****

### **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

### **FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**

### **DEPARTAMENTO DE SAÚDE COLETIVA**

### **PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO EM SAÚDE**

LUCY MARINA DE SOUZA OLIVEIRA - 222031546

BEATRIZ VASCONCELOS - 231001930

ANNA LUÍSA DO NASCIMENTO - 200014706

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - EQUIPE DE GESTÃO DA SALA DE SITUAÇÃO EM SAÚDE: Projeto 2025**

### 

BRASÍLIA

2025

****

### 

**LUCY MARINA DE SOUZA OLIVEIRA - 222031546**

**BEATRIZ VASCONCELOS - 231001930**

**ANNA LUÍSA DO NASCIMENTO - 200014706**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - EQUIPE DE GESTÃO DA SALA DE SITUAÇÃO EM SAÚDE: Projeto 2025**

Trabalho elaborado com o objetivo de compor a nota final da disciplina de Planejamento e Programação em Saúde, ministrada pela Professora Dra. Denise de Lima Costa Furlanetto.

BRASÍLIA

2025

**SUMÁRIO**

[**Introdução 4**](#_pg1qjm640xep)

[**Justificativa 4**](#_14mo3rnyospt)

[**Objetivo Geral 5**](#_i99f8bbj8wkn)

[**Objetivos Específicos 5**](#_xhcn912azbvw)

[**Planejamento Estratégico Situacional (PES) 5**](#_bazhrn4pevjy)

[**A Sala de Situação de Saúde da UnB 6**](#_5w7c4albu1ks)

[**Missão 6**](#_w0pxulwkjmsr)

[**Visão de Futuro 6**](#_dizqijb4z9y9)

[**Valores 7**](#_vu9ezmui9ky4)

[**Cargos e Funções da SDS 7**](#_l9svdaujft01)

[Coordenador 7](#_fcseqvcmerfe)

[Líder 7](#_l0k9fa44m3s7)

[Especialista 7](#_ge8tn0y81fyi)

[Gestor de Projeto Jr. 8](#_4mqv5m6dum7)

[Colaborador 8](#_xa8o31kj6313)

[Organograma da Equipe de Gestão 8](#_dvi6libk2e8q)

[**Momento Explicativo 9**](#_yr3uofwzeb05)

[**Diagnóstico Situacional 9**](#_ffa4z567asew)

[Territorialização da SDS 9](#_kwx87oc82tbt)

[Estrutura Física e Infraestrutura 9](#_rff7bzvnzmas)

[Localização e Impacto da Distância 10](#_xt614uqi26ni)

[Recursos Humanos e Funcionamento 10](#_m7f1t1hnh4l4)

[Barreiras e Desafios Operacionais 11](#_vhxfttpmsjxk)

[**Avaliações Semestrais de 2024 11**](#_ih5rfgr23cl1)

[**Entrevista 12**](#_460r1zn4obhk)

[**Matriz SWOT (FOFA) 12**](#_qhyvgrl4topy)

[**Quadro de Identificação dos Problemas 14**](#_m8wn2xoc3ffq)

[**Matriz TUC 16**](#_dtsdfde88jyb)

[**Identificação dos nós-críticos 18**](#_x6su5mnw4y30)

[**Diagnóstico Situacional 19**](#_xewagprqaij)

[**Momento Normativo 21**](#_w9hxrdblb1m0)

[**Definição da Situação-Objetivo 21**](#_8ppsefltuks4)

[**Diretrizes Estratégicas 23**](#_fhln2m5gy865)

[2. Reduzir a rotatividade e fortalecer a permanência dos membros na SDS 25](#_bdfgtjc38nr0)

[3. Melhorar a comunicação interna e a integração entre equipes 25](#_7k67hyagdp2g)

[4. Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores 25](#_pk6rfgh2w87l)

[5. Monitorar o andamento do planejamento estratégico da SDS 26](#_hjlpwd95dmjl)

[6. Aumentar a visibilidade e impacto dos produtos da SDS 26](#_sokup9n6jre8)

[7. Fomentar a produção científica e a participação em editais 26](#_l8rsp75clzqs)

[8. Minimizar os impactos das limitações institucionais e burocráticas 26](#_muszy7umlck)

[**Formulação de Estratégias 27**](#_3vrg98hdjzsk)

[1. Otimizar o uso dos espaços físicos e a organização interna 27](#_jzdyh1lbfjk5)

[2. Reduzir a rotatividade e fortalecer a permanência dos membros na SDS 27](#_hjeopbk2r788)

[3. Melhorar a comunicação interna e a integração entre equipes 27](#_2iu2ehysvb9z)

[4. Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores 27](#_6jgmx5swjghh)

[5. Monitorar o andamento do planejamento estratégico da SDS 28](#_1agblup4fx62)

[6. Aumentar a visibilidade e impacto dos produtos da SDS 28](#_nbt4dny71d3i)

[7. Fomentar a produção científica e a participação em editais 28](#_n7rsa8nxth75)

[8. Minimizar os impactos das limitações institucionais e burocráticas 28](#_ys5emgw2ig8k)

[**Definição de Metas e Indicadores 28**](#_ftb6pmg77j9k)

[Otimizar o uso dos espaços físicos e a organização interna 29](#_3ap7tm2425xf)

[Reduzir a rotatividade e fortalecer a permanência dos membros na SDS 29](#_6w6rzlbsygps)

[Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores 30](#_i740bnvm8kz)

[**Momento Estratégico 31**](#_5pahw9ywu8wz)

[Avaliação de Governabilidade 31](#_e64801qwvp6g)

[Análise da Avaliação de Governabilidade 33](#_ot7kgweumns5)

[Avaliação de Viabilidade 33](#_xom8mieta38d)

[Análise da Avaliação de Viabilidade 34](#_gvus8a2mmy2w)

[**Momento Tático-Operacional 35**](#_q3rrdypag9ik)

[Plano de Ações 36](#_fz9o83lfbz0w)

[Tabela: Plano de Ação da SDS 36](#_k7feqm98ii0l)

[**Referências 38**](#_ft9e6y2wajg)

[**Apêndice 39**](#_dawp9po5vgjc)

# Introdução

A Sala de Situação em Saúde (SDS) é um espaço estratégico de ensino, pesquisa e gestão, que apoia a análise e a tomada de decisões em saúde. Seu papel é fornecer informações qualificadas para gestores, pesquisadores e profissionais da área, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e a eficiência do Sistema Único de Saúde (SUS).

Diante dos desafios da gestão da saúde, a equipe de gestão da SDS necessita de um planejamento estruturado e flexível, que permita enfrentar problemas complexos, integrar diferentes áreas do conhecimento e responder rapidamente às mudanças do cenário sanitário. Para isso, adotou-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus, um método que se baseia na análise de problemas reais, considerando o contexto, os atores envolvidos e as condições de governabilidade.

Este documento apresenta o Planejamento Estratégico da equipe de gestão da SDS, estruturado em quatro momentos do PES: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. O objetivo é definir ações concretas para fortalecer a capacidade de gestão da SDS, garantindo maior eficiência na organização interna, no apoio às atividades da Sala e na articulação com os diferentes atores envolvidos.

A construção deste planejamento busca garantir que a equipe de gestão da SDS cumpra sua missão de coordenar as ações da SDS de forma estratégica, assegurando que os processos administrativos, técnicos e operacionais sejam conduzidos com eficiência, transparência e alinhamento às necessidades do SUS.

# Justificativa

A adoção do Planejamento Estratégico Situacional (PES) para a equipe de gestão da SDS se justifica pela necessidade de um modelo de planejamento prático, adaptável e orientado à resolução de problemas. A gestão da SDS envolve múltiplas atividades, desde a organização interna até a coordenação de ações e suporte às equipes. Para garantir um funcionamento eficiente, é essencial um planejamento que permita identificar desafios, definir estratégias e monitorar continuamente as ações

# Objetivo Geral

Desenvolver e aplicar o Planejamento Estratégico Situacional (PES) para a equipe de gestão da SDS, tornando a gestão mais eficiente, integrada e estratégica, garantindo que a Sala de Situação em Saúde (SDS) opere de forma estruturada e alinhada às suas funções.

# Objetivos Específicos

* **Executar todas as etapas do PES**, garantindo um planejamento completo e estruturado.
* **Elaborar o PES de forma participativa**, envolvendo os integrantes da equipe de gestão da SDS.
* **Identificar e analisar os problemas** da gestão da SDS, estabelecendo prioridades.
* **Definir estratégias e metas** claras, alinhadas às necessidades da equipe de gestão.
* **Implementar o plano de ação**, monitorando e ajustando conforme necessário.

# Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O Planejamento Estratégico Situacional (PES), desenvolvido por Carlos Matus (1993), é uma metodologia que se diferencia dos modelos tradicionais por sua abordagem dinâmica e situacional, permitindo a adaptação contínua diante da complexidade da gestão e das mudanças no contexto organizacional. Segundo Matus (1993), o planejamento deve considerar os problemas reais, os atores envolvidos e as condições de governabilidade, possibilitando maior flexibilidade na tomada de decisão.

O PES estrutura o planejamento em **quatro momentos complementares**:

| **Momento Explicativo** | Diagnóstico da situação atual, análise dos problemas e identificação das suas causas. |
| --- | --- |
| **Momento Normativo** | Definição de objetivos, metas e indicadores para enfrentar os desafios identificados. |
| **Momento Estratégico** | Avaliação da viabilidade das ações, considerando governabilidade e disponibilidade de recursos. |
| **Momento Tático-Operacional** | Implementação do plano de ação, monitoramento contínuo e ajustes conforme necessário. |

# A Sala de Situação de Saúde da UnB

A Sala de Situação em Saúde (SDS) é um espaço multidisciplinar que promove a integração entre ensino, pesquisa e extensão, conectando estudantes, professores e profissionais da saúde. Criada em 2017 a partir do projeto "FS Saudável", a SDS atua na análise e sistematização de dados de saúde, apoiando a tomada de decisões estratégicas no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS).

Organizada em eixos de atuação, a SDS busca fortalecer parcerias institucionais, inovar na produção de conhecimento e se consolidar como referência em aprendizagem profissional e pesquisa aplicada em saúde pública.

# Missão

Conectar estudantes, professores e profissionais de saúde em um ambiente de aprendizado colaborativo. Buscamos desenvolver uma visão crítica e integrada das complexidades da saúde, promovendo pesquisa e extensão que interajam com o Sistema Único de Saúde (SUS). Atuamos como um laboratório transdisciplinar, fortalecendo parcerias e inovando nas áreas de saúde, educação e tecnologia.

# 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:** Integração de conhecimentos de diversas áreas para um aprendizado enriquecedor.

**Cooperação:** Trabalho em equipe e apoio mútuo para fortalecer a ação e o aprendizado.

**Qualidade da Informação:** Compromisso com informações precisas e relevantes para a prática efetiva.

**Transparência nos Processos de Gestão:** Clareza e acessibilidade, garantindo que todos compreendam os processos, decisões e ações.

# Cargos e Funções da SDS

## Coordenador

Responsável pela gestão global da SDS, supervisionando e garantindo a execução do planejamento estratégico. Atua na tomada de decisões institucionais, representação externa, articulação com parceiros e supervisão das atividades das equipes. Além disso, acompanha os processos administrativos, acadêmicos e operacionais, assegurando a conformidade e o alinhamento aos objetivos da SDS.

## Líder

Responsável pela orientação estratégica da equipe, garantindo a organização e a priorização das atividades. Supervisiona a execução das demandas e assegura o alinhamento entre os projetos e os objetivos institucionais da SDS. Além disso, atua na tomada de decisões estratégicas, facilitando a comunicação entre os diferentes setores da equipe, fornecendo suporte para a equipe, identificando desafios e promovendo soluções eficazes.

## **Especialista**

Possui conhecimento avançado em áreas específicas e tem o papel de orientar equipes e colaboradores dentro de sua especialidade. Atua como referência técnica, fornecendo suporte na execução de projetos e na tomada de decisões que demandam conhecimento aprofundado. Contribui para a qualificação da equipe por meio de treinamentos, mentorias e materiais de apoio, além de auxiliar na validação de produtos e estratégias, garantindo a coerência técnica das entregas da SDS.

## Gestor de Projeto Jr.

Responsável pelo planejamento, organização e acompanhamento das ações relacionadas aos projetos da SDS. Além de coordenar a implementação de atividades, garantindo o cumprimento dos prazos e metas estabelecidos, monitora o andamento dos projetos, identificando desafios e oportunidades de melhoria. Também auxilia na distribuição de tarefas, promovendo eficiência e integração das equipes envolvidas. Outra função essencial é a documentação e sistematização dos processos, assegurando a continuidade das ações e facilitando a transição entre equipes.

## Colaborador

Os colaboradores atuam na execução das atividades da SDS, participando do desenvolvimento de projetos, pesquisas e ações institucionais. Podem integrar diferentes equipes, conforme suas áreas de interesse e atuação, contribuindo para a produção de conhecimento e inovação. Além disso, participam de capacitações, reuniões e discussões estratégicas, garantindo a continuidade e evolução dos trabalhos desenvolvidos na SDS.

## Organograma da Equipe de Gestão

O organograma a seguir apresenta a estrutura atual da equipe de gestão da SDS, destacando as principais responsabilidades e os novos membros que serão incorporados na próxima seleção.

****

# Momento Explicativo

O Momento Explicativo do PES tem como objetivo diagnosticar a situação atual da equipe de gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS), identificando problemas prioritários, suas causas e os atores envolvidos, além de avaliar as condições de governabilidade. Para isso, utilizamos a Matriz SWOT, que permite analisar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que impactam a gestão da SDS. A partir dessa análise, foram definidos os problemas prioritários, organizados na Matriz TUC, possibilitando a formulação dos nós-críticos que servirão de base para a construção das estratégias e metas no Momento Normativo.

# Diagnóstico Situacional

## Territorialização da SDS

A Sala de Situação em Saúde (SDS) está localizada na Faculdade de Ciências da Saúde (FS) do campus Darcy Ribeiro da UnB. Sua estrutura física é bem equipada.

### Estrutura Física e Infraestrutura

A SDS dispõe de um espaço bem estruturado, composto por:

* **Sala principal ampla** – Com painéis grandes, muitas mesas, computadores, ar-condicionado e impressora.
* **Sala do coordenador** – Equipada para reuniões menores.
* **Sala de gestão** – Com seis lugares e cinco computadores de alto desempenho.
* **Sala de TI** – Bem equipada para suporte tecnológico e desenvolvimento de ferramentas digitais.
* **Sala de reuniões** – Utilizada para reuniões e comporta mais pessoas simultaneamente.
* **Copa** – Contém geladeira, pia, bebedouro, micro-ondas, bancada e materiais para café, garantindo infraestrutura para os membros que permanecem na SDS por longos períodos.

Embora a estrutura seja bem equipada, a quantidade de membros circulando na SDS frequentemente lota os espaços, dificultando o fluxo de trabalho em alguns momentos. Além disso, há dificuldades burocráticas dentro da instituição para a expansão da sala, o que limita sua capacidade de acomodar mais membros de forma confortável.

Uma das melhorias sugeridas na avaliação semestral foi a instalação de um filtro de água, que já foi implementado logo após o levantamento. Esse exemplo reforça a importância do monitoramento contínuo e da resposta rápida às necessidades dos membros da SDS.

### Localização e Impacto da Distância

A Sala de Situação em Saúde (SDS) está localizada na Faculdade de Ciências da Saúde (FS) do campus Darcy Ribeiro, garantindo facilidade de acesso para a maioria dos integrantes. No entanto, a distância em relação à Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde (FCTS) pode gerar desafios logísticos para deslocamento entre os campi, impactando a participação presencial em algumas atividades.

Além disso, a localização da SDS pode apresentar dificuldades para integrantes que dependem de transporte público, resultando em maior necessidade de trabalho remoto e adaptações na organização das atividades.

### Recursos Humanos e Funcionamento

A equipe de gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS) é atualmente composta por quatro integrantes, com previsão de ampliação para seis. No entanto, a acumulação de múltiplas atividades acadêmicas e profissionais por parte dos membros impacta a disponibilidade para as ações da SDS e a continuidade dos trabalhos.

Além disso, observa-se uma alta rotatividade na equipe, influenciada pelo volume de demandas e pela necessidade de conciliar as atividades da SDS com outras responsabilidades institucionais. Essa dinâmica pode afetar a estabilidade dos processos e a execução contínua das atividades planejadas.

### Barreiras e Desafios Operacionais

Apesar da infraestrutura bem equipada e da localização estratégica, alguns desafios impactam o funcionamento da gestão da SDS:

* **Infraestrutura e Espaço Físico** - Superlotação da sala e dificuldades burocráticas para expansão.
* **Gestão de Pessoas** - Alta rotatividade e impacto da distância no deslocamento.
* **Comunicação e Integração** - Baixa adesão ao Coopere e falha na comunicação entre equipes.
* **Planejamento e Monitoramento** - Ausência de um sistema padronizado para acompanhamento das ações.
* **Governabilidade e Autonomia** - Dependência institucional que limita decisões estratégicas.

# Avaliações Semestrais de 2024

As Avaliações Semestrais de 2024 analisaram o desempenho da Sala de Situação em Saúde (SDS) ao longo do ano, identificando avanços, desafios e oportunidades de melhoria. Os levantamentos destacaram que a SDS mantém uma avaliação positiva em aspectos como infraestrutura, suporte dos líderes e colaboração entre equipes, reforçando seu papel como um espaço de crescimento acadêmico e profissional.

Entretanto, persistem desafios como baixa produção científica, dificuldades na comunicação interna e falta de um monitoramento estruturado das atividades. A adesão ao Coopere continua baixa, prejudicando o alinhamento entre os projetos e a troca de informações entre as equipes.

Embora a estrutura física tenha sido bem avaliada, foram sugeridas melhorias, como mais tomadas na mesa central, mais webcams para reuniões, filtro de água e ajustes na temperatura. Internamente, a necessidade de melhor distribuição de tarefas e planejamento mais eficiente das reuniões foi destacada. Além disso, o ritmo intenso de produtividade levantou preocupações sobre sobrecarga e alta rotatividade, apontando para a necessidade de estratégias que promovam um ambiente mais equilibrado e sustentável.

Apesar dos desafios, a SDS segue sendo reconhecida como um espaço essencial para a formação acadêmica e profissional. As avaliações reforçam a necessidade de ajustes estratégicos para fortalecer a comunicação, aprimorar a gestão e otimizar o suporte estrutural e tecnológico, garantindo um planejamento mais eficiente dentro do PES 2025.

# Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 16 de janeiro de 2025, na própria SDS e estavam presentes todos os integrantes da equipe de Gestão SDS, e os membros do grupo de trabalho. Começamos com uma rodada de apresentação onde todos puderam falar o que fazem e qual o seu papel dentro da sala de situação de saúde. Além disso, fomos pontuando os resultados positivos dos planejamentos anteriores, como as ferramentas usadas pela equipe para sinalizar as demandas já realizadas e pendentes, o que ajuda no controle da gestão.

Foram discutidas a diversidade de expertises dos colaboradores, o quantitativo e suas respectivas áreas de atuação. Falamos também sobre como é feito o planejamento estratégico da sala e a importância de integrar a disciplina de planejamento e gestão em saúde nesse trabalho, de forma colaborativa, com possibilidades de ampliar os conhecimentos dos estudantes e oportunizar a aplicação de novas ideias na equipe de gestão da SDS.

# Matriz SWOT (FOFA)

|  | **Fatores Positivos** | **Fatores Negativos** |
| --- | --- | --- |
| **Fatores Internos** | **S**  Strengths  (Forças)  **Engajamento da equipe** - Participação ativa dos membros nas atividades e projetos.  **Evolução contínua em conhecimentos e habilidades** - Equipe aprimorando suas competências e capacidades ao longo do tempo.  **Reuniões frequentes** - Estruturação de encontros regulares para alinhamento de demandas. | **W**  Weaknesses  (Fraquezas)  **Disponibilidade limitada do coordenador**    **Falta de tempo para desenvolvimento de produtos -** A quantidade de atividades rotineiras dificulta a finalização de projetos. |
| **Fatores Externos** | **O**  Opportunities  (Oportunidades)    **Aumento da visibilidade -** Reconhecimento dentro da universidade e em redes acadêmicas.  **Mudança do currículo (2026) -** Reformulação do curso.  **Ampliação na quantidade de bolsas -** Maior oferta de bolsas pode fortalecer a equipe e garantir continuidade dos projetos. | **T**  Threats  (Ameaças)  **Limitação financeira** - Recursos restritos impactam a manutenção e expansão e continuidade dos projetos.  **Distância da FCTS** - Dificulta a participação de alguns membros  **Espaço físico insuficiente -** Insuficiência de salas de reunião e espaço inadequado para acomodar toda a equipe de gestão simultaneamente. |

A análise SWOT mostrou que a SDS possui uma equipe engajada e estrutura física adequada, mas enfrenta desafios relacionados à sobrecarga de trabalho, comunicação entre equipes e limitações institucionais. As oportunidades incluem maior visibilidade acadêmica e ampliação de bolsas, enquanto as ameaças são restrições financeiras e dificuldades de deslocamento para membros de outros campi.

# Quadro de Identificação dos Problemas

| **Descrição** | **Causas** | **Consequências** |
| --- | --- | --- |
| **Problema 1:** Superlotação da sala de gestão e limitação da infraestrutura | | |
| O espaço físico às vezes se torna insuficiente para acomodar todos os membros. | * Crescimento da equipe e alta circulação de pessoas * Burocracia institucional impede a expansão da sala. | * Dificuldade na realização de atividades * Impacto na produtividade e no bem-estar da equipe |
| **Problema 2:** Alta Rotatividade da equipe de gestão | | |
| A troca frequente de membros afeta a continuidade dos processos internos | * Carga de trabalho elevada * Conciliação com outras atividades acadêmicas e profissionais * Falta de incentivos para permanência | * Necessidade constante de treinamento de novos membros * Dificuldade na continuidade das ações |
| **Problema 3:** Dificuldade de deslocamento e impacto na participação presencial | | |
| Alguns membros enfrentam desafios para comparecer presencialmente às atividades da SDS | * Distância da FCTS * Dependência do   transporte público   * Modelo de trabalho híbrido não totalmente estruturado | * Redução na participação em reuniões presenciais * Dificuldade na comunicação e integração da equipe * Menor engajamento em algumas atividades |
| **Problema 4:** Dependência institucional | | |
| Falta de autonomia, impactando melhorias estruturais e operacionais | * Restrições burocráticas para tomada de decisões estratégicas | * Dificuldade na melhoria e ampliação da infraestrutura e aquisição de novos equipamentos * Lentidão na implementação de mudanças necessárias. * Menor capacidade de adaptação e inovação na gestão da SDS |
| **Problema 5:** Processo de saída de colaboradores não seguido regularmente | | |
| Os membros se desligam da SDS sem realizar o procedimento de saída | * Alta rotatividade * Falta de orientação aos Líderes e GPs | * Perda de informações importantes * Não emissão de certificados |
| **Problema 6:** Falta de visibilidade dos produtos | | |
| Os produtos desenvolvidos pela SDS não alcançam a devida divulgação e reconhecimento | * Ausência de estratégias de divulgação * Falta de comunicação entre equipes | * Baixa valorização dos produtos * Não reconhecimento pelos outros membros |
| **Problema 7:** Site não é usado de modo estratégico | | |
| O site da SDS não é aproveitado para ampliar a visibilidade e disseminação de informações | * Falta de atualização constante | * Baixa visibilidade da SDS      * Redução do alcance das atividades da SDS |
| **Problema 8:** Falta de monitoramento das equipes em relação ao planejamento | | |
| * A maioria das equipes não seguem um planejamento estratégico | * Ausência de um sistema de monitoramento e avaliação contínua * Falta de comunicação entre gestão e equipes | * Desalinhamento entre metas e execução |
| **Problema 9:** Falta de comunicação entre equipes e projetos | | |
| O fluxo de troca de informações não é eficiente | * Falta de reuniões entre os setores Comunicação, TI, Gestão SDS e Gestão ADM * Baixa adesão da Coopere (ferramenta de comunicação interna) | * Desconexão entre os projetos * Retrabalho e baixa eficiência operacional |
| **Problema 10:** Descontinuidade dos produtos | | |
| Muita desistência de membros | * Alta rotatividade da equipe | * Pouca entrega de produtos * Produtos ficam muito tempo parados |
| **Problema 11:** Baixa produção de iniciação científica | | |
| A SDS submete poucos PIBICs | * Sobrecarga de outras demandas | * Baixa visibilidade da SDS no meio acadêmico * Menos oportunidades de financiamento e reconhecimento |

# Matriz TUC

| **n°** | **Problema** | **Tendência (T)** | **Urgência (U)** | **Capacidade (C)** | **TUC**  **(T × U × C)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | Superlotação da sala de gestão e limitação da infraestrutura | 2 | 2 | 1 | **4** |
| **2** | Alta Rotatividade da equipe de gestão | 3 | 2 | 2 | **12** |
| **3** | Dificuldade de deslocamento e impacto na participação presencial | 1 | 1 | 2 | **2** |
| **4** | Dependência institucional | 2 | 1 | 1 | **2** |
| **5** | Processo de saída de colaboradores não seguido regularmente | 3 | 2 | 3 | **18** |
| **6** | Falta de visibilidade dos produtos | 2 | 1 | 2 | **4** |
| **7** | Site não é usado de modo estratégico | 2 | 2 | 3 | **12** |
| **8** | Falta de monitoramento das equipes em relação ao planejamento | 2 | 2 | 2 | **8** |
| **9** | Falta de comunicação entre equipes e projetos | 2 | 1 | 2 | **4** |
| **10** | Descontinuidade dos produtos | 2 | 1 | 2 | **4** |
| **11** | Baixa produção de iniciação científica | 2 | 2 | 2 | **8** |

**Análise dos problemas selecionados**

A partir da Matriz TUC, foi possível identificar e priorizar os principais desafios enfrentados pela equipe de gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS). A análise considerou a transcendência (impacto do problema na SDS), urgência (necessidade de solução imediata) e capacidade de resolução (possibilidade de a equipe resolver a questão com os recursos disponíveis).

Foram identificados **oito problemas prioritários** que impactam diretamente a eficiência da gestão:

1. **Processo de saída de colaboradores não seguido regularmente -** Desligamento dos membros da equipe resulta na perda de informações, descontinuidade das atividades e dificuldades na emissão de certificados.
2. **Alta rotatividade da equipe de gestão** – O volume elevado de demandas e a necessidade de conciliar outras atividades acadêmicas e profissionais dificultam a permanência dos membros na SDS, comprometendo a continuidade dos projetos.
3. **Uso não estratégico do site da SDS** – A plataforma digital não é utilizada de forma eficaz para ampliar a visibilidade das ações e disseminar informações estratégicas, reduzindo o alcance das atividades da SDS.
4. **Falta de monitoramento das equipes em relação ao planejamento estratégico** – A ausência de um sistema de acompanhamento das ações dificulta a avaliação das metas e a integração das equipes com os objetivos institucionais.
5. **Falta de comunicação entre equipes e projetos** – A inexistência de um fluxo eficiente de troca de informações compromete a colaboração entre as diferentes áreas, resultando em desconexão entre os projetos e retrabalho.
6. **Descontinuidade dos produtos** – A alta rotatividade de membros e a ausência de um planejamento estruturado prejudicam a manutenção e atualização dos produtos desenvolvidos pela SDS, levando à obsolescência de materiais e ferramentas.
7. **Baixa produção de iniciação científica** – A SDS apresenta uma participação limitada na produção acadêmica, resultado da sobrecarga de demandas operacionais e da falta de incentivo para o desenvolvimento de pesquisas.
8. **Dependência institucional e falta de autonomia** – Restrições burocráticas dificultam a implementação de melhorias estruturais e operacionais, tornando a equipe dependente de instâncias superiores para a tomada de decisões estratégicas.

# Identificação dos nós-críticos

A partir da análise dos problemas prioritários e da Matriz TUC, foram identificados os principais obstáculos estruturais que dificultam a gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS). Esses nós-críticos representam desafios centrais que, se não forem superados, continuarão impactando o funcionamento da equipe e a implementação do Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Os seguintes nós-críticos foram identificados:

1. **Falta de um processo estruturado para saída de colaboradores e continuidade dos produtos**
   * A ausência de um fluxo organizado para desligamento de membros resulta na perda de informações e na descontinuidade de projetos. Isso compromete a manutenção das atividades e gera dificuldades para a equipe que permanece na SDS.
2. **Deficiência na comunicação interna e integração entre equipes**
   * A falta de um fluxo de comunicação eficiente entre os diferentes setores da SDS prejudica o alinhamento das equipes e dos projetos. Isso gera desconexão entre as iniciativas, retrabalho e dificuldades na troca de informações.
3. **Ausência de um sistema eficiente de monitoramento e avaliação do planejamento estratégico**
   * A falta de um mecanismo estruturado para acompanhar as ações e medir seu impacto impede uma gestão baseada em dados. Isso dificulta a adaptação das estratégias e a tomada de decisões fundamentadas.
4. **Uso limitado do site e baixa visibilidade dos produtos da SDS**
   * A plataforma digital da SDS não é utilizada estrategicamente para divulgar ações e disseminar informações relevantes. Isso reduz o alcance e o impacto dos produtos desenvolvidos pela equipe.
5. **Alta rotatividade de membros e sobrecarga da equipe**
   * A necessidade de conciliar múltiplas atividades acadêmicas e profissionais gera dificuldades na permanência dos membros na SDS. Essa rotatividade prejudica a continuidade dos projetos e sobrecarrega os integrantes que permanecem na equipe.
6. **Dependência institucional e limitações burocráticas**
   * A SDS enfrenta barreiras institucionais que dificultam sua autonomia na tomada de decisões e na implementação de melhorias estruturais. A necessidade de aprovações externas torna o processo de gestão mais lento e limita a capacidade de inovação da equipe.

# Diagnóstico Situacional

A análise da situação atual da equipe de gestão da SDS permitiu identificar os principais desafios e oportunidades que impactam seu funcionamento. A partir da territorialização, da Matriz SWOT, da identificação e priorização dos problemas e da determinação dos nós-críticos, foram levantados os fatores que influenciam a eficiência da equipe e sua capacidade de cumprir suas funções estratégicas.

A SDS conta com uma infraestrutura bem equipada, com salas destinadas à gestão, reuniões e suporte técnico, além de ferramentas que possibilitam a realização das atividades. No entanto, a alta circulação de membros sobrecarrega o espaço disponível, e a burocracia institucional dificulta a expansão necessária para acomodar melhor a equipe.

A equipe de gestão enfrenta alta rotatividade de membros, causada pela carga de trabalho elevada e pela necessidade de conciliar atividades acadêmicas e profissionais. Isso gera dificuldades na continuidade das ações e exige um esforço constante para readaptar processos e capacitar novos integrantes.

Embora exista um processo formal para a saída de colaboradores, ele não é cumprido regularmente, o que compromete a transmissão de conhecimento, a organização documental e a emissão de certificados. A falta de adesão a esse procedimento resulta na descontinuidade de produtos e perda de informações importantes para a equipe.

Outro desafio identificado é a falta de comunicação entre as equipes e projetos, gerando desconexão entre as iniciativas, retrabalho e baixa eficiência operacional. Além disso, a visibilidade dos produtos da SDS ainda é limitada, sendo necessário aprimorar estratégias de comunicação, principalmente no uso do site como ferramenta de divulgação e transparência.

A dependência institucional também se apresenta como um fator limitante, uma vez que restrições burocráticas reduzem a autonomia da equipe na tomada de decisões e na implementação de melhorias estruturais e operacionais. Essa situação compromete a capacidade da SDS de agir com maior agilidade e inovação na gestão.

Com base nessas análises, foram determinados os nós-críticos que precisam ser superados para garantir maior estabilidade e eficiência à equipe de gestão. No Momento Normativo, serão propostas ações estratégicas para lidar com esses desafios, otimizando os processos internos e fortalecendo a governança da SDS.

# Momento Normativo

O Momento Normativo no Planejamento Estratégico Situacional (PES) é a fase em que se define como deve ser a realidade futura, estabelecendo estratégias e diretrizes para transformar a situação atual diagnosticada no Momento Explicativo. Nesta etapa, são formulados objetivos estratégicos, metas, indicadores e planos de ação, garantindo que as soluções propostas sejam implementadas de maneira eficaz (Matus, 1993).

Essa fase busca responder "Para onde queremos ir?", orientando a tomada de decisões com base em análises fundamentadas. São definidas ações concretas para superar os nós-críticos, assegurando um planejamento adaptável e viável (Cardoso, 2013). Além disso, a construção de mecanismos de monitoramento permite acompanhar a execução das estratégias, possibilitando ajustes sempre que necessário (Giovanella, 1991).

Assim, o Momento Normativo é essencial para garantir que o planejamento seja estruturado, estratégico e baseado em evidências, promovendo mudanças eficazes e sustentáveis na gestão da SDS.

# Definição da Situação-Objetivo

A equipe de gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS) busca consolidar um ambiente organizacional mais eficiente, garantindo processos bem estruturados, uma comunicação interna fluida e maior impacto e visibilidade dos produtos desenvolvidos. Para isso, serão implementadas estratégias que otimizem a gestão de espaços, a retenção de membros, a integração entre equipes e o monitoramento do planejamento estratégico.

A utilização das salas e espaços físicos será aprimorada, incentivando o uso mais frequente das salas em volta da SDS e organizando a reserva de espaços de forma estruturada. Além disso, a instalação de mais tomadas nos espaços comuns facilitará o uso das áreas compartilhadas para trabalho e reuniões rápidas.

A gestão de pessoas será fortalecida por meio de um modelo mais equilibrado de distribuição de tarefas, ampliação da equipe e implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Manuais, facilitando a rotação e integração de novos membros. Para reduzir a rotatividade, serão aplicadas estratégias como a implementação do plano de engajamento, a certificação de competências e a criação de planos de trabalho melhor estruturados.

A comunicação interna será aprimorada com a criação de um grupo exclusivo para líderes e gestores de projeto (GPs), além da reformulação das reuniões semanais entre GPs e líderes. Além disso, será implementado um encontro mensal entre os setores da SDS (Gestão SDS, Gestão ADM, TI e Comunicação) para alinhar ações estratégicas e evitar desconexões entre os projetos.

Para garantir a eficiência nos processos internos, o fluxo de entrada e saída de colaboradores será reforçado, vinculando a emissão de certificados ao cumprimento do processo e designando um responsável pela gestão desse fluxo dentro da equipe de gestão.

O acompanhamento das ações será estruturado com a criação de um quadro de progresso das equipes e a implementação de um relatório simples para as reuniões mensais de monitoramento do PES, garantindo que os projetos avancem conforme o planejado e que as estratégias possam ser ajustadas sempre que necessário.

A visibilidade dos produtos da SDS será ampliada com a atualização frequente do repositório, garantindo que todas as novidades e avanços sejam publicados regularmente na no site e na Coopere aumentando a transparência e a valorização do trabalho desenvolvido.

Na área acadêmica, a equipe pretende mapear chamadas e editais para submissão de projetos, incentivando a produção científica e a participação em programas de iniciação científica, fortalecendo a SDS no meio acadêmico e ampliando suas contribuições para a pesquisa.

Por fim, para minimizar as limitações institucionais e burocráticas, a equipe adotará a prática de antecipação das demandas, reduzindo os impactos dos prazos administrativos e facilitando a execução das atividades estratégicas.

Com essas ações, a SDS será fortalecida como um ambiente mais organizado, produtivo e estratégico, garantindo que os processos internos sejam bem definidos, a equipe esteja engajada e os produtos e projetos desenvolvidos alcancem maior impacto acadêmico e institucional.

# Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas definem os eixos de atuação da equipe de gestão da SDS para alcançar a situação-objetivo estabelecida no PES 2025. Elas foram organizadas em uma hierarquia que prioriza ações estruturantes e de impacto imediato, seguidas por ações de médio e longo prazo.

Com base nos desafios identificados e nas ações propostas, foram definidas as seguintes diretrizes estratégicas para a equipe de gestão da SDS:

**1. Gestão de Infraestrutura e Recursos**

* Otimizar a utilização dos espaços físicos, garantindo um sistema eficiente de reserva de salas e incentivando o uso das salas disponíveis na FS.
* Melhorar a infraestrutura da SDS, incluindo a instalação de novas tomadas, webcams e outros equipamentos para otimizar o ambiente de trabalho.

**2. Gestão de Pessoas e Retenção de Membros**

* Reduzir a rotatividade da equipe, estruturando um modelo mais equilibrado de distribuição de tarefas, aumentando a equipe e implementando Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Manuais de integração.
* Implementar o plano de engajamento e certificação de competências, incentivando o crescimento profissional dos membros e garantindo maior permanência na SDS.

**3. Comunicação e Integração Interna**

* Reforçar a comunicação entre equipes, criando um grupo exclusivo para líderes e gestores de projeto (GPs) e estabelecendo reuniões estruturadas semanais entre GPs e líderes.
* Fortalecer a comunicação intersetorial, promovendo reuniões mensais entre Gestão SDS, Gestão ADM, TI e Comunicação para alinhamento estratégico.

**4. Monitoramento e Planejamento Estratégico**

* Criar um sistema estruturado de monitoramento do PES, com a implementação de um quadro de progresso das equipes e um relatório mensal para acompanhamento das ações estratégicas.
* Garantir a execução eficiente dos processos internos, reforçando a adesão ao processo de entrada e saída de colaboradores, vinculando a emissão de certificados ao cumprimento desse fluxo.

**5. Produção Científica e Visibilidade Acadêmica**

* Fomentar a produção acadêmica da SDS, incentivando a submissão de projetos PIBIC e a participação em chamadas e editais científicos.
* Aumentar a visibilidade dos produtos da SDS, garantindo atualizações frequentes no repositório e reforçando a divulgação das atividades no site e na Coopere.

**6. Governabilidade e Gestão Institucional**

* Antecipar demandas institucionais, reduzindo os impactos das burocracias administrativas e garantindo que prazos internos sejam respeitados para evitar atrasos.
* Ampliar a capacidade de articulação institucional, buscando parcerias estratégicas e novas oportunidades de financiamento para fortalecer a SDS.

**Objetivos Estratégicos**

Os **objetivos estratégicos** estabelecem os resultados esperados a partir da implementação das diretrizes estratégicas, orientando as ações necessárias para alcançar a situação-objetivo. Eles foram formulados com base nos desafios identificados no diagnóstico situacional e seguem o modelo **SMART** (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais), garantindo clareza e viabilidade na execução.

**1. Otimizar o uso dos espaços físicos e a organização interna**

* Melhorar a gestão das salas de reunião, garantindo que 100% das reuniões sejam reservadas previamente e que o uso dos espaços seja mais eficiente.
* Aumentar a disponibilidade de infraestrutura, instalando novas tomadas nos espaços comuns até o final do semestre.

#### **2. Reduzir a rotatividade e fortalecer a permanência dos membros na SDS**

* Implementar um sistema estruturado de distribuição de tarefas, reduzindo a sobrecarga da equipe e garantindo maior equilíbrio entre as funções.
* Criar e aplicar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Manuais para todas as funções dentro da SDS até o final do período.
* Implementar o plano de engajamento e a certificação de competências, incentivando o desenvolvimento dos membros e garantindo sua permanência por pelo menos um ciclo completo na SDS.

#### **3. Melhorar a comunicação interna e a integração entre equipes**

* Criar e consolidar um grupo exclusivo para líderes e GPs até o próximo mês, facilitando a troca de informações.
* Estruturar as reuniões semanais entre GPs e líderes, garantindo um roteiro fixo e sistematizado para alinhamento de demandas e projetos.
* Estabelecer um encontro mensal entre os setores da SDS (Gestão SDS, Gestão ADM, TI e Comunicação), promovendo maior integração e alinhamento estratégico.

#### **4. Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores**

* Repassar a importância do processo de saída de colaboradores em todas as reuniões iniciais da equipe.
* Vincular a emissão de certificados ao cumprimento do processo de saída, assegurando a documentação correta das atividades realizadas.
* Nomear um responsável pela gestão do fluxo de entrada e saída de membros, garantindo a supervisão desse processo.

#### **5. Monitorar o andamento do planejamento estratégico da SDS**

* Criar um quadro de progresso das equipes, permitindo acompanhamento contínuo das ações e indicadores de desempenho.
* Implementar um relatório simples para as reuniões mensais de monitoramento do PES, garantindo que todas as equipes possam registrar e revisar suas atividades regularmente.

#### **6. Aumentar a visibilidade e impacto dos produtos da SDS**

* Manter a atualização frequente do repositório da SDS, garantindo que 100% dos produtos e documentos relevantes estejam disponíveis online.
* Publicar novidades e avanços da SDS na plataforma institucional pelo menos uma vez por mês, aumentando a transparência e o reconhecimento dos projetos desenvolvidos.

#### **7. Fomentar a produção científica e a participação em editais**

* Mapear todas as chamadas e editais relevantes para submissão de projetos, garantindo que a SDS participe ativamente dessas oportunidades.
* Incentivar a participação de membros na iniciação científica, promovendo ao menos duas submissões de projetos PIBIC ao longo do ano.

#### **8. Minimizar os impactos das limitações institucionais e burocráticas**

* Antecipar demandas administrativas sempre que possível, reduzindo em pelo menos 30% os atrasos causados por processos burocráticos.
* Buscar alternativas para agilizar processos internos dentro das normas institucionais, garantindo maior eficiência na gestão da SDS.

# Formulação de Estratégias

Com base nos objetivos estratégicos estabelecidos, foram definidas as seguintes estratégias para garantir a implementação eficaz das ações da equipe de gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS):

#### **1. Otimizar o uso dos espaços físicos e a organização interna**

* Assegurar que o calendário para reserva de salas seja atualizado regularmente para evitar conflitos de espaço.
* Realizar verificações periódicas durante as reuniões semanais para garantir que as reservas estejam sendo efetivamente registradas e cumpridas.

#### **2. Reduzir a rotatividade e fortalecer a permanência dos membros na SDS**

* Garantir que todos os novos colaboradores realizem os cursos obrigatórios definidos para cada função no momento do ingresso na equipe, promovendo uma adaptação mais estruturada.
* Criação do plano de engajamento e o sistema de certificação de competências como incentivo para a permanência dos membros na equipe.

#### **3. Melhorar a comunicação interna e a integração entre equipes**

* Criação de um canal de comunicação exclusivo para GPs e Líderes das equipes de Gestão, Comunicação e TI.
* Garantir que as reuniões semanais entre GPs e líderes sigam um roteiro estruturado, permitindo um fluxo eficiente de informações.

#### **4. Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores**

* O responsável pelo processo de entrada e saída de colaboradores será encarregado de manter os dados do Odoo sempre atualizados, garantindo a ativação e desativação correta dos membros.
* Reforçar a importância do cumprimento do processo de saída e vincular a emissão de certificados ao seguimento deste procedimento.

#### **5. Monitorar o andamento do planejamento estratégico da SDS**

* Criar e manter um quadro de progresso das equipes, atualizado periodicamente para acompanhar a execução das ações planejadas.
* Implementar um relatório simples nas reuniões mensais de monitoramento do PES, permitindo um acompanhamento claro do andamento dos projetos.

#### **6. Aumentar a visibilidade e impacto dos produtos da SDS**

* Um novo colaborador de biblioteconomia ingressará na equipe de TI para garantir a atualização e organização contínua do repositório da SDS.
* A equipe de Comunicação será responsável pela atualização dos conteúdos do site, assegurando que as informações publicadas estejam sempre atualizadas.

#### **7. Fomentar a produção científica e a participação em editais**

* Durante as reuniões de GPs e Líderes, os editais relevantes serão divulgados e discutidos, incentivando a participação dos colaboradores.
* Criar um sistema de monitoramento de chamadas e editais, garantindo que a SDS se mantenha informada sobre oportunidades de financiamento e submissão de projetos acadêmicos.

#### **8. Minimizar os impactos das limitações institucionais e burocráticas**

* Criar um calendário de prazos institucionais, permitindo que as ações sejam planejadas com antecedência para reduzir impactos de atrasos burocráticos.

# Definição de Metas e Indicadores

| **Estratégia 1** Otimizar o uso dos espaços físicos e a organização interna | |
| --- | --- |
| **Meta** | **Indicador** |
| Garantir que 100% das reuniões e atividades utilizem o sistema de reserva de salas | Percentual de reuniões e atividades cadastradas no sistema de reserva de salas |
| Instalar novas tomadas nos espaços comuns até o final do semestre | Número de tomadas instaladas. |
| **Estratégia 2** Reduzir a rotatividade e fortalecer a permanência dos membros na SDS | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Garantir que 100% dos novos colaboradores realizem os cursos obrigatórios ao ingressar na equipe. | Percentual de novos membros que concluíram os cursos obrigatórios dentro do prazo estabelecido. |
| Deixar a taxa de rotatividade abaixo de 50% por ano | Taxa de rotatividade anual da equipe (percentual de membros que saíram em relação ao total de membros que passaram pela equipe no ano). |
| Implementar o plano de engajamento e certificação de competências para todos os membros da SDS | Implementação do plano de engajamento e da certificação de competências dentro do prazo estabelecido. |
| **Estratégia 3**  Melhorar a comunicação interna e a integração entre equipes | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Criar um grupo exclusivo para líderes e GPs e garantir que 100% dos gestores estejam ativos nele | Criação do grupo exclusivo para líderes e GPs dentro do prazo estabelecido. |
| Estruturar e realizar 100% das reuniões semanais entre GPs e líderes, garantindo a comunicação contínua. | Número de reuniões realizadas conforme o cronograma. |
| Implementar um encontro mensal entre os setores da SDS (Gestão SDS, Gestão ADM, TI e Comunicação) | Registro de atas ou relatórios das reuniões mensais entre setores. |
| **Estratégia 4** Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Garantir que pelo menos 60% das saídas de colaboradores sigam o processo de saída | Percentual de saídas que seguiram corretamente o processo de saída no ano. |
| Atualizar 100% dos dados no Odoo sobre ativação e desativação de funcionários | Número de atualizações feitas no sistema Odoo sobre entrada e saída de membros. |
| Vincular 100% da emissão de certificados ao cumprimento do processo de saída | Percentual de certificados emitidos apenas para membros que concluíram o processo de saída. |
| **Estratégia 5**  Monitorar o andamento do planejamento estratégico da SDS | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Criar e manter atualizado um quadro de progresso das equipes. | Quadros de progresso atualizados pelas equipes dentro do prazo estabelecido. |
| Implementar um relatório simples para reuniões mensais de monitoramento do PES. | Número de relatórios produzidos nas reuniões mensais de monitoramento ao final do ano. |
| **Estratégia 6**  Aumentar a visibilidade e impacto dos produtos da SDS | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Garantir que 100% dos produtos desenvolvidos sejam publicados no repositório da SDS. | Número de produtos registrados no repositório |
| Atualizar trimestralmente as atividades da SDS no site | Quantidade de atualizações das atividades no site |
| **Estratégia 7**  Fomentar a produção científica e a participação em editais | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Mapear 100% das chamadas e editais relevantes para submissão de projetos | Número de editais mapeados e divulgados |
| Garantir que a SDS submeta pelo menos 3 projetos de iniciação científica (PIBIC) no ano | Número de PIBICs submetidos |
| **Estratégia 8**  Minimizar os impactos das limitações institucionais e burocráticas | |
| **Meta** | **Indicador** |
| Implementar um calendário interno de prazos institucionais para melhor previsibilidade das demandas | Percentual de cumprimento dos prazos estabelecidos no calendário interno |

# Momento Estratégico

O Momento Estratégico do Planejamento Estratégico Situacional (PES) é a etapa em que se avalia a viabilidade das ações propostas no Momento Normativo, considerando as condições reais da equipe de gestão da Sala de Situação em Saúde (SDS). Nesta fase, são analisados os recursos disponíveis, as restrições institucionais e as alianças estratégicas necessárias para a implementação do planejamento.

## Avaliação de Governabilidade

A análise de governabilidade permite identificar quais ações podem ser implementadas diretamente, quais dependem de articulação interna e quais estão fora do controle da equipe Para essa avaliação, utilizamos a Matriz de Governabilidade, que classifica as ações em três níveis:

* Alta Governabilidade → Ações que podem ser implementadas diretamente pela equipe de gestão da SDS.
* Governabilidade Parcial → Ações que dependem de apoio de setores.
* Baixa Governabilidade → Ações que exigem aprovação de instâncias superiores e recursos externos.

| **Ação Estratégica** | **Grau de Governabilidade** | **Motivo** | **Ação a ser tomada** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Garantir a atualização e uso do sistema de reserva de salas** | Alta | Controle interno da equipe de Gestão | Implementação imediata e controle mensal |
| **Criar um grupo exclusivo para GPs e Líderes** | Alta | Depende apenas da organização interna | Implementação imediata |
| **Vincular certificação ao processo de saída de colaboradores** | Alta | Gestão interna do fluxo de saída | Divulgar diretriz interna aos colaboradores. |
| **Monitorar e atualizar o repositório da SDS** | Alta | Controle da equipe de Comunicação | Definir responsáveis e cronograma. |
| **Instalação de novas tomadas nos espaços comuns** | Média | Necessita de recurso financeiro (compra de régua de tomadas | Solicitar aprovação e orçamento. |
| **Realizar reuniões mensais entre Gestão SDS, Gestão ADM, Comunicação e TI** | Média | Depende da disponibilidade dos indivíduos | Alinhar agendas e estabelecer compromissos |
| **Incentivar a submissão de projetos PIBIC** | Média | Depende do interesse dos membros e da aprovação dos projetos | Incentivar a participação e oferecer suporte |
| **Ampliar autonomia administrativa da SDS na UnB** | Baixa | Depende da aprovação institucional e mudanças de governança | Propor à Reitoria a autonomia administrativa da SDS, destacando os benefícios e justificativas. |
| **Expandir salas e infraestrutura da SDS** | Baixa | Depende da UnB e de orçamento externo | Negociar com a administração da FS |

## Análise da Avaliação de Governabilidade

A equipe de gestão da SDS tem alta governabilidade sobre grande parte das estratégias planejadas, especialmente aquelas relacionadas à organização interna, monitoramento do planejamento e fortalecimento da comunicação.

No entanto, ações que envolvem infraestrutura, financiamento e autonomia administrativa dependem de instâncias superiores da UnB, exigindo articulação política e busca por parcerias.

## Avaliação de Viabilidade

A Matriz de Viabilidade avalia as condições para implementar as ações propostas no Planejamento Estratégico Situacional (PES), considerando critérios como decisão, operação e permanência. No contexto da SDS, ela identifica as ações mais viáveis e orienta prioridades, garantindo que o planejamento seja realista e alinhado às capacidades e limitações da equipe. A nota na Matriz de Viabilidade é calculada multiplicando os valores atribuídos aos critérios, com notas de 1 a 5 para cada um. O resultado final (A × B × C) indica o nível de viabilidade.

| **Ação Estratégica** | **Viabilidade da Decisão** | **Viabilidade Operacional** | **Viabilidade de Permanência** | **Total**  **(AxBxC)** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Garantir a atualização e uso do sistema de reserva de salas** | 5 | 5 | 5 | **125** |
| **Criar um grupo exclusivo para GPs e Líderes** | 5 | 5 | 5 | **125** |
| **Vincular certificação ao processo de saída de colaboradores** | 5 | 5 | 4 | **100** |
| **Monitorar e atualizar o repositório da SDS** | 4 | 4 | 4 | **64** |
| **Instalação de novas tomadas** | 5 | 3 | 5 | **75** |
| **Realizar reuniões mensais entre Gestão SDS, Gestão ADM, Comunicação e TI)** | 4 | 3 | 3 | **27** |
| **Incentivar a submissão de projetos PIBIC** | 4 | 4 | 3 | **43** |
| **Ampliar a autonomia administrativa da SDS na UnB** | 1 | 1 | 1 | **2** |
| **Expandir salas e infraestrutura da SDS** | 1 | 2 | 2 | **4** |

## Análise da Avaliação de Viabilidade

Com base nos critérios, as ações foram classificadas para orientar a priorização e o planejamento estratégico da equipe de gestão da SDS.

A governabilidade define o que pode ser feito, considerando o nível de controle da SDS sobre cada ação, enquanto a viabilidade indica o que deve ser priorizado, analisando a capacidade de execução realista dentro do planejamento estratégico. A combinação desses dois aspectos permitiu a identificação das ações mais adequadas para implementação imediata, garantindo avanços concretos e sustentáveis.

1. **Ações Viáveis (≥ 40 pontos)**

* Garantir a atualização e uso do sistema de reserva de salas
* Criar um grupo exclusivo para GPs e Líderes
* Vincular certificação ao processo de saída de colaboradores
* Monitorar e atualizar o repositório da SDS
* Instalação de novas tomadas
* Realizar reuniões mensais entre Gestão SDS, Gestão ADM, Comunicação e TI)
* Incentivar a submissão de projetos PIBIC

1. **Ações Pouco Viáveis (< 40 pontos)**

* Ampliar a autonomia administrativa da SDS na UnB
* Expandir salas e infraestrutura da SDS

A análise mostrou que a maioria das ações da SDS é altamente viável e pode ser implementada rapidamente com os recursos disponíveis, garantindo avanços imediatos. Já as ações pouco viáveis exigem articulação institucional e planejamento a longo prazo. Essa priorização otimiza os esforços da equipe, garantindo impacto estratégico.

No Momento Estratégico, a priorização de ações altamente viáveis é essencial para garantir resultados concretos e sustentáveis, otimizando recursos e tempo da equipe. Direcionar esforços para ações com alta governabilidade e fácil implementação fortalece a gestão, reduz incertezas e melhora a eficiência operacional. Já as ações de baixa viabilidade, como expansão da infraestrutura e autonomia administrativa, exigem articulação externa e planejamento de longo prazo, devendo ser reavaliadas futuramente. Essa abordagem permite que a SDS avance de forma estratégica e sustentável, garantindo impactos imediatos e estruturantes.

# Momento Tático-Operacional

O Momento Tático-Operacional do Planejamento Estratégico Situacional (PES) é a fase em que as estratégias definidas nos momentos anteriores são executadas, monitoradas e ajustadas conforme necessário. Após o Momento Estratégico, esta etapa transforma o planejamento em ações concretas, garantindo que os objetivos sejam cumpridos de forma eficiente.

Nesta fase, são definidos planos de ação detalhados, com responsáveis, prazos e recursos necessários, além da estruturação de mecanismos de acompanhamento para garantir que as iniciativas avancem conforme o esperado. O Momento Tático-Operacional permite a revisão e adaptação das estratégias, tornando o planejamento flexível e ajustável à realidade da SDS.

## Plano de Ações

O Plano de Ação organiza a execução das estratégias definidas no Momento Normativo, garantindo que cada atividade tenha um responsável, prazo e acompanhamento adequado.

### Tabela: Plano de Ação da SDS

| **Ação Estratégica** | **Responsável** | **Prazo** | **Prioridade** | **Recursos Necessários** | **Indicador de Sucesso** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo:** Melhorar a Gestão e Organização Interna | | | | | |
| Garantir a atualização e uso do sistema de reserva de salas | Thamires e Giovanna | Contínuo | Média | Agenda da Coopere | 100% das reservas registradas no sistema |
| **Objetivo**: Melhorar a comunicação interna e a integração entre equipes | | | | | |
| Criar um grupo exclusivo para GPs e Líderes | Giovanna | 1 mês | Média | Aplicativo de mensagens | Grupo criado e funcional |
| **Objetivo:** Garantir o cumprimento dos processos internos de entrada e saída de colaboradores | | | | | |
| Vincular certificação ao processo de saída de colaboradores | Giovanna | 2 meses | Alta | Coopere e Odoo | 100% das certificações emitidas após processo formal |
| **Objetivo:** Aumentar a visibilidade e o impacto dos produtos da SDS | | | | | |
| Monitorar e atualizar o repositório da SDS | TI e Gestão SDS | Contínuo | Alta | Repositório de arquivos da SDS | Atualização trimestral do repositório |
| **Objetivo:** Monitorar o andamento do planejamento estratégico da SDS | | | | | |
| Realizar reuniões mensais entre Gestão SDS, Gestão ADM, Comunicação e TI | Gestão SDS | Mensal | Média | Organização de agenda | 100% das reuniões realizadas conforme planejamento |
| **Objetivo:** Fomentar a produção científica e a participação em editais | | | | | |
| Incentivar a submissão de projetos PIBIC | Gestão e Comunicação | Anual | Média | Divulgação de editais | Pelo menos 3 projetos submetidos ao PIBIC |
| **Objetivo:** Otimizar o uso dos espaços físicos e a organização interna | | | | | |
| Instalação de novas tomadas nos espaços comuns | TI e Gestão | 6 meses | Baixa | Aprovação de orçamento | Infraestrutura implementada |

# Referências

**MATUS, C.** Planejamento Estratégico Situacional. Brasília: Enap, 1993.

**CARDOSO, A. J. C.** Planejamento Participativo em Saúde. UnB, 2013.

**GIOVANELLA, L.** As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina. Cadernos de Saúde Pública, v. 7, n. 1, p. 26–44, jan. 1991.

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**. Secretaria de Desenvolvimento Social. Quem somos. Disponível em: https://sds.unb.br/home-2/quem-somos/. Acesso em: 05 Jan. 2025.

**DORAN, George T.** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, New York, v. 70, n. 11, p. 35-36, nov. 1981.

# Apêndice

1. Questionário
2. Apresentação
3. Quais os cargos exercidos e há quanto tempo está no cargo?
4. Quais as competências por membro da equipe?
5. Quais as capacitações realizadas recentemente?
6. Qual a periodicidade das reuniões da equipe?
7. Como funciona a comunicação da equipe? Existem ferramentas internas?
8. Quais os desafios identificados recentemente?
9. Como funciona a organização do planejamento das atividades da equipe?
10. Existe um sistema de monitoramento periódico dessas atividades?
11. Consideram o número de membros da equipe o suficiente?
12. Como avaliam a hierarquia da gestão?
13. Todos têm liberdade para opinar nas decisões tomadas dentro da equipe?