

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Departamento de Odontologia Preventiva e Social

# Planejamento Estratégico Situacional

Professora Dra. Camila Mello dos Santos

# Planejar

É pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor objetivos.

(Carlos Matus)

**Planejar é pactuar com um grupo de pessoas o que se pretende fazer.**



# Planejamento Estratégico Situacional

- Carlos Matus;
- Relaciona o planejamento e o governo enquanto comando de um processo;
- É uma ferramenta vital que pode pensar e criar o futuro, mesmo não tendo controle total sobre os resultados de sua ação.

# Planejamento Estratégico Situacional

- O enfoque estratégico em planejamento representa a introdução da dimensão humana e política, deixando de ser administração das coisas pelos homens, mas a interação entre os homens na busca de seus objetivos.

# Planejamento Estratégico Situacional

- O enfoque situacional expõe as necessidades e demandas dos atores envolvidos, suas posições diante dos problemas e soluções apresentadas, num processo dinâmico de negociação e pactuação de compromissos e responsabilidades.

# Planejamento Estratégico Situacional

- Para uma mesma situação-problema podemos construir diferentes explicações, em que cada ator social tem a sua visão da realidade, das ações e dos resultados que se pode alcançar.

# Planejamento Estratégico Situacional

- Portanto, é necessário saber interagir com outros atores para ganhar sua colaboração ou vencer suas resistências.





# Planejamento Estratégico Situacional

- Propicia o levantamento das causas dos problemas produzindo um fluxograma explicativo situacional, que dá início ao trabalho de análise e planejamento.

# Planejamento Estratégico Situacional

- Este método significa um avanço na democratização dos processos de planejamento e gestão ao valorizar a interpretação de cada indivíduo/ator da situação problema, mediante suas crenças, experiências e posição no jogo social.

# Planejamento Estratégico Situacional

- Este método pode ser dividido em quatro momentos, que indicam circunstâncias de um processo contínuo, em que nenhum momento está isolado dos demais.



# Planejamento Estratégico Situacional

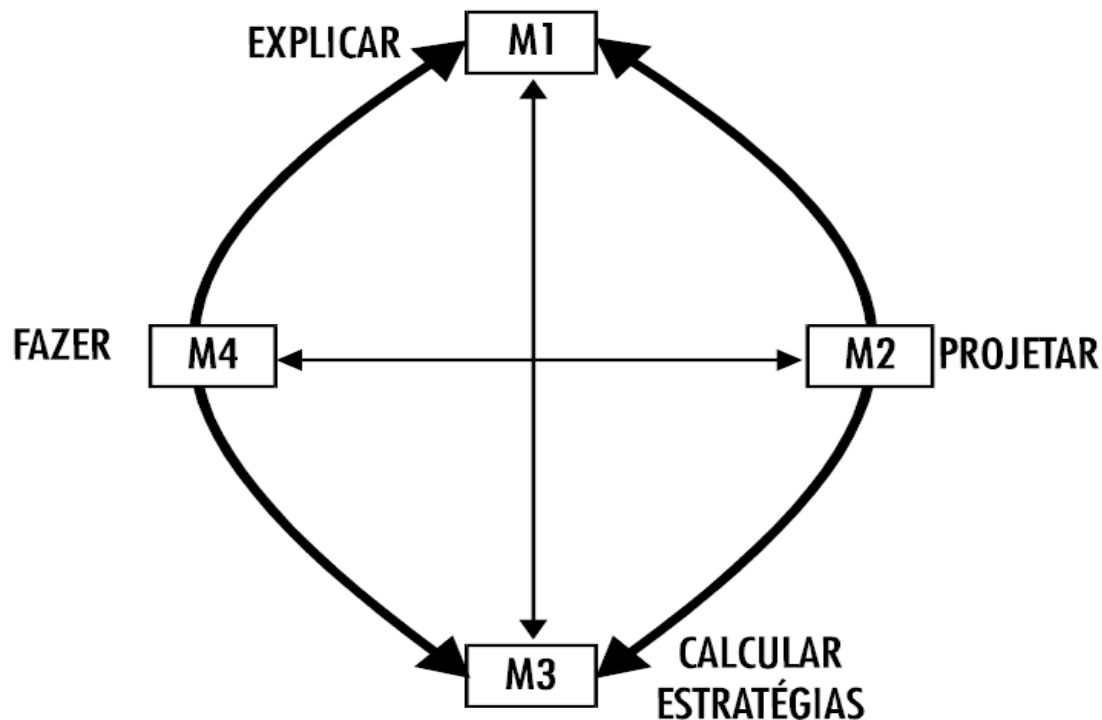
## OS QUATRO MOMENTOS DO PES

**M1 = MOMENTO EXPLICATIVO** (foi, é, tende a ser)

**M2 = MOMENTO NORMATIVO-PRESCRITIVO** (deve ser)

**M3 = MOMENTO ESTRATÉGICO** (pode ser do deve ser)

**M4 = MOMENTO TÁTICO OPERACIONAL** (fazer e recalcular)



# Planejamento Estratégico Situacional

## Momento Explicativo

Equivalente ao diagnóstico em que são selecionados os problemas e discutidas suas causas.

Compreensão da realidade, explica as origens e as causas da situação atual.

Desenho da árvore explicativa.

# Planejamento Estratégico Situacional

## Momento Explicativo

Desenho da árvore explicativa.

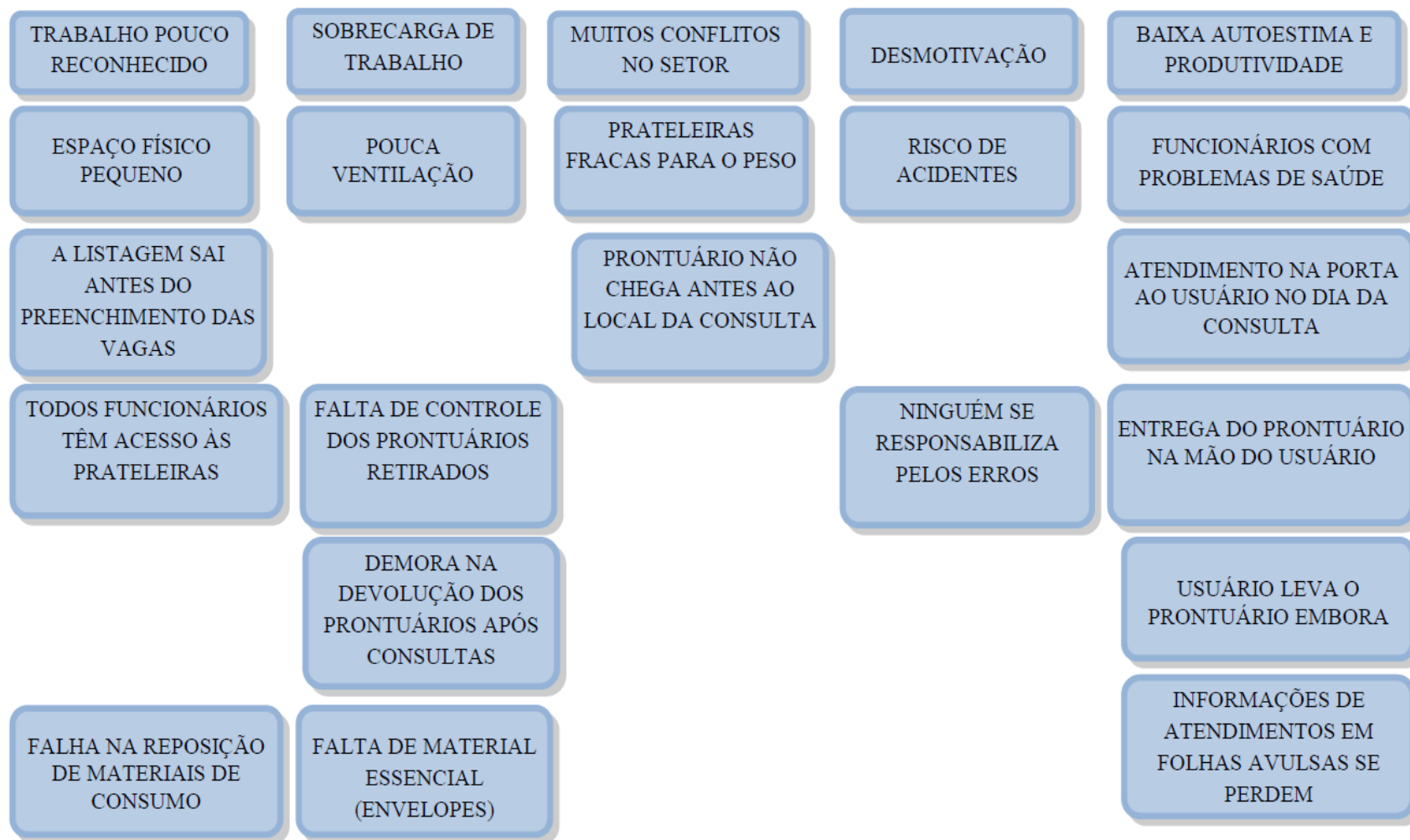


# Planejamento Estratégico Situacional

## Momento Explicativo

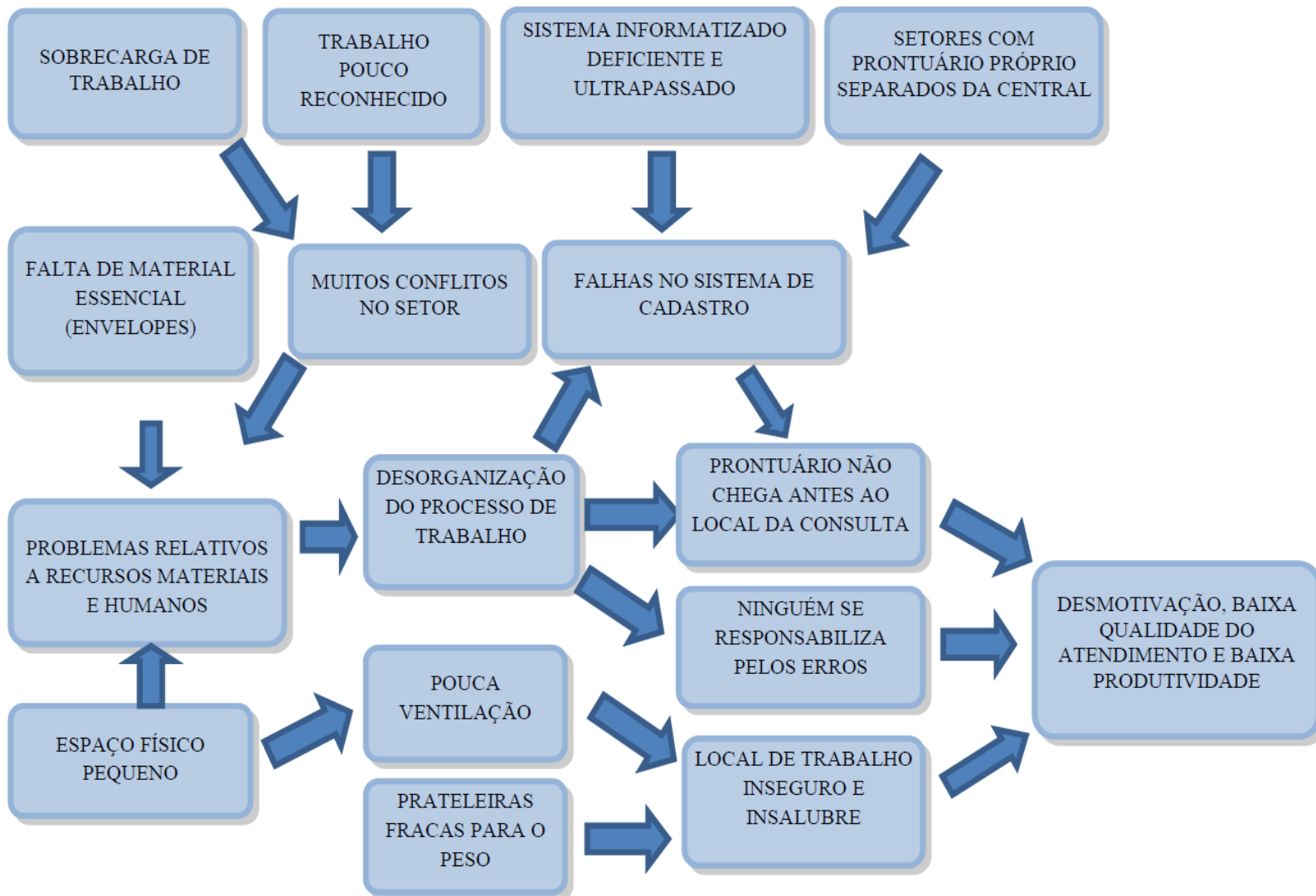
- Exemplo:
- Problema no setor de prontuários do Centro Municipal de Especialidades, um ambulatório de atenção especializada do município de São Carlos, SP.

**Figura 1:** Lista dos problemas identificados e ordenados pelos atores.





- O grupo teve que selecionar alguns problemas e descartar outros, priorizar e chegar a consensos.
- O conjunto de informações resultantes da situação problema, suas causas e consequências são representadas graficamente no fluxograma explicativo situacional.



- Após reflexão e elaboração do fluxograma explicativo foram selecionados os nós críticos e definidas as ações necessárias para a solução dos problemas.

- Os nós críticos são as causas sobre as quais é possível atuar.
- É construído um fluxograma situacional simplificado, em que só aparecem as relações causais entre os nós críticos.

A1.1. DEFINIÇÃO DE INSTÂNCIAS DE DISCUSSÃO E PARTICIPAÇÃO

A1.2. CRIAÇÃO DE INCENTIVOS

A3.1. UNIFICAR OS PRONTUÁRIOS DA UNIDADE

A3.2. APRIMORAR O SISTEMA INFORMATIZADO

A3.3. CAPACITAR OS FUNCIONÁRIOS

FALHAS NO SISTEMA DE CADASTRO

PROBLEMAS RELATIVOS A RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS

DESORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

DESMOTIVAÇÃO, BAIXA QUALIDADE DO ATENDIMENTO E BAIXA PRODUTIVIDADE

LOCAL DE TRABALHO INSEGURO E INSALUBRE

A2.1. DEFINIÇÃO E DIVISÃO DAS TAREFAS

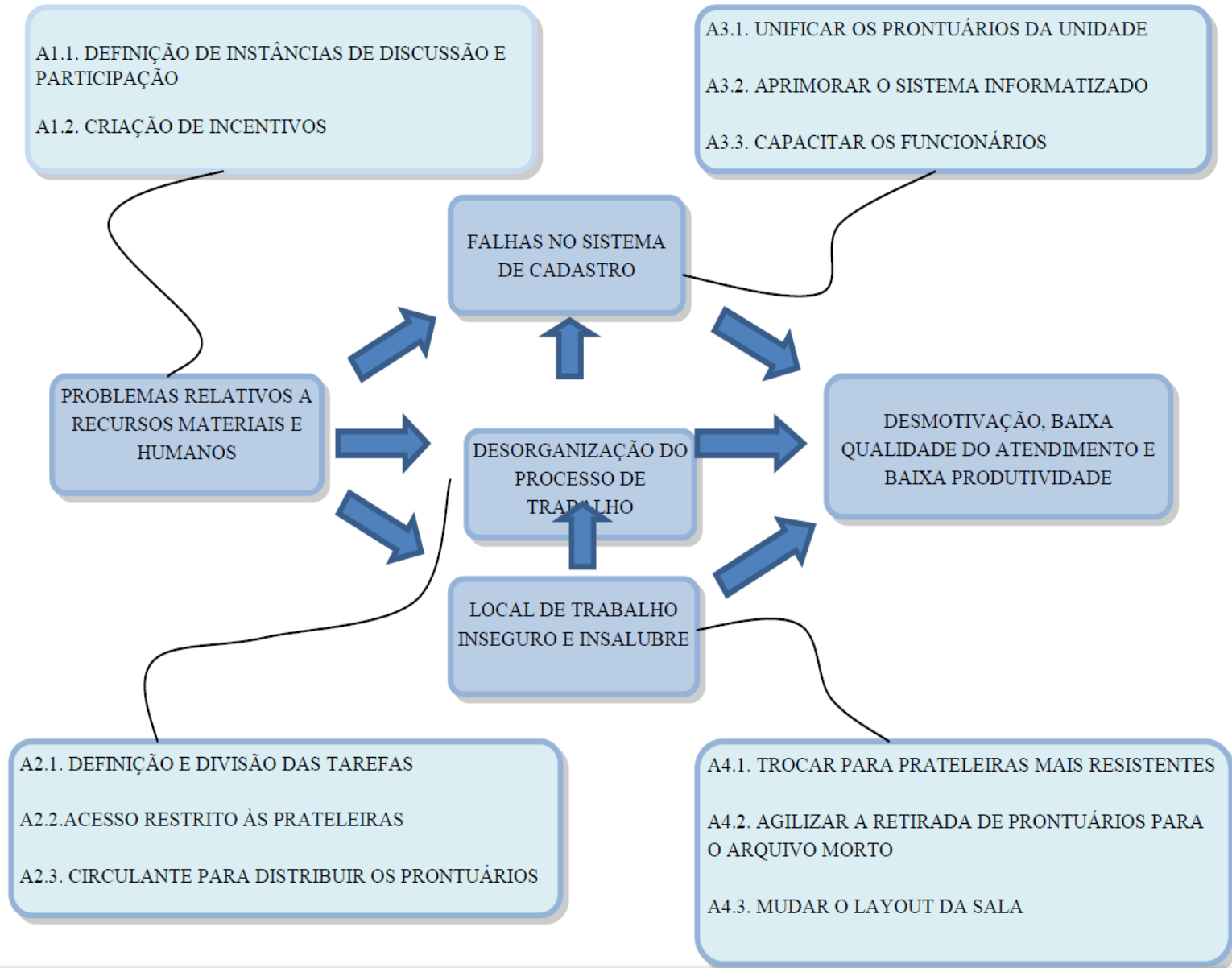
A2.2. ACESSO RESTRITO ÀS PRATELEIRAS

A2.3. CIRCULANTE PARA DISTRIBUIR OS PRONTUÁRIOS

A4.1. TROCAR PARA PRATELEIRAS MAIS RESISTENTES

A4.2. AGILIZAR A RETIRADA DE PRONTUÁRIOS PARA O ARQUIVO MORTO

A4.3. MUDAR O LAYOUT DA SALA



# Planejamento Estratégico Situacional

## Momento Normativo

São definidas as ações necessárias para resolver o problema.

# Planejamento Estratégico Situacional

## Momento Estratégico

Analisar os cenários e os atores envolvidos.  
Identificar interesses e motivações de cada ator.  
Viabilidade política.  
Discussão do poder.

Identificar vulnerabilidades do plano  
e elaborar estratégias.

# Planejamento Estratégico Situacional

## Momento Estratégico

É o momento mais complexo do PES, em que são necessárias muitas informações, desde a posição dos atores frente às operações, a avaliação do tempo, dos recursos necessários até a governabilidade dos atores.



# Planejamento Estratégico Situacional

Momento Tático Operacional

As ações são executadas, monitoradas e avaliadas.

Evolução dos problemas originais.

# Planejamento Estratégico Situacional

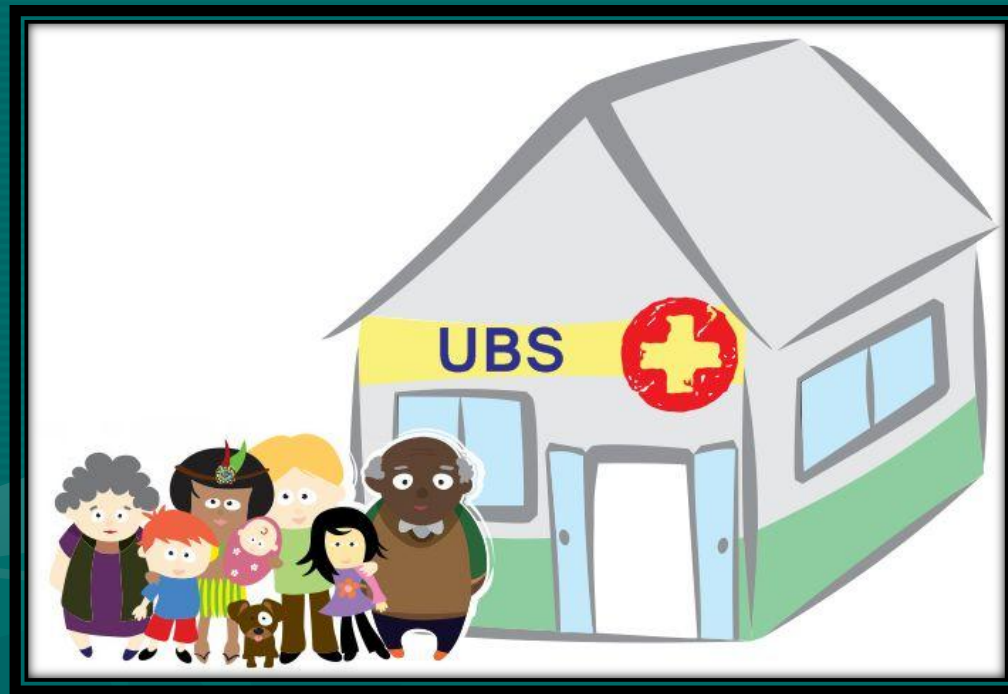
- Significa um avanço na democratização dos processos de planejamento e gestão;
- Preconiza que não se pode planejar como se o planejador fosse o único ator, ignorando os demais envolvidos;
- Valoriza a interpretação de cada indivíduo.

# Ações de Planejamento



# Atividade em Grupo

- Oficina 1- Planejamento



# Referências

MATUS, C. Política, planejamento e governo. Brasília: IPEA, 1993, 2 v. 590 p.

SÁ, M. & ARTMANN, E. Planejamento estratégico em Saúde: desafios e perspectivas para o nível local. In: MENDES (org) Planejamento e programação local da Vigilância em saúde, OPS, Série Desenvolvimento de Serviços de Saúde nº 13, 1994, p. 19 - 44.

MATUS, C. Política, planejamento e governo. 3ª ed. IPEA, 1997.

GOES, P S A & MOYSES, S J. Planejamento, Gestão e Avaliação em Saúde Bucal. Artes Medicas, 2012.

DIAS, R C et al. Impacto do Planejamento Estratégico Situacional em um Ambulatório de Atenção Especializada. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 83-96, jan./jun. 2012.