

TÍTULO DA PRÁTICA:

Planejamento estratégico em uma Unidade de Média Complexidade.

CÓDIGO DA PRÁTICA:

T64

1 Situação problema e/ou demanda inicial que motivou e/ou requereu o
2 desenvolvimento dessa iniciativa:

3 A partir da elaboração do Plano Municipal de Saúde 2011-2014 em que foram
4 estabelecidos os “rumos” da Secretaria Municipal de Saúde para os próximos
5 anos, as Unidades de Saúde, que são o nível operacional, iniciaram suas
6 programações para o alcance das metas pactuadas.

7 A prestação do Serviço de Média Complexidade iniciou em 2010 no
8 município, sendo portanto, um serviço novo, o que desencadeou na Policlínica Sul
9 a necessidade de integração com a rede e de inserção na Missão e Visão da
10 Secretaria da Saúde.

11 A equipe não participava das decisões assim como não havia
12 corresponsabilização na busca das soluções, apesar de apresentar interesse e
13 motivação para isso. Na busca da melhoria do serviço e da integração com a rede
14 e com as Políticas de Saúde é que se decidiu aderir ao Planejamento Estratégico
15 na Policlínica Sul.

16

17 Alinhamento da prática à identidade organizacional

18 Tendo em vista a Visão da Secretaria Municipal da Saúde que é pautada na
19 Gestão da Qualidade Total, a Policlínica Sul, buscou em todos os momentos do



Caminhos para uma transição governamental adequada

Oficina de Avaliação, 13 de novembro de 2012

20 processo (da elaboração das diretrizes, objetivos e metas, até o monitoramento
21 das ações), a melhoria da qualidade da assistência, da integração com as partes
22 interessadas e da satisfação do usuário e do trabalhador.

23

24 **Objetivos:**

- 25 · Melhorar o acesso e a qualidade da Assistência na Policlínica Sul.
- 26 · Promover a auto avaliação segundo a metodologia da ECA- com a
27 finalidade de conhecer a própria realidade, levando em consideração registros de
28 dados e o consenso da equipe.
- 29 · Estabelecer espaço nas reuniões mensais de equipe especificamente para
30 planejamento usando ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Ajustar).
- 31 · Estabelecer metas e ações prioritárias alinhadas com a Missão, Visão e
32 Valores da Secretaria da Saúde.
- 33 · Promover o espaço para reflexão sobre relação entre as ações e rotinas da
34 Policlínica e as Políticas Públicas.
- 35 · Promover a corresponsabilização da gestão da Unidade.
- 36 · Promover a satisfação do trabalhador.

37

38 **Gestão da Boa Prática:**

39 Líderes: *****, ***** e *****

40 Primeiramente foi feito o diagnóstico do serviço, através da autoavaliação
41 baseada no modelo da Estrutura Comum de Avaliação (ECA).

42 Com os dados do diagnóstico situacional, iniciou-se a programação das ações
43 através da ferramenta Balanced Scorecard (Diretrizes, Objetivos, Indicadores e



44 Metas), encadeado em cinco perspectivas (Cidadão/Usuário e Sociedade,
45 Parcerias, recursos e Serviços, Crescimento e Desenvolvimento do Trabalhador
46 do SUS, e Liderança).

47 Após a autoavaliação e a elaboração dos objetivos, metas, diretrizes, a escolha
48 dos líderes e indicadores, foi elaborado um calendário de reuniões mensais de
49 equipe.

50 À medida que as ações eram desenvolvidas, os líderes se encarregavam de
51 apresentar relatórios mensais permitindo o monitoramento por parte da equipe.
52 Além disso, mensalmente poderiam ser propostas novas pautas através de
53 formulário específico, previamente disponibilizado a qualquer integrante da equipe

54

55 Período de intervenção:

56 A prática iniciou em Março de 2011 e ocorre mensalmente até a presente
57 data, ou eventualmente com mais frequência quando necessário trabalhar em
58 pequenos grupos.

59

60 Parcerias estabelecidas:

61 Tivemos como parceiros no processo da elaboração e monitoramento do
62 planejamento, a equipe da Dretoria de Planejamento da Secretaria Municipal da
63 Saúde, nos dando suporte sempre que necessitamos.

64 O Distrito Sanitário Sul, participou das pactuações e do estabelecimento
65 das metas no início do processo.

66 Como resultado das metas pactuadas foram estabelecidas as seguintes
67 parcerias:

68 1. UPA Sul- entre o atendimento de ortopedia e o serviço de Raio-X-

69 2. COMCAP- Coleta seletiva dentro do pátio da Unidade.



Caminhos para uma transição governamental adequada

Oficina de Avaliação, 13 de novembro de 2012

70 3. Distrito Sul- Entre especialistas e reuniões de categoria do Distrito Sul-
71 reuniões temáticas com Fisioterapeuta, ortopedista, homeopata e ginecologista.

72 4. Sociedade- grupo de interesse e de estudos de plantas medicinais,
73 coordenado pela Dra. Vera Lúcia, homeopata da Policlínica Sul.

74 5. Academia de natação- Iniciada negociação para estabelecimento de
75 parceria com a Academia do bairro, facilitando o acesso de pacientes com
76 indicação de atividade física orientada e hidroterapia.

77 6. Elaborado projeto de parceria com Psiquiatra e psicólogo do NASF e
78 homeopata da Policlínica para grupo terapêutico “RODA VIVA”, para parentes e
79 amigos de pessoas com uso abusivo de substâncias químicas, aberto à
80 comunidade através de divulgação e encaminhamento das Unidades Básicas de
81 Saúde.

82

83 Participação Social :

84 A participação da Sociedade iniciou no processo de autoavaliação, através do
85 resultado da pesquisa de satisfação do usuário. Esta pesquisa foi tabulada, as
86 sugestões lidas e consideradas na elaboração do projeto para melhoria da
87 ambiência da Policlínica Sul. A pesquisa continua em andamento.

88 Participação de estudiosos, profissionais, pesquisadores e cidadãos com
89 interesse em aprofundar o conhecimento e o uso de plantas medicinais. O grupo
90 se reúne uma vez ao mês na Policlínica Sul.

91

92 Recursos Humanos e financeiros envolvidos (quantitativamente):

93 Houve envolvimento da equipe da Policlínica Sul como um todo, destes, 13
94 foram líderes de objetivos, que investiram parte do seu horário de atendimento
95 para elaboração e desenvolvimento das ações do Planejamento. Até a presente
96 data, não foram utilizados outros recursos financeiros.



97

98 Atividades implementadas:

99 A partir da elaboração dos indicadores de tendência e de resultado, foram
100 pactuadas metas a serem implementadas com a finalidade de cumprir com os
101 objetivos propostos pela equipe. As atividades implementadas à partir das metas
102 estabelecidas:

103 · Elaboração de projetos:

104 1. Projeto para melhoria de Ambiente da Policlínica Sul,

105 2. Plano de Comunicação da Policlínica Sul

106 3. Plano de Disseminação da Missão, Visão e Valores da Secretaria
107 Municipal da Saúde.

108 4. Projeto Jardim didático de Plantas Medicinais,

109 5. Projeto grupo terapêutico “RODA VIVA”, para parentes e amigos de pessoas
110 com uso abusivo de substâncias químicas.

111 · Atividades para promoção da Saúde do Trabalhador: Ginástica laboral,
112 avaliação ergonômica dos postos de trabalho e adequação de uma sala de
113 convivência para os trabalhadores.

114 · Pesquisa de Satisfação, Motivação, Potencialidades e Expectativas dos
115 trabalhadores da Policlínica Sul- Foram realizadas duas pesquisas e
116 apresentadas à equipe e ao coordenador.

117 · Levantamento da necessidade de RH, utilizando parâmetros baseados em
118 referências bibliográficas e benchmarking,

119 · Criação de canal virtual e presencial de comunicação entre os
120 trabalhadores,



Caminhos para uma transição governamental adequada

Oficina de Avaliação, 13 de novembro de 2012

121 · Participação dos especialistas da Policlínica em reuniões de categoria
122 trazendo contribuições em assuntos de interesse do grupo,

123 · Parcerias com outras instituições.

124

125 Abrangência da Prática em Saúde:

126 Pode ser disseminada e aperfeiçoada por outras Unidades de Média
127 Complexidade, uma vez que está alinhada à proposta da gestão de programação
128 ascendente e da gestão da qualidade total.

129

130 Características Inovadoras :

131 Implantar o planejamento estratégico em Unidades de Atenção Primária, ou
132 em setores de planejamento de nível central é comum e conhecido. Mas implantar
133 um processo de planejamento estratégico em uma Unidade de Média
134 Complexidade, sendo este um serviço novo no Município, e com a participação e
135 corresponsabilização dos trabalhadores entre eles, especialistas, técnicos
136 administrativos e de saúde, é inovador e desafiador. E como toda experiência
137 inovadora, essa também trouxe consigo algumas limitações e resistências, como
138 por exemplo a integração e pactuação com as partes interessadas e com outros
139 níveis hierárquicos e de diferente complexidade.

140 A busca da melhoria da satisfação do usuário e do trabalhador e as
141 atividades de promoção de saúde do trabalhador dentro de uma Unidade de
142 Média Complexidade são inovadores, tendo em vista os compromissos e
143 pactuações firmados entre os gestores e que precisam ser cumpridos.

144 Introdução de inovação em práticas anteriores ou realização de melhorias na
145 prática decorrentes de benchmarking):

146 Através da auto avaliação ficou evidente que para a melhoria da qualidade da
147 assistência, precisávamos aumentar o número de profissionais técnicos na



148 Unidade. Para estabelecer um parâmetro do número de profissionais necessários
149 na Policlínica Sul, foi feita uma pesquisa bibliográfica e realizado benchmarking
150 com outra unidade de Média Complexidade, com estrutura e serviços similares.
151 Este dado nos forneceu uma base de argumentação para reivindicar mais
152 trabalhadores na Unidade.

153 Para implantação de grupo de estudos em plantas medicinais e do jardim
154 didático de plantas medicinais, foi realizado Benchmarking com pesquisadores da
155 área, através de encontros e visita a locais de cultivo de plantas medicinais.

156

157 Integração:

158 Houve integração com a Gerência de Planos e Metas na orientação e
159 consultoria sempre que necessário; a UPA Sul no atendimento de ortopedia e
160 Raio X; a sociedade no grupo de estudos sobre o uso de plantas medicinais; o
161 Distrito Sul e Unidades de atenção primária, a partir das reuniões de categorias
162 do Distrito Sul; a participação dos especialistas da Policlínica, trazendo
163 contribuições sobre os temas:

164 Saúde da Mulher (participação da ginecologista e homeopata), Doenças
165 crônico degenerativas e distúrbios osteoarticulares (com a participação da
166 homeopata, ortopedista e fisioterapeuta).

167 Integração com homeopata da Policlínica Sul, psiquiatra e psicólogo do NASF
168 para elaboração de projeto “Roda Viva”- grupo terapêutico para parentes e
169 amigos de pessoas com uso abusivo de substâncias químicas.

170 Com a Assistente Social da UPA e profissionais da Policlínica para projeto de
171 parceria com Academias do Bairro.

172

173 Impacto direto da prática no usuário/cidadão:



174 A Policlínica Sul tem mantido o nível de satisfação do usuário, acima de 80%
175 conforme a meta estabelecida, dado medido através de pesquisa realizada pela
176 caixinha de sugestões e reclamações. A última pesquisa está em andamento.

177

178 Eficiência

179 Dos 11 indicadores de resultado, 5 metas já foram cumpridas e 3 tem alta
180 probabilidade de se cumprirem até o final de 2012, temos portanto, 72,6% de
181 objetivos cumpridos até final de 2012, o que significa a melhoria da qualidade da
182 assistência e da satisfação do usuário e do trabalhador através das atividades
183 implementadas com êxito, com a utilização dos recursos disponíveis na Unidade
184 ou através das parcerias.

185 As metas não alcançadas serão discutidas para serem estabelecidas
186 medidas corretivas ou estabelecidas outras metas.

187

188 Resultados obtidos - qualitativos e quantitativos:

189 Do total de 29 metas pactuadas, 20(68,9%) já foram alcançadas, 8 (27,5%)
190 foram parcialmente alcançadas, e 3 metas não foram alcançadas, por falha na
191 elaboração da meta e por dificuldades do serviço e de tempo hábil.

192 Das 8 metas parcialmente alcançadas, 3 estão em andamento e 5
193 dificilmente serão totalmente alcançadas por dificuldades do serviço e por eventos
194 não previstos que estavam fora da nossa gerência.

195 Das 29 metas, 11 são de indicadores de resultado, isto é, indicam objetivos
196 cumpridos.

197 Destes 11 indicadores de Resultados, 5 metas(45,4 %) já foram cumpridas,
198 3 (27,2%) estão em andamento, mas com alta possibilidade de serem cumpridas,
199 e 3 dificilmente serão cumpridas, por vários fatores (dificuldades do serviço,



200 rotatividade dos profissionais, corte do acesso à rede da internet e outros eventos
201 imprevistos.

202 Porém, o resultado principal evidencia-se no fato de que o processo de
203 planejamento foi até o encerramento do período proposto. Só este fato já é
204 considerado pela equipe como um resultado positivo, levando em consideração,
205 a desmotivação provocada pelas dificuldades enfrentadas no meio do caminho,
206 como trabalhar em equipe, a demora das respostas de algumas demandas que
207 dependem de outros setores da Secretaria para melhoria do processo de
208 trabalho, a mudança da equipe do Distrito Sul, a escassez de recursos, a
209 insatisfação de alguns profissionais em relação ao salário e a outros benefícios
210 como maior acesso à cursos com liberação para tal, a introdução do PMAQ
211 (Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica)
212 que foi focado na Atenção básica e a sensação de que as Unidades de Média
213 Complexidade ficaram em segundo plano.

214 A valorização do trabalhador por ter um intervalo garantido para ginástica
215 laboral e avaliação postural foi compensador. Através destas avaliações foi
216 possível realizar um diagnóstico da postura do trabalhador e possíveis lesões
217 relacionadas ao trabalho. Foi realizado um total de 13 avaliações neste período. A
218 partir disso foram realizadas intervenções com recursos da própria Unidade, para
219 correção de posturas incorretas e adequação do mobiliário. Os trabalhadores que
220 apresentaram lesões relacionadas ao trabalho foram encaminhados para
221 tratamento de Fisioterapia.

222 O aprendizado de todos os integrantes da equipe em relação à
223 corresponsabilização, aos métodos e às vantagens de Planejar foi enriquecedor e
224 a equipe se considera mais madura para iniciar novo processo de planejamento.