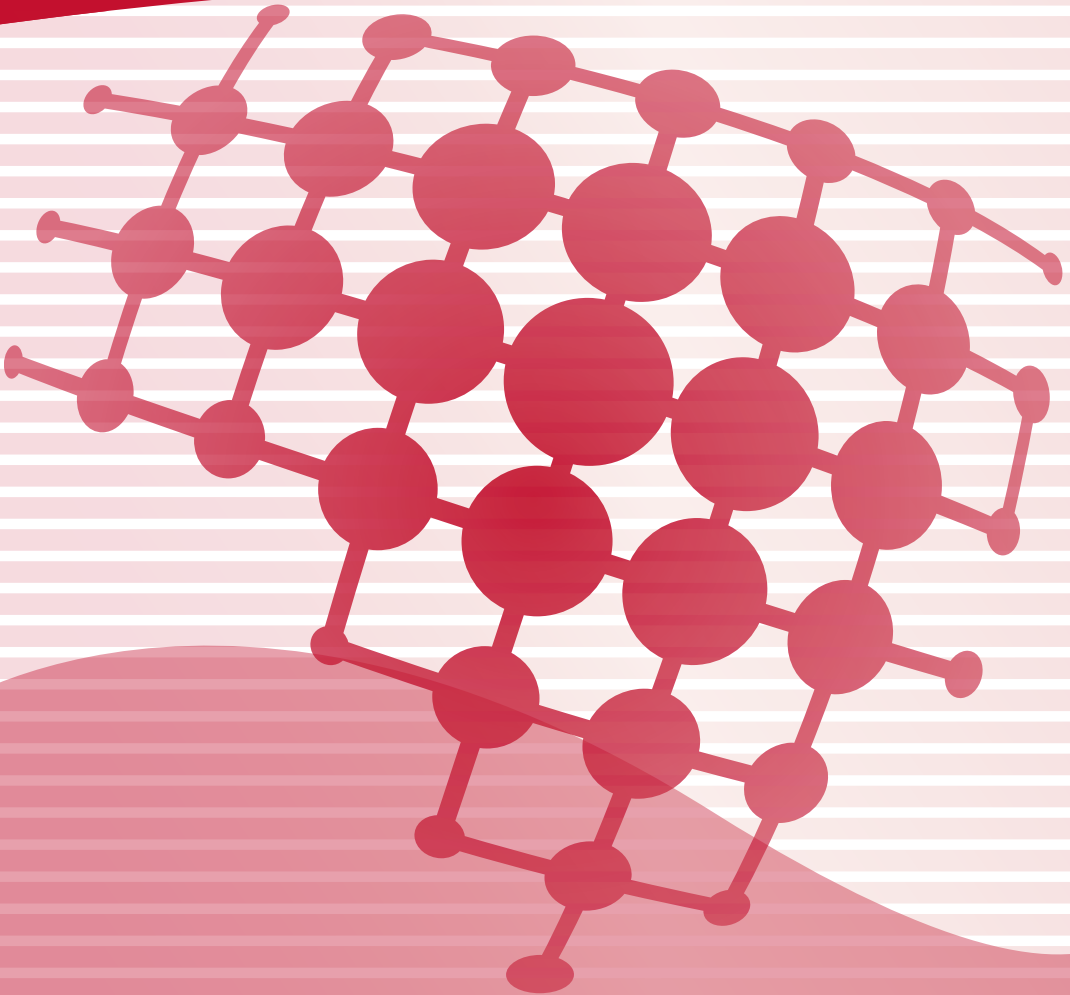


UnA-SUS

Gestão da Assistência Farmacêutica

Especialização a distância



Módulo Transversal 1:
Gestão da assistência farmacêutica

GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA

MÓDULO TRANSVERSAL 1

GOVERNO FEDERAL

Presidente da República Dilma Vana Rousseff

Ministro da Saúde Alexandre Rocha Santos Padilha

Secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) Milton de Arruda Martins

Diretor do Departamento de Gestão da Educação na Saúde (DEGES/SGTES) Sigisfredo Luis Brenelli

Secretário de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE) Carlos Augusto Grabois Gadelha

Diretor do Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos (DAF/SCTIE) José

Miguel do Nascimento Júnior

Responsável Técnico pelo projeto UnA-SUS Francisco Eduardo de Campos

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Reitor Álvaro Toubes Prata

Vice-Reitor Carlos Alberto Justo da Silva

Pró-Reitora de Pós-Graduação Maria Lúcia de Barros Camargo

Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão Débora Peres Menezes

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

Diretora Kenya Schmidt Reibnitz

Vice-Diretor Arício Treitinger

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS

Chefe do Departamento Rosane Maria Budal

Subchefe do Departamento Flávio Henrique Reginatto

Coordenadora do Curso Mareni Rocha Farias

COORDENAÇÃO DO PROJETO JUNTO AO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Coordenador Geral Carlos Alberto Justo da Silva

Coordenadora Executiva Kenya Schmidt Reibnitz

COMISSÃO GESTORA

Coordenadora do Curso Mareni Rocha Farias

Coordenadora Pedagógica Eliana Elisabeth Diehl

Coordenadora de Tutoria Rosana Isabel dos Santos

Coordenadora de Regionalização Silvana Nair Leite

Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso Luciano Soares

EQUIPE EaD

Alexandre Luiz Pereira

Bernd Heinrich Storb

Fabiola Bagatini

Fernanda Manzini

Gelso Luiz Borba Junior

Guilherme Daniel Pupo

Kaite Cristiane Peres

Marcelo Campese

Blenda de Campos Rodrigues (Assessora Técnico-Pedagógica em EaD)

AUTORES

Ana Paula Veber, Josimari Telino de Lacerda, Joslene Lacerda Barreto, Maria Cristina Marino Calvo

© 2011. Todos os direitos de reprodução são reservados à Universidade Federal de Santa Catarina. Somente será permitida a reprodução parcial ou total desta publicação, desde que citada a fonte.

Edição, distribuição e informações:

Universidade Federal de Santa Catarina

Campus Universitário 88040-900 Trindade – Florianópolis - SC

Disponível em: www.unasus.ufsc.br

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL

Coordenação Geral da Equipe Eleonora Milano Falcão Vieira e Marialice de Moraes

Coordenação de Design Instrucional Andreia Mara Fiala

Design Instrucional Equipe Necont

Revisão Textual Judith Terezinha Müller Lohn

Coordenadora de Produção Giovana Schuelter

Design Gráfico Patrícia Cella Azzolini

Ilustrações Rafaella Volkmann Paschoal

Design de Capa André Rodrigues da Silva, Felipe Augusto Franke, Rafaella Volkmann Paschoal

Projeto Editorial André Rodrigues da Silva, Felipe Augusto Franke, Rafaella Volkmann Paschoal

Ilustração Capa Ivan Jerônimo Iguti da Silva

SUMÁRIO

UNIDADE 2 – PLANEJAMENTO EM SAÚDE	6
Lição 6 – Momento normativo: desenhando um plano de ação	8
Lição 7 – Momento estratégico: construindo a factibilidade e a viabilidade do plano	9
Lição 8 – Momento tático-operacional: intervindo para o alcance da mudança	13

UNIDADE 2

PARTE 2

MÓDULO TRANSVERSAL 1

UNIDADE 2 – PLANEJAMENTO EM SAÚDE

Objetivos específicos de aprendizagem

- Estabelecimento de objetivos e ações do plano de ação com vistas ao alcance da Imagem-Objetivo.
- Análise da factibilidade e da viabilidade do plano de ação.
- Fundamentos para implantação do plano de ação.

Apresentação

Caro especializando,

Para dar continuidade ao assunto abordado nas lições anteriores dessa unidade (Planejamento normativo e estratégico e Planejamento em saúde), discutiremos agora os outros momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus: momento normativo, momento estratégico e momento tático-operacional.

Para rever o conteúdo das lições anteriores, acesse o material em pdf e *on-line* desta unidade.

Bons estudos!

Conteudistas responsáveis:

Ana Paula Veber
Josimari Telino de Lacerda
Joslene Lacerda Barreto
Maria Cristina Marino Calvo

Lição 6 - Momento normativo: desenhando um plano de ação

Esta lição visa estabelecer objetivos e ações com vistas a Imagem-Objetivo, conforme veremos a seguir. Acompanhe!

Você deve lembrar que elegemos, neste Curso, o Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Matus, no qual ação, situação e ator formam um todo complexo, centrado em problemas e em operações que deverão ser desencadeadas para o enfrentamento desses problemas. Deve lembrar também que o método proposto por Matus apresenta quatro momentos:

- momento explicativo: quando se analisa a realidade presente e o hiato existente entre o agora e o futuro desejado;
- momento normativo: quando se desenha o que deve ser;
- momento estratégico: quando se analisam as restrições e as facilidades que interferem no cumprimento do desenho normativo; e
- momento tático-operacional: quando se executam e monitoram as ações propostas.

Nesta lição, iniciamos o segundo momento, o normativo. Nele são definidas as operações que, em diferentes cenários, levam à mudança da situação inicial em direção à situação ideal. Trata-se de detalhar as ações a serem executadas no período de vigência do Plano Operativo elaborado. Para êxito do plano, cada operação e ação deve estar relacionada a um objetivo específico, bem como devem estar identificados os recursos, os responsáveis, os prazos e os produtos esperados.



Reflexão

A partir da explicação dos problemas, podemos gerar os objetivos, que expressarão a situação futura, a ser alcançada após a resolução dos problemas. Mas, como isso se procederá?

Simple, a partir da causa e da consequência convergente você constrói o **objetivo geral** e os **objetivos específicos**. Desse modo os objetivos específicos expressam o que é necessário fazer para cumprir o objetivo geral.

Com sua situação ideal, os descritores de resultados e a matriz explicativa (árvore ou espinha de peixe), você terá condições de elaborar uma planilha operativa ou operacional.

Por isso, é fundamental a construção de **uma boa explicação para o problema**, de modo a permitir a identificação das soluções necessárias e suficientes para o seu enfrentamento.

A planilha operacional corresponderá à definição de quais operações e ações serão desenvolvidas para enfrentar o problema, priorizando o alcance de cada um de seus objetivos específicos.

Neste Curso, foram consideradas as operações como sendo “o que fazer” para modificar o problema em direção ao objetivo geral. Cada operação está vinculada a ações no sentido de relacionarmos o quê, como, quem, quanto e quando fazer.

O preenchimento da planilha é essencial para organizar o plano de ação local de intervenção sobre o problema e assegurar o êxito do planejamento. Deve-se buscar o maior detalhamento possível para evitar o imprevisto, assegurando a execução por meio dos responsáveis, no prazo estabelecido e com os recursos disponíveis.



Ambiente Virtual

Agora é com você! Prossiga o seu planejamento, utilizando o guia do momento normativo do Plano Operativo. Vamos lá!

Lição 7 – Momento estratégico: construindo a factibilidade e a viabilidade do plano

O objetivo específico desta lição é avaliar a factibilidade e a viabilidade do plano de ação. Prossiga com seus estudos!

Chegamos, então, à terceira etapa do planejamento, o momento estratégico, que corresponde a “o que pode ser”.

Como dissemos anteriormente, é o momento em que se analisam as restrições e as facilidades que interferem no cumprimento do desenho normativo. Relaciona-se à questão da viabilidade e, portanto, aos obstáculos a vencer para aproximar a realidade da situação ideal definida como objetivo.

Nem sempre o conjunto de ideias sobre como enfrentar os problemas que identificamos, valorizamos e elencamos no Plano Operativo são suficientes para que os problemas sejam solucionados. É preciso construir a capacidade de resolver aquilo que se acredita necessário para mudar a realidade que nos preocupa.

Um plano não é monopólio de um grupo. É preciso identificar os atores envolvidos no processo e o grau de concordância e de oposição destes quanto ao futuro desejado e às ações previstas.

Analisando os problemas com um olhar estratégico, é preciso levantar a **viabilidade** e a **factibilidade** das ações que estão no seu plano, de acordo com os conceitos a seguir apresentados.

- **Viabilidade:** é a possibilidade política de se realizar um projeto. Essa possibilidade vai depender do grau de apoio, de rejeição ou de indiferença que diferentes atores ou grupos sociais importantes no enfrentamento do problema venham a manifestar.
- **Factibilidade:** significa a existência de recursos financeiros, tecnológicos e de gerenciamento para a realização do projeto.

Para ajudar você a perceber a real dimensão da factibilidade e da viabilidade das operações do Plano Operativo a que você se propôs, analise as ações propostas, separando-as em dois grupos:

- as que podem ser realizadas apenas pela sua equipe, com os recursos que ela possui; e
- as que precisam de outros recursos e apoios para serem realizadas.

Normalmente, para superar problemas complexos, precisa-se de apoio e recursos que estão fora do seu controle direto. É relativamente fácil definir se existem recursos materiais para realizar determinada ação, ou seja, a factibilidade. Porém, definir sobre a viabilidade, o apoio político ao plano é, às vezes, muito mais difícil.

Por isso, as ações, que dependem de outros atores sociais e dos recursos que eles controlam, precisam de algo além da sua vontade de fazer: precisam de capacidade de convencimento, precisam de argumentos que garantam o apoio dos outros atores aos seus projetos.

Esses aspectos devem constituir o elenco de ações de seu Plano Operativo. É a isso que Matus se refere ao afirmar, em seu decálogo, que o planejamento:

- a) admite questões políticas como variáveis operacionais;
- b) não adivinha o futuro, mas constrói cenários.

Durante o momento estratégico, são identificados, com mais detalhes, os atores sociais interessados ou envolvidos nos projetos. Nessa análise, deve-se avaliar o **interesse** e o **valor** que eles dão a esses projetos.

Com essa avaliação, é possível eleger a melhor forma de interação com esses atores, buscando preservar o plano e, principalmente, aumentar a sua capacidade de realização, construindo a **viabilidade** e **factibilidade** por meio da associação de interesses e valores.

Agora, acompanhe a definição dos conceitos de interesse e de valor.

O conceito de **interesse** se refere à posição das pessoas ou dos grupos em relação à determinada questão, problema ou ação. Esse interesse pode ser classificado como de apoio, rejeição ou indiferença. A indiferença pode ser ainda classificada como real, tática ou por desatenção. A indiferença tática significa que o ator ou grupo social dissimula um interesse real positivo ou negativo sob a máscara

da indiferença. Em momento oportuno, ele poderá surpreender, assumindo o interesse real em relação a uma determinada questão. A indiferença por desatenção, por sua vez, é aquela que o ator assume por não ter tido oportunidade de conhecer aspectos que o levariam a um posicionamento mais definido.

O **valor** refere-se a um grau de intensidade do impacto que uma ação tem ou pode ter sobre uma determinada pessoa ou grupo. Trata-se, portanto, de estimar o grau de importância que determinado problema ou ação tem para o conjunto de atores envolvidos. Pode-se expressar o valor que um ator social dá a uma determinada ação como Alto (A), Médio (M) ou Baixo (B).

Uma vez definido o perfil dos atores, o momento seguinte é estabelecer a forma de relacionamento com cada um deles, de modo a obter o máximo de benefícios e o mínimo de ônus.

Trata-se da definição de estratégias de atuação classificadas em três tipos: **cooptação**, **negociação** ou **conflito**.

A **cooptação** é um processo de sedução e aliciamento de um ator social para uma proposta para a qual ele não faz qualquer restrição essencial. É a associação de interesses sem qualquer concessão de qualquer das partes. Por outro lado, a **negociação** é um processo mais complexo, que exige do interessado a capacidade de ceder em alguns pontos para garantir o apoio do parceiro, que, por seu lado, pode também abrir mão de algum detalhe do seu projeto para consolidar a aliança pretendida. Aqui, os interesses também têm alguma afinidade, mas não são tão grandes que comportem o apoio sem contrapartida. Em ambas há cooperação, diferindo apenas no grau de maleabilidade e compartilhamento.

O **conflito** é a estratégia assumida quando não há nenhuma possibilidade de aliança ou acordo. Deve ser adotada quando esgotadas as possibilidades anteriores. O planejador deve considerar que o conflito é um risco e pode resultar em perdas, que, dependendo do grau, podem comprometer até o seu papel enquanto planejador e a manutenção do problema na realidade. Portanto uma boa análise de poder e de alcance das estratégias adotadas é imprescindível. O arco direcional do planejamento estratégico nem sempre é contínuo. Muitas vezes é preciso ampliar o leque de ações para acúmulo de poder e garantia de sucesso.

Para saber mais sobre conflito e negociação, acesse a lição 5 da unidade 1 deste Módulo.

Lição 8 – Momento tático-operacional: intervindo para o alcance da mudança

Nesta etapa de estudos, o objetivo é apresentar as fundamentações para implantação do Plano Operativo. Confira!

Após a análise estratégica redefinimos nosso Plano Operativo e chegamos, então, ao momento da ação. O momento de executar o plano, aquele que coroa todo o esforço desenvolvido nos demais momentos e atividades já realizadas.

As operações definidas no momento normativo serão executadas; a espinha de peixe, construída no momento explicativo, passará por alterações, com o apoio viabilizado pelo cálculo interativo e pelas iniciativas pensadas no momento estratégico. Trata-se do fechamento e da renovação do arco. Com tais alterações, outro cenário se desenhará. Como a realidade é dinâmica, é preciso, então, monitorar as ações, prevendo correção de rumos ao plano inicialmente pensado. É preciso, em um determinado momento, realizar a avaliação do plano implementado, em um processo de retroalimentação do planejamento.

Nos momentos anteriores, definimos um Plano Operativo com responsáveis e prazos de execução das ações, aliado a estratégias de viabilidade e factibilidade. Porém, é necessário um grupo de acompanhamento do plano geral, isto é, um grupo de condução ou o coordenador, junto com o responsável pela ação individualmente, acompanhará a sua realização.

Nesse processo de acompanhamento e monitoramento do plano, se define em que momento serão deflagradas as ações planejadas, em que sequência elas se desenvolverão, e se asseguram as condições mínimas para a execução das ações.

Periodicamente, realiza-se o monitoramento das ações e programam-se ações de correção de rumos para o cumprimento dos objetivos propostos. É preciso definir um calendário de reuniões de acompanhamento do plano e os instrumentos de prestação de contas das ações, que podem ser relatórios escritos ou verbais, planilhas, gráficos, tabelas.

É importante, também, definir a periodicidade e a forma mais adequadas para as avaliações do planejamento.

Em geral, se avalia ao final do período de vigência do plano. É possível, porém, avaliar também durante o processo de implantação do plano. É importante ressaltar que isso depende da finalidade da avaliação e da temporalidade do plano.

Dessa forma, “para que” e “para quem” são elementos essenciais dessa definição. É possível avaliar o plano a partir do grau de satisfação dos usuários; ou do cumprimento de metas e ações; ou da relação custo-benefício; ou do impacto dos resultados sobre a população.

Uma vez definidos tais aspectos, prossegue-se a seleção dos indicadores que comporão a matriz avaliativa. Para avaliar e monitorar o Plano Operativo, as operações identificadas no momento normativo comporão, minimamente, o leque de indicadores de avaliação, e as ações poderão ser monitoradas em uma periodicidade menor. Outros indicadores de natureza política, porém, poderão ser acrescentados, como, por exemplo, indicadores que mensurem o grau de sucesso das estratégias de viabilidade do plano.

Um maior detalhamento dos aspectos essenciais de uma avaliação será realizado nas lições finais da unidade 3 deste Módulo. Lá estudaremos os fundamentos de avaliação e os elementos essenciais para avaliação em saúde.

Chegamos ao fim de nossa reflexão sobre o planejamento, quando percebemos que se trata de um processo dinâmico e contínuo de intervenção sobre a realidade. Trata-se de definir agora o que desejamos adiante, pois é no caminhar de nossas ações que definimos o futuro.

Como disse John Lennon: “A vida é aquilo que acontece enquanto fazemos planos para o futuro”.



Ambiente Virtual

Concluimos os estudos desta unidade. Acesse o AVEA e confira as atividades propostas.

Autores

Ana Paula Veber

Graduada em Farmácia, especialista em Saúde da Família e mestre em Farmácia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atualmente é professora da Universidade do Vale do Itajaí e farmacêutica do Centro de Informação sobre Medicamentos de Santa Catarina (CIMeSC), na Universidade do Vale do Itajaí. Tem experiência na área de Farmácia, com ênfase em Assistência Farmacêutica, atuando principalmente nos seguintes temas: Gerenciamento de Assistência Farmacêutica e Saúde Pública.

<http://lattes.cnpq.br/7717795802135129>

Josimari Telino de Lacerda

Mestre em Saúde Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), doutora em Ciências da Saúde pela Universidade de São Paulo (USP) e professora do Departamento de Saúde Pública e do Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva na área de planejamento e avaliação em saúde da Universidade Federal de Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/3150002833629910>

Joslene Lacerda Barreto

Graduada em Farmácia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) 1991, na qual fez especialização em Assistência Farmacêutica (1997) e mestrado em Administração (2007). Profissionalmente, iniciou na Secretaria da Saúde do Estado da Bahia (Sesab) em farmácia hospitalar, na qual permaneceu por oito anos, depois atuou na assistência farmacêutica do nível central da Sesab. Lá exerceu as atividades de planejamento, avaliação e monitoramento. Dessa experiência surgiu a necessidade de aprofundamento na área de gestão, o que aconteceu com o mestrado na Escola de Administração da UFBA, cujo tema foi o da avaliação da gestão descentralizada da assistência farmacêutica. Essa decisão foi o início de uma aproximação profissional com a academia, na qual foi professora substituta da disciplina de Farmácia e Saúde Coletiva. Passou a compor o quadro de pesquisadora do Núcleo de Estudo e Pesquisa em Assistência Farmacêutica (Nepaf), coordenado pela professora Maria do Carmo Guimarães. Atualmente é funcionária concursada da UFBA.

<http://lattes.cnpq.br/7212864955110687>

Maria Cristina Marino Calvo

Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq – nível 2, possui graduação em Odontologia pela Universidade de São Paulo (USP, Bauru, 1981), mestrado em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (1996) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina e atua no Departamento de Saúde Pública e nos Programas de Pós-Graduação em Saúde Pública e em Odontologia. Tem experiência na área de Saúde Coletiva, com ênfase em Avaliação em Saúde. Nos último cinco anos (2006-2010) publicou 41 artigos em periódicos nacionais e internacionais, 5 capítulos de livros e vários resumos em anais de congressos. Orientou ou coorientou 2 teses de doutorado, 9 dissertações de mestrado e 18 monografias de especialização.

<http://lattes.cnpq.br/9980742756657663>