UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA PORTO ALEGRE
CURSO ADMINISTRAÇÃO – SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE

VITHOR ARAUJO DOS SANTOS

O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE

PORTO ALEGRE
2021

VITHOR ARAUJO DOS SANTOS

O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração: Sistemas e Serviços de Saúde da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profª Ma. Caroline da Costa Duschitz.
Coorientadora: Prof ª Drª Carla Garcia Bottega

PORTO ALEGRE

2021

S237p Santos, Vithor Araújo dos. .

O processo de um planejamento tático na Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre / Vithor Araújo dos Santos. - Porto Alegre, 2021.

83 f. : il.

Trabalho de Conclusão (Graduação) - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Administração - Sistemas e Serviços de Saúde, Unidade Universitária em Campus Central - Porto Alegre, 2021.

Orientadora: Profª. Ma. Caroline da Costa Duschitz.

Coorientadora: Profª. Dra. Carla Garcia Bottega.

Ficha catalográfica elaborada pela Daniella Vieira Magnus - Bibliotecária – CRB 10/2233

VITHOR ARAUJO DOS SANTOS

O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de aprovação: __/__/____.

_____

Orientadora: Profª Ma. Caroline da Costa Duschitz
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

_____

Coorientadora: Profª. Dra. Carla Garcia Bottega
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

_____

Profº. Me. Cyro Gudolle Sobragi
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

_____

Profª. Dra. Débora Dutra
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à educação que meus pais - Angela Marin Araujo e Paulo Ricardo Lima dos Santos - me forneceram desde o ensino fundamental e todo apoio material para que esse momento fosse possível. Sem vocês, estudar e aprender seriam tarefas impossíveis e eu seria uma pessoa completamente diferente.

Aos meus amigos Juan Collin e Brendon Leivas, que me acompanham desde minha infância e que, mesmo sem saberem, ajudaram a aliviar boa parte da ansiedade e estresse decorrentes da vida como um todo. Considero vocês irmãos de vida.

Às minhas amigas do curso de Bacharelado em Administração: Sistemas e Serviços de Saúde, Andreza dos Santos Costa e Gisele Nunes Travasso, que deixaram a jornada pelo curso infinitamente mais aturável. O companheirismo e amizade de vocês eu vou levar pro resto da vida.

Aos meus ex-colegas de trabalho da Assessoria de Planejamento, Avaliação e Monitoramento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre por todo aprendizado e exemplo que me deram como servidores.

Aos professores da UERGS pelo aprendizado e troca de ideias.

Às professoras e orientadoras Mestra Caroline da Costa Duschitz e Doutora Carla Garcia Bottega pela dedicação, incentivo, tutoria e confiança no meu trabalho.

RESUMO

A Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação criou e desenvolveu um planejamento tático com o objetivo de melhorar o desempenho e a prestação de serviço como equipe. A presente pesquisa teve por objetivo geral analisar o processo de planejamento produzido por um departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre através de pesquisa documental e entrevista com membros do departamento em questão. E, como objetivos específicos, descrever as etapas e ferramentas utilizadas na criação de um planejamento interno; apresentar o conteúdo final do planejamento interno; e investigar a implementação do planejamento, bem como o contexto e seus resultados. Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, de caráter descritivo, baseada em estudo de caso elaborado a partir de entrevistas e análise documental. A análise considerou os documentos providos pela ASSEPLA durante a construção deste planejamento interno e, em conjunto com o depoimento dos entrevistados e o referencial teórico adequado, permitiu inferência dos resultados obtidos. Com estes resultados, foi possível averiguar que existiu alta satisfação com a criação do planejamento interno elaborado no ano de 2019 e aplicado em 2020. Mesmo considerando os contratempos da época – que persistem até hoje – e a soma de outros, todos os entrevistados concordaram com o impacto positivo que existiu e que persiste. Não só isso, como uma possível reedição do processo, atualizado, foi considerado por todos, mesmo que alguns declarassem alguma ressalva considerando o contexto atual (pandemia e mudança de gestão).

Palavras-chave: Sistema Único de Saúde; Planejamento em Saúde; Avaliação em Saúde; Planejamento Tático; Planejamento Interno; ASSEPLA

ABSTRACT

The Planning, Monitoring and Evaluation Department created and developed a tactical plan with the objective of improving performance and service provision as a team. The present research had as general objective to analyze the planning process produced by a department of the Municipal Health Department of Porto Alegre through documentary research and interviews with members of the department in question. And, as specific objectives, describe the steps and tools used in creating an internal plan; present the final content of the internal planning; and investigate the implementation of the planning, as well as the context and its results. It is an applied, qualitative, descriptive research, based on a case study elaborated from interviews and document analysis. The analysis considered the documents provided by ASSEPLA during the construction of this internal planning and, together with the interviewees' testimony and the appropriate theoretical framework, allowed inferences from the results obtained. With these results, it was possible to say that there was high satisfaction with the creation of the internal planning created in 2019 and applied in 2020. Even considering the setbacks at the time - which persist to this day - and the sum of others, all respondents agreed with the positive impact that existed and persists. Not only that, but the possible new and updated applicability was considered by all, even if some declared some reservation considering the current context (pandemic and change of management).

Key-words: Unified Health System; Health Planning; Health Assessment; Tactical Planning; Internal Planning; ASSEPLA

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ASSEPLA – Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DST – Doenças Sexualmente Transmissíveis

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

I&D – Investigação e Desenvolvimento

Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

PAS – Programação Anual de Saúde

PPA – Plano Plurianual

PMPA – Prefeitura Municipal de Porto Alegre

PMS – Plano Municipal de Saúde

POA – Porto Alegre

RAS – Rede de Atenção à Saúde

RG – Relatório de Gestão

RH – Recursos Humanos

SAMU – Serviço de Atendimento Móvel de Urgência

SMS – Secretaria Municipal de Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UBS – Unidade Básica de Saúde

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Secretaria Municipal.....17
Figura 2 – Captura de Tela da Matriz Swot com resultado do Brainstorming 38
Figura 3 – Captura de Tela das fraquezas extraídas da matriz Swot (à esquerda) e com ações (à direita) pensadas para impactá-las.....40
Figura 4 – Captura de Tela das ameaças extraídas da matriz Swot (à esquerda) e com ações (à direita) pensadas para impactá-las.....41
Figura 5 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 1 (um) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos 43
Figura 6 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 2 (dois) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos 44
Figura 7 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 3 (três) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos 45
Figura 8 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 4 (quatro) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos 46
Figura 9 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 5 (cinco) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos 47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo Geral 12
1.1.2 Objetivos Específicos 13
1.2 JUSTIFICATIVA 13
2 A ORGANIZAÇÃO 14
3 REFERENCIAL TEÓRICO 18
3.1 PLANEJAMENTO TÁTICO / DEPARTAMENTAL 18
3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO E DA QUALIDADE 20
3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 27
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 32
4.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 32
4.2 COLETA DE DADOS 33
4.3 ANÁLISE DOS DADOS 35
4.4 ASPECTOS ÉTICOS 35
5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO 37
5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS 37
5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 48
5.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS 49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 66
APÊNDICE B – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE 67
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE PROJETO DE PESQUISA 69
APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO DE USO DE DADOS 71
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 73
APÊNDICE F – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP – UERGS 74
APÊNDICE G – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP – SMSPA 80

1 INTRODUÇÃO

Observa-se um avanço tecnológico e de ferramentas nas organizações públicas especialmente a partir da exaustão do modelo burocrático vigente até o fim da década de 1980. O processo de redemocratização do Brasil, a partir da década de 1990, forçou mudanças organizacionais em diversos segmentos da sociedade, as quais são necessárias e presentes nas organizações até os dias de hoje.

> [...] Cidadania, transparência, servir ao público [...] foram valores introduzidos pelo processo e que refletiram na modernização da administração pública. Os movimentos de desenvolvimento organizacional, sobretudo da década de 1990 para cá, estão entre as principais estratégias utilizadas pelas organizações públicas ou de economia mista para fazer face aos novos desafios de revisão e redesenho dos componentes que causam impactos na visão estratégica das suas ações, [...] (VIANNA; COSTA, 2009, p.1).

Evidencia-se a necessidade de o servidor público ser crítico, bem como ter a capacidade de considerar o ambiente organizacional e os avanços tecnológicos para incorporá-los às suas soluções.

> [...] senso crítico em relação ao ambiente e ao entorno da organização [...], além de considerar um ambiente organizacional passível de variações quantitativas e qualitativas de demandas, suscetível aos avanços tecnológicos que devem ser incorporados às soluções geradas, [...] (VIANNA; COSTA, 2009, p. 1 e p.2).

De acordo com Marcondes (2016, s.p.), “o planejamento tático (ou plano tático) é o planejamento realizado no nível intermediário da organização e tem por finalidade otimizar áreas e departamentos da organização”.

Esses apontamentos vão ao encontro do que se verifica na performance da Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (ASSEPLA), órgão vinculado ao gabinete da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Porto Alegre. A ASSEPLA auxilia nos temas relacionados ao planejamento estratégico-normativo, monitoramento e avaliação e desenvolve trabalho que observa metas e diretrizes de planejamento do Sistema Único de Saúde (SUS) (PORTO ALEGRE, 2020). O autor desta pesquisa realizou seu estágio obrigatório nesse órgão, onde pôde fazer diversas constatações e contribuições.

A ASSEPLA faz a conexão das outras áreas da SMS com o gabinete e age como “braço direito” na forma de representação em reuniões, disponibilidade de dados atuais, acompanhamento legal das metas de toda a SMS e com a sincronia

dos documentos em relação aos parâmetros exigidos pelo Secretário. Através de reuniões semanais (tanto com o próprio setor quanto com o Gabinete do Secretário), a ASSEPLA alinha constantemente os interesses gerenciais dos setores com as necessidades da população, aperfeiçoando, de forma contínua, a assessoria prestada ao Secretário e, consequentemente, à população.

Este setor é composto por profissionais de diversas áreas de formação: dentistas, enfermeiros, médicos e administradores, que atuam de forma multidisciplinar, o que garante a complementaridade na visão do trabalho desenvolvido pelo setor. A ASSEPLA é um setor altamente qualificado e, ao longo do tempo, vem aperfeiçoando suas atividades, a fim de responder às constantes demandas, em um contexto dinâmico de transformação. Isso exige que a equipe trabalhe de forma coesa e cooperativa. Atrelada à variedade de formações dos servidores públicos da ASSEPLA, a presença de estagiários de diversas áreas também é influente. Como parte das regras do setor, toda contribuição destes estudantes é bem-vinda e, dependendo do caso, é implementada nos processos internos.

Devido à importância das atividades desempenhadas pela ASSEPLA, faz-se necessário uma organização interna do setor para com suas atividades e compromissos diários, mensais e anuais. A fim de que se potencializassem os pontos fortes da equipe, surgiu, em 2019, a necessidade de criar um projeto de planejamento interno do setor, isto é, um planejamento tático.

E a investigação a respeito desse planejamento passa a ser o objeto desta pesquisa, de forma que a questão-problema deste estudo é: **como foi o processo do planejamento interno implementado pela ASSEPLA, departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre?**

1.1 OBJETIVOS

Para melhor responder à questão de pesquisa, os objetivos foram delimitados da seguinte forma:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de planejamento produzido pela ASSEPLA, departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Descrever as etapas e ferramentas utilizadas na criação de um planejamento interno;
b) Apresentar o conteúdo final do planejamento interno;
c) Investigar a implementação do planejamento interno, bem como o contexto e seus resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O autor desta pesquisa estagiou na ASSEPLA durante o ano de 2019 e participou da criação de um pequeno projeto que está sendo usado como planejamento interno do setor. A facilidade de acesso ao material criado, bem como ao pessoal envolvido na aplicação do projeto (os profissionais do setor) foi fator essencial para a escolha deste tema.

É preciso ter uma melhor compreensão de como aperfeiçoar a gestão pública. Por isso, a análise deste projeto de planejamento setorial serve de exemplo para que essa discussão ganhe espaço e se mostra atual e oportuna.

A criação desta pesquisa está intimamente ligada aos conhecimentos adquiridos durante a formação em Administração de Sistemas e Serviços em Saúde. Em adição a isso, a ASSEPLA também trabalha com o Plano Municipal de Saúde (PMS) e das Programações Anuais de Saúde (PAS), assuntos que estão intimamente ligados a diversas disciplinas do curso da UERGS. Os conteúdos de Planejamento em Saúde, Avaliação em Saúde, Controle Social e História da Saúde e Organização do SUS são exemplos.

2 A ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem o intuito de apresentar a organização na qual a ASSEPLA se encontra. Também serão descritas funções gerais da SMS e do setor para uma melhor contextualização do fluxo de trabalho envolvido.

Os principais eixos de trabalho da Secretaria Municipal de Saúde são: o acesso à assistência para todas as pessoas, com foco na prestação de serviço de modo integral, continuado e baseado em evidências; a articulação entre os componentes da Rede de Atenção à Saúde (RAS) a partir da regulação do acesso e da integração das informações; e as ações de promoção, prevenção e vigilância à saúde de condições prioritárias e de grupos populacionais em maior condição de vulnerabilidade (PORTO ALEGRE, 201-?a).

Estão sob responsabilidade da Secretaria os serviços de saúde da Atenção Primária à Saúde de Porto Alegre, como Postos de Saúde (Unidades de Saúde e Unidades Básicas de Saúde - UBS), os serviços de emergência (Pronto Atendimentos e SAMU), os hospitais municipais (Hospital Materno Infantil Presidente Vargas e Hospital de Pronto Socorro) e a contratualização de serviços terceirizados para atendimento à população de Porto Alegre. A Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre gerencia um sistema de saúde para uma população de aproximadamente 1.409.351 pessoas (IBGE, 2010 *apud* PORTO ALEGRE, 201-?a).

Além disso, a SMS coordena o encaminhamento de pacientes entre os serviços, encaminhamento para exames e para consultas com especialistas ou internações que são feitas em hospitais conveniados (PORTO ALEGRE, 201-?c). Também faz parte da Secretaria, a Diretoria Geral de Vigilância em Saúde, responsável pelo fornecimento de alvarás, pelo controle de doenças transmitidas por animais e pelas fiscalizações realizadas em estabelecimentos de serviços de saúde, produtos, águas e alimentos (PORTO ALEGRE, 201-?c).

A SMS coordena também um conjunto de políticas públicas que abrangem os seguintes segmentos: Criança e Adolescente, Idosos, Saúde do Trabalhador, Medicamentos, Saúde Bucal, Saúde Mental, Saúde da Mulher, População Negra e Indígena, Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST/Aids), Pneumologia e Saúde Nutricional, entre outros. Todas as áreas estão ligadas a um mesmo eixo: o da Humanização, tratada como principal política pública transversal (PORTO ALEGRE, 201-?a).

Os fundamentos que a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Porto Alegre possui são: missão institucional, visão estratégica, princípios e valores. Sua missão é promover o bem-estar em saúde, de acordo com as diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 1990) e com a participação da iniciativa privada, em caráter complementar, por meio de gestão única que garanta aos cidadãos o acesso universal, equânime e o cuidado integral (PORTO ALEGRE, 201-?b). A visão da SMS é ser referência no bem-estar em saúde, pela excelência na gestão e nas ações em saúde focadas nos cidadãos, sendo reconhecida internacionalmente (PORTO ALEGRE, 201-?b).

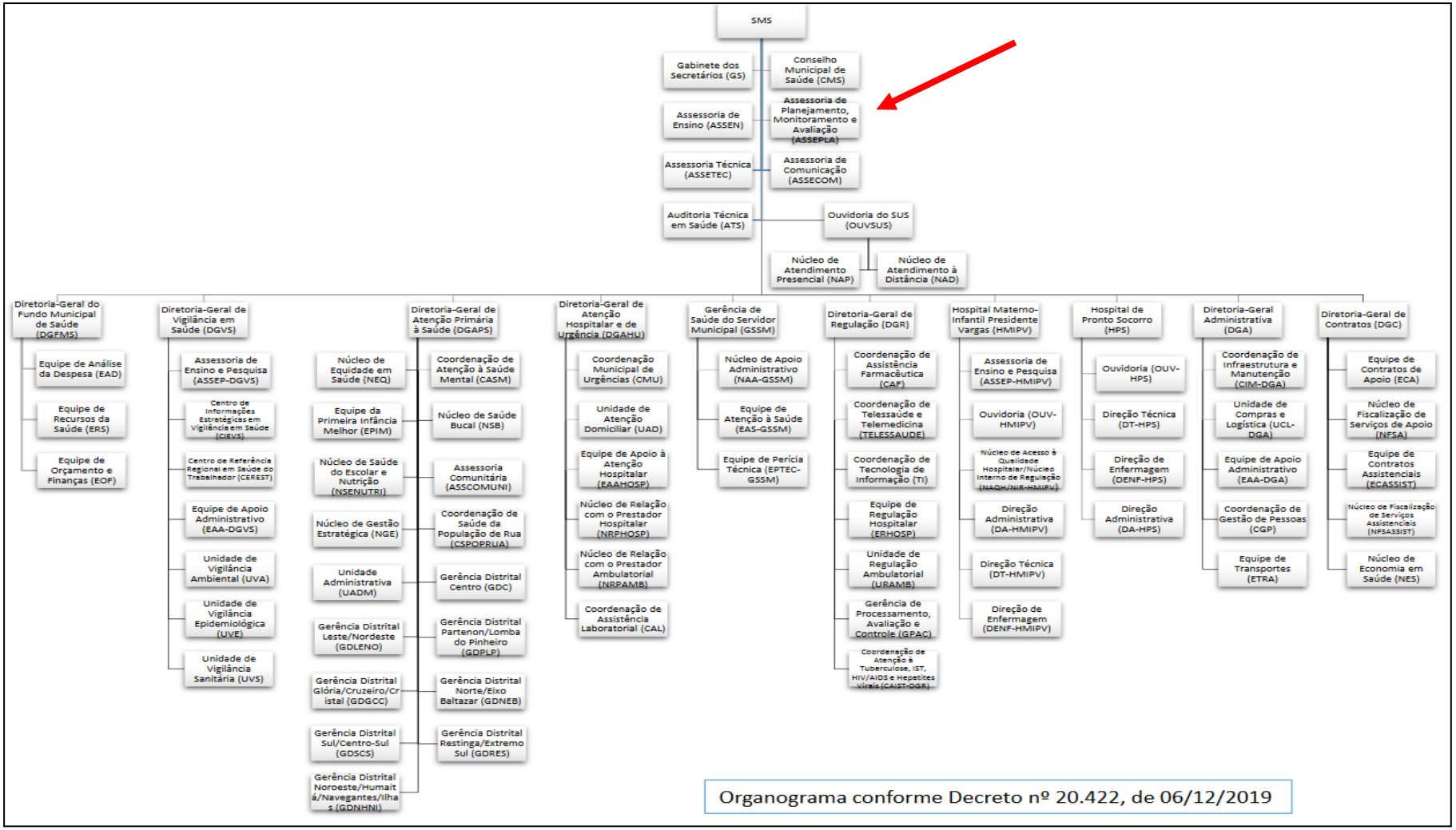
Seus princípios e valores são: Legalidade (cumprimento constitucional, das leis orgânicas da saúde e das pactuações interfederativas); Foco nas Pessoas (valorização da vida, cidadão como foco principal da atenção equitativa em saúde e da ampliação do acesso); Interdependência (trabalho em rede, atuação intersetorial, responsabilidade socioambiental e promoção de desenvolvimento social e econômico); Atitude Ética (solidariedade e equidade, comprometimento, responsabilidade político-social, profissionalismo, transparência e valorização dos profissionais de saúde); e Excelência Técnica e Inovação: forte base nas melhores evidências científicas, uso intensivo de tecnologia e inovação, integração com a academia e com prestadores públicos e privados de saúde (PORTO ALEGRE, 201-?b).

A ASSEPLA tem como principais objetivos participar do processo de planejamento interfederativo, articulando a construção ampla das políticas de saúde intra e intersetorialmente; exercer ou recomendar representações oficiais afeitas ao planejamento do SUS; monitorar e avaliar informações relevantes e fidedignas sobre a situação de saúde do Município, viabilizando o acesso e o conhecimento para a tomada de decisão assertiva e tempestiva pela gestão da SMS; assessorar a tomada de decisão e a articulação entre os setores da SMS, com foco no planejamento, monitoramento e avaliação em saúde; assessorar quanto a expedientes especiais afetos ao planejamento, gestão, estrutura organizacional e regimental da SMS; fomentar e participar na descentralização do planejamento, monitoramento e avaliação em saúde no Município, focando nos processos de trabalho e no comportamento dos determinantes sociais em saúde das regiões e territórios assistenciais do município; participar e promover educação permanente e suporte técnico, em nível de planejamento, monitoramento e avaliação em saúde, de

forma continuada; participar de eventos, conferências, seminários, encontros e fóruns de alinhamento estratégico para o planejamento do SUS e das políticas de saúde; coordenar os processos de formulação, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento do SUS, tais como: Plano Municipal de Saúde (PMS), Programação Anual de Saúde (PAS), Relatório de Gestão (RG) e demais instrumentos; compatibilizar o planejamento da SMS ao modelo de gestão da Prefeitura e aos instrumentos de gestão governamental: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA); assessorar a integração da SMS com os fóruns deliberativos da sociedade civil organizada no que tange ao processo de planejamento da saúde; assessorar na construção, implantação e implementação de políticas públicas de saúde, avaliando e monitorando as ações táticas para alcance das metas pactuadas, subsidiando o planejamento operacional da Rede de Atenção à Saúde; e ser referência técnica nas questões relacionadas às políticas de saúde dos indivíduos nos ciclos de vida, constituindo-se como base integradora da transversalidade e intersetorialidade nos temas relacionados (BRASIL, 2020).Em março de 2020, os integrantes da ASSEPLA totalizavam 15 funcionários: cinco estagiários e 10 servidores.

A Figura 1 apresenta o organograma da assessoria.

Figura 1 - Organograma da Secretaria Municipal



Fonte: Porto Alegre (2019)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os temas que servirão de base para a consecução desta pesquisa: planejamento tático / planejamento departamental, ferramentas de gestão e da qualidade e aprendizagem organizacional.

3.1 PLANEJAMENTO TÁTICO / DEPARTAMENTAL

Um dos conceitos mais presentes na elaboração de estratégias organizacionais na Administração é o planejamento. De forma geral, o ato de planejar é essencial na otimização de qualquer tipo de trabalho, independente da esfera (pública ou privada). De acordo com Zapelini (2010, p. 25), “planejamento é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da organização e as mudanças de suas oportunidades no mercado.”

Para Kunsch (2003), o planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Não é algo solto nem isolado de contextos; possui dimensões e características próprias, bem como está vinculado a situações e realidades da vida de pessoas, seja da esfera pública ou privada. Na essência, o planejamento é uma das funções administrativas mais importantes, pois permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la. Quando se leva em consideração a esfera pública, é possível atribuir essa transformação quando o planejamento visa impactar positivamente a sociedade.

Considerando esses objetivos do planejamento, surgem os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa fazer bem-feito, com redução de custos e desempenho competente. Eficácia está ligada aos resultados – à viabilidade das alternativas. E a efetividade relaciona-se com a perenidade no tempo e no contexto da obtenção dos objetivos globais (KUNSCH, 2003). Esses três vocábulos são princípios fundamentais e constantemente presentes no estudo dos processos sobre planejamento. Devem ser observados no momento da utilização de métodos e ferramentas

administrativas, para evitar o desperdício dos recursos empregados e preservar a qualidade dos resultados.

> O planejamento define estratégias, planos, detalhamento, com indicações de programas e projetos orientados para sua implementação. Adicionalmente, este processo inclui mecanismos de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo (DIAS, 1982, p. 19[1]*apud* KUNSCH, 2003, p. 206).

Fica claro que o planejamento é um processo que exige conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais, além de aplicativos instrumentais técnicos (KUNSCH, 2003). Ao pensar nessas considerações, é possível dividir o planejamento com base em níveis: estratégico, tático e operacional. Cada um restrito no seu âmbito dentro da hierarquia organizacional.

O planejamento estratégico é responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem a organização como um todo. O planejamento tático restringe-se a determinados setores – portanto é mais específico e pontual. E o planejamento operacional controla toda a execução das propostas sugeridas. Os três tipos são necessários e se complementam (KUNSCH, 2003).

É evidente que esses três tipos de planejamento coexistem e são interdependentes nas organizações. Em se tratando dos planejamentos estratégico e tático, “são indispensáveis e acontecem conjuntamente, tendo como referência fundamental os objetivos globais estabelecidos pelas organizações como vistas em sua sobrevivência de mercado e no cumprimento da sua missão na sociedade.” (KUNSCH, 2003, p. 215).

De acordo com pesquisa desenvolvida por Vianna e Costa (2009) junto ao Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia), verificou-se que a organização foi objeto de um longo processo de transformação e aprendizagem organizacional no início da década de 1990. O objetivo dessa pesquisa era estudar como a prática do planejamento tático contribuiu para este processo. Através de um questionário previamente elaborado - com pessoas pertencentes à força de trabalho do Inmetro - os pesquisadores obtiveram, entre outras respostas, a de

---

[1]DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, et al. (orgs.). **Planejamento empresarial**: teoria e prática. Leituras selecionadas. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

que 95% dos entrevistados reconheceram a importância do planejamento tático no processo de aprendizagem da organização:

> Na pergunta sobre quais iniciativas, durante a modernização da gestão, caracterizariam a aprendizagem, 95% das pessoas citaram os planejamentos estratégico e tático de forma direta ou indireta como indutores do processo de geração de aprendizado, a transparência e a adoção de modernas práticas de gestão. [...] Para essas pessoas o desdobramento do processo de planejamento estratégico nas diferentes diretorias do Inmetro, ou seja, o planejamento tático foi considerado de fundamental importância (VIANNA; COSTA, 2009, p. 4).

Essa mesma pesquisa inquiriu sobre a maneira como o processo de aprendizagem ocorreu no Inmetro e a maioria dos respondentes salientou, mais uma vez, o planejamento tático:

> Na questão sobre a maneira como o processo de aprendizagem se deu no Inmetro, a maioria citou que o ponto forte reside na consolidação do processo de planejamento, sobretudo o planejamento tático, por congregar um número maior de técnicos, o que permitiu cada vez mais de maneira gradual, a emergência de novas ideias, pois perpassou pela discussão de seus produtos e da sua formalização com os atores responsáveis diretamente pela sua implementação, que se sentiram parte integrante do processo e, portanto, motivados para tal desafio (VIANNA; COSTA, 2009, p. 5).

Resultados como os explanados apontam que o nível tático é fundamental como promotor para as transformações institucionais e para o aprendizado. Isso porque os planos táticos são acompanhados/avaliados com maior frequência que o plano da instituição.

Observa-se que, considerando o ambiente de trabalho da ASSEPLA, qualquer metodologia organizacional criada – independente das ferramentas administrativas realizadas – faz parte de um planejamento tático. No próximo subcapítulo são apresentadas diversas ferramentas de gestão e qualidade organizacional que, muitas vezes, são empregadas na construção de planejamentos.

3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO E DA QUALIDADE

Para planejar adequadamente, são necessárias ferramentas administrativas que os responsáveis por organizar e controlar um plano utilizam. As ferramentas – ou métodos – utilizadas na administração

geralmente potencializam a qualidade do planejamento. E é importante gerar melhorias nos processos de planejamento, pois, assim, é possível realizar um serviço ou entregar um produto de qualidade.

Muitas vezes, no início de um trabalho coletivo, é necessário que a equipe envolvida desenvolva uma visão global a respeito de um determinado assunto. Ligado a isso, a técnica de *brainstorming*[2] serve para que surja um número grande de ideias em um curto intervalo de tempo. Inicialmente, estas ideias (palavras-chave ou siglas) não são discutidas, pois o importante é a quantidade, sem interpretação única ou filtro (BAGIO; LAMPERT, 2010). Trata-se de uma reunião rápida em que se reúne determinado grupo e se lança um tema e pede-se aos convidados que falem as ideias que lhe surgirem.

O *brainstorming* também pode ser entendido como uma técnica geral de coleta de dados e criatividade que – por sua vez – pode ser usada para identificar riscos, ideias ou soluções para problemas usando um grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto. Normalmente, uma sessão de *brainstorming* é estruturada de forma que as ideias de cada participante sejam registradas para análise posterior (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004). Desta forma, esta técnica pode servir como um primeiro passo para a construção de um planejamento referente à equipe que a aplicou.

Além disso, esta técnica tem como objetivo valorizar e encorajar que todos deem opiniões cabíveis para as diversas situações. Durante o *brainstorming*, evita-se a crítica, para que as pessoas não fiquem frustradas e cessem suas colaborações ao processo (LUONGO, 2011). O processo em si pode dar-se através da escrita em um quadro ou na via digital, em um documento on-line, das soluções/ideias/palavras ditas pelos participantes/equipe em questão.

Apesar da natureza do *brainstorming* estar mais associada à solução de problemas, este método também pode ser usado para agregar pontos de vista diversos de uma única equipe/setor sem um julgamento direto. Desta forma pode ser utilizado para definir o início de um projeto organizacional com uma equipe envolvida.

---

[2] Técnica de discussão em grupo que se vale da contribuição espontânea de ideias por parte de todos os participantes, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo.

Outra ferramenta muito utilizada para elaboração de um diagnóstico situacional é a Matriz SWOT, como citado a seguir:

> Martins (2007)[3] destaca que uma ferramenta bastante difundida e utilizada para a elaboração de um bom diagnóstico situacional é a Matriz SWOT (vindo do inglês *strengths* [forças], *weaknesses* [fraquezas], *opportunities* [oportunidades] e *threats* [ameaças]. Também conhecida como análise de equilíbrio, ela visa confrontar os aspectos negativos e positivos com relação às condições internas e externas que podem afetar de alguma forma a organização (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014, p. 26).

Os pontos fortes são os aspectos mais positivos da organização em relação ao produto/serviço que oferece. Devem ser fatores que podem ser controlados pela organização (ou setor em questão) e relevantes para o planejamento. Exemplos disso são o reconhecimento da organização em algo, no que os clientes acreditam que é bem feito ou os produtos e serviços inovadores da organização (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014).

Os pontos fracos (ou pontos a melhorar) são os aspectos mais negativos da organização em relação ao seu produto/serviço. São – assim como nos pontos fortes – fatores que podem ser controlados pela organização (ou setor em questão). Exemplos disso são deficiências conhecidas, eficiência na contratação de pessoas qualificadas ou a imagem que os clientes têm referente a algum produto/serviço da organização (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014).

As oportunidades são os aspectos positivos do serviço/produto da organização em relação ao mercado no qual está inserido. São necessariamente fatores que não podem ser controlados pela própria organização em questão, mas que ainda sejam relevantes para seu planejamento. Exemplos disso são o reconhecimento de onde existe espaço para crescimento de consumo, aumento na participação de mercado; se é possível reduzir custos ou aumentar lucros (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014).

As ameaças são os aspectos mais negativos do ambiente mercadológico que podem afetar o serviço/produto da organização. São – da mesma forma que para as oportunidades – fatores que não podem ser controlados pela própria organização, mas relevantes ao planejamento da instituição. Exemplos disso são as relações entre os principais clientes e os

---

[3] MARTINS, Marcos Amancio P. **Gestão Educacional**: Planejamento Estratégico e Marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

concorrentes diretos, as condições da economia nacional/internacional ou a criação de algum diferencial competitivo dos concorrentes (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014).

Na intenção de melhorar o próprio desempenho, uma equipe pode montar uma estratégia de planejamento utilizando o resultado de um *brainstorming* com a criação e desenvolvimento de uma matriz SWOT. Desta forma, o grupo envolvido pode agrupar todas as características encontradas, separando-as em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, respeitando a conceituação da matriz quanto ao ambiente interno e externo (PMBOK, 2004).

Para que a estratégia de planejamento seja avaliada no decorrer de sua implementação, é importante que existam indicadores adequados. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 54),

> Em um ambiente de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, observada na manufatura. [...] O ritmo do processo não é mais determinado pelas máquinas, e a produção não pode mais ser facilmente medida pelo critério do cumprimento das especificações. Ao contrário, os clientes chegam ao serviço com diferentes demandas; então, múltiplos indicadores de desempenho são necessários.

No contexto de um ambiente de trabalho no setor público, a satisfação da sociedade é essencial. Considerando-se isso, ao organizar um planejamento, é preciso que o órgão elabore indicadores para que a população - no decorrer do desenvolvimento de um planejamento - obtenha os resultados mais efetivos possíveis (VIANNA; COSTA, 2009).

“Os indicadores de desempenho e de avaliação dos resultados devem ser estabelecidos de maneira estruturada, para que possam ser entendidos e aceitos por todos os envolvidos” (OLIVEIRA, 2006, p. 255[4]*apud* BAGIO; LAMPERT, 2010, p. 66). Esta estruturação sugerida vai ao encontro da caracterização de planejamento, pois apenas com indicadores adequados para o contexto organizacional é possível desenvolver um plano eficiente.

Resumidamente, a necessidade de indicadores ocorre pela importância do acompanhamento do plano. Para Bagio e Lampert (2010, p. 60),

---

[4] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

> Algumas organizações adotam o acompanhamento por semana, outros, a cada 15 dias, [...]. As formas mais comuns para fazer acompanhamento são: indicadores, reuniões dos gestores com os colaboradores, [...]. Recomenda-se o uso de indicadores [...].

Uma organização precisa de indicadores para verificar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas. Por sua vez, os indicadores acabam tornando-se sistemas de medição de desempenho (UCHOA, 2013). Considerando este conceito, a utilidade de um indicador pode variar conforme a situação da organização em questão: se esta estiver alcançando seus objetivos, os indicadores podem confirmar que as estratégias estão adequadas. Por outro lado, se a organização não estiver alcançando seus objetivos, podem demonstrar que algo precisa ser feito para reverter este cenário (UCHOA, 2013).

A medição sistemática do desempenho através de indicadores ajuda na realização rápida de intervenções:

> Uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, à medida que ocorrem flutuações de processo. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, para tomar decisões e executar ações que irão melhorar o desempenho da organização (UCHOA, 2013, p. 8)

Um conceito importante para o aprofundamento nos tipos de indicadores é a cadeia de valor de Michael Porter. Esta ferramenta foi desenvolvida para que o interior das organizações fosse observado para identificarem-se vantagens competitivas. Tem o objetivo de representar o relacionamento entre a estratégia e os processos da organização em questão (BRASIL, 2009). Para Porter, as atividades de uma organização podem ser representadas por meio de uma cadeia de valor, facilitando a compreensão do comportamento dos custos e das fontes de receitas. Com esse entendimento, a execução das atividades da instituição de forma estratégica e eficaz gera ganho competitivo (BRASIL, 2009). Estas atividades podem ser separadas em dois tipos: atividades primárias e atividades secundárias. “As atividades primárias são envolvidas na criação física do produto (bens e serviços) e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda” (BRASIL, 2009, p. 56).

As atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas:

a) logística de entrada (ou interna) – processos relacionados com a recepção, controle de inventário, marcação de transporte (REZENDE, 2015);
b) operações – transformação dos insumos no produto final (BRASIL, 2009);
c) logística de saída (ou externa) – associada com a entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolhimento, armazenamento e distribuição que podem ser internos ou externos à organização (REZENDE, 2015);
d) marketing e vendas – são os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços (REZENDE, 2015);
e) assistência técnica (serviço) – fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto (BRASIL, 2009). Incluem-se o apoio ao cliente, serviços de reparação e/ou instalação, formação, atualizações, etc (REZENDE, 2015).

As atividades secundárias (também conhecidas como atividades de suporte) ajudam as atividades primárias. Elas possuem quatro categorias genéricas:

a) aquisição/compra – função de compra dos insumos empregados na cadeia de valor da organização (BRASIL, 2009). Podem-se incluir aquisição de matérias-primas, serviços, edifícios, máquinas, fornecedores e negociar os melhores preços (REZENDE, 2015);
b) desenvolvimento tecnológico – esforços para aperfeiçoar o produto e o processo (BRASIL, 2009). Podem ser Investigação e Desenvolvimento (I&D), automação de processos, design, etc. (REZENDE, 2015);
c) gestão de recursos humanos – envolve o recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de todos os tipos de pessoal (BRASIL, 2009). As empresas podem criar grandes vantagens se utilizarem boas práticas de Recursos Humanos (RH),

pois as pessoas são uma fonte de valor significativa (REZENDE, 2015).

d) Infraestrutura – são os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias, como por exemplo, gestão geral, administração, contabilidade, etc. (REZENDE, 2015).

É possível elaborar indicadores de forma a mensurar o desempenho de uma organização por meio destas atividades primárias e secundárias a partir das categorias apresentadas no modelo de cadeia de valor de Porter (BRASIL, 2009). Desta forma, esse modelo pode oferecer uma classificação muito útil dos indicadores da gestão quando se refere à sua posição na etapa da cadeia de valor (UCHOA, 2013).

A partir desta classificação, surgem cinco tipos de indicadores (UCHOA, 2013):

a) Efetividade: mede o impacto de ações no contexto, agregando-lhe valor. Exemplo: porcentagem de alunos aprovados no vestibular;
b) Eficácia: mede o quanto foi entregue do que era necessário entregar. Exemplo: porcentagem de alunos com média acima de 9 na nota final;
c) Eficiência: mede a relação entre os serviços entregues e os recursos despendidos (recursos de forma geral, e não apenas relacionados a custos). Exemplo: custo por aluno;
d) Execução: mede o quantitativo executado. Exemplo: quantidade de alunos formados;
e) Insumos: mede a quantidade de insumos ou recursos humanos, materiais ou financeiros gastos ou necessários. Exemplo: quantidade de professores contratados.

Dentro dessa classificação, esses indicadores ainda podem ser classificados em indicadores de esforço e indicadores de resultado. Os indicadores de insumos, execução e eficiência seriam do tipo de esforço enquanto os indicadores de eficácia e efetividade seriam do tipo de resultado (UCHOA, 2013). Em resumo, os indicadores de esforço são aqueles que medem a causa antes do efeito acontecer, servem para verificar se os planos

ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos e são apropriados para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas. Já os indicadores de resultados são aqueles que medem o efeito após um curto tempo, servem para verificar se os objetivos estão sendo atingidos e são apropriados para a medição do alcance dos objetivos (UCHOA, 2013).

Uma ferramenta conhecida por ser uma bateria de questionamentos que busca uma causa raiz é os cinco porquês, que consiste na repetição do “por quê” referente a determinada causa. Esta, inclusive, foi uma técnica utilizada inicialmente pela Toyota no final dos anos 1950. Quanto a solução de uma causa raiz, é possível utilizar outra ferramenta, conhecida como os cinco Ws e dois Hs. Esta contribui para estabelecer um fluxo lógico e eficaz para eliminar a causa raiz em questão. O Ws: *what* (o quê); *who*(quem); *when* (quando); *where* (onde); *why* (por quê). Os Hs: *how* (como); *howmuch* (quanto custa). A aplicação destas técnicas contribui para encontrar, minimizar (ou eliminar) a causa priorizada – problema prioritário – e, por fim, melhorar o desempenho do processo, fazendo com que os resultados sejam atingidos da forma esperada inicialmente (RODRIGUES, 2016).

Ferramentas como estas acabam por ser amplamente utilizadas na organização de planos estratégicos ou táticos das organizações no objetivo de melhorar um processo ou o resultado final (como um produto ou serviço). Como consequência, a aplicação destas ferramentas gera o aprendizado organizacional, tema do próximo subcapítulo, necessário para que os processos mudem gradativamente e de forma eficiente, consolidando as mudanças na estrutura da organização ao mesmo tempo que maximizam a satisfação do cliente.

3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Informação e conhecimento são os principais insumos que uma organização pode ter para identificar a necessidade de mudanças. A percepção das necessidades dos consumidores, tendências de mercado ou potenciais lançamentos da concorrência são exemplos do que estes dois insumos podem promover à organização (STRAUHS *et al.*, 2012).

A aprendizagem organizacional ocorre à medida que o conhecimento adquirido é desenvolvido pelos membros de forma individual, é interiorizado na memória da organização. Esta memória refere-se a informações registradas na história de uma organização que podem ser usadas para tomadas de decisão (ALENCAR; FONSECA, 2015).

A aprendizagem organizacional possui essa noção inicial, que passa por estágios de coleta, tratamento e registro de informações. Somada a retenção do conhecimento, a organização tem – como consequência – a geração de inovações (de produto, de processo e de serviço) mais rapidamente que seus concorrentes (STRAUHS *et al.*, 2012).

Inicialmente, o conhecimento humano é classificado em conhecimento tácito (subjetivo) e conhecimento explícito (objetivo). São complementares e interagem entre si, constituindo a principal fonte de criação do conhecimento nas organizações. Nas circunstâncias corretas, podem ser um fator forte para a competitividade das organizações (ALENCAR; FONSECA, 2015).

O conhecimento tácito é aquele que engloba elementos intangíveis, como as crenças pessoais, perspectivas, intuições, emoções e habilidades (ALENCAR; FONSECA, 2015). “O conhecimento tácito é um ativo patrimonial de imenso valor, enquanto permanecer guardado como experiência individual, tem pouco valor para organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997[5]*apud* ALENCAR; FONSECA, 2015, p. 25).

Já o conhecimento explícito é

> é o que se consegue facilmente transmitir, sistematizar e comunicar entre os indivíduos em linguagem formal, permitindo a sua disseminação e partilha de forma fácil por intermédio de livros, gravações, portais ou transmitido através de correio eletrônico ou por via impressa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1996[7]*apud* ALENCAR; FONSECA, 2015, p. 25-26).

A relação entre conhecimento tácito e explícito revela-se na contínua modernização da produção do conhecimento numa organização. Para Alencar e Fonseca (2015, p. 26), essa relação

---

[5] NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
[6] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
[7] NONAKA, Ikujirō; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creatingcompany**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, 1995.

> envolve uma interação dinâmica ininterrupta e que vai do conhecimento tácito para conhecimento tácito; de conhecimento explícito a conhecimento explícito; de conhecimento tácito a conhecimento explícito; e de conhecimento explícito a conhecimento tácito.

É desta interação que nasce a espiral do conhecimento: uma conversão de conhecimento que passa - articulada e ciclicamente – por quatro modos de criarem-se conhecimento. São eles: a socialização, a externalização, a combinação, a internalização (RENNÓ, 2020). A socialização é o compartilhamento de experiências; a externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação é a sistematização de conceitos; e a internalização é a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUSHI, 1997 p.80[8]*apud* ALENCAR; FONSECA, 2015, p. 27).

Na etapa da socialização, ocorre a observação, imitação ou prática do conhecimento tácito, o que permite o alinhamento dos modelos mentais de cada elemento do grupo. Na externalização, ocorre a manifestação, ou seja, conversação entre os colegas da equipe, resultando em uma reflexão grupal. Na fase de combinação é quando a experiência e o conhecimento se aliam, geralmente, através de documentos, reuniões e comunicação e por intermédio de redes. Nessa etapa, ainda é possível que o conhecimento explícito se reconfigure, propiciando o surgimento de novos conhecimentos. Na internalização, os indivíduos da organização – com o compartilhamento dos novos conhecimentos explícitos – começam a interiorizar estes conhecimentos e a utilizá-los com o objetivo de aumentar e focalizar o próprio conhecimento tácito. Esta internalização possibilita à organização aprender fazendo (ALENCAR; FONSECA, 2015).

O aprendizado organizacional fica mais evidente quando o conhecimento – a nível organizacional – tácito e explícito interagem de forma permanente. As conversões que ocorrem nas etapas apresentadas anteriormente conduzem a organização a uma permanente inovação (NONAKA; TAKEUSHI, 1995[9]*apud* ALENCAR; FONSECA, 2015).

---

[8] NONAKA; TAKEUCHI, 1997 op. cit.

[9] NONAKA; TAKEUCHI, 1995 *op. cit.*

De acordo com Vianna e Costa (2009) – na análise do caso Inmetro sobre a importância do planejamento tático no processo de aprendizagem organizacional – é possível concluir que um processo de aprendizagem experimentado é decorrente, principalmente, da forma como são conduzidos os processos de planejamento estratégico e, sobretudo, o tático, nos seus diversos ciclos.

> Ou seja, ter um processo de planejamento, nos moldes implantados pelo Inmetro, de maneira participativa e divulgados interna, externa e intensamente, foi primordial para alavancar o processo de aprendizagem, porque permitiu que a maioria da força de trabalho conhecesse a instituição como um todo e crescesse junto com a evolução do modelo de gestão proposto por esse processo (VIANNA; COSTA, 2009, p. 6)

Outro aspecto importante da conclusão dos autores foi a importância da escolha de indicadores que se adaptassem aos diferentes ciclos de planejamento tático, conforme estes ocorressem (VIANNA; COSTA, 2009).

> O legado maior do planejamento tático pode ser configurado pelo fato de que cada serviço finalístico do Inmetro passou a conhecer melhor seu cenário bem como seus clientes diretos e indiretos, seus anseios e como atendê-los através de indicadores nas três dimensões: efetividade, eficácia e eficiência (VIANNA; COSTA, 2009, p. 6-7).

O aprendizado organizacional atrelado a indicadores dos tipos adequados fez com que o planejamento tático no Inmetro ocorresse com consistência. Isso porque os planos táticos são acompanhados com maior frequência que o plano estratégico, o que propicia uma maior troca de conhecimentos e experiências (VIANNA; COSTA, 2009). Essa troca, por sua vez, aumenta o conhecimento da organização, que é realimentado conforme ferramentas de gestão do conhecimento e indicadores são utilizados nos planos táticos destas organizações. De acordo com Vianna e Costa (2009, p. 7),

> o aprendizado organizacional propiciou ao Inmetro ir além dos problemas e procurar novas oportunidades em um processo contínuo e inesgotável que englobou tanto melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixaram de ser necessárias, apesar da competência da autarquia em realizá-las.

O incremento de um plano com diferentes ferramentas de gestão indica o aproveitamento da memória organizacional e evidencia a aprendizagem da organização em questão. O desenvolvimento e desempenho de uma

organização também depende do grau de abertura para a aprendizagem organizacional: ela possibilita a realização de mudanças dentro da instituição (TEIXEIRA; FACINI, [20-1?]). Desta forma, é possível adaptar atividades contando com o apoio de ferramentas de gestão de qualidade, potencializando o aprendizado organizacional como um todo.

No próximo capítulo apresenta-se o método que foi seguido para a consecução desta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a execução da pesquisa, considerando-se os objetivos delimitados. Inicia-se com a delimitação da pesquisa, apresenta-se na sequência como os dados foram coletados, depois como foram analisados e também se apresentam os aspectos éticos seguidos neste estudo, que contemplou pesquisa com seres humanos.

4.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, de caráter descritivo, baseada em estudo de caso elaborado a partir de entrevistas e análise documental. Uma pesquisa aplicada tem como objetivo produzir conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas específicos. Geralmente, envolve verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Uma pesquisa qualitativa preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização e não com a representatividade numérica. Considerando a especificidade das Ciências Sociais, faz-se necessária esta metodologia própria. Não se devem fazer julgamentos nem permitir que os preconceitos e crenças do pesquisador contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 2004, p.14, p.17). Os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos não quantificam os valores nem se submetem à prova de fatos, mas buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito. Os dados analisados são não-métricos e valem-se de diferentes abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa descritiva pretende descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Isso exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Alguns exemplos de pesquisa descritiva são os estudos de caso e análises documentais (TRIVIÑOS, 1987, p.110). As pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações e de fenômenos. Pesquisas deste tipo também visam uma preocupação com a atuação prática. Considerando este tipo de pesquisa, os

estudos de campo levam o pesquisador a preferir a utilização de depoimentos e entrevistas com níveis diversos de estruturação, devido a maior ênfase na profundidade do assunto (GIL, 2002).

Estudo de caso é amplamente utilizado nas Ciências Sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002, p. 54). Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação, procurando descobrir o que há nela de essencial ou característico. É uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos. Procura-se descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador pretende revelar o objeto a ser estudado, tal qual como ele o percebe (FONSECA, 2002, p. 33).

4.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados de duas formas: através de dados primários a partir de entrevistas em profundidade com funcionários da ASSEPLA envolvidos no planejamento tático estudado e também através de levantamento de dados secundários a partir de pesquisa documental.

A entrevista em profundidade é uma técnica de pesquisa qualitativa que busca explorar as informações, percepções e experiências dos entrevistados diante de um determinado assunto. Busca recolher respostas a partir da experiencia subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. É um tipo de entrevista flexível, pois permite ao informante definir os termos da reposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas (DUARTE, 2012 p. 64). Também é conhecida por ser uma entrevista não estruturada, direta e individual que pode durar cerca de 30 minutos até uma hora (MALHOTRA, 2012).

O público-alvo entrevistado foram: gestora da ASSEPLA e servidores diretamente ligados ao processo de construção e implementação do planejamento tático no setor, que foram escolhidos por conveniência. Em março de 2020, os integrantes da ASSEPLA totalizavam 15 funcionários: cinco estagiários e 10 servidores. No momento da entrevista, em maio de 2021, constatou-se que o número tinha diminuído: dois funcionários saíram do setor.

O número total de estagiários não foi constatado pelo entrevistador, mas se tem conhecimento de pelo menos uma estagiária, pois esta auxiliou a equipe na entrega dos documentos sobre o Planejamento Interno da ASSEPLA ao entrevistador. Em março de 2020, o trabalho remoto havia recém iniciado devido a Covid-19. No momento da pesquisa, em maio de 2021, constatou-se que, dos sete entrevistados, dois estavam em trabalho remoto.

Na técnica de amostragem por conveniência, a seleção da amostra fica a cargo do entrevistador, que procura obter uma amostra de elementos convenientes. É o tipo de amostragem menos dispendiosa e é a que menos consome tempo, já que as unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras (MALHOTRA, 2012). O roteiro de entrevista pode ser conferido no Apêndice A.

A quantidade de entrevistas realizadas foi validada pelo critério da redundância de respostas. Isto é, ocorre o fechamento amostral por saturação teórica: a suspensão da inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a representar – do ponto de vista do pesquisador – uma certa redundância. É possível dizer também que as informações que fossem fornecidas por novos participantes pouco acrescentariam ao material já obtido. Desta forma, não haveria contribuição significativa no aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

As entrevistas ocorreram de maneira on-line, utilizando-se o Google Meeting, sendo que as pessoas foram convidadas previamente por e-mail e/ou telefone. Para a realização da entrevista, foi solicitado a cada entrevistado sua permissão para gravar a reunião, a fim de facilitar a transcrição e análise posteriores.

A análise documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002). As fontes utilizadas durante uma análise documental são aquelas consideradas cientificamente autênticas, sejam elas contemporâneas ou retrospectivas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Na presente pesquisa, foram utilizados os documentos internos do setor referentes ao planejamento tático e seu acompanhamento.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir de análise de conteúdo que é uma técnica de pesquisa que possui como características metodológicas a objetividade, a sistematização e a inferência (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Inicia-se por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, relaciona-se às estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) para que seja possível articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características. Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma leitura dos depoimentos e documentos para atingir um nível mais aprofundado, posteriormente, com o material recém utilizado. Esse conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações (MINAYO, 2007, p. 308).

A análise dos dados se deu através de organização das respostas de todos entrevistados para cada pergunta feita. Desta forma, o que guiou a estrutura das respostas com a conexão ao referencial teórico foi a ordem de respostas seguindo estritamente a ordem do roteiro de entrevista.

4.4 ASPECTOS ÉTICOS

Considerando-se os aspectos éticos de pesquisa que envolve seres humanos, este projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) e também para o Comitê de Ética da organização copartícipe (Prefeitura Municipal de Porto Alegre – Secretaria Municipal de Saúde) para apreciação, de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo Seres Humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), juntamente com a autorização institucional para a realização da pesquisa na SMS/POA, no setor da ASSEPLA (Apêndice B), com o formulário de projeto de pesquisa (Apêndice C) e com o termo de compromisso de uso de dados (Apêndice D). A coleta de dados primários foi realizada após aprovação do projeto de pesquisa nos dois comitês de ética, de acordo com os pareceres nº 4.622.605 (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul/UERGS) e nº 4.663.928 (Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre/SMSPA).

Os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa, com esclarecimento prévio dos objetivos da mesma, bem como seu modo de funcionamento. O convite foi feito por e-mail, de forma individual, e esclareceu ao convidado que, antes de responder às perguntas do pesquisador, foi enviado e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a sua anuência. Foi enfatizada a importância de o participante da pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia desse documento eletrônico. O pesquisador deixou claro ao participante da pesquisa, no convite, que o consentimento foi previamente apresentado.

A partir disso, optaram por aderir ou não à pesquisa, tendo liberdade de interromper sua participação a qualquer momento. Neste caso, qualquer informação do participante não seria utilizada, sem prejuízo para a pesquisa ou para o desistente.

Entende-se que esta pesquisa envolveu riscos mínimos de possível incômodo ou desconforto à dimensão intelectual e social ao responder as perguntas. Na possibilidade de ocorrência desses riscos, o pesquisador se comprometeu a escutar o participante, além de esclarecer novamente objetivos e procedimentos do estudo, mas os participantes não relataram incômodo ou desconforto pelas entrevistas

A participação na pesquisa não trouxe benefícios diretos ao participante; porém, sua participação contribuiu para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e serviu para o avanço do aperfeiçoamento da gestão pública deste órgão e de outros que acessarem este estudo. O participante não recebeu qualquer remuneração pela participação. O material produzido tem garantia de sigilo e as informações serão utilizadas exclusivamente com a finalidade científica expressa neste projeto e para eventual publicação de artigo científico.

Como forma de divulgar os resultados desta pesquisa e poder contribuir como retorno, será enviado por e-mail, tanto para os participantes quanto para instituições envolvidas e afins (ASSEPLA, Secretaria Municipal de Saúde, Conselho Municipal de Saúde), o trabalho final, que contemplará a análise dos dados levantados.

5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Como colocado anteriormente, os dados foram coletados de duas formas: através de dados primários a partir de entrevistas e levantamento de dados secundários por pesquisa documental. Optou-se por apresentar os resultados, sua análise e discussão, inicialmente a análise dos documentos, o perfil dos entrevistados e posteriormente a análise das respostas, visto que os participantes entrevistados fazem menção aos documentos apresentados.

5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

Considerando os documentos providos pela ASSEPLA – que também foram utilizados para criação, desenvolvimento, refinamento e conclusão do planejamento interno do setor – é possível identificar como toda ideia se iniciou até como ficou seu projeto finalizado. A seguir, é mostrado, através de capturas de tela, com a devida autorização da coordenadora da ASSEPLA, e explicado como se deu cada etapa (que também foi mencionada de forma mais genérica nas entrevistas) e como as ferramentas administrativas foram utilizadas. Assim, além dos documentos, compõem-se na análise, também comentários dos entrevistados.

De acordo com o entrevistado D,

> Pelo que me recordo, nós definimos que era necessário um planejamento interno pra resolver alguns problemas da equipe. A gente chamava do Planejamento do planejamento, então: como organizar a equipe, como alinhar alguns processos, melhorar algumas relações (inclusive), condição de reunião de equipe, enfim, algumas temáticas que foram definidas (entrevistado D, 2021).

O entrevistado também aponta que inicialmente foi feito um Brainstorming, sem críticas, ouvindo as pessoas, quais eram os problemas. Depois foi feita uma classificação / categorização através da matriz Swot de todas essas opiniões. Com isso, foi trabalhado essa classificação com o intuito de estipular metas, indicadores e responsáveis para realização de ações.

O entrevistado A também comentou:

> [...]foi feita essa proposta com o grupo que cuida mais da parte administrativa da ASSEPLA para que fosse possível tentar fazer uma avaliação, uma organização melhor do nosso trabalho interno quanto ASSEPLA e poder identificar um pouco das nossas fragilidades, nossas potencialidades; o que que estava bom e o que era possível melhorar; como que seria possível o grupo se entrosar mais como equipe (entrevistado A, 2021).

E continua, acrescentando que também se via uma necessidade de uma avaliação melhor do setor. E que esse momento de avaliação/planejamento, seguindo o formato que foi feito, não havia sido realizado há muito tempo.

A criação do planejamento interno se iniciou no fim do ano de 2019, com o intuito de ser um planejamento que acompanhasse o ano de 2020. Iniciou-se no Brainstorming com a Matriz Swot: todas as características que circundassem a ASSEPLA – sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – foram anotadas por meio de várias reuniões de equipe. Foi feito um trabalho de refinamento, onde os conceitos semelhantes fossem condensados e depois fossem agrupados em outros conceitos mais abrangentes, para se englobar melhor as características de modo geral.

Figura 2 – Captura de Tela da Matriz Swot com resultado do Brainstorming

MATRIZ SWOT (FOFA)

FORÇAS	OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
equipe; capacidade técnica; dedicação; articulação; bom diálogo; união; conhecimento; amizade; reunião semanal de equipe; pensamento crítico para melhoria constante; responsabilidade; comprometimento com o usuário; resiliência; cumprimento de prazos; planejamento; monitoramento e avaliação; multidisciplinaridade de profissionais; aumento da equipe; ampliação vagas estudantes (estagiários e residentes); educador.	reunião semanal com gabinete; reconhecimento da ASSEPLA; credibilidade; articulação com demais áreas/órgãos; qualificação constante dos processos de trabalho; articulação com IES; reunião individual com as diretorias e gabinete; qualificação da metodologia de planejamento.	diversidade de horários; falta de objetividade; incapacidade de dizer NÃO; centralização de processos em pessoas; oportunidade de capacitação; habilidade em sistemas de informação; falta de registros em reuniões de equipe; falta de atenção em reuniões; gestão do tempo; gerenciamento de demandas; fragilidade em alguns indicadores monitorados.	falta de resposta de diretorias em tempo oportuno; não participar de algumas decisões estratégicas; decisões políticas; instabilidade política; descontinuidade dos processos de trabalho; demandas não programadas; excesso de demandas; ausência de reunião de diretores; falta de prioridade dos instrumentos normativos do SUS; exiguidade de prazos; visão da Assepla como “demandadora”.

Resultado do *brainstorm* realizado em: 09/12/2019

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

Depois, foram extraídas as fraquezas e ameaças para que fossem visualizadas diretamente. Ao todo, ficaram cerca de 15 características negativas: nove fraquezas (interno) e sete ameaças (externo). Considerando cada ponto negativo, foi pensado em ações que pudessem amenizar ou resolver esta característica em questão. Em média, foram pensadas cinco ações para cada ponto negativo que ajudassem a eliminar essa característica.

Dentro desse grupo de ações, foi eleita uma ação principal, a qual seria a que mais poderia impactar na eliminação ou amenização da ameaça ou fraqueza. Nesta etapa, também houve exclusão de algumas ações e refinamento de outras fraquezas e ameaças. As ações com um traço no meio foram excluídas; as com marcação amarela foram descartadas, mas de forma que fossem contempladas em outras ações. Todas as alterações eram feitas sob supervisão dos administradores da ASSEPLA, bem como eram apresentadas em reunião de equipe para debate e concordância do setor com os métodos aplicados.

Figura 3 – Captura de Tela das fraquezas extraídas da matriz Swot (à esquerda) e com ações (à direita) pensadas para impactá-las

	A	B
1	**FRAQUEZAS**	**AÇÕES**
2	diversidade de horários;	**tornar os horários da equipe homogêneos e preferencialmente das 9:00 às 18:00 horas, na maior parte da CH do servidor**
3		*estar presente pontualmente nas reuniões semanais de equipe que ocorrem nas segundas-feiras às 9:00 horas.*
4		*efetuar levantamento da CH diária de cada servidor*
5		*cumprir a CH pactuada dentro do ERGON*
6	falta de objetividade nas reuniões de equipe	~~definição prévia da pauta e informes, sempre que possível~~
7		**tornar as reuniões de equipe mais resolutivas,**
8		*coordenação mais incisiva quanto a tempo e objetividade,*
9		*definição do tempo de discussão para cada pauta,*
10		*definição de local fixo fora da Assepla (sala GTI),*
11		*Utilizar com moderação o celular e computador durante as reuniões de equipe;*
12		*qualificar os registros dos encaminhamentos das reuniões de equipe;*
13		*retorno dos encaminhamentos das pendências de reuniões anteriores*
14		*preparar previamente os materiais necessários à realização de informe e pautas.*
15	muita centralização dos processos nas pessoas;	*elencar outro colega para apropriar-se do trabalho*
16		*organizar os arquivos de trabalho nas pastas de rede e Google drive*
17		*comunicar sobre seus processos de trabalho nas reuuniões de equipe*
18		*definir duplas responsáveis por assuntos*
19		**postura de grupo**
20	falta de oportunidade de capacitação;	*avaliar em tempo oportuno as oportunidades de capacitação em reunião de equipe2*
21		**capacitar novos colaboradores (estagiários, residentes) em sistemas de informação e planejamento**
22		*definir critérios para participação em eventos e cursos alinhados ao da SMS1*
23		*Participar em eventos e cursos alinhados ao da SMS3*
24	falta de habilidade em sistemas de informação;	**Ampliar a habilidade dos servidores da Assepla em sistemas de informação**
25		*Realizar diagnóstico de sistemas de informação necessários e servidores a serem capacitados*
26		*Realizar diagnóstico de servidores a serem capacitados nos sistemas definidos*
27		*Realizar as capacitações definidas*
28	falta de registros das reuniões em que a Assepla participou	**Efetuar notas dos principais assuntos e encaminhamentos das reuniões**
29		*Armazenar as notas nas respectivas pastas de rede conforme os assuntos*
30	gestão do tempo;	*revisar os processos de trabalho e classificar as prioridades*
31		**elencar as demandas em cronogramas e calendários**
32		*alocar pessoas de referência para as demandas urgentes do GS e GP*
33		avançar no planejamento da Matriz GUT para seleção das prioridades
34	fragilidade no monitoramento e avaliação dos indicadores*	*unificar as informações referentes ao monitoramento e avaliação na planilha de monitoramento*
35		*avançar na criação de um dashboard de monitoramento e avaliação (template relatório de gestão)*
36		**estabelecer periodicidade para atualização dos dados**
37	gerenciamento de demandas;	*filtrar demandas oriundas por telefone e encaminhar aos setores competentes*
38		**direcionar o recebimento das demandas de forma adequada (e-mail)**
39		~~avançar no planejamento da Matriz GUT para seleção das prioridades~~
40		atentar para as competências definidas para as unidades de trabalho (estrutura organizacional, regimento geral e matriz de responsabilidades)

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

Figura 4 – Captura de Tela das ameaças extraídas da matriz Swot (à esquerda) e com ações (à direita) pensadas para impactá-las

	AMEAÇAS	AÇÕES
42		
43		
44	AMEAÇAS	AÇÕES
45	oferta/prazos inadequados de oportunidade de capacitação/cursos externos;	**construir calendário de eventos tradicionais pertinentes a ASSEPLA**
46		*solicitar uma previsão do cronograma das capacitações da Escola de Gestão Pública*
47		*assessorar junto a Equipe de Desenvolvimento e assessoria de ensino para o estabelecimento de um cronograma de atividades de educação permanente*
48	fragilidade em alguns indicadores monitorados.	~~definição das periodicidades de alimentação dos dados~~
49		*priorizar os instrumentos normativos do SUS nas reuniões/espaços com as diretorias/assessorias;*
50		*padronização dos critérios e métodos (regras) para alimentação dos dados dos indicadores*
51		**definição dos indicadores prioritarios para o monitoramento e a avaliação**
52	falta de resposta de diretorias/assessorias em tempo oportuno	efetuar levantamento junto as diretorias/assessorias de turnos e dias da semana para reunião de monitoramento (google forms) *
53		programar reunião de diretores para apresentação do monitoramento e avaliação de 2020
54		~~definir ferramenta para monitoramento e avaliação das pactuações~~
55		estabelecer um cronograma e local de reuniões com as diretorias/assessorias
56	não participar de algumas decisões estratégicas;	*manter a avaliação dos Pedidos de Liberação (disponibilizar na pasta compartilhada)*
57		*solicitar relação atualizada dos projetos estruturantes a SMPG*
58		*solicitar retorno do FMS após validação do gabinete quanto a aprovação dos PL's*
59		**monitorar os projetos/atividades de forma mais próxima**
60	decisões políticas e instabilidade política em ano eleitoral;	*alocar pessoas de referência para as demandas urgentes do GS e GP*
61		**fazer avaliação periódica do planejamento Assepla (semanal agenda e tarefas imediatas; bimestral planejamento processos internos; quadrimestral pactuações SMS)**
62	descontinuidade dos processos de trabalho com troca de gestão	**concluir projetos estratégicos até o final do ano 2020**
63		*registrar adequadamente os processos de trabalho*
64		*elaborar o relatório de transição*
65	visão da Assepla como "demandadora".	~~*reuniões com as diretorias/assessorias*~~
66		**qualificar os processos de respostas para demandar apenas informações indisponíveis**
67		*concentrar demandas nos diretores e coordenadores*
68		
69		
70		

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

O próximo passo foi a criação de objetivos estratégicos que pudessem abranger uma ou mais fraquezas ou ameaças. Foi anexada uma justificativa a esse objetivo, bem como forças e oportunidades (mencionadas nas primeiras reuniões de Brainstorming) que ajudariam na conclusão deste objetivo. Estes objetivos juntavam as ações que foram mencionadas anteriormente numa tabela, onde foram definidas mais especificações relacionadas a essas ações. Foram definidos recursos necessários, prazo, responsável, resultado esperado, indicador e um status.

Cada objetivo estratégico também tinha um responsável geral. No final, ficaram cinco pessoas do setor responsáveis para cada objetivo estratégico. Os cinco foram entrevistados. O produto final desse planejamento interno é esse documento - dos cinco objetivos estratégicos - que foi colocado no mural do setor com suas respectivas ações, recursos necessários, prazo, responsável, resultado esperado, indicador e status.

Figura 5 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 1 (um) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos

Planejamento Interno ASSEPLA - 2020

Objetivo Estratégico 1: Organizar os horários dos integrantes da equipe preferencialmente entre 8:00 e 18:00 horas.

Justificativa: A diversidade de horários dos membros da equipe de trabalho pode dificultar o atendimento das demandas pela ASSEPLA.

Forças e oportunidades associadas: Responsabilidade; conhecimento; comprometimento com o usuário; cumprimento de prazos; dedicação

Líder: Carolina Teodoro

Ação	Providências/recursos necessários	Prazo	Responsável	Resultado Esperado	Indicador	Status
Efetuar levantamento da carga horária diária de cada servidor	Pesquisa no sistema de informação adequado (RONDA)	1 dia	Apoio Administrativo	Tabela com levantamento de horário de cada servidor da ASSEPLA, com a carga horária diária	100% dos servidores da ASSEPLA com a carga horária diária descrita em tabela	REALIZADO
Realizar as adequações necessárias na CH dos servidores junto ao ERGON	Ajustes no SISTEMA ERGON	1 dia	Apoio Administrativo	CH dos servidores ajustada no ERGON	100% dos servidores da ASSEPLA com a carga horária diária ajustada no SISTEMA ERGON	REALIZADO
Manter atualizado quadro de horários dos servidores no mural da ASSEPLA	Feedback dos servidores que alterarem o horário de trabalho	1 dia	Estagiários	Quadro de horários atualizado no mural	Quadro de horários atualizado após a alteração de horários dos servidores	REALIZADO (Feito pelo Drive)
Reforçar o cumprimento da carga horária pactuada dentro do ERGON quando necessário	Pontualidade por parte da equipe; atenção por parte da Coordenação	1 dia	Coordenação	CH pactuada cumprida	100% da equipe cumprindo a carga horária pactuada	REALIZADO
Estar presente nas reuniões semanais de equipe que ocorrem nas segundas-feiras às 9:00 horas.	Assiduidade e pontualidade na reunião	1 dia	Todos	Equipe presente nas reuniões semanais	100% da equipe presente nas reuniões semanais	REALIZADO (Reuniões de equipe via plataforma virtual nas segundas e quintas-feiras das 10h às 12h).

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

Figura 6 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 2 (dois) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos

Objetivo Estratégico 2: Tornar as reuniões de equipe mais resolutivas.

Justificativa: A falta de objetividade ou dispersão durante as reuniões de equipe prejudicam o andamento das reuniões e o encaminhamento das decisões.

Forças e oportunidades associadas: Bom diálogo; reunião individual com as diretorias e gabinete; Qualificação da metodologia de planejamento.

Líder: Kelma

Ação	Providências/recursos necessários	Prazo	Responsável	Resultado Esperado	Indicador	Status
Pesquisar local adequado (sala GTI) para as reuniões semanais de equipe	Pesquisa e agendamento de Sala de Reuniões	1 dia	Apoio Administrativo e Estagiários	Reuniões de equipe realizadas em local adequado	Reuniões realizadas em ambiência adequada	REALIZADO (Reuniões de equipe via plataforma virtual nas segundas e quintas-feiras das 10h às 12h).
Realizar as reuniões semanais de equipe no horário das 9h às 12h (máximo 3h)	Organizar as pautas previamente; priorizar e dimensionar o tempo necessário para cada uma; utilizar com moderação o celular e computador durante as reuniões de equipe; conduzir com objetividade o tempo e as falas.	1 dia	Coordenação	Equipe alinhada nas pautas e tempo necessário para cada uma.	Reuniões produtivas realizadas no horário das 9h às 12h (máximo 3h)	Reuniões de equipe via plataforma virtual nas segundas e quintas-feiras das 10h às 12h.
Efetuar os registros e encaminhamentos das reuniões	Realizar Memória das reuniões	1 dia	Apoio Administrativo e Estagiários	Memória da Reunião elaborada	Memórias das reuniões atualizadas	REALIZADO (Estagiárias)
Manter sistemática de monitoramento dos encaminhamentos e pendências de reuniões anteriores	Monitorar encaminhamentos e pendências de reuniões anteriores (memória, planilha)	1 dia	Apoio Administrativo e Estagiários	Pendências e encaminhamentos de reuniões anteriores resolvidos	100% dos encaminhamentos e pendências resolvidos	REALIZADO

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

Figura 7 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 3 (três) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos

Objetivo Estratégico 3: Aprimorar a organização e o método de trabalho da Equipe da ASSEPLA

Justificativa: Há centralização de processos em pessoas, o que pode dificultar o prosseguimento de atividades na ausência do responsável. Há instabilidade política em ano eleitoral o que poderá dificultar a continuidade dos processos de trabalho no setor; podem ocorrer descontinuidade dos processos de trabalho com trocas de gestão.

Forças e oportunidades associadas: Amizade; União; Boa articulação; Qualificação constante dos processos de trabalho.

Líder: Giovana

Ação	Providências/recursos necessários	Prazo	Responsável	Resultado Esperado	Indicador	Status
Comunicar sobre suas atividades de trabalho nas reuniões de equipe	Relatar sobre processos de trabalho em reuniões de equipe	1 dia	Todos	Processos de trabalho comunicados e equipe ciente	100% da equipe ciente sobre os processos de trabalho em curso na ASSEPLA	REALIZADO
Definir duplas de trabalho responsáveis por temáticas	Duplas de trabalho definidas	1 dia	Coordenação	Duplas de trabalho definidas e apropriadas sobre as temáticas de trabalho	100% das temáticas de trabalho organizados por duplas	Reavaliar
Revisar a organização dos arquivos de trabalho nas pastas de rede e Google Drive	Acesso, organização e cuidado com os arquivos e pastas da rede e ao Google Drive.	1 mês	Coordenação e Apoio Administrativo	Arquivos de trabalho nas pastas de rede e Google Drive reorganizados	100% dos arquivos de trabalho nas pastas de rede e Google Drive reorganizados	Pendente- Rita vai iniciar
Manter rodízio e substituição de FGs entre a equipe	Processos SEI de subsituição de FGs	1 dia	Coordenação e Apoio Administrativo	Substituição de FG efetivada	100% das substituições de FG pelos motivos previstos na legislação municipal	Não realizado devido ao período
Alocar pessoa de referência para organizar/atender demandas urgentes do Gabinete do Secretário e Gabinete do Prefeito	Manter a colega Giovana como referência para demandas urgentes do GS e GP	1 dia	Coordenação	Pessoa de referência alocada para organizar/atender a demandas urgentes do GS e GP	Demandas do GS e GP atendidas no prazo	Realizado
Avaliar, após o período eleitoral, a necessidade de elaborar relatório de transição	Registros dos processos de trabalho; Organização das pastas compartilhadas do setor; Alinhamento da equipe; Foco nos assuntos estratégicos	1 mês	Coordenação	Relatório de transição elaborado	Relatório de transição entregue no prazo	Não iniciado devido ao período

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

Figura 8 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 4 (quatro) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos

Objetivo Estratégico 4: Capacitar os colaboradores (atuais e novos) em planejamento, monitoramento e avaliação em Saúde
Justificativa: A capacitação da equipe amplia a qualidade dos serviços prestados pelo setor
Forças e oportunidades associadas: Resiliência; Dedicação; Qualificação constante dos processos de trabalho;
Líder: Luciana Egres

Ação	Providências/recursos necessários	Prazo	Responsável	Resultado Esperado	Indicador	Status
Realizar levantamento das necessidades de capacitação	Diagnóstico com necessidades de capacitação	1 semana	Administradores	Levantamento realizado (quem será capacitado, em quê, como e por quem) em uma tabela organizada no Excel	100% das necessidades de capacitação diagnosticadas	Realizado
Avaliar continuamente as oportunidades de capacitação organizando a participação dos colaboradores em eventos, cursos, palestras, reuniões e encontros alinhados ao interesse da Assepla, SMS e às normativas de pessoal da PMPA	Participação em oportunidades de capacitação considerando as prioridades levantadas nas necessidades	2 dias	Administradores	Capacitações mapeadas para oportunizar a participação em eventos, cursos, palestras, reuniões e encontros alinhados ao interesse da SMS conforme o levantamento	Mapeameno dos eventos, cursos, palestras, reuniões e encontros que poderão contar com a participação dos colaboradores da Assepla	Realizado parcialmente (Suspensão de congressos, cursos, palestras, presenciais devido a Pandemia).
Ampliar o conhecimento e habilidade dos servidores em Sistemas de Informação	Capacitação no e-SUS, Gercon e BI Pentaho	2 dias	Médicos	Servidores capacitados	Servidores capacitados no e-SUS e BI Pentaho	Realizado
Solicitar uma previsão do cronograma das capacitações da EGP	Contato via telefone/email,	1 semana	Apoio Administrativo	Previsão do cronograma das capacitações recebidos	100% das capacitações previstas recebidas pela Asspla	Planejamento prejudicado devido a Pandemia

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

Figura 9 – Captura de Tela do Objetivo Estratégico 5 (cinco) do Planejamento Interno da ASSEPLA de 2020, com seus respectivos detalhamentos

52

53 **Objetivo Estratégico 5**: Atualizar a metodologia de monitoramento e avaliação das pactuações estratégicas da SMS

54 **Justificativa**: Há fragilidade no monitoramento e avaliação de alguns indicadores e necessidade de informações atualizadas em tempo oportuno.

55 **Forças e oportunidades associadas**: Qualificação constante dos processos de trabalho; Planejamento; monitoramento e avaliação

56 **Líder: Christiane**

57

58	Ação	Providências/recursos necessários	Prazo	Responsável	Resultado Esperado	Indicador	Status
59	Construir nova ferramenta de monitoramento e avaliação compartilhada com as Diretorias Gerais prioritárias (DGR, DGAHU e DGAPS)	Planilha Google Drive	15 dias	Coordenação	Ferramenta de monitoramento e avaliação criada em uso pelas Diretorias prioritárias	Planilha Google Drive validada pelo GS	Realizada
60	Monitorar e avaliar, de forma integrada, as informações estratégicas da SMS (pactuações)	Coleta e análise das informações estratégicas levantadas no monitoramento e avaliação;	Até o dia 20 do mês subsequente	Todos	Informações atualizadas na planilha de monitoramento	100% das informações estratégicas atualizadas e analisadas até o dia 20 do mês subsequente	Em andamento
61	Manter relação atualizada dos projetos estruturantes (envio pela SMPG)	Planilha dos Projetos Estruturantes	1 dia	Coordenação	Planilha atualizada dos Projetos Estruturantes	Status dos projetos estruturantes atualizados	Realizada
62	Manter a avaliação semanal dos Pedidos de Liberação de recursos orçamentários	Compartilhamento dos PLs nas pastas da Assepla	1 dia	Administradores	Avaliação dos PLs disponibilizadas nas pastas da Assepla	100% dos PLs avaliados	Realizada

63

64

Fonte: ASSEPLA, Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2021)

O entrevistado B salienta que lembra das várias reuniões e desta fase do processo de criação do planejamento interno:

> [...]foi construída uma planilha [...] que se via em equipe onde se elencava – depois de se verificar tudo – a gente elencou até pessoas em cada etapa. Foram feitas muitas reuniões pra esse processo (entrevistado B, 2021).

O intuito era de que – de acordo com o entrevistado D – durante as reuniões semanais, seria checado no mural o andamento das ações com seus respectivos responsáveis, porém o monitoramento mudou um pouco devido a pandemia do Covid-19:

> Nossa ideia era ir checando (a planilha do planejamento), colocando “realizado” no mural, nas reuniões de equipe presencialmente. Mas isso foi feito de forma remota. Então no decorrer do ano de 2020 – cada um na sua casa – nós, algumas vezes, revisitamos o planejamento pra dizer o que que estava feito, o que que não estava feito, o que que precisaria avançar, ... (entrevistado D, 2021).

A seguir é apresentado o perfil dos servidores da ASSEPLA que foram entrevistados.

5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O número de entrevistados foi de sete pessoas: todos integrantes atuais da ASSEPLA até a realização da pesquisa em dois dias de maio. Em média, a duração das entrevistas foi de 20 minutos: algumas foram mais rápidas, com cerca de 10 minutos de duração, enquanto outras levaram um pouco mais de 30 minutos. As seis primeiras entrevistas ocorreram todas no mesmo dia, enquanto a última teve que ser reagendada para o dia posterior. Todos os entrevistados concordaram previamente com o termo de consentimento exigido, acatando verbalmente com a continuidade da entrevista.

Os entrevistados que compõem o setor da ASSEPLA possuem diversas formações profissionais, enfermagem, odontologia, medicina e administração. Cinco são do sexo feminino e dois do sexo masculino. Todos os entrevistados trabalham no setor há pelo menos dois anos, sendo que dois dos entrevistados disseram que estão a mais de 10 anos na ASSEPLA. Serão identificados, a termo de sigilo, por letras: A, B, C, D, E, F e G. A seguir são apresentadas as análises das respostas dos participantes nas entrevistas realizadas.

5.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Todas as entrevistas foram gravadas via reunião do Google Meet e transcritas, na íntegra, para serem melhor analisadas. As respostas de cada entrevistado foram organizadas em planilha Excel para uma melhor comparação de ideias e respostas entre os entrevistados. As respostas foram - como dito anteriormente - agrupadas pela ordem do roteiro de entrevista, sem nenhum critério extra, vinculando ocasionalmente o assunto com referencial teórico relevante.

Inicialmente, foi perguntado se o entrevistado conhecia e tinha participado do planejamento interno que o setor (ASSEPLA) criou e desenvolveu no ano de 2019. Todos responderam positivamente. Os entrevistados A e D, inclusive, apontaram esse momento – o de criação e desenvolvimento de um planejamento interno com estas metodologias e ferramentas – como inédito desde seus ingressos no setor:

> Já tínhamos feito em outros momentos – estou na ASSEPLA a 10 anos - algum tipo de avaliação/planejamento, mas nesse formato (como a gente fez), fazia muito tempo que não fazíamos (entrevistado A, 2021)

> [...] e foi um momento que até então não tínhamos tido como equipe, no mínimo desde 2015, que foi quando entrei. Então planejamento interno, nesses moldes [...] com metodologia e ferramentas assim, eu não me recordo ter participado (entrevistado D, 2021).

O reconhecimento de um planejamento interno como positivo é consequência natural da criação de um planejamento. E, de acordo com

Kunsch (2003), o planejamento é um processo que exige – dentre outras coisas – aplicativos instrumentais técnicos, o que vai de encontro com a percepção inicial dos entrevistados A e D. Outras observações dos entrevistados A, B e D foram relacionadas a minha contribuição metodológica como estagiário do setor no período, que se deu inicialmente através da montagem da estrutura documental do planejamento interno:

> [...] tivemos apoio dos estudantes, do Vithor, dos administradores, que tem um know-how melhor de organização desse processo. Então acho que foi bem rico (entrevistado A, 2021).

Em seguida, foram formuladas questões mais focadas no desenvolvimento do planejamento interno e como este afetou a ASSEPLA. De forma geral, os entrevistados responderam que o planejamento interno afetou, sim, o setor. Três dos sete entrevistados (B, C e E) salientaram a clareza e transparência como consequência desta criação. O entrevistado A identificou o processo como educativo. Os entrevistados D e G comentaram sobre a importância que teve relacionado a fatores de organização da equipe para outras metas.

> [...] deu mais transparência e mais clareza de todos os processos que envolviam a ASSEPLA e das inúmeras atividades que eram feitas por vários dos seus atores que às vezes não apareciam. Deu mais visibilidade e pôde se identificar perfis para cara área mais específica (entrevistado C, 2021).

> [...] deu uma visão mais clara do processo de trabalho interno. Então a gente conseguiu olhar o que a gente fazia e tentar organizar o que era o dia a dia. A gente conseguiu descrever por tópicos ou por ações o que a gente realmente fazia. Acho que isso organizou (entrevistado E, 2021).

> Teve uma melhoria na produtividade, nas questões de organização da ASSEPLA. Com esse planejamento interno, ficou mais fácil de identificar o que que tinha que fazer, de evolução, aprimoramento funcional, tecnologias, pra melhorar o desenvolvimento (a questão da ASSEPLA como uma assessoria). [...] impactou bastante (entrevistado G, 2021).

Estas percepções positivas dos entrevistados nestas questões reforçam o que foi visto na pesquisa desenvolvida por Vianna e Costa (2009) junto ao Inmetro. Foi verificado que, a nível tático, as mudanças institucionais e o aprendizado ocorrem com mais força, pois são mais facilmente percebidos pelos envolvidos. Esta prática, considerando a diversidade de formação profissional dos servidores da ASSEPLA, contribui para um maior compartilhamento de experiências e conhecimentos.

Na pergunta sobre quais foram as etapas para a criação do planejamento interno, todos os entrevistados responderam que houveram, pelo menos, mais de uma reunião a respeito, no mínimo. Os entrevistados A, B e F mencionaram a etapa de atribuição de responsabilidades também.

Relacionada a esta questão, também foi perguntado aos entrevistados as ferramentas administrativas ou de gestão utilizadas no processo de criação do planejamento interno. De forma geral, as ferramentas citadas por todos de forma alternada foram: Excel, Google Drive, Word, Brainstorming, Matriz Swot (matriz Fofa). Seis dos sete mencionaram a Matriz Swot, mesmo apenas três estando ligados à área administrativa. Vale mencionar que o Brainstorming foi feito durante as reuniões, as quais todos citaram que existiram – pelo menos mais de uma – na criação do planejamento interno do setor, porém, somente os entrevistados D e E mencionaram diretamente a metodologia.

O entrevistado D deu mais detalhes quanto às etapas e ferramentas administrativas utilizadas no processo:

> [...] foi feito um Brainstorming, sem críticas, ouvindo as pessoas, o que que eram os problemas. Depois foi feita uma classificação do que era força, fraqueza, oportunidade e ameaça (a matriz Swot). E, a partir disso, a equipe foi burilando[10] para que em um próximo momento pudéssemos estipular as metas, os indicadores e os responsáveis (entrevistado D, 2021).

[10]Significa: trabalhar qualquer coisa com cuidado; tornar algo mais requintado

Bagio e Lampert (2010) e Guia PMBOK (2004), salientam a importância do brainstorming. Pode ser usado para identificar ideias usando um grupo de membros da equipe. Na criação do planejamento interno da ASSEPLA, ele foi usado para captar uma grande quantidade de ideias por ser uma boa técnica geral de coleta de dados. A equipe reconheceu o Brainstorming como uma ferramenta além da solução de problemas: como uma ferramenta para agregar pontos de vista diversos de uma equipe sem um julgamento direto. Desta forma, o Brainstorming fora utilizado para definir o início de um projeto organizacional com uma equipe envolvida.

Quanto a Matriz Swot, de acordo com Ribas, Facini, Teixeira, 2014, a ferramenta é bastante utilizada na elaboração de um bom diagnóstico situacional. Isso vai de encontro com a intenção da ASSEPLA de utilizar a Matriz Swot na criação do planejamento interno do próprio setor: para se ter noção dos seus pontos positivos e negativos internos e externos relacionadas a equipe e ao setor. De acordo com Guia PMBOK (2004), uma equipe pode ter a intenção de melhorar o próprio desempenho, montando uma estratégia de planejamento utilizando o resultado de um brainstorming com a criação e desenvolvimento de uma Matriz Swot.

No que se refere ao resultado final – logo após a criação do planejamento interno – todos mencionaram um documento próprio (na forma de planilha no Google Drive ou papel colado no mural). Alguns mencionaram que não houve publicação externa, nem oficial, quanto a documentação específica. Isso porque se tratava de um planejamento sugerido, desenvolvido e supervisionado pelo próprio setor. É possível dizer que a divergência de respostas quanto a publicação de algo físico para o setor inicialmente se deu – de acordo com o entrevistado D – por causa do regime de trabalho remoto implementado imediatamente após o início da pandemia de Covid no Brasil:

> A gente imprimiu. Isso foi feito no (Google) Drive [...] e a gente – depois que ficou fechado esse material – imprimiu e colocou no mural. Mas como houve, então, a pandemia – e nós adotamos um regime de trabalho remoto – ele foi acompanhado/monitorado via remota (então via Drive mesmo) (entrevistado D, 2021).

Ao serem questionados se o que foi proposto foi executado, todos os sete entrevistados concordaram que a maior parte foi concretizada, mas não tudo. De acordo com o entrevistado G, o que não foi executado, foi justificado o porquê.

> [...] a maioria foi executado. O que não foi, foi justificado (tal ação não foi feita por isso e por isso). Foi feita uma avaliação crítica também do que não pode ser executado, do que ficou faltando daquele levantamento que foi feito (que foi um levantamento bem completo) (entrevistado G, 2021).

Dos que comentaram algo a mais – entrevistados A e D – falaram sobre as capacitações, tarefa que só ficou comprometida em decorrência da pandemia ter as impedido presencialmente.

> [...] 90% daquilo que foi combinado, foi cumprido. O que não foi feito foi uma etapa de capacitação em sistemas de informação: a gente tem ainda algumas dificuldades por serem muitos sistemas de informação na secretaria e o próprio quadro técnico ali do planejamento ele se envolve, [...]. Então a nossa ideia era pra se fazer um nivelamento, uma capacitação, uma educação permanente [...], nos sistemas de informação que nem todos tem conhecimento. E isso não foi feito. Porque dependia em si de um planejamento desse trabalho, dessa capacitação, e de um momento presencial que de forma remota a gente não conseguiu se organizar. [...] essa parte dos sistemas, pelo que eu me recordo, foi que ficou mais frágil, como se não tivesse sido executado (entrevistado D, 2021).

Relacionado ao monitoramento das ações e metas, todos os entrevistados mencionaram as reuniões periódicas como meio principal. Os entrevistados A, D, F e G citaram o Google Drive como ferramenta pela qual esse monitoramento foi realizado, através da escrita referente a realização de cada ação, se fora realizado, estava em andamento ou já fora finalizado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) falam sobre a importância de existirem indicadores adequados. No caso do planejamento interno da ASSEPLA, percebe-se a unanimidade de reconhecimento de que nem tudo que foi planejado, foi executado (independente do motivo). Isso mostra que o

método de avaliação – reuniões periódicas – foi usado adequadamente, pois permitiu à equipe identificar que uma atividade não pôde ser concretizada.

É possível verificar também que a ASSEPLA manteve um monitoramento constante, como citado por Bagio e Lamperto (2010). Eles recomendam um acompanhamento de pelo menos a cada 15 dias, exemplificando as reuniões como um meio de acompanhamento, junto ao uso de indicadores.

De acordo com Uchoa, é preciso uma medição sistemática do desempenho através de indicadores para realização rápida de intervenções, caso ocorram flutuações no decorrer de algum processo. Entretanto, mesmo com reuniões sistemáticas, a ASSEPLA não pode concluir 100% do que tinha planejado. Isso – como fora mencionado pelo entrevistado D anteriormente – se deu pelo momento atípico gerado pela pandemia. Isso mostra que um planejamento cuidadoso com monitoramento sistemático ainda pode ter problemas se enfrentar situações inesperadas.

Relacionado a pergunta de como a implementação do planejamento interno modificou a dinâmica com outros departamentos, dois entrevistados não conseguiram ter uma resposta definitiva. Os outros cinco tiveram opiniões singulares quanto ao tema: foi bom para mostrar que se tem um planejamento interno; auxiliou na dinâmica geral com outros departamentos; ajudou a equipe a prestar uma assessoria melhor porque a ASSEPLA ganhou mais responsabilidades – por causa da pandemia – e a organização gerada pelo planejamento interno ajudou nisso; melhorou a relação: ficou mais rápida e propositiva; querer que a ideia desta organização extrapole pros outros departamentos, mas reconhece a dificuldade disso.

Visto que, de acordo com Kunsch (2003), o planejamento tático se restringe a determinados setores – portanto é mais específico e pontual – então é de se esperar que as consequências de um planejamento interno não contribuam diretamente com aspectos externos ao setor. Porém, como a Matriz Swot foi utilizada, o grupo obteve uma visão mais completa na criação e desenvolvimento de um planejamento interno. Evidência disso é o testemunho

de cinco dos sete entrevistados que comentaram positivamente desses impactos externalizados.

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre como eles avaliavam a experiência como um todo. Todos os sete avaliaram como uma experiência positiva, importante ou inovadora. A salientar a resposta complementar do entrevistado C, que disse “deveria ser mantida, ser feito um processo de reavaliação periódica”. Isso conversa com a já mencionada ideia de Bagio e Lampert (2010), sobre ser necessário um acompanhamento do plano, seja através de reuniões, indicadores específicos ou outros.

Na questão sobre se esse tipo de ferramenta e dinâmica é válido para a realidade de trabalho do entrevistado, todos responderam positivamente. Dentre as respostas, a que mais se destaca é a do entrevistado F: ele justifica sua resposta dizendo que o planejamento interno impactou diretamente a organização do trabalho da equipe e que também foi bom por permitir visualizar os erros durante o processo, por meio das avaliações periódicas:

> Acho que o trabalho ficou mais organizado, melhor dividido também. Todo mundo sabe de tudo na ASSEPLA (todo mundo sabe um pouco do planejamento em si), mas existem pessoas mais especificas pra determinado assunto, que vai tratar mais aprofundado [...]. Acho que foi o maior impacto: organizar as atividades dentro do setor - com os servidores que a gente tem, com os estagiários. Não pessoalizar, mas deixar naquele grupo de pessoas com mais ciência daquilo de tal atividade, tarefa. Porque não tem como a gente querer saber de tudo e fazer tudo. Então o trabalho, ao fim e ao cabo, acaba sendo dividido entre as pessoas que estão na Assessoria [...]. Acho que impactou diretamente nossa organização de trabalho como um todo. E também a gente conseguir visualizar nossos erros naquele processo. [...] (entrevistado F, 2021).

Outra resposta que chama a atenção é a do entrevistado D, pois este diz que tudo é válido com a devida adaptação, referindo-se à utilização de ferramentas que também são utilizadas pela iniciativa privada (como a Matriz Swot, por exemplo). E que, neste caso, essa avaliação foi feita e a utilização dessa metodologia encaixou bem na proposta da ASSEPLA.

> Nós, no SUS, adotamos alguns instrumentos, alguma metodologia de planejamento diferente da iniciativa privada, diferente de ferramentas tradicionais de planejamento, como swot, BSC, ... mas a gente entende que tudo é válido com a devida adaptação, com a devida aderência a nossa realidade, ao local de trabalho que nós estamos. [...] pro âmbito do departamento, pro âmbito da assessoria, elas se mostraram válidas, porque a gente conseguiu fazer uma discussão, uma reflexão, uma técnica de Brainstorming, de matriz swot, que se mostrou útil pra nossa realidade. [...] com as devidas adaptações elas podem ajudar a melhorar a gestão (entrevistado D, 2021).

Para Kunsch (2003), essa análise se faz essencial, pois quando se leva em consideração a esfera pública, é preciso lembrar que o planejamento deve impactar positivamente a sociedade.

Em seguida, foi perguntado quanto a possibilidade de replicar no próximo ano ou no ano subsequente. Cinco dos sete responderam positivamente. Desses, quatro deram detalhamentos dizendo que é preciso reavaliar e também que é preciso ser anualmente. Os outros dois responderam diferente: um entrevistado disse que não sabia, pois o contexto atual ainda está muito confuso (citou pandemia e mudança de gestão). O outro comentou que, apesar de não terem aplicado, a equipe tem pretensão de aplicar: que se não fosse pra 2021, seria para o próximo ano (citou os mesmos contratempos sobre mudança de gestão e pandemia).

Esses depoimentos evidenciam que o planejamento interno teve impacto positivo e que, mesmo com os contratempos, existe a vontade de reaplicar o procedimento. E também que, mesmo com a divergência de resposta, nota-se que a maior parte dos entrevistados anseia com maior otimismo pela reaplicação dessa metodologia de planejamento interno.

De acordo com Strauhs (2012), informação e conhecimento são os principais insumos que uma organização pode ter para identificar a necessidade de mudanças. Essa noção inicial é demonstrada também nas respostas das entrevistas que falam referente a percepção positiva que os entrevistados tiveram da criação e desenvolvimento do planejamento interno da ASSEPLA.

Ter essa noção, para Strauhs (2012), é o primeiro passo para compreender a aprendizagem organizacional, que passa por estágios de coleta (no brainstorming), tratamento (nas reuniões periódicas) e registro das informações (na consolidação do plano em documentos). De acordo com Alencar; Fonseca, 2015, a aprendizagem organizacional ocorre à medida que o conhecimento adquirido é desenvolvido pelos membros de forma individual e é interiorizado na memória da organização.

Percebe-se nas respostas dos entrevistados – desde a criação e desenvolvimento do planejamento interno até os dias de hoje – que o assunto ainda provoca questionamentos e observações, além de provocações no sentido de ser necessário que ocorra novamente. Isso mostra que este conhecimento tem circulado a equipe por um bom período, o que forma a ideia de que esse conhecimento possa ter se interiorizado na memória do setor. De acordo com Alencar e Fonseca (2015), essa memória pode ser usada para tomadas de decisão.

Na pergunta seguinte, os entrevistados foram questionados quanto à possibilidade deste tipo de ferramenta de gestão ser empregada em outras áreas da Secretaria ou mesmo em outras áreas da gestão municipal. Todos responderam positivamente, com diversos motivos acompanhando a resposta. O entrevistado A disse que depende do coordenador e da equipe, pois é uma atividade que requer maturidade. B disse que é uma boa ferramenta principalmente em áreas da gestão, mais estratégicas. C reafirmou o aspecto da clareza que a ferramenta traz. D disse que todo setor precisa de um planejamento interno. O entrevistado E disse que é importante esse espaço pra parar, pensar, planejar e monitorar. F comentou que a ferramenta norteia o trabalho, facilita os fluxos de processos e dá uma organização melhor para todo o setor. Por fim, G disse que, assim como D, todas as áreas devem e precisam ter uma ferramenta de gestão.

De acordo com Vianna e Costa (2009), ao analisar o caso Inmetro sobre a importância do planejamento tático no processo de aprendizagem organizacional, percebeu-se que o conhecimento sobre os processos de planejamento afetou a percepção da força de trabalho, fazendo-a evoluir com o modelo de gestão proposto. Algo semelhante ocorre com a equipe da

ASSEPLA ao participar e compreender o processo de criação e desenvolvimento do planejamento interno do setor. Como evidenciado nas respostas dos entrevistados, muitos se mostraram conscientes do processo, citando etapas e ferramentas utilizadas, bem como observando vários pontos positivos e justificando-os. Isso de fato trouxe evolução ao setor.

Outro aspecto que Viana e Costa (2009), citam – relacionado ao caso do Inmetro – é a importância da escolha de indicadores que se adaptassem ao planejamento tático. Os indicadores adequados – segundo eles – atrelado ao aprendizado organizacional fez com que o planejamento tático ocorresse com consistência. Os entrevistados apontaram, na sua maioria, a Matriz Swot como ferramenta presente na etapa de construção do planejamento interno e descreveram a experiência como positiva. Também salientaram a periodicidade das reuniões relacionadas ao planejamento interno.

Esses aspectos mostram que, assim como no Inmetro, na ASSEPLA o aprendizado também foi atrelado a indicadores adequados, promovendo um planejamento tático consistente. Também de acordo com Viana e Costa (2009), os planos táticos geralmente proporcionam uma maior troca de conhecimentos e experiências. E que, por sua vez, essa troca aumenta o conhecimento da organização, que é realimentado conforme ferramentas de gestão do conhecimento e indicadores são utilizados em planos táticos. Isso pode provocar novas melhorias incrementais. No caso da ASSEPLA, poderia resultar em um desenvolvimento mais permanente do planejamento interno, tornando-o mais certo de ocorrer, já que atualmente sua replicação – embora reconhecida como positiva – é incerta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou realizar a análise do processo de planejamento produzido pela ASSEPLA, localizada na Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre, o que se deu através da descrição das etapas e ferramentas utilizadas na criação do planejamento interno, na apresentação do conteúdo final do planejamento interno e na investigação da implementação deste, bem como do contexto e seus resultados.

A descrição das etapas e ferramentas ocorreu através de 3 formas: depoimento dos entrevistados; descrição do autor e participante da criação e desenvolvimento do planejamento interno em questão; e investigação documental de todo processo, revelada por meio das capturas de tela. Essas 3 formas se complementam, pois abrangem pontos de vista diversos, bem como estão embasadas documentalmente, dando propriedade técnica ao conteúdo.

A apresentação do conteúdo final se dá de forma simples e direta: através da apresentação imagem do documento final. Este documento, como declarado por um dos entrevistados, são os objetivos estratégicos montados com seus respectivos responsáveis e suas características singulares. O documento físico reside atualmente no mural da ASSEPLA, porém existe uma versão online – e consequentemente – mais atualizada.

A investigação da implementação do planejamento interno, do seu contexto e seus resultados se deu através da descrição das respostas dos entrevistados e também da análise documental apresentada. Foi revelado, quando conveniente, o contexto em questão – pandemia e mudança de gestão – para que o entrevistador compreendesse melhor as respostas dos entrevistados. Tanto os resultados como o contexto foram considerados ao ligar as repostas dos entrevistados com o referencial teórico na sessão de análise de dados, concluindo o caráter investigativo.

Assim sendo, é possível dizer que houve uma análise adequada do processo de planejamento produzido pela ASSEPLA. Existiu embasamento técnico, através de documentação criada e desenvolvida pelos servidores do setor e também depoimentos, através das entrevistas produzidas pelo autor

deste trabalho. Também houve depoimento do próprio autor, pois este foi partícipe do processo, como salientado por dois entrevistados.

Os resultados obtidos, por meio das entrevistas, indicam alta satisfação por parte dos integrantes da assessoria com a criação do planejamento interno no ano de 2019 e aplicação em 2020. Mesmo considerando os contratempos da época – que persistem até hoje – e a soma de outros, todos concordaram com o impacto positivo que existiu e que persiste. Não só isso, como a possível aplicabilidade nova e atualizada foi considerada por todos, mesmo que alguns declarassem alguma ressalva considerando o contexto atual (pandemia e mudança de gestão).

Da mesma forma que houve contratempos no contexto de aplicabilidade do planejamento interno, é evidente que existiram contratempos na análise desta pesquisa. A criação do planejamento se deu momentos antes do início da pandemia mundial de Covid-19. Com as eleições de 2020, as gestões sofreram mudanças inesperadas também na virada ano de 2021, principalmente considerando a persistente e atual pandemia do Covid-19.

Como a ASSEPLA é um setor que se envolve bastante com demandas diretamente relacionadas ao Secretário Municipal de Saúde, é garantido dizer que todo esse cenário interferiu no planejamento interno do setor. Principalmente em se tratando da Covid-19: tópico totalmente imprevisível na época de criação do planejamento interno.

Outras mudanças comentadas nas entrevistas envolvem o fato de que alguns funcionários da ASSEPLA saíram do setor desde a época da criação do planejamento interno. No momento de criação e desenvolvimento deste, foram inclusas pessoas no processo. Pessoas que atualmente não fazem mais parte do setor, o que inviabilizou o rastreio destas ações. Consequentemente, foi impossível fazer uma entrevista com essas referidas pessoas, mesmo elas tendo sido mencionadas e participado das fases iniciais do planejamento interno da ASSEPLA.

Conectado ao fator Covid-19, foi comentado um pouco sobre como o modo de avaliação do planejamento interno foi alterado devido ao trabalho

remoto. Entretanto, mesmo tendo ficado de outra forma, além do planejado, foi possível aplicar as metodologias de avaliação adequadamente.

Outro fator que entra neste contexto é o de que, para realizar a entrevista, foi necessário um certo tempo para poder organizar e realizar as entrevistas com os servidores. Considerando o contexto mencionado, foi preocupante para o entrevistador encontrar um momento adequado para realizar a entrevista em si, visto que a ASSEPLA é um setor – hoje, mais do que nunca – com altas demandas e, ao mesmo tempo, imprescindível para a funcionalidade, não só da Secretaria Municipal de Saúde, mas, em parte, do Sistema Único de Saúde.

Relacionado aos problemas recém comentados, é possível dizer que existem várias lacunas que poderiam ser preenchidas em pesquisas futuras. O ideal seria realizar a pesquisa em um contexto em que o setor não estivesse com tantas atividades no momento. Também seria interessante realizar a pesquisa com base em um planejamento mais atualizado, visto que em apenas um pouco mais de um ano, já existiram mudanças significativas relacionadas.

É sempre importante validar conceitos administrativos na prática. Neste caso da ASSEPLA, é interessante apontar que, por se tratar de um setor público, qualquer impacto positivo gerado nos seus servidores dá retorno à sociedade na forma de melhor prestação de serviços. Junto a isso, essa pesquisa valida essa relevância da aplicação técnica da administração em setores de natureza pública vinculados à saúde, visto que a ASSEPLA – além de desempenhar tarefas relacionadas à saúde – encontra-se na Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, C; FONSECA, J. **Gestão do Conhecimento.** EGUS, 1. ed., 2015. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2020.

BAGIO, A; LAMPERT, A. **Planejamento Organizacional.** Ijuí, Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2010. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>. Acesso em: 6 dez. 2020

BARROS, A; DUARTE, J (Organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Produto 1: mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2020.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: Operações, estratégia e tecnologia da informação.Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Editora Artmed, 6ª edição, 2011. Disponível em: <https://kupdf.net/download/administracao-de-servicos-fitzsimmons-fitzsimmons-6-ed_58b079746454a7d23eb1e8dd_pdf>. Acesso em: 6 dez. 2020.

FONTANELLA, B; RICAS, J; TURATO, E. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02>. Acesso em: 20 dez. de 2020.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica.** Centro de Educação. Universidade Estadual do Ceará. 2002. Disponível em: < http://www.ia.ufrrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf >. Acesso em: 18 jul. 2021.

GIL, A. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo, Editora Atlhas S. A., 2002. Disponível em: < http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf >. Acesso em: 14 dez. de 2020

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre:Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em: <http://www.unirio.br/cchs/ess/Members/lobelia.faceira/ensino/programa-de-pos-graduacao-em-memoria-social/seminario-de-pesquisa-doutorado-memoria-social/textos/goldenberg-a-arte-de-pesquisar>. Acesso em: 15 jul. 2021.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl.. São Paulo: Summus, 2003.

LUONGO, Jussara et al. **Gestão de Qualidade em Saúde**. São Paulo: Rideel, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada**.** Porto Alegre, 6ª Edição, Bookman, 2012.

MARCONDES, José. **Planejamento tático (plano tático), o que é, conceitos, características**. 2020. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-tatico/>. Acesso em: 8 nov. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento:** Pesquisa Qualitativa em Saúde. 14 ed. São Paulo: Hucitec, 2014

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Saúde. **Apresentação**. [201-?a]. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/default.php?p_secao=807>. Acesso em: 28 out. 2020.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Saúde. **Fundamentos**. [201-?b]. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/default.php?p_secao=897>. Acesso em: 28 out. 2020.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Saúde. **Início**. [201-?c]. Disponível em: <https://prefeitura.poa.br/sms>. Acesso em: 28 out. 2020.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Saúde. **Organograma**. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sms/usu_doc/sms_organograma2020.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.545**, de 13 de abril de 2020. Estabelece o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde (SMS), no âmbito da Administração Direta (AD), da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA). Disponível em: < https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2055/20545/decreto-n-20545-2020-estabelece-o-regimento-interno-da-secretaria-municipal-de-saude-sms-no-ambito-da-

administracao-direta-ad-da-prefeitura-municipal-de-porto-alegre-pmpa>. Acesso em: 22 nov. 2020.

POZZOBON, G. **As Mudanças no Mercado Contemporâneo do Jornalismo: o Empreendedorismo na Profissão.** Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: < https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1877/Pozzobon_Giulia_Micheli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 dez. de 2020

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**: Guia PMBOK. 3. ed. Pennsylvania, PMI Publications, 2004.

RENNÒ, Rodrigo. **Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi**. 2020. Disponível em: <https://rodrigorenno.com/artigos/espiral-do-conhecimento-de-nonaka-e-takeuchi/>. Acesso em: 14 dez. 2020.

REZENDE, Frederico. **O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter.** Gestão por Processos e Projetos. 2015. Disponível em: <https://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>. Acesso em: 13 dez. 2020.

RIBAS, A; FACINI, M; TEIXEIRA, G. **Planejamento Estratégico.** Unicentro, Paraná. 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%c3%a9gico.pdf.> Acesso em: 6 dez. 2020.

Rodrigues, Marcus Vinicius. **Qualidade e acreditação em saúde.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 2. ed.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.*.**Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymará Educação, 2012. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2020.

TEIXEIRA, G; FACINI, M. **Gestão do Conhecimento.** Unicentro, Paraná. [20-1?]. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/977/5/Livro%20Gestao%20do%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atrlas, 1987. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2020.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública / Diretoria de Desenvolvimento Gerencial ,2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2020.

VIANNA, Sergio de Gouveia; COSTA, Stella Regina Reis da. A importância do planejamento tático no processo de aprendizagem organizacional: análise do caso Inmetro. In: **Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende/RJ, out. 2009. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/213_seget%20A%20importancia%20do%20planejamento%20tatico.pdf >. Acesso em: 27 out. 2020.

ZAPELINI, W. **Planejamento.** Florianópolis, Santa Catarina: Publicação do IF-SC, 2. ed., 2010. Disponível em:<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206385/2/CST%20GP%20-%20Planejamento%20-%20MIOLO.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você conhece o planejamento interno que a ASSEPLA criou e desenvolveu no ano de 2019? Você participou da sua criação? Explique.
2. Como o desenvolvimento do planejamento interno afetou a ASSEPLA?
3. Quais foram as etapas para a criação desse planejamento? Existiram reuniões a respeito?
4. Quais ferramentas administrativas ou de gestão foram utilizadas na criação desse planejamento interno?
5. Como ficou o resultado final após a criação do planejamento interno? Existiram documentos a respeito?
6. O que foi proposto no planejamento foi executado?
7. Se sim, como se deu o monitoramento das ações e metas?
8. Como a criação e o desenvolvimento do planejamento interno afetou a ASSEPLA? Esse impacto é percebido atualmente? Como?
9. A implementação do planejamento interno modificou a dinâmica com os outros departamentos? Se sim, como?
10. Como você avalia essa experiência como um todo?
11. Você acha válido esse tipo de ferramenta e dinâmica para a sua realidade de trabalho? Por quê?
12. Essa sistemática será replicada no próximo ano? [se estiver em outro departamento, será desenvolvida também nesse novo departamento?]
13. Você acredita que esse tipo de ferramenta de gestão possa ser empregado em outras áreas da Secretaria ou mesmo em outras áreas da gestão municipal? Por quê?

APÊNDICE B – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde
Comitê de Ética em Pesquisa

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL DA COORDENAÇÃO ONDE SERÁ REALIZADA A PESQUISA

Título da pesquisa: O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DEPLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DESAÚDE DE PORTO ALEGRE

Pesquisador responsável: Caroline Duschitz (Pesquisadora Orientadora) e Vithor Araujo dos Santos (Discente Pesquisador)

Instituição: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

A pesquisa proposta envolve:

☐ utilização de dados de usuários e/ou dos serviços de saúde
x participação de trabalhadores e/ou gestores da saúde
☐ atividade em espaço físico da SMS e/ou da PMPA
☐ realização de exames e/ou serviços de assistência à saúde com custos para o SUS
☐ outras atividades: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Eu Clique ou toque aqui para inserir o texto. , matrícula Clique ou toque aqui para inserir o texto., coordenador(a)

☐ Coordenadoria da Rede de Urgências e Emergências
☐ Coordenadoria da Rede de Atenção Primária em Saúde e Serviços Especializados Ambulatoriais e Substitutivos (CGAPSES)
☐ Coordenadoria Geral de Vigilância em Saúde (CGVS)
☐ Coordenadoria de Regulação de Serviços em Saúde (GRSS)
☐ Comissão Multiprofissional de Ensino-Serviço e Pesquisa (COMESP) do Hospital de Pronto Socorro
☐ Assessoria de Planejamento (ASSEPLA)
☐ Outra área/secretaria: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Estou ciente dos termos desta pesquisa e autorizo, após o parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre, a sua realização.

Porto Alegre, Clique ou toque aqui para inserir uma data.

Assinatura e carimbo
Coordenação com atribuição delegada para essa autorização,
conforme Art. 1, inciso XV da Resolução CNS no. 580/2018

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre – CEP SMSPA
Rua Capitão Montanha, 27 - 6º andar – CEP 90.010-040
3289.5517 cep-sms@sms.prefpoa.com.br; cep_sms@hotmail.com

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde
Comitê de Ética em Pesquisa

Obs.: Este documento não autoriza o início da pesquisa, sendo apenas um requisito exigido pelo Comitê de Ética da SMSPA para análise do projeto de pesquisa. Sua finalidade é atestar que a Coordenação da área tem ciência e autoriza a realização do projeto de pesquisa, quando forem cumpridas as instâncias de avaliação ética.

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE PROJETO DE PESQUISA

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde
Comitê de Ética em Pesquisa

FORMULÁRIO DE SUBMISSÃO DE PROJETO DE PESQUISA
(preencha e salve uma cópia em PDF)

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
   a. Pesquisador responsável: Caroline Duschitz (Pesquisadora Orientadora) e Vithor Araujo dos Santos (Discente Pesquisador)
   b. Instituição proponente: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)
   c. Contato do pesquisador (telefone, e-mail): Caroline - (51) 99836.4835 , caroline-duschitz@uergs.edu.br / Vithor - (51) 993926868, vithorpepesantos@hotmail.com, imaginebrealer@gmail.com
   d. Existe servidor da SMS/PMPA na equipe? (caso positivo, informar nome e lotação): Não
   e. Local(is) de realização do estudo: Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre
   f. Cronograma: início da coleta em 01/02/2021 e término em 31/03/2021
   g. Número de participantes incluídos na pesquisa: 9

2. Tipo de atividade a ser desenvolvida com os participantes:
   x Entrevista
   ☐ Análise de prontuário
   ☐ Dados da SMSPA
   ☐ Dados de vigilância em saúde
   ☐ Intervenção
   ☐ Outra Clique ou toque aqui para inserir o texto.

3. Nível acadêmico da pesquisa:
   x Trabalho de conclusão de curso
   ☐ Residência
   ☐ Especialização
   ☐ Mestrado
   ☐ Doutorado
   ☐ Pesquisa institucional
   ☐ Outro: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

4. DADOS DO PROJETO DE PESQUISA
   a. Título: O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE
   b. Objetivos: Objetivo geral - Analisar o processo de planejamento produzido por um planejamento interno em um departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre. Objetivos específicos - Descrever as etapas e ferramentas utilizadas na criação de um planejamento interno; Apresentar o conteúdo final do planejamento interno;

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde
Comitê de Ética em Pesquisa

Investigar a implementação do planejamento interno, bem como o contexto e seus resultados.

c. Resumo: Este projeto de pesquisa busca analisar o processo de um planejamento interno criado na ASSELPLA durante o período de estágio do pesquisador no local. Serão descritos os meios pelos quais a criação do planejamento se deu, bem como as ferramentas e indicadores de gestão que foram utilizados. A partir desta descrição, este projeto de pesquisa visa à apresentação do resultado final bem como questionar a equipe quanto aos impactos do planejamento interno no setor após sua implementação através de entrevista.

Caroline Duschitz

Assinatura da Professora Pesquisadora Orientadora
(insira a imagem de sua assinatura)

Assinatura do discente pesquisador
(insira a imagem de sua assinatura)

Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre – CEP SMSPA
Rua Capitão Montanha, 27 - 6º andar – CEP 90.010-040
3289.5517 cep-sms@sms.prefpoa.com.br; cep_sms@hotmail.com

APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO DE USO DE DADOS

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde
Comitê de Ética em Pesquisa

TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DOS DADOS

Título da pesquisa: O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE

Pesquisador(a) responsável: Caroline Duschitz (Pesquisadora Orientadora) e Vithor Araujo dos Santos (Discente Pesquisador)

Instituição: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

Telefone e email de contato: Caroline - (51) 99836.4835 , caroline-duschitz@uergs.edu.br / Vithor - (51) 993926868, vithorpepesantos@hotmail.com, imaginebrealer@gmail.com

Eu, pesquisador(a) responsável pela pesquisa acima identificada, declaro que conheço e cumprirei as normas vigentes expressas nas **Resoluções do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, em especial as de nº 466/2012, 510/2016 e 580/2018**, e complementares.

Assumo o compromisso, JUNTO COM A EQUIPE DE PESQUISA, de, ao utilizar dados do serviço e/ou informações identificáveis ou pessoais de usuários dos serviços (como prontuário(s) e outros registros), assegurar a confidencialidade e a privacidade dos mesmos.

Comprometo-me também a destinar os dados coletados somente para o presente projeto de pesquisa.

Todo e qualquer outro uso deverá ser objeto de um novo projeto de pesquisa que deverá ser submetido à apreciação do **Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre (CEP SMSPA)**.

Porto Alegre, 03/02/2020

TERMO DE COMPROMISSO

Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre – CEP SMSPA
Rua Capitão Montanha, 27 - 6º andar – CEP 90.010-040
3289.5517 cep-sms@sms.prefpoa.com.br; cep_sms@hotmail.com

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde
Comitê de Ética em Pesquisa

Caroline Duschitz

Assinatura da professora pesquisadora orientadora
(insira a imagem de sua assinatura)

Assinatura do discente pesquisador
(insira a imagem de sua assinatura)

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de graduação intitulada "O Processo de um Planejamento Interno na Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre". Os pesquisadores responsáveis por essa pesquisa são a professora pesquisadora/orientadora Caroline Duschitz e ograduandoVithor Araujo dos Santos, que podem ser contatados nos telefones (51) 99836.4835 (orientadora) e (51) 99392.6868 (graduando) e e-mail (caroline-duschitz@uergs.edu.br e vithorpepesantos@hotmail.com). Esta pesquisa segue as resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, as quais tratam sobre ética em pesquisa com seres humanos.

Será realizada entrevista tendo como **objetivo** analisar o processo de um planejamento interno na Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre. A **justificativa** dessa pesquisa é que o autor do projeto de pesquisa estagiou na ASSEPLA durante o ano de 2019 e participou da criação de um pequeno projeto que está sendo usado como planejamento interno no setor. Poderão ser previamente agendados a data e o horário para a realização da entrevista, que deverá ser gravada. Esses **procedimentos** ocorrerão de forma on-line. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

Os **riscos** destes procedimentos serão mínimos de possível incômodo ou desconforto à dimensão intelectual e social ao responder as perguntas. Na possibilidade de ocorrência desses riscos, o pesquisador se compromete a escutar o participante, além de esclarecer novamente objetivos e procedimentos.

A participação na pesquisa não trará benefícios diretos ao participante; porém, sua participação poderá contribuir para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e mesmo servir para o avanço do aperfeiçoamento da gestão pública deste órgão e de outros que acessarem este estudo. O participante não receberá qualquer remuneração pela participação. O material produzido terá garantia de sigilo e as informações serão utilizadas exclusivamente com a finalidade científica expressa neste projeto e para eventual publicação de artigo científico.

As pessoas que acompanharão os procedimentos serão os pesquisadores responsáveis.Você/Sr./Sra. poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo despesa ou constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para usar as informações respondidas por você/Sr./Sra. Para a construção deste trabalho. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome no trabalho.Também solicitamos sua autorização para gravar esta entrevista, conforme estabelecido na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, a fim de facilitar a apreensão das respostas quando transcritas.

Todos os registros da pesquisa estarão sob a guarda dos pesquisadores, em lugar seguro de violação, pelo período mínimo de 05 (cinco) anos, após esse prazo serão destruídos.

Este termo de consentimento livre e esclarecido possui uma página e é feito em 02 (duas) vias, sendo que uma delas ficará em poder das pesquisadoras e outra com o participante da pesquisa.

Esta pesquisa foi avaliada eticamente tanto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS quanto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre. Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uergs (CEP-Uergs) – através do endereço: Av. Bento Gonçalves, 8855, Bairro Agronomia, Porto Alegre/RS – CEP: 91540-000; Fone/Fax: (51) 33185148 - E-mail: cep@uergs.edu.br e/ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre , através do Endereço: Rua Capitão Montanha, 27 – 6º andar – Centro Histórico – Porto Alegre/RS – CEP 90.010-040 – Fone: (51) 3289.5517 / Fax: (51) 3289.2453 - E-mail: cep_sms@hotmail.com.

Nome do participante:_____

_____ _____

Assinatura participante da pesquisa/responsável legal Assinatura pesquisador

APÊNDICE F – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP – UERGS

UERGS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE

Pesquisador: CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 43412721.7.0000.8091

Instituição Proponente: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.622.605

Apresentação do Projeto:

Esta é a segunda apresentação do projeto intitulado "O processo de um planejamento tático na Assessoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre".

É de autoria de Víthor Araújo dos Santos e trata-se um projetos de conclusão do curso de Bacharelado em Administração – Sistemas e Serviços de Saúde da UERGS. A orientadora do estudo é a Professora Caroline Duschitz, responsável pelo projeto submetido ao CEP-UERGS.

O projeto tem como proposta geral a análise do processo de planejamento produzido no departamento da Secretaria Municipal de Saúde denominado Assessoria de Planejamento, Monitormento e Avaliação – ASSEPLA. O planejamento neste setor está definido como tático pelo autor.

Segundo o projeto, "o ambiente organizacional demanda planejamento, para desenvolver metodologias de gestão eficientes". Neste sentido, o Planejamento Tático é "aquele realizado no nível intermediário da organização" e visa otimizar áreas e departamentos desta organização.

O estudo tem uma pergunta básica: "qual foi o processo de planejamento interno implementado pela ASSEPLA, departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre?

O estudo será desenvolvido como um estudo de caso, com ferramentas de coleta de dados definidas como entrevistas e análise documental. O autor declara que a base do estudo será a

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8855, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3318-5148 **E-mail:** cep@uergs.edu.br

análise de um projeto de planejamento já existente na ASSEPLA e que teve a sua participação na elaboração. O grupo entrevistado consistirá de funcionários da ASSEPLA e os documentos analisados serão aqueles pertinentes ao planejamento.

Nesta versão algumas adequações foram feitas em atendimento à pendências indicadas pelo CEP-UERGS.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa está descrito no projeto detalhado e no texto de informações básicas como "analisar o processo de planejamento produzido por um departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre".

Os objetivos específicos descritos no projeto detalhado e no texto de informações básicas são:

- (i) Descrever as etapas e ferramentas utilizadas na criação de um planejamento interno;
- (ii)) Apresentar o conteúdo final do planejamento interno;
- (iii) Investigar a implementação do planejamento interno, bem como o texto e seus resultados.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A descrição de riscos e minimizações dos mesmos está detalhada no texto do projeto detalhado, no capítulo Aspectos Éticos, bem como no de informações básicas e no TCLE. O autor declara que os entrevistados serão convidados e esclarecidos, podendo optar por aderir ou não à pesquisae terão liberdade de interromper sua participação a qualquer momento. Neste caso, "qualquer informação do participante não será utilizada, sem prejuízo para a pesquisa ou para o desistente". A gravação das entrevistas estará também a critério dos participantes, conforme o TCLE. Todo o material gerado terá a garantia de sigilo. Segundo o autor, a pesquisa envolve riscos mínimos, descritos como possível incômodo ou desconforto à dimensão intelectual e social no processo de respostas. Na possibilidade de ocorrência desses riscos, o pesquisador se compromete a escutar o participante, além de esclarecer novamente objetivos e procedimentos do estudo.

Quanto a benefícios, foi adequada a descrição nos textos do projeto detalhado, no de informações básicas e no TCLE de que "a participação na pesquisa não trará benefícios diretos ao participante; porém, a participação poderá contribuir para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e mesmo servir para o avanço do aperfeiçoamento da gestão pública deste órgão e de outros que acessarem este estudo". Segue declarando que o participante não receberá qualquer remuneração pela participação.

Houve também uma adequação na descrição de benefícios, sendo incluído na Justificativa, que esta pesquisa também pode trazer benefícios para a instituição, ao difundir a necessidade e

oportunidades advindas da sistematização de um planejamento tático/interno, podendo esta prática ser incorporada por outros setores da Secretaria e da Prefeitura em geral.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O autor descreve o trabalho no texto do projeto detalhado e de informações básicas como "pesquisa aplicada, qualitativia, de caráter descritivo, baseada em estudo de caso elaborado a partir de entrevistas e análise documental".

Descreve avanços nas organizações públicas com ferramentas e tecnologias que visam superar o modelo burocrático. O planejamento, segundo o autor, "é essencial para o sucesso, pois determina aonde a organização irá chegar e como ela fará para executar seu objetivo". Dentro do âmbito do planejamento, o autor descreve Planejamento Tático como aquele que ocorre "no nível intermediário da organização e tem por finalidade otimizar áreas e departamentos da organização".

Segue-se a descrição pelo autor dos principais eixos de ações da SMS – PoA que são "o acesso à assistência para todas as pessoas, foco na prestação de serviço de modo integral, continuado e baseado em evidências; articulação entre os componentes da Rede de Atenção à Saúde a partir da regulação do acesso e da integração das informações; e ações de promoção, prevenção e vigilância à saúde de condições prioritárias e de grupos populacionais em maior condição de vulnerabilidade". Parte organizacional da SMS – PoA, a ASSEPLA "auxilia nos temas relacionados ao planejamento estratégico-normativo, monitoramento e avaliação e desenvolve trabalho que observa metas e diretrizes de planejamento do Sistema Único de Saúde". O autor complementa que "este setor é composto por profissionais de diversas áreas de formação: dentistas, enfermeiros, médicos e administradores, que atuam de forma multidisciplinar, garantindo a complementaridade na visão do trabalho desenvolvido pelo setor. E segue descrevendo que "faz-se necessária faz-se necessário uma organização interna do setor para com suas atividades e compromissos diários, mensais e anuais. A fim de que se potencializassem os pontos fortes da equipe, surgiu, em 2019, a necessidade de criar um projeto de planejamento interno do setor, isto é, um planejamento tático.

O autor declara que a partir de um estágio na ASSEPLA e de um projeto inicial desenvolvido no local, será facilitado o seu acesso às informações. No texto de informações básicas observa-se que os dados serão coletados através de entrevistas em profundidade com participantes envolvidos no planejamento tático e de levantamento de dados secundários a partir de pesquisa documental. Propõe entrevistas com gestor (a) da ASSEPLA e servidores diretamente ligados ao processo de construção e implementação do planejamento tático no setor, que serão escolhidos por

conveniência. A amostra será validada pelo critério da redundância de respostas e está baseada na Carta Circular nº 110-SEI/2017-CONEP/SECNS/MS. As entrevistas ocorrerão de forma "on-line", com as plataformas Google Meeting, Skype ou outra. Os participantes serão convidados por e-mail ou telefone e será solicitada a permissão para gravação.

A análise dos dados será qualitativa, com base na Análise de Conteúdos, com base nas transcrições de entrevistas e documentos alocados. As categorias de análise serão desenvolvidas à posteriori e será feita uma triangulação entre respostas e dados da análise documental.

No texto do projeto detalhado, no capítulo "Aspectos Éticos", o autor declara que houve o encaminhamento do projeto ao CEP-UERGS e CEP – Prefeitura Municipal de Porto Alegre e que a colegta de dados primários ocorrerá após a aprovação dos mesmos. Há referências adequadas às legislações básicas da CONEP 466/12 e 510/17 no texto do projeto detalhado e TCLE.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto foi apresentado com os termos obrigatórios, ou seja, folha de rosto, projeto detalhado e TCLE. Orçamento, cronograma e roteiro das entrevistas constam nos textos do projeto detalhado ou de informações gerais.

A submissão ao CEP-UERGS foi prevista para os meses de fevereiro e março de 2021 e a coleta de dados primários e secundários foi retificada para ocorre em abril, no cronograma incluído no texto do projeto detalhado e no de informações básicas, estando adequado.

Há três anexos importantes incluídos na submissão ao CEP-UERGS e que constam também no projeto detalhado: o Termo de Uso Institucional ASSEPLA, correspondente ao Termo de Autorização Institucional; o Termo de Uso de Dados e o Formulário do Projeto de Pesquisa, que corresponde à comprovação da submissão ao CEP-SMS e que contém as bases do projeto, complementando os outros anexos mencionados.

O TCLE apresenta os objetivos da pesquisa, justificativa e proposta de coleta de dados da pesquisa, bem como riscos e um parágrafo sobre benefícios, mencionando que não haverá qualquer remuneração. As referências aos pesquisadores responsáveis estão adequadas, bem como a solicitação de gravação das entrevistas e a proposição de guarda das informações por cinco anos, após o que serão destruídas. Há referência à resolução 466/12 neste documento.

Recomendações:

Considerando-se as adequações realizadas nesta versão, não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando-se que as pendências relacionadas aos benefícios do projeto, contemplando a

instituição e ao cronograma foram atendidas, não há mais pendências e considera-se o projeto aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Prezado(a) Pesquisador(a)

Seu projeto está APROVADO e poderá iniciar as coletas de dados. Após 30 dias do término do projeto, de acordo com seu cronograma, deverá ser encaminhado um Relatório para apreciação deste CEP.

1. De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CONEP/MS n.º 466/2012, o pesquisador deverá apresentar relatório final (ou parcial, quando pertinente) para apreciação deste CEP. Esse relatório deve conter informações detalhadas nos moldes do relatório final contido no Ofício Circular n. 062/2011: http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/conep/relatorio_final_encerramento.pdf OU o relatório poderá se adequado de acordo com os resultados finais do projeto que segue a Resolução 510/2016;

2. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas de forma clara e sucinta, identificando-se, por cor, negrito ou sublinhado, a parte do documento a ser modificada, isto é, além de apresentar o resumo das alterações, juntamente com a justificativa, é necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

3. A aprovação deste projeto no CEP não garante aprovação em Editais internos ou externos da UERGS, pois depende de avaliações específicas de mérito científico.

4. A fim de publicação de artigo, após obtenção dos resultados da pesquisa, o pesquisador deverá informar na metodologia a aprovação deste CEP e o número do CAAE.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1702685.pdf	17/03/2021 13:17:10		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Respostas_Pendencias.pdf	17/03/2021 13:16:18	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Vithor_Revisado.pdf	17/03/2021 13:15:19	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_TCC_Vithor_Final_Revisado_PB.pdf	17/03/2021 13:15:10	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Vithor_Assinada.pdf	12/02/2021 18:09:21	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Outros	Formulario_Projeto_Pesquisa_Pref.pdf	12/02/2021 17:48:08	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Outros	Termo_Uso_Dados.pdf	12/02/2021 17:46:33	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Anuencia_Inst_ASSEPLA.PDF	12/02/2021 17:44:18	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

PORTO ALEGRE, 30 de Março de 2021

Assinado por:
Jane Marlei Boeira
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Bento Gonçalves, 8855, Campus Central da UERGS, Prédio 11
Bairro: Agronomia **CEP:** 91.540-000
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3318-5148 **E-mail:** cep@uergs.edu.br

APÊNDICE G – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP – SMSPA

Prefeitura de Porto Alegre
Secretaria Municipal de Saúde

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE/ SMSPA

Plataforma Brasil

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO TÁTICO NA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE

Pesquisador: CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 43412721.7.3001.5338

Instituição Proponente: Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.663.928

Apresentação do Projeto:

Este trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, de caráter descritivo, baseada em estudo de caso elaborado a partir de entrevistas e análise documental.

Os dados serão coletados de duas formas: através de dados primários a partir de entrevistas em profundidade com funcionários da Assepla envolvidos no planejamento tático estudado e também através de levantamento de dados secundários a partir de pesquisa documental. O público-alvo a ser entrevistado são: gestora da Assepla e servidores diretamente ligados ao processo de construção e implementação do planejamento tático no setor, que serão escolhidos por conveniência. A quantidade de entrevistas a serem realizadas será validada pelo critério da redundância de respostas.

Conforme Carta Circular nº 110-SEI/2017-CONEP/SECNS/MS, com orientações de como preencher a Plataforma Brasil em Pesquisas com Metodologias Próprias das Áreas de Ciências Humanas e Sociais, a quantidade de entrevistas será definida a posteriori, sendo marcada inicialmente como zero na Plataforma Brasil. As entrevistas ocorrerão de maneira on-line, utilizando-se Google Meeting ou Skype ou algum aplicativo similar, sendo que as pessoas serão convidadas previamente por e-mail e/ou telefone. Para a realização da entrevista, será solicitada ao entrevistado sua permissão para gravar a reunião, a fim de facilitar a transcrição e análise posteriores. Na presente pesquisa, serão utilizados os

Endereço: Rua Capitão Montanha, 27 - 6º andar
Bairro: Centro Histórico **CEP:** 90.010-040
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3289-5517 **Fax:** (51)3289-2453 **E-mail:** cep_sms@hotmail.com

documentos internos do setor referentes ao planejamento tático e seu acompanhamento.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar o processo de planejamento produzido por um departamento da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre.

Objetivos Secundários:

- Descrever as etapas e ferramentas utilizadas na criação de um planejamento interno;
- Apresentar o conteúdo final do planejamento interno;
- Investigar a implementação do planejamento interno, bem como o contexto e seus resultados.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Entende-se que a pesquisa envolve riscos mínimos de possível incômodo ou desconforto à dimensão intelectual e social ao responder as perguntas. Na possibilidade de ocorrência desses riscos, o pesquisador se compromete a escutar o participante, além de esclarecer novamente objetivos e procedimentos do estudo.

Benefícios:

A participação na pesquisa não trará benefícios diretos ao participante; porém, sua participação poderá contribuir para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e mesmo servir para o avanço do aperfeiçoamento da gestão pública deste órgão e de outros que acessarem este estudo. O participante não receberá qualquer remuneração pela participação. O material produzido terá garantia de sigilo e as informações serão utilizadas exclusivamente com a finalidade científica expressa neste projeto e para eventual publicação de artigo científico.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Instituição proponente: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

Área: Administração em Saúde

Nível: Graduação (TCC)

Pesquisadores: Caroline da Costa Duschnitz e Vithor Araújo dos Santos (discente)

Local de realização na SMS: Assessoria de Planejamento (ASSEPLA)

Número de participantes: por saturação

Cronograma: coleta de dados em abril e maio.

Financiamento: recursos próprios.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos obrigatórios apresentados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Na avaliação do projeto foram identificadas as seguintes pendências:

1) O TCLE não apresenta a informação sobre a apreciação ética do CEP SMSPA e os dados para contato. Favor incluir.

Resposta do pesquisador: O último parágrafo do TCLE foi alterado (p. 45 do Projeto e na sua cópia que é enviada separada na Plataforma Brasil) e foi acrescentado o

seguinte trecho: "Esta pesquisa foi avaliada eticamente tanto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS quanto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre. Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uergs (CEP-Uergs) – através do endereço: Av. Bento Gonçalves, 8855, Bairro Agronomia, Porto Alegre/RS – CEP: 91540-000; Fone/Fax: (51) 33185148 - E-mail: cep@uergs.edu.br e/ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre, através do Endereço: Rua Capitão Montanha, 27 – 6º andar – Centro Histórico – Porto Alegre/RS – CEP 90.010-

040 – Fone: (51) 3289.5517 / Fax: (51) 3289.2453 - E-mail: cep_sms@hotmail.com."

Análise: Pendência atendida.

2) É informado que a entrevista será realizada em meio virtual. Nesse caso, solicita-se esclarecer como será realizado o processo de consentimento e o registro de consentimento do participante, conforme explicitado na Carta Circular CONEP 01/2021, para pesquisas em ambiente virtual.

Resposta do pesquisador: No subcapítulo 4.4 – Aspectos Éticos (p. 30-31), foi acrescentado o seguinte trecho: "O convite será feito por e-mail, de forma individual, e esclarecerá ao candidato a participante da pesquisa que, antes de responder às perguntas do pesquisador, será enviado e apresentado o TCLE para a sua anuência. Será enfatizada a importância de o participante da pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia desse documento eletrônico. O pesquisador compromete-se em deixar claro ao participante da pesquisa, no convite, que o consentimento será previamente apresentado e, caso, concorde em participar, será considerada anuência quando responder à entrevista proposta."

Análise: Pendência atendida.

3) Com base no artigo 9 da Resolução CNS 580/2018 "É dever do pesquisador divulgar os resultados da pesquisa para os participantes e instituições onde os dados foram coletados, ao término do estudo.", solicitamos propor formas de devolutiva aos participantes, assim como as

instâncias gestoras da SMS e do controle social, como o Conselho Municipal de Saúde.

Resposta do pesquisador: No subcapítulo 4.4 – Aspectos Éticos (p. 31), foi acrescentado o seguinte trecho: "Como forma de divulgar os resultados desta pesquisa e poder contribuir como retorno, será enviado por email, tanto para os participantes quanto para instituições envolvidas e afins (ASSEPLA, Secretaria Municipal de Saúde, Conselho Municipal de Saúde, gabinete do Prefeito, entre outras), o trabalho final desta investigação, que contemplará a análise dos dados levantados."

Análise: Pendência atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:

O parecer de aprovação do CEP SMSPA deverá ser apresentado à Coordenação responsável, a fim de organizar a inserção da pesquisa no serviço, antes de seu início. Os relatórios semestrais devem ser apresentados ao CEP SMSPA, através de submissão na Plataforma Brasil, como "Notificação".

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1727675.pdf	19/04/2021 01:58:16		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Respostas_Pendencias_SMSPOA.pdf	19/04/2021 01:57:35	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_TCC_Vithor_Final_Revisado_SMSPA.pdf	19/04/2021 01:55:32	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Vithor_Revisado_SMSPA.pdf	19/04/2021 01:54:46	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Vithor_Revisado.pdf	17/03/2021 13:15:19	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_TCC_Vithor_Final_Revisado_PB.pdf	17/03/2021 13:15:10	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Outros	Formulario_Projeto_Pesquisa_Pref.pdf	12/02/2021 17:48:08	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito
Outros	Termo_Uso_Dados.pdf	12/02/2021 17:46:33	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Anuencia_Inst_ASSEPLA.PDF	12/02/2021 17:44:18	CAROLINE DA COSTA DUSCHITZ	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

PORTO ALEGRE, 22 de Abril de 2021

Assinado por:
Alexandre Luis da Silva Ritter
(Coordenador(a))