

# Planejamento Estratégico

## Construindo os Momentos

### Árvore do Problema e Árvore do Objetivo

# ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

- ❖ Capacidade de análise das organizações de saúde (situação inicial) - o que temos, o que sabemos, onde estamos
- ❖ Definição de imagens objetivos para as organizações por esfera de governo - o que queremos
- ❖ Capacidade de definir a situação objetivo- para onde vamos
- ❖ Capacidade de conduzir momentos de planejamento- como fazer

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### MOMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

MOMENTO	PASSOS	CONTEÚDO
Análise da Situação de Saúde	1. o	Caracterização da população
	2.o	Identificação dos problemas de saúde
	3.o	Priorização dos problemas de saúde
	4.o	Construção da rede explicativa dos problemas priorizados
	5.o	Apresentação da análise de situação ao Conselho Municipal de Saúde
Definição de Políticas (objetivos)	6.o	Definição das "linhas de ação" a partir dos problemas priorizados no município e das prioridades nacionais
	7.o	Elaboração dos Objetivos (Políticas)
	8.o	Definição de ações e atividades para o alcance de cada objetivo
Desenho das estratégias	9. o	Definição dos responsáveis, prazos e recursos envolvidos
	10.o	Análise de viabilidade das ações propostas e ajustes
	11.o	Definição dos indicadores de acompanhamento e avaliação do alcance dos objetivos e cumprimento das atividades propostas
Elaboração do Orçamento	12.o	Realização de estimativa de recursos a serem disponibilizados nos próximos quatro anos
	13.o	Estimativa de gasto em cada módulo operacional
	14.o	Elaboração da proposta orçamentária do Plano Municipal de Saúde
	15.o	Apresentação do Plano ao Conselho Municipal de Saúde

### MOMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

MOMENTOS	EXPLICATIVO	NORMATIVO	ESTRATÉGICO	TÁTICO OPERACIONAL
CONCEITO-CHAVE	SITUAÇÃO	DIRECIONALIDADE	VIABILIDADE	AÇÃO - OPERAÇÃO
Questões teórico-metodológicas	Identificação Descrição Explicação de problemas	Cenário  Situação -objetivo	Tipos de estratégias: cooperação/ conflito; decisão, operação/ permanência. Análise de viabilidade	Agenda do dirigente; Gerência de operações; Sistema de "prestação de contas" (monitoramento e avaliação)

# Análise do problema

## Passos a seguir:

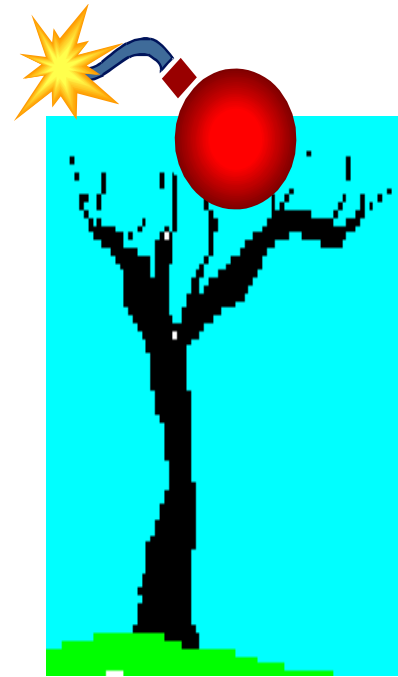
- ❖ Identificar o problema principal
- ❖ Examinar os efeitos que provoca o problema
- ❖ Identificar as causas do problema
- ❖ Estabelecer a situação desejada (objetivo)
- ❖ Identificar meios para a solução
- ❖ Definir ações
- ❖ Configurar alternativas de projeto



# Exame dos efeitos do problema

## Árvore de Consequências (Efeitos):

- ❖ É um excelente e simples instrumento para identificar as repercussões do problema.
- ❖ Representa graficamente o problema e os efeitos encadeados sobre este.





# *Exemplo de árvore explicativa*

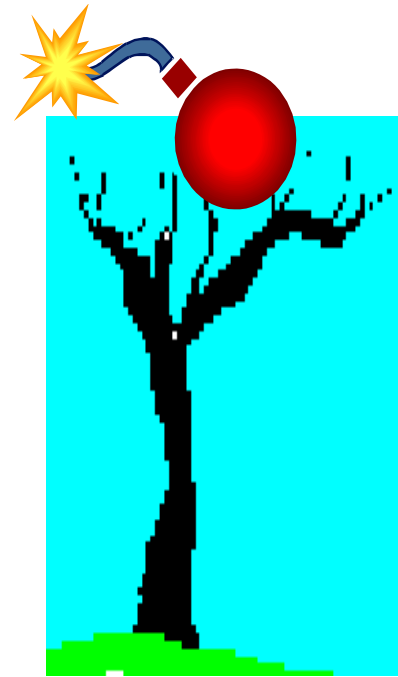
Caso da HIPERTENSÃO  
ARTERIAL



# Exame dos efeitos do problema

## Árvore de Consequências (Efeitos):

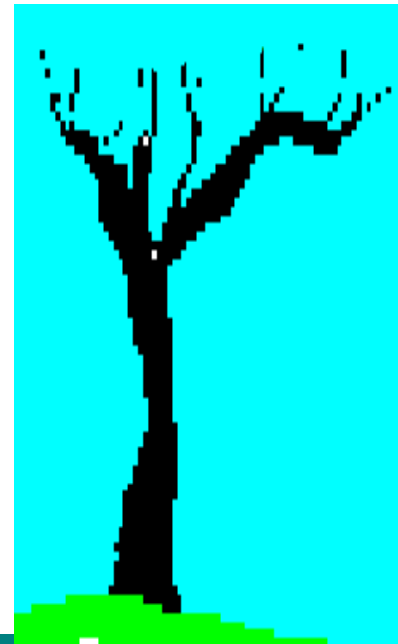
- ❖ É um excelente e simples instrumento para identificar as repercussões do problema.
- ❖ Representa graficamente o problema e os efeitos encadeados sobre este.





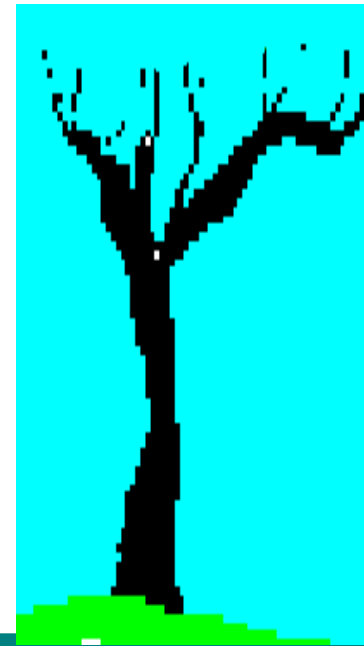
# Construção da Árvore de Consequências (Efeitos)

???% de hipertensos não controlados  
no Município X (2013)



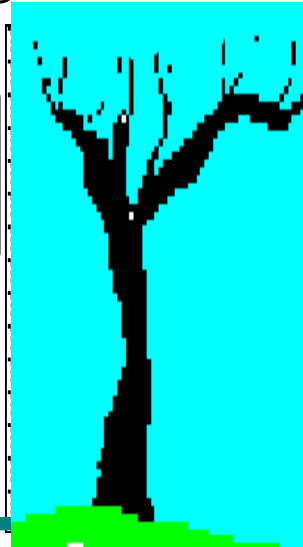
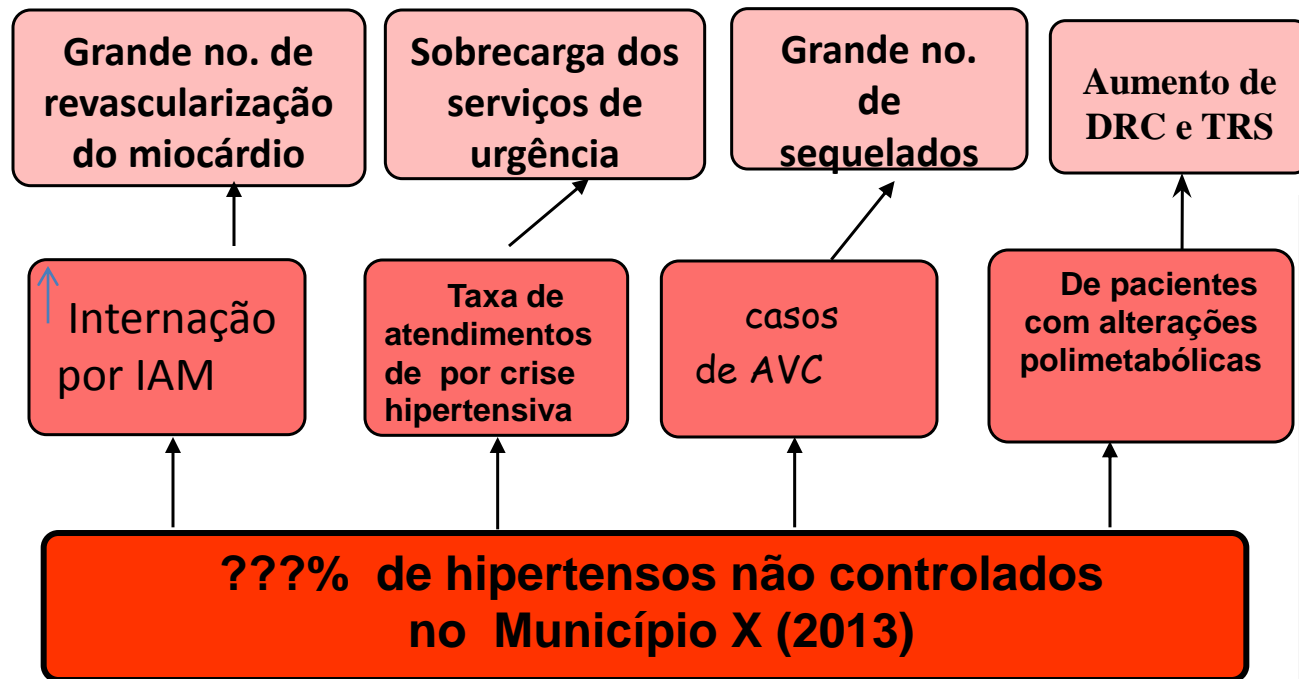
# Construção da Árvore de Consequências (Efeitos)

Se colocam sobre o problema os efeitos diretos ou imediatos, unidos com setas.



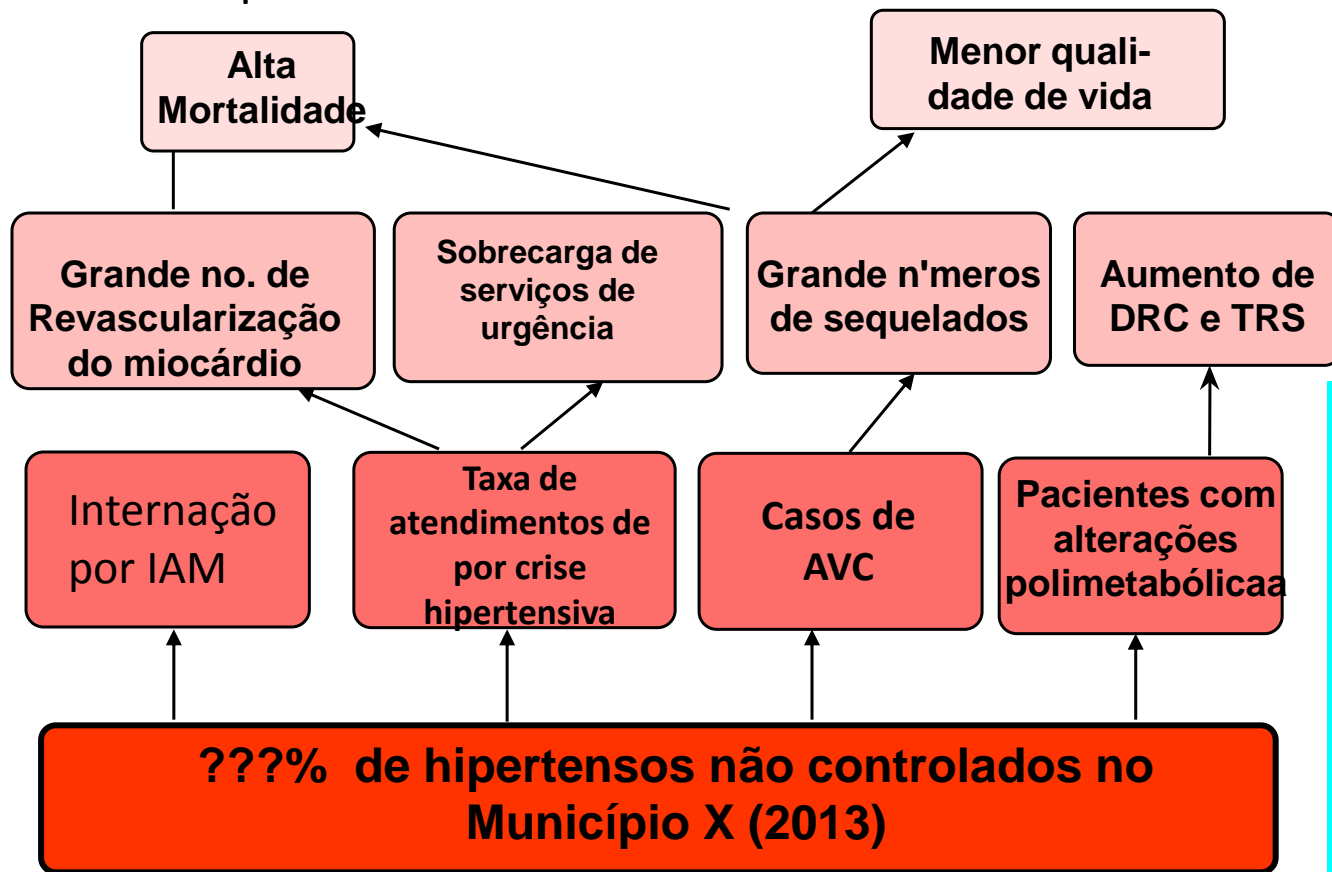
# Cont...

Estudar, para cada efeito de primeiro nível, se há outros efeitos derivados dele. Colocá-los num segundo nível, unidos por setas ou aos efeitos de primeiro nível que os provocam.



# Cont...

Continuar assim até chegar a um nível que se considere superior dentro da órbita de concorrência do problema.



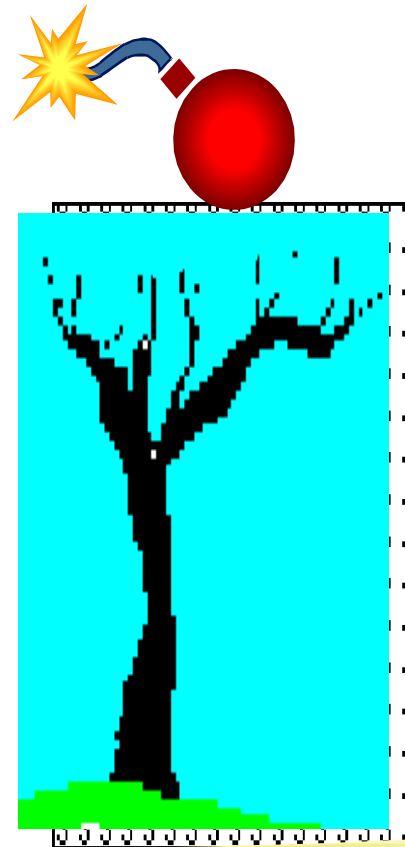
# Cont...

Se aparecem efeitos importantes

o problema requer solução

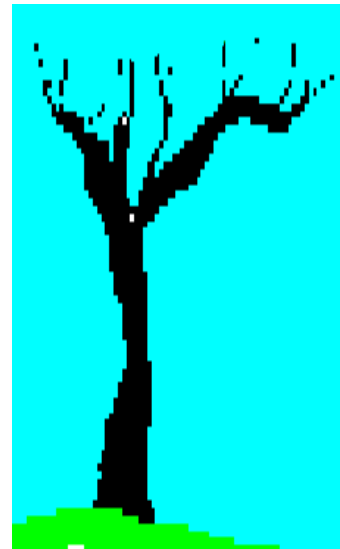


Proceder à análise das causas



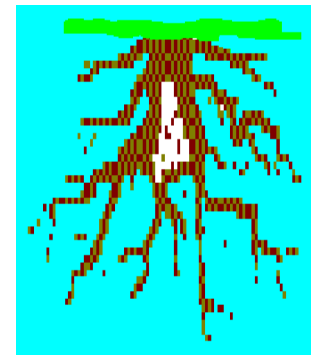
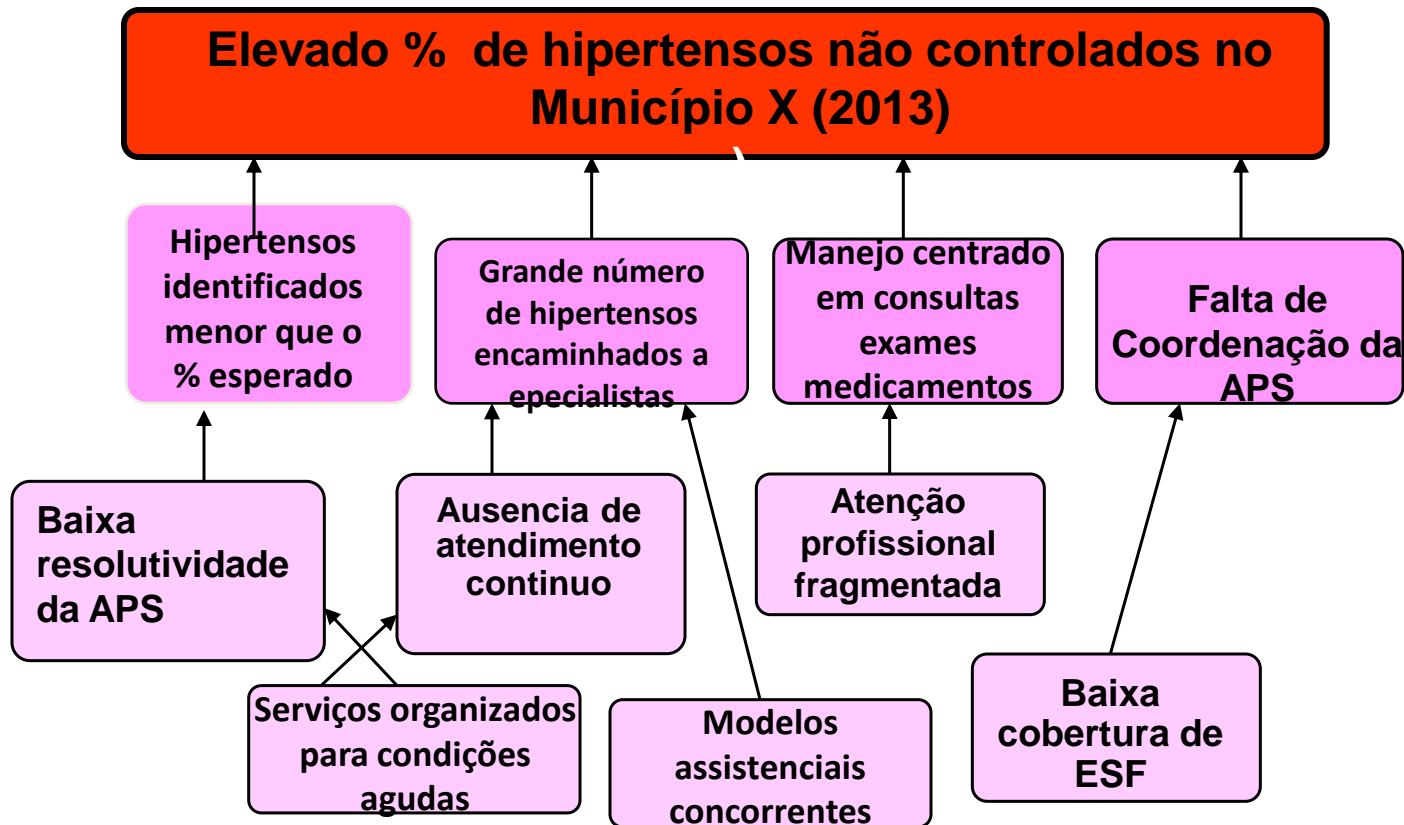
# Construção das Raízes (Causas)

Se identificam as causas possíveis do problema e se representam sob este.



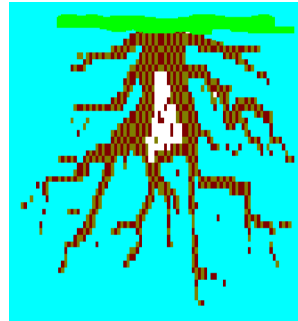
# Construção das Raízes (Causas)

Depois se procuram as causas das causas, construindo as raízes encadeadas da árvore.



# Árvore de Causas

- ❖ É recomendável dar rédea solta à criatividade. Uma boa definição das causas aumenta a probabilidade de soluções exitosas.

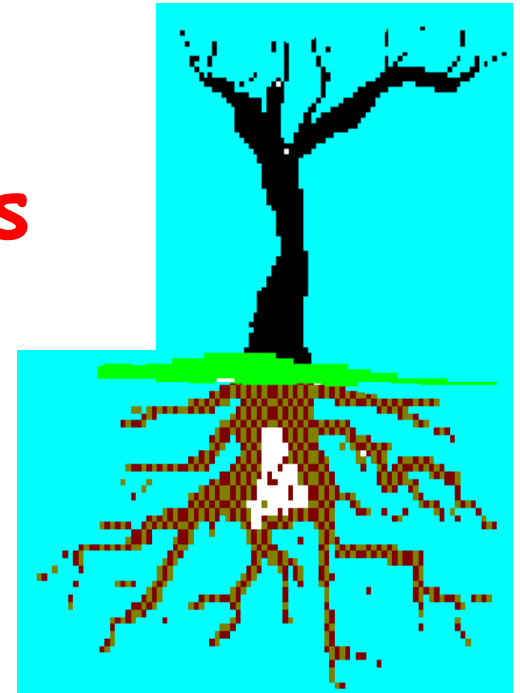




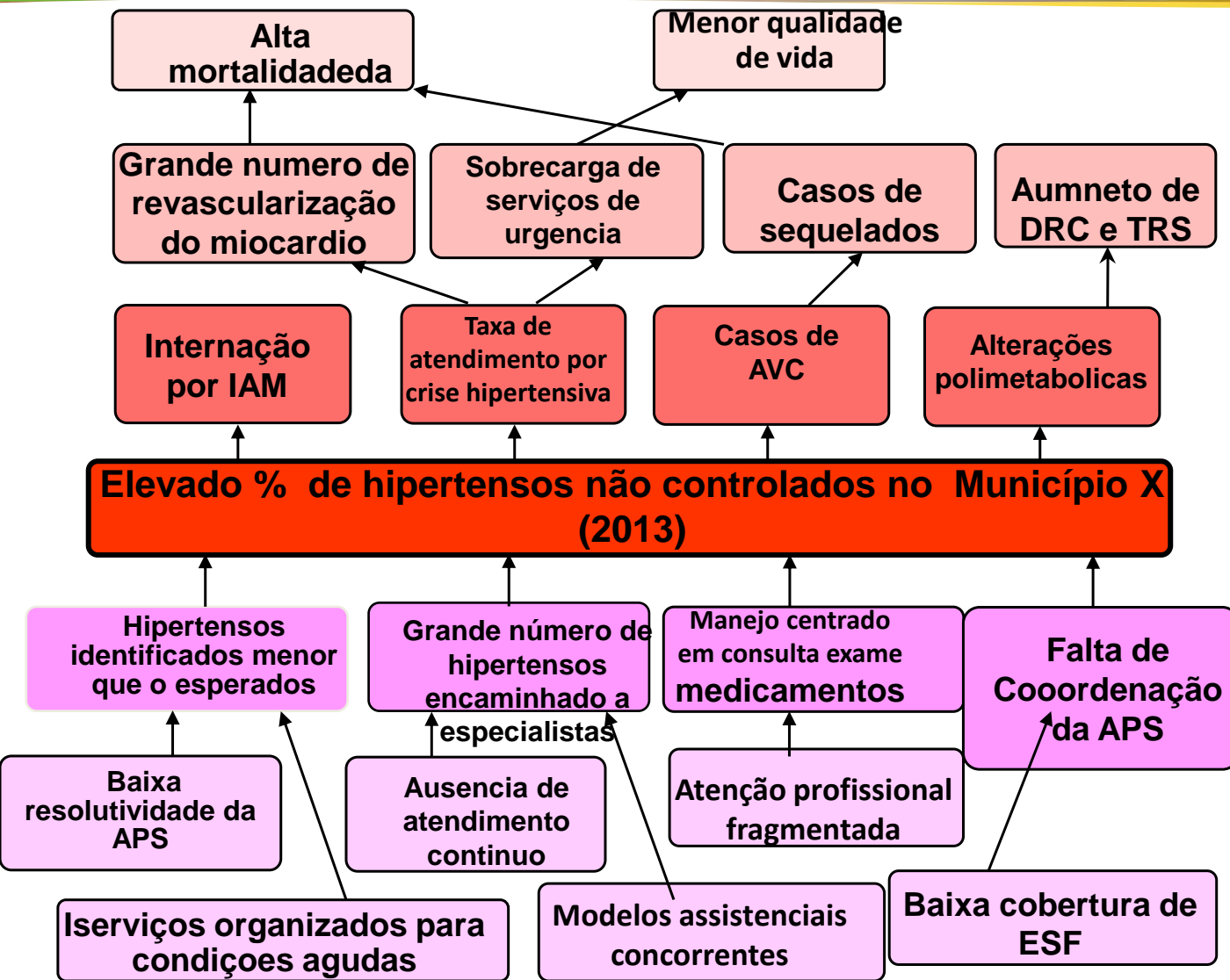
# Árvore do Problema

A junção dos Efeitos com as Causas gera a:

Árvore de Causas - Efeitos  
ou  
Árvore do Problema



# Árvore do Problema



# Momento normativo: o deve ser do plano

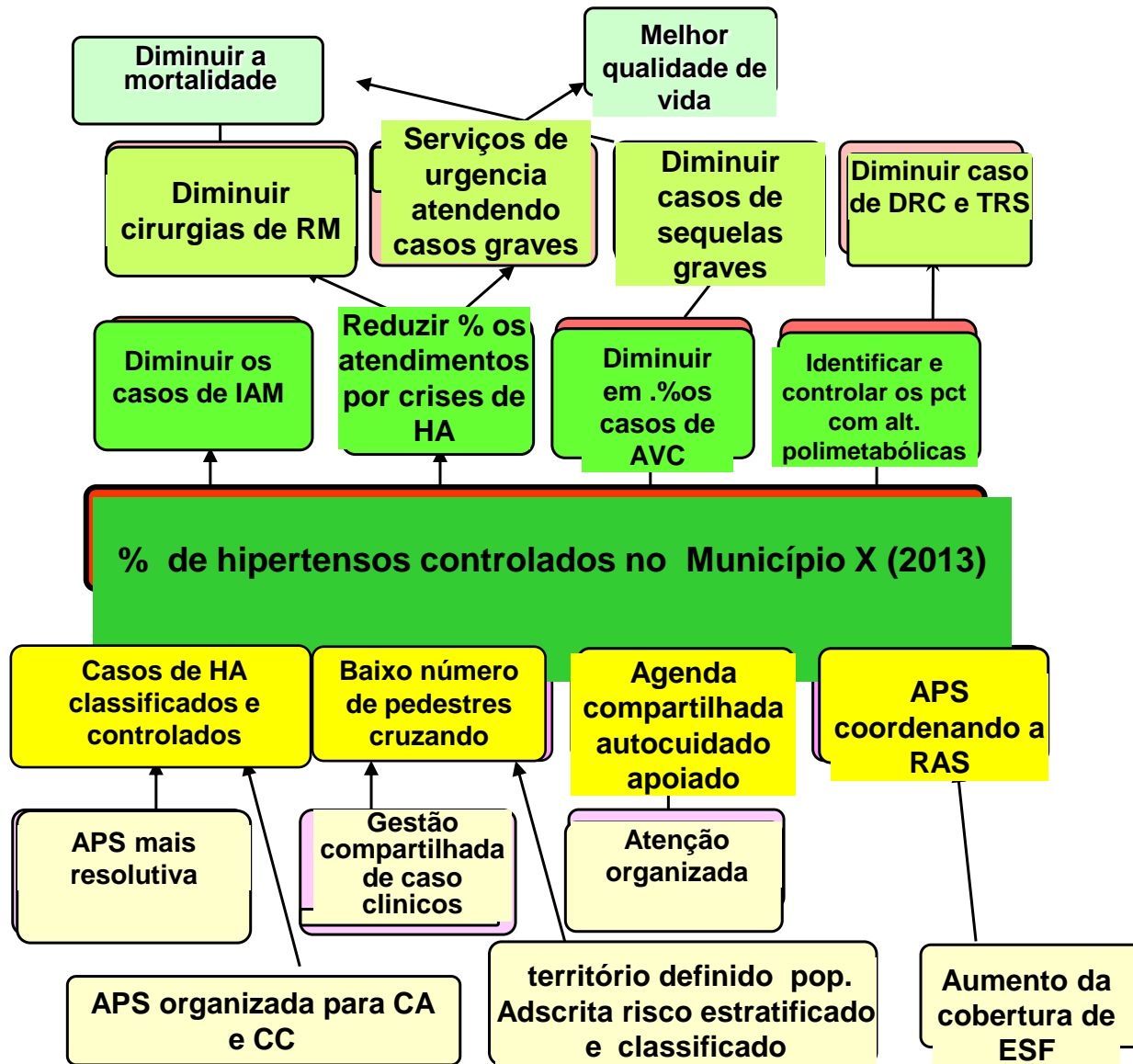
---

## Definir os objetivos para a solução

### Árvore de objetivos:(Árvore de Meios-Fins)

- ❖ Representa a situação esperada ao resolver o problema.
- ❖ Constrói-se procurando as manifestações contrárias às indicadas na árvore do problema.
  - ❖ Efeitos se transformam em fins
  - ❖ Causas se transformam em meios
- ❖ Se verifica a lógica e pertinência da árvore de objetivos
  - ❖ Se o "negativo " não é imediato há um problema na árvore causas-efeitos
  - ❖ É o momento de eliminar redundâncias e detectar esvaziamentos

# Construção da Árvore de Objetivos



# CENÁRIOS

**ESCOLHAS:** Conceituais  
Metodológicas  
Políticas

**PACTOS/ACORDOS:** NACIONAL – Plano Nacional (Decisão Colegiada)

**RECURSOS:** POLITICAS NACIONAIS  
POLITICAS/INICIATIVAS ESTADUAIS  
POLITICA MUNICIPAL

**AÇÕES/OPERAÇÕES:** “QUEM COLOCA O QUIZO NO GATO”

*O Espaço de Operações/Ações:* O MUNICÍPIO

## EIXOS DO PLANO NACIONAL:

- 1) VIGILÂNCIA E INFORMAÇÃO
- 2) PROMOÇÃO A SAÚDE
- 3) CUIDADO INTEGRAL



Plano de Ações Estratégicas para  
o Enfrentamento das Doenças Crônicas  
Não Transmissíveis (DCNT) **no Brasil**  
2011-2022

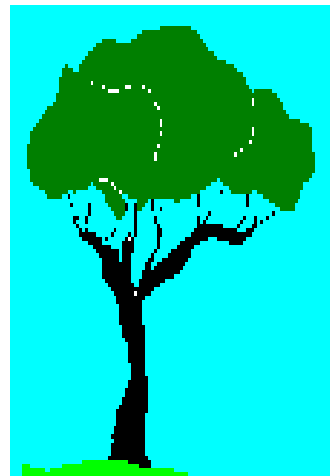
Ministério da Saúde  
Brasília-DF  
2011

EIXO III: CUIDADO INTEGRAL				
OBJETIVOS	Fortalecimento da capacidade de resposta do Sistema Único de Saúde, visando à ampliação de um conjunto de intervenções diversificadas capazes de uma abordagem integral da saúde com vistas à prevenção e ao controle das DCNT			
ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEIS	Indicadores/Meta 2011/2012	Indicadores/Meta 2013/2015	Indicadores/Meta 20.....
Estratégia 1: Definir Linha de Cuidado do portador de DCNT com projeto terapêutico adequado, vinculação ao cuidador e à equipe de saúde, garantindo a integralidade e a continuidade do acompanhamento	DAB/DAE/SAS/ DERAC, Inca	Vincular paciente com doença crônica às equipes da Atenção Básica em Saúde com continuidade do cuidado na Rede de Atenção à Saúde.	Vincular paciente com doença crônica às equipes da Atenção Básica em Saúde com continuidade do cuidado na Rede de Atenção à Saúde.	Vincular paciente com doença crônica às equipes da Atenção Básica em Saúde com continuidade do cuidado na Rede de Atenção à Saúde.
AÇÕES				

# Objetivos

## Definição dos **Objetivos**

- ❖ a) Objetivos relativos aos **resultados**
- ❖ b) Objetivos relativos aos **produtos** que se pretende oferecer (às ações e serviços escolhidos para a intervenção)
- ❖ c) Objetivos relativos às mudanças que se pretenda introduzir no **processo** de prestação de ações e serviços de saúde.



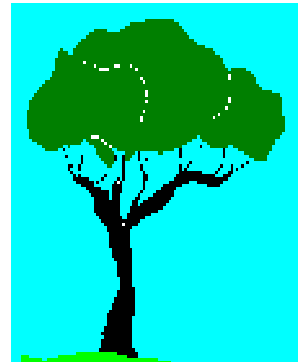


# Momento estratégico: o pode ser do plano

## Configurar alternativas de projeto

**Examinar as ações propostas nos seguintes aspectos:**

- ❖ Analisar seu nível de incidência na solução do problema.
- ❖ Priorizar as de maior incidência.
- ❖ Verificar interdependências e agrupar ações complementares.
- ❖ Definir alternativas com base nas ações agrupadas.
- ❖ Verificar a viabilidade de cada alternativa .
  1. Técnica
  2. Social
  3. Financeira
  4. Institucional
  5. Ambiental



# Momento normativo

O momento normativo de construção do plano é o elemento central:

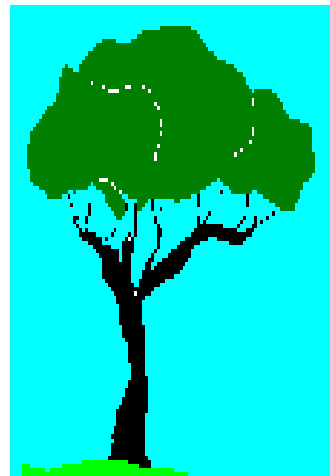
- ❖ da direcionalidade
- ❖ na definição da estrutura
- ❖ no programa direcional,

ou seja,

no conjunto de processos para atingir a situação desejada;

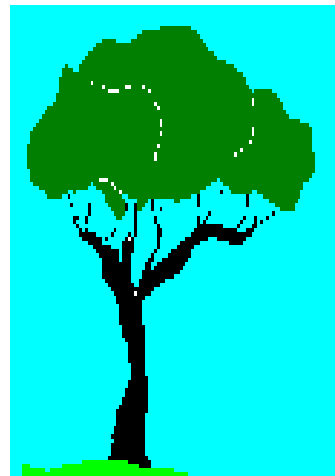
Esse momento contém o caráter “compromissário” do plano traduzido como forma de regulação normativa, **prenhe de conteúdo valorativo, ideológico e simbólico** com vistas à execução (momento tático operacional).

(Rivera, 1995, p. 180)



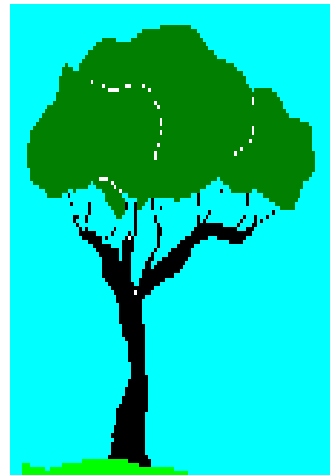
# Escolhas e parcerias

- O processo de análise é “interativo” e “retroalimentado”: sempre é possível incorporar novas alternativas ou integrar aquelas complementares.
- O resultado desta etapa é um bom conhecimento do problema e a proposta de alternativas consideradas viáveis (escolha de tecnologias).
- Se aparecem causas (alternativas) fora do âmbito de ação setorial se comunicam aos responsáveis (intersectorialidade e firmar parcerias).
- O seguinte passo consistirá em estudar e especificar todos os aspectos de cada alternativa.



# Estratégias

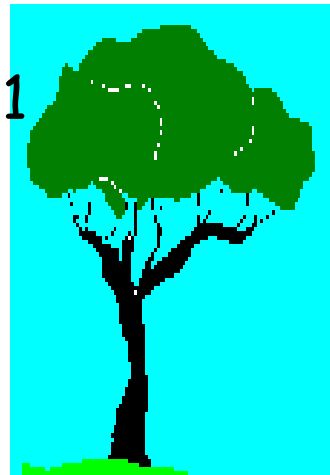
- ❖ Estratégias são comportamentos organizacionais destinadas ao manejo de situações em que seja previsto superar obstáculos que se oponham a conquista do objeto e podem ser de:
    - ❖ Manutenção
    - ❖ Legitimação
    - ❖ Transformação
  
  - ❖ São desenhadas para ganhar tempo, espaço e criar condições favoráveis para qualificar os processos .
- (Mário Testa, 1995)



# Estratégias

- ❖ As estratégias podem buscar a manutenção (manter ações que podem ser consideradas efetivas), a mudança (ampliar o raio de ação, intensificar o trabalho, introduzir mudanças na forma e no conteúdo das ações que vêm sendo desenvolvidas) ou transformação (quando o problema ainda não é enfrentado ou o é de forma inadequada).

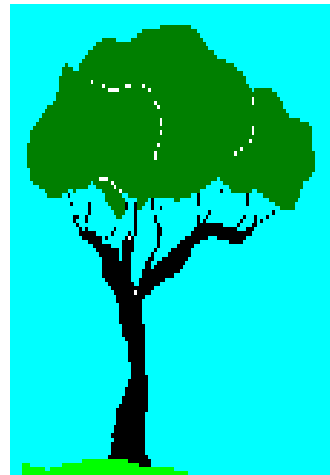
Teixeira, 2001



# Estratégias

Não se trata da manutenção pelo fato de que as ações estão sendo suficientes para dar conta dos problemas e precisam ser mantidas, mas a persistência em manter práticas de trabalho que não resolvem problemas, ou seja, a manutenção de uma inércia institucional.

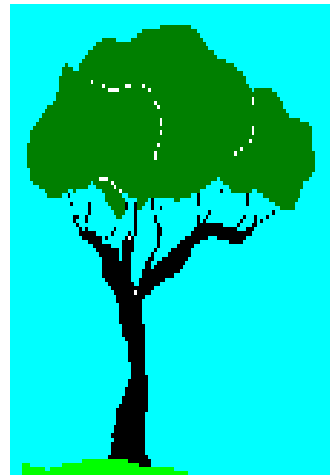
(Rocha, 2008)



# Estratégias

A legitimação se constrói mediante o processo social, que implica na atividade de atores que se confrontam no mesmo, enquanto que a legalidade se adquire através de atos pontuais (a sanção dos atores formais).

(Testa 1997, p. 60, apud Rocha, 2008)



# Momento tático operacional

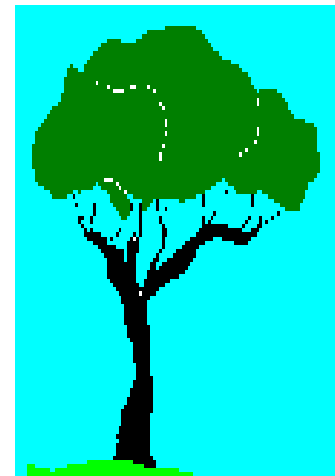
## Agenda do dirigente/ Gerência de operações/ Sistema de “prestação de contas” (monitoramento e avaliação)

❖ A condução da **formulação de políticas** envolve :

1. Definições precisas de ações
2. Responsabilidades e forma de avaliação
3. Consistência e coerência do seu conteúdo

❖ **TRÍPLICE CARÁTER :**

1. Convocação
2. Compromisso
3. Guia para ação prática.  
Matus, 1996





# Momento tático operacional

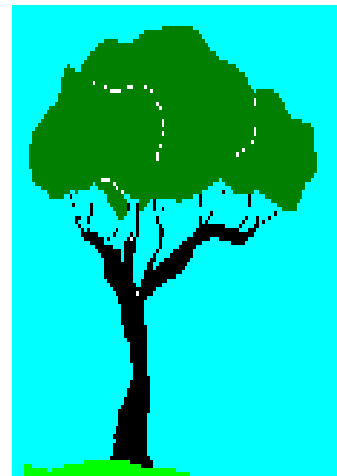
- ❖ “modularização” do **produto** do planejamento - (o plano como “módulos operacionais” )
- ❖ Composto de módulos operacionais que sintetizam os elementos do processo de trabalho previsto  
(objetivos, atividades, produtos e resultados, responsáveis, participantes, prazos e recursos)
- ❖ Flexibilidade da organização (capacidade de processar problemas)
- ❖ Participação de distintos sujeitos sociais (mapeamento e formalização de parcerias)
- ❖ Ordenamento espaço-temporal em função do desenho estratégico (programação, prazos e momentos de acompanhamento e avaliação)

## Momento tático operacional

O sistema de prestação de contas pode ser identificado como central para os sujeitos, à medida que:

- ❖ problematiza o trabalho
- ❖ as práticas
- ❖ o “motivo para” e o “motivo por que” do trabalho do sujeito
- ❖ a função da instituição e do espaço que ocupa no jogo macroorganizativo do SUS

(Rocha, 2008)



### PLANEJAMENTO COMO:

- ❖ Um processo de *transformação* de uma situação em outra,
- ❖ tendo em conta uma dada *finalidade*
- ❖ recorrendo a *instrumentos* (meios de trabalho tais como técnicas e saberes) e
- ❖ a *atividades* (trabalho propriamente dito),
- ❖ sob determinadas *relações sociais*,
- ❖ em uma dada *organização* .

(Paim, 2002).

ROMPENDO  
AS AMARRAS



***Esta vida é uma estranha hospedaria,  
De onde se parte quase sempre às tontas,  
Pois nunca as nossas malas estão prontas,  
E a nossa conta nunca está em dia.***

***Mário Quintana***