

# Planejamento e Gestão na Atenção Primária da Saúde

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES) ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA MATRIZ DE PLANEJAMENTO

Maria Liracy Batista de Souza

### 1 INTRODUÇÃO

Esse texto servirá como um guia para preencher a Matriz de Planejamento que visa auxiliar você a delinear as suas ações de enfrentamento do problema, selecionado durante o seu estudo deste módulo de Planejamento e Gestão na Atenção Primária da Saúde. Este é um momento fundamental em que seu olhar deve estar apurado a sua realidade de trabalho, pois o resultado da Matriz servirá de base para o seu Projeto de Intervenção que dará origem ao seu Trabalho de Conclusão de Curso.

Este guia, em acordo com a Matriz, está constituído de cinco partes distribuídas em 60 horas/aulas para o seu desenvolvimento:

#### **Problematizando a realidade: momento explicativo**

- **Parte 1:** Seleção, descrição e explicação do problema a ser enfrentado. Carga horária: 16 horas /aulas.

#### **Desenho da imagem objetivo: momento normativo**

- **Parte 2:** Vetores de descrição do problema (VDP) e vetores de descrição de resultados (VDR).Carga horária:8 horas /aulas.
- **Parte 3:** Seleção dos nós críticos, operações, demanda de operações e responsabilidades.Carga horária: 16horas/aulas.
- **Parte 4:** Operações, recursos necessários, aliados e oponentes. Carga horária 8 horas/aulas.

#### **Análise da vulnerabilidade do plano: momento estratégico**

- **Parte 5:** Seleção de trajetória e análise de vulnerabilidade do plano. Carga horária4 horas/aulas.
- **Parte 5a:** Operação, condicionante letal, impacto, ator e ação alternativa. Carga horária 8 horas/aulas.



Preencha as colunas correspondentes a cada parte da Matriz, seguindo as orientações propostas. Lembre-se de que a fundamentação teórica sobre o Planejamento Estratégico, você encontra no texto de Elizabeth Artmann “O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial”.

**Atenção:** Inicie a atividade reunindo com sua equipe e comunidade. Discuta a realidade de saúde, com o objetivo de identificar os problemas. Em seguida, preencha a Matriz à medida que for avançando no processo de estudo deste Módulo.

## 2 ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO

### 2.1 Problematizando a realidade: momento explicativo

#### Parte 1: Seleção, descrição e explicação do problema a ser enfrentado

##### **Coluna 01: Seleção de problemas (Prioritários)**

Deve ser preenchida com os problemas levantados com a equipe e comunidade no módulo de Gestão de Processo de Trabalho e que são passíveis de intervenção no sentido de sua modificação, no âmbito de ação dos atores. Os problemas selecionados deverão, em seguida, ser ordenados segundo a importância que representam para os atores (ver o conceito de ator no texto de Artmann na página 4 – ator: reconhece e quer enfrentar o problema, tem base organizativa, projeto definido, controla recursos ou variáveis importantes como o Secretário de Saúde) e a prioridade que se atribui à sua solução. A seguir, escolha um dos problemas para enfrentar. Para tal, utilize o método do Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Os problemas devem ser selecionados na perspectiva da comunidade, da equipe e da gestão. Para isso, dê continuidade ao trabalho desenvolvido no módulo de Gestão de Processo de Trabalho e em roda de conversa com os diferentes atores selecione o problema a ser enfrentado na perspectiva da **necessidade da comunidade**, entendendo esta como “tudo o que permite a aquisição e a manutenção do estado de melhor adaptação do indivíduo ao meio em que ele vive”(CAMPOS, 1969, p. 81) ou estado de completo bem estar. “Uma necessidade deve ser atendida na medida da disponibilidade de recursos e segundo um esquema racional de prioridades”(CAMPOS, 1969, p. 81).

O planejamento só tem sentido se for pactuado com todos os atores, para que seja realmente implantado e impacte nos indicadores de saúde.

Para lembrar o conceito de necessidade, releia o texto complementar de Campos (1969) que foi utilizado para a discussão no módulo de Gestão de Processo de Trabalho.



**Coluna 02: Problema selecionado para ser enfrentado**

Nessa coluna, registre o problema que for escolhido como prioridade a ser enfrentado. Ex.: Gravidez na adolescência.

**Coluna 03: Descrição do problema**

Para que a identificação das divergências possa ser considerada um **problema**, é necessário descrevê-lo. Caso contrário, segundo Calos Matus (autor do método), não passará de um incômodo impreciso e sujeito a mais de uma interpretação

Essa coluna expressa os sintomas do problema, não devendo ser confundido com suas causas ou consequências. Ou seja, cada incômodo identificado no passo anterior deve ser declarado e descrito de forma clara e objetiva. Deve-se elencar um conjunto de descritores (d1, d2, d3, ..., dn). Por **descriptor** entende-se o fato ou afirmação necessária e suficiente para descrever o problema. Os descritores são objetivos e mensuráveis (quantitativos ou qualitativos). Necessários para expressar o problema. O que permite criar indicadores locais de saúde e avaliar o impacto do planejamento, ou seja, medir os resultados alcançados. Ex.: Taxa de mortalidade infantil (quantitativo), despejo de resíduos sólidos em locais não apropriados para sua destinação (qualitativo) - (ver exemplos de descritores no texto de Artmann na tabela da página 9).

Utilize os indicadores elaborados no módulo de Epidemiologia se o problema selecionado puder ser descrito por esses indicadores.

**Coluna 04: Explicação do problema**

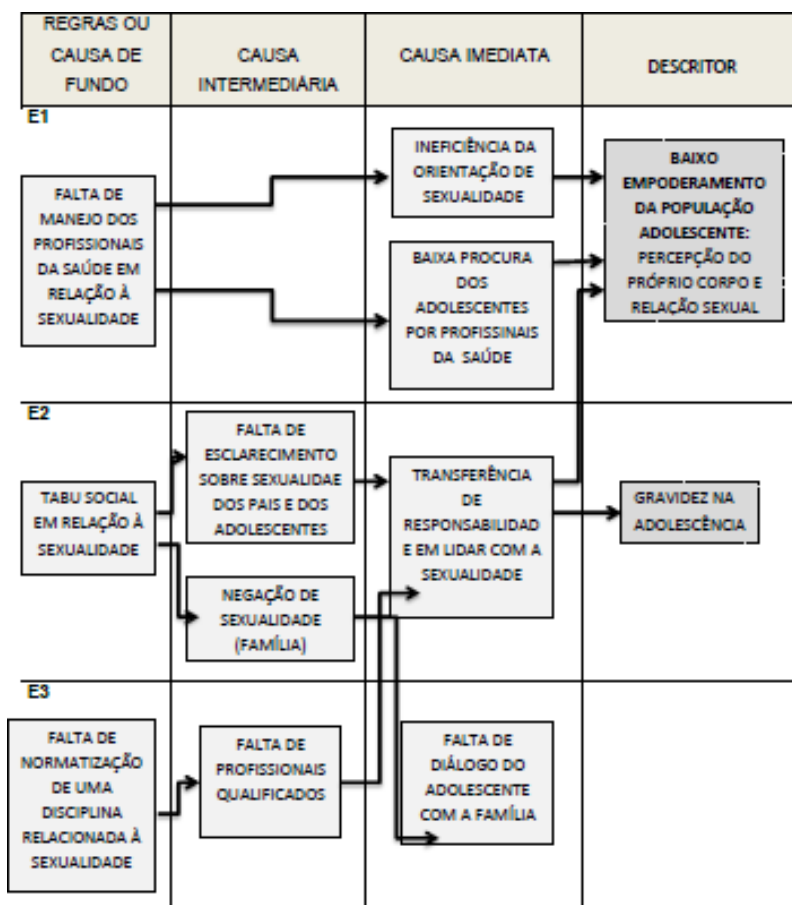
Com base na identificação das causas do problema e da forma como estão relacionadas entre si, registre a explicação do problema de maneira clara, sintética e precisa utilizando o Fluxograma. Será construída partir das respostas à seguinte pergunta: qual é o motivo que origina o fato descrito em d1? Essa pergunta deve ser feita para cada um dos descritores do problema.

**Atenção:** Esta coluna não deve ser preenchida. Em seu lugar, você deve construir o Fluxograma Situacional, conforme indicado nos vídeos orientadores.

Observe na Figura 1 a seguir um exemplo de fluxograma situacional elaborado por discentes do curso de Medicina da UFPA.



Figura 1 – Fluxograma situacional para gravidez na adolescência



Fonte: Realizado por alunos do terceiro semestre do curso de Medicina/UFGA no módulo de Planejamento Estratégico Situacional

## 2.2 Desenho da imagem objetivo: momento normativo

### Parte 2: Vetores de descrição do problema (VDP) e vetores de descrição de resultados (VDR)

#### Coluna 05: Vetores de descrição do problema (VDP)

Na coluna 05 devem ser registrados os mesmos descritores informados na coluna 03 (descritores do problema) da parte 1 da Matriz.

#### Coluna 06: Vetores de descrição de resultados (VDR)

Para cada vetor de descrição do problema, deve-se inserir um vetor de resultados correspondente à modificação que se pretende alcançar.

Ex.:

VDP	VDR
40% das crianças são internadas mais de uma vez ao ano por doenças agudas infecto-contagiosas.	Índice de reinternação de 25% ao fim do primeiro ano; 10% ao fim do segundo ano, e 5% ao fim do terceiro ano.



### **Parte 3: Seleção dos nós críticos, operações, demanda de operações e responsabilidades**

#### **Coluna 07: Seleção dos nós críticos**

É encontrar a causa da causa e assim sucessivamente, até que o grupo de trabalho se sinta satisfeito com a explicação. A mesma sequência deve ser seguida para os outros descritores. **Uma causa na qual, se conseguir atacar, vou impor uma alteração do problema escolhido, ou seja, vou abalar a estrutura do problema.**

#### **Coluna 08: Operações**

Uma operação (OP) compreende um conjunto de ações destinadas a alterar um ou vários nós críticos do problema. Toda operação depende de ações que estão na área de governabilidade do ator.

#### **Coluna 09: Responsabilidades**

Cada operação deverá ter um responsável por sua execução.

#### **Coluna 10: Demanda de operações (DOP)**

Quando as ações não são de governabilidade direta do ator, mas este tem alguma influência sobre elas, denominam-se demandas de operação. Ex.: se o grupo decidir que a operação é imprescindível para o enfrentamento do problema, mas, não tem influência direta sobre ela, deve registrar na coluna demanda de operações (ver exemplo nas páginas 11 e 12 do texto de ARTMANN).

#### **Coluna 11: Responsabilidades**

Cada demanda de operação, um indivíduo que se responsabilize por demandar a cooperação pertinente e denunciar, ao grupo que construiu o plano, se ela não se efetivar.

### **Parte 4: Operações, recursos necessários, aliados e oponentes**

#### **Coluna 12: Operações (OP)**

Repita na coluna 12 as operações registradas na Coluna 08.

#### **Coluna 13: Recursos necessários**

Cabe nessa coluna a definição dos custos do plano, a partir do custo de cada operação, e, da mesma forma, determinar as contribuições das partes envolvidas para sua efetivação. Poder, conhecimento, recursos econômicos, capacidade organizativa são recursos necessários (ARTMANN,2000, p.13).

#### **Coluna 14: Aliados**

Para cada OP, há que indicar quem são os indivíduos favoráveis a sua execução.



**Coluna 15: Oponentes**

Para cada OP, há que indicar quem são os indivíduos contrários a sua execução.

**2.3 Análise da vulnerabilidade do plano: momento estratégico****Parte 5 - Seleção de trajetória e análise de vulnerabilidade do plano****Coluna 16: Seleção de trajetórias (ordenação temporal)**

A sequência da realização das operações é importante para o sucesso do plano. Para encontrar a melhor trajetória, sugerimos que se inicie por uma OP qualquer. Em seguida, é importante que se analise a coerência da trajetória indicada, isto é, o grupo deve questionar entre si, o porquê ser melhor concluir uma determinada operação antes de outra e assim sucessivamente. Em resumo, este questionamento deverá ser realizado tantas vezes quantas forem necessárias, até que o grupo conclua pela melhor sequência/trajetória.

**Coluna 17: Análise da vulnerabilidade do plano**

Nessa coluna, para cada OP, é necessário evidenciar a condição que a torna vulnerável (o que poderá tornar a operação inviável. Ex.: negligência do Secretário de Saúde para a campanha de combate aos roedores). Aquela que é imprescindível para que os resultados sejam alcançados, o que significa que se ela não ocorrer, a operação terá sido frustrada. Matus (autor do Método) a denomina **condicionante letal**. Uma vez que ela seja identificada, deve-se planejar uma ação alternativa para garantir o sucesso da operação.

**Parte 5a - Operação, condicionante letal, impacto, ator e ação alternativa****Coluna 18: Operação**

Ação que é imprescindível, porém vulnerável para que os resultados sejam alcançados. Ex.: Campanha educativa, junto a comunidade, para o acondicionamento e destinação adequada do lixo.

**Coluna 19: Condicionante letal**

Condição que a torna vulnerável. Se não ocorrer a operação terá sido frustrada. Ex.: Falta de apoio da Secretaria de Saúde.

**Coluna 20: Impacto**

Alto, médio ou baixo.

**Coluna 21: Ator**

Responsável envolvido com a operação.

**Coluna 22: Ação alternativa**

Deve-se indicar uma ação alternativa para garantir o sucesso da operação. Ex.: Sensibilização da comunidade para adesão a campanha de ações



educativas para acondicionamento e destinação adequada do lixo utilizando metodologias em que a comunidade seja protagonista.

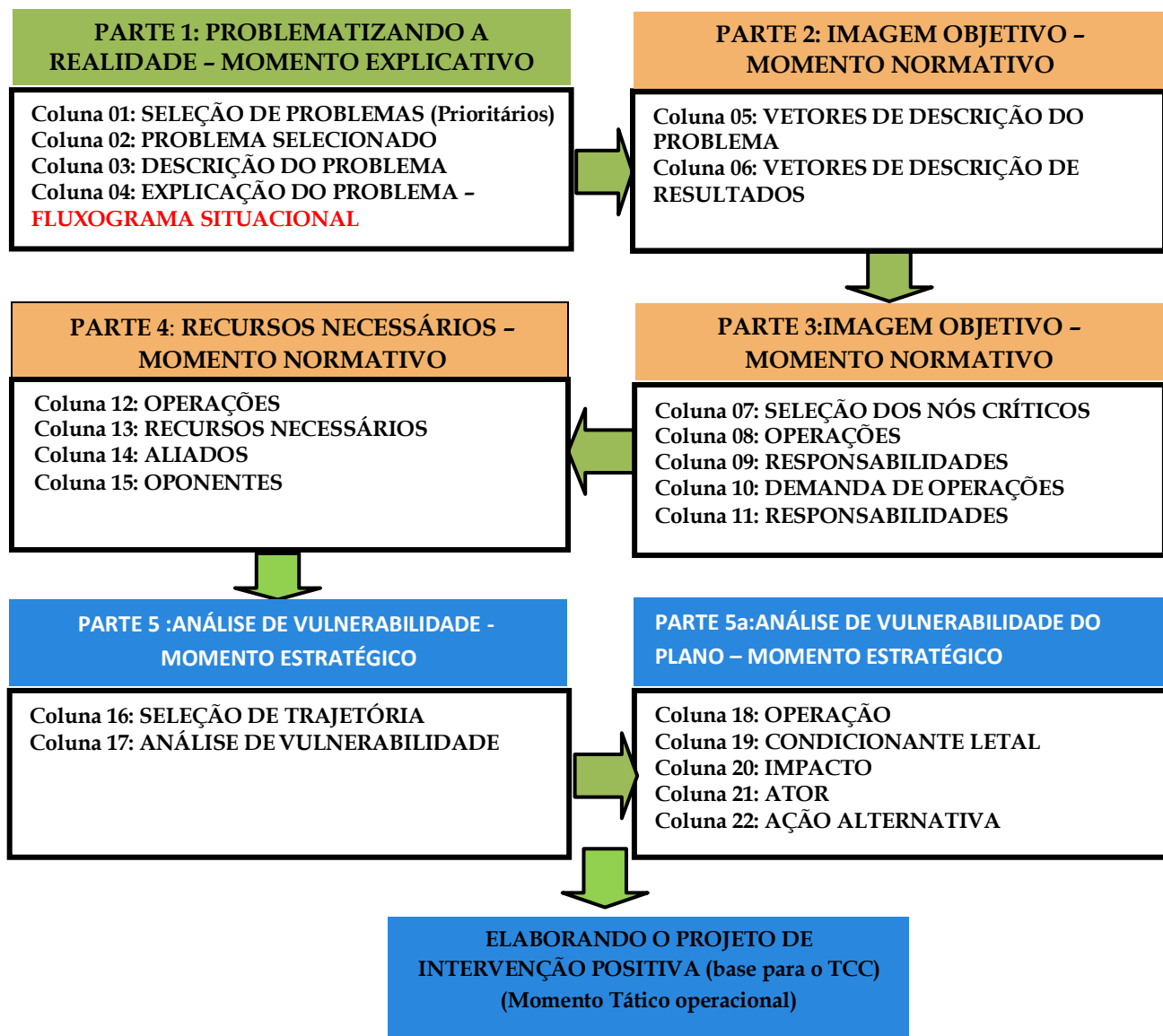
### **3 DIAGRAMA PARA CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DO PES E A INTERFACE COM O MÓDULO “INICIAÇÃO À METODOLOGIA”**

Como você já observou, a Matriz está constituída de cinco partes. As partes de 1 a 4 tratam do Momento Explicativo e Normativo do PES que servirão como base para o estudo do Módulo “Introdução à Metodologia” (próximo Módulo de estudos), no qual você estudará os principais fundamentos teóricos e práticos para a produção do Projeto de Intervenção Positiva. Já a parte 5 da Matriz se refere ao Momento Estratégico do PES e dará suporte à construção do seu Projeto de Intervenção Positiva (Momento Tático Operacional do PES) e, conseqüentemente, do seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

A construção da Matriz do PES, sua interface com o Módulo “Introdução à Metodologia”, com o Projeto de Intervenção Positiva e com o Trabalho de Conclusão de Curso, você encontra no diagrama Interfaces da Matriz do PES.



## Interfaces da Matriz do PES





**REFERÊNCIAS:**

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, n. 1, p. 98-119, 2000. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>>.

CAMPOS, Oswaldo. O estudo da demanda e das necessidades e sua importância para o planejamento de saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 3, n. 1, p. 79-81, 1969.

