

SECRETARIA DA SAÚDE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DA SAÚDE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário da Saúde
Samuel Bonilha

Subsecretário da Saúde
Gustavo Bottós de Paula

Grupo Técnico:

Ana Maria Kappes

Andreis Costa

Ludmyla Sarah C. S. Amorim

Luiza Regina Dias Noletto

Mísia Saldanha Figueirêdo

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

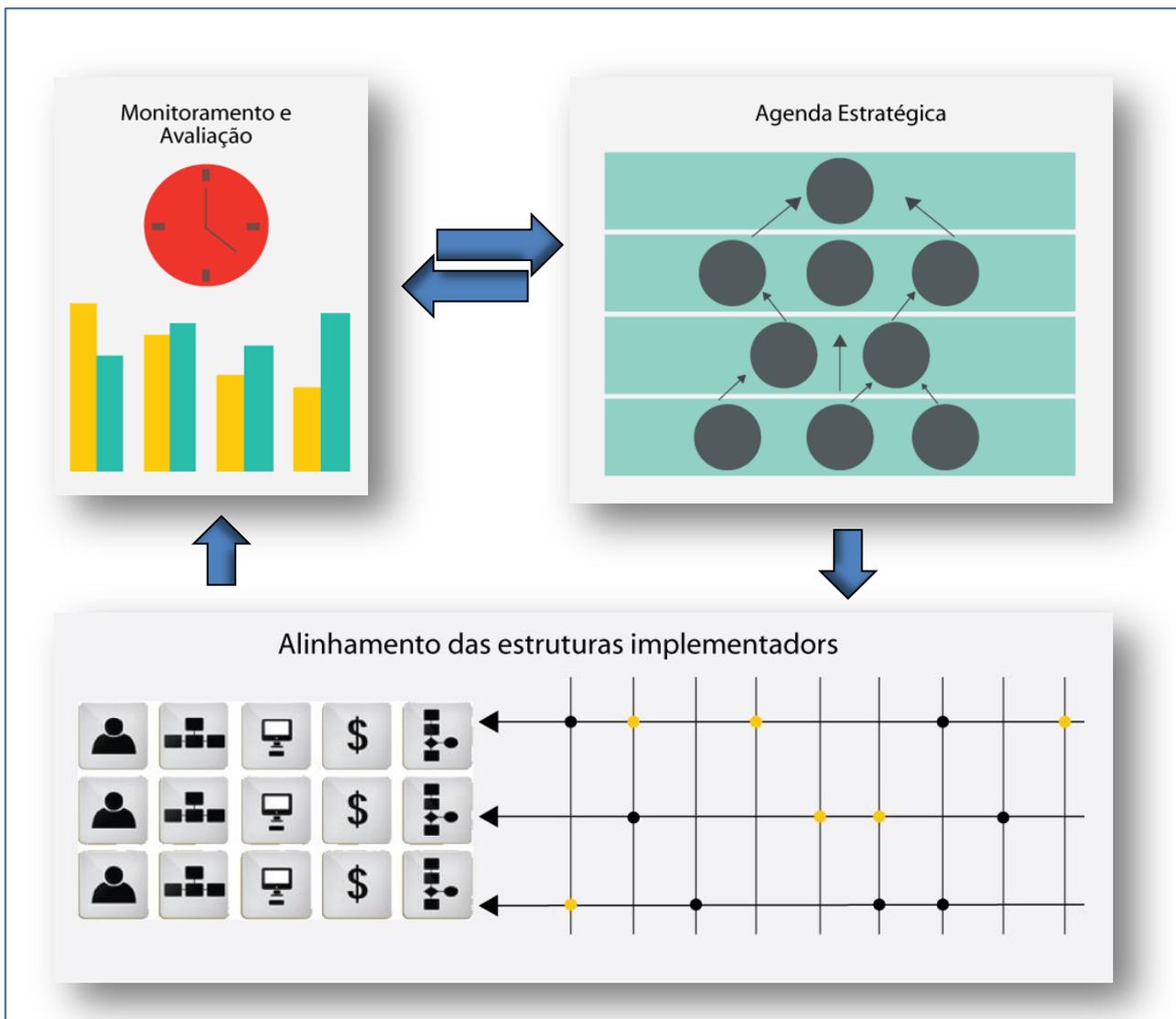
- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

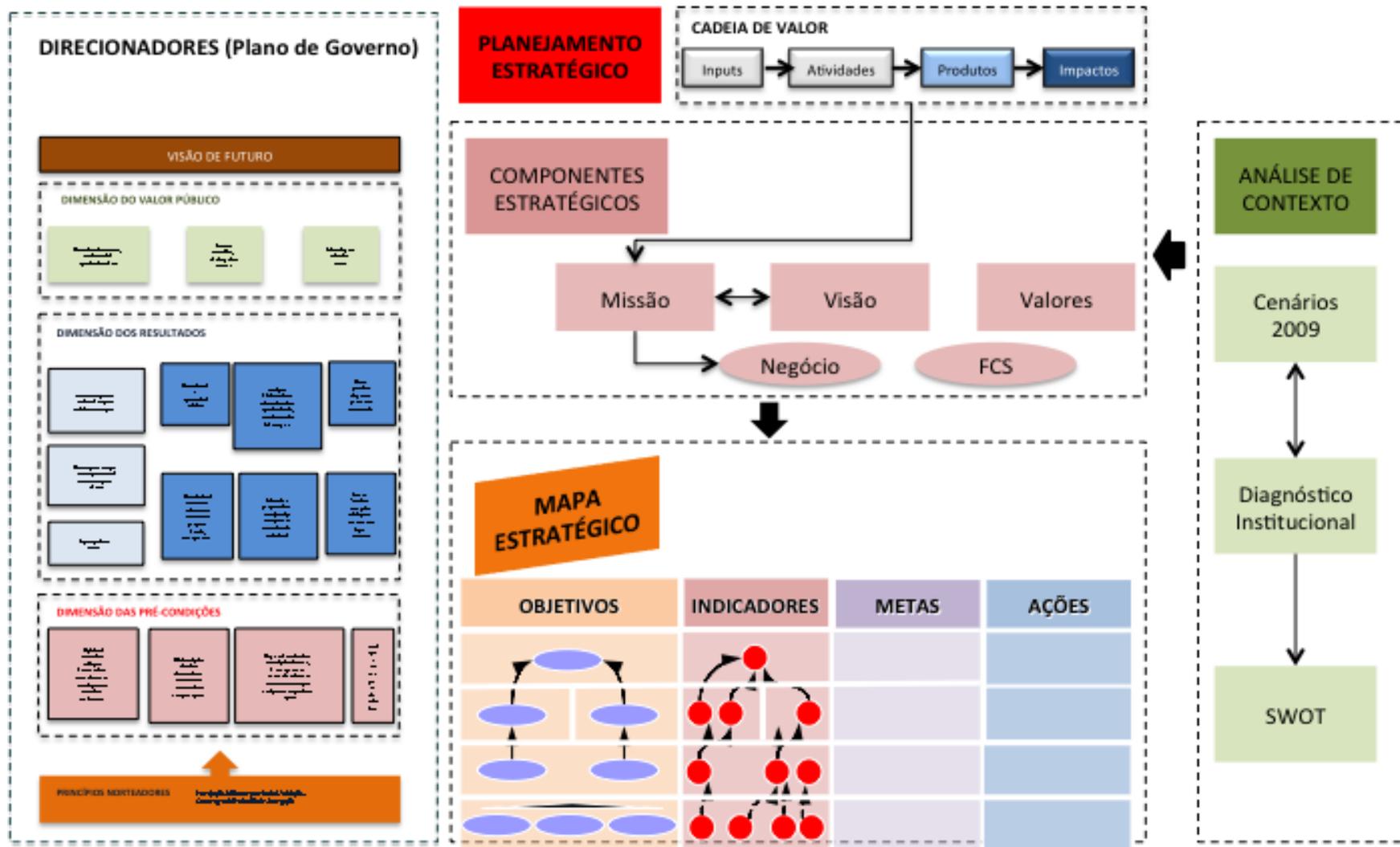
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. A SECRETARIA

A Secretaria de Saúde do Tocantins é o órgão da administração direta do Governo do Estado responsável pela gestão e organização do Sistema Único de Saúde no Tocantins. Sua missão é viabilizar, desenvolver e garantir o cumprimento das Políticas de Saúde, através de ações individuais e coletivas de atenção, vigilância, promoção, prevenção e recuperação da saúde visando a melhoria da qualidade de vida da população tocantinense.

○ Estado apresenta indicadores que demonstram um processo de transição epidemiológica contínua e de transição demográfica acelerada, provocados pela queda da fecundidade e aumento da expectativa de vida ao nascer, com uma consequente redução da mortalidade infantil e dos óbitos por doenças transmissíveis.

Na contramão tem um aumento progressivo das doenças crônicas não transmissíveis e de causas externas, tornando-se um dos grandes desafios do sistema que possui atualmente 93,3% dos tocantinenses dependentes do SUS. São pessoas que não possuem plano de saúde e buscam assistência médica na rede básica dos municípios e hospitalar estadual, exigindo do governo investimentos cada vez maiores na assistência ambulatorial e hospitalar.

O Tocantins é um dos estados que mais investe recursos próprios em manutenção da atenção, vigilância e gestão da saúde considerando também o investimento em recursos humanos.



SECRETÁRIO: Samuel Bonilha

www.saude.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SESAU:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A existência da legislação do SUS nos aspectos da descentralização e regionalização das ações e serviços de saúde.	Retirada da pouca autonomia do Fundo Estadual de Saúde sobre os recursos do SUS (Dependência da SEFAZ e SEPLAN quanto aos pagamentos).
Captação de recursos financeiros em organismos nacionais e internacionais.	Alternâncias frequentes de gestor da pasta da saúde (alta rotatividade de Secretário de Saúde).
Cooperação técnica do Ministério da Saúde e de outras instituições.	Licitações de insumos para a saúde frustradas - desertas ou inaceitáveis.
Parcerias interinstitucionais públicas e privadas	Solicitações de troca de marca de produtos ofertados nas licitações.
Relação com os Órgãos de Controle (TCE, TCU, Ministério Público, etc.)	Campanha negativa da mídia e de setores econômicos sobre o SUS e SESAU
Apoio do Legislativo	Descumprimento dos prazos de entregas por parte dos fornecedores dos insumos de saúde.
Colaboração dos Municípios	Subfinanciamento da saúde por parte do Governo Federal
	Judicialização da saúde: medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, consultas, cirurgias, internações compulsórias, órteses e próteses, transferências de pacientes, fórmulas nutricionais (nutrimentos).
	Pressão corporativista com vistas a reserva de mercado das categorias profissionais.
	Ingerência política nas tomadas de decisões da agenda gerencial da instituição (Recursos Humanos, orçamento, finanças).
	Escassez da mão de obra do profissional médico.
	Falta de priorização das obras de saúde, em detrimento de outros setores de políticas públicas.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
A estrutura organizacional está condizente com seus processos, complexidade, nível de articulação e nível de comando.	A Secretaria tem dificuldade de realizar as entregas no prazo e não avalia a satisfação dos clientes.
Não existem redundâncias e sobreamentos evidentes que comprometem diretamente o alcance dos resultados.	Precário acompanhamento dos planos de ação.
Comprometimento e envolvimento dos servidores da Secretaria	Os processos de trabalho não estão descritos, nem mapeados e nem integrados
A estrutura organizacional da Secretaria é adequada para atender suas obrigações e resultados pretendidos.	Falhas na execução das atividades – índice de retrabalho alto
Oferta de educação permanente aos trabalhadores da Saúde	Os recursos financeiros não são suficientes para o alcance dos resultados, sobretudo para investimentos de infraestrutura de saúde.
Cooperação técnica interinstitucional	Falhas na utilização dos recursos financeiros - má gestão dos recursos públicos
Servidores com elevado conhecimento técnico	Não há metodologia para o dimensionamento da força de trabalho necessária à execução das atividades e serviços dos setores
	Ausências constantes de servidores ao trabalho por motivos diversos: estados, faltas, ausências não justificadas, etc.
	Há uma alta rotatividade de servidores/funcionários (concursados ou não; ocupantes de cargos de estrutura) da Secretaria de Saúde
	As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são inadequadas.
	A integração entre os setores é incipiente.
	Existência de servidores insatisfeitos e desestimulados com o trabalho que desenvolvem. O ambiente de trabalho contribui precariamente para o desenvolvimento do desempenho organizacional.

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SESAU:

Promover a gestão da saúde, viabilizando o acesso da população do Estado do Tocantins a atenção à saúde com qualidade, considerando as necessidades regionais.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SESAU:

Desenvolver a gestão das ações e serviços de saúde no Estado do Tocantins

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SESAU:

Ser REFERÊNCIA na gestão em saúde coletiva na Região Norte do País até 2030.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SESAU:

Ética

Compromisso

Transparência

Cooperação

Respeito

Impessoalidade

Efetividade

Humanização

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SESAU:

Capacidade e empenho dos profissionais que atuam na Secretaria de Saúde do Estado do Tocantins

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

MISSÃO:

Promover a gestão da saúde, viabilizando o acesso da população do Estado do Tocantins a atenção à saúde com qualidade, considerando as necessidades regionais.

VISÃO:

Ser referência na gestão em saúde coletiva na Região Norte do País até 2030.

Sociedade

Melhorar a qualidade de vida da população.

Reduzir a mortalidade infantil e materna.

Beneficiários

População

Ampliar a cobertura e qualidade dos serviços de saúde.

Fortalecer a promoção e Vigilância em Saúde.

Municípios

Promover a capacidade de gestão e operacionalização da saúde nos municípios.

Processos Internos

Aprimorar a gestão hospitalar.

Aprimorar a gestão de processos, projetos e fluxos.

Fortalecer a participação do controle social.

Pessoas e Infraestrutura

Desenvolver a cultura de planejamento para a gestão de resultados.

Promover a educação permanente dos profissionais em saúde.

Fortalecer a gestão de pessoas na Secretaria

Aprimorar a estrutura física da rede assistencial em saúde

Financeira

Desenvolver a cultura do gerenciamento dos custos.

Executar o orçamento conforme a necessidade expressa na Programação Anual de Saúde.

4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

		SESAU								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	V0	2016	2017	2018	2019			
SOCIEDADE	Melhorar a qualidade de vida da população	Esperança de vida ao nascer	73,11	73,39	73,65	73,91	74,15			
		Taxa de mortalidade prematura menor de 70 anos pelo conjunto das 4 principais doenças crônicas não transmissíveis	260,5	250,18	245,18	240,27	235,46			
	Reduzir a mortalidade infantil e materna	Taxa de mortalidade infantil	12,58	11,18	10,48	9,78	8,08			
		Número de óbitos Maternos em determinado período e local de residência	12	10	9	8	7			
BENEFICIÁRIOS	População	Proporção de internações por condições sensíveis à atenção básica (DOMI)	31,5	29,44	27,81	26,17	24,54			
		Índice de cobertura assistencial	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2			
	Fortalecer a promoção e Vigilância em Saúde	Proporção de casos de doenças de notificação compulsória imediata (DNCI) encerrados em até 60 (sessenta) dias após a notificação	33,80%	50%	60%	70%	80%			
		Percentual de municípios que executam as ações de vigilância sanitária consideradas necessárias a todos os municípios	5,75%	7%	9%	11%	13%			
Municípios	Promover a capacidade de gestão e operacionalização da saúde nos municípios	Índice de desempenho dos indicadores municipais prioritários do SISPACTO (DOMI) - 7 indicadores*	8,23	9	9,5	9,75	10			
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar a gestão hospitalar	Índice de desempenho e qualidade da gestão dos serviços hospitalares *	0	4	4,6	4,8	5			
	Aprimorar a gestão de processos, projetos e fluxos	Tempo médio de aquisição e registro de preços*	Valor será atribuído em jan/2016							
	Fortalecer a participação do controle social	Média de participação do Conselho Estadual de Saúde nos instrumentos de planejamento e gestão	0	100	100	100	100			
PESSOAS e INFRAESTRUTURA	Desenvolver a cultura de planejamento para a gestão de resultados	Número de objetivos alcançados do mapa estratégico	0	12	13	14	15			
	Promover a educação permanente dos profissionais em saúde	Taxa de conclusão dos processos educacionais ofertados	58%	60%	62,50%	65%	67%			
	Fortalecer a gestão de pessoas na Secretaria	% de alinhamento do provimento profissional*	Valor será atribuído em jan/2016							
	Aprimorar a estrutura física da rede assistencial em saúde	Número de projetos com ordem de serviço executados para rede de assistência*	Valor será atribuído em jan/2016							
FINANCEIRA	Desenvolver a cultura de gerenciamento dos custos	Percentual de unidades hospitalares estaduais com centros de custos implantados	15,79%	26,32%	36,84%	47,37%	57,90%			
	Executar o orçamento conforme a necessidade expressa na Programação Anual de Saúde	Percentual de ações da LOA/PAS suplementadas*	32,30%	30%	28%	26%	24%			
		Percentual de ações da LOA/PAS reduzidas*	66,15%	65%	60%	55%	50%			

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS		OBJETIVOS	AÇÃO	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Melhorar a qualidade de vida da população	Assessoria técnica aos municípios para classificação de risco	SPAS	jan/16	dez/19	
		Incentivo a adesão municipal para implantação das ações de práticas saudáveis	SPAS	jan/16	dez/19	
		Articulação interinstitucional com as organizações do agronegócio	SPSUS	jan/16	dez/19	
	Reduzir a mortalidade infantil e materna	Cooperação técnica para as ações e serviços de planejamento reprodutivo, pré-natal, puerpério e saúde da criança	SPAS	jan/16	dez/19	
		Fortalecimento das ações e serviços do parto e nascimento	SPAS	jan/16	dez/19	
B E N E F I C I Á R I O S	População	Incorporação de novas tecnologias em saúde	SPAS	jan/16	dez/19	
		Organização e viabilização dos serviços de apoio, diagnóstico e terapêuticos	SPAS	jan/16	dez/19	
		Oferta da assistência à saúde de média e alta complexidade	SPAS	jan/16	dez/19	
		Fortalecimento das ações de apoio e monitoramento da atenção primária	SPAS	jan/16	dez/19	
		Viabilização do acesso aos serviços de saúde de forma regulada e oportuna	SPAS	jan/16	dez/19	
	Fortalecer a promoção e vigilância em saúde	Qualificação do processo de monitoramento e avaliação	SPVS	jan/16	dez/19	
		Apoio técnico regional às Vigilâncias em Saúde municipais	SPVS	jan/16	dez/19	
		Integração das ações e serviços de vigilância e atenção para as doenças transmissíveis prioritizadas	SVPS	jan/16	dez/19	
		Organização e fortalecimento da rede laboratorial	SPVS	jan/16	dez/19	
	Municípios	Promover a capacidade de gestão e operacionalização da saúde nos municípios	Cooperação técnica com municípios na gestão em saúde (para elaboração e monitoramento dos instrumentos de planejamento e gestão, NEP, VISA, AB, Regulação, etc)	SPSUS	jan/16	dez/19
			Descentralização de ações e serviços de saúde	SPAS	jan/16	dez/19
			Viabilização ao incentivo do cofinanciamento do sistema	SFES	jan/16	dez/19

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	AÇÃO	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término	
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar a gestão hospitalar	Implantação de requisitos básicos da acreditação hospitalar	SPAS	jan/16	dez/19	
		Adequação do perfil dos hospitais do Estado	SPAS	jan/16	dez/19	
		Contratualização com os hospitais regionais do Estado	SPAS	jan/16	dez/19	
	Aprimorar a gestão de processos, projetos e fluxos	Implantação do escritório de projetos e captação de recursos	SPSUS	jan/16	dez/19	
		Viabilização do mapeamento dos processos de trabalho	SPSUS	jan/16	dez/19	
		Revisão (definição) dos fluxos de processos de trabalho	SPSUS	jan/16	dez/19	
	Fortalecer a participação do controle social	Promoção da mobilização social e educação popular	SESRT	jan/16	dez/19	
		Articulação das áreas técnicas junto ao CES na elaboração e avaliação das políticas de saúde	SPSUS	jan/16	dez/19	
		Divulgação das ações de saúde (audiências públicas, portal da transparência, CIR, Agenda positiva da comunicação, etc)	SPSUS	jan/16	dez/19	
PESSOAS e INFRAESTRUTURA	Desenvolver a cultura de planejamento para a gestão de resultados	Promoção e fortalecimento do monitoramento e avaliação de indicadores e ações	SPSUS	jan/16	dez/19	
		Articulação intrainstitucional para aprimoramento da gestão em saúde	SPSUS	jan/16	dez/19	
		Contratualização das metas de desempenho dos indicadores pactuados	GABINETE	jan/16	dez/19	
	Promover a educação permanente dos trabalhadores do SUS	Qualificação e formação dos trabalhadores do SUS TO em processos educacionais em saúde	SESRT	jan/16	dez/19	
		Fortalecer a gestão de pessoas na Secretaria	Implantação de políticas de gestão de pessoas	SALE	jan/16	dez/19
	Articulação intrainstitucional para aprimoramento da gestão de pessoas		SALE	jan/16	dez/19	
	Aprimorar a estrutura física da rede assistencial em saúde	Melhoria da qualidade da elaboração dos projetos de infraestrutura em conformidade com a necessidade e orçamento disponível	SALE	jan/16	dez/19	
		Priorização dos projetos de aprimoramento da estrutura física da rede assistencial	SPAS	jan/16	dez/19	
		Execução do mapeamento da estrutura física da rede assistencial em saúde	SALE	jan/16	dez/19	
	FINANCEIRA	Desenvolver a cultura de gerenciamento dos custos hospitalares	Implantação do Programa Nacional de Gestão de Custos nos Hospitais Regionais	SPSUS	jan/16	dez/19
			Fortalecimento dos núcleos de custos nos Hospitais	SPSUS	jan/16	dez/19
		Executar o orçamento conforme a necessidade expressa na Programação Anual de Saúde	Aprimoramento da elaboração da Programação Anual de Saúde	SPSUS	jan/16	dez/19
Articulação do Monitoramento das metas físicas e financeiras das ações e objetivos do PPA (atividade)			SPSUS	jan/16	dez/19	
Coordenação e orientação da execução dos recursos alocados ao orçamento do Fundo Estadual de Saúde conforme a Programação Anual de Saúde			SFES / Gerência de Orçamento	jan/16	dez/19	
Supervisão Crítica da execução do orçamento			SFES / Gerência de Orçamento	jan/16	dez/19	
Qualificação dos relatórios de gestão (RDQ/RAG)			SPSUS	jan/16	dez/19	

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.





Secretaria da Saúde
Praça dos Girassóis – CEP 77.015-007



**Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e
Orçamento**

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix