

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ROTEIRO DE

### PENSAMENTO

**Décio Santiago Jr. e Bárbara Ribeiro**

#### **Introdução**

O objetivo deste documento é servir como referência inicial para informar a equipe e facilitar a coleta de dados na UDA/ Setor de Reumatologia da FCM/HUPE UERJ.

#### **Histórico**

Desde quando existe a organização? Qual o histórico de pessoas e eventos? Quantas pessoas estão envolvidas? Como este número mudou ao longo do tempo? Quanto espaço a organização ocupa? Como é a produtividade? Que números são usados para medir produtividade e eficiência? E etc.

#### **Princípios**

**Missão** – Este se refere ao que esta organização faz, e para que ela serve.

**Visão** – Este nos dar uma percepção do futuro. Por exemplo: Como será o mundo no qual você vê esta organização em 5 ou 10 anos

**Valores** – Se refere as nossas características. Quais limites NÃO estamos dispostos a transigir? Quais princípios nos regem?

**Objetivos** – É a versão preliminar do que gostaríamos de atingir.

#### **MATRIZ SWOT**

**Forças** – É o que temos, ou sabemos que nos traz vantagens sobre as organizações congêneres.

**Fraquezas** – É o que achamos que temos, ou sabemos que nos traz desvantagens sobre as organizações congêneres.

**Ameaças** – Se refere ao riscos que você está sujeito. O que você acha que pode acontecer nos próximos 5 – 10 anos que pode afetar negativamente esta organização? Qual é a probabilidade deste evento ocorrer? Com o evento acontecendo, qual impacto haverá sobre a organização? Alguma das nossas forças é capaz de evitar o problema ou conter os impactos? O que poderia ser feito para evitar o problema ou conter os impactos? Quanto isto custaria (recursos, tempo, dinheiro)?

**Oportunidades** – O que você acha que pode ocorrer nos próximos 5 – 10 anos que pode trazer vantagens ou alavancar esta organização? Qual é a probabilidade deste evento ocorrer? Em o evento acontecendo, qual impacto haverá sobre a organização? alguma das nossas forças é

capaz de nos dar vantagens para aproveitar o evento a nosso favor? O que poderia ser feito para não deixar a possibilidade escapar ou maximizar os impactos? Referente a recursos, tempo e dinheiro, quanto isto custaria?

Esta é uma versão simplificada da análise. De modo mais tradicional e com mais recursos, poderíamos subsidiar esta análise com estudos setorizados, conhecidos como “cenários”. Uma forma comum de organizar esta setorização é conhecida como PEST: *Political, Economical, Social, Tecnological*. Este acrônimo, dependendo do autor ou da necessidade, ganha mais duas dimensões analíticas: *Legal* e *Environmental*, tornando-se PESTLE ou PESTEL em português.

A figura a seguir exemplifica a análise.

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

Fonte: Treasy. Domínio público <<https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>>

Naturalmente as Ameaças que têm mais impacto sobre a organização e probabilidade de acontecer são as que nos preocupam mais (ou menos, se não houver nada que possamos fazer...). Alguma(s) de nossas Forças são capazes de evitar o impacto da ameaça? Alguma de nossas Fraquezas tornam a ameaça mais preocupante? Que Forças precisamos criar, ou que Fraquezas recuperar, para evitar os problemas levantados nas Ameaças? Determinado o que faremos, quanto custa fazê-lo?

Depois das Ameaças tratamos as Oportunidades, Com uma técnica semelhante: impacto e probabilidade e custo fundamentam o estabelecimento dos critérios de priorização no recebimento de recursos.

Isso completa a análise SWOT.

Neste ponto temos uma ideia de onde investir os recursos da organização para que possamos criar e manter o nosso futuro.

Importante registrar que manter a organização operando é condição sine qua non. Então, quando alocamos recursos, temos que ter em mente que a operação não para.

## Objetivos – SMART

Agora chegou o momento de revisar os objetivos preliminarmente definidos. Neste momento sabemos o que é absolutamente necessário e o que é mais, ou menos, desejável. Além disso sabemos os custos e podemos priorizar e escolher o que fazer.

A imagem abaixo ilustra esta análise.



Fonte: Blog Luz. Domínio público<<https://blog.luz.vc/o-que-e/estrategia/como-definir-metas-smart/>>

Os Objetivos agora devem ser escritos com mais rigor. Objetivos vagos (“ser o melhor da nossa categoria”) tem que dar lugar para objetivos **específicos** (“publicar mais artigos em periódicos A1 que todos os outros grupos de pesquisadores em reumatologia”). Note-se que, além deste objetivo ser específico ele é **mensurável** (podemos contar os artigos). Falta ver se ele é **atingível** (nós temos 3 pesquisadores, sabemos que há 3 outros grupos que têm mais de 15, dificilmente será atingível... , talvez seja conveniente relativizar por número de pesquisadores), e **relevante** (ser o maior publicador contribui de fato para minha missão e visão?). Pode-se ver que falta **prazo** ou **tempo**. Podemos rever o enunciado do objetivo para conter “... no ano de 2020” ou “... no triênio 2020-2022” ou ainda “... em no mínimo seis anos da década de 2020 a 2029”.

No fim um objetivo como este poderia ser enunciado:

*“Publicar mais artigos por pesquisador, em periódicos A1, no triênio 20120-2022, que todos os outros grupos trabalhando na área de reumatologia”*

A idéia vale para tudo: Cirurgias, consultas, alunos, egressos, espaço, equipe, eficiência, investimentos, formar substitutos para a liderança etc. O importante é que os objetivos enunciados sejam **SMART**...

## Agrupando Objetivos

Depois disto, duas tarefas: agrupar os objetivos por natureza e desdobrar os objetivos em tarefas ou projetos. No mundo privado é comum o agrupamento pelo BSC, Balanced Score Card. O BSC aparece como novidade sobre a metodologia anterior, onde todos os objetivos tinham que ser reduzidos ao seu impacto financeiro no resultado do negócio. O BSC chega propondo que os objetivos sejam agregados em quatro perspectivas.



Fonte: Matriz BSC; Domínio público <[https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Mapa-Estrategico-BSC-Fonte-Elaborado-pelo-autor-Adaptado-de-Kaplan-e-Norton\\_fig13\\_316890453](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Mapa-Estrategico-BSC-Fonte-Elaborado-pelo-autor-Adaptado-de-Kaplan-e-Norton_fig13_316890453)>

De fato, apesar das quatro perspectivas, a execução BSC mostra que, de modo mais ou menos indireto, ainda caminha tudo para o impacto financeiro. Mas foi um avanço.

Para o nosso projeto este agrupamento não parece ser adequado, apesar de poder inspirar o agrupamento que faremos.

## Detalhando Objetivos

Na sequência de atividades do planejamento estratégico, chega o momento de detalhar o modo como cada objetivo será atingido. Para cada objetivo elenca-se a lista de tarefas e projetos que serão necessários para alcançá-lo. As tarefas podem ser pontuais (executadas e concluídas) ou contínuas (como controle desta ou daquela variável). Os projetos serão posteriormente desdobrados em suas tarefas.

É importante que as tarefas e projetos tenham especificados 5W2H:



Fonte: Portal do Marketng. Domínio público <<http://www.portaldomarketing.net.br/wp-content/uploads/2014/10/5W2H.jpg>>

### Administração Estratégica – Acompanhando o Planejamento

É uma tarefa especial que resulta do planejamento estratégico é a tarefa de acompanhar o cumprimento do plano de modo a criar ações corretivas. Reuniões periódicas (quinzenais, mensais, bimensais...) têm o escopo de acompanhar projetos e tarefas. Nestas reuniões os responsáveis pelas tarefas e projetos apresentam o andamento, explicações para os eventuais desvios e propõe ações corretivas, que podem estar no âmbito do seu controle ou envolver também tarefas sob a responsabilidade de outros.

Nestas reuniões é importante a presença do líder da organização (diretor, presidente, chefe etc) emprestando poder e compromisso ao processo. Ele pode conduzir o processo pessoalmente, com o apoio de uma secretaria. Isso ocorre em organizações menores. Em organizações maiores e mais complexas o líder também está presente, mas se faz acompanhar de um funcionário, ou do responsável por um setor, dedicado a acompanhar, analisar e controlar as tarefas e projetos decorrentes do planejamento estratégico.

Além destas reuniões regulares de acompanhamento das tarefas e projetos, também deve ser planejada uma reunião com periodicidade maior (seis meses, um ano...) onde o planejamento pode ser rediscutido, as avaliações de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças reelaboradas e os Objetivos SMART rediscutidos. Isso, naturalmente, enseja que todo o desdobramento de tarefas e projetos seja revisado.

Note que o planejamento olha sempre em 5-10 anos para frente, então, passados 12 meses do planejamento, a revisão será feita olhando 5-10 anos para frente, não 4-9 anos para frente. Nestas revisões do PE dificilmente se mexe em missão, visão e valores. Para discutir

estes itens é melhor ter um intervalo longo, em torno dos 5 anos, quando o planejamento é profundamente discutido.