

- Critica-se a modificação, considerava excessiva, no conjunto de indicadores pactuados nacionalmente.
- Na maior parte dos casos analisados, os usuários das informações produzidas no M&A ainda estão pouco definidos;
- Predominam as operações a partir de dados primários e indicadores gerais, sendo poucos os indicadores e sinalizadores mais específicos e apropriados para a gestão;
- A massa de informação é mais diversificada e menos seletiva;
- Predominam informações veiculadas em tempo ineficaz;
- As informações utilizadas tendem a ser muito perecíveis;
- A produção de informações tende a ser mais centralizada;
- O uso das informações tende a ser mais generalizado do que específico;
- Embora na maior parte dos casos (das SES) os procedimentos e dispositivos de M&A estejam vinculados institucionalmente às áreas de Planejamento, é paradoxal que os pontos mais frágeis estejam correlacionados com os sistemas de direção estratégica (planejamento, formulação de estratégias mais abrangentes e de longo prazo);
- Há uma deficiência significativa no M&A para o sistema de direção e condução de crises. Embora, devido a uma pedagogia de conotação empírica, se denote a preocupação com este aspecto da gestão de informações;
- Há dúvidas e discordâncias sobre as vantagens e desvantagens de se especializar e centralizar formalmente a captação, processamento e análise de informações de M&A
- Equipes de M&A de determinada SES, além do trabalho de coordenação de processos e práticas em toda a institucionalidade, realizam atividades de apoio matricial para outros segmentos da SES.
- Entende-se que o trabalho especializado em M&A reforça a gestão governamental, sendo necessário se investir mais neste tipo de especialização

#### CARACTERIZAÇÃO DE POTENCIALIDADES E PROPOSTAS

- Estabelecer consensos técnicos sobre conceituações e terminologias.
- Estabelecer maior perenidade para os indicadores pactuados
- Mais investimentos na qualificação de pessoal especializado
- Efetivar unidades de processamento e síntese de informações
- Efetivar colegiados técnicos de Coordenação para M&A
- Definir mais claramente indicadores de gestão
- Capacitar mais e melhor os profissionais de M&A
- Incrementar a integração entre Sistemas de Informação em Saúde
- Incrementar a função reguladora e apoiadora das SES
- Incrementar o financiamento do bloco de Gestão (Pacto)
- Abrir concursos públicos e estabelecer PCCS com a área M&A

INSTITUIÇÃO EXECUTORA



APOIO TÉCNICO



UFC

## ANÁLISE DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, PROCESSOS E PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA GESTÃO EM SECRETARIAS MUNICIPAIS E ESTADUAIS DE SAÚDE.



MINISTÉRIO DA SAÚDE

SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA  
DEPARTAMENTO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE GESTÃO DA SAÚDE

## RESUMO DA APRESENTAÇÃO

### OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar informações, opiniões e discursos sobre processos e práticas de avaliação e monitoramento da gestão governamental no âmbito de Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde.

### Objetivos específicos

- Identificar e analisar concepções, modos e meios utilizados para a avaliação e monitoramento da gestão governamental em Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde;
- Definir e comparar os tipos de indicadores de avaliação e monitoramento da gestão governamental em Saúde, identificados pelos participantes do estudo;
- Analisar as percepções e opiniões de dirigentes governamentais acerca de processos e práticas destes tipos de avaliação e monitoramento;
- Sistematizar a prospecção sobre tendências para a avaliação e monitoramento da gestão governamental em Saúde, a partir da análise de subsídios por parte de especialistas.

### METODOLOGIA DO ESTUDO

Estudo exploratório de casos múltiplos, de níveis analíticos imbricados, com análise frequencial de questões fechadas e análise qualitativa de questões abertas e conteúdos temáticos discursivos.

#### População do estudo:

Dirigentes e técnicos de Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde

Amostragem para a coleta de dados e informações de fontes primárias:

Secretarias Municipais de Saúde (SMS): para resposta de questionários, definição inicial de 10% (566) do total de SMS brasileiras com estratificação proporcional em todas as unidades federativas e em 7 (sete) portes populacionais;

Secretarias Estaduais de Saúde (SES): para resposta de questionários, definição inicial de 66% (18) do total de SES com distribuição proporcional por regiões. Para entrevistas e Grupo Focal, 33% (9) das SES, também com distribuição proporcional por regiões.

Coleta de dados e informações de fontes primárias:

Questionários semiestruturados de resposta voluntária, enviados e recebidos via plataforma Formsus (*Internet*) para dirigentes de Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde;

Entrevistas com dirigentes e técnicos de Secretarias Estaduais de Saúde;

Grupo Focal com dirigentes e técnicos de Secretarias Estaduais de Saúde.

### Análise do material processado:

Análise de questões provenientes dos questionários: ênfase na relevância frequencial de respostas mais positivas e negativas (zonas extra-cinzas) para o destaque de informações referidas e opiniões. Dada a natureza exploratória do estudo, posterior formulação de hipóteses explicativas e questões para aprofundamento de investigação;

Análise de temas discursivos: ênfase na explicação de significados para o destaque de concepções e conotações intertextuais e contextuais.

Escopos teóricos, metodológicos e logísticos que referenciaram a análise de síntese do estudo de casos: Sistemas de direção governamental (Carlos Matus); Teoria de sistemas complexos e autoprodutivos (Niklas Luhmann).

### SÍNTESE DE RESULTADOS

- Crítica de que a instituição de M&A, muitas vezes se dá a partir da ascensão de especialistas, que por sua vez, tentam impor processos e práticas de forma vertical, desconsiderando os tempos das pessoas implicadas. Ex. Especialistas em Gestão pela Qualidade
- Causa e, ao mesmo tempo, decorrência da cultura institucional adversa e da fragmentação de iniciativas e processos de trabalho de M&A em várias frentes, constata-se as dificuldades de comunicação interna entre aqueles que trabalham com tais atividades.
- Conotação de insuficiência tanto em termos quantitativos, como qualitativos. Advoga-se um reforço na contratação e capacitação de pessoal para o trabalho em M&A
- Constatação de que os cursos de graduação não preparam adequadamente os profissionais para atuar na área de M&A
- Constatação de que os processos e práticas de M&A não levam em conta o desempenho de servidores, exceto nos períodos de estágios probatórios
- Conotação de insuficiência tanto em termos quantitativos, como qualitativos. Advoga-se um reforço na contratação e capacitação de pessoal para o trabalho em M&A
- Os servidores responsáveis pelo gerenciamento e condução de situações de crises não são treinados previamente e terminam por "aprender fazendo", aprender com os erros cometidos. Particularmente em M&A, não são treinados para montar e operar sistemas de informação específicos e especializados para tal contexto.
- Muitos gestores e técnicos municipais não tomam a iniciativa de organizar processos e práticas de M&A.
- É consenso entre todos, que os processos e práticas de M&A encontram-se ainda em fase incipiente de organização, requerendo mais investimentos e esforços de consolidação.