comunicação | Quadro de funções, responsabilidades e vagas | fev./2022 | Comunicação |
| Reorganizar planilha de colaboradores da SDS | Ter uma planilha de colaboradores da SDS | fev./2022 | Gestão |
| Atualizar plano de comunicação da Sala de Situação | Ter um plano de comunicação interno e externo atualizado | mar./2022 | Comunicação |
| Definir estratégias para diferentes públicos e canais | Ter um projeto de produção de conteúdo | mar./2022 | Comunicação |
| Integrar professores as ações de rotina da SDS | Criar 1 lista de atividades e definir responsáveis | jun./2022 | Gestão |
| Atualizar marca da SDS | Desenvolver nova logo e MIV | jun./2022 | Comunicação |
| Atualizar site SDS | Desenvolver 1 novo site | jun./2022 | Comunicação |
| Retomar zotero da SDS | Ter 1 banco bibliográfico | jul./2022 | Gestão |
| Inclusão dos professores nas revisões por pares | Elaboração de 1 cronograma | jul./2022 | Professores |
| Definir indicadores para ser possível medir e avaliar o planejamento | Criar 1 quadro de indicadores | set./ 2022 | Gestão |
| Curso de gestão de projetos | Ter 1 curso voltado para a gestão de projetos | out./2022 | Gestão |
| Ter um drive para a SDS | Ter 1 repositório seguro na nuvem | mai./2022 | Gestão |
| Criar interação entre as multiplataformas | Disponibilizar todos os links de plataformas na página inicial do site da SDS | jun./2022 | TI |
| Submeter projetos da SDS nos editais da UnB | Submeter projeto da SDS em pelo menos 1 edital por semestre | fev./2022 | Gestão |
| Montar equipe de desenvolvimento | Ter 1 equipe com conhecimento em linguagens de programação específicas | out./2022 | TI |
| Desenhar pop para publicação no site da SDS | 1 POP | fev./2022 | TI |
| Fazer curso de gestão de tempo | 1 curso | mai./2022 | Gestão |
| Gravar Treinamento Go.Data | Ter 1 Treinamento completo da plataforma | jun./2022 | TI |
| Oficinas de treinamento TI | Ter 1 treinamento por mês | Mensal | TI |
| Gravar Treinamento eXo | Ter 1 Treinamento completo da plataforma | jun./2022 | TI |
| SDS Nordeste | Ter 1 projeto de implementação SDS Nordeste | Anual | Gestão |
| Nova página SDS | Ter 1 página de site moderna | jun./2022 | TI |
| Curso de planejamento e programação | Ter 1 curso de planejamento e programação | ago./2022 | Gestão |
| Treinamento pago QGIS | Ter 1 treinamento pago | jul./2022 | Gestão |
| Portfólio SDS | Ter 1 portfólio de produtos da SDS | mar./2022 | Comunicação |
| Backup externo (STI) | Ter 1 backup em máquinas externas a SDS | mai./2022 | TI |
| Treinamento media training | Ter 1 treinamento gravado | jul./2022 | Comunicação |
| Apresentação da evolução dos projetos que fazem parte do programa de extensão | Ter 1 apresentação por mês | abr./2022 | Gestão |

## Quadro 9- Gama

| **Ações** | **Meta do produto** | **Prazo** | **Responsável** |
| --- | --- | --- | --- |
| Criar e fortalecer a área de pesquisa e ação em comunicação e saúde | Ter um projeto de pesquisa e de extensão na área | out./2022 | Comunicação |
| Buscar novas parcerias com instituições públicas e privadas | Estabelecer 2 parcerias | Anual | Coordenação |
| Publicar artigos científicos | Submeter 3 artigos científicos | Anual | Professores |
| Estabelecer parceria com faculdades e departamentos dentro da UnB | Criar vínculo com 5 novas faculdades/ departamentos | Anual | Coordenação |
| Estabelecer colaborações com outros países e universidades | Estabelecer 2 novas parcerias | Anual | Coordenação |
| Suporte efetivo | Implementação completa de 1 fluxo de suporte ao usuário dos sistemas da SDS | out./2022 | TI |
| Expansão da infraestrutura de TI | 1 lista de equipamentos e softwares para melhora e aumento da capacidade computacional da SDS. | Anual | TI |
| Captação de recurso para especialização EPI Campo | Ter 1 fonte de financiamento para projeto de especialização | jul./2022 | Gestão |
| Captação de recurso continuidade arbo | Ter 1 fonte de financiamento para o projeto | mai./2022 | Gestão |
| Captação de recurso continuidade chagas | Ter 1 fonte de financiamento para o projeto | set./2022 | Gestão |
| Mapear cronograma de orçamento ferderal | Ter 1 mapeamento por ano | mar./2022 | Gestão |
| Treinamento FETP VET | Ter 1 treinamento voltado para a veterinária | Anual | One Health |
| Submeter relatório de gestão nos departamentos dos professores vinculados a SDS | Submeter um relatório por ano | Anual | Professores |
| Trazer estudantes de jornalismo de outras universidades para a SDS | Vincular a SDS como campo de estágio | jul./2022 | Comunicação |
| Trazer estudantes de outros países para pós-graduação UnB | Ter 1 documento regulatório | jun./2022 | Administrativo |
| Colocar exo novo no ar | Ter 1 nova versão da plataforma em uso | mar./2022 | TI |
| Residência SDS- EPISUS fundamental | Ter 1 residência | Anual | Coordenação |

# Momento Estratégico

Objetiva-se neste momento a construção da viabilidade do plano através do cálculo de articulação entre “o que deve ser” (momento normativo) e “o que pode ser” (momento estratégico) (ALVES et al., 1991). Além da análise de possibilidades dos objetivos e metas traçados anteriormente. Também é preciso neste momento, considerar fatores econômicos, políticos, orçamentários, organizacionais e entre outros. Esse é o momento de identificar pontos que podem receber intervenção (KLEBA et al., 2011).

| **Ações** | **“se executada a ação”** | **“então ocorre”** | **Base científica** |
| --- | --- | --- | --- |
| Sistematizar comunicação interna | Possibilita um fluxo de atividades bem estabelecidos além de auxiliar na criação de vínculo entre instituição e colaboradores | “Entre os mais diversos fatores que afetam a produtividade da organização, a coesão, a identificação ou a motivação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes.” | (ALMEIDA, 2013). |
| Aumentar em 20% a captação de estudantes de outras áreas para a extensão | Possibilita melhor divisão das demandas com uma qualidade técnica aumentada, tornando a produção mais fluida e evitando sobrecarga de trabalho. | “Trocas entre diferentes saberes geram uma nova configuração interna, produzindo um ambiente no qual os profissionais interajam, se comuniquem, troquem e unam informações e conhecimentos.” | (MAIA, 2013). |
| Ter mais três colaboradores fixos com dedicação exclusiva para a SDS | Possibilita uma melhor divisão de demandas burocráticas relacionadas a SDS, além de aumentar a expertise da equipe com relação a parte de demandas institucionais | No mundo contemporâneo, as organizações exigem cada vez mais profissionais com uma competência singular e que consiga transferir seu conhecimento adquirido para a organização. | (FLEURY, A; FLEURY,  M. T. L, 2001). |
| Criar interação entre as multiplataformas | Além de facilitar o acesso às plataformas, torna o trabalho fluido e complementar, visto que ambas as plataformas são essenciais para o funcionamento da SDS | O desempenho operacional das corporações está diretamente associado à qualidade da arquitetura de integração de seus sistemas, uma vez que os processos estão cada vez mais dependentes de funções desempenhadas por softwares. | (DE SORDI, J. O.; MEDEIROS JÚNIOR, G.,2006). |
| Criação de regimento interno | Possibilita a padronização dos processos, além de estabelecer pontos essenciais para convívio adequado. Qualquer novo colaborador já ingressa exercendo suas funções de acordo com as premissas estabelecidas | Um dos passos iniciais para melhoria do processo de projeto é o desenvolvimento de um modelo para o mesmo, que deve consistir em um plano para o seu desenvolvimento, definindo as principais atividades e suas relações de precedência, assim como os papéis e responsabilidades dos principais intervenientes do processo e o fluxo principal de informações. Através da modelagem do processo é possibilitado o seu planejamento e controle efetivos.” | (TZORTZOPOULOS, P. 1999) |
| Proporcionar vivências práticas | A aplicação dos métodos construídos, da teoria estudada faz com que além de desenvolver teoricamente uma estratégia, o aluno consiga ver seu desenvolvimento na prática, lidando com possíveis obstáculos, adaptando a teoria ao cenário real | “Para alguns professores, a atividade prática, quando presente na disciplina, é entendida como elaboração de instrumentos de apoio, sendo realizada de forma pontual, em sala de aula, e não relacionada a outras atividades, ficando a prática de campo restrita aos estágios que ocorrem em momento posterior. Alguns autores criticam esta separação entre teoria e prática, quando a prática é considerada apenas uma aplicação da teoria, de forma descontextualizada” | (FRANCO, A. C., & BOOG, M. C. F.; 2007) |
| Elaborar um plano de trabalho para PCTec | Possibilita um direcionamento das atividades a serem desenvolvidas com enfoque no uso do espaço concedido | “O Plano de Trabalho é um documento que se articula com outros planos a fim de alcançar os objetivos propostos. Acredita-se que este plano se constitui, assim, norteador para a gestão por determinado período.” | (DANTAS, C. V. N., 2011) |
| Definir processo de colaboração com outros países e universidades | A interação com outras universidades e países, além de agregar novos conhecimentos, possibilita a abertura de campos de atuação | “O simples fato de diversas pessoas atuarem em conjunto não significa que se esteja, necessariamente, perante uma situação de colaboração. Na nossa perspectiva, a utilização do termo colaboração é adequada nos casos em que os diversos intervenientes trabalham conjuntamente, não numa relação hierárquica, mas numa base de igualdade de modo a haver ajuda mútua e a atingirem objetivos que a todos beneficiem.” | (BOAVIDA, A. M., PONTE, J. P. D.; 2002) |
| Monitorar planejamento estratégico anual | Acompanhar se os objetivos e metas estão sendo alcançados é essencial para que as atividades e produtos não se percam, que sejam direcionados a atingir esses objetivos e metas | “O processo de controle gerencial, que envolve o ciclo iniciado com a formulação do planejamento estratégico, passa pela implementação e vai até o controle e análise de resultados; objetiva assegurar que as atividades sejam desempenhadas de acordo com o planejado.” | (SILVA, F. D. A., & MÁRIO, P. D. C. 2015) |
| Criar repositório de dados/ documentos no EXO | Além de facilitar o acesso a documentos específicos, evita que colaboradores que já foram desligados da SDS, não tenham mais acessos aos documentos, processo esse que é dificultoso no atual sistema utilizado (Google Drive) | “As novas tecnologias, particularmente a Internet, oferece não só um novo sistema de publicação científica, mas também novas formas mais flexíveis de organização da produção científica, que permitem, como já foi dito, a colaboração entre investigadores, a integração de várias comunidades académicas e científicas dispersas e a partilha de conhecimentos, ideias e experiências.” | (MARQUES, A. M. N., & MAIO, S. R. D. S. 2007) |
| Submeter projetos da SDS nos editais da UnB | Possibilita o reconhecimento da SDS e suas ações | - | - |
| Ter estagiários da SDS | Motiva estudantes a continuarem produzindo conteúdo para a SDS | “É necessário mudar o ensino de informativo para transformador e criativo”. | ZANCAN (2000, p. 25) |
| Definir fluxos de comunicação | Comunicação é essencial nas organizações. A definição de fluxos de comunicação bem estruturados e definidos contribui para o desenlace dos processos. Para o funcionamento e alinhamento de uma organização é necessário haver uma comunicação entre colaboradores, líderes e liderados para que as informações sejam passadas com eficácia. | ‘’ Confirmou-se que fluxo de informação é processo crucial para a criação de conhecimento nos projetos estudados. Esse processo é dinâmico e influenciado pelas peculiaridades dos projetos. A administração adequada do fluxo de informação é desejável para efetivo sucesso do projeto e maximização de resultados do ponto de vista informacional.’’ | (SILVA; VARVAKIS; ARAÚJO, 2017) |
| Reorganizar planilha de colaboradores da SDS | Auxilia no controle do fluxo de entrada e saída de colaboradores, permitindo que seja mais rápida a verificação dos estudantes cadastrados nas plataformas e no SIGAA | “Sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas,  hardware, redes  de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina  informações em uma organização, cuja função é o suporte aos processos e operações, na tomada  de decisões e na estratégia em busca de vantagens competitivas”. | O’Brien (2004) |
| Ter um drive para a SDS | Permite que os documentos, planilhas e diversos outros produtos da SDS estejam melhor organizados e seguros | “As corporações atuais necessitam encarar as inovações tecnológicas com muita ousadia, pois o próprio homem direcionou-as a um ponto onde não é  mais possível parar de avançar tecnologicamente.” | Oliveira (2003, p. 145) |
| Definir indicadores para ser possível medir e avaliar o planejamento | Possibilita uma visão ampla das ações que estão sendo executadas ou não | - | - |
| Integrar professores as ações de rotina da SDS | Faz com que os professores vinculados se sintam uma parte essencial da equipe SDS | “Na hora de resolver problemas, incentivar a inovação ou adotar decisões adequadas, os grandes grupos são mais inteligentes do que as minorias seletas, por mais brilhantes que estas sejam” | (JAMES SUROWIECKI, 2004) |
| Alinhar conhecimento de gestores de projetos | Promove um seguimento assim como, uma orientação perante a experiência sobre gestão de projetos. Troca de saberes entre gestores possibilitando elevação no conhecimento. | **‘**’O alinhamento estratégico feito por gerentes de projetos, com boas técnicas e experiência, torna o sucesso do projeto natural’’ | (SABOYA, 2015) |
| Retomar zotero da SDS | Promove a garantia de referências bibliográficas para consulta | “A formação e a organização de uma biblioteca pessoal do pesquisador de acordo com sua temática de interesse. Esta biblioteca poderá armazenar os textos completos das publicações, sendo acessada de qualquer computador com acesso à internet”. | (FERREIRA, 2018) |
| Fazer pops de todos os processos existentes na SDS | Facilita o entendimento e execução padronizada das ações | “[...] instruções detalhadas descritas para alcançar a uniformidade na execução de uma função específica’. | (OPAS, 2006) |
| Curso de gestão de projetos | O curso possibilita o aprimoramento profissional, pensando no foco, na estratégia e na capacitação, além de um desenvolvimento de liderança. | ‘’[...] o sucesso da GP depende, em grande 8parte, do conhecimento dos fatores críticos de sucesso (FCS) usados para criar medidas que auxiliem na gestão, no controle e na correção das atividades, como também para apoiar e medir o sucesso de uma abordagem estratégica e tática da execução de projetos. Essa abordagem tem o intuito de promover o sucesso do sistema de entrega do projeto e apoiar a alocação adequada dos recursos limitados’’ | (HWANG & LIM, 2013) |
| Planilha com controle de todas as produções | Possibilita o monitoramento da entrega de produtos | ‘’Ter todas essas informações detalhadas possibilita que o gestor faça uma boa previsão e controle dos recursos operacionais dessa produção. Dessa forma, é possível otimizar os processos para obter melhores resultados.’’ | (ESCOBAR, 2021) |
| Montar equipe de desenvolvimento | Possibilita a integração dos indivíduos para execução das atividades | “a articulação do trabalho desenvolvido por cada colaborador com objetivo de interagirem entre si, ter compromisso ético, respeito com o outro e com as pessoas a serem atendidas, motivação, planejamento,  responsabilidade, e,  acima de tudo objetivos claros”. | (FRANCISCHINI, MOURA e  CHINELLATO, 2008 |
| Implementar suporte de TI | Possibilita a armazenagem e o gerenciamento de dados em um ambiente seguro, além de defesa contra ameaças digitais. Em suma o suporte estabiliza, atualiza e mantém disponível os recursos tecnológicos. | ‘’O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado somente com o *hardware* e o *software* utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.’’ | (LAURINDO; CARVALHO; RABECHINI JUNIOR; SHIMIZU, 2001) |
| Inclusão de instituições parceiras nos projetos financiados | Possibilita a integração de conhecimento e reconhecimento das atividades desenvolvidas na SDS de Situação | “Na hora de resolver problemas, incentivar a inovação ou adotar decisões adequadas, os grandes grupos são mais inteligentes do que as minorias seletas, por mais brilhantes que estas sejam” | (JAMES SUROWIECKI, 2004) |
| Promover treinamentos para qualificação da equipe | Possibilita que toda a equipe esteja preparada para atuar em diversas áreas do conhecimento em ações dentro da SDS | “Formação dos trabalhadores passa a ser vista  como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas” | Aniceto (2009) |
| Identificar as subáreas da vigilância e seus treinamentos necessários | Possibilita direcionar melhor as ações | “Acompanhamento sistemático de eventos adversos à saúde na comunidade, com o propósito de aprimorar as medidas de controle”. | (Waldman, 1998) |
| Inclusão dos professores nas revisões por pares | O trabalho em equipe contribui para as diversas atividades que são realizadas | "Quando a cooperação se desenvolve, as regras se interiorizam, os indivíduos colaboram verdadeiramente e os chefes já não são reconhecidos senão quando encarnam, pelo seu valor pessoal, o próprio valor do grupo" | Jean Piaget |
| Definir escopo comunicação | Permite a definição do objetivo facilitando as diretrizes a serem seguidas | “A soma de todas as entregas necessárias como parte do projeto, o que inclui todos os produtos, serviços e resultados”. | Kerzner (2006) |
| Atualizar plano de comunicação da SDS | Possibilita estar sempre alinhado com os objetivos | “Uma das melhores maneiras de sabotar seu conteúdo é não o amarrar aos seus objetivos. Saiba por que você está criando conteúdo. ” | [Ellen Gomes](https://www.linkedin.com/in/ellengomes/?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost), gerente de marketing de conteúdo da Marketo |
| Definir estratégias para diferentes públicos e canais | Possibilita a divulgação dos trabalhos realizados pela SDS ,além de atrair novos colaboradores | “A estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil da atualidade, utilizando, para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva”. | (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). |
| Atualizar marca da SDS | Permite que a SDS siga construindo sua identidade e que se torne mais atrativa para o público em geral | “Uma marca é a intuição que uma pessoa tem sobre um produto, serviço ou empresa.  A marca não é aquilo que você diz que é. É aquilo que eles dizem que é”. | Marty Neumeier, the Brand Gap |
| Atualizar site SDS | Gera maior facilidade de navegação para o usuário | “Você precisa criar conteúdo que é ridiculamente bom – conteúdo que é útil, agradável e inspirador.” | [Ann Handley](https://rockcontent.com/br/blog/ann-handley/), Diretora de Conteúdo da MarketingProfs |

# Momento Tático-operacional

Este momento trata-se do quarto e último do PES, no qual, enfim, é colocada em prática a ação e também as atividades elaboradas, baseando-se em toda a estrutura formada e analisada nos momentos anteriores, e a partir disso, começa um processo contínuo de gestão, monitoramento e avaliação do plano, desenvolvendo um cronograma para o acompanhamento da proposta. O momento tático-operacional é aquele que compreende a ação, apresenta bases mais concretas para a realização das atividades programas, com monitoramento do processo e de avaliação dos resultados a curto, médio e longo prazo (CARDOSO, 2013).

No intuito de cumprir os objetivos estratégicos de forma explicativa e detalhada, é necessário construir uma ferramenta na qual contenha as descrições específicas para o alcance das metas. E no quadro a seguir, é possível identificar as atividades que serão feitas, além dos responsáveis pelas mesmas, os recursos necessários, produtos que são esperados e por fim, o prazo de execução para tais.

## Quadro 8 – Matriz de programação de atividades por ação

Para maior facilidade de acompanhamento das metas, o quadro 08 foi transferido para uma planilha que pode ser encontrada no link: [Matriz de programação das atividades por ação](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FhOspdhEcyzRoysX023Vt5LfUIhCOAMBkQDxYhdSDWQ/edit#gid=876322811).

Considerações finais

A realização deste plano estruturou-se de acordo com os passos estabelecidos pelo Planejamento Situacional de Carlos Matus e no Instrumento do Balanced Scorecard (BSC), e seus dados momentos, para fins de elaborar ações eficazes e necessárias para a Sala de Situação de Saúde da Universidade de Brasília, de maneira que fosse possível propor soluções para os problemas identificados, através do estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados.

# Referências

ALBUQUERQUE, I. M. N., et al. Sala de situação para tomada de decisão: percepção dos profissionais que atuam na atenção básica à saúde de Sobral– Ceará. Sanare-Revista de Políticas Públicas, v. 12, n. 2, 2013.

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Exedra: Revista Científica, (8), 91-103.

ALVES, E. L. G.; LIMA, M. A. Crise e planejamento estratégico situacional. São Paulo em Perspectiva, v. 5, n. 4, p. 23-27, 1991.

BATISTELLA, Carlos Eduardo Colpo. **Qualificação e Identidade Profissional dos Trabalhadores Técnicos da Vigilância em Saúde: entre ruínas, fronteiras e projetos**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2013. 390 p. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/14087/2/Trabalhadores%20Técnicos%20em%20Saúde\_Qualificacao%20e%20Identidade%20Profissional.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.

Boavida, A. M., & Ponte, J. P. D. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. Reflectir e investigar sobre a prática profissional, (1), 43-55.

BH1: MARKETING E TECNOLOGIA (comp.). **Frases memoráveis de grandes profissionais do marketing**. 2018. Disponível em: https://www.bh1.com.br/administracao-de-marketing/frases-memoraveis-de-grandes-profissionais-do-marketing/. Acesso em: 13 jan. 2022.

CARDOSO. Planejamento Participativo em Saúde. AJCC, 2013.

Carranza, G - BSC - Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CbwPoXQyBYk>

CARVALHO, Viviane Möller de. A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 23, n. 1, p. 61-67, jan. 2015. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/28451/16140. Acesso em: 13 jan. 2022.

DANTAS, C. V. N. (2011). O plano de trabalho: ferramenta de orientação das ações dos gestores escolares na rede municipal de ensino de Salvador (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado), UNEB, Salvador).

De Sordi, J. O., & Medeiros Júnior, G. (2006). Abordagem sistêmica para integração entre sistemas de informação e sua importância à gestão da operação: análise do caso GVT. Gestão & Produção, 13(1), 105-116.

ESCOBAR, Pedro Henrique. **Controle de produção: como manter o da minha empresa organizado**. 2021. Disponível em: https://blog.egestor.com.br/controle-de-producao-organizado/. Acesso em: 13 jan. 2022.

Esperidião, G - BALANCED SCORECARD exemplo, o que é e como fazer! - Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=04-5vlUwjIo&t>

FERREIRA, Leonardo. TUTORIAL COMPLETO PARA O ZOTERO 5.0. arca.fiocruz, 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. RAC– Revista de Administração Contemporânea. Edição especial, 2001.

FNQ - O que é gestão de atividades e como aplicá-la em seu negócio? - Disponível em: <https://blog.fnq.org.br/o-que-e-gestao-de-atividades/>

FRANCISCHINI, Ana; MOURA, Sonia; CHINELLATO, Magda. A importância do trabalho em equipe no programa saúde da família. v. 8 | n. 1-3 | p. 25–32|JAN. /DEZ.2008.

Franco, A. C., & Boog, M. C. F. (2007). Relação teoria-prática no ensino de educação nutricional. Revista de Nutrição, 20(6), 643-655.

HERMÓGENES, Lucas Ramon dos Santos; TEIXEIRA, Luiz Frederico Horácio de S. de B.; SANTOS, Marcos dos; NASCIMENTO, Priscila Fernandes do. A importância das digital skills em tempos de crise: Alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do covid-19. **Augustus**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 51, p. 198-218, out. 2020. Disponível em: https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/revistaaugustus/article/view/540/298. Acesso em: 13 jan. 2022.

Hwang, B., & Lim, E. J. (2013). Critical success factors for key project players and objectives: case study of singapore. Journal of Construction Engineering and Management, 139(2), 204-215. <http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000597>

KLEBA, M. E. I., & VENDRUSCOLO, C. (2011). O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família. Texto & Contexto Enfermagem, 20(1).

LAURINDO, Fernando José Barbin; CARVALHO, Marly Monteiro de; CARVALHO, Marly Monteiro de; SHIMIZU, Tamio. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. 2001.

MACHADO, Amélia Carolina Terra Alves; SILVA, Rosangela Trabuco Malvestio da; MACHINESKI, Rute da Silva. **A importância do estágio e do programa de iniciação científica na formação profissional e científica**. 2011. 7 v. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, Instituto Superior de Educação do Paraná – Insep, Maringá, 2011. Disponível em: http://www.conhecer.org.br/enciclop/2011b/ciencias%20humanas/a%20importancia.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.

Maia, D. B., de Sousa, E. T. G., Gama, R. M., Lima, J. C., de Farias Rocha, P. C., & Sassaki, Y. (2013). Atuação interdisciplinar na Atenção Básica de Saúde: a inserção da Residência Multiprofissional. Saúde & Transformação Social/Health & Social Change, 4(1), 103-110.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **Facef Pesquisa**, Franca, v. 14, n. 3, p. 278-298, dez. 2011. Disponível em: https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284#:~:text=%5B...%5D%20%E2%80%9CEstrat%C3%A9gia,)%20e%20Barney%20(2001). Acesso em: 13 jan. 2022.

Marques, A. M. N., & Maio, S. R. D. S. (2007). Repositórios institucionais. Retrieved May, 6, 2012.

MOYA, J.; RISI, J.; BAPTISTA, J.; MARTINELLO, A. Salas de situação em saúde: compartilhando as experiências do Brasil. 2010.

Organização Panamericana de Saúde (OPAS). Buenas práticas clínicas. Documento das Américas. 2006. Washington (DC): OPAS; 2006.

Perspectivas em Ciência da Informação, v.22, n.1, p.57-79, jan./mar. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/fpdT9MrS9yCx3GLHsRfyn8q/?lang=pt. Acesso em: 13 jan. 2022.

SABOYA, Marcos. **Alinhamento estratégico e gerenciamento de projetos**. 2015. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/alinhamento-estrategico-e-gerenciamento-de-projetos/. Acesso em: 13 jan. 2022.

SANTOS, Michele dos. **A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE**. Instituição de ensino superior em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/54196/000440720.pdf?sequence=1. Acesso em: 13 jan. 2022.

Sebrae - Como desenhar o mapa estratégico - Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nMPj7c6ybXI>

SILVA, Edna Lúcia da; VARVAKIS, Gregório; ARAÚJO, Wánderson Cássio Oliveira. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações.

Silva, F. D. A., & Mário, P. D. C. (2015). O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. Revista de administração pública, 49(6), 1401-1427.

TZORTZOPOULOS, P. (1999). Contribuições para o desenvolvimento de um modelo do processo de projeto de edificações em empresas construtoras incorporadoras de pequeno porte. Porto Alegre, 163.