

# Oficina de Planejamento Estratégico

Conselho Estadual de Saúde  
Secretaria Estadual da Saúde

Paraná, agosto de 2012



# Planejamento Estratégico

Planejamento: atividade inerente ao ser humano

Cada um de nós desenvolve diariamente ao menos um processo de planejamento

-Exemplo : sair de casa de manhã

-1- objetivo: ir para o trabalho

-2- diagnóstico: informações sobre o tempo

-3- decisão: escolher a roupa em função do diagnóstico

-4- ação: vestir a roupa e sair rumo ao trabalho

-5- avaliação: comentar sobre a escolha correta ou não que estamos usando.

# Planejamento Estratégico

Planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização/instituição a um futuro desejado.

-a) é um processo formal porque é conscientemente elaborado, com uma distribuição de atividades de uma maneira racional e organizada;



## Planejamento Estratégico

- b) é racional porque o mesmo é constituído por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas, em função de fins visados;
- c) é sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes e interativas
- b) é flexível porque seu desenvolvimento deve incluir a consideração de que o mesmo venha a ser objeto de uma reavaliação constante, cuja finalidade é a sua adaptação às novas situações impostas pelo ambiente.



# Planejamento Estratégico

Todos participam do processo de planejamento, mesmo ocorrendo níveis distintos de responsabilidades e participação no processo decisório.

a) nível institucional: também chamado de estratégico, onde são tomadas as principais decisões - responsável pelas decisões que afetam a organização como um todo



## Planejamento Estratégico

b) nível intermediário: também chamado de gerencial ou tático, onde são formuladas as estratégias funcionais - responsável pelas decisões que afetam cada uma das áreas funcionais

c) nível operacional: ou técnico – responsável pela programação e pela execução das tarefas



# Planejamento Estratégico

- Planejamento estratégico
- Planejamento tático
- Planejamento operacional



# Planejamento Estratégico

**Planejamento estratégico** é genérico, abrange a organização/instituição como um todo, não abordando, portanto, detalhes específicos.

**Planejamento tático:** é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado que o planejamento institucional

- ( ex. plano de....)

**Planejamento operacional:** é direcionado para o curto prazo, inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser realizadas



# Planejamento Estratégico

## Características básicas

- É um processo de aprendizagem interativo e contínuo
- Preocupa-se mais em fazer as coisas certas do que fazer certo as coisas
- Procura responder a pergunta: qual a nossa missão, papel e objetivo? Isto é, onde estamos e onde deveríamos estar?
- Preocupa-se com o caráter básico da organização/instituição, o cerne de sua competência especial
- enfatiza a mudança, a revisão, o reexame: não é estático



# Planejamento Estratégico

*Planejamento estratégico:*

*“uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização/instituição a um futuro desejado.”*

Arnaldo Andrade





# Etapas do Planejamento Estratégico

- *Missão*
- *Visão*
- *Valores*
- *Resultado para a Sociedade*
- *Objetivos estratégicos –*
  - *perspectiva de processo*
  - *perspectiva de gestão*
  - *perspectiva de financiamento*





# Etapas do Planejamento Estratégico Tático-operacional

*Para cada Objetivo Estratégico:*

- Indicador*
- Meta*
- Estratégias de ação*
- Responsável*
- Prazo*
- Recursos necessários*



## Missão

- Missão ou Razão de ser ou Propósito fundamental expressa o motivo pelo qual uma organização/instituição existe.
- Aqui deve ser identificado o sujeito para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos.
- A missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento de atividades para o cumprimento de tal finalidade





## Missão

*Para que seja possível definir a missão ou a razão de ser é necessário responder algumas perguntas tais como:*

- Qual é nossa razão de existir?*
- Quem é nosso cliente?*
- O que ele realmente quer quando nos procura?*





## Missão

- Qual é a nossa razão de existir? ter em vista os benefícios que os clientes ou usuários esperam obter.
- Ex.: livro – apoio profissional ou lazer
- Quem é nosso cliente/usuário? A quem está orientado os nossos esforços?
- O que eles esperam? Identificar com especificidade o benefício esperado pelo cliente/usuário



## Características da Missão

- *Estar orientada para o exterior da organização/instituição*
- *Rumo as necessidades da sociedade em geral*
- *Rumo as necessidades dos indivíduos os quais se deseja servir*
- *O importante é o serviço que se presta*
- *Deve ser simples clara e direta. Missões excessivamente longas cheias de grandes idéias, propósitos charmosos e belas palavras podem não funcionar. As missões mais eficazes são as mais breves*
- *Deve ser original*
- *Deve ser única*
- *Deve estar relacionada com ações e resultados práticos, específicos e que possam ser alcançados*
- *Deve ser revisada constantemente, a cada três ou cinco anos*

## Exemplos de Missão

- Construção civil – solução de moradia
- *Proporcionar as pessoas jovens um habitat adequado as novas formas de vida*
- Desenvolvimento de tecnologia em saúde
- *Oferecer soluções integradas em gestão de processos e de informações às organizações de saúde*
- Escola Nacional de Administração Pública – Canadá
- *Formar e aperfeiçoar administradores da Função Pública, assim como fazer avançar os conhecimentos no domínio da Administração Pública*





# Missão

## MATRIZ 1: A MISSÃO

### PERGUNTAS

### RESPOSTAS

**Qual é a razão de existir?**

**Quais os objetivos?**

**Quais as principais ações ?**

**Quem são os beneficiários destas ações?**

**A partir das respostas, o grupo deve definir de forma objetiva, clara e sintética a**

**Missão:**



## Visão Estratégica

**definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracteriza como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional**

- Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização/instituição – uma descrição da posição que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá*
- uma boa visão proporciona tanto a orientação estratégica como foco motivacional*



## Visão Estratégica

***Uma declaração de visão atende a três critérios:***

- 1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa*
- 2) deve ser desejável, atender a todos os interesses legítimos e aos valores de todas as partes interessadas*
- 3) deve ser factível, ou seja, implementável.*



## Visão Estratégica

- *A visão estratégica consiste em desenvolver a capacidade de olhar criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente*
- *Para definir a visão estratégica é necessário transportar-se mentalmente para o futuro desejável, considerado o possível*
- *É um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível*





## Visão Estratégica

- *Benefícios da Visão Estratégica*
- *Apóia a parceria entre todos os envolvidos na construção do futuro*
- *Promove a inovação*
- *Motiva e inspira a equipe*
- *Complementa a missão*
- *Orienta os objetivos*
- *Deve expressar a percepção externa, como a organização instituição quer ser percebida pelo mundo*





## Visão Estratégica

- Supermercado
  - *Ser a empresa líder regional no varejo de alimentos e produtos para o lar*
- Empresa aérea
  - *Ser a empresa melhor e a de maior porte no setor de linhas aéreas*
- Judiciário de SC
  - *Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade*

# Visão Estratégica

## MATRIZ 2: A VISÃO

### PERGUNTAS

### RESPOSTAS

**Quais são os objetivos principais de médio e longo prazo?**

**Em quanto tempo deverá atingir estes objetivos?**

**Como será visto pelas partes interessadas no futuro?**

**A partir das respostas, o grupo deve definir de forma objetiva, clara e sintética a**

**Visão**





# Valores

*Nos valores estão intrínsecos os princípios éticos e morais de um indivíduo. Para o mundo empresarial não é diferente.*

*Os valores guiam a conduta de uma organização, quando estiverem em execução os planos de Missão e Visão já estabelecidos.*

*São inegociáveis, ditando comportamentos e atitudes no funcionamento de toda estrutura organizacional e dão suporte às formas de relacionamento dos colaboradores entre si e perante a clientes, fornecedores e sociedade em que atua.*



## Exemplos de Valores

### **Volkswagen**

*Valores – 1. Proximidade ao cliente 2. Alta performance 3. Adicionar valor 4. Renovação 5. Respeito 6. Responsabilidade 7. Sustentabilidade*

### **Nestlé**

*Valores – 1. Pessoas em 1º lugar; 2. Estreito Relacionamento de Nossas Marcas com o Consumidor; 3. Liderança de Mercado e de Atitude; 4. Qualidade Superior; 5. Performance; 6. Comprometimento; 7. Respeito; 8. Ética; 9. Transparência.*



# Exemplos de Valores

## MATRIZ 3: OS VALORES

### PERGUNTAS

**Que convicções fundamentais o corpo técnico e gerencial deve adotar como guia?**

**Que postura o corpo técnico e gerencial deve adotar na condução do trabalho?**

**A partir das respostas, o grupo deve definir de forma objetiva, clara e sintética os Valores:**

### RESPOSTAS





# Resultados para a Sociedade

Através da visão estabelecida qual o Resultado que se quer  
para a Sociedade



# Objetivos Estratégicos

*Sabemos quem somos e para que existimos, entretanto é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar , o que exige a definição de objetivos*



# Objetivos Estratégicos

- Legitimar as atividades da organização/instituição na sociedade
- Guiar as atividades ao focar a atenção e o comportamento em direções com os fins definidos
- Reduzir a incerteza no processo de decisão
- Dar uma base para o desenho estrutural e a fixação das limitações iniciais para determinar a estrutura apropriada





# Objetivos Estratégicos

Perspectivas:

- Processo
- Gestão
- Financiamento



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## VISÃO

VISÃO: Ser, até 2020, um modelo de atenção às urgências no Brasil, por meio de uma rede de serviços de saúde efetiva, com impacto na saúde da população paranaense.

## RESULTADO PARA A SOCIEDADE

Reduzir os anos de vida perdidos por incapacidade;  
Reduzir o tempo-resposta nos serviços de urgência;  
Reduzir os índices de morbimortalidade por causas externas e doenças cardiovasculares por faixa etária;

## PROCESSO

Pontos de atenção – Identificar todos os pontos de atenção às urgências e definir suas competências, qualificar todas as unidades para classificação de risco e assistência às urgências no seu nível de atenção, identificar vazios assistenciais, implantar novos pontos de atenção necessários

- Serviços de apoio – implantar sistema de informação para gestão das urgências
- Sistemas logísticos – Implantar SIATE e SAMU de forma regionalizada
- Desenvolver ações intersetoriais de prevenção de agravos**



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## GESTÃO

- Adequar estrutura física e equipamentos dos serviços médicos de urgência;
- Capacitar profissionais atuantes em serviços de urgência
- Desenvolver e implantar protocolos assistenciais para os diferentes níveis de complexidade
- Implantar comitês intersetoriais voltados à política de urgência
- Desenvolver estratégias de gestão compartilhada de serviços
- Estabelecer nova forma de relação contratual com prestadores
- Fortalecer os colegiados de gestão regionais
- Integrar políticas de gestão de urgência municipais e estaduais
- Estruturar e qualificar as equipes de gestão da SESA

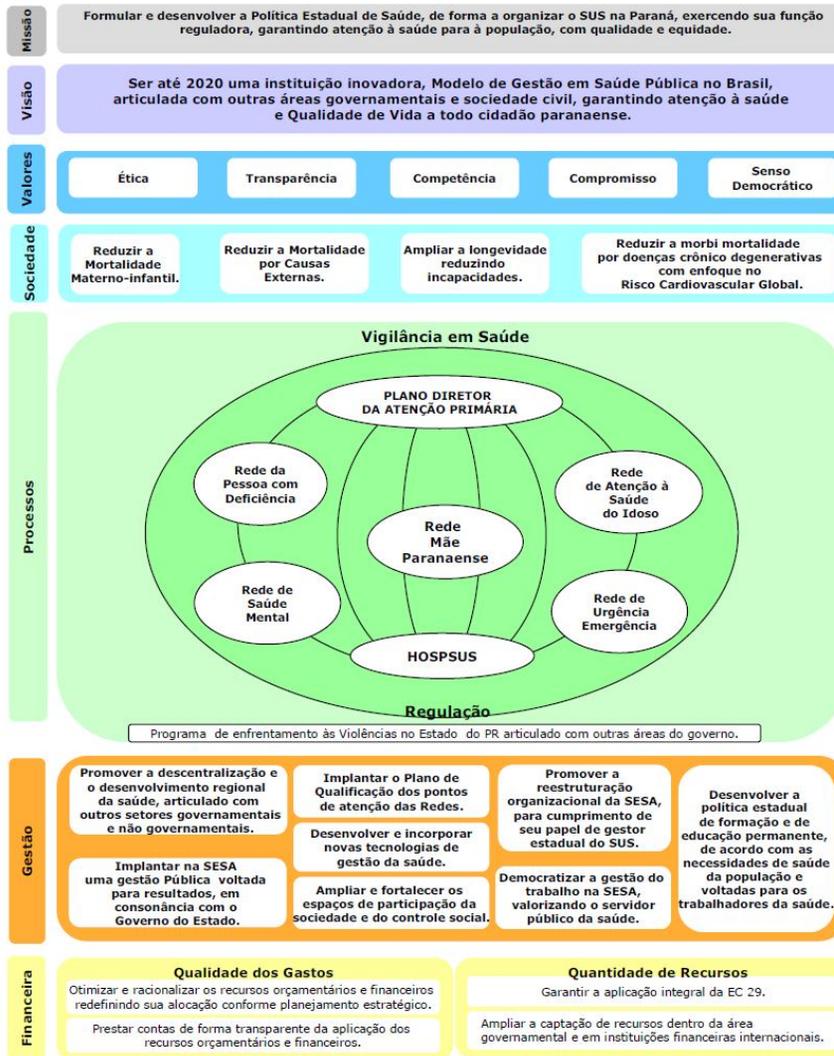
## FINANCEIRA

- Buscar financiamento para as diferentes atividades propostas
- Propor e implantar nova modalidade de financiamento dos serviços de urgência
- Qualificar e otimizar o gasto com financiamento dos serviços de urgência





# Mapa estratégico da SESA





# Planejamento tático-operacional

*Para cada objetivo estratégico será definido :*

- Indicador*
- Meta*
- Estratégia de ação*
- Responsável*
- Prazo*
- Recursos Necessários*





# Planejamento tático-operacional

Objetivo estratégico:

Indicador	Meta	Estratégia de ação	Responsável	Prazo da ação		Recursos Necessários
				Início	Fim	





# Oficina de Planejamento Estratégico Conselho Estadual da Saúde

Obrigada!

Marise Gnatta Dalcuche  
DECH/SGS/SESA

