



Universidade de São Paulo
Faculdade de Saúde Pública



Ferramentas de gestão estratégica

GUT / SMART / 5W2H

Carinne Magnago



Planejamento estratégico

Questões a serem enfrentadas	Momentos do PES
1º) Qual é a nossa “situação” (“a realidade a partir de várias perspectivas situacionais”, “explicações situacionais por problemas” e “explicação situacional de síntese”)?	Momento Explicativo: como foi, é, tende a ser?
2º) Para onde queremos ir? Quais as metas a atingir? O que devo fazer?	Momento Normativo: como deve ser?
3º) Qual é a viabilidade do nosso Plano (considerando-se os desafios representados pelas restrições de recursos, sempre escassos, e pelos obstáculos colocados)?	Momento Estratégico: o que pode ser?
4º) O que devo e posso fazer hoje, e todos os dias quando forem hoje, para que avancemos em direção à situação-objetivo (S_o)?	Momento Tático-Operacional: o que fazer?

Quadro 1 – Momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES).

**Missão
Visão
Valores**

Metodologias estratégicas
Metas SMART

Metodologias estratégicas
5W2H

Planejamento estratégico

Objetivos

Metas

Indicadores

Plano de ação

Diagnóstico da realidade institucional

situação inicial → situação ideal

Análise do desempenho organizacional e da situação real: identificação dos problemas

Seleção/priorização de problemas e sua análise

Metodologias estratégicas

SWOT
Matriz GUT

Matriz GUT

Ferramenta de priorização baseada em três critérios: gravidade, urgência e tendência.

O método GUT foi criado por Charles Kepner e Benjamin Tregoe nos anos 1980, com o objetivo de priorizar a resolução de problemas complexos nas indústrias americanas e japonesas.

Gravidade

Representa o **impacto do problema para os envolvidos**, caso ele esteja acontecendo ou venha acontecer. É o momento de analisar o quão grave é (será) o problema ou ação para a organização, processo ou pessoas.

Urgência

Representa o **prazo ou tempo disponível para a resolução do problema ou execução da ação**. Quanto mais urgente for, menor será o tempo disponível para trabalhar no problema ou ação.

Tendência

Representa o potencial de crescimento do problema ou ação, ou seja, **a probabilidade de se agravar com o passar do tempo** (caso nada seja feito). Além do crescimento, a tendência de redução ou desaparecimento do problema também podem ser consideradas na análise da tendência.

Defina suas prioridades com

MATRIZ GUT



NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não mudar nada
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar em longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Piorar em médio prazo
4	Muito grave	É urgente	Piorar em curto prazo
5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido já	Piorar rapidamente

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GRAU CRÍTICO (G x U x T)	SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES
Atraso na entrega	4	4	3	48	2
Capacitação da equipe de vendas	3	3	1	9	4
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5	125	1
Aumento do consumo de água	3	2	5	30	3

Tabela 1 - Matriz de Seleção de Problemas

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Colocação
1. Não cumprimento da rotina	4	5	3	60	2
2. Atraso na entrega de medicação	5	5	4	100	1
3. Alto índice de erro de digitação	2	3	3	18	4
4. Atraso na marcação de cirurgia	3	3	3	27	3

Partes menores de um objetivo.

Metas

Para atingir um determinado objetivo, é necessário cumprir algumas metas.

Objetivos

Estão relacionados com a ideia de onde se quer chegar e orientam todas as ações da empresa. Portanto, são de longa duração.

Metas

São alvos mais simples e fáceis de serem alcançados em um curto período de tempo, como forma de manter o foco no objetivo.



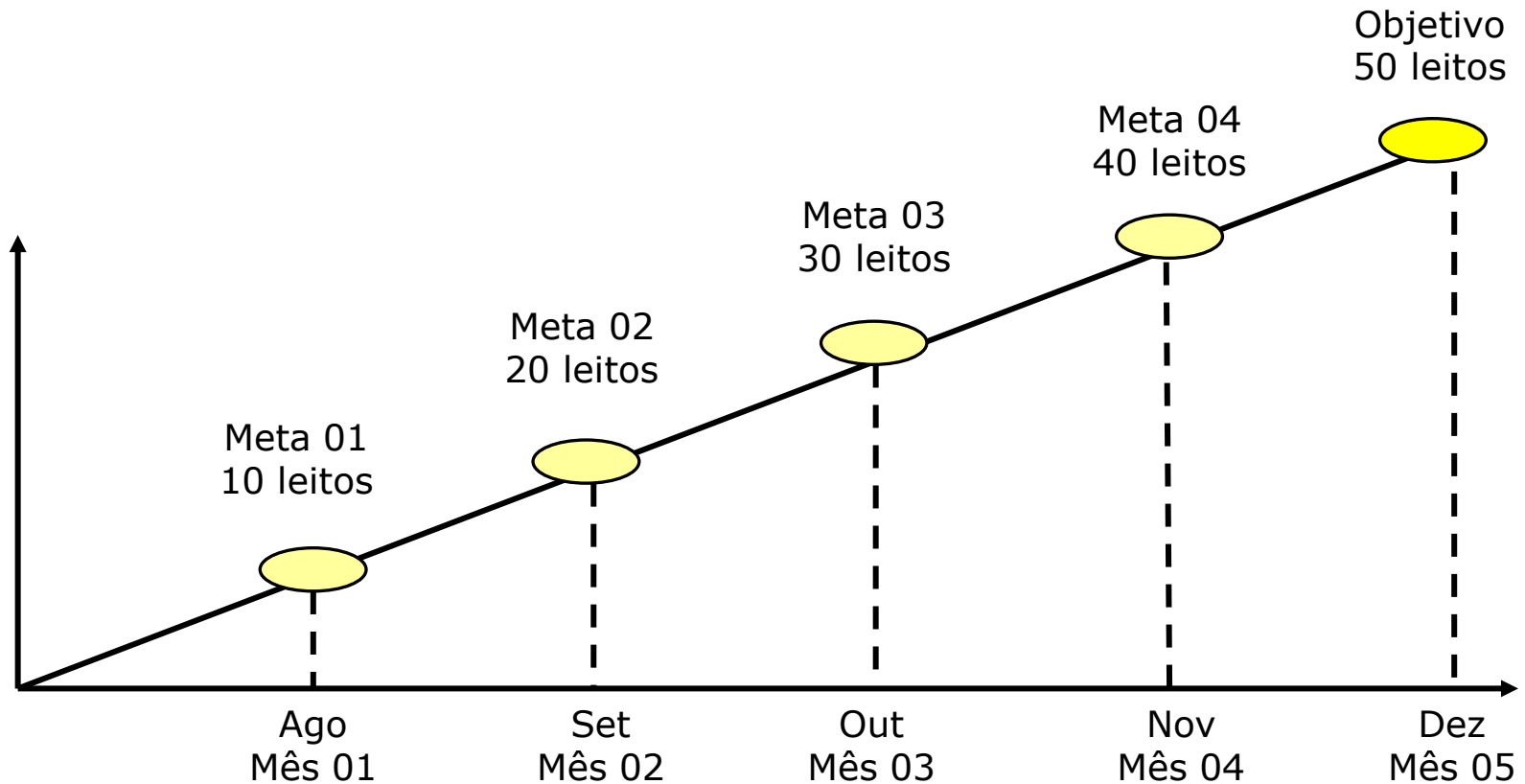
Objetivo

Abrir 50 leitos de internação até dezembro de 2023

Meta

Abrir pelo menos 10 leitos por mês, a partir de agosto de 2023

Meta X Objetivo



Metas SMART

Ser específica (o que, onde)

Mensurável (quanto)

Alcançável (como, com quem)

Relevante (por que)

Temporal (quando)



Metas SMART

Emagrecer

3 quilos

Com a adoção de uma dieta saudável e mudanças no meu estilo de vida (atividade física)

Para atingir o Índice de Massa Corporal adequado à minha altura e sexo (peso normal)

Até março de 2024



Metas SMART

Diminuir a taxa de erro na dispensação de medicamentos na farmácia das unidades de internação

De 6,1% para 3%

Com a implantação de código de barras pela equipe de informática

Para minimizar o erro na administração de medicamentos

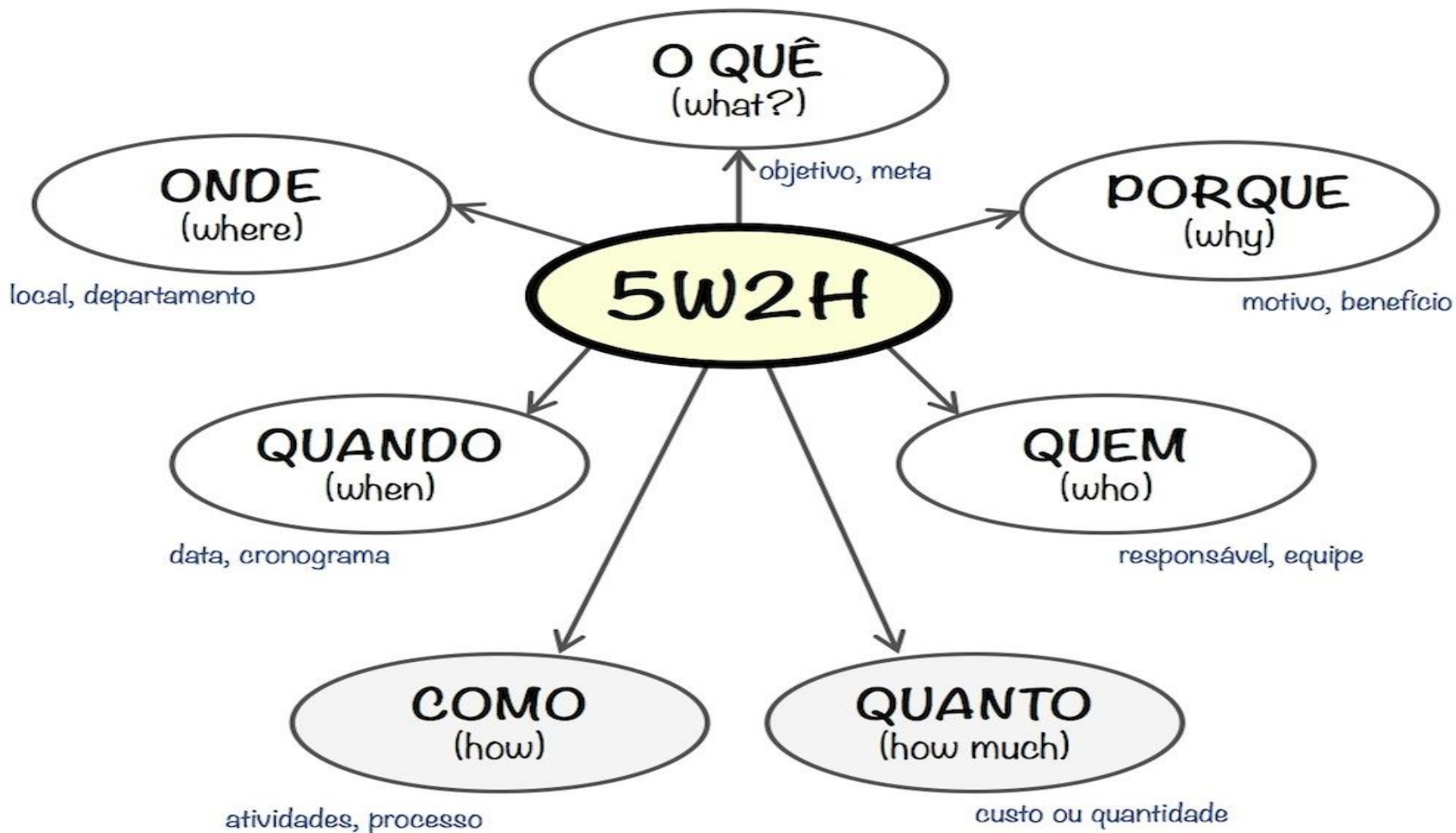
Até setembro de 2024



Plano de ação

Fundamental para colocar em prática os objetivos e metas estabelecidos no processo de planejamento estratégico.

Processo de tradução de objetos e metas em planos de ações e iniciativas, com definição de responsáveis, prazos e recursos.



Seu objetivo é definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

WHAT - Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado

WHY - Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado

WHO - Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado

WHERE - Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado

WHEN - Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos

HOW - Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos

HOW MUCH - Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

WHAT – Diminuir a taxa de erro na dispensação de medicamentos na farmácia das unidades de internação de 6,1% para 3% até setembro de 2024

WHY – Para minimizar o erro na administração de medicamentos

WHO – Farmacêuticos e equipe de informática

WHERE – Farmácia das unidades de internação

WHEN – De Agosto de 2023 até setembro de 2024. A fase inicial (implantação do código) deverá ser executada até dezembro/2024.

HOW – Implantação de código de barras pela equipe de informática e uso do equipamento pelos farmacêuticos

HOW MUCH – R\$ 20.000,00, sendo R\$ 15.000,00 para a implantação do código e R\$ 5.000,00 para treinamento da equipe de farmacêuticos

WHAT – Diminuir em 20% o número de sedentários, obesos e tabagistas no prazo de um ano

WHY – Reduzir a taxa de internação e de morbimortalidade por causas associadas

WHO – Profissionais das equipes de saúde da família

WHERE – unidades básicas de saúde da região Oeste de São Paulo

WHEN – Até setembro de 2024, com início a partir de setembro de 2023

HOW – Programa de caminhada orientada e campanhas educativas no território

HOW MUCH – R\$ 1.500,00 – campanhas educativas

Estudo de caso



A partir da análise SWOT realizada sobre o *Hospital X*, **identificar três problemas** a serem enfrentados a partir de uma proposta de intervenção. Com base nessa proposta construir **uma meta SMART e um plano de ação** para cada um dos problemas.