

## 4.4 O MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

### Realizando a mudança através de ação inteligente e oportuna

No planejamento estratégico-situacional, o momento de executar o plano é chamado de momento tático-operacional. Este é momento que coroa todo o **esforço**<sup>1</sup> desenvolvido nos demais momentos e atividades já realizadas.

Esta é a oportunidade em que você dá sentido ao processo de planejamento, executando as ações definidas no momento normativo, visando alterar a árvore de problemas construída no momento explicativo, com o apoio viabilizado pelo cálculo interativo e as iniciativas pensadas no momento estratégico.

Pode-se considerar este momento como o de gestão da mudança pensada. É neste momento em que você define quem opera ou coordena a execução do plano, em que momentos serão deflagradas as ações planejadas, e em que sequência elas se desenvolverão, sempre com o cuidado de avaliar, permanentemente, a conjuntura e de garantir as condições mínimas para a deflagração das ações.

**Nota lateral<sup>1</sup>:** Agir aqui e agora é a única forma de garantir alguma possibilidade de que o amanhã seja diferente de hoje e mais próximo do que você deseja.

Para alcançar o sucesso, entre outras atividades necessárias, é importante definir o Grupo de Condução ou a Liderança, que coordenará, junto com o responsável por cada ação, a sua realização.

É importante, também, definir a periodicidade e a forma mais adequada para as avaliações que serão feitas para acompanhar a execução dos projetos. E a equipe de condução deve ficar alerta para perceber problemas não previstos, garantindo novos projetos e alternativas que permitam alguma reação diante de situações inesperadas.

Tanto quanto possível, o plano desenvolvido deve ser avaliado e incluído nos planejamentos mais amplos das estruturas formais das instituições superiores- a Secretária Municipal de Saúde e a Prefeitura Municipal - ou legitimado pelas mesmas, montando um Grupo de Trabalho Interinstitucional, especialmente nos aspectos do plano que exigirem decisões da direção das organizações envolvidas.

É no momento de executar as ações que devemos exercitar testes de acumulação/dependência e de viabilidade/factibilidade mais precisos ou contextualizados, garantindo adequação do anteriormente planejado ao momento da execução.

Considerando tudo o que foi apresentado, e entendendo que as duas primeiras colunas já foram definidas no momento normativo da elaboração do plano, o layout do Plano de Trabalho sugerido para um Plano de Ação pode ser organizado de acordo com o modelo mostrado abaixo:

## Plano de Trabalho:

Problema:						
Projeto/Operação:	Validade do plano:					
Responsável:	Periodicidade das avaliações:					
Apoios:	Observações:					
Ações/Subações	Cronograma	Objetivo	Meta	Indicador	Forma de cálculo	Valor de Referência
1.						
2.						
3.						
4.						

Formulário x: Plano de trabalho (sugestão do professor)

A *avaliação/acompanhamento* da execução de cada *projeto/operação* e suas respectivas ações devem ser definidas, pelo menos, com os seguintes elementos:

- Gerência / Coordenação Geral do Plano;
- Calendário de reuniões/encontros de avaliação/ acompanhamento;
- Formas de prestação de contas:
  - relatórios escritos;
  - relatórios orais;
  - gráficos e tabelas.

Definição do prazo de validade do plano, previsão para replanejamento e acompanhamento dos resultados: desenho e seleção criteriosa de Indicadores de processo, de resultado, eficiência, eficácia, bem como de quem estará responsável pela sua construção e busca de dados...

Este último item merece um pouco mais de atenção, já que ele corresponde a uma tarefa essencial para o monitoramento do resultado da nossa ação. As atividades de avaliação podem ser realizadas de muitas formas e abordagens diferentes. Elas podem medir a satisfação dos usuários, a quantidade de produtos ou serviços oferecidos e consumidos e o impacto que eles produziram na comunidade.

Para que ela seja sistemática e regular, nós devemos incorporar na sua prática um conjunto de instrumentos e dispositivos que originalmente foram utilizados pela epidemiologia para medir o comportamento das doenças em uma comunidade.

Trata-se da construção de **indicadores**<sup>2</sup> que procuram medir a estrutura, o processo, os produtos ou os resultados (impacto) das intervenções que fazemos na realidade.

Como a saúde não se reduz apenas aos óbitos de uma comunidade, este indicador não representa bem o que se quer medir. Enfim, ele não é sensível. Para tal, é necessário mais detalhes ou especificidades. Se você utilizar um indicador de contabilidade de óbitos por faixa etária, pode incorporar mais informações que representem a condição de saúde desta comunidade!

A contabilidade de óbitos é um *indicador simples* que representa a condição de saúde de uma comunidade. Isso ocorre porque óbitos precoces, por exemplo, indicam a probabilidade de algumas causas que óbitos em pessoas mais velhas não sugerem.

**Nota lateral!** Um indicador é uma tentativa de simplificar a realidade, reduzindo-a a elementos que podem ser obtidos para representar um objeto ou situação em transformação ao longo do tempo.