

IMPLEMENTAÇÃO DO MAIS SAÚDE: O DESAFIO DE TRANSFORMAR O MINISTÉRIO DA SAÚDE

José Gomes Temporão
Márcia Bassit Lameiro da Costa Mazzoli

IMPLEMENTAÇÃO DO MAIS SAÚDE: O DESAFIO DE TRANSFORMAR O MINISTÉRIO DA SAÚDE

José Gomes Temporão
Márcia Bassit Lameiro da Costa Mazzoli

RESUMO

O desenvolvimento de modelos de gestão adequados aos desafios organizacionais representa uma questão chave para o desempenho organizacional. O Ministério da Saúde está realizando um processo de inovação gerencial utilizando como referência a integração de metodologia do Governo Matricial e o Balanced Scorecard, envolvendo etapas como: diagnóstico organizacional, definição da agenda estratégica, realinhamento da estrutura, processos e força de trabalho e a implementação de um novo modelo de gestão orientado para resultados. Esse trabalho de mudança organizacional já apresenta resultados para o fortalecimento da saúde no Brasil como o Alinhamento das Políticas de Saúde, Melhoria da capacidade do Ministério da Saúde em prover serviços técnico-administrativos e na capacidade de execução de seus programas. Este artigo apresentará o contexto do trabalho, a metodologia utilizada e considerações sobre o processo de implementação. Palavras chave: Governo Matricial, Balanced Scorecard, Inovação Gerencial na Saúde.

SUMÁRIO

MAIS SAÚDE: INOVAÇÃO GERENCIAL PARA O FORTALECIMENTO DA SAÚDE NO BRASIL

1 MAIS SAÚDE: O PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO DO SETOR SAÚDE.....	3
2 O MAIS SAÚDE E A SUA IMPLEMENTAÇÃO: CONCEITOS E METODOLOGIAS.....	5
3 O PROJETO MAIS GESTÃO É MAIS SAÚDE – FASE I.....	8
4 RESULTADOS ALCANÇADOS PELO PROJETO MAIS GESTÃO É MAIS SAÚDE – FASE I.....	13
5 PROJETO MAIS GESTÃO É MAIS SAÚDE – FASE II.....	15
6 DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
7 REFERÊNCIAS.....	21

MAIS SAÚDE: INOVAÇÃO GERENCIAL PARA O FORTALECIMENTO DA SAÚDE NO BRASIL

1 MAIS SAÚDE: O PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO DO SETOR SAÚDE

O PAC, Programa de Aceleração do Crescimento, é a estratégia nacional de desenvolvimento do Governo Federal brasileiro, a qual foi lançada em janeiro de 2007, com a criação do PAC Infra-estrutura, sob o comando da Casa Civil (Brasil, 2007). Além do PAC Infra-estrutura, o Programa de Aceleração de Crescimento é composto por vários outros programas setoriais, entre os quais, pode-se citar o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI e o PAC do Setor Saúde, também conhecido como Mais Saúde, cujo grande objetivo é melhorar as condições de saúde da população brasileira, fortalecendo a saúde como uma frente estratégica de geração de desenvolvimento social e econômico (Brasil, 2008).

Reconhecendo os avanços obtidos pelo Sistema Único de Saúde próximo aos seus 20 anos de existência, o programa Mais Saúde visa contribuir para a superação dos obstáculos ainda encontrados na consolidação do SUS. Com este propósito, o Mais Saúde, que se constitui na agenda estratégica do Ministério da Saúde, tem como orientação principal as sete diretrizes estratégicas apresentadas abaixo, de forma resumida:

- i) Consolidar um sistema de saúde universal, equânime e integral, mediante um conjunto de ações concretas voltadas para o investimento em capital físico e nos profissionais de saúde;
- ii) Consolidar as ações de Promoção da Saúde e a Intersetorialidade no centro da estratégia, com um novo modelo de atenção centrado na busca de qualidade de vida como uma política nacional e federativa de governo;
- iii) Priorizar os objetivos e as metas do Pacto pela Saúde, na dimensão do Pacto pela Vida, o qual representa um compromisso firmado entre os gestores do SUS em torno de prioridades que apresentam impacto sobre a situação de saúde da população brasileira (Brasil, 2006);
- iv) Aprofundar a estratégia de regionalização, de participação social e de relação federativa, seguindo as diretrizes aprovadas pelo Pacto da Saúde;

- v) Fortalecer o Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde, permitindo associar o aprofundamento dos objetivos do Sistema Único de Saúde com a transformação necessária da estrutura produtiva do País;
- vi) Dar um expressivo salto na qualidade e na eficiência das unidades produtoras de bens e serviços e de gestão em saúde, associando a flexibilidade gerencial ao compromisso com metas de desempenho;
- vii) Equacionar a situação de subfinanciamento do SUS, envolvendo a regulamentação da legislação existente e a participação adequada e estável da receita pública no financiamento da saúde.

Norteado por estas diretrizes estratégicas, o programa Mais Saúde está estruturado da seguinte forma:

- Pilares: o Mais Saúde possui quatro pilares, que são as bases do programa:
 - i) Promoção e atenção à saúde: a família no centro da mudança;
 - ii) Gestão, trabalho e controle social;
 - iii) Ampliação do acesso com qualidade; e,
 - iv) Produção, desenvolvimento e cooperação em saúde.
- Eixos de Intervenção: são desdobramentos dos pilares e segmentam o Programa em grandes áreas temáticas. O Mais Saúde possui sete eixos e cada um dos eixos é composto por diretrizes, medidas, metas e investimentos específicos. Os eixos do Mais Saúde são:
 - i) Promoção da Saúde;
 - ii) Atenção à Saúde;
 - iii) Complexo industrial e de inovação em saúde;
 - iv) Força de trabalho em saúde;
 - v) Qualificação da gestão;
 - vi) Participação e controle social; e,
 - vii) Cooperação Internacional.

Em sua totalidade, o Mais Saúde possui setenta e três medidas, cento e sessenta e cinco metas e uma destinação de recursos de quase noventa bilhões de reais previstos para o período de 2008 a 2011, o que possibilita que o programa tenha uma impacto significativo não só na melhoria da saúde no país, mas também na geração de investimentos, inovação, renda, emprego e receitas para o Estado brasileiro (Brasil, 2008).

2 O MAIS SAÚDE E A SUA IMPLEMENTAÇÃO: CONCEITOS E METODOLOGIAS

Partindo da premissa de que o fortalecimento da gestão e das instituições são condições essenciais para viabilizar a realização bem-sucedida do Mais Saúde e o desenvolvimento da saúde no país, o Ministério da Saúde concebeu um modelo de gestão para resultados, sob a coordenação da Secretaria Executiva do ministério.

A busca por resultados de desenvolvimento na gestão pública contemporânea ganhou destaque nas denominadas reformas de segunda geração da administração pública. As reformas de segunda geração enfatizam o bem estar da população de forma integrada à responsabilidade fiscal e com ganhos de eficiência – que se baseiam em transformações estruturais e não na mera redução de despesas, foco das reformas de primeira geração. (Marini; Martins, 2004)

Na busca por resultados de desenvolvimento na administração pública, duas falhas enfrentadas pelos governos necessitam ser equacionadas: a baixa capacidade de implementação e a fragmentação das políticas públicas. No que tange à capacidade de implementação das estratégias governamentais, pode-se afirmar que por muito tempo esta foi uma dimensão renegada da gestão de políticas públicas, a qual enfatizou a formulação e a avaliação (Rua e Carvalho, 1998). No entanto, a formulação de uma política não assegura a sua implementação, o que pode ser exemplificado por um estudo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, citado por Marini e Martins, que demonstra que 70% dos programas do Plano Plurianual do governo brasileiro apresentaram desalinhamento entre resultados esperados e as respectivas ações e metas físicas e financeiras para sua consecução (MPOG, 2003 apud Marini; Martins, 2004).

Em relação à fragmentação das políticas, problemas de coerência (políticas e programas com objetivos não convergentes) e coordenação (dificuldade de articulação e convergência de ações) têm sido questões críticas para a gestão pública (OCDE, 2002).

Para evitar que estes problemas, baixa implementação e fragmentação das políticas públicas, prejudicassem a implementação do Mais Saúde, o Ministério da Saúde utilizou duas metodologias de gestão já adotadas com sucesso em diversas ocasiões na administração pública brasileira e internacional para

desenvolver o seu modelo de gestão para resultados: i) Governo Matricial¹ e ii) *Balanced Scorecard*². Ressalta-se que estas duas metodologias foram usadas de forma integrada no Ministério da Saúde, sendo adaptadas ao contexto da organização.

A nova arquitetura governamental voltada para resultados proposta pelo Governo Matricial prevê três formas de promover o alinhamento das organizações à agenda estratégica, usadas muitas vezes de forma combinada:

- i) a pactuação de compromissos entre as organizações responsáveis pela implementação da agenda;
- ii) o redesenho de processos, estruturas e competências regimentais; e,
- iii) a implementação de modelos de gestão de projetos para projetos e programas transversais.

¹ O Governo Matricial é uma metodologia desenvolvida por Marini e Martins, formada por três elementos principais:

- i) Elaboração de uma agenda estratégica, que deve expressar os principais resultados desejados pela organização e as iniciativas que necessitam ser realizadas para o alcance destes resultados;
- ii) Alinhamento da arquitetura governamental, cujo objetivo é a integração entre as iniciativas contidas na agenda estratégica e as organizações e unidades responsáveis por implementá-las, incluindo os seus processos, quadro de pessoal, recursos financeiros e informacionais.
- iii) Criação de uma central de resultados, responsável pelo monitoramento intensivo dos resultados e iniciativas previstos na agenda estratégica, bem como das responsabilidades das organizações incumbidas da implementação da agenda. As informações geradas pela central de resultados têm como objetivo subsidiar a tomada de decisões em um ciclo curto de tempo, possibilitando a correção de rumos em tempo hábil, de forma que a organização seja capaz de atingir os resultados desejados.

² O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan, um professor da Harvard University e Norton, um consultor organizacional. O *BSC* foi rapidamente adotado por inúmeras organizações privadas e públicas em todo mundo e eleito pela *Harvard Business Review* uma das setenta e cinco idéias mais influentes do século XX (NIVEN, P. R, 2003). O *BSC* pode ser definido, simplificadamente, como:

- i) uma ferramenta para traduzir a estratégia de uma organização de forma clara e estruturada; e,
- ii) um método para a gestão da estratégia, por meio do acompanhamento sistemático de um conjunto de indicadores, que subsidie a realização de iniciativas de alinhamento entre a organização e a sua estratégia.

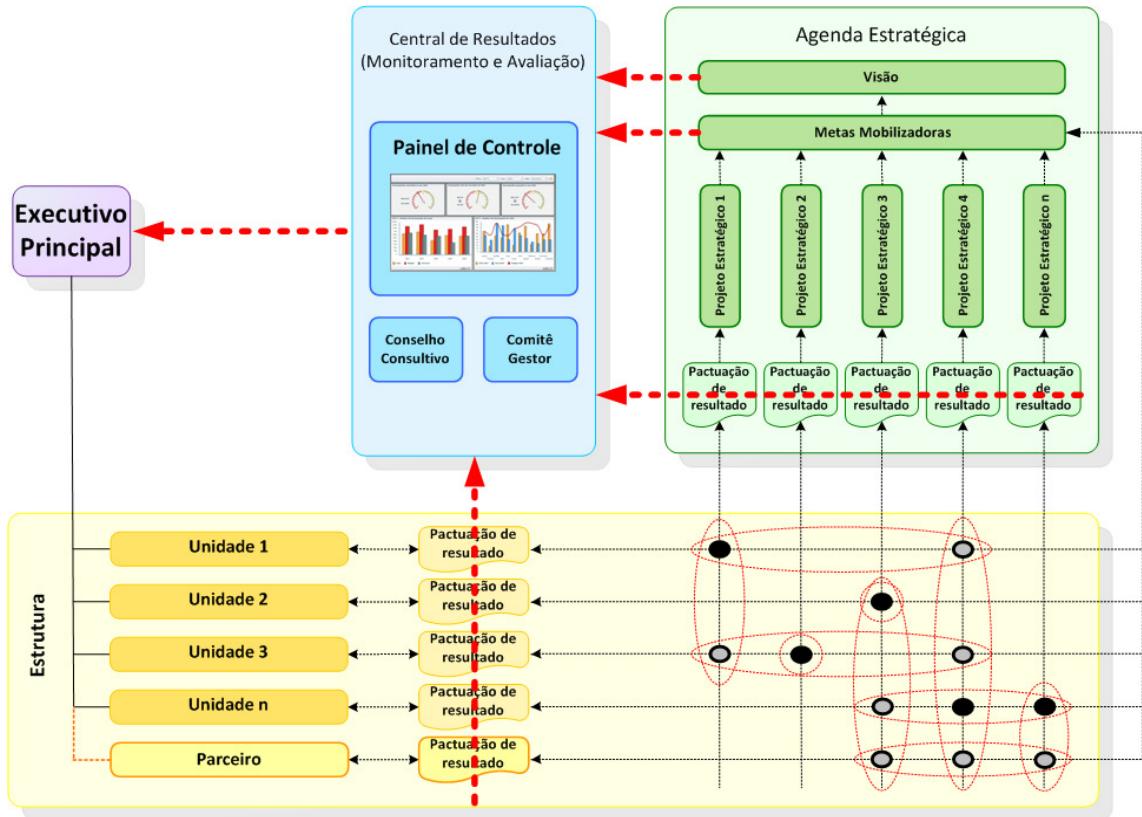


Figura 1 – Modelo lógico da metodologia do Governo Matricial

Em síntese, as grandes vantagens apresentadas por estas duas metodologias frente à métodos tradicionais de gestão é a capacidade de alinharem às organizações a uma estratégia clara, sistemática e acessível, definida a partir de uma visão transformadora de futuro, não restrita a problemas atuais. Ambas as metodologias, também propõem uma sistemática de intensivo monitoramento e avaliação que contemple a mensuração de resultados e não só a evolução da execução física-financeira das ações previstas no plano estratégico, de forma a subsidiar a retro-alimentação da estratégia e a tomada de decisão do gestor.

3 O PROJETO MAIS GESTÃO É MAIS SAÚDE – FASE I

Para o desenvolvimento do modelo de gestão para resultados do Ministério da Saúde, foi criado um projeto denominado Mais Gestão é Mais Saúde, cujo lançamento ocorreu em fevereiro de 2008. Este projeto, que contou com o apoio da Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, escritório regional das Américas da Organização Mundial de Saúde – OMS), foi desenvolvido pela Coordenação Geral de Modernização e Desenvolvimento Institucional (CGMDI) da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, juntamente com a equipe da consultoria Publix. A OPAS é um dos parceiros centrais do governo brasileiro em inúmeros projetos de desenvolvimento do Sistema Único de Saúde e, recentemente, assinou um compromisso com o Ministério da Saúde definindo a “Estratégia de Cooperação Técnica entre OPAS/OMS e a República Federativa do Brasil para o período 2008-2012”. O projeto Mais Gestão é Mais Saúde está alinhado com as estratégias definidas no documento e também com as diretrizes definidas globalmente pela OMS e com a Política Social do Governo Federal.

Durante a realização do projeto Mais Gestão é Mais Saúde houve uma grande mobilização do corpo técnico e gerencial do Ministério da Saúde e a geração de uma quantidade expressiva de informações.

Com objetivo de envolver a equipe do Ministério com o projeto foi composto:

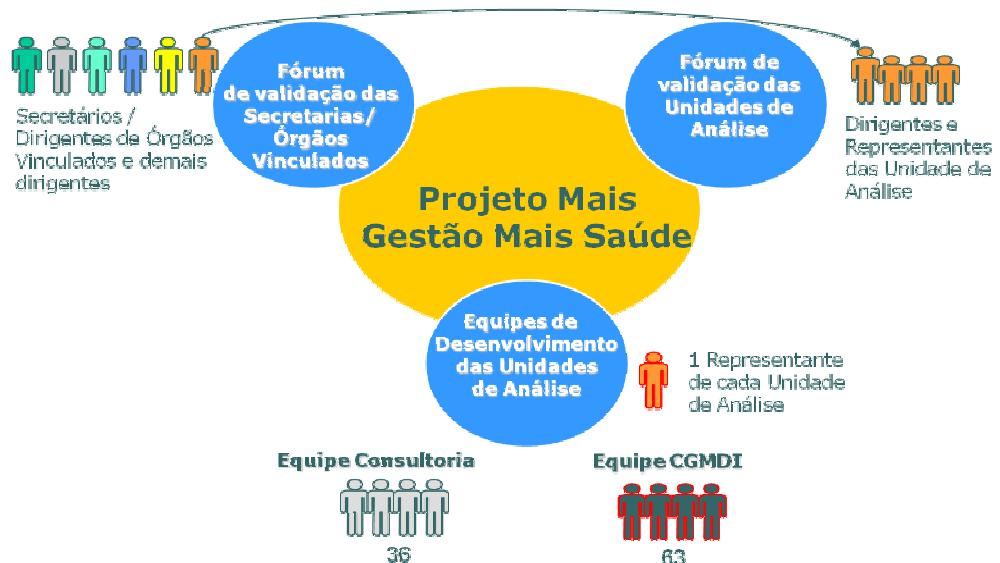


Figura 2 – Modelo de atuação da equipe do projeto Mais Gestão é Mais Saúde – Fase I

Para alcançar os resultados pretendidos, a fase I do projeto Mais Gestão é Mais Saúde foi organizado em três frentes de atuação, cada uma com um escopo específico:

- Bloco 1:
 - i) traduziu o Mais Saúde em um mapa estratégico, instrumento da metodologia *BSC* para comunicar a estratégia aos seus públicos de interesse de forma acessível;
 - ii) identificou quais são as responsabilidades de cada uma das unidades da administração direta e órgãos vinculados ao Ministério da Saúde na implementação do programa;
 - iii) detalhou as medidas do Mais Saúde em ações, com datas e responsáveis, possibilitando a adoção de uma abordagem de gestão de projetos para as iniciativas relacionadas ao Mais Saúde, o que pode contribuir significativamente para a coordenação destas iniciativas e a obtenção de resultados;
 - iv) realizou a pactuação, com o Ministro, das responsabilidades das unidades da administração direta e órgãos vinculados na implementação do Mais Saúde, suprimindo lacunas e sobreposições de responsabilidades; e,
 - v) desenvolveu uma sistemática de monitoramento da agenda estratégica.

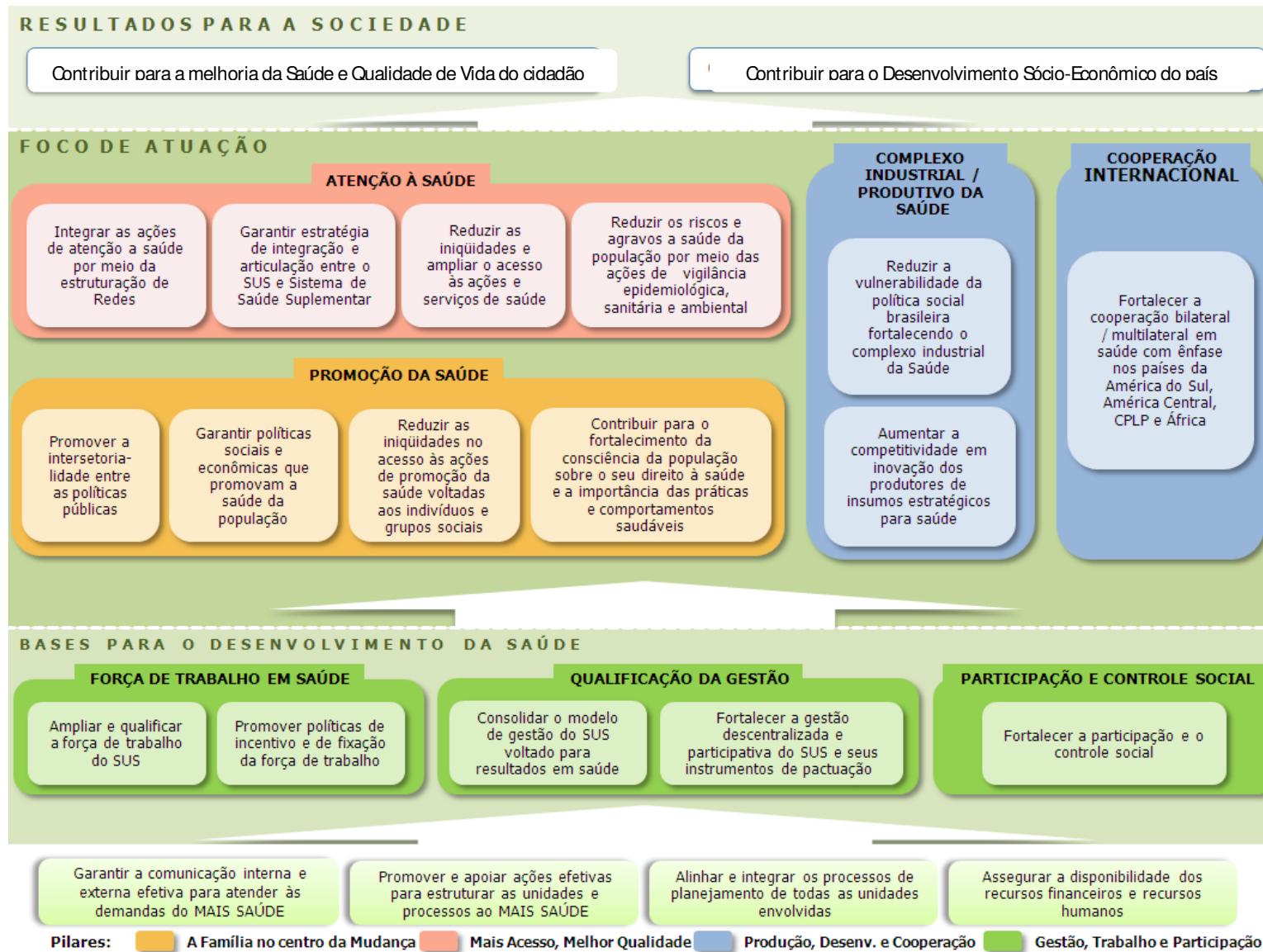


Figura 3 – Mapa Estratégico do Mais Saúde

- Bloco 2:

- realizou um diagnóstico institucional do Ministério da Saúde e de 38 de suas unidades, com o objetivo de identificar a capacidade do Ministério cumprir a sua missão institucional e implementar o Mais Saúde no horizonte de tempo previsto. O diagnóstico realizado abarcou as seguintes dimensões: estratégia, processos, estrutura, modelo jurídico-institucionais, pessoas, sistemas de informação, custos e investimentos.
- elaborou uma proposta de um novo modelo de estrutura organizacional, que contribua na resolução dos problemas encontrados no diagnóstico e no alinhamento do Ministério da Saúde à sua Agenda Estratégica e Missão Institucional.

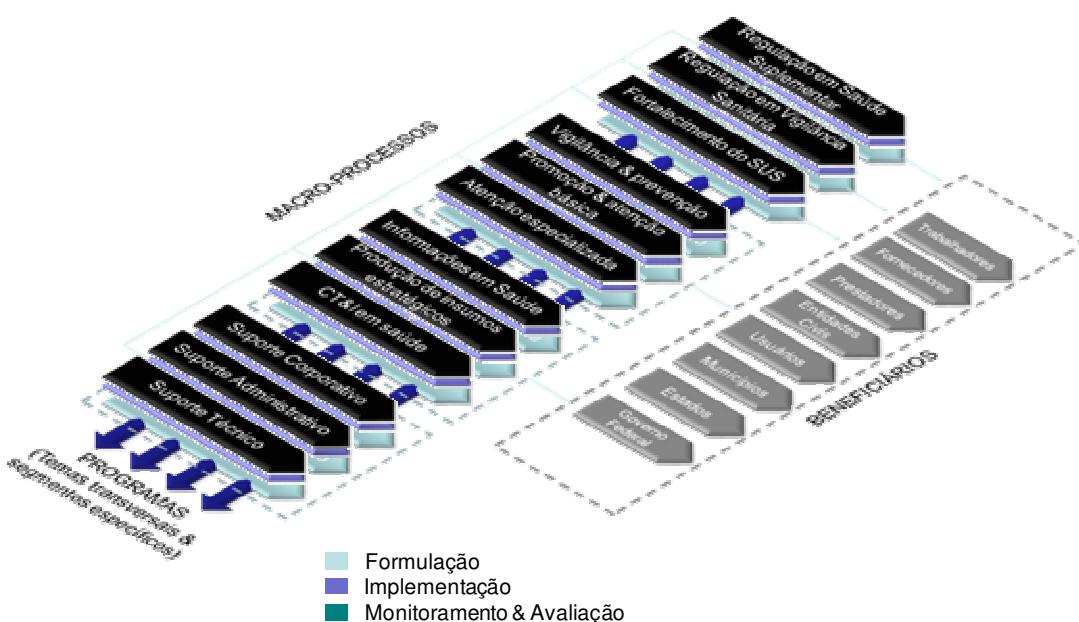


Figura 4 – Elementos utilizados na modelagem organizacional do Ministério da Saúde

- Bloco 3:

- diagnosticou o nível de prontidão dos processos da Secretaria Executiva para atender as demandas provenientes do Mais Saúde.

Foi dado foco aos processos da Secretaria Executiva neste Bloco devido ao papel desempenhado por esta Secretaria, que auxilia o Ministro na coordenação ministerial, oferece suporte técnico-administrativo e contribui para o desenvolvimento institucional do Ministério da Saúde e de todo o SUS. Em decorrência do diagnóstico

da prontidão dos processos também foram elaboradas propostas de intervenção nos processos da Secretaria Executiva, de modo que esta secretaria seja capaz de viabilizar os resultados contratualizados por ela no Mais Saúde e o cumprimento do seu papel institucional.

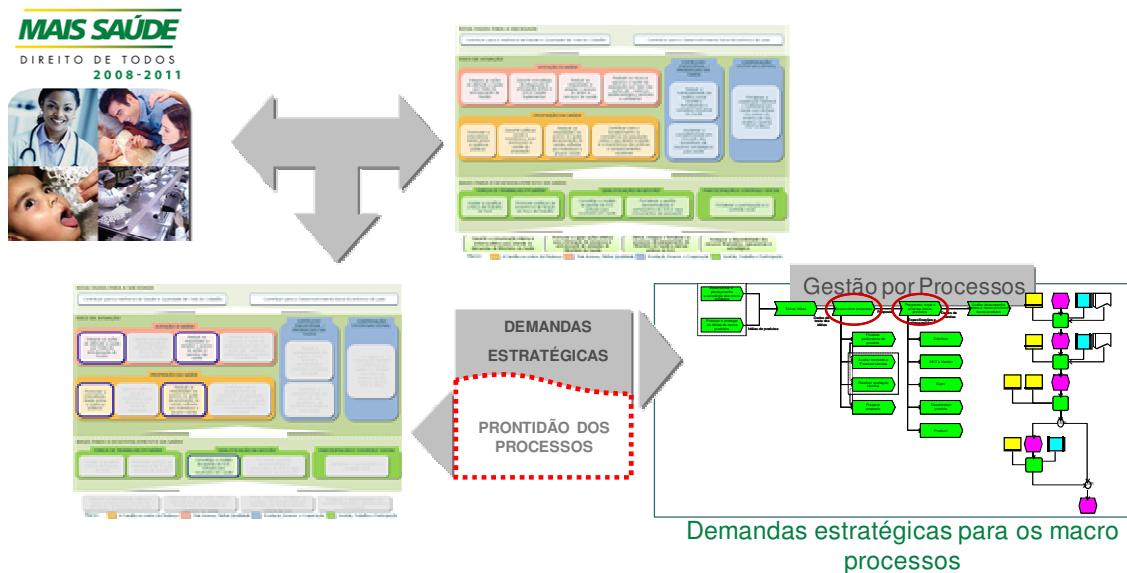


Figura 5 – Análise de prontidão dos processos a partir da estratégia

4 RESULTADOS ALCANÇADOS PELO PROJETO MAIS GESTÃO É MAIS SAÚDE – FASE I

A fase I do projeto Mais Gestão é Mais Saúde trouxe grandes avanços para a gestão do Ministério da Saúde. O monitoramento do Mais Saúde já foi iniciado, como delineado na sistemática de monitoramento e avaliação. O modelo construído prevê a atualização mensal do desempenho do Mais Saúde frente ao planejado e a realização de dois ciclos de reuniões gerenciais de acompanhamento: reuniões bimestrais de monitoramento e controle e reuniões semestrais de aprendizado estratégico.

O ciclo de monitoramento e controle visa avaliar o desempenho do Mais Saúde, analisando a performance obtida, identificando problemas e gargalos e propondo soluções para os pontos em que o desempenho não esteja satisfatório. O ciclo de aprendizado estratégico visa verificar se as premissas que fundamentam o Programa Mais Saúde continuam válidas. É importante frisar que estas reuniões são essenciais para o aprendizado por criarem um contexto propício para a reflexão, ainda que a aprendizagem deva ocorrer durante todo o processo de gestão. O monitoramento intensivo do Mais Saúde possibilitará que o Ministério tenha informações adequadas para fazer eventuais correções de rumo que se façam necessárias para garantir a implementação de sua agenda estratégica.

A proposta de estrutura para o Ministério da Saúde, atualmente em discussão entre os dirigentes, forneceu subsídios para que o ministério conseguisse a aprovação, junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Casa Civil, de um projeto de lei que possibilite a criação de mais uma Secretaria no Ministério da Saúde e crie cargos para viabilizar a implementação de uma nova estrutura. A proposta de estrutura em debate consolidará avanços significativos na política nacional de saúde e ressaltará a importância da promoção da saúde e o papel da atenção básica como coordenadora da rede integrada de atenção à saúde. A nova estrutura também dotará a Secretaria Executiva de uma lógica organizativa mais propícia ao cumprimento de suas atribuições relacionadas ao Ministério da Saúde e às demais instâncias do Sistema Único de Saúde.

Do mesmo modo, o projeto Mais Gestão é Mais Saúde desenvolveu soluções capazes de viabilizar uma melhoria nos processos da Secretaria Executiva, que foram mapeados e diagnosticados. As propostas de intervenção elaboradas

visam solucionar ou atenuar os principais gargalos destes processos, que impactam todo o Sistema Único de Saúde, por lidarem com questões como a gestão do Sistema Único de Saúde, a logística de medicamentos, o repasse de recursos a estados e municípios, entre outros. De modo geral, as propostas se referem a: sistematização de processos, vinculação dos processos à estratégia organizacional, automatização de etapas repetitivas realizadas manualmente, eliminação de etapas redundantes, integração de processos, padronização de modelos e análises e criação de pontos de controle gerenciais.

O projeto trouxe ainda alguns resultados indiretos para o Ministério da Saúde. Por ocasião dos trabalhos desenvolvidos, o Mais Saúde foi amplamente disseminado dentro e fora da organização, o que serviu para que muitos compreendessem e se apropriassem da estratégia da organização. O projeto tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura de gestão no ministério, ao sistematizar práticas como o monitoramento de iniciativas e resultados e ao ter gerado um grande volume de conhecimento gerencial, amplamente debatido com técnicos e gestores. Os problemas e propostas encontrados no diagnóstico organizacional também poderão servir como subsídio para iniciativas de melhoria da gestão.

5 PROJETO MAIS GESTÃO É MAIS SAÚDE – FASE II

Com a finalidade dar continuidade às melhorias iniciadas na fase I do projeto Mais Gestão é Mais Saúde, foi planejada uma segunda fase do projeto. Esta nova fase também contará com o apoio da Organização Pan-Americana de Saúde e o envolvimento dos gestores e técnicos do ministério, condições que se mostraram essenciais para o sucesso da Fase I. A Fase II do Projeto Mais Gestão é Mais Saúde terá o escopo apresentado pela figura abaixo:



Figura 7 – Escopo da Fase II do Projeto Mais Gestão é Mais Saúde

i) Implementação do Modelo de Gestão Estratégica:

Esta etapa buscará assessorar o Ministério da Saúde na condução do processo de monitoramento e avaliação da agenda estratégica, visando auxiliar na resolução de eventuais dificuldades que possam surgir e contribuindo para que o processo seja institucionalizado e incorporado à cultura do ministério. Também está previsto a definição de um conjunto de indicadores operacionais para o monitoramento de aspectos críticos dos processos da Secretaria Executiva, de modo que os gestores possam ter um panorama claro do desempenho destes processos em seus aspectos mais relevantes para o adequado funcionamento do ministério. Os Ciclos de Monitoramento acontecerão trimestralmente com a participação do Ministro e Secretários, onde serão apresentados os principais resultados alcançados, dificuldades encontradas e ações para eventuais ajustes necessários. Serão realizadas ações de comunicação dos resultados para o Ministério da Saúde com objetivo de que todos os colaboradores possam acompanhar a evolução das ações e participar da gestão com objetivo que possam contribuir para os resultados da organização.

ii) Detalhamento, formalização e implementação da nova estrutura:

Neste bloco, a estrutura organizacional proposta na fase I será detalhada e terá suas atribuições definidas, com o objetivo de subsidiar a elaboração dos

instrumentos legais necessários para a formalização da nova estrutura. Iniciativas de comunicação interna, capacitação das equipes de colaboradores e operação técnica assistida estão previstas para que a organização seja capaz de efetuar as mudanças requeridas para a implementação da nova estrutura.

Com objetivo de gerar o comprometimento das áreas para a implementação da nova estrutura serão realizadas reuniões de alinhamento com todas as lideranças sobre as mudanças nas competências das áreas e novo perfil desejado. Durante essas reuniões serão avaliadas ações, projetos e processos sob responsabilidades das áreas e como a mudança na estrutura organizacional implicará na redefinição dos papéis das áreas. Esse alinhamento é importante para que na transição dos modelos de organização não existam problemas na identificação de responsáveis pelas ações já em andamento no Ministério da Saúde. Com a conclusão dessa etapa de alinhamento será desenvolvido um projeto de comunicação interna com objetivo de toda a organização tenha conhecimento das mudanças implementadas.

iii) Coaching e gestão da mudança

Para que a mudança consiga gerar os resultados esperados é importante que toda a equipe do Ministério da Saúde seja envolvida e mobilizada com o novo projeto organizacional. Para conseguir essa mobilização será desenvolvido um trabalho de assessoramento junto às lideranças das áreas que enfrentarão mudanças para que estes estejam preparados para conduzir junto à suas equipes a melhor estratégia de comunicação, identificação das resistências e avaliação de ações necessárias para a implementação do novo modelo sem interrupção nos serviços e projetos desenvolvidos pela unidade. Esse trabalho de coaching construirá conjuntamente com as áreas o plano de gestão da mudança para que todos conheçam seu papel e possam contribuir nesse processo.

iv) Planejamento da força de trabalho:

O planejamento da força de trabalho tem o propósito de definir, por meio da análise dos processos do ministério, o quantitativo e o perfil necessário da força de trabalho da organização. Com base no planejamento realizado, será concebido um programa de desenvolvimento profissional que auxilie a adequar o perfil dos profissionais às suas funções.

Esse alinhamento da força de trabalho com a Agenda Estratégica, representada pelo Mais Saúde, exerce um papel importante dentro do modelo de Gestão para Resultados implementado pelo Ministério da Saúde. Somente com uma

equipe em quantidade e perfil adequados para a implementação das políticas de saúde conseguiremos melhorar os resultados gerados pelo Ministério da Saúde para a sociedade.

O Dimensionamento da força de trabalho envolveu uma análise documental com levantamento detalhado do perfil atual da força de trabalho da unidade analisada (tipo de vínculo do colaborador, formação e quantidade) complementada pelo diagnóstico organizacional e dos principais problemas relacionados com a força de trabalho. A partir dessas informações foram identificados os Fatores Críticos que representam variáveis que podem influenciar no desempenho da força de trabalho. Exemplos de Fatores Críticos são: mudanças nas atribuições da área, novos programas ou extinção de ações em andamento, aumento na meta pela expansão de políticas, descentralização do SUS, entre outros. Além dos Fatores Críticos será avaliada a previsão de novos concursos e aposentadorias para os próximos 3 anos com objetivo de determinar a evolução demográfica da Força de Trabalho.

Com esses cenários é conduzida uma Oficina com a participação dos líderes da unidade onde são abordados como essas variáveis influenciarão o quadro de pessoal no cenário de 3 anos e quais são as ações necessárias para sua adequação. Esse alinhamento é importante pois subsidiará novos concursos do Ministério da Saúde e um Plano de Desenvolvimento de Competências a partir das deficiências encontradas na formação desejada.

v) Redesenho dos processos da Secretaria Executiva:

Nesta segunda fase do projeto Mais Gestão é Mais Saúde, cinco processos da Secretaria Executiva, mapeados e diagnosticados na fase I do projeto, serão redesenhados. Estes processos serão objeto tanto de iniciativas de melhoria de curto prazo quanto de intervenções estruturais, a serem planejadas junto com as equipes responsáveis por cada um deles. Os processos priorizados foram: Planejamento, monitoramento e avaliação; Gerir instrumentos de execução; Orçamento e finanças; Gerir Logística e Desenvolvimento Institucional.

O redesenho desses processos proporcionará uma melhoria na capacidade da Secretaria-Executiva em ofertar serviços técnico-administrativos para o próprio Ministério da Saúde e para o SUS. Dentre as melhorias identificadas podemos citar: automatização com definição de regras e procedimentos que permitam o acompanhamento do processo com indicadores de produtividade;

redefinição do Modelo de Planejamento com integração dos instrumentos para melhor alinhamento das Políticas de Saúde e pactuação entre o Governo Federal, Estadual e Municipal; Redefinição do Modelo de Compras, Armazenamento e Distribuição de Insumos Estratégicos para Saúde para uma maior eficiência logística do Ministério da Saúde; Construção de um novo modelo de desenvolvimento institucional voltado alinhado com o conceito de Gestão para Resultados com objetivo de tornar esse processo parte da cultura organizacional dessa instituição.

vi) Suporte à gestão do Fundo Nacional de Saúde

Uma frente de trabalho específica será constituída para promover iniciativas de melhoria da gestão no Fundo Nacional de Saúde (FNS), órgão responsável, entre outras atribuições, pelo repasse de recursos da saúde à estados e municípios e gestão dos convênios firmados entre o Ministério da Saúde e outras entidades para a realização de projetos na área de saúde em todo o país. As iniciativas de melhoria da gestão, a serem realizadas em conjunto com o corpo técnico e gerencial do FNS, trabalharão os seguintes aspectos, analisados durante a fase I do projeto Mais Gestão é Mais Saúde: a) estratégia; b) processos; c) estrutura; d) pessoas; e e) sistemas.

O acompanhamento dos resultados das melhorias do FNS são acompanhados por meio de um Painel de Gestão à Vista com indicadores de produtividade e execução financeira. A partir desses indicadores será possível avaliar se as ações estão gerando os resultados esperados e eventuais ajustes necessários na implementação para que as metas sejam atingidas.

vii) Análise de custos e desenvolvimento de modelo de suporte decisório de investimento

Uma última frente de trabalho será responsável por conduzir estudos que possibilitem ao Ministério da Saúde identificar oportunidades de economia em seus gastos, sem que haja prejuízo às funções desempenhadas pela organização. Esta frente também será responsável por desenvolver um modelo analítico de suporte à tomada de decisões que auxilie o ministério a priorizar investimentos baseado em critérios de efetividade.

Espera-se que nesta segunda fase do projeto Mais Gestão é Mais Saúde as mudanças iniciadas na fase I do projeto sejam consolidadas e aprofundadas, contribuindo para o fortalecimento da gestão no Ministério da Saúde, o avanço do Sistema Único de Saúde e a melhoria das condições de saúde do cidadão brasileiro.

A preocupação com a racionalidade administrativa e na otimização dos gastos públicos proporcionará uma cultura de eficiência e controle dos recursos do Ministério da Saúde e a busca contínua por oportunidades de melhoria. Os projetos de redução de gastos foram selecionados a partir de uma análise dos principais custos e a avaliação de oportunidades de otimização. Para cada uma das oportunidades encontradas foi designada uma equipe responsável no Ministério da Saúde pela sua execução e atingimento das metas de economia identificadas pelo estudo.

Certamente, a realização de iniciativas audaciosas tais como o Mais Saúde e o Mais Gestão é Mais Saúde sinalizam um caminho a ser trilhado pelas organizações públicas do setor saúde em direção ao desenvolvimento de sua gestão.

6 DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação gerencial promovida pelo Ministério da Saúde tem como objetivo contribuir para o fortalecimento da Saúde no Brasil por meio da utilização de um Modelo de Gestão para Resultados. A metodologia utilizada contemplou a elaboração de uma Agenda Estratégica utilizando o Balanced Scorecard, o seu alinhamento com a arquitetura organizacional com o Governo Matricial envolvendo Estrutura, Processos e Pessoas e a Criação de uma Central de Monitoramento e Avaliação para acompanhamento dos resultados.

Esse processo de mudança organizacional foi acompanhado por um Coaching junto às lideranças com objetivo de facilitar o processo de mudança e evitar a interrupção de ações ou perda de produtividade durante a transição. Os desafios para a implementação de uma mudança organizacional em uma organização complexa como o Ministério da Saúde envolve diversos fatores que precisam ser analisados como: a articulação entre as três esferas de governo para a implementação de políticas públicas, a formulação de políticas públicas de saúde dentro de uma perspectiva de integralidade do atendimento ao cidadão e o provimento de serviços técnico-administrativos para o SUS. Esse estudo de caso contribui para as discussões sobre Inovação Gerencial no setor público, em especial na saúde, e sua implicações na capacidade do governo em oferecer serviços com qualidade para a população.

7 REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Programa de Aceleração do Crescimento 2007 – 2010**: material para a imprensa. Brasília: Governo Federal, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. **Mais Saúde**: direito de todos: 2008-2011. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008.

_____. **Diretrizes operacionais**: pactos pela vida, em defesa do SUS e de gestão. 2. ed. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2006.

MARINI, C., MARTINS, H. **Um governo matricial**: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. Madri, 2004. Trabalho apresentado no Congresso Interamericano do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, 9. Madri, Novembro de 2004.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Improving policy coherence and integration for sustainable development**: a checklist. Paris, 2002.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Estratégia de cooperação técnica da OPAS/OMS com a República Federativa do Brasil, 2008-2012**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2007.

RUA, M. G., CARVALHO, M. I. V. **O estudo da política**: tópicos selecionados. Brasília: Paralelo 15, 1998.

AUTORIA

José Gomes Temporão – médico pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, mestre em saúde pública pela Escola Nacional de Saúde Pública pela Fundação Oswaldo Cruz e doutor em medicina social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Já ocupou cargos de liderança na área de Saúde Pública nas esferas municipal, estadual e federal e atualmente é Ministro da Saúde.

Endereço eletrônico: gabinete.se@sauda.gov.br

Márcia Bassit Lameiro da Costa Mazzoli – graduada em administração de empresas e em economia pela Universidade de Brasília (UnB), mestre em administração também pela UnB. Adquiriu experiência profissional em mais de vinte anos na área governamental, tendo atuado nos Ministérios do Planejamento e Orçamento, Educação, Previdência Social, Saúde, Relações Exteriores e no Tribunal de Contas da União. Atualmente é secretária-executiva do Ministério da Saúde.

Endereço eletrônico: gabinete.se@sauda.gov.br