



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EM SAÚDE

ANA SÁSKYA VAZ DE ARAÚJO

GUIA DE PLANEJAMENTO TÁTICO DO CIADI

FORTALEZA - CEARÁ

2024

Este Guia de Planejamento Tático do CIADI foi criado como produto da Dissertação intitulada: Construção de um modelo de Planejamento Tático para a gestão em saúde na perspectiva sistêmica, aprovada por uma banca examinadora, para o Mestrado Profissional em Gestão em Saúde da Universidade Estadual do Ceará – MEPGES - UECE.

Ano 2024

Autor(a): Ana Sáskya Vaz de Araújo

Orientadora: Prof^ª. Dra. Lídia Andrade Lourinho



Centro Inclusivo para Atendimento
e Desenvolvimento Infantil

GUIA DE PLANEJAMENTO TÁTICO DO CIADI

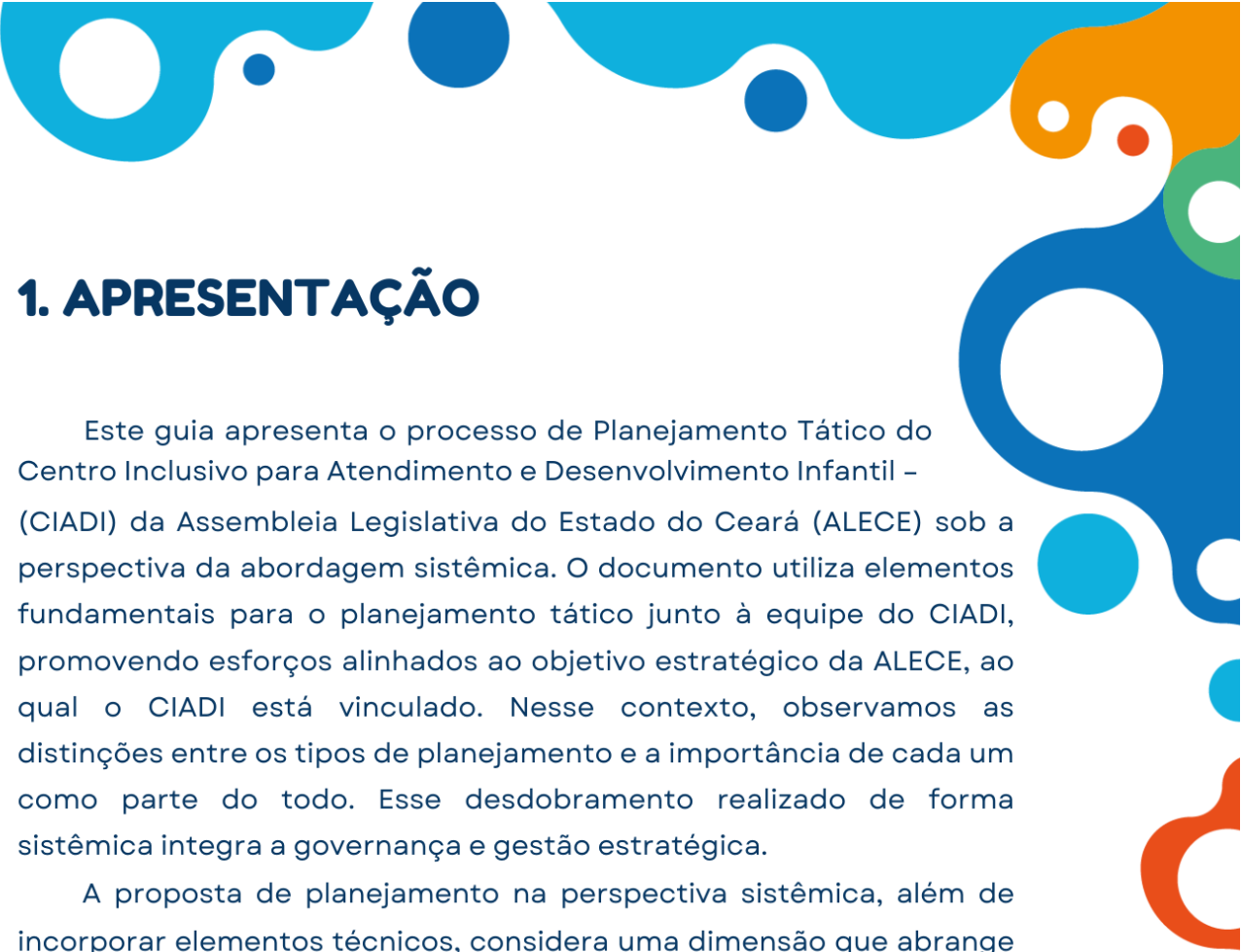
1ª edição

2024

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO	01
2. CONCEITOS	02
3. CONTEXTUALIZAÇÃO	03
4. PLANEJAMENTO TÁTICO DO CIADI	05
4.1 Diretrizes Fundamentais	06
4.2 Diagnóstico Situacional	07
4.3 Atribuições	10
4.4 Indicadores	12
4.5 Metas	13
4.6 Planos de Ação	14
REFERÊNCIAS	15





1. APRESENTAÇÃO

Este guia apresenta o processo de Planejamento Tático do Centro Inclusivo para Atendimento e Desenvolvimento Infantil – (CIADI) da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará (ALECE) sob a perspectiva da abordagem sistêmica. O documento utiliza elementos fundamentais para o planejamento tático junto à equipe do CIADI, promovendo esforços alinhados ao objetivo estratégico da ALECE, ao qual o CIADI está vinculado. Nesse contexto, observamos as distinções entre os tipos de planejamento e a importância de cada um como parte do todo. Esse desdobramento realizado de forma sistêmica integra a governança e gestão estratégica.

A proposta de planejamento na perspectiva sistêmica, além de incorporar elementos técnicos, considera uma dimensão que abrange a singularidade de um olhar integrador sobre as partes e suas conexões. Na visão sistêmica, a participação é considerada uma estratégia fundamental, pois fortalece o sentido de pertencimento à instituição. Vale ressaltar que o planejamento sistêmico vem sendo adotado no gerenciamento em saúde, partindo do entendimento de que, além das técnicas normativas, instituições e órgãos públicos e privados precisam direcionar suas ações de forma integrada.

2. CONCEITOS

O que é o Planejamento Estratégico?

O planejamento estratégico é o nível mais abrangente e de longo prazo no contexto organizacional, incluindo a administração pública. Esse tipo de planejamento define a direção geral e os objetivos principais da organização, considerando fatores externos e internos que podem impactar sua trajetória (Chiavenato, 2021).

O que é o Planejamento Tático?

O planejamento tático, por sua vez, desdobra as diretrizes e objetivos do planejamento estratégico em planos mais específicos e de médio prazo, direcionados a áreas ou departamentos dentro da organização. Esse nível de planejamento busca a utilização eficiente dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos delineados pelo planejamento estratégico.

O que é o Planejamento Operacional?

O planejamento operacional detalha as diretrizes do planejamento tático, focado em tarefas e atividades específicas de curto prazo. Este nível de planejamento é altamente detalhado e visa garantir que as operações diárias sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz.

O que é a Gestão Sistêmica?

A gestão sistêmica é uma abordagem que permite integrar e conectar todos os componentes de uma organização melhorando sua eficiência, adaptabilidade e sustentabilidade, dentro de uma cultura de colaboração e aprendizagem contínua.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2020, a ALECE deu início à elaboração de seu Modelo de Gestão Estratégica, desenvolvendo o Plano Estratégico ALECE 2030. Todo o processo foi amparado “com os conteúdos do Ceará 2050 – plataforma colaborativa de planejamento estratégico a longo prazo; PPA 2020 a 2023 - Plano Plurianual; Planejamento Estratégico 2011 a 2020 da ALECE; estudo de Tendência de Longo Prazo / Construção de cenários Ceará 2050; Rotas Estratégicas Setoriais 2025 – masterplan; Modelo de Governança ALECE; Benchmarking: Experiências Referenciais.”

O Modelo de Gestão foi construído observando as percepções sobre o papel do Parlamento e dos órgãos existentes na casa, considerando a metodologia baseada no conceito de Contexto Capacitante de aprendizagem, envolvendo os servidores em workshops estimulando-os à aplicação do conhecimento cotidiano e experiências vividas, favorecendo a mudança de atitudes e práticas. Para uma melhor condução do processo, o plano de elaboração do Modelo de Gestão foi estruturado da seguinte forma:

1. Atividades preliminares, incluindo o ciclo de entrevistas com autoridades, a coleta de contribuições da sociedade (opinião dos cidadãos), o diagnóstico institucional e workshops para subsidiar a análise do contexto dos ambientes externo e interno;
2. Análise do ambiente interno e externo (Matriz SWOT)¹;
3. Revisão da Identidade Organizacional;
4. Elaboração do Mapa Estratégico, contemplando as perspectivas: resultados para a sociedade, reinvenção dos processos e capital humano;
5. Transformação digital e os objetivos estratégicos correspondentes;
6. Elaboração de Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos.

Todo o processo foi realizado por meio de oficinas de trabalho, envolvendo diretores, coordenadores, orientadores de células e servidores em geral da ALECE. Foram momentos de discussões reflexivas e mudanças de paradigmas dentro de um contexto participativo.

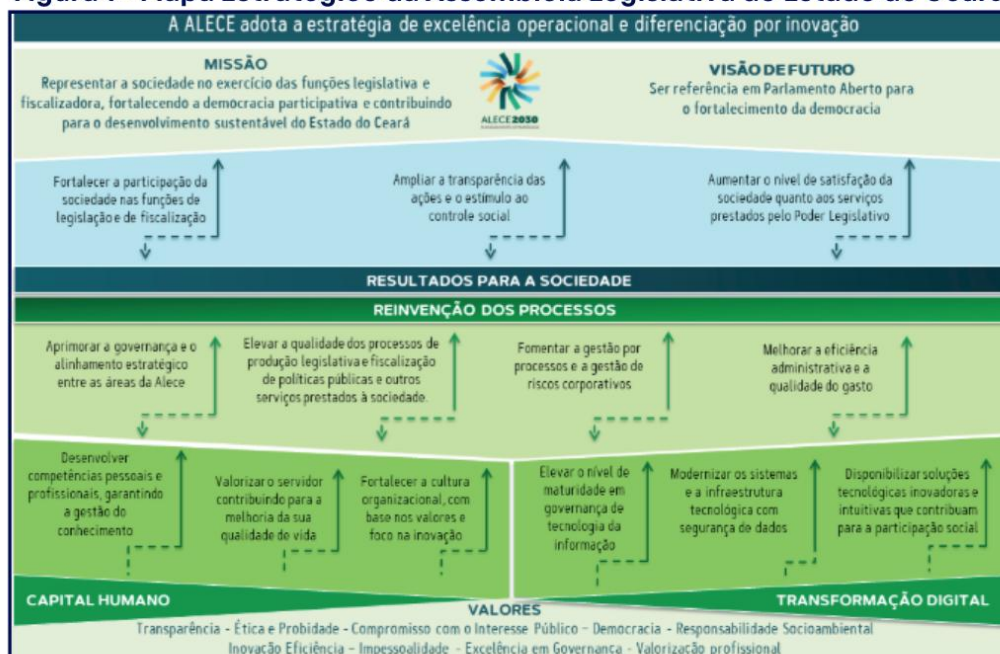
^{*1} Ferramenta de análise de ambiente interno e externo da organização, que identifica forças, oportunidades, fraquezas e ameaças

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Programa de Desenvolvimento do Modelo de Gestão Estratégica da ALECE foi conduzido pela Fundação Dom Cabral e monitorado pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CODINS) da ALECE.

Com a finalização do processo, a “ALECE adota a estratégia de excelência operacional e diferenciação por inovação”, conforme Mapa Estratégico.

Figura 1 - Mapa Estratégico da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará.



Fonte: <https://alece2030.al.ce.gov.br/index.php/paginas/mapa-da-estrategia-alece-2030>

O Mapa Estratégico tem a função de comunicar de forma clara e objetiva a todos os níveis gerenciais, o foco e a estratégia da instituição, de modo que se possa alcançar os resultados desejados.

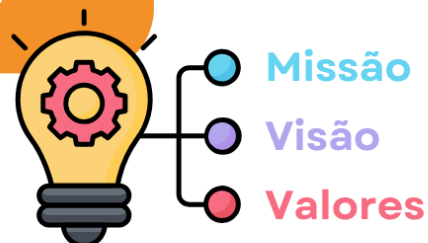
O CIADI foi criado pela Resolução nº 719, de 20 de maio de 2021, durante o processo de construção do **ALECE 2030**. Ele integra o Grupo 4 – Promoção à Cidadania e faz parte dos Projetos Atuais sob a perspectiva de Reinvenção dos Processos, dentro do Objetivo Estratégico 5: ‘Elevar a qualidade dos processos de produção legislativa e fiscalização de políticas públicas e outros serviços prestados à sociedade’. Com isso, iniciou-se o processo de construção do Planejamento Tático do CIADI, com o objetivo de alcançar efetivamente o objetivo estratégico ao qual está vinculado, fundamentado na metodologia sistêmica.

4. PLANEJAMENTO TÁTICO DO CIADI

Para alcançar bons resultados no processo de planejamento tático do CIADI, utilizou-se como base metodológica a abordagem sistêmica, cujo foco principal é a transformação e o crescimento individual e social, fundamentados em uma consciência coletiva e colaborativa, visando a reconciliação em todos os níveis. Essa abordagem promove reflexões coletivas entre os participantes por meio de ferramentas integradas, que ampliam as percepções e possibilitam mudanças tanto internas quanto no ambiente de atuação.

Foram realizadas oficinas temáticas que proporcionaram ao indivíduo vivências em um processo social de tomada de consciência de si e do meio que o cerca dentro dos pilares transformadores para uma visão funcional sistêmica integrativa, proporcionando um melhor resultado na construção coletiva de todo o processo do Planejamento Tático do CIADI.

De modo análogo, os Planos Táticos se baseiam nas iniciativas setoriais detalhadas nos Planos Diretores. O modelo de planejamento adotado pelo CIADI é baseado no Planejamento Estratégico ALECE 2030, no qual descreve-se as diretrizes fundamentais (missão, visão e valores da ALECE), diagnóstico situacional, atribuições, metas, estratégias e plano de ação.



4.1 Diretrizes Fundamentais

As diretrizes fundamentais de uma organização definem sua identidade, que a distingue das demais, indicando sua atuação, intenções e particularidades. A identidade de uma organização é representada pelo conjunto de:

- **Missão:** razão de ser da instituição, a que se dedica e como quer atuar;
- **Visão:** dá a direção, o rumo da instituição, sendo limitada no tempo, por isso deve ser visitada periodicamente;
- **Valores:** princípios e crenças fundamentais de uma instituição, bem como, pilares na orientação da atuação visto que servem de base para tomada de decisões e para o alinhamento entre as pessoas.

Na condução do processo, O CIADI fortalece a identidade organizacional da ALECE nas oficinas temáticas de estudo e reflete sobre a sua aplicação:

- **Missão:** Representar a sociedade no exercício das funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo a democracia participativa e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado do Ceará.
- **Visão:** Ser referência em Parlamento Aberto para o fortalecimento da democracia.
- **Valores:** Transparência - Ética e Probidade - Compromisso com o Interesse Público - Democracia - Responsabilidade Socioambiental - Inovação Eficiência - Impessoalidade - Excelência em Governança - Valorização profissional.



4.2 Diagnóstico Situacional

É importante compreender o cenário em que o órgão se encontra, identificando os possíveis elementos que podem impactar o desenvolvimento estratégico institucional. Para isso, foi realizado um diagnóstico situacional, baseando-se nos objetivos e metas estratégicas que a ALECE almeja alcançar.

Para o diagnóstico foi utilizada a Análise SWOT, uma ferramenta de análise de ambiente interno e externo da organização, que identifica forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (em inglês, respectivamente: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*). Dessa forma, foram identificados fatores internos e externos, que podem contribuir para o alcance dos objetivos táticos (Oportunidades) e aqueles que podem prejudicar o andamento do plano (Ameaças).

Figura 2 - Aspectos internos e externos.

ASPECTOS INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
• Características positivas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. É aquilo que a organização faz de melhor. • Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos. Ex.: equipe experiente e motivada, recursos tecnológicos adequados.	• Características que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. • Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. Ex.: alta rotatividade de pessoal, sistemas de informação obsoletos, processos internos excessivamente burocratizados.
ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Fatores positivos não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Ex.: diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, novas fontes orçamentárias, parcerias com outras instituições.	• Fatores negativos não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. Ex.: dispersão geográfica do público-alvo, disparidades regionais, conflito de competência.

Fonte: Guia metodológico de planejamento estratégico participativo.

A partir da oficina direcionada para o diagnóstico do CIADI, foi construída sua matriz SWOT, com a análise dos ambientes interno e externo, considerando o reconhecimento externo, a realização de seus convênios e parcerias, sua estrutura física e os recursos humanos do órgão.

4.2 Diagnóstico Situacional

Aspectos Internos

Figura 3 - Aspectos internos do CIADI

FORÇAS	FRAQUEZAS
Com relação ao reconhecimento externo e realização de convênios/parcerias	
1. Reconhecimento da atuação do CIADI; 2. Reconhecimento da qualidade do serviço prestado.	1. Aumento da lista de cadastro de crianças para atendimento no CIADI; 2. Falta de parcerias com entes públicos e privados;
Com relação à estrutura física da instituição	
1. Adaptabilidade para atendimento de diversos públicos; 2. Condições satisfatórias de segurança e estabilidade de acordo com as Normas Regulatórias; 3. Acessibilidade para pessoas com deficiência de acordo com a Lei Nacional de Acessibilidade.	1. Demora na finalização do espaço para atividades psicomotoras; 2. Consultórios de atendimento sem estrutura para uso devido à falta de material, o que inviabiliza o aumento na quantidade de atendimento.
Com relação aos recursos humanos da instituição	
1. Diretoria comprometida com os objetivos do Centro; 2. Equipe de trabalho comprometida e capacitada. 3. Incentivo aos grupos de estudo e capacitação continuada dos colaboradores; 4. Equipe multidisciplinar com trabalho íntegro, comprometido e diversificado.	1. Pessoal administrativo apenas com um turno de trabalho; 2. Falta de profissional da equipe multidisciplinar.

Fonte: Centro Inclusivo para Atendimento e desenvolvimento Infantil

4.2 Diagnóstico Situacional

Aspectos Externos

O CIADI identificou, a partir da análise do contexto atual, algumas oportunidades e ameaças:

Figura 4 - Aspectos externos do CIADI

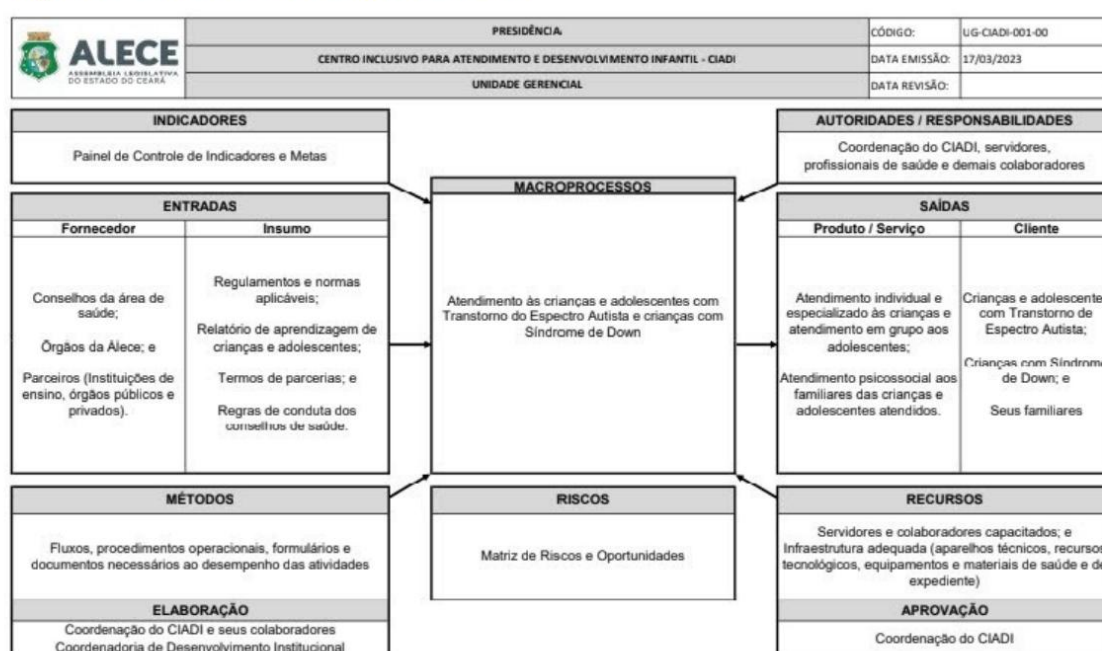
S W O T	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Disseminação da Política da pessoa com deficiência, e autismo; 2. Ampliação das parcerias com instituições e conselhos voltados para políticas da criança e do adolescente e pessoas deficientes em geral; 3. Disseminação no Estado do Ceará da metodologia desenvolvida no CIADI no atendimento a crianças e adolescentes com TEA e Síndrome de Down.	1. Crise econômica no país, afetando as fontes de financiamento de origem pública e privada; 2. Manutenção e atualização dos serviços de divulgação da Instituição; 3. Pouca atuação em Políticas Públicas voltada para pessoas com deficiência; 4. Crise sanitária no país interferindo na qualidade do serviço ofertado.

Fonte: Centro Inclusivo para Atendimento e Desenvolvimento Infantil

4.3 Atribuições

O CIADI identificou, a partir da análise do contexto atual, algumas oportunidades e ameaças: Após a definição do diagnóstico situacional criou-se a matriz de Unidade Gerencial (UG), identificando o porquê da existência do órgão, elencando suas entradas e saídas, bem como, indicadores, riscos, métodos e recursos utilizados para a construção do Mapa Estratégico do CIADI, que estabelece os objetivos táticos que irão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

Figura 5 - Unidade Gerencial do CIADI.



Fonte: Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Alece.

4.3 Atribuições

Figura 6 - Mapa Estratégico do CIADI.



Fonte: Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Alece.

Todo o processo de planejamento tático do CIADI visa à estruturação de algo maior, ou seja, permitir que a ALECE cumpra sua missão e visão. Na perspectiva sistêmica, as partes são componentes do todo, interligadas e conectadas entre si, formando um sistema onde ocorre o **equilíbrio** entre o dar e o receber, o que se manifesta nas trocas diárias; o sentido de **pertencimento**, na apropriação da missão e visão da instituição, fazendo com que os indivíduos se sintam parte do todo; e a **ordem**, no entendimento de seu papel dentro da organização. Esse tripé é essencial para que a organização se mantenha equilibrada e sempre orientada no alcance de seus objetivos.

4.4 Indicadores

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”

(Ferreira, Cassiolato e Gonzales, 2009)



Os indicadores possibilitam o acompanhamento mais efetivo dos trabalhos, auxiliando na tomada de decisões. Portanto, uma vez definidos os objetivos do CIADI, propuseram-se os seguintes indicadores:

- ✓ Grau de satisfação dos usuários do CIADI;
- ✓ Índice de atendimentos realizados;
- ✓ Taxa de evolução das crianças e adolescentes* acompanhados pelo CIADI.

4.5 Metas

As metas são resultados quantitativos ou qualitativos específicos que uma organização deseja alcançar dentro de um prazo definido.

As metas do CIADI têm como objetivo viabilizar a sustentabilidade das ações propostas, minimizando os riscos e garantindo a continuidade dos serviços. Para que isso seja alcançado no CIADI, é necessário:

- Formalizar parcerias com empresas e instituições públicas e privadas;
- Desenvolver critérios de qualidade e eficiência através da Gestão do Trabalho;
- Implantar o Núcleo de Estudos e Pesquisas do CIADI.
- Implementar uma política de valorização institucional por meio do Programa de Comunicação e Desenvolvimento.

4.6 Plano de Ação

Para fins do Plano Tático, as atividades são esforços temporários, planejados e orientados a resultados, que possuem início e fim, visando atingir os objetivos estratégicos.

Levando em consideração os objetivos almejados e as estratégias adotadas, o CIADI pretende executar as seguintes ações:

Quadro 1 - Plano de Ação do CIADI

EIXO 1 PROJETOS E SERVIÇOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE	• Acompanhamento terapêutico com as crianças de 2 a 11 anos e 11 meses; • Projeto Escuta (com adolescentes de 12 a 16 anos); • Atendimento médico.
EIXO 2 PROJETOS E SERVIÇOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	• Acompanhamento Social; Projeto Encaixe (com as famílias); • Projeto Semeando Luz (com profissionais); • Parcerias com: órgão públicos e privados, conselhos, CRAS, CAPS, OSCs, etc.
EIXO 3 PROJETOS E SERVIÇOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO	• Programa de Formação Continuada; • Programa de Desenvolvimento Institucional; • Núcleo de Estudos e Pesquisas Dr. Savio Caldas; • Parcerias com instituições de Educação.

Fonte: Centro Inclusivo para Atendimento e Desenvolvimento Infantil

REFERÊNCIAS

ALECE 203, Planejamento Estratégico. Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. Fortaleza, 2021.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração – Vol. 2. São Paulo. Grupo GEN, 2021.

FERREIRA, H; Cassiolato, M; Gonzalez, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo. Brasília: Ipea, 2009. ISSN 1415-4765.

KURCGANT P, Ciampone MHT, Melleiro MM. O planejamento nas organizações de saúde: análise da visão sistêmica. Rev Gaúcha Enferm, Porto Alegre (RS) 2006 set;27(3):351-5

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico. São Paulo: Grupo GEN, 2010.





CERTIFICADO DE REGISTRO DE DIREITO AUTORAL

A Câmara Brasileira do Livro certifica que a obra intelectual descrita abaixo, encontra-se registrada nos termos e normas legais da Lei nº 9.610/1998 dos Direitos Autorais do Brasil. Conforme determinação legal, a obra aqui registrada não pode ser plagiada, utilizada, reproduzida ou divulgada sem a autorização de seu(s) autor(es).

Responsável pela Solicitação:
Ana Sáslya Vaz de Araújo

Participante(s):
Ana Sáslya Vaz de Araújo (Autor) | Lídia Andrade Lourinho (Autor)

Título:
Guia de Planejamento Tático do CIADI

Data do Registro:
06/03/2025 02:30:50

Hash da transação:
0xd5255503a1fda29920c76488f29ffd2a01216afac405af1c80bb32e0bb9b1c14

Hash do documento:
6f1b72b2b4a8f7d2f995c346e22b5b35c6de4ff26e330a7e4b5d95b05389714a

Compartilhe nas redes sociais



[clique para acessar
a versão online](#)

