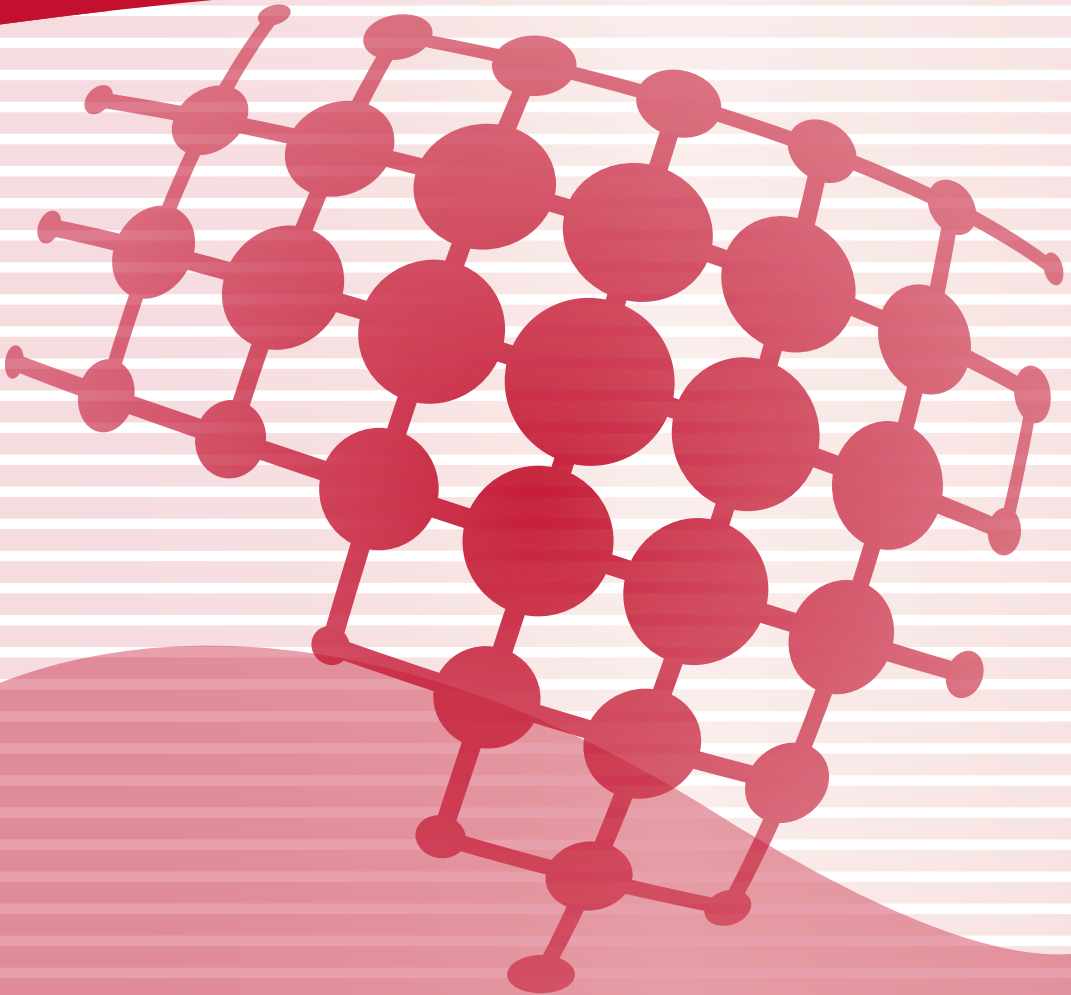


UnA-SUS

Gestão da Assistência Farmacêutica

Especialização a distância



Módulo Transversal 1:

Gestão da assistência farmacêutica -

Plano Operativo



ETAPA 2 - MOMENTO EXPLICATIVO

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 2 – MOMENTO EXPLICATIVO	7
Relembrando e contextualizando - O material	9
Guia 1 – Construção do Momento explicativo do Plano Operativo	15

ETAPA 2

MÓDULO TRANSVERSAL 1
PLANO OPERATIVO

ETAPA 2 – MOMENTO EXPLICATIVO

Ementa da etapa

- Identificação e priorização de problemas do local de atuação.
- Explicação do problema priorizado.
- Revisão dos dados referentes à explicação do problema.

Objetivos específicos de aprendizagem

- Identificar e envolver outros atores na priorização e explicação do problema.
- Identificar e priorizar os problemas do local de atuação.
- Explicar o problema priorizado.
- Fazer a revisão dos dados referentes à explicação do problema priorizado.

Apresentação

Caro especializando,

Na Etapa 1, você realizou um exercício de identificação e priorização de problemas para que se ambientasse aos instrumentos utilizados no Plano Operativo.

A partir desta etapa, iniciaremos a elaboração do Plano Operativo de fato. Agora, todas as etapas serão avaliativas e constituirão a nota do Módulo Transversal 1. Diferentemente da Etapa 1, que você realizou sozinho, a partir de agora você deverá identificar e envolver outros atores relacionados ao seu local de trabalho na construção do Plano Operativo, conforme é preconizado pelo Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Na Etapa 2, você vai definir o local/foco do seu Plano Operativo, identificar e convidar outros atores relacionados a este local/foco para participarem da identificação, priorização e explicação de problemas.

Para auxiliá-lo nesse desafio, elaboramos um material prático que irá conduzi-lo por todo o percurso. Esse material trata da Etapa 2, e nele apresentamos um guia para a construção do Momento explicativo do Plano Operativo.

E vale lembrar: Para cada etapa do Plano Operativo, você terá um novo material com as orientações e informações e matrizes necessárias ao desenvolvimento das atividades.

Tenha um bom estudo!

Conteudista responsável:

Joslene Lacerda Barreto

Conteudista de referência:

Joslene Lacerda Barreto

RELEMBRANDO E CONTEXTUALIZANDO

O material

Para iniciarmos a construção do Plano Operativo e começar a trabalhar com consistência na Etapa 2 – Momento explicativo, primeiro vamos recordar a contextualização feita na Etapa 1 e trazer alguns outros pontos importantes, que serão necessários para o seu desempenho.

Lembre-se de que, para cada momento do Planejamento Estratégico Situacional (PES), quer seja na preparação, no Momento explicativo, normativo, estratégico ou tático-operacional, será disponibilizada uma matriz que se constituirá em etapas interdependentes da construção do Plano Operativo. Desse modo, não é possível iniciar a execução da matriz referente ao Momento normativo sem ter feito a matriz do Momento explicativo e assim sucessivamente.

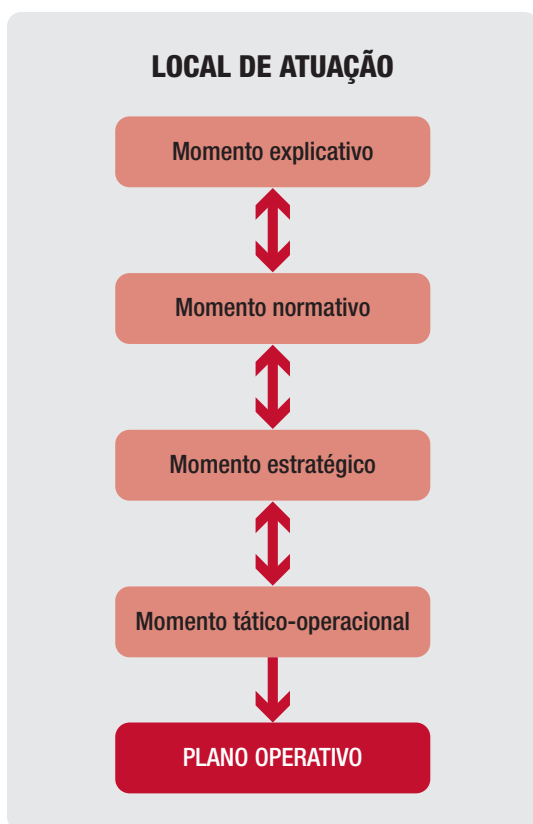


Figura 1 – Diagrama de construção do Plano Operativo.

Esse diagrama apresenta a disposição das matrizes que resultarão no Plano Operativo do local de atuação que você irá definir. É importante ter em vista que o local de atuação está inserido em um território maior, identificado na primeira etapa do Plano, que deve ser considerado em sua construção. O Plano Operativo, embora tenha uma sequência lógica para sua construção didática, é dinâmico e sofre interferências diretas do território. Assim, a construção contextualizada de cada momento implica revisão permanente das matrizes.

Interações

Para a construção do Plano Operativo, vamos trabalhar com duas formas de interação:

1. Bloco de notas

O Bloco de notas será utilizado para as postagens dos produtos de avaliação do Plano Operativo. O Bloco de notas está disponível na página inicial do AVEA (meu *moodle*), selecione o Módulo Transversal 1 (*menu lateral*), localize a aba do Plano Operativo (*menu superior*) e organize-a conforme os diferentes produtos de avaliação. Para utilizá-lo, siga as instruções apresentadas no tutorial do Bloco de notas. O Bloco de notas é uma ferramenta a que você e seu tutor têm acesso. É muito importante fazer suas postagens nele, pois além de ser necessário para a atribuição das notas, também é uma importante forma de manter seu tutor acompanhando todo o processo para auxiliá-lo nesta atividade. As anotações e postagens em seu Bloco de notas também se tornarão uma importante fonte de dados para a elaboração do seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Fique atento e utilize-o com frequência.

2. Fórum do Plano Operativo

O fórum do Plano Operativo permanecerá aberto ao longo do Curso, e, nesse espaço, você poderá postar suas dúvidas e reflexões sobre o Plano. O fórum foi disponibilizado para que os especializandos discutam livremente o 'como' estão executando a atividade proposta. O objetivo do fórum consiste na discussão sobre facilidades, dificuldades na execução das etapas da atividade e, principalmente, discussão sobre os trabalhos individuais, os problemas priorizados, a forma como eles estão descritos, a Imagem-Objetivo e todos os demais assuntos que forem pertinentes ao Plano Operativo.

Avaliação do Plano Operativo

A avaliação do Plano Operativo está inserida na composição da nota do Módulo Transversal 1 – Gestão da Assistência Farmacêutica. Observe as informações referentes à avaliação do Módulo no ambiente virtual.

Descrição das atividades

Etapa 1 - Exercício para reconhecimento do território, identificação e priorização de problemas - Nesta etapa você realizou o exercício para reconhecimento do seu território e exercitou a identificação e priorização de problemas a partir do **Instrumento de Reconhecimento e Análise do Território**. Esse instrumento permitiu que você ampliasse o olhar sobre a realidade do seu território, baseando-se nos conteúdos estudados no Módulo 2.

Essa foi uma etapa estratégica no sentido de preparar você para a construção do Plano Operativo do seu local de atuação, uma vez que, ao estimulá-lo a ampliar o olhar sobre seu território, apreendendo a importância da contextualização para a análise de uma situação, essa etapa também constituiu uma iniciativa para o desenvolvimento da capacidade de gestão, exercitando em você habilidades importantes, tais como a iniciativa, a pró-atividade, a liderança, a tomada de decisão e a participação.

Chamamos a atenção especial de você que é concursado, mas ainda não foi convocado ou nomeado. A partir da Etapa 2, será necessário que você, especializando que está aguardando ser convocado ou nomeado, entre em contato com o seu futuro local de atuação para viabilizar a construção do Plano Operativo.

Lembre-se de que seu tutor é quem o ajudará também na definição de seu local de atuação. Peça ajuda!

A partir da **Etapa 2 - Momento explicativo** - você trabalhará com os dados do seu local de atuação, ou do seu futuro local de atuação, para os especializando que ainda não foram convocados. E, para isso, é necessário realizar a análise estratégica situacional do seu local de atuação, ou seja, você precisa identificar os problemas, sob a perspectiva dos diferentes atores envolvidos com o serviço da assistência farmacêutica no qual eles atuam.

Como definir o local de atuação?

É você quem decidirá o local de atuação, ou seja, o foco do seu Plano Operativo, com a intenção de construir um Plano para o serviço que você executa e que tem mais governabilidade. Como isso é possível?

Vamos pensar em um especializando, que pode ser você mesmo, que atua na assistência farmacêutica municipal, mais especificamente no Componente Especializado da Assistência Farmacêutica, ou na Central de Abastecimento Farmacêutica (CAF), ou em qualquer outro serviço farmacêutico organizado no município. Ele pode decidir que a construção do seu Plano Operativo **terá como foco o serviço em que ele atua**, por exemplo: Plano Operativo da gestão do Componente Especializado do município ou da assistência farmacêutica municipal como um todo.

Você escolhe, de acordo com a governabilidade, tempo, relações e outros fatores que julgar importantes para o desenvolvimento desta atividade, que vai até o final do Curso.

Você pode decidir pelo serviço farmacêutico do seu território, da sua instituição ou até por um programa ou tipo de atividade em que atua, como, por exemplo: a gestão de um dos programas de medicamentos da assistência farmacêutica ou da CAF, o programa de fitoterapia, laboratório municipal, qualquer outro setor/atividade em que atua.

A definição clara de que o foco do Plano Operativo seja um setor ou uma atividade ajudará na identificação dos diferentes atores (setores/órgãos/instituições), cujas atividades são interdependentes da que é desenvolvida pelo seu local de atuação.

Lembre-se de que são os diferentes atores, inclusive você e seus colegas mais próximos, que identificarão os problemas do local/foco escolhido por você.

Farmacêuticos que trabalham no mesmo local poderão optar por um único foco, mais amplo, ou por diferentes focos dentro do

serviço farmacêutico. No caso da escolha de um foco mais amplo para a construção do Plano Operativo deste Curso, cada um dos especializandos ficará com um dos problemas priorizados (primeiro, segundo e terceiro colocados). Por exemplo: vários profissionais farmacêuticos que atuam no mesmo hospital. Eles precisarão se reunir e definir qual a sua estratégia para a construção do Plano Operativo. Essa escolha é dependente das atividades desenvolvidas pelos profissionais, sempre tendo em mente que você precisa ter domínio sobre o tema para construir e operacionalizar um Plano Operativo.

A primeira alternativa é decidir como foco a gestão da farmácia do hospital e fazer a análise situacional desse setor de forma participativa, envolvendo diferentes atores e juntos identificar e priorizar os problemas. A partir da priorização, selecionar um problema para cada especializando/profissional.

A segunda alternativa possível é escolher vários focos, a partir da semelhança das atividades desenvolvidas. Por exemplo: a gestão da farmácia do hospital, do laboratório, do serviço de nutrição parenteral, da farmácia ambulatorial, entre outros.

Os especializandos aprovados em concurso que não estão atuando devem entrar em contato com seu tutor para definir o seu local de atuação.

Elencamos algumas opções para que os especializandos nessa situação possam definir como realizarão o Plano Operativo. As opções estão em nível hierárquico. **Leve em consideração a opção seguinte apenas se sua situação não se encaixar na opção anterior.**

Opção 1

Seu local de atuação será no município para o qual foi aprovado no concurso. Para isso, você deverá:

- Procurar o gestor local;
- Apresentar o Curso, a proposta de trabalho do Plano Operativo, o documento de apresentação do trabalho disponibilizado pelo Curso;
- Solicitar o apoio para sua execução.

No caso de o município ter **outro especializando deste Curso**, você poderá construir o Plano Operativo em conjunto com ele que já atua no mesmo município. O Plano será individual, sendo que cada um trabalhará problemas diferentes. Essa ideia é para que o colega especializando, que já atua, o auxilie nos trâmites coletivos.

Opção 2

Seu local de atuação será o município para o qual foi aprovado no concurso. Para isso, você deverá:

- Procurar o gestor local;
- Apresentar o Curso, a proposta de trabalho do Plano Operativo, o documento de apresentação do trabalho disponibilizado pelo Curso;
- Solicitar o apoio para sua execução.

No caso de o município **não ter nenhum outro especializando deste Curso**, você fará o Plano Operativo conforme conseguir agregar outros atores.

Opção 3

Caso o gestor municipal não autorize ou inviabilize a construção do Plano Operativo, este poderá ser realizado junto com outro especializando que atua no município onde você reside, seguindo as orientações da opção 2. Nesse caso, o objetivo é apenas de experimentação da metodologia proposta para que, no futuro, você possa reutilizá-la no seu local real de trabalho.

Opção 4

Caso não seja possível fazer o Plano Operativo em nenhuma das opções propostas, relate a situação ao seu tutor. O tutor deve encaminhar o relato da situação do especializando para análise da Comissão Gestora do Curso.

É importante ficar muito claro que essas são as opções que você deve buscar junto ao seu tutor, na ordem de prioridade elencada. Se não for possível desenvolver a primeira opção, você deve informar ao tutor, que analisará a situação e os encaminhamentos. Observe a mesma lógica para as segunda e terceira opções.

ENTRANDO NO ASSUNTO

Guia 1 – Construção do Momento explicativo do Plano Operativo

Introdução

O Momento explicativo consiste na análise estratégica situacional da gestão da assistência farmacêutica, ou seja, a identificação, priorização e explicação do problema.



Ambiente Virtual

Utilize o fórum do Plano Operativo para expor suas dificuldades, avanços e estratégias!

Para efeito didático, esta etapa será dividida em três fases, sendo que você será avaliado em cada uma delas, conforme o quadro a seguir:

ETAPAS	MOMENTO	PRODUTO DE AVALIAÇÃO	ÍTEMs IMPORTANTES
Etapa 2- fase I	Fase I - Identificação e priorização de problemas do local de atuação	Peso 1,0 Matriz de priorização dos problemas. Relação dos descritores.	Envolvimento de diferentes atores; Identificação de problemas a partir de diferentes atores; Priorização dos problemas; Identificação dos descritores, ou seja, evidências do problema priorizado.
Etapa 2- fase II	Fase II - Explicação do problema priorizado	Peso 1,0 Diagrama da explicação do problema priorizado - espinha de peixe.	Definição da Imagem-Objetivo; Identificação das causas e consequências; Envolvimento de diferentes atores na explicação do problema priorizado; Utilização do instrumento de explicação do problema priorizado.
Etapa 2- fase III	Fase III - Revisão dos dados referentes à explicação do problema.	Peso 0,5 Espinha de peixe <i>on-line</i> .	Este período é reservado para finalização de todo o Momento explicativo, fazendo uma revisão da explicação do problema priorizado.

Quadro 1 – Fases do Momento explicativo.

Fase I – Identificação e priorização de problemas

Nesta fase você deverá fazer um levantamento dos principais problemas da assistência farmacêutica em seu local de trabalho e explicá-los, de acordo com o foco definido anteriormente. Para tanto, é necessário fundamentar os problemas e a explicação em conhecimentos sobre a política de saúde, o SUS, as políticas de medicamentos e da assistência farmacêutica no SUS.

Do ponto de vista do planejamento, nesta fase você será subsidiado pelos conteúdos conceituais do Planejamento Estratégico Situacional (PES): definições, momentos, triângulo de governo, o conceito de problema, priorização e explicação de problemas, além de outros conceitos básicos orientadores do PES.

Você encontra esses conteúdos teóricos mencionados na unidade 2 do Módulo Transversal 1 deste Curso.

No Momento explicativo do PES, realiza-se a análise situacional, buscando o conhecimento da situação atual, procurando identificar, priorizar e analisar seus problemas, sempre com a perspectiva de uma atividade participativa, considerando as explicações diversas dos diferentes atores e da sociedade sobre os problemas. Esse é o grande diferencial do diagnóstico situacional e que constitui um grande desafio ao grupo de planejadores.

Nesta fase, os produtos de avaliação serão: Matriz 1 com a priorização de todos os problemas identificados, com destaque para o problema priorizado e a relação dos seus descritores, ou seja, as evidências que revelam por que a situação descrita é considerada um problema. Essa matriz deverá ser elaborada com a participação dos atores envolvidos com a assistência farmacêutica, sob a coordenação do especializando/farmacêutico.

Para tanto, você deverá, antecipadamente, utilizar algumas estratégias:

- 1) Definir o local/foco para o Plano Operativo, conforme explicado anteriormente.
- 2) Identificar outros atores dos diversos setores envolvidos com a gestão do local/foco definido e convidá-los a participar

das discussões para elaboração do Plano Operativo. Analise estrategicamente a escolha dos atores, considerando a viabilização do seu Plano Operativo. **Lembre-se de que o mais importante não é a quantidade de atores, e sim o conhecimento dos atores sobre seu serviço e seu poder (político, influência, decisão) na resolubilidade dos possíveis problemas identificados.** No caso do local ou foco ser a assistência farmacêutica do município, você deve considerar os coordenadores de programas de saúde do município, farmacêuticos, gerentes de unidades básicas e de setores da secretaria municipal de saúde (orçamento, pagamento, aquisição, planejamento...) representantes de usuários do SUS, do conselho municipal de saúde, entre outros. **Lembre-se, sempre que possível, de incluir a comunidade nesse processo.**

- 3) Apresentar e discutir a proposta do Plano Operativo, sua relação com o Curso e com a qualificação dos serviços em seu território com o(a) Secretário(a) Municipal de Saúde ou outra autoridade responsável pelo território de intervenção e com o gestor da assistência farmacêutica. Nesta etapa é importante identificar uma interlocução política, que possa viabilizar o seu trabalho, buscando, inclusive, envolvê-los no processo de elaboração do Plano Operativo. Utilize para isso a **Carta de Apresentação do Plano Operativo**, disponibilizada na caixa do Plano Operativo no AVEA. Essa é uma atividade politicamente estratégica quando consideramos que este é um Curso financiado pelo Ministério da Saúde, com o objetivo de capacitar para gestão os profissionais farmacêuticos que atuam no SUS, e que o apoio do gestor pode ser imprescindível na viabilização da participação dos demais atores nas oficinas para a construção do Plano Operativo.
- 4) Organizar oficinas de trabalho (durante um dia ou um turno):
 - a) Convidar os diferentes atores (setores/órgãos/instituições) identificados anteriormente. Você pode utilizar o modelo de convite disponível no AVEA. Esse convite pode ser realizado pela interlocução política identificada no item anterior.
 - b) Na primeira oficina deve ser apresentado o objetivo da oficina, que é a identificação dos problemas relacionados com a assistência farmacêutica no território. Todos os participantes deverão identificar um problema e seus descritores, ou seja, explicitar a evidência do problema (como esse problema se manifesta, se evidencia na prática) e explicar os seus possíveis determinantes e suas consequências. Esse conjunto de problemas deverá ser apresentado conforme o modelo da matriz 1.

- c) Caso não se conclua a explicação do problema na primeira oficina, ou que você e os participantes da oficina achem necessária uma maior discussão com os mesmos atores, ou sintam necessidade de inclusão de outros atores, esse mesmo assunto deverá ser discutido em outra oficina. **É importante programar uma agenda para as próximas oficinas.**

Realização da Oficina

Antes da realização da oficina não se esqueça de:

- 1) Definir o local/foco do trabalho.
- 2) Identificar os atores importantes para participarem do processo.
- 3) Estabelecer uma data e um horário (início e término).
- 4) Encontrar e reservar o local para a realização da oficina.
- 5) Convidar os participantes formalmente (sugerimos convite por telefone e/ou pessoalmente, além da carta). Neste momento já exponha os objetivos da atividade.
- 6) Providenciar os materiais necessários para a realização da oficina (projetor, computador, papel, canetas, lápis, cartazes, papel pardo, entre outros) de acordo com a metodologia que pretende adotar. Sugerimos que disponha de cópias impressas dos documentos e Guias do Plano Operativo para consulta, caso seja necessário.
- 7) Confirmar a reserva do local e a presença dos convidados dias antes da realização da oficina.

Durante a realização da Oficina

- 1) Confirmar e registrar a presença de todos, agradecer a participação e introduzir a proposta do Plano Operativo e, especificamente, da oficina.
- 2) Eleja alguém para fazer a relatoria da oficina. Pode ser um estagiário, outro trabalhador ou até mesmo você. Também pode ser utilizado o recurso de gravação.

O registro da oficina é fundamental para a realização do seu TCC, pois esses registros constituirão os dados para a realização do mesmo. Seu TCC será o estudo de caso da elaboração do Plano Operativo, ou seja, você vai relatar, no seu TCC, como foi a elaboração do Plano, descrevendo as estratégias adotadas, facilidades e dificuldades neste processo, como chegou ao problema priorizado, como foi explicado e as operações e ações propostas.

Nesse momento também solicite a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponibilizado na caixa do TCC no Módulo Transversal 2 do Curso. Mesmo que alguma pessoa não queira assinar o TCLE, ela poderá participar da oficina e contribuir normalmente. Fique atento para não utilizar suas falas e informações diretas em seu TCC.

3) Iniciar a discussão com a apresentação dos participantes e debater as duas questões norteadoras, sugeridas a seguir:

a) Quais as atividades desenvolvidas pelo serviço do local/foco?

Este questionamento deve ser instigado no sentido de que todos falem sobre as atividades que conhecem, relativas ao serviço em questão. Caso seja necessário, após todos falarem, você pode complementar, no sentido de que todos tenham uma ideia mais ampla sobre as atividades desenvolvidas pelo serviço. Essa dinâmica revela a visibilidade do serviço. Para agilizar a dinâmica, determine, antecipadamente, um tempo máximo para cada participante falar, inclusive você.

b) Quais os problemas que você vê no serviço do local/foco?

Este questionamento é a razão da oficina. Apesar de ter solicitado que cada pessoa traga o problema identificado, provavelmente muitos não o farão, assim deixe um tempo para que cada um possa concluir essa etapa e depois passe para o quadro ou *datashow* ou papel (pardo, *flip chart*) cada um dos problemas identificados.

Muito cuidado com a censura! Se você ou outro ator não concordar com algum problema identificado, guarde a censura para outro momento e procure, juntos, identificar as evidências do problema.

Nesse momento, identificar os problemas a partir dos diferentes olhares é muito importante, e só assim podemos explicar uma realidade. Esta é a riqueza do Planejamento Estratégico Situacional.

Não se preocupe se a situação identificada é ou não problema, pois, nas próximas etapas, isso ficará evidente. O mais importante é verificar se os problemas estão escritos de forma clara e se todos entendem a que se referem. Caso seja necessário, com o auxílio do grupo, faça modificações na redação do texto do problema até que o conteúdo fique claro e inteligível para todos os presentes.

Você, provavelmente, irá verificar a existência de alguns problemas identificados que são muito parecidos entre si, ou que uma situação identificada é mais ampla e engloba outra situação citada (problema). Discuta com o grupo sobre essas situações e entrem em acordo quanto à identificação de problemas escritos de forma clara e inteligíveis. Essa lista final, provavelmente, será um pouco menor que a relação inicial de problemas e isso revela o quanto o grupo está coerente e participativo.

4) Priorização dos problemas identificados.

Com a relação final dos problemas identificados, você deve se conduzir para a próxima etapa da oficina, que é a priorização dos problemas. Para isso é necessário que:

- a relação dos problemas seja colocada na Matriz 1;
- todos os participantes tenham acesso a Matriz 1 (cópia para cada ator participante, projeção etc).

Você deve apresentar a planilha de priorização e explicar cada um dos critérios. Se possível, deixe os critérios visíveis a todos e um resumo do a que se referem. Determine um tempo para que cada ator estabeleça as prioridades, atribuindo valor e interesse sobre cada um dos problemas identificados na Matriz 1 – Priorização de Problemas.

Após o tempo estabelecido e com a confirmação de que todos já atribuíram os valores aos diferentes problemas é realizada a consolidação dos valores para verificação das pontuações finais de cada problema. A pontuação é individual e não deve ser criticada ou censurada, mesmo que seja muito diferente da maioria. Lembre-se de que a análise situacional reconhece que a realidade é explicada por diferentes atores com propósitos diversos.

A pontuação de cada problema é calculada somando as notas atribuídas a cada um dos critérios pelos diferentes atores. A pontuação

final de cada um dos problemas pode ser verificada a partir de cada um dos critérios de priorização, o que nos dá uma ideia geral sobre como o problema é visualizado pelos diferentes atores. Ou, de forma mais simples, podemos verificar apenas a pontuação final do problema de cada um dos atores.

Para realizar esta atividade, você, especializando, deverá basear-se nos conteúdos teóricos das lições 3 e 4, da unidade 2 do Módulo Transversal 1. Essa atividade é semelhante ao exercício que você realizou na primeira etapa do Plano Operativo. Agora, porém, ele será realizado por um grupo.

Utilize a matriz a seguir para realizar esta atividade. Esta matriz preenchida será um dos produtos de avaliação desta fase.

Matriz 1 - Priorização dos problemas

PROBLEMA	MAGNITUDE	TRANSCENDÊNCIA	VULNERABILIDADE	URGÊNCIA	FACTIBILIDADE	TOTAL
	TAMANHO	INTERESSE	REVERSÃO	ESPERA	RECURSOS	
1.						
2.						
3.						
4.						

Quadro 2 – Matriz de priorização dos problemas.

5) Descrição do problema priorizado.

O problema mais pontuado é o problema priorizado para este Plano Operativo. Agora você precisa revelar as evidências que fazem com que essa situação priorizada seja considerada um problema, identificar que dimensão esse problema tem, qual a sua intensidade e sua abrangência. Com a descrição do problema podem surgir dúvidas quanto à forma como o problema está escrito ou até se a situação é um problema ou uma evidência de outro problema maior. Não se preocupe! Essas dúvidas devem ser trabalhadas entre os atores que priorizaram o problema, e, juntos, vocês podem fazer as modificações que julgarem necessárias para que o problema selecionado realmente reflita a realidade do serviço. **Assim é o PES – Planejamento Estratégico Situacional, uma informação nova e um novo olhar podem redirecionar o que foi planejado.**

O descritor ou evidência é uma caracterização precisa dos fatos que motivam o ator a perceber um problema. Cada descritor deve ser precisado com indicadores quantitativos ou qualitativos. Evidência é o que faz com que você considere essa situação como um problema, que verifique que dimensão e que intensidade isso tem. O conteúdo da unidade 2 do Módulo Transversal 1, em especial o conteúdo abordado na lição 5, irá ajudar você com isso.

Por questões didáticas e, principalmente, devido ao limite de tempo para conclusão do Curso, só realizaremos a descrição de um problema já priorizado. A realização desta etapa de descrição antes da priorização ajuda a identificar as inter-relações entre os diferentes problemas elencados e a priorização dos problemas.

O exemplo a seguir apresenta a relação de descritores envolvidos com o problema “escassez de água potável no bairro de Sanitópolis”, em que, na primeira coluna, são apresentados os descritores e, na segunda, os indicadores que você irá estabelecer em outros momentos do Plano Operativo.

O outro produto de avaliação da fase I do Momento explicativo é a relação de descritores, que pode ser apresentada conforme a primeira coluna do exemplo.

Exemplo:

Nome do Problema - Escassez de água potável no bairro de Sanitópolis

DESCRITORES (D)	INDICADORES
D 1 - Muitas casas do bairro não estão ligadas à rede de abastecimento de água tratada.	50 % das casas do bairro sem ligação com a rede.
D 2 - O fornecimento de água pela rede não é contínuo.	Em média, o fornecimento de água ocorre a cada dois dias, durante 6 horas.
D 3 - Nos dias em que não há o fornecimento de água, um caminhão pipa comercializa na área, cobrando preços excessivos.	Cerca de 30 % das famílias do bairro se abastece de água com o carro pipa, pagando R\$ 0,05 o litro.
D 4 - Ocorrência de tumultos em torno da bica pública.	Cerca de 500 pessoas utilizam a bica pública de água quando há interrupção do fornecimento domiciliar.

Quadro 3 – Relação dos descritores e indicadores.

Não se esqueça de que a riqueza do planejamento está no processo em si. Analisar um serviço e definir 'o que queremos' e 'como alcançá-lo' é um processo permanente e envolvente dentro de uma instituição.

Sugerimos que descreva esse processo de construção e de tomada de decisões e compartilhe, no fórum, a experiência. Poste no fórum do Plano Operativo seus avanços, suas dúvidas, suas angústias e certezas. A socialização com seus colegas, tutores, conteudistas e Comissão Gestora do Curso (estes dois últimos apenas visualizam as postagens) permite que, juntos, possamos encontrar as melhores soluções.



Ambiente Virtual

Anexe no seu Bloco de notas apenas a versão final da Matriz 1. Mesmo as versões finais podem ser alteradas, lembre-se de que o planejamento estratégico é dinâmico, sendo necessária a revisão e a adequação das matrizes a todo momento. Se houver necessidade de rever as versões finais, não há problema, altere e poste-a novamente.

Fase II - Explicação do problema

Esta fase pode ser realizada na mesma oficina ou em uma próxima, de acordo com o tempo e a evolução dos trabalhos. Nesta etapa, você exercitará a explicação do problema por meio da construção da espinha de peixe, para melhor visualizar as causas e as consequências do problema selecionado. Esta espinha de peixe será o produto de avaliação da fase II do Momento explicativo do Plano Operativo.

Após a priorização e descrição do problema, você deve definir a Imagem-Objetivo, ou seja, aonde deseja chegar. Para isso, é necessário incluir os descritores, ou seja, as evidências, uma vez que são essas situações que confirmam a existência do problema.

Reveja o que foi estudado na unidade 3 do Módulo Transversal 1 sobre a Imagem-Objetivo.

Explicação do problema trata-se da identificação das suas causas e consequências principais, a partir da construção de um diagrama de causa e efeito. Existem dois diagramas muito utilizados para esse fim: o diagrama conhecido como árvore de problemas e o diagrama que será utilizado nesta atividade, que é o diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe e **apresentado na lição 5, da unidade 2 do Módulo Transversal 1 como rede explicativa.**

Sugerimos que você conclua a oficina desenvolvendo uma atividade com os diferentes atores, a fim de discutir as prováveis causas e consequências dos descritores elencados, para, só depois, com a explicação consolidada, preencher a espinha de peixe *on-line*.

A seguir, apresentamos, como sugestão, um modelo de planilha para essa discussão. O importante nesta etapa é que você consiga apreender, dos diferentes atores, as prováveis causas e consequências para explicar o problema priorizado.

Problema priorizado:

CAUSAS (POR QUE ISSO ACONTECE?)	
DESCRITOR 1	
CONSEQUÊNCIAS (O QUE ISSO GERA?)	

DICA: Outra estratégia muito produtiva é ir desenhando, à medida que a discussão ocorre, a espinha de peixe num local visível a todos os atores participantes. Desse modo, a construção fica mais dinâmica, pois todos conseguem visualizar, com mais clareza, os diversos níveis de causas e consequências. Para isso, é mais adequado utilizar um quadro branco ou papel *kraft* (pardo).

O momento de análise das possíveis causas e consequências se reveste de um valor especial, também porque cada ator tem uma percepção diferente da realidade e uma lógica própria, sem falar dos conhecimentos e das informações que mudam a realidade de cada indivíduo.

Promova a geração de ideias ou *brainstorming*, para a análise das possíveis causas, a partir da pergunta chave - **Por que isso ocorre?** e para a análise das prováveis consequências, da pergunta - **O que isso provoca ou gera?** Siga essas sugestões e você terá a explicação para o problema priorizado. Em caso de dúvidas, retome as questões sugeridas anteriormente e veja como ficará mais claro.

Apresentamos, a seguir, uma figura que pode facilitar a construção da espinha de peixe:

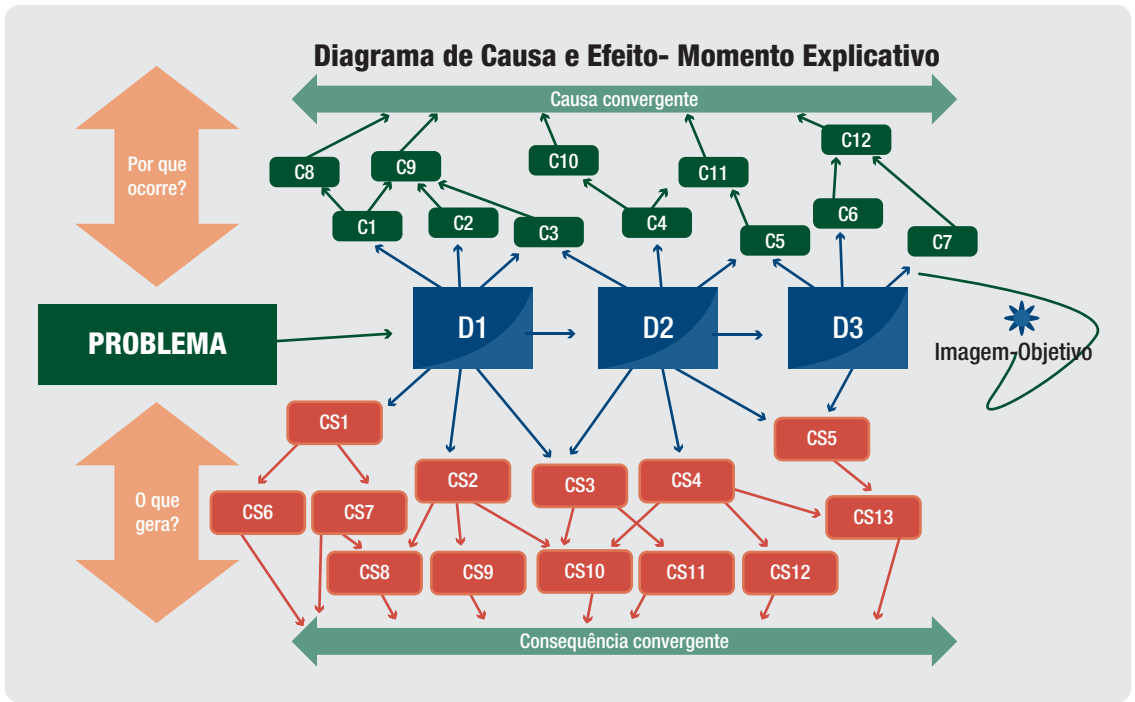


Figura 2 – Exemplo de espinha de peixe.

Segue um passo a passo para o preenchimento da espinha de peixe - explicação do problema:

- 1) À esquerda, escreva o problema priorizado.
- 2) Nas caixas da linha central, em direção ao resultado esperado (Imagem-Objetivo), liste os descritores que revelam como ele se manifesta na realidade, ou seja, as várias formas de manifestações do problema, as evidências da existência do problema.
- 3) Explícite a Imagem-Objetivo que você deseja construir para reverter o problema e coloque na caixa da extrema direita.
- 4) Para cada descritor, procure responder “por que isso acontece”? As respostas a esses porquês constituem-se em suas causas, que podem ser políticas, econômicas, sociais, administrativas, gerenciais, técnicas, de mercado e de produto. Liste-as nas caixas da parte superior do diagrama.
- 5) Para cada causa identificada, faça um novo questionamento “por que isso acontece?” até você conseguir uma resposta que possa constituir-se numa causa mais geral/estrutural.

- 6) Para cada descritor, procure responder “que consequências esses problemas provocam?” ou “o que eles geram?” e liste as respostas nas caixas da parte inferior do diagrama. O diagrama de causa e efeito é desenhado para ilustrar claramente as várias causas e consequências de um problema. Para cada manifestação de um problema, seguramente, existem inúmeras causas e consequências.
- 7) Para cada consequência, repita a pergunta até você conseguir uma resposta que possa constituir uma consequência mais ampla (convergente). Se você não conseguir chegar a uma causa ou consequência convergente, não se preocupe, pois nem sempre isso ocorre.

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que, de algum modo, contribuam para esse efeito.

Um diagrama de causa e efeito detalhado tomará a forma de uma espinha de peixe, daí o nome alternativo de diagrama espinha de peixe. A partir de uma lista de possíveis causas bem definida, as mais repetidas devem ser identificadas, pois, certamente, serão os “determinantes” do problema, e onde se devem concentrar as atenções.



Ambiente Virtual

Ao finalizar o desenho desta espinha de peixe, sugerimos que a transcreva em arquivo de texto (ex.: word) ou slide (ex.: power point) e anexe no Bloco de notas, como produto de avaliação da fase II do Momento explicativo.

Fase III - Revisão dos dados referentes à explicação do problema

Esta revisão é muito importante, pois é a partir do diagrama de causa e efeito (espinha de peixe) que serão definidos os elementos que precisam ser modificados para a superação do problema. Lembre-se de que é preciso eliminar as causas e não os sintomas do problema, assim, tornando-se imprescindível investigar a fundo a causa do problema e os seus contribuidores.



Ambiente Virtual

Revise seu diagrama e preencha a espinha de peixe *on-line*, disponibilizada no AVEA.

Considerações finais

O 2º Encontro Presencial será fundamental para o desenvolvimento do seu Plano Operativo. Esperamos que até lá você já tenha realizado todo o Momento explicativo. No 2º Encontro Presencial você poderá revisar, mais uma vez, sua matriz explicativa (espinha de peixe), esclarecendo qualquer situação ainda pendente. Também neste encontro passaremos as orientações necessárias para as próximas etapas do Plano Operativo e serão apresentadas as informações sobre o TCC, fundamentado no que já foi desenvolvido do Plano Operativo.

Lembre-se de que esse processo, embora complexo, foi pensado no sentido de ser exequível da melhor forma possível. Mas, para isso, é fundamental sua dedicação e que, até o 2º Encontro Presencial, o Momento explicativo já tenha sido realizado.

Até lá!