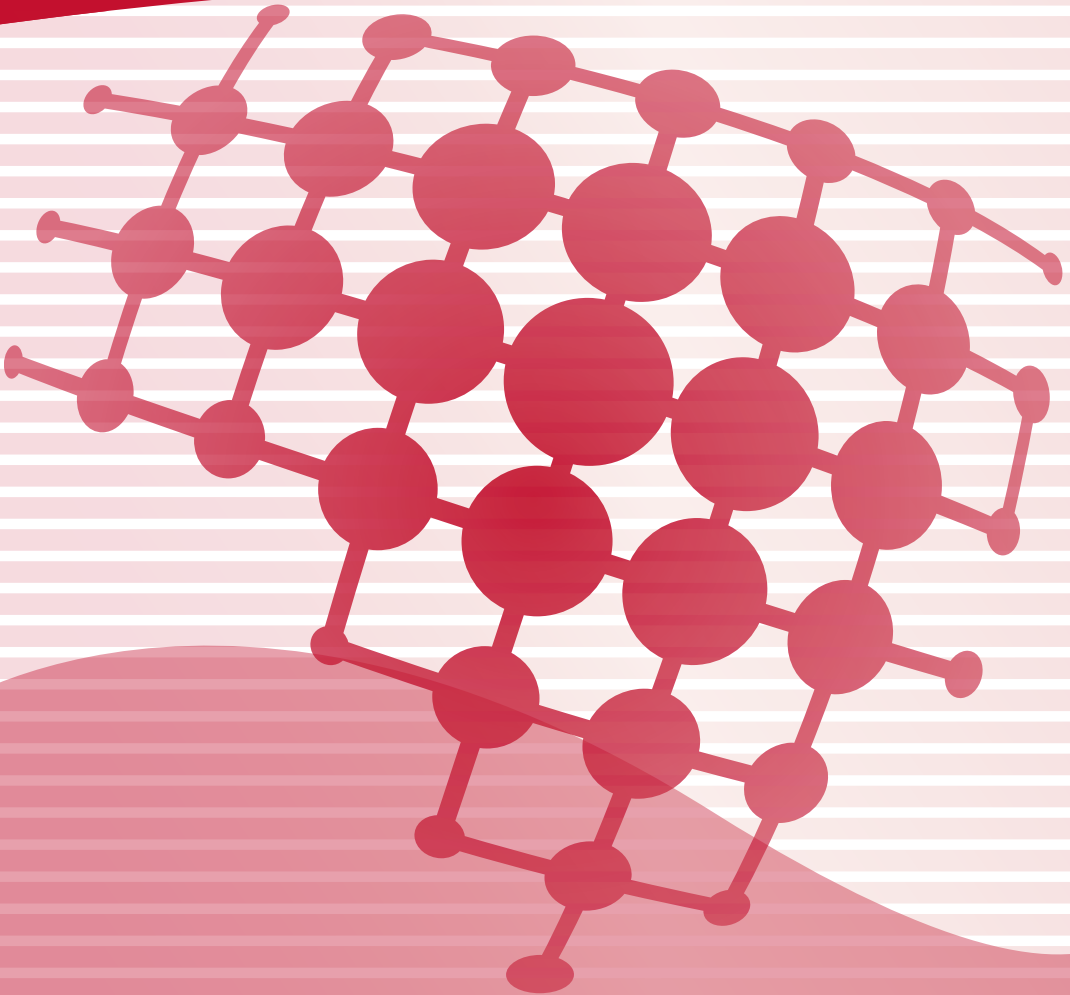


UnA-SUS

Gestão da Assistência Farmacêutica

Especialização a distância



Módulo Transversal 1:

Gestão da assistência farmacêutica -

Plano Operativo



ETAPA 3 - MOMENTO NORMATIVO

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 Felipe Augusto Franke, 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 3 – MOMENTO NORMATIVO.....	7
Guia 1 – Desenvolvimento do Momento normativo.....	9

ETAPA 3

MÓDULO TRANSVERSAL 1
PLANO OPERATIVO

ETAPA 3 – MOMENTO NORMATIVO

Ementa da etapa

- Subsídios operacionais para a elaboração do Momento normativo do Plano Operativo.

Objetivos específicos de aprendizagem

- Estabelecer as operações necessárias para provocar uma mudança na situação inicial em direção à Imagem-Objetivo definida.
- Elaborar a matriz normativa do Plano Operativo.

Apresentação

Caro especializando,

O Momento explicativo ajudou você a delinear como é a sua realidade, enquanto, no Momento normativo, a nossa pergunta central é: Aonde queremos chegar?

O Momento normativo corresponde ao desenho do como deve ser a realidade, ou seja, a definição do que se deseja alcançar (situação objetivo) a partir da situação inicial apresentada no Momento explicativo. A situação objetivo deve representar uma situação oposta em relação aos problemas e descritores identificados no diagrama de causas e efeitos da situação inicial.

Nesta etapa, você identificará as operações necessárias para provocar uma mudança na situação inicial em direção à Imagem-Objetivo definida. A identificação dessas operações deve levar em conta se as operações identificadas são suficientes para atingir a Imagem-Objetivo e a disponibilidade de recursos para executá-las.

Bons estudos!

Conteudista responsável:

Joslene Lacerda Barreto

Conteudista de referência:

Joslene Lacerda Barreto

ENTRANDO NO ASSUNTO

Guia 1 – Desenvolvimento do Momento normativo

Introdução

Este guia traz tanto os subsídios teóricos quanto os operacionais para a elaboração desta etapa do Plano Operativo, que podem ser complementados com os estudos da lição 6 – Momento normativo, da unidade 2 do Módulo Transversal 1. Você pode encontrar na literatura diferentes formas no desenvolvimento do Momento normativo do Planejamento Estratégico Situacional. Neste Curso, optamos em fazer o detalhamento do Momento normativo, a partir de objetivos específicos, operações e ações. Da mesma forma, na matriz normativa do Plano Operativo, focaremos apenas a elaboração dos três níveis de detalhamento já citados.

É preciso, para tanto, raciocinar também sobre incertezas. Afinal, a realidade é dinâmica, complexa e, mesmo que tivéssemos um cenário sem oponentes, os atores sociais que participam da construção desse Plano, ou seja, aqueles que planejam, não dominam todas as variáveis que influenciam o planejamento. Assim, o plano deve situar-se em cenários diversos, considerando cenário como um conjunto de condições e pressupostos em que se situa o plano.

Como definir aonde quero chegar?

A partir da espinha de peixe revisada, na qual se realizou a explicação do problema, você vai identificar os objetivos geral e específicos do Plano Operativo, assim como definir o conjunto de operações e ações necessárias para o alcance da situação objetivo.

Vamos fazer uma pequena retrospectiva do que você já construiu até agora:

- 1) Você, junto com os atores importantes para o local/foco do seu Plano Operativo, identificaram problemas relacionados a este serviço e juntos fizeram a priorização dos mesmos.
- 2) A partir do problema priorizado, vocês identificaram os descritores (ou seja, as evidências) desse problema e construíram a Imagem-Objetivo do problema priorizado.

- 3) Explicaram o problema priorizado, encontrando as causas e consequências do problema, o que está exposto no diagrama de espinha de peixe.

Construção do objetivo geral do Plano Operativo: Imagem-Objetivo do Plano Operativo

Agora você vai identificar, a partir dos dados da espinha de peixe, o objetivo geral do seu Plano Operativo.

Considere como objetivo uma ação com uma finalidade. Lembre-se sempre disso!

As causas identificadas no diagrama de espinha de peixe revelam “o que”, ou seja, qual ação precisa ser realizada para modificar o problema em direção do resultado esperado, que é a Imagem-Objetivo do problema.

As consequências identificadas no diagrama da espinha de peixe nos revelam o “para que”, ou seja, a finalidade de fazermos ações que modifiquem o problema em direção do resultado esperado.

Assim, a causa e a consequência convergentes, identificadas na espinha de peixe, devem orientar a formulação do objetivo geral em longo prazo do seu Plano Operativo, o que, na verdade, representa a Imagem-Objetivo do seu Plano Operativo. A causa convergente vai orientar a ação a ser realizada, e a consequência vai orientar para a finalidade de se fazer esta ação. Neste momento, você pode mudar a Imagem-Objetivo inicialmente proposta, relacionando-a com o objetivo geral do seu Plano Operativo.

Atenção! Se você não chegou à causa ou consequência convergentes, volte à espinha, siga a orientação dada e continue a fazer as perguntas chaves (Por que ocorre? O que gera?) até encontrar a causa e consequência convergente. Esse foi o sentido da revisão da espinha.

Apresentamos a seguir um exemplo de como construir o objetivo geral apoiado nos dados da espinha de peixe modelo:

Lembre-se de que objetivo é uma ação com uma finalidade.

O objetivo geral de longo prazo do Plano Operativo é definido a partir da causa e da consequência convergentes. Veja no exemplo:

- Causa convergente: inexistência de uma política de transporte urbano que contemple um conjunto de medidas, que garantam a qualidade desse serviço.
- Consequência convergente: perda da popularidade do governo.
- Objetivo geral do Plano Operativo para este exemplo: implantar uma política de transporte urbano (**ação**) aprovada pela população usuária, elevando a popularidade do governo (**finalidade**).

Esse é um objetivo de alcance em longo prazo e com uma abrangência bem ampla, incorporando inclusive a Imagem-Objetivo definida para o problema. Dessa forma, consideramos que o objetivo geral é, na verdade, a Imagem-Objetivo do Plano Operativo.

Lembre-se de que a construção dos objetivos e das operações deve ser orientada pela explicação do problema.

Retorne à espinha de peixe construída no Momento explicativo, releia o que você escreveu como causa e consequência convergentes, reflita criticamente e construa o texto do objetivo geral a longo prazo do seu Plano Operativo. Você pode verificar como esse objetivo é muito mais amplo do que o problema priorizado, isso porque o problema representou apenas a ponta do *iceberg*. A partir dele foi possível identificar outros problemas que você vivencia na sua prática profissional. Não esqueça que esse objetivo geral, em longo prazo, representa a Imagem-Objetivo do seu Plano Operativo.

Construção dos Objetivos Específicos do Plano Operativo

Agora você precisa construir os objetivos específicos do Plano Operativo, e para isso vai seguir a mesma lógica de construção utilizada para o Objetivo Geral, só que utilizando os níveis intermediários das causas e consequências identificadas no diagrama de espinha de peixe.

Focalize sua atenção na parte inferior do diagrama de espinha de peixe e escolha o último nível de consequências, aquele logo anterior à consequência convergente, e, a partir das consequências identificadas neste nível, construa os objetivos específicos do seu plano. Você já sabe que objetivo é uma ação com uma finalidade. Assim, para ajudá-lo nessa construção, volte seu olhar para um nível das causas intermediárias, aquele logo abaixo da causa convergente. É essa lógica de análise que deve orientar a construção dos objetivos específicos.

Voltemos ao exemplo para ver os objetivos específicos:

- Organizar a distribuição da frota municipal de ônibus (ação), reduzindo o índice de reclamações dos usuários com o serviço de transporte urbano (finalidade);
- Definir condições mínimas de conservação da frota de ônibus (ação) com vistas a garantir uma regularidade nos horários programados (finalidade).

As consequências e causas intermediárias devem orientar a formulação dos objetivos específicos do Plano Operativo. Para isso, mantenha o foco no último nível, aquele anterior à consequência e causa convergentes.

Atenção, não é necessário ter, para cada consequência, um objetivo correspondente. Faça uma análise crítica quanto à abrangência dos objetivos construídos!

O plano começa a ganhar forma com a definição do objetivo geral, orientado a partir da consequência e da causa convergentes, dos objetivos específicos, considerando as causas e consequências intermediárias e da indicação de quais elementos precisam ser modificados para o alcance dos mesmos, o que permite a definição das operações do plano, ou seja, a definição do que fazer.



Figura 1 – Fluxo operacional do Momento normativo.

Definição das Operações

As causas devem orientar a formulação das operações para superação do problema.

A operação consiste no “que fazer” para modificar o problema em direção ao objetivo geral. É a unidade básica do plano para o desenho, execução, controle e análise das transformações desejadas. A elaboração das operações deve estar comprometida com as características dinâmicas do problema, suas causas, com o que se deseja alcançar e as diferentes variáveis envolvidas.

As operações podem ser formuladas para:

- Criar novas condições ou situações;
- Ajustar situações existentes (melhorias, orientações, redesenhos);
- Negociar situações (articulações, intercâmbios, cooperações, convênios).

Para cada problema são identificadas diferentes causas, o que obriga a estabelecer operações diferentes e complexas para solucionar o problema. Isso, dito dessa forma, leva ao entendimento que construir as operações é uma tarefa árdua e até intuitiva. De certo modo, isso

é verdade, mas, para orientar essa construção, vamos propor que as operações sejam formuladas a partir dos objetivos específicos definidos.

As operações devem ser formuladas de forma precisa, concisa, direta e objetiva. Não esqueça que é preciso identificar neste momento:

- o quê,
- como,
- quem,
- quanto e
- quando fazer?

Comece a operação com um verbo em sua forma infinitiva e que não esteja sujeito a variadas interpretações, por exemplo: identificar, resolver, construir, realizar, adquirir, obter, vender, criar, contratar, efetuar, comprar, entre outros.

Cada operação poderá originar várias ações, as quais podem ser chamadas de etapas necessárias para o alcance da operação, ou seja, para as transformações necessárias. Para elaborar as operações e ações, é fundamental ‘calcular’, suas possibilidades e/ou dificuldades de realização, a fim de alcançar a Imagem-Objetivo desejada.

Importante: Ao construir o Momento normativo, você está trabalhando com a espinha de peixe do Momento explicativo, e essa nova forma de olhar os mesmos dados pode trazer à tona questões que você ache importante acrescentar à espinha de peixe. Isso é normal no Planejamento Estratégico Situacional, e representa um avanço importante seu em relação à forma como você ‘vê’ o problema priorizado. Na verdade, revela um aprendizado novo que o fez ampliar seu olhar. Volte à espinha e faça as alterações que julgar importantes, quantas vezes forem necessárias. Não esqueça que todas as matrizes são inter-relacionadas. Assim, ao alterar a espinha de peixe, faça uma revisão nas demais matrizes.

Apresentamos, em seguida, a matriz que representa o Momento normativo, a qual deve ser postada no Bloco de notas.

Matriz do Momento normativo

Problema:

Imagem-Objetivo do problema:

Objetivo geral:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OPERAÇÕES	AÇÕES

A seguir, você pode observar um exemplo didático de como fazer o Momento normativo a partir da planilha do Momento explicativo. Observe o diagrama e como as informações foram dispostas na Matriz do Momento normativo.

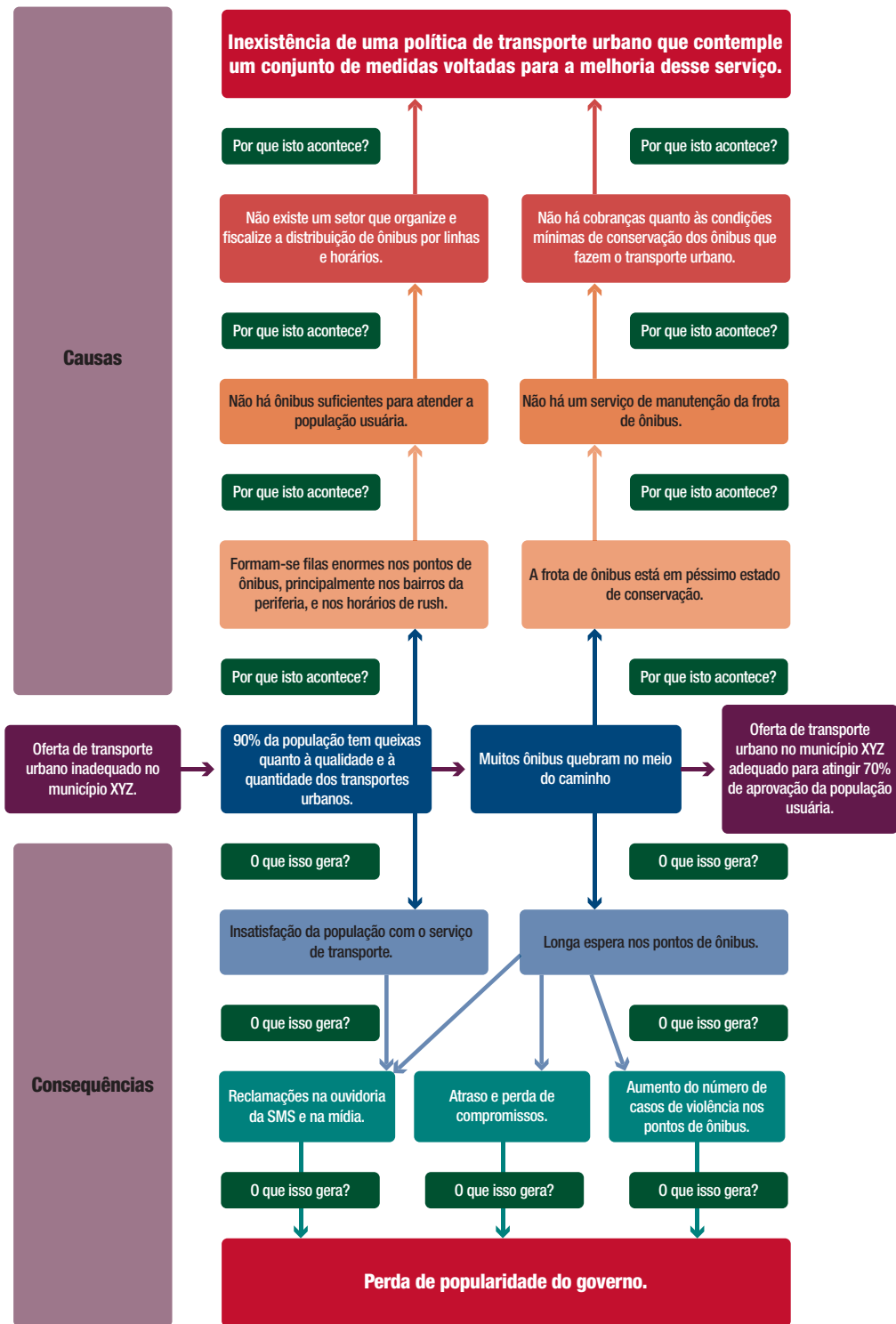


Figura 2 – Exemplo de matriz do Momento explicativo.

Problema: Oferta de transporte urbano inadequado no município XYZ.

Imagem-Objetivo do problema: Oferta adequada de transporte urbano no município XYZ.

Objetivo geral: Implantar uma política de transporte urbano aprovada pela população usuária, elevando a popularidade do governo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OPERAÇÕES	AÇÕES
Organizar a distribuição da frota municipal de ônibus (ação)* reduzindo o índice de reclamações dos usuários com o serviço de transporte urbano (finalidade)*.	Realizar um estudo sobre o fluxo da população no município.	Disponibilizar recursos para a contratação de empresa especializada.
		Elaborar um edital para contratação de uma empresa para realizar o estudo.
		Acompanhar o estudo.
	Inventariar os ônibus da frota de transporte urbano.	Informar todas as empresas de ônibus da cidade sobre o inventário.
		Fazer o levantamento por empresa e linha.
		Consolidar os dados.
	Definir normas quanto à distribuição dos ônibus por linhas e horários.	Fazer reunião com setores de engenharia de trânsito e definir normas para a distribuição de ônibus.
		Fazer reunião com as empresas de ônibus para discutir o documento.
		Publicar documento.
	Definir condições mínimas de conservação da frota de ônibus com vistas a garantir uma regularidade nos horários programados.	Fazer os acordos com as empresas de ônibus.
Criar comissão para definir os critérios mínimos para conservação dos ônibus.		
Publicar portaria municipal com os critérios mínimos.		
Fazer levantamento categorizando os ônibus da frota a partir dos critérios definidos.		
Criar um setor de supervisão em campo do cumprimento das normas para o transporte urbano.	Definir prazo para que as empresas façam a manutenção ou as adequações necessárias.	
	Publicar uma portaria com a criação do setor de supervisão em campo.	
	Definir o procedimento de normas e rotinas dos trabalhadores do setor.	
	Garantir veículos, equipamentos e móveis.	
	Alocar pessoas para trabalhar nesse setor.	
*quando colocamos entre parênteses (ação) (finalidade) é somente para lembrar a você que o objetivo sempre está relacionado a uma ação com uma finalidade. Não é necessário o uso desses parênteses em sua matriz, mas você deve contemplar esses sentidos na elaboração do seu objetivo.		

Tabela 1 – Exemplo da matriz preenchida do Momento normativo.

Esse é apenas um exemplo com a pretensão de ajudar você a visualizar como fazer o Momento normativo. Observe que foi acrescentado mais um objetivo específico: criar um setor para supervisão em campo, pois, na análise realizada durante a elaboração das operações, foi percebido que de nada adianta qualquer mudança ou norma, se não houver uma fiscalização do que ocorre em campo. Isso serve para mostrar que, no contexto da explicação do problema, você pode criar as operações que julgar necessárias para superar o problema. Isso, porém, não quer dizer que você pode inventar qualquer coisa. Como você viu no exemplo, as causas subsidiaram a definição das operações.

As ações ou atividades representam o que você precisa fazer para realizar cada uma das operações. Assim, não existe um número pré-estabelecido, pode acontecer que uma única operação precise de quatro ou mais ações, enquanto em outra operação apenas uma ação seja suficiente. Mais uma vez, é a sua realidade que dirá o que você precisa fazer, lembre-se de que quanto mais você detalhar, mais fácil será para você acompanhar a realização da operação.



Ambiente Virtual

Aguardamos seus comentários no fórum. Conte-nos como foi, para você, realizar o Momento normativo; se a partir dele você precisou alterar a espinha de peixe; como foi a construção dos objetivos específicos e das operações; se houve alguma surpresa ou se alguma questão chamou sua atenção. Compartilhe sua experiência conosco e com seus colegas de Curso. Comente sobre o que você aprendeu com este momento. Utilize o fórum do Plano Operativo e mantenha contato constante com seu tutor para melhor encaminhar as atividades.

Não se esqueça de postar a sua matriz do Momento normativo no Bloco de notas.

Considerações finais

Com o Momento normativo, o Plano Operativo já passa a tomar forma. Você elaborou uma matriz que representa “aonde queremos chegar”, elaborado pensando nas condições ideais para a sua realização. Na próxima etapa, Momento estratégico, você vai analisar a viabilidade e a factibilidade das operações e ações aqui propostas.

Até o Momento estratégico!