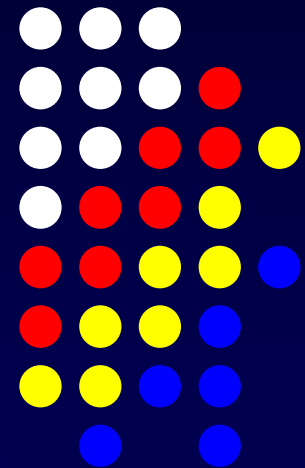
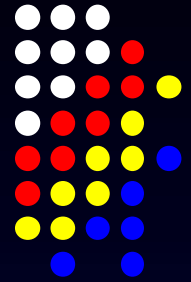


# Planejamento em Saúde

---

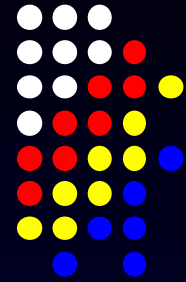
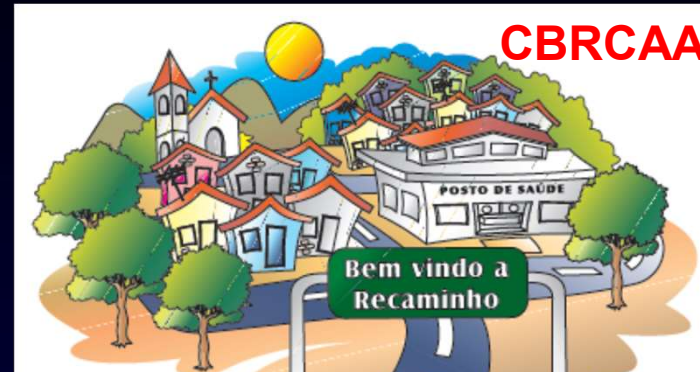
*Marília Louvison*





*“Planejar consiste, basicamente, em decidir com antecedência o que será feito para mudar condições insatisfatórias no presente ou evitar que condições adequadas venham a deteriorar-se no futuro” (CHORNY, 1998).*

*Identificar os "problemas"  
nas "paisagens"!*



## ALICE

*“Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para ir embora daqui?”.*

*“Depende bastante de onde você quer ir”, respondeu o gato.*

*“Não me importa muito para onde”, disse Alice.*

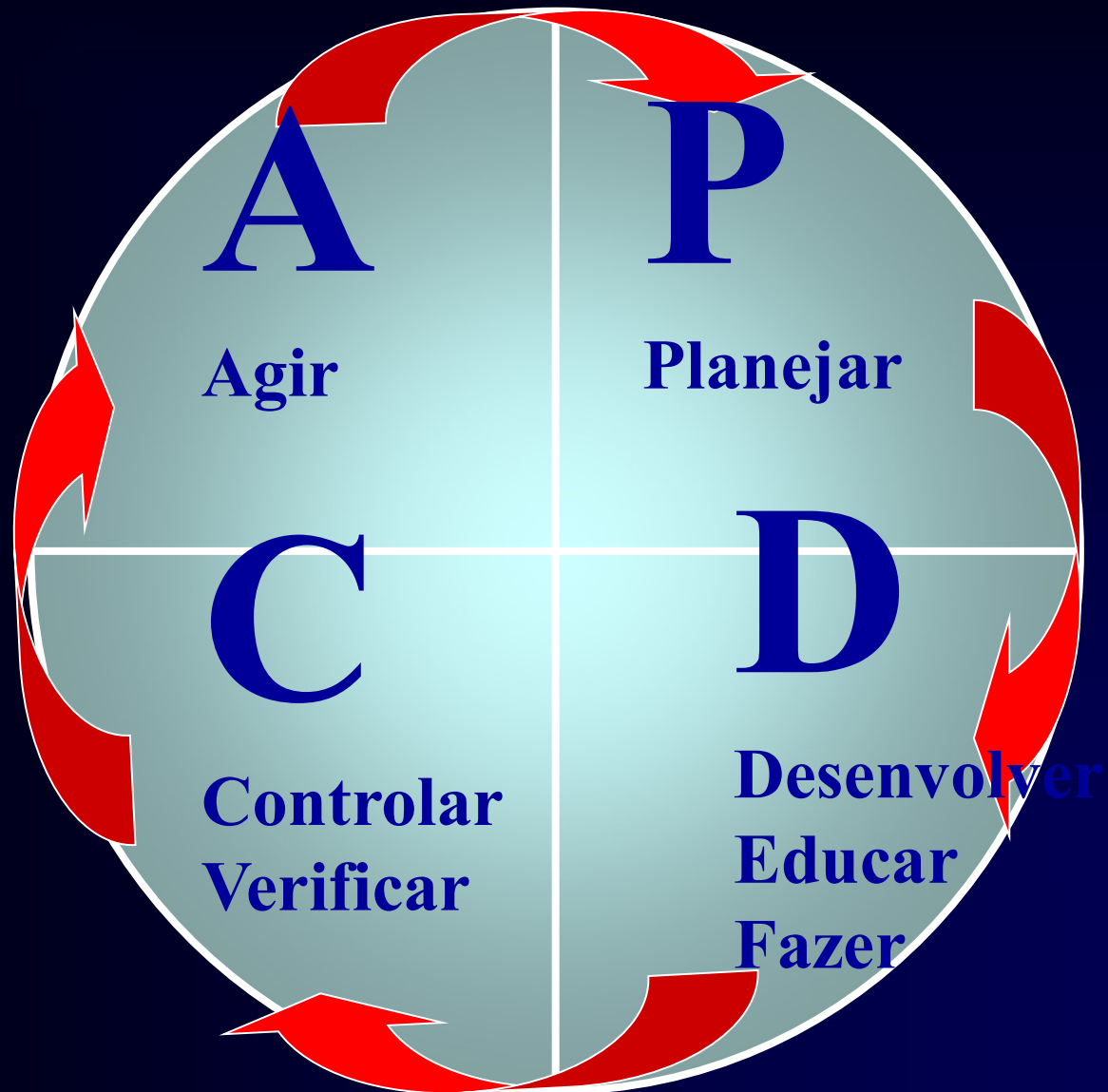
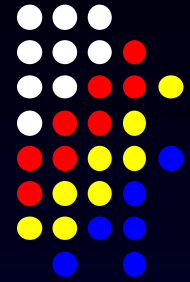
*“Então não me importa que caminho tome”, disse o gato.*

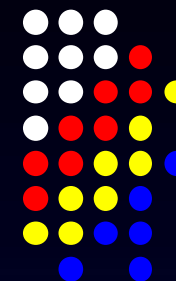
*“Contanto que eu chegue a algum lugar”, Alice acrescentou.*

*“Oh, isso você certamente vai conseguir”, afirmou o Gato, “desde que ande bastante”.*

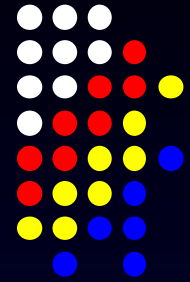
*Alice no País das Maravilhas. Lewis Carol.*

# Ciclo PDCA



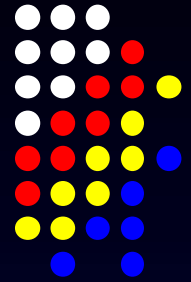


# Analise estratégica SWOT



- SWOT é uma ferramenta utilizada para a análise do ambiente ou de cenários, porém sua utilização é bastante diversificada
- Devido a sua simplicidade há registros de aplicação dessa técnica desde para processos de planejamento estratégico, até para estudos específicos
- É em última instância, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e, nesse sentido, tem sido bastante difundida no ambiente da inteligência de gestão.

# S W O T



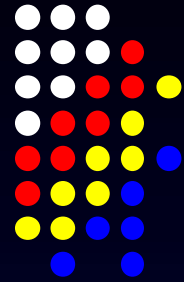
**S:** *Strengths* (fortalezas)

**W:** *Weaknesses* (fraquezas)

**O:** *Opportunities* (oportunidades)

**T:** *Threats* (ameaças)

# SWOT ou FOFA



Ambiente interno:

Fortalezas e  
Fraquezas

Objetivos



Formulação,  
seleção e  
avaliação de  
estratégias



Planos  
operativos e  
Projetos

Ambiente externo:

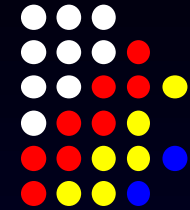
Oportunidades e  
Ameaças

A 7x5 grid of colored dots on a black background. The dots are arranged in a pattern that resembles a stylized letter 'P' or a similar shape. The colors used are white, red, yellow, and blue. The grid is as follows:

|        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| White  | White  | White  | White  | White  |
| White  | White  | White  | Red    | Red    |
| White  | White  | Red    | Red    | Yellow |
| White  | Red    | Red    | Yellow | Yellow |
| Red    | Red    | Yellow | Yellow | Blue   |
| Red    | Yellow | Yellow | Blue   | Blue   |
| Yellow | Yellow | Blue   | Blue   | Blue   |

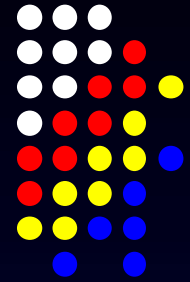
[illegible]

# SWOT



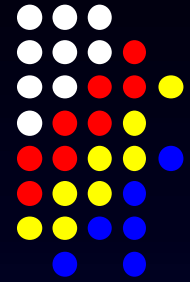
|                  |            | AMBIENTE EXTERNO                                                                                                                                             |                                                                                                                                                   |
|------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMBIENTE INTERNO |            | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                | AMEAÇAS                                                                                                                                           |
|                  | FORTALEZAS | <b>DESENVOLVIMENTO</b><br>Tirar o máximo partido das fortalezas para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas                                        | <b>MANUTENÇÃO</b><br>Tirar o máximo partido das fortalezas para minimizar os efeitos das ameaças detectadas                                       |
|                  | FRAQUEZAS  | <b>CRESCIMENTO</b><br>Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos das fraquezas e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes | <b>SOBREVIVÊNCIA</b><br>As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar as fraquezas e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças. |

# Usos do Planejamento na Gestão do SUS

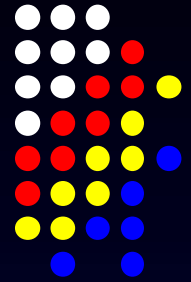


- Planejamento como método de formulação de políticas
- Planejamento como tecnologia de gestão
- Planejamento como estratégia de mudança do modelo de atenção à saúde
- Planejamento como ação comunicativa para o fortalecimento do controle social do SUS
- Planejamento como instrumento de regulação, controle e auditoria do processo de produção de serviços

# Fundamentos do enfoque situacional



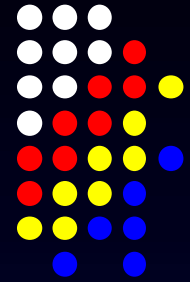
- Planifica quem governa
- A planificação refere-se ao presente
- A planificação exige um cálculo situacional
- A planificação refere-se a oportunidades e problemas
- A planificação é inseparável da gerência
- A planificação é necessariamente política
- A planificação não é adivinhação do futuro
- A planificação não é monopólio nosso
- A planificação não domina o tempo
- O plano é modular



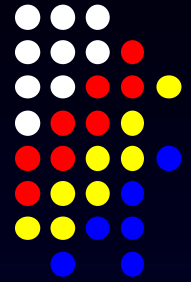
## O Plano como “Aposta”

- A noção de “direcionalidade”
- Predição, projeção, previsão
- Cenários: variantes e opções
- Temporalidade do plano
  - planificação de conjuntura
  - planificação anual operativa
  - planificação p/ um período de governo
  - Planificação a longo e muito longo prazo

# Triângulo de governo Matus

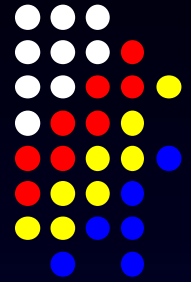


- Atores articulam
- Projeto (intencionalidade)
- Governabilidade (controle)
- Capacidade de governo (modo de fazer governo)



## PES: momentos

- **Explicativo:** o que é, o que tende a ser?  
(Análise da situação inicial)
- **Normativo:** o que deve ser?  
(Programa Direcional)
- **Estratégico:** o que fazer? Com quem?  
Como? Para que? (Análise de viabilidade)
- **Tático-operacional:** fazendo ....  
(Condução do processo de operacionalização dos módulos do Plano)



# Planejamento

- Planejamento como instrumento /atividade do processo de gestão das organizações.
  - Teoria geral da administração
- Planejamento como prática social, de ambição transformadora.
  - PES – Teoria da Ação Social – Matus
  - Teoria do agir comunicativo – Testa – Habermas
- Planejamento como instrumento/atividade de ação governamental para a produção de políticas
  - Programação em saúde – Método CENDES OPS

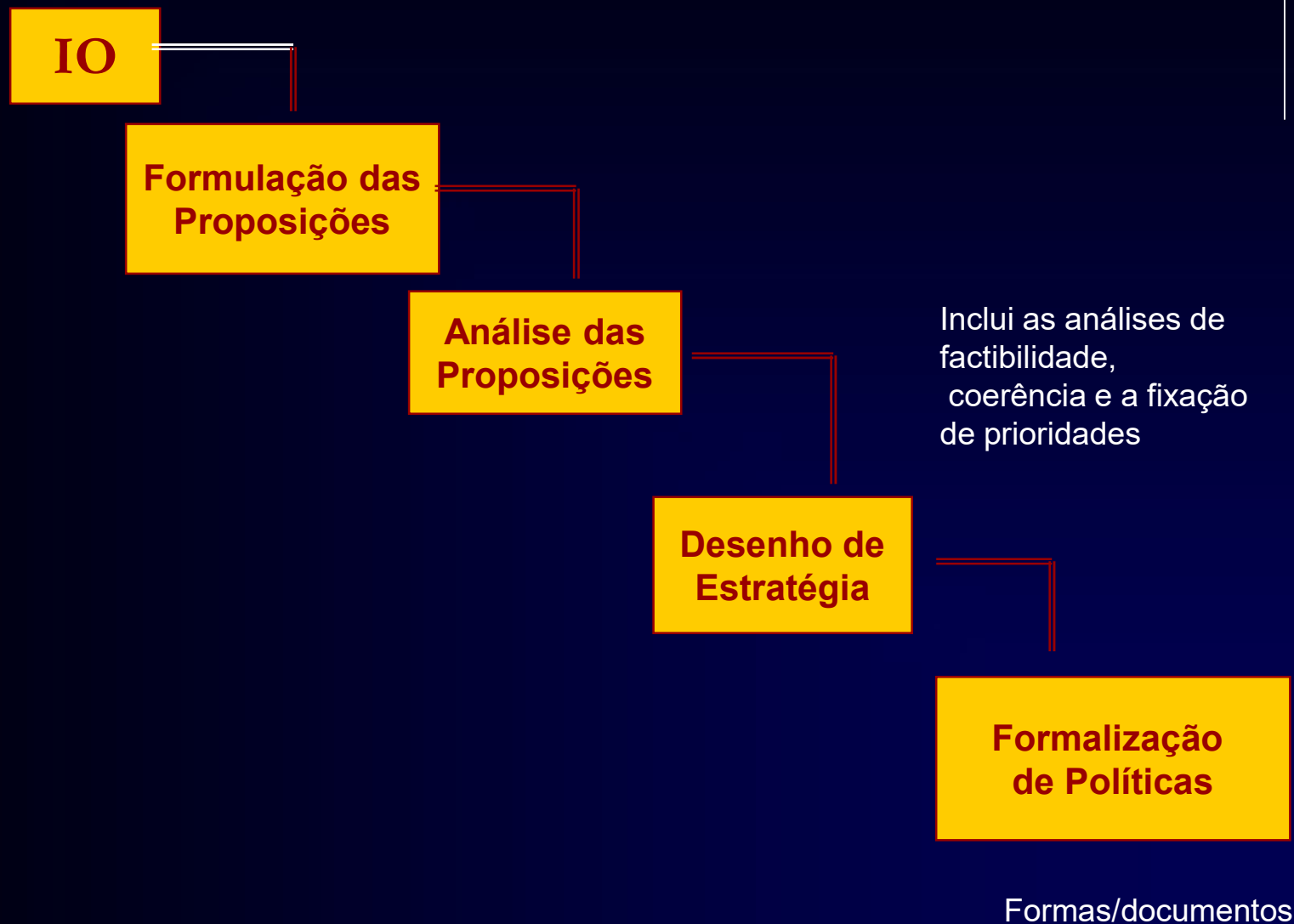
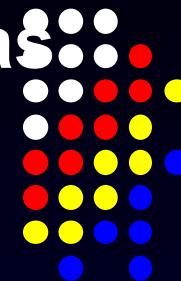
## PLANEJASUS

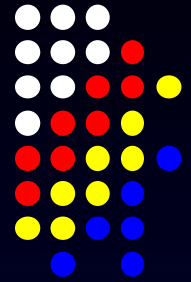


Define-se como Sistema de Planejamento do Sistema Único de Saúde a atuação contínua, articulada, integrada e solidária das áreas de planejamento das três esferas de gestão do SUS.

- Lei 8080/90 - estabelecido o processo de planejamento e orçamento do SUS, que “será ascendente, do nível local até o federal, ouvidos seus órgãos deliberativos, compatibilizando-se as necessidades da política de saúde com a disponibilidade de recursos em planos de saúde dos municípios, dos estados, do Distrito Federal e da União” (Art. 36)

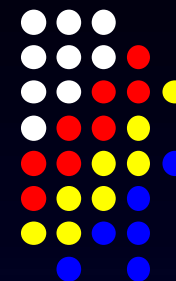
# Esquema Geral de Formulação de Políticas





# Situação inicial e situação objetivo

- Situação inicial: problemas e oportunidades
  - A noção de problema
  - Tipologia de problemas
  - O valor dos problemas
  - O arquivo de problemas
  - Perspectivas da explicação situacional de um problema (racionalidades)
- Situação objetivo: direcionalidade do plano



# Formulação de Políticas de Saúde

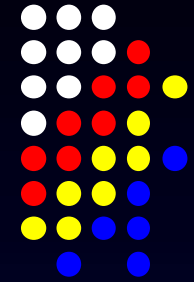
## ⇒ **Imagem – Objetivo**

Indica uma situação ideal / futura o que se pretende alcançar.

## ⇒ **Situação Objetivo**

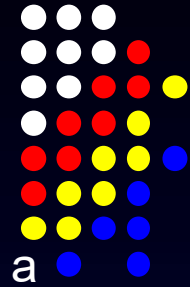
Refere-se aos resultados que se pretende alcançar partindo de uma situação inicial existente.

# Passo 1 – Análise da Situação de Saúde

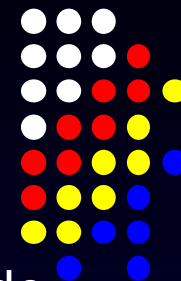


- São indicados como eixos orientadores para a análise situacional e para a formulação dos objetivos, diretrizes e metas dos Planos de Saúde:
- as condições de saúde da população (este eixo concentra os compromissos e responsabilidades exclusivas do setor saúde);
- os determinantes e condicionantes de saúde (este eixo concentra medidas compartilhadas ou sob a coordenação de outros setores – intersectorialidade) ;
- a gestão em saúde.

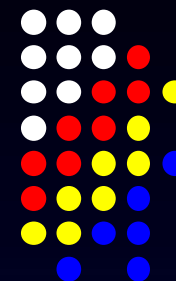
# Gestão em saúde



- Nessa análise, estarão compreendidos o planejamento, a descentralização/regionalização, o financiamento, a participação social, a gestão do trabalho e da educação em saúde, a infra-estrutura e a informação em saúde.
- Planejamento: analisar a estrutura, organização e operacionalização do processo de planejamento, bem como a sua interação com o centro de decisão. Avaliar ações de programação, regulação, controle, avaliação e auditoria
- Descentralização/regionalização: analisar a cooperação entre as esferas de governo; estratégia de coordenação de promoção da equidade; funcionamento da comissão intergestores; pactuação e regulamentação do sistema, desenho das redes regionalizadas de atenção à saúde,.
- Financiamento: analisar as transferências entre as esferas de gestão; gasto público total; execução orçamentária e financeira; fundo de saúde e critérios e regulamentação do financiamento.
- Participação social: analisar a articulação entre os gestores e os Conselhos de Saúde; as resoluções e deliberações dos Conselhos e Conferências de Saúde; as condições de funcionamento dos Conselhos de Saúde e movimentos sociais.

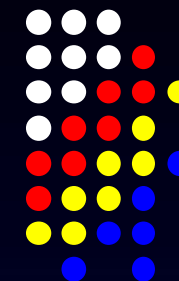


- Gestão do trabalho em saúde: analisar a composição da equipe de saúde; tipos de vínculos; mecanismos de negociação com os profissionais de saúde; planos de cargos e salários, e identificar os principais problemas decorrentes da precarização do trabalho. Como exemplo, verificar os mecanismos de valorização dos trabalhadores e os aspectos relativos à humanização das relações de trabalho.
- Educação em saúde: analisar os processos de educação em saúde e identificar os mecanismos de cooperação técnica e de articulação com instituições de ensino, de serviços e de participação social.
- Informação em saúde: identificar os bancos de dados existentes, analisando a sua alimentação, qualidade e utilização na produção de informações necessárias ao processo de tomada de decisões. Identificar as distintas fontes de dados disponíveis e verificar a compatibilização dos diferentes instrumentos de coleta de dados.
- Infra-estrutura: analisar os recursos logísticos, a rede física e os projetos de investimento.



# Matriz de prioridades

- Determinação de prioridades
- escolha de problemas e ações que será concedido um maior investimento em termos de intensidade das intervenções.
- utilização de critérios
- preferentemente de forma participativa com o envolvimento dos diversos atores sociais direta ou indiretamente envolvidos com os problemas e com as possibilidades de encaminhamento e solução
- revisão da literatura existente sobre o problema
- identificar a configuração que o problema em análise se apresenta

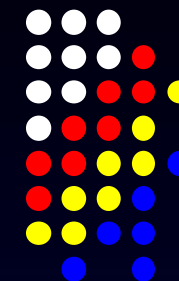


## MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS DE SAÚDE DA POPULAÇÃO

| Problema | Magnitude | Transcendência | Vulnerabilidade | Custo Estimado | Total de Pontos |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 1.       |           |                |                 |                |                 |
| 2.       |           |                |                 |                |                 |
| 3.       |           |                |                 |                |                 |
|          |           |                |                 |                |                 |
| n        |           |                |                 |                |                 |

**Pontuação dos Critérios:** Magnitude: baixa (0); significativa (1); alta (2) muito alta (3)

Transcendência: idem; Vulnerabilidade: idem; Custo: Baixo(3); Significativo.(2) alto (1); muito alto(0)



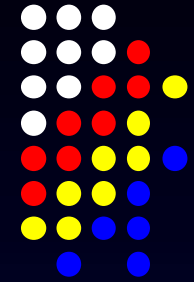
## MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS DO SISTEMA DE SAÚDE

| Problema | Relevância | Urgência | <u>Factibilidade</u><br>(técnico-<br>administrativa) | Viabilidade<br>(política) | Total de Pontos |
|----------|------------|----------|------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 1.       |            |          |                                                      |                           |                 |
| 2.       |            |          |                                                      |                           |                 |
| 3.       |            |          |                                                      |                           |                 |
|          |            |          |                                                      |                           |                 |
| n        |            |          |                                                      |                           |                 |

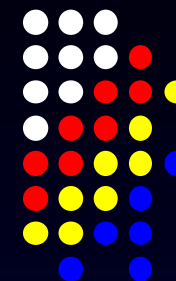
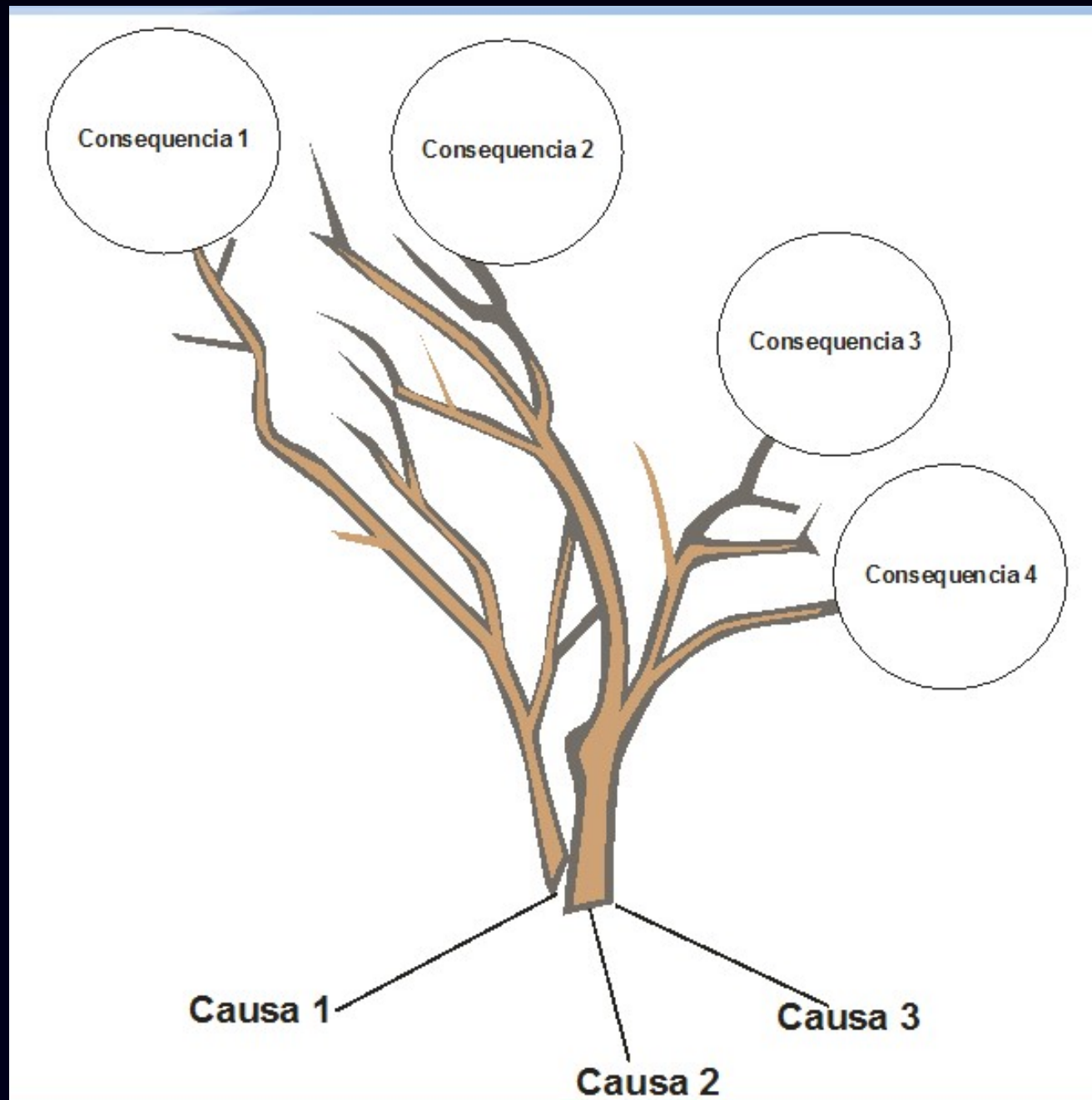
**Pontuação dos Critérios:** Relevância: baixa (0); significativa (1); alta (2) muito alta (3)

Urgência: idem; Factibilidade: idem; Viabilidade: idem.

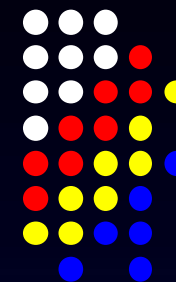
# Árvore de Problema



- visualização das **causas e conseqüências** de um determinado problema.
- Lógica das informações disponíveis acerca dos problemas identificados e priorizados.
- Identificação de vetores – “nós críticos”
- Facilita a identificação posterior de possibilidades e dificuldades da intervenção e grau de governabilidade



# Passo 2- Formulação dos objetivos, diretrizes e metas

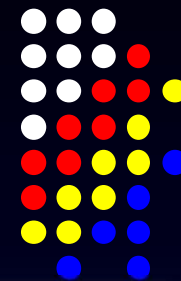


Os **objetivos** expressam o que se pretende fazer acontecer a fim de superar, reduzir, eliminar ou controlar os problemas identificados.

As **diretrizes** são formulações que indicam as linhas de ação a serem seguidas. São expressas sob a forma de um enunciado-síntese que visa delimitar a estratégia geral e as prioridades do Plano de Saúde.

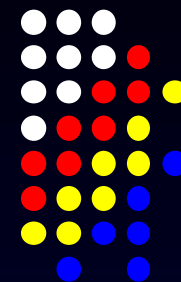
- Estratégia é a forma que se pretende adotar ou operacionalizar determinada diretriz.
- Prioridades são as medidas que serão privilegiadas ou que terão caráter essencial.

# Passo 2- Formulação dos objetivos, diretrizes e metas



As **metas** são expressões quantitativas de um objetivo. As **metas** concretizam o objetivo no tempo e esclarecem e quantificam “o que”, “para quem”, “quando”.

- Assim, as metas devem ser devidamente qualificadas, o que significa analisar de que forma elas serão apuradas.
- Que indicadores serão usados e quais são as fontes de dados ou que estudos deverão ser desenvolvidos, inclusive como, quando e quem os desenvolverá.
- Os objetivos, as diretrizes e as metas são para um período de quatro anos
- Se os objetivos e as metas estiverem suficientemente claros e precisos, a elaboração da Programação Anual de Saúde será bastante facilitada.



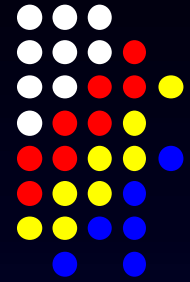
Em síntese, do ponto de vista da estrutura, o Plano de Saúde conterá, minimamente, o seguinte formato:

- ➔ análise situacional;
- ➔ objetivos, diretrizes e metas.

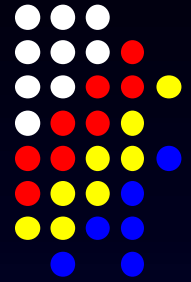
Os eixos norteadores para a apresentação da análise situacional e dos objetivos, diretrizes e metas são:

- ➔ condições de saúde da população;
- ➔ determinantes e condicionantes de saúde; e
- ➔ gestão em saúde.

# Programação Operativa

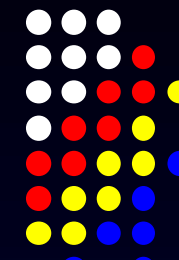


- É o processo de transformação dos objetivos em metas;  
⇒ **Definição de metas** => quantificação dos objetivos;
- É feita a seleção de tecnologias que serão utilizadas na execução das atividades;  
⇒ **Definição de conhecimentos e tecnologias** => determinação das ações e serviços a serem desenvolvidos para o alcance das metas;
- É feita a organização de tempo e espaço das ações que serão realizadas;
- É feita a definição das responsáveis pela execução das atividades.



## Módulo Operacional

- ⇒ É a programação da intervenção sobre cada problema priorizado.
- ⇒ É constituído por um conjunto de atividades e tarefas a serem executadas para o alcance dos objetivos definidos;
- ⇒ A sistematização do módulo operacional pode ser feito através de uma matriz;

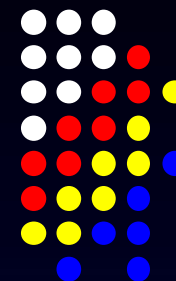


# Módulo Operacional

## Módulo Operacional

|                     |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
|---------------------|-----------|-------------|-------------------------|----------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Problema            |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
| Objetivo            |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
| Objetivo Específico |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
| Meta                |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
| Ação                | Atividade | Responsável | Quantitativo de Pessoal | Recursos Necessários |             | Prazo |       |       |
|                     |           |             |                         | Material             | Financeiros | Curto | Médio | Longo |
|                     |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
|                     |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
|                     |           |             |                         |                      |             |       |       |       |
|                     |           |             |                         |                      |             |       |       |       |

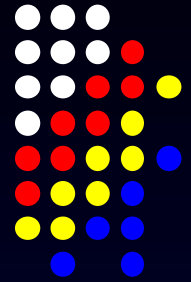
# Passo 3 - Monitoramento e Avaliação



Processo permanente destinado, principalmente, a manter sob controle a execução do Plano de saúde em direção aos objetivos propostos.

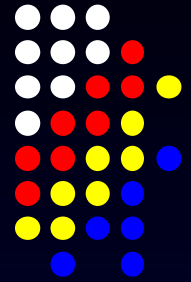
É uma atividade contínua , inerente e necessária ao exercício da função gerencial e para a qual podem ser utilizados distintos mecanismos e procedimentos.

*Planejasus*



# Monitoramento

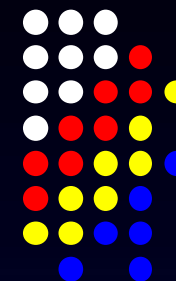
- **Monitoramento é a observação e o registro regular das atividades de um projeto ou programa. É um processo rotineiro de acúmulo de informações do projeto em todos os seus aspectos.**
  - **O monitoramento faz parte de cada projeto, do início ao fim.**



# Avaliação

- **Avaliação é um processo de julgamento de valores no que um projeto ou programa tem conseguido em relação a atividades planejadas ou objetivos gerais.**
- **Envolve julgamento de valores e é diferente de monitoramento (observação e relatório das observações).**
- **Um requisito fundamental para a avaliação é a disponibilidade e a utilização adequada de informações.**

# Dimensões do processo avaliativo - Indicadores



**ESTRUTURA**

**QUALITATIVOS**

**PROCESSO**

**QUANTITATIVOS**

**EFICÁCIA  
ATINGIMENTO  
DE METAS  
DESEMPENHO**

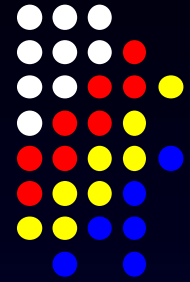
**RESULTADO**

**EFICIÊNCIA  
RECURSOS**

**EFETIVIDADE  
RESULTADOS  
IMPACTO**

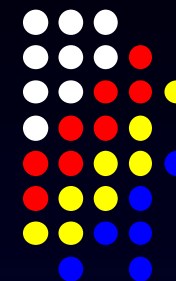
## Avaliação para a gestão

# INDICADORES



**Indicador** é um índice que reflete uma situação determinada, a partir da relação entre variáveis, que permite medir mudanças e determinar o grau de cumprimento das metas.

Para acompanhar o cumprimento das metas devem ser definidos **indicadores** que serão apurados ao longo da execução da Programação Anual de Saúde.



**FATOS**

**DADOS**

**INFORMAÇÕES**

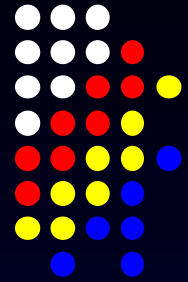
**INDICADORES**

**PARÂMETROS  
PADRÕES**



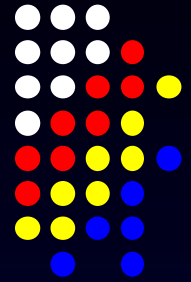


# AVALIAÇÃO FINAL



1. Avaliação do cumprimento das metas, da observância das diretrizes e do alcance dos objetivos, segundo cada um dos eixos específicos do Plano de Saúde;
2. Avaliação do impacto da implementação do Plano, a partir dos resultados verificados no item anterior, sobre a situação de saúde descrita no momento de análise situacional;
3. Apresentação de recomendações considerando a avaliação realizada, relativas à construção do novo plano, da reprogramação e das intervenções necessárias.

# AVALIAÇÃO ENQUANTO PRÁTICA DE GESTÃO



***“ O fundamental não é o vocabulário de avaliação, nem as diversas metodologias, mas o compromisso do sistema de saúde de buscar, de forma permanente, aperfeiçoar sua contribuição à sociedade tanto no plano clínico como na perspectiva mais ampla da saúde pública.” (Silver, 1992).***