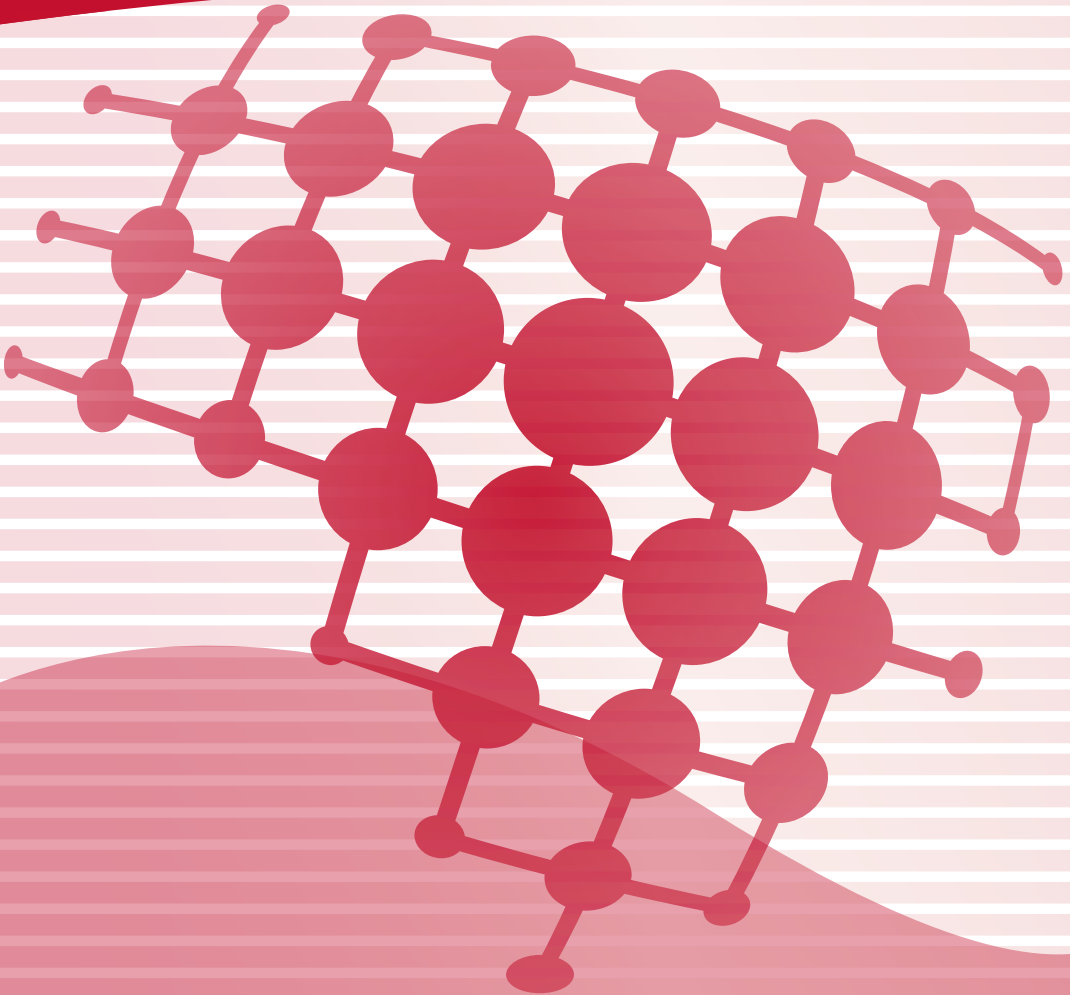


UnA-SUS

Gestão da Assistência Farmacêutica

Especialização a distância



Módulo Transversal 1:

Gestão da assistência farmacêutica -

Plano Operativo



ETAPA 4 - MOMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO TRANSVERSAL 1
PLANO OPERATIVO

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)

AUTOR

Joslene Lacerda Barreto

© 2012. 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 Marcia Regina Luz

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

ETAPA 4 – MOMENTO ESTRATÉGICO.....	7
Guia 1 – Momento estratégico: viabilidade do Plano.....	8

ETAPA 4

MÓDULO TRANSVERSAL 1
PLANO OPERATIVO

ETAPA 4 – MOMENTO ESTRATÉGICO

Ementa da etapa

- Análise da viabilidade do Plano Operativo.

Objetivos específicos de aprendizagem

- Analisar a viabilidade e a factibilidade do Plano Operativo.
- Estabelecer operações estratégicas necessárias ao Plano Operativo.

Apresentação

Caro especializando,

Agora que você já terminou o Momento normativo, temos um desenho preliminar do Plano, contemplando a definição e explicação do problema a ser enfrentado, a descrição da Imagem-Objetivo, ou seja, a situação a qual pretendemos chegar, os objetivos gerais e específicos, as operações e ações necessárias para a superação do problema.

No entanto, como você já aprendeu, o planejamento não é privilégio de uma única pessoa ou organização, planeja-se em uma situação onde coexistem outros atores que também têm valores e interesses em relação aos problemas e agem no sentido de mantê-los ou superá-los.

O Momento estratégico traz importantes reflexões sobre o que “pode ser” aplicado do Plano Operativo e como superar as fragilidades encontradas.

Bons estudos!

Conteudista responsável:

Joslene Lacerda Barreto

Conteudista de referência:

Joslene Lacerda Barreto

ENTRANDO NO ASSUNTO

Guia 1 - Momento estratégico: viabilidade do Plano

Introdução

Neste Curso, a sequência linear estabelecida para os momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) constitui-se meramente didática, uma vez que no plano real, eles formam uma cadeia contínua, sem começo e fim definidos. Essa sequência linear, apresentada neste Curso, só foi possível porque cada momento possui conteúdos e propósitos distintos, e o processo de planejamento apresenta diferentes momentos dominantes, o que possibilitou, didaticamente, propor instrumentos metodológicos diferentes por momento do planejamento. No entanto, ressaltamos que os momentos são interdependentes, uma vez que cada momento, quando dominante, apoia seu cálculo no conteúdo de todos os outros momentos.

Assim, você precisa reconhecer essa dinâmica dos momentos do Planejamento Estratégico Situacional para entender e aceitar a necessidade do retorno aos momentos anteriores sempre que iniciar uma nova etapa do PES.

A Etapa 3 – Momento normativo do Plano Operativo resultou numa planilha com indicativos do “deve ser”, ou seja, uma situação ideal, porém, quando trabalhamos na lógica do PES, sabemos que essa situação fica deslocada. O PES reconhece o comportamento imprevisível da realidade, em que os recursos são escassos, as formas de entender as situações são diferentes, os interesses são diversos, as inconstâncias dos parâmetros e critérios de avaliação através do tempo e com as mudanças na situação política e social. Por isso, neste momento, o Momento normativo é revisto na perspectiva estratégica.

Para entender esse processo, você não pode esquecer que essa divisão por etapas é apenas didática, e necessita retomar a discussão levantada por Matus sobre a capacidade de governar, que pode ser revelada com a inter-relação simultânea dos três vértices do Triângulo do governo. Assim, cabe ao planejador ter em mente essa correlação em todas as etapas da elaboração do Plano. Afinal o que se pretende é ter um plano viável do ponto de vista político, econômico e institucional-organizativo.

Desse modo, do ponto de vista didático, com a planilha do Momento normativo em mãos e os conteúdos da lição 7 da unidade 2 do Módulo Transversal 1, você deve começar a confrontar o “deve ser” com o “pode ser”, ou seja, considerar aquilo que é viável, a partir de sua realidade, afinal você está construindo um plano que possa modificar a realidade em direção à Imagem-Objetivo construída e, para isso, ele precisa ser viável, a fim de que possa ser executado.

No Momento estratégico surgem as questões:

- As operações e ações previstas no Plano são viáveis neste momento?
- Quais as possíveis reações dos atores envolvidos no problema priorizado?
- Como construir a viabilidade para as ações inviáveis?

O Momento estratégico aponta para o problema político de analisar e construir a viabilidade de um plano. Este é um grande diferencial para o planejamento tradicional, que ignora ou não valoriza esta etapa. Quando o PES reconhece outros atores com suas diferentes formas de explicar a mesma realidade e o contexto dessa realidade, reconhece também os conflitos entre os interesses dos diferentes atores e as incertezas sobre as surpresas do cotidiano.

Chamamos a atenção de que essa análise estratégica deve estar presente em todas as etapas da construção do Plano, não apenas neste momento.

Dessa forma, torna-se fundamental analisar a viabilidade das propostas do Plano, identificando os pontos de apoio e de oposição possíveis às operações definidas. Essa oposição, possivelmente, impedirá ou dificultará a execução das ações propostas no Plano. Nesse sentido, com a identificação prévia desses pontos de oposição, é possível traçar estratégias que possibilitem a superação dessa oposição, tornando viável a execução das operações e ações propostas inicialmente no Plano.



Reflexão

Se é preciso traçar estratégias, que tipo de estratégias formular?

Para melhorar a compreensão, é importante que todos tenham o mesmo entendimento sobre alguns termos utilizados neste Momento estratégico:

- Quando falamos em **estratégia** estamos nos referindo a uma maneira de converter o planejamento normativo em uma realidade viável.
- No Momento estratégico exploram-se as maneiras de tornar possível a **realidade esperada**, traduzida no plano em objetivos gerais e específicos.

Nem sempre é necessário formular estratégias para todas as operações definidas no Plano Operativo.

Quando é necessário formular estratégias?

Sempre que o “pode ser” não coincide com o “deve ser”, e o planejador experimenta algumas destas situações:

- Não tem poder suficiente (pensar em diferentes tipos de poder) → viabilidade.
- Não tem os recursos econômicos necessários → factibilidade.
- Não conta com recursos organizacionais adequados, ou seja, com uma organização adequada para produzir as ações planejadas para enfrentar os problemas → factibilidade.

Quando uma dessas situações está presente, há necessidade de se formular estratégias para superar os entraves para a execução do planejado.

Para a formulação dessas estratégias, o Momento estratégico considera a viabilidade e a factibilidade do plano.



Reflexão

E o que é viabilidade?

Viabilidade é a possibilidade de:

- decidir sobre a realização de uma operação;
- executar uma operação;
- manter a decisão pelo tempo que seja necessário para que se produzam os resultados esperados.

Verifique que viabilidade se refere a **poder**.

Parece bem lógico, mas você já deve ter observado que, das operações do seu Plano Operativo, existe uma ou mais que você não consegue decidir sobre sua execução, ou, quando consegue realizá-la, não consegue mantê-la. Ou seja, você não tem **poder** para executá-la ou mantê-la.



Reflexão

O que fazer nesses casos? Reprogramar, desistir da operação proposta?

Ou reverter a situação?

Como reverter essa situação?

Como construir a viabilidade?

A primeira coisa a fazer é reconhecer essas situações, identificando o mais claramente possível o que está impedindo a execução e manutenção dessas operações ou ações.

Lembre-se de que a execução de cada uma das operações é essencial para o alcance da sua Imagem-Objetivo!

Considere os atores relevantes que participaram da identificação e priorização dos problemas e suas posições frente ao problema priorizado.

O valor e o interesse que cada um dos atores dá ao problema priorizado condicionam sua atuação frente a ele e às operações planejadas para enfrentá-lo.

Retome sua planilha de priorização dos problemas e analise cada um dos atores que participaram dessa etapa. Os atores que demonstraram apoio ao problema, você pode identificá-los como os aliados e, possivelmente, se mostrarão cooperativos investindo esforços no sentido de tornar possível a realização das operações propostas. Já os atores que demonstraram oposição ao problema revelarão empecilhos à realização de operações ou de ações. Para estes atores é necessário investir em estratégias de negociação, no sentido de superar os conflitos existentes. Temos também os atores que, desde o início, demonstraram indiferença ao problema, para estes é necessário investir em estratégias de cooptação, pois são pessoas que ainda não estão convencidas sobre a importância das propostas, ou consideram que não têm nenhum interesse no problema priorizado.

Pode-se simplificar esse assunto por meio do seguinte esquema:

SE MANIFESTAM	Apoio	UTILIZE AS ESTRATÉGIAS	Cooperação
	Oposição		Negociação/imposição-conflito
	Indiferença		Cooptação

Elaboração de estratégias

Trata-se da formulação de atividades “especiais”, que tem por objetivo conquistar ou manter a cooperação, superar ou minimizar os efeitos das oposições e cooptar os indiferentes para apoio ao plano, pensando também em eliminar a possibilidade de que estes se tornem opositores ao plano.

As atividades estratégicas devem ser, então, encadeadas, numa sequência de lógica operativa e estratégica, de modo que cada uma delas abra caminho à seguinte.



Reflexão

E o que é factibilidade?

Factibilidade consiste em avaliar a disponibilidade dos recursos necessários à realização das operações.



Reflexão

E, quando verificamos que não temos disponíveis todos os recursos necessários?

Também aqui devemos desenhar as estratégias para conquistar ou manter a factibilidade necessária.

A seguir, apresentamos o modelo da matriz do Momento normativo. Ela foi desenhada no sentido de ajudá-lo a realizar a análise estratégica das ações propostas no seu Plano Operativo.

Matriz: Momento estratégico

Problema:

Imagem-Objetivo do Plano Operativo:

Objetivo geral:

OBJETIVO ESPECÍFICO:								
Operações	Ações	Análise de viabilidade (Poder de...)			Análise de factibilidade			Operação estratégica
		Decidir	Executar	Manter	Recursos existentes	Recursos necessários	Déficit	

- Análise de viabilidade: o planejador tem o poder de decidir, executar e manter esta operação? Marque na célula correspondente a palavra: não ou sim.

- Análise de factibilidade: estão disponíveis ao planejador os recursos necessários (físicos, material - equipamentos e móveis, humanos, financeiros, técnicos, administrativos, informacionais etc) para execução e manutenção dessa operação?
- Na coluna *Déficit*, observe as células marcadas como não, faça uma análise no sentido de conseguir cooperação e/ou cooptação de outros atores que participaram ou não da elaboração do plano e proponha uma atividade estratégica. Esta é a variável chave para o êxito do planejamento estratégico.

É neste momento que vale o conhecimento do assunto ou da situação, a percepção, o *feeling* e até um certo grau de intuição de quem elabora o Plano Operativo.

Para cada situação identificada como *déficit*, analise o tipo de *déficit*:

- **Para viabilidade:** identifique onde ou quem detém o poder de decidir, manter ou executar a ação. Elabore operações estratégicas para conseguir a cooperação, o apoio desse ator.
- **Para a factibilidade:** identifique quais recursos são necessários e não estão disponíveis ao planejador. Elabore operações estratégicas no sentido de conseguir apoio, cooperação dos atores/setores que possam disponibilizar o recurso em *déficit*.

Essas operações estratégicas deverão ser executadas antes das operações propostas no Plano Operativo, uma vez que são elas que possibilitarão a viabilidade das operações propostas.

Para encontrar o melhor encadeamento possível das operações é necessário simular as trajetórias possíveis para a execução das operações.

Para exemplo, segue uma matriz preenchida com temas relacionados à área da assistência farmacêutica.

Matriz: Momento estratégico

Problema: Grande número de medicamentos prescritos fora da Remume.

Imagem-Objetivo do Plano Operativo: Que os medicamentos prescritos no município estejam contemplados na Remume.

Objetivo geral: Regular a prescrição para aumentar o atendimento das prescrições emitidas pelo SUS no município.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:		CRIAR A CFT, COM EQUIPE ESPECÍFICA PARA AVALIAÇÃO DAS PRESCRIÇÕES DE MEDICAMENTOS FORA DA REMUME.						
Operações	Ações	Análise de viabilidade (Poder de...)			Análise de factibilidade			Atividade estratégica
		Decidir	Executar	Manter	Recursos existentes	Recursos necessários	Déficit	
Instituição da CFT por meio de portaria de gestor municipal	1- Instituir portaria de nomeação dos novos membros da CFT.	Sim	Não	Não	Recursos humanos. Recursos materiais.	Recursos humanos (farmacêutico e coordenação técnica da SMS).	Recursos de poder para nomear os componentes da CFT, só o gestor de saúde.	Sensibilizar o secretário de saúde municipal quanto à importância de ele nomear profissionais para a CFT.
	1.1 Levar para aprovação do Conselho Municipal de Saúde.	Sim	Sim	Sim				
OBJETIVO ESPECÍFICO 2:		REDUZIR O ÍNDICE DE PRESCRIÇÃO DE MEDICAMENTOS FORA DA REMUME.						
Operações	Ações	Análise de viabilidade (Poder de...)			Análise de factibilidade			Atividade estratégica
		Decidir	Executar	Manter	Recursos existentes	Recursos necessários	Déficit	
Divulgação sistemática da Remume para todos os prescritores do município (Redes Básica e de Média Complexidade).	Disponibilizar a Remume em todos os consultórios da rede básica e da média complexidade.	Sim	Sim	Sim	Cópias da Remume. Farmacêuticos.	Cópias da Remume. Farmacêuticos.	Não	
	Realizar campanha de informação sobre a Remume entre os médicos e a CFT, por meio de boletins Informativos.	Sim	Sim	Sim	Cópias de boletim informativo. Farmacêuticos. Carro para transporte entre unidades.	Cópias de boletim informativo para a divulgação. Farmacêuticos. Transporte entre as unidades.	Não	
	Realizar reuniões bimestrais com a CFT e os prescritores (redes básica e de média complexidade).	Sim	Sim	Sim	Local adequado para reunião. Farmacêutico.	Sala adequada para a reunião. Farmacêutico para convocar e conduzir a reunião.	Não	

Tabela 1 – Exemplo de Matriz do Momento estratégico preenchida.



Ambiente Virtual

Ficaremos esperando por seus comentários no fórum do Plano Operativo. Conte-nos como foi essa etapa, se teve necessidade de elaborar operações estratégicas.

Poste a sua matriz do Momento estratégico no Bloco de notas.

Considerações finais

Na próxima etapa do Plano Operativo, você irá elaborar a matriz final. Será o momento de revisar seu Plano mais uma vez e preparar para colocá-lo em prática.

Até o Momento tático-operacional!