

PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA SECRETARIA DO ESTADO DA BAHIA (SESAB), BRASIL: UMA ANÁLISE DE SWOT

Sisse Figueredo de Santana: Universidade Estadual de Feira de Santana- Bahia- Brasil (UEFS) e Secretaria da Saúde do Estado da Bahia - Brasil (SESAB).

Washington Luiz Abreu de Jesus: Universidade Estadual de Feira de Santana- Bahia- Brasil (UEFS) e Secretaria da Saúde do Estado da Bahia - Brasil (SESAB).

Marluce Maria Araújo Assis - Universidade Estadual de Feira de Santana- Bahia- Brasil (UEFS)

Autora principal: Sisse Figueredo de Santana. Rua Colmar Americano da Costa, nº 121, Ed. Manchester, Apto 1402, Pituba, Salvador, Bahia, Brasil. Telefone: 55 (71) 3115-4208 ou 55 (71) 9605-2757 E-mail: sissesan@hotmail.com

RESUMO

Buscou-se neste artigo analisar a viabilidade do planejamento da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia, Brasil, no período 2007/2009, utilizando-se da matriz SWOT, articulada a uma análise documental crítica. Foram identificadas fortalezas, oportunidades, fragilidades e ameaças do ponto de vista político, técnico e administrativo. Os resultados apontaram para uma legitimação progressiva do processo e um dado crescimento institucional, apesar dos limites identificados; e revelaram a importância da utilização de ferramentas de análise estratégica para nortear processos de planejamento e avaliação em sistemas governamentais de saúde.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento em saúde, administração dos serviços de saúde, técnicas de planejamento, SWOT.

PLANEAMIENTO EN SECRETARIA DE ESTADO SALUD DE BAHIA, BRASIL: UNA ANALISIS DE SWOT

Sisse Figueredo de Santana: Universidade Estadual de Feira de Santana- Bahia- Brasil (UEFS) e Secretaria da Saúde do Estado da Bahia - Brasil (SESAB).

Washington Luiz Abreu de Jesus: Universidade Estadual de Feira de Santana- Bahia- Brasil (UEFS) e Secretaria da Saúde do Estado da Bahia - Brasil (SESAB).

Marluce Maria Araújo Assis - Universidade Estadual de Feira de Santana- Bahia- Brasil (UEFS)

Autor principal y dirección: Sisse Figueredo de Santana. Rua Colmar Americano da Costa, nº 121, Ed. Manchester, Apto 1402, Pituba, Salvador, Bahia, Brasil. Telefone: 55 (71) 3115-4208 ou 55 (71) 9605-2757 E-mail: sissesan@hotmail.com

RESUMEN

En este artículo se trató de examinar la viabilidad de la planificación de la Secretaría de Salud de Bahía, Brasil, durante 2007/2009, utilizando la matriz FODA, vinculada a un análisis crítico de los documentos. Fueron identificados, oportunidades, debilidades y amenazas en términos de política, técnica y administrativa. Los resultados mostraron una progresiva legitimación de un determinado proceso y el crecimiento institucional, a pesar de las limitaciones identificadas, y puso de manifiesto la importancia de utilizar herramientas de análisis para orientar los procesos de planificación estratégica y la evaluación de los sistemas de salud del gobierno.

PALABRAS CLAVE: Planificación sanitaria, gestión de los servicios de salud, técnicas de planificación, análisis FODA.

INTRODUÇÃO

A experiência de planejamento da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB) no período 2007-2010 vem sendo sistematizada pela equipe técnica de condução desse processo e por parceiros institucionais envolvidos, como a Organização Panamericana de Saúde (OPAS/OMS) e Universidades, o que demonstra, de fato, uma preocupação atinente aos limites e possibilidades da implementação das políticas de saúde no Estado. Diversos documentos produzidos demonstram a preocupação da equipe dirigente da Instituição em conceber um planejamento descentralizado e participativo para que se explicita a direcionalidade do processo de construção do SUS em âmbito estadual.

Estudos já desenvolvidos, por meio de análise documental e experiência vivenciada, sinalizam uma dada coerência do processo de planejamento da instituição ao enfoque situacional, articulado ao referencial normativo do SUS, considerando um processo metodológico pautado na flexibilidade. Isto revela um conjunto de movimentos dialógicos e a multiplicidade de abordagens utilizada para a construção coletiva de uma “visão de futuro” da instituição, apesar de limites em questões de articulações intersetoriais e no desenvolvimento mais robusto de processos avaliativos subjacentes¹⁻².

Aproximando-se das idéias de Schraiber³, a ação de planejar produz uma peça propositiva que é o plano, que contém um projeto futuro explicitado na ação, isto é, uma futura organização e formas de gerenciamento do trabalho produtor dos serviços; que produz tecnologias de operar a organização do trabalho em saúde. Sendo necessário, entretanto, analisar sua viabilidade, dentro do ambiente de tarefa, bem como dentro do ambiente geral, na qual estão inseridas.

Teixeira⁴ sugere a utilização da matriz SWOT¹ para a verificação da análise de viabilidade de uma determinada proposta, o que permitiria analisar a formulação das estratégias de ação, redimensionar ou modificar objetivos previamente definidos, permitindo à instituição perceber as mudanças e ter capacidade e agilidade para se adaptar-se a essa mudança, e dessa forma aproveitar melhor as oportunidades e sofrer menos as conseqüências das ameaças. Uma vez identificadas essas variáveis, devem ser formulados planos de ação para maximizar as variáveis favoráveis e minimizar ou extinguir as variáveis desfavoráveis, com as suas respectivas prioridades⁶.

Artigos publicados e que estão disponíveis na base “Scientific Electronic Library Online”, (SciELO) considerando-se o período de 2000 a 2010, revelaram a escassa utilização da matriz SWOT na análise de viabilidade de processos de planejamento⁷⁻⁸. Isto nos motivou a refletir sobre o

¹ Método sugerido na publicação da Organização Pan-americana de Saúde⁵ dedicada a sistematizar conteúdos, métodos, técnicas e instrumentos de Administração estratégica a serem utilizados por gestores de Sistemas Locais de Saúde

uso dessa ferramenta, construindo uma análise documental autorizada pela instituição, a partir de uma revisão bibliográfica e adotando um caso único, estudado em profundidade. Questionamos neste sentido fortalezas, oportunidades, fragilidades e ameaças do ponto de vista político, técnico e administrativo do processo desenvolvido, considerando o período de 2007 a abril de 2009.

MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

A ANÁLISE DE SWOT E O PLANEJAMENTO EM SAÚDE

O planejamento da saúde passou por várias fases, nas que se desenvolveram propostas metodológicas, com maior ou menor penetração, umas advindas da teoria administrativa (TGA) e outras da área da saúde, mas que hoje possibilita um rico material, com elementos conceituais, metodológicos e instrumentais, e suscetíveis a articulações. Na década de 1960, a administração por objetivos e/ou resultados outorgava preeminência ao planejamento. As críticas movimento da qualidade, nascido da reconstrução no pós-guerra, e o interesse pela análise do meio ambiente empresarial trariam como conseqüência à estruturação da escola contingencial da administração e nascimento do planejamento estratégico⁶.

Dentro da abordagem contingencial podemos citar a teoria da contingência⁹ e o planejamento estratégico⁶. A Teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações, de forma que, tudo é relativo, tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional¹⁰.

Nessa perspectiva, a análise de SWOT surge dentro dessa abordagem com as contribuições, como as de Ansoff, e vão se definir os elementos do ambiente de tarefa (próximo à empresa) e do ambiente geral (contextual), estruturando-se o modelo básico para a formação da estratégia (SWOT em inglês: **strengths**, forças; **weaknesses**, fraquezas; **opportunities**, oportunidades; e **threats**, ameaças) e o modelo inicial de planejamento estratégico⁷.

O planejamento estratégico^{II} é uma das ferramentas da administração para lidar satisfatoriamente com processos dinâmicos de mudança e transformações que, por sua vez, impõem

^{II} Pensamento estratégico, segundo Lobato e colaboradores (2003:21), é o “sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa e ao qual devem subordinar-se todas as suas decisões e operações.

mudanças nas organizações. Ele passou a ser utilizado a partir dos anos 1970, desenvolvido sob um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise de SWOT⁸.

Na área da saúde podemos citar algumas iniciativas para o uso da análise de SWOT, como método sugerido na publicação da Organização Pan-americana de Saúde⁵ para a realização da análise de viabilidade, identificando-se, por exemplo, as facilidades e dificuldades existentes no sistema, instituição que está desenvolvendo o processo de planejamento, ou ampliando-se a análise, de modo a identificar dificuldades e oportunidades, facilidades e ameaças (método FOFA)^{III}.

Teixeira, Vilasbôas, Abreu-de-Jesus¹¹ sugerem a utilização da FOFA para a análise de viabilidade de determinadas propostas através do uso do quadro abaixo.

		I N T E R N A S	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	ALTERNATIVAS FO	ALTERNATIVAS DO
	AMEAÇAS	ALTERNATIVAS FA	ALTERNATIVAS DA

Fonte: OPS/OMS, 1992.

E se pensando no uso dessa ferramenta da administração para planejar em saúde defendemos a idéia de que ação racional, que no caso em questão, seria o uso da ferramenta, não estaria separada dos momentos subjetivos, visto que, para a utilização dessa técnica é necessária a interação dos sujeitos em seus momentos singulares. Partilhamos da idéia de Onocko¹² de que a ação racional é inseparável dos momentos singulares e subjetivos dos grupos. Ou seja, ela nunca está desvinculada do posicionamento subjetivo dos que planejam e executam.

AS ANÁLISES DE AMBIENTE

As análises de ambientes ocorrem de forma conjunta uma vez que, toda organização que perceber as mudanças e ter capacidade e agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará

^{III} No Brasil essa metodologia tem sido divulgada com a sigla FOFA (Facilidades e Oportunidades, Fragilidades e Ameaças) numa tentativa de se evitar a cacofonia produzida pela utilização da sigla original em, espanhol (FODA), invertida nesse texto, com o mesmo objetivo⁴.

melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. A complexidade do mundo moderno, caracterizado por instabilidade e incertezas, obriga as empresas e também os órgãos públicos a se posicionarem com um mínimo de antecipação para enfrentarem as mudanças, o que torna essencial o exercício gerencial de planejamento⁸.

Entendemos que a análise *SWOT* é um instrumento útil na organização do planejamento estratégico e que por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades/ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhora do desempenho da Instituição. Dessa forma, uma força/oportunidade é algo positivo, e uma fraqueza/ameaça é algo negativo, o que de fato esses fatores irão influenciar no desempenho da instituição. Portanto, através desta análise, pode-se *fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do meio envolvente*¹³.

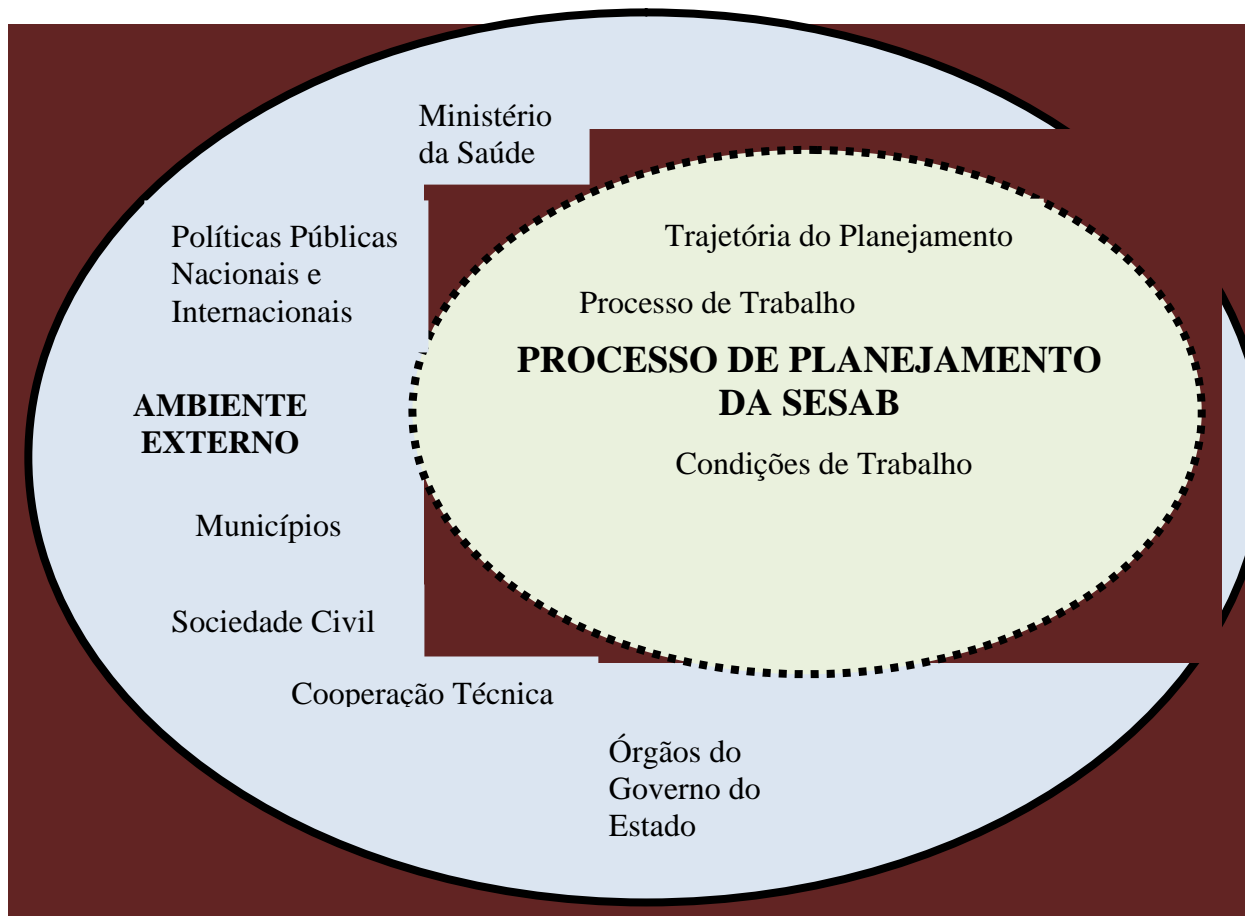
As empresas são afetadas por *tendências econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais e mercadológicas*. Juntas, essas tendências formam o macroambiente das empresas. Como essas interações são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os gestores⁹.

Dessa forma, para a aproximação da especificidade do processo de planejamento da SESAB, no recorte temporal 2007/2009, com base na análise de documentos os fatores externos foram classificados nas influências que a instituição pode sofrer em relação ao *Ministério da Saúde, aos municípios, as políticas públicas nacionais e internacionais, aos órgãos do governo do estado, a cooperação técnica com outras organizações e a Sociedade Civil*. Concernente a análise do ambiente interno, consideramos três fatores, *a trajetória do planejamento, o processo de trabalho e as condições de trabalho*, conforme explicitado na figura 1.

O diagrama representa os fatores sejam eles externos, e internos que o processo de planejamento pode vir a sofrer, portanto, o ambiente interno delimitado no espaço pontilhado retrata a possibilidade de influências dos fatores externos no interno e vice-versa.

As informações oriundas da análise de *SWOT* foram sistematizadas em três dimensões de análise, afim de melhor caracterizar os achados. Constituem-se como dimensões da análise: política, técnica e administrativa. Buscou-se enriquecer o modelo de análise com base em elementos provenientes da discussão de poder proposto por Testa¹⁴ conforme apresentadas no quadro 1.

Figura 1: Fatores do ambiente externo e interno, de acordo com a análise de documentos do processo de planejamento da SESAB, no recorte temporal 2007/2009.



Quadro 1. Modelo de análise das oportunidades, ameaças, forças e fragilidades do processo de planejamento da SESAB. Fonte: Adaptado Bahia¹⁵.

Dimensões de análise	Variáveis	Critérios para análise
Política	Negociação Articulação política Liderança	Capacidade de mobilização e articulação intra e inter institucional; Capacidade de mobilização de coletivos e de pessoas, inclusive as equipes de trabalho; Governabilidade interna para a realização dos objetivos e missão assumida pelo Estado no setor saúde.
Técnica	Capacidade de fazer	de Competência/capacidade de pessoas e equipes de trabalho na operacionalização das suas atividades; Manejo das informações/conhecimento.
Administrativa	Capacidade organizar Infra-estrutura Processos de trabalho	de Métodos, à organização dos processos de trabalho. Infra-estrutura (recursos materiais, humanos e tecnológicos – inclusive tecnologia de informação).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Oportunidades e ameaças

O ponto de vista político podem-se considerar como oportunidades o próprio processo desencadeado a partir da transição de governo que culminou com a decisão de considerar a “saúde” como área prioritária de governo e também os esforços empreendidos para ampliar a participação no processo de construção da gestão, revelados pela realização, por parte do governo do PPA-participativo e das conferências de saúde, além da construção de espaços de gestão colegiada (Colegiado de Gestão, CIB, entre outros).

Nas dimensões técnica e administrativa há que se considerar a busca de apoio técnico (cooperações) para o desenvolvimento do processo de planejamento, haja vista a decisão de construir um planejamento coletivo, participativo e transparente. O que revela as oportunidades do ponto de vista prático é a eficiente^{IV} utilização dos recursos do Sistema de Planejamento do SUS – PlanejaSUS, mesmo considerando sua centralização no ente estadual. Como produto desse movimento, podemos citar a realização de cursos de planejamento que alcançaram 80% dos municípios, com a participação de mais de 600 pessoas, incluindo-se a própria SESAB. Ademais, essas cooperação possibilitaram a ampliação do quadro de pessoas envolvidas nos processos de formulação, implementação e análise dos instrumentos de planejamento.

Como ameaças de ordem política, técnica e administrativa podemos identificar respectivamente: o baixo padrão de resposta à institucionalização do planejamento em virtude da resistência a proposta do PlanejaSUS, aliada a uma baixa capacidade de articulação do estado tanto no âmbito regional quanto municipal; o baixa capacidade de respostas aos prazos para a elaboração dos instrumentos de planejamento, por parte dos municípios do próprio estado e a concentração, no ente estadual, dos recursos financeiros disponíveis, considerados insuficientes para garantir descentralização de infra-estrutura para os componentes regionais e municipais do sistema, o que impacta no processo de trabalho do planejamento no sistema.

Forças e fragilidades

^{IV} Analisados do ponto de vista das aplicações orçamentárias e financeiras, os recursos do PlanejaSUS obtiveram execução acima do esperado, superando anualmente a marca dos 80% de aplicação em cada período /exercício¹⁶.

Do ponto de vista político, técnico e administrativo, as forças são evidenciadas a partir da existência do Grupo de Trabalho de Planejamento, cujo processo de articulação e de trabalho, apesar de inconstante foi capaz de produzir instrumentos de planejamento mais coerentes com a realidade institucional. Ainda que, efetivamente seja identificado o Relatório de Gestão, cuja construção vem sendo operacionalizada de modo mais processual, num incipiente processo de monitoramento e avaliação, que revela maior compromisso com a transparência da gestão. Todo o processo foi acompanhado por um avanço na infra-estrutura do órgão a nível central do planejamento e os recursos disponíveis possibilitaram a realização de “encontros”, “oficinas” e outros processos de discussão, até capacitações as quais contribuíram para uma melhor formulação dos instrumentos de planejamento; em certa medida, um acompanhamento da implementação das proposições ainda que, do ponto de vista da avaliação, verifique-se fragilidade e incipiência.

No tocante à dimensão política, o processo de gestão colegiada do planejamento, apesar de estar presente na instituição, apresenta um caráter de inconstância, ainda que, nos momentos onde se necessita de um esforço coletivo, percebe-se resposta das áreas técnicas às demandas do planejamento, o que revela uma fragilidade ainda existente. Ademais, nas dimensões técnica e administrativa, os processos de avaliação também são frágeis e incipientes tanto em virtude das barreiras informacionais, como em virtude da própria limitação da instituição quanto a métodos e indicadores que dêem conta de sustentar processos avaliativos articulados à lógica do planejamento institucional. Outrossim, o caráter de institucionalização gestora produz conflitos de afazeres, mesclando a todo tempo processo de trabalho de caráter técnico e administrativos, exigindo dos planejadores .

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de análise *SWOT* possibilitou uma elucidação das influências do ambiente interno e externo da instituição no processo de planejamento, retratando a interligação entre tais fatores e a necessidade de um acompanhamento dessas mudanças. No caso particular do processo de planejamento da SESAB ficou evidente a tentativa de construção de modelo de gestão democrático baseados em comunicação intensa, seja por órgãos colegiados, seja com a Sociedade Civil. Parafraçando Rivera & Lima¹⁷:

“Sem a clareza do papel da instituição no sistema o que obriga um olhar para fora, e sem a clareza do papel de cada um dentro da organização, o que obriga um olhar para dentro,

torna-se difícil à construção de um sistema solidário e com o olhar focado naquele que é a razão de ser da organização: a sociedade.”

O “olhar para fora” reitera a capacidade da equipe condutora do planejamento em disseminar a missão da instituição para os níveis regionais e municipais, visto que, essa relação apresentou fragilidades para o desenvolvimento do projeto. O “olhar para dentro” possibilitou visualizar os avanços na formação de uma cultura de planejamento desenvolvida pela equipe, mesmo apresentando algumas questões que ainda precisam de aperfeiçoamentos.

Verificou-se a importância do PlanejaSUS no fortalecimento de movimentos disparadores do planejamento, quer seja em questão de incentivo financeiro, bem como, na definição e instituição de instrumentos básicos de gestão. Destacam-se também as cooperações técnicas, as quais possibilitaram a ampliação do quadro de pessoas envolvidas nos processos de formulação, implementação e análise dos instrumentos de planejamento.

No entanto, o processo de avaliação apresentou lacunas tornado-se necessários estudos e discussões acerca da questão para melhor viabilizar o processo avaliativo. Apesar das deficiências apontadas, em relação aos procedimentos de avaliação podem-se referir tentativas de solução para questão. As prestações de contas feitas por meio dos Relatórios Trimestrais, apostas feita no controle social, suscitaram um movimento que encontra reconhecimento nas próprias áreas técnicas. Por isso, destaca-se a importância da articulação de mecanismos de controle social com o sistema de planejamento.

Torna-se necessário o estabelecimento de uma estrutura organizacional que facilite a comunicação com os municípios e aproximação com os mesmos. Os problemas e insuficiências encontrados na gestão do sistema municipais revelam essa área como crítica para futuras intervenções, principalmente no que diz respeito à institucionalização do planejamento e avaliação. Dessa forma, esses problemas requerem uma redefinição das atuais estratégias de intervenção, para a viabilidade do processo de planejamento.

A matriz utilizada para a análise permitiu sucessivas adaptações para dar conta das especificidades da realidade. Dessa forma, sugerimos a incorporação da matriz como tecnologia para discussão no grupo dos “planejadores”, para que possibilite um maior entendimento entre a equipe e assim contemple os “diversos olhares”.

Ademais, com base nesse estudo algumas considerações poderiam ser cogitadas para o a viabilidade do processo de planejamento:

- a) Estabelecimento de uma estrutura organizacional que possibilite a comunicação com os municípios e aproximação com os mesmos e;
- b) Incorporação de tecnologias que aperfeiçoassem a utilização dos sistemas de informação;
- c) Definição de parâmetros técnicos para descentralização de recursos advindos do planejamento;
- d) Definição e aperfeiçoamento do processo de avaliação.

Por fim, cabe destacar a importância da utilização da análise de SWOT aqui desenvolvida para que sejam repensadas as estratégias institucionais acerca do planejamento e também a para avaliação de fatores externos. No entanto, um dos limites dessa análise é a não possibilidade do estudo das causas e conseqüências das vantagens e desvantagens, ora aqui apresentadas. Para que dessa forma possa se trabalhar no desenvolvimento de estratégias para um futuro projeto de planejamento.

REFERÊNCIAS

1. SANTANA, S.F; ABREU-DE-JESUS, W. L. **Plano Estadual de Saúde da Bahia 2008-2011: processo de construção e marco teórico-metodológico:** de acordo com as normas da ABNT. 24. ed Salvador, 2010. 52 p.
2. JESUS, W. L. A; TEIXEIRA, C. F. Planejamento estadual no SUS: o caso da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Ciênc.& saúde coletiva**, v.15, n.5, pp. 2383-2393, 2010
3. SCHRAIBER, L.B.; PEDUZZI, M.; SALA, A. et al. Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas. **Ciência. Saúde Col.**, Rio de Janeiro, v. 4, n.2 p.221-42, 1999.
4. TEXEIRA, C. (org.) **Planejamento em Saúde: conceitos, métodos e experiências.** 1ªedição. EDUFBA, 2010
5. OPS/OMS Organização Pan-Americana da Saúde. (1992) Desarrollo y fortalecimiento de los Sistemas Locales de Salud en la transformación de los Sistemas Nacionales de Salud: **La Administración Estratégica**, Washington, D. C., 160 p.
6. ANSOFF, H.I. & McDONNELL, E.J. **Implementing Strategic Management.** Prentice-Hall, 1984.
7. GONZALEZ, M. M. L. Planejamento estratégico em saúde com base em determinantes: o caso do município de Campo Bom (RS). Uma proposta metodológica para a gestão descentralizada. **Ciênc. Saúde coletiva** . 2009, vol.14, suppl.1, pp. 1587-1597
8. MELLO, M. L. B. C.; AMANCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública.** 2010, vol.44, n.3, pp. 613-636
9. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000
10. FERREIRA, AA; REIS AC & PEREIRA MI. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997, 256p.
11. TEIXEIRA, C. F; VILASBÔAS. A. L. Q; JESUS, W. L. A. Proposta metodológica para o planejamento no Sistema Único de Saúde. In: TEIXEIRA, Carmem Fontes. (org.).

- Planejamento em saúde:** conceitos, métodos e experiências. Salvador: EDUFBA, 2010. p. 51-75
12. ONOCKO CAMPOS, Rosana Tereza. Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre, o planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa, no Brasil. Rio de Janeiro, **Cadernos de Saúde Pública**, v.16, n.3, p.723-731, 2000.
 13. APPIO, J.; SCHARMACH, A. L. da R.; SILVA, A. K. L. da; CARVALHO, L. C.; SAMPAIO, C. A. C. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009. ISSN 1980-7031.
 14. TESTA. **Pensar em Saúde**. Porto alegre: Artes Médicas: Abrasco, 1992.
 15. BAHIA. Secretaria do Estado da Bahia. **Documento técnico contendo análise documental a partir do levantamento de facilidades e dificuldades identificadas nos instrumentos de monitoramento da Agenda Estratégica da Saúde (2008-2009) da SESAB**. Salvador-Bahia, 2010.
 16. LIMA, J. C, RIVERA, F. J. U. Gestão de sistemas regionais de saúde: um estudo de caso no Rio Grande do Sul, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, v 22(10): 2179-2189, 2006 .

APÊNDICE A: ANÁLISE DE SWOT

ANÁLISE DE SWOT DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA SESAB, RECORTE TEMPORAL 2007/2009.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<p>Processo de transição de Governo; Definição de Saúde como prioridade de Governo; PPA participativo; Conferências de Saúde; Articulação com o COSEMS CIB, e Colegiado de Gestão. Cooperações técnicas; Publicização de documentos atinentes ao planejamento. Cooperações técnicas; Manual de Apoio Prático a elaboração de Plano de Municipal Saúde; Incentivo financeiro do PlanejaSUS.</p>	<p>Resistência dos municípios ao PlanejaSUS; Baixa adesão dos municípios ao Pacto de Gestão; à elaboração dos relatórios de gestão; à elaboração dos planos municipais de saúde; Atraso na entrega dos Planos Municipais de Saúde; Atraso na entrega do Plano Estadual de Saúde; Descentralização dos recursos atinentes ao planejamento para as DIRES; Ausência de equipamentos nos municípios;</p>
	FORÇAS	FRAGILIDADES
AMBIENTE INTERNO	<p>Criação do Grupo de Trabalho de Planejamento (G.T); Publicização de documentos atinentes ao planejamento Realização de Capacitações; Discussões acerca do relatório de gestão; Realização de Oficinas Avanço na infra-estrutura (recursos materiais e humanos) Realização de Oficinas; Articulação Orçamento/PES</p>	<p>Não periodicidade das reuniões do G.T Deficiência no processo de avaliação; Construção incipiente de indicadores de avaliação; Barreira em relação ao fluxo de informações;</p>