

Apresentação

Juliano de Carvalho Lima¹

DOI: 10.5935/DIV.n61.01

ESTA EDIÇÃO DA REVISTA 'DIVULGAÇÃO EM SAÚDE PARA DEBATE', com o título de 'Inovar para transformar: superando desafios e potencializando resultados para a Atenção Especializada em Saúde', objetiva analisar e divulgar a experiência de cooperação técnica entre a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e a Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde (Saes/MS) a partir de Termos de Execução Descentralizada (TED).

Este importante instrumento viabiliza a implementação de políticas públicas mediante descentralização de recursos entre órgãos e entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União.

As ações de cooperação técnica, viabilizadas por TED entre órgãos centrais formuladores de políticas públicas, como ministérios, e fundações e institutos de pesquisa, são fundamentais para a consolidação de um novo modelo de governança pública baseado em redes. Esse modelo favorece a articulação horizontal entre diferentes atores institucionais, promovendo uma maior troca de conhecimentos e experiências. Ao trabalhar em conjunto, esses órgãos e instituições fortalecem a capacidade de diagnóstico e proposição de soluções, contribuindo para políticas públicas mais eficientes e baseadas em evidências científicas. A colaboração em rede também permite a disseminação de boas práticas e a otimização de recursos, reforçando a transparência e a coesão entre os diversos setores envolvidos no processo de governança.

Com intuito de contribuir para esse debate, esta edição apresenta, em nove artigos – cujos autores atuaram diretamente nas respectivas atividades dos projetos –, as reflexões e os resultados alcançados nesses TED, com o objetivo de divulgá-los e, principalmente, que possam colaborar para outras intervenções na área da saúde na administração pública.

A coletânea se inicia com o artigo 'Estratégia organizacional, cadeia de valor e mapeamento de processos na gestão pública: principais desafios'. Em um contexto por maior eficiência e eficácia na gestão pública, incorporando ferramentas e práticas da gestão privada, o estudo com base em relatórios técnicos e registros de entrevistas, entre outros documentos, analisa os desafios e as potencialidades da utilização do mapeamento de processos de negócio na Saes/MS no período de janeiro a junho de 2017. Os produtos iniciais concretizados – missão, valores, visão de futuro, diretrizes e objetivos estratégicos e cadeia de valor – orientaram a definição dos processos de negócio prioritários. O método adaptativo utilizado, segundo as autoras, permitiu a construção coletiva entre os profissionais das áreas técnicas, com efetiva contribuição para a disseminação do conhecimento e apropriação de ferramentas gerenciais.

¹Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Diretoria Executiva – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.
juliano.lima@fiocruz.br



A partir do referencial mais amplo discutido no primeiro estudo, na sequência, temos o relato de experiência ‘Mapeamento de processos em saúde pública: oportunidade de alinhar estratégias, desenvolver competências coletivas e gestão da organização’, que descreve um método com abordagem diferencial e incremental permitindo identificar reais impactos na gestão. Ampliando o escopo genérico de mapeamento de processos de negócios, a ação também priorizou a formação profissional das pessoas por meio de uma visão sistêmica na busca de maior desempenho organizacional. Em uma perspectiva inovadora, constatou-se que a transferência de conhecimentos e a apropriação do uso de ferramentas utilizadas na metodologia permitiram que a organização promova continuamente suas melhorias de forma independente e autônoma.

O artigo ‘Estruturação de Sistema de Monitoramento e Avaliação de intervenções de saúde no Sistema Único de Saúde’, relato de experiência utilizando a metodologia de pesquisa documental, aborda as ações para consolidar um sistema de monitoramento e avaliação na Saes/MS no período de setembro de 2021 a dezembro de 2022. Entre as cinco etapas indicadas para o desenvolvimento do sistema, por diferenciados contextos, somente as duas primeiras foram concluídas: a descrição do problema e da estrutura da intervenção e a descrição detalhada dos indicadores de monitoramento e avaliação. Dentre os desafios identificados, destacam-se o registro deficiente de intervenções pregressas, a dificuldade de engajamento e rotatividade da equipe gerencial de cada intervenção e o tempo prolongado para finalização das etapas iniciais do processo. O estudo reafirma a importância da implementação de um sistema de monitoramento e avaliação no acompanhamento dos resultados e do desempenho das intervenções em saúde.

Na sequência, com uma abordagem qualitativa e reflexiva, o artigo ‘Formulação de políticas públicas de saúde: situando o problema em análises *ex ante*’ reflete sobre a importância da análise prévia antes de tomar decisões sobre o

uso de recursos públicos no setor, com a identificação de um problema público, incluindo suas causas e efeitos com base em evidências. O direcionamento proposto é que o problema a ser enfrentado tenha como enfoque as necessidades de saúde da população, e não as deficiências relacionadas com os serviços de saúde, concretizando a realização do direito à saúde com respostas mais abrangentes e eficazes.

Com o diagnóstico de baixa maturidade na formatação e avaliação das propostas de projetos de cooperação técnica no contexto das reformulações da atual Coordenação-Geral de Projetos da Atenção Especializada (CGPROJ), a estratégia utilizada foi a realização de um curso on-line em 2022 para o conjunto de colaboradores da Saes/MS. A ação é relatada no artigo ‘A experiência de um curso de elaboração de projetos em saúde com enfoque em resultados’, que registra a avaliação positiva dos participantes com 93,3% de concluintes (56 profissionais), além da publicação ‘Curso Básico de Elaboração de Projetos da SAES’ com as versões finais dos projetos desenvolvidos coletivamente por seis grupos. Os produtos obtidos apontam fortes elementos para interseção com outras capacitações na perspectiva de (re)construção de programas de Educação Permanente em Saúde.

O sexto artigo da coletânea, ‘Implantação do Escritório de Gestão de Projetos na Secretaria de Atenção Especializada à Saúde: um grande desafio’, aponta a relevância do gerenciamento de projetos nas ações da Saes/MS e os procedimentos para a implantação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) no período de 2017 a 2022. Além da extensa capacitação da equipe envolvida nas atividades, o relato de experiência registra, como principais aperfeiçoamentos, a padronização eficaz de procedimentos, o alinhamento dos projetos com objetivos estratégicos e a ênfase no monitoramento, com a superação de desafios como a necessidade de mudanças na cultura organizacional e a constante atualização e revisão dos processos.

O artigo ‘Tecnologias da Informação e Comunicação para o trabalho colaborativo e gestão de projeto: uma nova experiência’, enfocando uma temática muito atual, relata a importância das ferramentas digitais na gestão de projetos (MS Project e Teams) e como elas foram implementadas, o treinamento da equipe para utilização e as adequações que se fizeram necessárias. Com uma abordagem qualitativa, descritiva e observacional, são indicados no estudo os benefícios do uso de tais ferramentas para gerenciamento de projetos e trabalho compartilhado, além da análise das habilidades de mentalidade digital no setor público, propostas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Outra temática com grande atualidade é tratada no oitavo artigo, ‘Gestão de riscos em processos organizacionais para entregas com qualidade’, um relato de experiência sobre as ações de implantação de gerenciamento de riscos em processos organizacionais em setores da Saes/MS, de acordo com a Política de Gestão de Riscos do MS atualizada em 2021. Os produtos sistematizados (identificação de riscos e ações de controle) indicam a importância das adaptações metodológicas implementadas de acordo com o contexto organizacional e, principalmente, das estratégias de capacitação que incentivaram efetivo aprendizado e engajamento dos profissionais participantes, com melhorias para os processos organizacionais.

O artigo ‘Implementação das Competências Transversais de Alto Desempenho do setor público: transformando o exótico em familiar’

completa a coletânea, trazendo resultados da transferência de tecnologia na implementação da gestão por competências aplicada à gestão por processos na Saes/MS no período de novembro de 2022 a abril de 2023, com o objetivo de promover a familiarização de tal prática. A ação, norteada por um método próprio, buscou realizar uma articulação virtuosa das competências transversais com os processos de trabalho, a cadeia de valor e as estratégias da organização, permitindo que as competências fossem adequadas ao contexto organizacional por todas as equipes envolvidas na execução dos processos, indicando um norteamento para efetiva implementação da gestão por competências.

Agradecemos ao Centro Brasileiro de Estudos de Saúde (Cebes) pelo apoio e estímulo nesta Edição Especial. Nossos agradecimentos também aos dirigentes e profissionais da Saes/MS pela parceria constante – e aos profissionais da Fiocruz e da Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (Fiotec) pela dedicação nessa longa jornada de aprendizados e efetivos resultados para os nossos principais objetivos, que são o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) e a garantia de direitos para brasileiras e brasileiros.

Colaborador

Lima JL (0000-0001-7549-7160)* é responsável pela elaboração do manuscrito. ■

*Orcid (Open Researcher and Contributor ID).