

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

## SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING

### **José Orcélio do Nascimento**

Doutorando em Ciências Contábeis pela FEA-RP

Mestre em Ciências Contábeis FECAP-SP;

Professor Orientador FECAP-SP

E-mail: jorcelio@uol.com.br

### **Mauricio Pardo dos Reis**

Especialista em Gestão Controladoria Pública FECAP-SP

E-mail: maupdr@hotmail.com

## **RESUMO**

O método de planejamento irá difundir uma melhor forma de ação pública e os gastos frente as diversas ações determinandes em políticas públicas. Utilizar o método de Planejamento Estratégico Situacional (PES) visando a eficiência e eficácia frente aos demais métodos de planejamento aplicados foi tema deste artigo. Teve como objetivo analisar o PES aplicado no município de Embu das Artes como ferramenta de planejamento. Através da metodologia de pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e com análise documental. O PES torna-se eficiente e eficaz no entendimento dos critérios mais precisos objetivando a racionalização dos gastos, na interação entre os diversos atores envolvidos e descrição através de projetos, baseados em diagnósticos de apreciação situacional. A melhoria futura e continua do método PES traz consigo a reforma da administração pública local, tanto como um mecanismo de modernização da gestão pública, quanto um conjunto de sistemas de controle dos resultados e cronogramas. Fortalecendo ainda mais a interação dos diversos atores internos e externos para o bem comum da população.

Palavras-chave: Planejamento. Situacional. Eficácia. Eficiência. Público.

## **ABSTRACT**

The planning method will spread better form of public action and spending fronts determinandes several actions in public policy . Using the method of Situational Strategic Planning (SSP) aimed at efficiency and effectiveness compared to other planning methods applied was the subject of this article . Aimed to analyze the SSP applied in Embu das Artes as a planning tool. Through the methodology of qualitative research and documentary analysis. The SSP becomes efficient and effective in the understanding of more precise criteria aiming at rationalization of expenditures, the interaction between the various actors involved and description through projects based on diagnostic assessment situational. A further improvement of the method and continues SSP brings the local public administration reform, both as a mechanism for the modernization of public administration, as a set of control systems results and schedules. Further strengthening the interaction of various internal and external stakeholders for the common good of the population .

Key-words: Planning. Situational. Effectiveness. Efficiency. Public.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do conceito de planejamento, que mostra um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização, torna-se uma ciência e arte de construir governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países.

Tem se tornado um tema na vida do homem em vários aspectos e situações. No trabalho como ferramentas/instrumentos de gestão dos processos de trabalho; na sociedade como prática social transformadora e para o alcaide como formador das políticas públicas.

Já no serviço público, onde as reclamações pela demora e ineficiência são diárias, o planejamento vem para melhorar os processos de trabalho e mudar esses pensamentos.

Frente as diferentes experiências histórico-sociais, inclusive as situações e naturezas dessas práticas apresentadas de modo distinto, a compreensão e constituição de um método de planejamento dar-se-á como objeto de sua intervenção e produção de determinados resultados. As diferentes racionalidades do planejamento, desde que submetidos a uma lógica ética prática e a um controle público, coloca a ação humana como aderente radicalmente a uma ética da vida, individual e coletiva.

Os métodos tradicionais de planejamento difundidos apresentam um conteúdo tecnocrático e determinístico baseados em premissas, tais como, futuro projetado a partir de um diagnóstico do passado; o objeto do plano é estático; separação entre a equipe de planejamento e a de execução. Porém a potencia em resolver problemas se torna questionável em alguns métodos.

A aplicabilidade do método de Planejamento Estratégico Situacional (PES) na administração pública demonstra-se adequada devido a forma de lidar com a complexidade da realidade social, com as situações inimagináveis que pegam de surpresa o gestor e encarar a realidade com todas as nuances.

A importância deste trabalho está na demonstração teórica da otimização e racionalização do serviço público através da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional, bem como, sua eficiência e eficácia frente ao planejamento em si.

O objetivo geral deste artigo foi analisar o Planejamento Estratégico Situacional aplicado ao município de Embu das Artes como ferramenta de planejamento. Uma vez que há necessidade

de planejar para uma execução eficaz do dinheiro público e ter como visão principal o bem comum da população.

Como objetivo específico esta pesquisa comparou as diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico Situacional explicitando a eficácia/eficiência do Planejamento Estratégico Situacional frente aos demais métodos de planejamento utilizados no serviço público.

Os recursos escassos, a impossibilidade de aumento de arrecadação conforme crescimento populacional e a grande demanda por serviço público, em especial aqueles fornecidos pela prefeitura, mostra-se a necessidade da utilização de uma ferramenta eficiente e eficaz para utilizar dos recursos arrecadados. Desta forma utiliza-se do planejamento estratégico, porém existem várias metodologias de planejamento, sendo o Planejamento Estratégico Situacional o objeto desta pesquisa.

Essa pesquisa foi realizada na Prefeitura de Embu das Artes referente ao Planejamento Estratégico Situacional aplicado no ano de 2012.

Como se utilizar ferramenta mais apropriada visando à eficiência e eficácia do uso do recurso público. Surge a questão de pesquisa: O Planejamento Estratégico Situacional apresenta mais eficiência e eficácia frente às outras ferramentas de planejamento?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

O descrédito do cidadão para com Estado tem origem pelo fator ineficiente na prestação de serviços ditos essenciais a população e o distanciamento para realização de um planejamento mais eficiente. Acentuando pela baixa sintonia entre as demandas oriundas e a capacidade do Estado estabelecer tais metas eficazes e efetivas. (BELCHIOR, 1999 p. 1)

A conceituação de eficiência é acompanhada com as definições e complementações de eficácia e efetividade, e tem como compreensão a avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-los. (MUNIZ & FRANÇA, 2011 p. 87) Na verificação se um programa público foi executado eficientemente analisa-se o cumprimento das normas, redução de custos, de forma competente e boa relação entre custo-produto. Já a eficácia avalia o alcance dos resultados tanto qualitativamente quanto quantitativamente. A efetividade

refere-se à utilidade do projeto e se responde adequadamente as demandas da comunidade. (RIBEIRO, 2006 p. 30)

A efetividade está diretamente relacionada à capacidade de obtenção dos resultados de programas e ou organizações, anteriormente estruturados por objetivos e regras confiáveis integrados ao ambiente de atuação. Para alcance é necessário um padrão de eficiência, onde este é a competência de produzir resultados com gasto mínimo de recursos e esforços, e a eficácia, que desta vez os investimentos mobilizem e produzem efeitos desejados frente as condições controladas. Em resumo, os itens indispensáveis para que os programas sejam eficazes terão que anteriormente, serem eficientes e efetivos. (RIBEIRO, 2006 p.30)

A avaliação de eficácia, voltada ao serviço em saúde, será realizada tanto por indicadores quantitativos quanto por avaliação clínica do trabalho em si. Verificando o processo sinérgico e articulações dos atos coletivos adquiridos e atividades dos trabalhadores. (MUNIZ E FRANÇA, 2011 p. 90).

## 2.2 PLANEJAMENTO

O Planejamento é um instrumento da ação de governo voltada à transformação do presente na busca de um futuro bem distinto, ou seja, método de operar sobre a realidade na busca de efeitos previamente colocados que partem d situações e naturezas distintas. (IIDA, 1993 p.114) Na administração pública municipal constitui em uma modernização da gestão de modo inovador realizado através de estudos na área. Associado a mudanças e conflitos de interesse entre os agentes, tanto internos quanto externos da administração pública. Durante o processo poderá ocorrer à adesão ou a oposição sistemática de um ou vários atores submetidos a uma lógica ética prática e a um controle público (IIDA, 1993 p. 116).

Planejamento - Ato ou efeito de planejar: Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados [...] Elaboração por etapas, com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos. (CAMPOS, 2000 p.724)

Planejar incide na identificação dos atores interessados, seus respectivos mecanismos de articulação, buscando a definição dos objetivos e a estratégia de alcança-los. (VITAL E SILVA et al, 2009 p.3) Geralmente, apresenta um conteúdo tecnocrático e determinístico onde o futuro é projetado a partir de um diagnóstico do passado, o objetivo do plano é estático

e ocorre uma separação entre a equipe de planejamento da equipe executora. (IIDA, 1993 p.114)

Em uma análise comparativa entre o setor público e privado são praticamente idênticos, pois ambos terão que analisar o ambiente interno e externo, formular missão e objetivos, desenvolver planos e projetos, controlar e avaliar a execução do processo. A diferenciação estaria na propriedade, na forma de custeio e ramo de atuação; nas empresas privadas visam lucro e crescimento no mercado enquanto no serviço público visa o bem comum da população. (DALLABONA & DIRKSEN, 2004 p.12)

O autor cita dois outros autores com maneiras distintas de explicar modelos de planejamento. Netto apud Gaj (1986), demonstram dois métodos de planejamento aplicados no serviço público – modelo burocrático e modelo integrativo. No primeiro modelo, as ordens e determinações emanam de cima, como participação quase nula do planejador e demais colaboradores envolvidos. Já o segundo modelo, as ideias e participações provem dos colaboradores envolvidos diretamente no processo de trabalho, porém o exagero dessa participação dificultará o processo decisório. Netto apud Huertas (1996), coloca 4 modelos de planejamento: a) Determinista Puro onde seguem somente leis e predição é exata, não há incertezas e nem surpresas devido aos problemas serem bem estruturados com extrema dependência do conhecimento do planejador; b) Estocástico segue leis probabilísticas e as possibilidades são enumeráveis e as probabilidades são conhecidas; c) Incerteza Quantitativa onde ocorre a enumeração das possibilidades com as respectivas probabilidades, com isso, discorrem vários planos e se as possibilidades forem muitas o planejador foca em uma determinada probabilidade; d) Incerteza Dura além de enumerar poucas possibilidades, não estabelece probabilidades objetivas, capacidade de previsão das variáveis é praticamente nula e o cálculo de risco se torna impossível, dependerá da capacidade do governo para obter sucesso. (NETTO et al, 2004 p.6)

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

É considerado como instrumento teórico e prático que busca uma tratativa dos problemas relacionados a transformação social. Aplicado com rigor e de forma sistemática o acompanhamento das ações pré-definidas. (VITAL E SILVA et al., 2009 p. 4) Ressalva a extrema necessidade da cooperação dos atores diretos e indiretamente envolvidos com os

problemas quase estruturados, buscando o reconhecimento da existência de outros atores em situação, a capacidade de planejamento e as explicações a partir dessa ótica. (VITAL E SILVA et al, 2009 p.5; ARTMANN, 2000 p.3)

O PES é um método de planejamento por problemas e tem mais enfoque naquelas mal estruturados e complexos onde não existe solução normativa ou conhecida. Esses problemas são sempre abordados em suas múltiplas dimensões política, econômica, social, cultura etc. e em sua multissetorialidade. (ARTMANN, 2000 p.3)

O conceito de situação dada pelo método inicia em um recorte problemático feito devido ao projeto de ação e a parte situacional refere-se a análise do ator à realidade, os problemas dentro da situação apresentada, ou seja, é sempre multidimensional. (ARTMANN, 2000 p.6). O estímulo situacional gera uma situação de insatisfação que, por sua vez, leva o ator a buscar alternativas situacionais resultando na extinção da insatisfação. (CAMPELLO, 2000 p.6)

Visto que o ambiente público é sintetizado por meio de três vértices, onde o Projeto do governo consiste na seleção do problema que o gestor dispõe a enfrentar e realizado de maneira criteriosa, estratégica e com viabilidade política de enfrentamento; a Capacidade de governo se embasa nas qualificações intelectuais, experiência e expertise do gestor e equipe; e a Governabilidade consiste na capacidade de percepção de identificar o ator que tem maior capacidade de controle da situação, as alianças e operações possíveis, os enfrentamentos inevitáveis resultando em uma análise da estratégica do problema. (VITAL E SILVA et al, 2009 p.4)

Uma sequência de etapas é identificada nesse modelo de planejamento que deverão ser cumpridas onde características específicas são reconhecidas. Ressalvo que essa sequência dependerá da diversidade da situação e o momento que se encontra. Com relação as etapas, o Momento Explicativo explicam e definem as situações correlacionando agentes, atores e estruturas; o Momento Normativo o agente responsável toma decisões que definirão as alternativas de soluções; o Momento Estratégico onde o objetivos e metas são analisados quanto a viabilidade, considerando as estratégias em função dos agentes frente ao comportamento e capacidade; o Momento Tático-Operacional compreende na implantação e execução do plano propriamente dito e mobiliza os recursos necessários. (CAMPELLO, 2000 p. 6)

### **3 METODOLOGIA**

Foi realizada uma pesquisa na prefeitura do município de Embu das Artes conforme a aplicação do método de planejamento estratégico situacional, comparando aos métodos tradicionais de planejamento utilizando material bibliográfico.

A pesquisa será de natureza qualitativa com uma análise da sequência de atividades envolvendo a categorização dos dados com sua interpretação e textos narrativos.

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. (GIL, 2002, p. 133)

Possui características de pesquisa exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico, análise de exemplos, com planejamento flexível possibilitando a consideração de vários aspectos relativos ao fato em questão.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 2002, p. 41)

Foram analisados os documentos da prefeitura, sendo assim, considerada uma pesquisa de caráter documental.

A pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. (GIL, 2002, p 45)

Análise dessas documentações e referencial teórico orientou-se a partir das questões do processo de implementação do Planejamento estratégico situacional, tema principal deste trabalho.

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Vale ressaltar que o presente estudo não visa esgotar todas as nuances votadas ao PES, mas identificar a eficiência e eficácia frente aos métodos de planejamento estratégico municipais.

O diagnóstico estratégico traz para o indivíduo a inspiração e estimulação da busca de seus objetivos futuros. Resultando uma visão da aplicação futura do planejamento para com a entidade pública



O Planejamento Estratégico Situacional confere a possibilidade de governar com objetivos claros que devem ser acompanhados por meio de um sistema que permita visualizar o detalhamento do plano em programas, projetos e ações coordenadas entre si e coerentemente articuladas com os diversos atores. (VITAL E SILVA, 2004 p.5)

Um dos fatores estimulantes disso se deve ao fato de aplicação de políticas públicas sem coordenação e as limitações dos recursos, implicando em estabelecer critérios mais precisos objetivando a racionalização dos gastos. Baseado em critérios técnicos e o entrelaçamento dos agentes internos e externos, por vezes em conflito, negociação ou compromisso, transformando em políticas públicas em ações efetivas.

A busca da convergência está centrada na identificação de elementos que possibilitem pontos de contato entre as diversas políticas públicas. Assim, considerando esta necessidade, o Planejamento Estratégico Situacional – PES pode atuar como elemento de integração entre as diferentes políticas e os diversos atores. Uma estrutura de governo integrada e articulada com o plano constitui um território propício para uma gestão sem imprevistos. (VITAL E SIVA, 2004 p.6)

A forma de planejar tem que se encaixar nos moldes onde o interesse social esteja em primeiro lugar. O planejamento ajusta as diretrizes conforme esses objetivos almejados.

Dallabona e Dirksen apud Silva (2006)[...] Um planejamento administrativo aos moldes do PES pressupõe uma apreensão da realidade social e de suas demandas por uma apreciação situacional [...] por meio de identificação e análise de problemas, em um exercício democrático que integra os vários pontos de vista sobre determinada questão. Nesse processo, a questão transforma-se de problema em oportunidade de mudança [...] (DALLABONA & DIRKSEN, 2004 p.8)

Para melhor elucidar as diferenças entre os métodos de planejamento tradicionais e o Planejamento Estratégico Situacional foi montado o Quadro 1.

### **Quadro 1 – Diferenças entre tipos de Planejamento Estratégicos**

<b>Planejamento Tradicional</b>	<b>PES</b>
Determinista	Indeterminista
Objetivo (diagnóstico)	Subjetivo (apreciação situacional)
Predições únicas	Várias apostas em cenários
Plano por setores	Plano por problemas
Certeza	Incertezas e surpresas

Calculo Técnico	Cálculo tecnopolítico
Os sujeitos são agentes	Os sujeitos são atores
Sistema fechado (metas únicas)	Sistema aberto (várias possibilidades)
Teoria do controle de um sistema	Teoria da participação em um jogo
O sujeito é diferenciável do objeto	O sujeito não é distinto do objeto
não pode haver mais de uma explicação verdadeira	Há mais de uma explicação verdadeira
Explicar é exigir as leis que regem os objetos	Os atores sociais geram possibilidades num sistema social criativo que somente em parte segue leis
Não existe a incerteza mal definida	A incerteza mal definida domina o sistema
Os problemas que se refere o plano são bem estruturados e têm solução conhecida	O plano refere-se a problemas quase estruturados
Objeto do plano é passivo	O objeto do plano é ativo e complexo
A explicação da realidade se dá baseada em diagnóstico	A explicação da realidade se dá pela apreciação situacional
Possui concepção do plano normativo-prescritivo	Possui concepção do plano por jogadas sucessivas
A análise estratégica é baseada em consulta a especialistas	A análise estratégica é baseada em viabilidade
Os fatores são genéricos	Os fatores são específicos
A operação é separada do plano	A operação é por mediação entre o plano e a ação

Fonte: Dados da pesquisa.

O PES foi implantado no município de Embu das Artes no ano de 2012 visando uma melhor utilização do recurso público, um planejamento orçamentário mais efetivo e realizar um entrelaçamento entre as ações de Secretarias. Isso se deve a visualizar ações ilhadas ao invés de ações únicas resultando em projetos semelhantes para um mesmo objetivo. Dificultando o investimento de recursos e gastos excessivos; a falta de padronização de metodologias de planejamento e má visualização das ações de governo frente a necessidade populacional.

Seguindo toda a metodologia do PES definiu uma padronização identificando a secretaria executora e respectivas unidades envolvidas; abrangência do projeto no qual define o número de pessoas atingidas, qualificando baseado na epidemiologia regional; a linha programática do projeto e temas transversais, que por sua vez, definem outras secretarias envolvidas; relata a realidade da atuação do projeto e seus objetivos geral e específicos contendo a ação e resultado esperado, encaixados com os princípios metodológicos e teóricos; identificação direta da equipe envolvida na coordenação do projeto com respectivas formações e carga

horária de aplicação ao mesmo; a descrição da participação da comunidade e parcerias, mesmo que privadas, ao andamento do projeto; identificação da interação e integração com políticas públicas; o meio de tornar visível o projeto e seus resultados/indicadores pré definidos; e explicitando o cronograma e recurso utilizado no mesmo.

#### **4.1 PROJETO REMÉDIO EM CASA**

Usando como exemplo um dos projetos realizados pela Secretaria Municipal de Saúde de Embu das Artes nos moldes do PES – ‘Remédio em Casa’.

A secretaria municipal de saúde é a executora do projeto destinando o atendimento das 20 (vinte) unidades administrativas de saúde, visando a população hipertensa, diabética e com problemas relacionados a tireoide.

A linha programática estabelecida do projeto está destinada a Gestão, acessibilidade ao tratamento e eficiência administrativa correlacionando com os temas transversais que compreendem vulnerabilidade social, mobilidade urbana e envelhecimento da população.

O contexto do projeto está inserido na realidade no qual as cidades compõem a região metropolitana dos grandes centros urbanos as desigualdades e o alcance dos programas de saúde é limitado levando a uma dificuldade no acesso tanto em relação ao médico quanto aos medicamentos. Isso se distancia dos pilares do Sistema Único de Saúde (SUS) – universalidade, integralidade e equidade. Devido a tal situação, necessita-se buscar uma estratégia para garantir o avanço na prestação dos referidos serviços, visando uma política pública de saúde mais eficaz.

As discontinuidades causam forte impacto na área da atenção às doenças crônico-cardiovasculares, demandando diretamente em mais atendimentos de emergência, internações, procedimentos de alta complexidade, mortalidade, absenteísmo, incapacidade precoce e, naturalmente, maiores custos para o sistema público de saúde, além de contribuir para o descrédito do governo em suas três instâncias, federal, estadual e municipal.

O projeto “Remédio em Casa” é uma estratégia de melhoria para o atendimento dessa população que sofre com essas dificuldades. Agregará benefícios tais como: controle epidemiológico mais eficiente, avaliação contínua das políticas públicas voltadas à saúde, liberação das agendas médicas, além de se constituir como mais uma porta de entrada para captação de outros pacientes.

Serão atendidos os Pacientes portadores das doenças: Hipotireoidismo, Hipertensão Arterial e/ou Diabetes Mellitus, que residirem no município de Embu das Artes; e tem como objetivo geral aumentar a taxa de adesão aos tratamentos medicamentosos. Os objetivos específicos estão descritos no quadro 2. com suas respectivas ações e resultados esperados.

### Quadro 2 – Objetivos Específicos, Ações e Resultados Esperados

Objetivo Específico	Ação	Resultados Esperados
1 - Aumentar o acesso aos medicamentos	A - Cadastramento dos pacientes hipertensos, diabéticos e com hipotireoidismo.	100% dos pacientes com remédio em casa
2. Aumentar a taxa de adesão ao tratamento	A – Atenção Farmacêutica	Minimização da descontinuidade do tratamento
3. Descongestionar as Unidades de Saúde	A – Busca Ativa dos pacientes	Diminuir procura nas farmácias
		Otimização dos recursos humanos nas farmácias
4. Minimizar perdas e desvios	A – Sistema PEPS	Redução no envio de medicamentos vencidos para incinerar
	B – Rastreabilidade dos itens enviados	Redução dos desvios ilícitos
		Otimização de recursos
5. Mapear doenças e agravos à saúde	A – Controle Epidemiológico	Mapeamento da situação das doenças determinadas no projeto Investimentos em projetos de melhoria continua

Fonte: Município de Embu das Artes

Como princípios teóricos e metodológicos o envio dos medicamentos deverá obedecer às prescrições médicas e será executado mediante o cadastramento do paciente, que deverá ser atualizado anualmente, obedecendo as quantidades necessárias ao uso mensal, ou ainda as quantidades prescritas pelo médico segundo a necessidade de cada paciente.

Serão atendidos os Pacientes portadores das doenças: Hipotireoidismo, Hipertensão Arterial e/ou Diabetes Mellitus, que residirem no município de Embu das Artes.

Serão cadastrados nas Unidades de Saúde, apenas pacientes acima de 60 anos, pessoas com deficiência, cadeirantes, acometidas de doenças crônicas.

Os dados dos pacientes serão arquivados de forma sigilosa e deverá conter os dados pessoais, receituário atualizado e documentos/exames comprobatórios da doença e/ou deficiência.

Será entregue na residência do paciente pelo Agente de Saúde devidamente acondicionados, com formulário de orientação da posologia e quantidade do medicamento.

A implantação do projeto ocorrerá que todos os profissionais das unidades deverão ser informados na reunião técnica em que os Assessores da Atenção Básica e Assistência Farmacêutica expliquem/justifiquem o projeto; realização da capacitação dos profissionais farmacêuticos, auxiliares de farmácia e responsáveis pelo cadastramento, seguindo pela Implantação do Sistema nas Unidades e estruturação do local para recebimento e montagem dos kits de entrega.

Conforme o fluxo, o técnico de farmácia identifica se a receita apresentada na farmácia contém os itens do elenco do Programa Remédio em Casa e questiona o mesmo se receber os medicamentos em casa e se a próxima consulta/retorno médico foi recomendado/agendado para 06 meses. Caso uma das respostas seja negativa o atendimento da Prescrição será efetuado pela Farmácia. Já em resposta afirmativa, serão avaliados os critérios para inclusão no programa. Caso o paciente não se enquadre em algum critério, será orientado a retirar o medicamento na própria unidade explicando o motivo. Será agendado retorno ou primeiro atendimento em Grupo de Controle da Unidade no qual o Farmacêutico seja o responsável pela realização e controle. Caso o paciente não apareça, o mesmo terá que justificar a ausência podendo correr o risco de ser suspensa a entrega e/ou desligamento do programa. Os itens constantes no projeto estão descritos no Quadro 3.

### Quadro 3 – Medicamentos inclusos no Projeto

MEDICAMENTO	UNIDADE	DOSAGEM	ACONDICIONAMENTO
Captopril	Comprimido	25mg	Entre 15 e 30°C
Hidroclorotiazida	Comprimido	50mg	Entre 15 e 30°C
Propranolol	Comprimido	40mg	Entre 15 e 30°C
Losartana	Comprimido	50mg	Entre 15 e 30°C
Nifedipina	Comprimido	20mg	Entre 15 e 30°C
Metildopa	Comprimido	250mg	Entre 15 e 30°C
Furosemida	Comprimido	40mg	Entre 15 e 30°C
Glibenclamida	Comprimido	5mg	Entre 15 e 30°C
Metformina	Comprimido	850mg	Entre 15 e 30°C
Metformina	Comprimido	500mg	Entre 15 e 30°C
Levotiroxina	Comprimido	25mcg	Entre 15 e 30°C

Levotiroxina	Comprimido	50mcg	Entre 15 e 30°C
Levotiroxina	Comprimido	100mcg	Entre 15 e 30°C

Fonte: Município de Embu das Artes

O projeto é composto por uma equipe gestora com descrição da função no projeto, formação profissional, tipo de vínculo empregatício e carga horária dispensada para condução do mesmo, sendo compartilhado, de modo indireto, com Conselho Municipal para avaliação do projeto lembrando que o mesmo é uma reivindicação da população. Cuidando para que não haja descontinuidade na entrega dos medicamentos. Para completar o projeto foi inserido a parceria com a empresa LOGFARMA responsável pela contribuição logística e de compra dos medicamentos.

Conforme interação e integração com políticas públicas o projeto é uma marca de governo e de interfaces com conselho municipal de saúde, secretarias de comunicação, assistência social e finanças.

Interface do projeto com conselho municipal de saúde, Secretaria de Comunicação, Assistência Social, Finanças.

No que se diz respeito da secretaria de comunicação o planejamento das atividades de divulgação estão descritas no Quadro 4.

#### **Quadro 4 – Planejamento das atividades de divulgação**

Instrumentos / Mídias	Quantidade	Propósito	Custo (R\$)	Período
Site da Prefeitura	Secretaria de Comunicação	Divulgação do projeto	Para análise	Permanente
Jornal da Cidade	Secretaria de Comunicação	Divulgação do projeto e resultados	Para análise	Durante Implantação e avaliação
Circulando	Secretaria de Comunicação	Divulgação do projeto e resultados	Para análise	Durante Implantação e avaliação
Jornal do Servidor	Secretaria de Comunicação	Divulgação do projeto e resultados	Para análise	Durante Implantação e avaliação

Fonte: Município de Embu das Artes

Alguns pontos serão monitorados para avaliação do programa. Tais como variação dos custos por remessa – comparação dos custos iniciais e no decorrer do programa; análise de eficácia (pacientes cadastrados) – permite um acompanhamento dos pacientes e um controle mais eficiente sobre as prescrições de medicamentos; qualidade de entrega – verifica-se se todos os

pacientes cadastrados receberam os medicamentos, tempo de entrega, erros de envio; e efetividade medida pela taxa de adesão – evolução no tratamento relacionado ao número de abandono ao tratamento.

O cronograma de atividades de execução do projeto seguirá conforme operacionalização da logística de entrega dos pacientes cadastrados e continuação do mesmo conforme método de avaliação empregado.

O orçamento do projeto está inserido dentro do composto geral da Assistência Farmacêutica, conforme Quadro 5.

#### **Quadro 5 – Orçamento da Assistência Farmacêutica**

<b>Atividade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Local</b>	<b>Bloco</b>	<b>Fonte</b>	<b>Natureza da despesa</b>	<b>Valor (2012)</b>
Medicamento	Remédio em Casa	Rede de Saúde	Assistência Farmacêutica	Municipal	339030 – Material de Consumo	R\$2.490.398,00
Medicamento	Remédio em Casa	Rede de Saúde	Assistência Farmacêutica	Federal	339030 – Material de Consumo	R\$758.602,00
Medicamento	Remédio em Casa	Rede de Saúde	Assistência Farmacêutica	Municipal	339030 – Material de Consumo	R\$1.317.290,00
Medicamento	Remédio em Casa	Rede de Saúde	Assistência Farmacêutica	Estadual	339030 – Material de Consumo	R\$122.710,00

Fonte: Município de Embu das Artes

O PES contribuiu para a organização do serviço como um todo. Aumentou as relações de projetos com as secretarias, e assim, otimizando o tempo gasto dos profissionais com retrabalhos. A gestão engajada ao método apresentado torna-se uma forte ferramenta para facilitar o acompanhamento dos processos de trabalho e fortalecer os pontos apresentados pela comunidade. Pois a busca pela maior efetividade trabalhando em conjunto a equidade é o resultado esperado para esse tipo de planejamento.

## **5 CONCLUSÃO**

A falta de processos de planejamentos padronizados de modo global é visto frequentemente nas entidades públicas. A proposta em utilizar um método onde demonstra maior eficácia e eficiência no serviço público, traz possibilidades de melhoria, não só futura,

mas como contínua. Mesmo sabendo dos limites que acometem os entes públicos, a proposta apresentada do PES permite uma apreciação situacional dos vários cenários apresentados sendo que os demais métodos focam um a um de modo separado. Essa visão do método permitiu, não só a reforma da administração pública local, mas um mecanismo de modernização da gestão pública em conjunto a um sistema de controle dos resultados. As áreas envolvidas melhoraram a forma de demonstrar os projetos e cumprirem com os cronogramas, uma vez que os projetos se interligam devido o método.

Este trabalho não esgota o assunto discutido, pois a busca pelo entrelaçamento das diversas políticas públicas e os diversos atores nas melhores oportunidades e mudanças no processo de gestão pública. Assim, o PES mostra-se eficaz na mediação do plano e da ação construído em conjunto dos diversos atores internos (entes públicos) e externo (população) visando o bem comum.

Recomendam-se novos trabalhos de pesquisa na área para contribuir com melhorias ao serviço público. Ao mesmo tempo melhoria continua da metodologia empregada pois o número de trabalhos pesquisados ainda são reduzidos.

## **REFERÊNCIAS**

ARTMANN, E. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. In: OFICINA SOCIAL Nº 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2000, Rio de Janeiro. **Resumo dos Trabalhos**. Rio de Janeiro: COPPE UFRJ p.25, 2000.

BELCHIOR, M. **A aplicação de planejamento estratégico situacional em governos locais: possibilidades e limites**: Os casos de Santo André e São José dos Campos. 1999 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo.

CAMPELLO, C. A. G. Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico Situacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Resumo dos Trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CAMPOS, R. O. Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa, no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, p. 723-731. 2000

DALLABONA, S. L. S. E DIRKSEN, I. T. **A importância do planejamento estratégico nas organizações públicas**, 2004. Trabalho de Conclusão de Curso – Academia Judicial CEJUR, Florianópolis, 2004



ESTRADA, R. J. S. & ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Rev. de Ciência da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178. Set/dez 2007.

FIGUEIREDO, T. A. Planejamento Estratégico Situacional – PES. In: **Planejamento em Saúde**. Disponível em: <[http://www.atarp.com.br/novo/tiplanning/conteudo\\_pes.pdf](http://www.atarp.com.br/novo/tiplanning/conteudo_pes.pdf) > Acesso em: 15 set. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IIDA, I. Planejamento Estratégico Situacional. **Produção**, São Paulo, v. 3, n. 2, p.114-125 jul/dec 1993

MUNIZ, H. P. FRANÇA, M. B. Desafios da eficiência e eficácia no trabalho em saúde. Actas de Saúde Coletiva – O Trabalho em Saúde, São Paulo, p. 85-103. 2011

NETTO, F. S. et al. A adoção do planejamento estratégico situacional na coordenadoria da administração tributária do estado de São Paulo: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 2004, Rio de Janeiro. **Resumo dos Trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PAIVA, C. P. Análise da eficiência na prestação dos serviços públicos no estado de Minas Gerais. In: XIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2012, Rio Grande do Sul. **Resumo dos Trabalhos**. Rio Grande do Sul, 2012.

RIBEIRO, E. A. W. Eficiência, efetividade, e eficácia do planejamento dos gastos em saúde. **Rev. Brasileira de Geografia Médica e da Saúde – Hygeia**, São Paulo, 2(2): p. 27-46. Jun 2006

VITAL E SILVA, S. et al. O planejamento estratégico situacional no setor público – a contribuição de Carlos Matus. In: XII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO, 2004, São Paulo. **Resumo dos Trabalhos**. São Paulo: FEA USP, 2004.