

INTRODUÇÃO: PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE

Carmen Teixeira, Ana Luiza Vilasboas

Data: *07 de janeiro de 2004*

A prática cotidiana de gestão do Sistema Único de Saúde, em qualquer nível de governo, seja federal, estadual ou municipal, coloca um enorme desafio aos gestores: identificar e selecionar os conhecimentos, métodos, técnicas e instrumentos de trabalho que o ajudem a tomar decisões e a conduzir o processo de implementação das políticas, planos, programas e ações de saúde sob sua responsabilidade. Geralmente sem tempo para pesquisar, o gestor e sua equipe são envolvidos de tal sorte em um emaranhado de informações sobre leis, normas, portarias, decretos, programas e projetos prioritários, anúncios de novas tecnologias e sistemas de informação, que, por vezes, se sentem como capitães de navios sem rumo definido, sendo conduzidos ao invés de conduzir.

O enfrentamento deste problema exige do gestor e de sua equipe um esforço de apropriação de informações relevantes para a melhoria do desempenho institucional de sua organização, seja o Ministério da Saúde, uma Secretaria estadual ou municipal de saúde, um órgão ou setor de qualquer uma dessas instituições ou até um programa ou serviço necessário à efetivação dos princípios e valores que norteiam a atual política de saúde. O aperfeiçoamento do processo de planejamento e gestão do sistema em todos os níveis demanda, portanto, o acesso a informações de natureza técnico-científica e político-institucional que contribuam para a incorporação de conhecimentos e tecnologias de formulação, implementação e avaliação de políticas, planos, programas, projetos, destinados a intervir sobre o estado de saúde da população e sobre o próprio sistema de serviços de saúde.

Nesse sentido, esta página da BVS-SP traz um conjunto de informações relevantes para os gestores, técnicos e usuários em geral interessados no Planejamento & Gestão em saúde, informações estas organizadas em temas e sub-temas, que dizem respeito aos problemas e desafios atuais do SUS e aos avanços conceituais e metodológicos na área.

P & G de Sistemas e Serviços de Saúde na BVS: temas e sub-temas¹

Levando em conta os temas abordados nas Conferências Nacionais de Saúde realizadas durante os últimos 10 anos (1992, 1996 e 2000), pode-se identificar como eixos estruturantes da reforma do sistema público de saúde, os seguintes:

- A **descentralização** da gestão do SUS, com conseqüente redefinição das funções e competências de cada esfera de governo;
- O **financiamento** do setor, incluindo o debate acerca das fontes de recursos e dos mecanismos de transferências intergovernamentais;
- A mudança dos **modelos de atenção à saúde**, especialmente as inovações gerenciais necessárias à consolidação de modelos alternativos aos hegemônicos;
- A implantação dos **sistemas de auditoria, controle e avaliação** dos serviços de saúde;
- O aperfeiçoamento dos mecanismos de **controle social** sobre a gestão do sistema de saúde;
- O **desenvolvimento e gerenciamento de recursos humanos** para a gestão e operação do sistema;
- O gerenciamento de sistemas de informação como suporte ao processo de tomada de decisões em saúde.

Além desses temas e sub-temas que, de uma forma ou de outra já vem sendo colocados na agenda de debates no âmbito do setor, é importante destacar algumas questões de ordem teórico-metodológica cujo desdobramento pode vir a incidir diretamente na forma e no conteúdo das práticas de Planejamento & Gestão do SUS. Algumas dessas questões vem sendo objeto de estudos acadêmicos e de experimentação tecnológica em processos de cooperação técnica interinstitucional entre academia e serviços, a saber:

- Metodologias de **formulação de políticas, planos, programas e projetos em saúde**: existem diversas abordagens teórico-metodológicas nesta área desde o método CENDES - OPS (1965) à proposta de Formulação de políticas elaborado pelo CPPS (1975) e os desdobramentos do enfoque estratégico-situacional em planejamento de saúde (Matus, 1993; Testa, 1992) e, mais recentemente, enfoques de Gestão Hospitalar, a partir da perspectiva da integralidade, visando inserir o hospital na Rede (Rivera, 1998 e Artmann, 2002)
- Métodos, técnicas e instrumentos para a identificação de necessidades e análise da situação de saúde: embora possa ser compreendido como um momento do processo de formulação de políticas, a **análise da situação de saúde** contempla noções, conceitos, métodos e técnicas específicos oriundos de diversas disciplinas correlatas ao P&G, como a Demografia, Geografia, Epidemiologia, Antropologia, Economia, etc. gerando propostas metodológicas que enriquecem o processo de planejamento e

programação especialmente ao nível local (Sá e Artmann, 1994; Teixeira, 1993; Cecílio, 1997).

- Determinação de **prioridades em saúde**: também parte do processo decisório, a determinação de prioridades demanda o uso de métodos e técnicas específicas cujo desenvolvimento vem ocorrendo em vários países (Daveluy e Pineault, 1987), sem que tenha sido incorporado extensivamente pelo setor saúde brasileiro.
- Métodos e técnicas de **programação das necessidades e da oferta de ações e serviços em saúde**. Embora, faça parte do processo de formulação de políticas, planos, programas e projetos, vale destacar o aporte metodológico disponível para o dimensionamento de ações e serviços em saúde individuais e coletivas, mediante o cotejamento da relação necessidades/capacidade de oferta. (Schraiber, 1990; 1999; Testa, 1995)
- Métodos e técnicas para a **construção de viabilidade** das propostas de políticas, o que inclui técnicas de elaboração de cenários, mapeamento de atores políticos em saúde, técnicas de negociação e gerenciamento de conflitos (Matus, 1993; Testa, 1992; OPS, 1994).
- **Papel do gestor** enquanto dirigente e líder: considerando a necessidade de formação e capacitação dos quadros dirigentes em todo o sistema público de saúde é importante disponibilizar aos gestores bibliografia básica sobre as possibilidades de fortalecimento da sua **capacidade de governo**, o que inclui sua formação como líder e a apropriação de conhecimentos acerca das mudanças necessárias nos sistemas de trabalho e no desenho organizativo das instituições sob seu comando (Matus, 2000).

© 2002 BVS Saúde Pública Brasil e [BIREME/OPAS/OMS](#)
É permitida a reprodução total ou parcial desta obra para fins acadêmicos e de pesquisa, desde que citada a fonte.