



SALA DE SITUAÇÃO  
FS/UNB

# Planejamento Estratégico



SALA DE SITUAÇÃO  
FS/UNB

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 – 2020 – Publicada em 06 de novembro de 2020

**Distribuição:** Gratuita

**Site:** [Sala Situação – de Saúde UNB](#)

**Elaboração e informações:** Sala de Situação de Saúde

**Autores:**

Ana Clara Faria

Kamila Paiva

Maysla Almeida

**Revisores Colaboradores:**

Marcela Lopes Santos

Yara Cavalcante Vieira

**Diagramação:**

Raphaella Fernandes



# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>Benefícios</b>	<b>5</b>
<b>Campo de Aplicação</b>	<b>6</b>
<b>Passos</b>	<b>6</b>
<b>Equipamentos e Insumos</b>	<b>7</b>
<b>Responsabilidades</b>	<b>8</b>
<b>Referências</b>	<b>9</b>



## Introdução

Há diversos níveis de planejamentos praticados pelas organizações e que objetivam o alcance de uma meta estabelecida, de forma eficaz e eficiente, economizando assim tempo, esforços e recursos. Os níveis de planejamento vêm compostos por: planejamento estratégico (metas e objetivos); planejamento tático (meios para atingir os objetivos e as metas); e o planejamento operacional (métodos operacionais e alocação de recursos). O primeiro passo de um planejamento para uma organização é o estratégico, e é este que será abordado neste guia.

O segundo é o tático que tem como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional. E o terceiro é o operacional, que direciona o cuidado com os métodos operacionais e alocação de recursos, visando o detalhamento das etapas do projeto; os métodos, processos e sistemas aplicados; e as pessoas: responsabilidade, função, atividades/tarefas, e assim por diante<sup>1</sup>.

O planejamento estratégico é o que direciona as instituições na tomada de decisões, definindo o melhor caminho a ser adotado por uma organização, em um processo sistêmico para atingir seus objetivos e metas. Esse planejamento precisa ser um processo que integre toda a equipe e níveis da organização, sendo assim, ele deve unir o comprometimento e dedicação do líder com o empenho da equipe, para um trabalho focado nos mesmos objetivos<sup>2</sup>  
<sup>3</sup>.

Esse tipo de planejamento está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a visibilidade da organização. Visto que, aplicado de forma isolada, é insuficiente, pelo fato de não se trabalhar apenas com ações imediatas e operacionais, é necessário que no andamento



do planejamento sejam elaboradas de maneira estratégica e articulada a todos os planos táticos da organização <sup>4</sup>.

A elaboração do planejamento estratégico deve utilizar princípios embasados na maior efetividade, eficiência e eficácia, que são os principais critérios de avaliação da gestão<sup>4</sup>. A efetividade tem relação com a capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência expressa a competência de se produzir resultados com o mínimo desperdício de recursos e esforços; já a eficácia, por sua vez, relaciona-se a condições controladas e a resultados desejados de experimentos, critérios que, devem-se reconhecer, não se aplicam automaticamente às características e a realidade<sup>5</sup>.

## Objetivos

O planejamento estratégico tem como objetivo auxiliar na organização e no planejamento a curto, médio e longo prazo, tornando a equipe mais eficiente. Além de determinar a definição da visão, missão e valores, a partir da criação dos planos de ação<sup>2</sup>.

A missão é o componente que representa as responsabilidades e pretensões da organização, delimitando assim o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, existir e definir o seu papel na sociedade. Já a visão, manifesta uma imagem de organização no momento da realização de seus propósitos e objetivos no futuro, visto que, não seria uma forma de prever o futuro, mas sim assegurá-lo, onde seja criado um “estado de tensão” positivo entre o lugar em que estamos e como gostaríamos que fosse<sup>4</sup>.

- **Missão:** Propósito, motivos da criação da equipe/empresa.
- **Visão:** Objetivo que se pretende alcançar.
- **Valores:** Comportamento que a equipe/empresa pratica.



## Benefícios

O planejamento estratégico é fundamental para desenvolver uma visão de médio a longo prazo da sua instituição. Ele possui diversos objetivos e benefícios, ajudando a seguir caminhos mais adequados para a conquista das metas estabelecidas. Ele proporciona benefícios que se relacionam entre si, sendo eles<sup>2</sup>:

- Organização: sua instituição mantém-se mais organizada e com uma visão mais clara dos seus objetivos;
- Assertividade: torna-se mais rápida a tomada de decisões, uma vez que há uma ideia melhor de onde a organização está e onde se espera chegar;
- Decisão racional: as decisões tomadas são realizadas de forma mais rígida e estabelecidas de acordo com as metas propostas;
- Priorização: a importância de um cronograma auxilia na hora da priorização das tarefas, sem perder assim o tempo com atividades dispensáveis.
- Comprometimento: a equipe fica mais participativa quando conhecem melhor suas atribuições e importância na organização.
- Estratégia: ajuda o gestor a investir ou utilizar algo que é mais estratégico.
- Prevenção de problemas: planejar evita que ocorra mal-entendidos.
- Produtividade: com o planejamento a equipe tem foco maior nas suas atividades.
- Economia: com um planejamento estratégico os erros nos procedimentos podem ser impedidos se há compreensão de como o trabalho deve ser feito.
- Otimização do tempo: a estratégia é prática, e conforme aplicada se torna mais ágil a execução de atividades.



## Campo de Aplicação

O planejamento é um processo que pode ser desenvolvido e incorporado na cultura de qualquer organização, independentemente de seu tamanho e segmento em que atua. Todas as organizações possuem objetivos a serem atingidos, logo, todas podem e devem ter o seu planejamento estratégico<sup>2</sup>.

## Passos

Para que seu planejamento estratégico seja eficaz, é necessário ter um cronograma e seguir algumas etapas específicas <sup>2 3</sup>.

### ❖ Passo 1: Diagnóstico

Na primeira etapa pode ser utilizada a metodologia conhecida como análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que quer dizer Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A matriz SWOT (Figura 1) é usada para definir as forças e fraquezas do ambiente interno para que a organização aproveite as oportunidades e evite as ameaças provenientes do ambiente externo, tais como a sazonalidade ou a situação econômica do país. O diagnóstico é de extrema importância para se entender o contexto em que sua organização está inserida.



**Figura 1.** Matriz de SWOT.

Fonte: <https://edisciplinas.usp.br/course/view.php?id=68166&section=8>

❖ Passo 2: Filosofia e diretrizes

A segunda etapa sugere uma identidade organizacional, onde é necessário definir a missão, a visão e os valores da organização. Eles precisam ser reconhecidos tanto pelo público interno quanto pelo externo, pois a filosofia da empresa é o que vai orientar a tomada de decisões. A missão é o propósito pelo qual a sua organização existe, enquanto a visão é o que vocês almejam se tornar ou onde querem chegar, por final, os valores representam os princípios que guiam a cultura da organização, e da equipe.

❖ Passo 3: Metas e Indicadores

Na terceira etapa é necessário definir as metas que englobam toda a organização, e depois, se necessário, transformá-las em metas de vendas, marketing, recursos humanos e etc. O envolvimento de todos é essencial no planejamento, assim, cada departamento deve ter sua meta. Os objetivos devem ser desafiadores, porém realistas dentro do mercado e da realidade da





organização. Os indicadores serão úteis para analisar e acompanhar o desempenho das metas, visto que, se uma das metas é conquistar um objetivo pré-definido, a própria produção mensal será um dos indicadores a ser acompanhado ao longo dos meses. Por fim, é importante distribuir as metas e objetivos para todos os colaboradores, onde dessa forma terão ciência de suas responsabilidades.

❖ Passo 4: Projeto e Processos

Nessa etapa é executado o plano de ação, que é o método que viabiliza conquistar as metas e objetivos definidos, com base em um cronograma e na definição de responsáveis. É preciso definir quais atitudes serão tomadas e quem irá executar cada uma delas, com sua priorização.

❖ Passo 5: Controle e Gestão

Nessa última etapa do planejamento, é importante definir uma periodicidade de reuniões para que as áreas da organização possam se encontrar, apresentar e discutir os resultados. Também é preciso revisar e redefinir a análise de SWOT, as metas e o plano de ação, agindo assim de acordo com as atuais conjunturas que estão em constante mudança.

## Equipamentos e Insumos

Como já citado, existem duas importantes ferramentas para o planejamento, uma delas é a Matriz SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats) (Figura 1) que é uma ferramenta utilizada para a análise do ambiente ou de cenários, porém sua utilização é bastante diversificada. Devido a sua simplicidade, há registros de aplicação dessa técnica desde processos de planejamento estratégico até para estudos específicos. É, em última instância, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e, nesse sentido, tem sido bastante difundida no ambiente da inteligência de gestão<sup>6</sup>. A análise SWOT é uma ferramenta que



avalia os fatores internos e externos que impactam positivamente ou negativamente a equipe<sup>2</sup>.

- Força (Strengths): Pontos fortes da equipe. Fator interno que ajuda a equipe a alcançar os objetivos traçados.
- Fraquezas (Weakness): Pontos fracos, que colocam a equipe em desvantagem diante de outras equipes.
- Oportunidades (Opportunities): Pontos do cenário atual que beneficiam a equipe.
- Ameaças (Threats): Pontos que podem ser um obstáculo para equipe alcançar seus objetivos.

A segunda ferramenta é a metodologia BSC (Balanced Scorecard). A BSC compreende Indicadores Balanceados de desempenho, que tem como função definir a estratégia de crescimento partindo de quatro perspectivas<sup>8</sup>:

- Financeira
- Público Alvo
- Processos Internos
- Aprendizagem

## Responsabilidades

Cabe a instituição mapear sua equipe e designar a responsabilidade de cada setor e de seus membros, indicando com clareza seus deveres, atividades e metas, a fim de garantir melhores resultados e minimizando erros<sup>1</sup>. É essencial que a organização ao realizar a formulação do seu planejamento estratégico conte com uma equipe qualificada, e que nesse processo tenha-se o envolvimento da própria instituição e seus administradores, visto que, caso apenas a realização do planejamento e treinamento seja feito por pessoas de fora, como consultores e técnicos, com a saída deles não teremos a continuidade da implantação do planejamento<sup>7</sup>.



## Referências

- 1) GUIA COMPLETO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Disponível em: <<https://www.scopi.com.br/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- 2) MATOS, Augusto. Como fazer um planejamento estratégico para sua empresa. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- 3) CHIAVENATO, Adalberto & SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=6q9tAdXh3i&sig=QwrdrGzS7pjOyeBKX7EAEbKltlg#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false>> Acesso em: 23 ago. 2020.
- 4) MARINHO, Alexandre & FAÇANHA, L. O. Programas sociais: Efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Disponível em <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD\\_787.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD_787.pdf)> Acesso em: 23 ago. 2020.
- 5) VALENTIM, Marta. Planejamento tático e operacional, 2019. Disponível em:<[http://valentim.pro.br/ensino/pgua/Planejamento\\_Tatico\\_Operacional.pdf](http://valentim.pro.br/ensino/pgua/Planejamento_Tatico_Operacional.pdf)>. Acesso em: 23 de ago. 2020.
- 6) HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS. Protocolos de atenção básica. Disponível em:<file:///C:/Users/HDx/Downloads/TR\_SWOT.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- 7) FILHO, Paulo. Afinal, o que é planejamento estratégico?. Rev. adm. empres. São Paulo. vol.18 no.2 Abr/ Jun, 1978.
- 8) MATOS, Augusto. Entenda o que é Balanced Scorecard (BSC) e como aplicar este framework no marketing da sua empresa. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/balanced-scorecard/>>. Acesso em: 23 ago. 2020.



SALA DE SITUAÇÃO  
FS/UNB