

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AJUSTAMENTO ORGANIZACIONAL

SISTEMATIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA





GOVERNO

DO RIO GRANDE DO NORTE



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AJUSTAMENTO ORGANIZACIONAL

SISTEMATIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS
SEPLAN - RN



PROJETO RN SUSTENTÁVEL



GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE



GRUPO BANCO MUNDIAL

PROJETO RN SUSTENTÁVEL - NATAL, 2016

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO NA FONTE BIBLIOTECA PÚBLICA CÂMARA CASCUDO

R585P Rio Grande do Norte. Secretaria de Estado de Planejamento e Finanças.

Planejamento estratégico e ajustamento organizacional: sistematização da experiência. / Rio Grande do Norte. Secretaria de Estado de Planejamento e Finanças-SEPLAN. Natal: RN Sustentável, 2016.

111 p.: il. (mapas)

ISBN: 978-85-93049-00-2

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico - Saúde. I. Título. II. Governo do Estado do RN

CDD: 658.40

CDU: 658.5

FICHA TÉCNICA

Robinson Mesquita de Faria

Governador do Estado do Rio Grande do Norte

Gustavo Maurício Filgueiras Nogueira

Secretário de Estado do Planejamento e Finanças

Eulália de Albuquerque Alves

Secretária de Estado da Saúde Pública

Ana Cristina Guedes

Gerente Executiva do Projeto RN Sustentável

Ana Beatriz Cardoso Braz Petta

Gerente Operacional da Unidade Executora Setorial do Projeto RN Sustentável

UNIDADE EXECUTORA SETORIAL – UES/SESAP

Ana Beatriz Cardoso Braz Petta
Adriana Karla Alves Paiva
Andrea dos Santos Lima
Auxiliadora Maria Andrade de Almeida
João Evangelista Pereira
Maria Cleônia Fernandes de Souza
Maria Modesta dos Santos Silva
Marise Vieira Barbosa Marcelino
Mércia Moraes da Silva
Patricia Cristiane Soares Câmara
Rafael Ferreira Cavalcanti
Raíssa Maria Andrade de Paiva

TGI CONSULTORIA EM GESTÃO

COORDENADOR GERAL
Ricardo de Almeida

COORDENADOR EXECUTIVO
Fernando Braga

CONSULTORES
Carla Miranda
Cármem Cardoso
Eline Nascimento
Fátima Guimarães
Francisco Cunha

UNIDADE DE GERENCIAMENTO DO PROJETO - UGP

Br-101, KM 0, Centro Administrativo - Lagoa Nova
SEPLAN/RN - Térreo

PROJETO GRÁFICO

Solano Braz
Daniel Duarte

ASSESSORIA DE IMPRENSA

Janaína Amaral

TIRAGEM

250 EXEMPLARES

GRUPO DE COORDENAÇÃO DA SESAP

<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Ana Beatriz Cardoso Braz Petta
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Andrea dos Santos Lima
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Marcia Cunha da Silva Pellense
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Maria Goretti Fernandes da Cunha
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Ângela Lobo Costa
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Maria de Fátima Teixeira
<i>RN Sustentável / UGP</i>	Breno de Carvalho Ross
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Maria da Salete Dantas Gurgel
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Milena Maria Costa Martins

PARTICIPANTES

<i>Assessoria Jurídica - ASSEJUR</i>	Werbert Benigno de O. Moura
<i>Central de Transplantes</i>	Mary Lucia Bruno da Mota
<i>Centro de Formação de Pessoal - CEFOPE</i>	Jorge Luiz de Castro
<i>Centro de Formação de Pessoal - CEFOPE</i>	Cybelle Araújo de Medeiros Lucena
<i>Centro Estadual de Reabilitação - CER</i>	Antonia Salles Melo
<i>Centro Estadual de Reabilitação - CER</i>	Marilene Soares da Silva
<i>Complexo Estadual de Regulação – CER/SUS</i>	Patricia Cristiane Soares Câmara
<i>Complexo Estadual de Regulação – CER/SUS</i>	Walmira Maria de Lima Guedes
<i>Conselho Estadual de Saúde - CES</i>	Francisco Nonato
<i>Coordenadoria Administrativa - COAD</i>	José Sávio Lopes
<i>Coordenadoria Administrativa - COAD</i>	Eriberto Matias S. de Araújo
<i>Coordenadoria Administrativa - COAD</i>	Marco Antonio França
<i>Coordenadoria Administrativa - COAD</i>	Maria do Socorro Ratis
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Tatiana T. Nagano
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Jobson Henrique Gadelha Lima
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Riudete Martins de Souza
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Ednice Moreira de Souza
<i>Coordenadoria de Hospitais e Unidades de Referência/COHUR</i>	Adriana Medeiros Pontes
<i>Coordenadoria de Orçamento e Finanças - COF</i>	José Antonio Barcelos
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Senei da Rocha Henrique
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Maria Aparecida Cunha De Souza
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Nerialba Nobre Monteiro Souza de Oliveira
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Solane Maria Costa
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Valdimar Augusto de Medeiros
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	José Robson de Souza
<i>Coordenadoria de Planejamento e Controle do Sistema de Saúde - CPCS</i>	Ricardo de Souza Lima
<i>Coordenadoria de Promoção a Saúde - CPS</i>	Cláudia Frederico de Melo
<i>Coordenadoria de Promoção a Saúde - CPS</i>	Daniela Oliveira

<i>Coordenadoria de Promoção a Saúde – CPS/SIEC</i>	Maria Eufrásia Ferreira Ribeiro
<i>Coordenadoria de Promoção a Saúde – CPS/SUAS</i>	Ivana Maria Fernandes da Costa
<i>Coordenadoria de Promoção a Saúde – CPS/SUAS</i>	João Bosco Filho
<i>Coordenadoria de promoção à Saúde – CPS/SUAS</i>	Andrea Michele Duarte
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUAS</i>	Hugo César Novaes Mota
<i>Coordenadoria de Promoção a Saúde – CPS/SUVAM</i>	Cintia de Sousa Higashi
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUVIGE</i>	Kristiane Carvalho Fialho
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUVIGE</i>	Zaira Santiago
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUVISA</i>	Anna Thereza Gurgel
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUVISA</i>	Ivens Trindade
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUVISA</i>	Porcina Holanda
<i>Coordenadoria de Promoção à Saúde – CPS/SUVISA</i>	Lígia Filgueira
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Francisca Valda da Silva
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Hildeberto de Andrade Pessoa
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	José Evanildo Cândido
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Renata Ligia O. de Souza
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Elenmar C. Bezerra
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Renata Freire do Nascimento
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Claudia Maria Formiga Barbosa
<i>Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH</i>	Maria José Fernandes Torres
<i>Estagiária UFRN/Curso de Gestão em Saúde</i>	Aize Fabiana B. de Souza
<i>Estagiária UFRN/Curso de Gestão em Saúde</i>	Elaine Waleska M. Siqueira
<i>Estagiária UFRN/Curso de Gestão em Saúde</i>	Samira Jucinara
<i>Estagiária UFRN/Curso de Gestão em Saúde</i>	Themistócles Araújo
<i>Estagiária UFRN/Curso de Gestão em Saúde</i>	Samuel Lima
<i>Estagiária UFRN/Curso de Gestão em Saúde</i>	Domingos Alves Queiroz Neto
<i>Gabinete do Secretário</i>	José Ricardo Lagreca de Sales
<i>Gabinete do Secretário</i>	Haroldo Melo do Vale
<i>Gabinete do Secretário</i>	Francisca Jales de Lira Silva
<i>Gabinete do Secretário</i>	Ion Garcia Mascarenhas de Andrade
<i>Gabinete do Secretário</i>	Maria Rosa De Medeiros Neta
<i>Hemonorte</i>	Kátia M ^a Bezerra de Olveira
<i>Hemonorte</i>	Linete Vasconcelos de M Rocha
<i>Hemonorte</i>	Rute Maria Rodrigues Pinheiro
<i>Hospital Deoclécio Marques de Lucena</i>	Denise Maria Aragão Melo
<i>Hospital Dr. João Machado</i>	Edmilson Miguel
<i>Hospital Giselda Trigueiro</i>	João Bosco Lima Barbosa
<i>Hospital Maria Alice Fernandes</i>	Suyame F. Ricorte
<i>Hospital Monsenhor Walfredo Gurgel</i>	Luzicinea C.S.C.da Silva
<i>Hospital Regional de Assu</i>	Kleber Barreto de Melo Segundo
<i>Hospital Regional de Caicó</i>	Ivaldo Garcia
<i>Hospital Regional de Mossoró</i>	Jarbas Miguel F. Mariano
<i>Hospital Regional de Pau dos Ferros</i>	Haila Karla Fernandes Diógenes
<i>Hospital Regional de Pau dos Ferros</i>	Marcia Cristina Holanda Vidal

<i>Hospital Regional de Santo Antônio</i>	Luzilea Duarte Gomes de Oliveira
<i>Hospital Regional de São Paulo do Potengi</i>	Euzanira X. de S. Figueiredo
<i>Hospital Regional do Seridó</i>	Luciana Kadidja Dantas
<i>Hospital Regional Tarcísio Maia</i>	Maria Lúcia Bessa da Silveira
<i>I URSAP</i>	Marcela Aurila Ferreira Caldas
<i>I URSAP</i>	José Roberto da Silva
<i>I URSAP</i>	Hallinson Dias da S. Gurgel
<i>II URSAP</i>	Lidiane Michele Campos Garcia Miranda
<i>II URSAP</i>	Michelly C. C. Lima
<i>III URSAP</i>	Hildegardes Silva de Araújo Costa
<i>III URSAP</i>	Maria de Lourdes S. Arruda
<i>V URSAP</i>	Maria do Socorro Medeiros da Silva
<i>VI URSAP</i>	Thiago Henrique de Figueiredo Costa
<i>Laboratório Central - LACEN</i>	Cynthia Cordeiro de Sousa Falbo
<i>Laboratório Central - LACEN</i>	Maria Goretti Lins de Queiroz
<i>Laboratório Central - LACEN</i>	Francineide Cabral
<i>Núcleo PNH</i>	Genitária Maria de Medeiros dos Santos
<i>Núcleo PNH</i>	Rejane Guedes Pedroza
<i>Núcleo PNH</i>	Sheyla Maria de Moura Rodrigues
<i>Núcleo PNH</i>	Linete Cuha da S. Maia
<i>Ouvidoria</i>	Flávia Souza Viana
<i>Ouvidoria</i>	Leonardo M. Rocha
<i>Ouvidoria</i>	Jussara A.C. de Pinto Paiva
<i>Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU</i>	Cecília Karla Picinin
<i>Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU</i>	Fabiana de Sousa Laura
<i>Sistema Estadual de Auditoria</i>	Ana Clara Araújo Guedes
<i>Sistema Estadual de Auditoria</i>	Maristela de Almeida Cardoso
<i>Tratamento Fora do domicílio - TFD</i>	Telma Maria da Silva Santana Praxedes
<i>UNICAT</i>	Alaíde Porpino Menezes

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. CONSTRUINDO AS BASES DO TRABALHO.....	16
2. INSUMOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
3. OFICINAS DE PLANEJAMENTO.....	22
4. O PLANO ESTRATÉGICO 2016-2020.....	24
5. VALORES ORGANIZACIONAIS.....	29
6. PLANO DE AJUSTES ORGANIZACIONAIS.....	29
CONCLUSÃO.....	31
ANEXO I – CADERNO DE TRABALHO I.....	32
ANEXO II – CADERNO DE TRABALHO II.....	56
ANEXO III – INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	88
ANEXO IV – SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113

CARTA DO GOVERNADOR

O planejamento do Estado é um dos grandes legados que nosso Governo vai deixar para as próximas gerações. A modernização da gestão pública é a quebra de um paradigma importante no Rio Grande do Norte. Planejar um governo é colocar um ponto final em práticas atrasadas. Sem lamentar erros do passado, estamos mirando o futuro. Um futuro que passa pela modernização das nossas estruturas e a busca incessante pela eficiência da gestão.

Um dos instrumentos que possibilita o planejamento e legado que pretendemos é a doação de U\$ 700 mil, do Banco Mundial/IDF para ser utilizada especificamente na realização de consultorias nas áreas de Planejamento e Processos, Compras Governamentais, Gestão Financeira, Gestão de Ativos e Recursos Humanos. Sendo a Sesap a única, dentre todas as secretarias do RN a receber esta doação. Aqui registro nosso agradecimento.

Neste relatório "Planejamento Estratégico e Ajustamento Organizacional – Sistematização da Experiência", elaborado com o apoio da TGI Consultoria em Gestão, apresentamos à sociedade os primeiros resultados do planejamento desenvolvido na saúde. É a prova de que tratamos com a atenção devida uma das áreas que a população escolheu como prioritária da nossa gestão ao lado da segurança e da Educação.

Traçamos um estudo detalhado sobre o cenário da saúde apontando alternativas. Mantemos a convicção de que a regionalização é um caminho importante que terá como resultados práticos serviços que promovam uma qualidade de vida mais humanizada à população.

Entre todas as dificuldades inerentes à administração pública, nosso Governo tem o mérito de enxergar o futuro com otimismo. Uma visão compartilhada pela maioria dos potiguares. E não abriremos mão dessa característica. Juntos, sempre em favor do Rio Grande do Norte.

Robinson Mesquita de Faria
Governador do Estado do Rio Grande do Norte

MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO

Uma gestão pública moderna é aquela voltada para a definição de estratégias baseadas num planejamento a curto, médio e longo prazo. Não há mais espaço na administração pública para aventuras. É preciso identificar gargalos, conhecer causas e efeitos, elaborar um diagnóstico correto e, a partir dele, criar o remédio na dosagem necessária para eliminar o problema.

Esse modelo profissional e alinhado aos conceitos modernos de gestão pública vem sendo adotado pelo Governo do Estado em vários setores da administração. Neste “Planejamento Estratégico e Ajustamento Organizacional – Sistematização da Experiência”, que chega agora às suas mãos, apresentamos os resultados obtidos a partir do plano desenvolvido na saúde.

Esse trabalho só foi possível em virtude de uma doação do Banco Mundial/IDF e contou com o apoio da TGI Consultoria em Gestão, entre outros. O importante trabalho surge como um divisor de águas na administração da saúde estadual. A publicação traz informações obtidas em entrevistas internas e externas com profissionais da área, benchmarking e análise documental aprofundada do cenário, apontando novos caminhos.

Todo o trabalho segue os eixos e compromissos do Plano Estadual de Saúde, as diretrizes do projeto RN Sustentável e está alinhado a duas iniciativas inéditas no Rio Grande do Norte: ao Plano Plurianual Participativo que, de forma pioneira, contou com a contribuição efetiva da sociedade, e ao Governança Inovadora, maior projeto de modernização da Gestão Pública já realizado no Estado.

É importante destacar que o direcionamento deste plano segue rigorosamente as diretrizes propostas no Mapa Estratégico do Rio Grande do Norte, documento que, entre metas e desafios, orienta o tratamento transversal à saúde. Aliás, um dos objetivos estratégicos do eixo Rede Integrada de Serviços é a ampliação do acesso e melhoria na qualidade humanizada dos serviços da saúde.

Ao apresentar este produto à sociedade, com uma nova visão de saúde pública, o Governo do Estado dá mais um passo importante para fazer do Rio Grande do Norte um lugar socialmente justo, próspero, ambientalmente sustentável e territorialmente equilibrado.

Gustavo Nogueira

*Secretário de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN
Coordenador do Projeto RN Sustentável*

APRESENTAÇÃO DO SECRETÁRIO DE SAÚDE

O Planejamento Estratégico na Saúde tornou-se essencial na agenda dos gestores em razão das necessidades das inovações políticas, gestoras e assistenciais. Envolve uma complexidade que requer o constante aprimoramento das estruturas, dos instrumentais de trabalho e a construção de novos processos e ferramentas de apoio ao Sistema Único de Saúde - SUS. Ao optar pelo planejamento, transformando colaborativamente muitas idéias em ações, a gestão assumiu uma alternativa que substitui a improvisação pela ação apropriada, alinhada a programas temáticos, objetivos, metas, indicadores e planos de ação criteriosamente definidos.

O plano plurianual 2016-2019 do Governo do Estado do RN traz como diferencial o caráter inovador da construção coletiva, a partir de oportunidades participativas e controle social, orientando escolhas e ações, correção de rumos, enfrentamento de imprevistos, implementando inovações com segurança organizacional. Esse é um respeitável legado que produz mudanças na cultura institucional e nos movimentos instituintes do setor saúde do Rio Grande do Norte.

A experiência vivenciada por mais de 300 (trezentos) técnicos da Secretaria de Estado da Saúde Pública nessa construção coletiva, com acordos consolidados no planejamento estratégico ora apresentado, coloca a cultura institucional da SESAP-RN em análise. Gestores, trabalhadores e sociedade civil produziram um percurso pedagógico para si e para seus sucessores, tornando um importante passo para a modernização de uma gestão pública na SESAP, e conseqüentemente para a reflexão acerca da nossa missão enquanto servidores da sociedade Norte Riograndense.

Esse marco é posto como um dos mecanismos relevantes para assegurar a unicidade e os princípios constitucionais do SUS, onde o acesso e a melhoria da qualidade dos serviços de saúde são os direcionadores do Sistema. Dessa forma o Planejamento Estratégico precisa ser flexível de forma a acompanhar o dinamismo dos processos e as constantes mudanças na situação epidemiológica.

George Antunes de Oliveira
Secretário de Estado da Saúde Pública

MISSÃO BANCO MUNDIAL

O Banco Mundial tem a missão de reduzir a pobreza por meio do compartilhamento das riquezas resultantes do desenvolvimento, de forma a garantir maior isonomia econômica e social. Para cumprir a sua missão e atingir os seus objetivos, o Banco Mundial realiza operações financeiras para apoiar os países membros da organização, suas políticas e investimentos, bem como realiza assistências técnicas e estudos analíticos visando o desenvolvimento inclusivo com sustentabilidade.

Em consonância com a estratégia de desenvolvimento para o Brasil e para os estados brasileiros, o Banco Mundial vem apoiando o desenvolvimento do Rio Grande do Norte, com vistas a redução da pobreza, a melhoria da gestão e da prestação dos serviços públicos, com especial destaque para o setor de saúde. Considerado um grande desafio e prioridade para o governo estadual, o setor foi beneficiado com um fundo de doação gerenciado pelo Banco Mundial – Institutional Development Fund (IDF) e por um Acordo de Doação gerenciado pela Secretaria de Planejamento e Finanças e executado pela Secretaria Estadual de Saúde. O projeto visa o fortalecimento de áreas consideradas críticas para a melhoria da gestão da Secretaria de Saúde e que, associadas aos investimentos do Projeto RN Sustentável, financiado pelo Banco Mundial, resultará na melhoria da prestação dos serviços de saúde no Estado.

Entre as principais ações do projeto RN Sustentável que estão colaborando na resposta às necessidades mais prementes da população na área da Saúde, destacam-se: o fortalecimento da saúde da mulher e materno-infantil, a ampliação da atenção oncológica e a melhoria na assistência de urgência e emergência no Estado.

Por outro lado, o Banco Mundial considerou essencial o aprimoramento da capacidade institucional e de gestão da Secretaria de Estado da Saúde (SESAP). Essa iniciativa, apoiada com recursos do IDF e objeto do Acordo de Doação No. 8415-BR – 2014, firmado entre o Banco Mundial e o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, foi encerrada em 17 de junho de 2016. Os principais resultados deste trabalho estão apresentados neste relatório, intitulado “Planejamento Estratégico e Ajustamento Organizacional – Sistematização da Experiência”.

O Banco Mundial agradece e parabeniza o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, assim como as Secretarias de Saúde e de Planejamento e Finanças, esperando que as ações realizadas através desse projeto e os resultados alcançados para o fortalecimento da Secretaria de Saúde proporcionem aos gestores estaduais momentos de reflexão crítica e construtiva sobre suas práticas. Espera-se também que as contribuições resultantes dessa iniciativa possam ser replicadas em outras secretarias e órgãos do governo, adotando a mesma metodologia que permite um diagnóstico eficiente, priorizando ações que respondam aos principais problemas identificados na gestão, especialmente nas áreas de aquisições, recursos humanos e gestão financeira.

Martin Raiser
Diretor do Banco Mundial para o Brasil

INTRODUÇÃO

O Governo do Estado do Rio Grande do Norte, por meio da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças, recebeu uma Doação do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial – IDF Grant nº TF 014559 – para melhorar a gestão e a capacidade institucional da Secretaria de Estado da Saúde Pública.

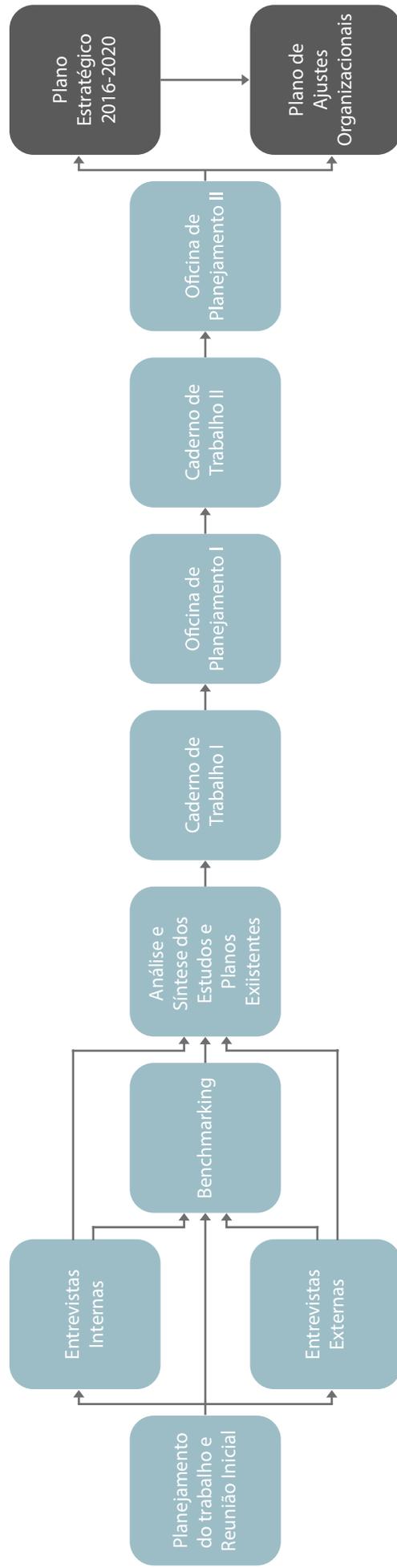
A primeira fase do Projeto consistiu em realizar uma “Avaliação Rápida e Plano de Ação” (em inglês, RAAP: Rapid Assessment and Action Plan), que se destinou a: (i) identificar as principais oportunidades de melhoria (que constituem os principais gargalos e problemas); e (ii) propor medidas de curto (seis meses) e médio e longo prazo (um a três anos) para a organização e funcionamento da Secretaria, particularmente nas áreas (sistemas) de Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Compras, Gestão de Ativos, Planejamento e Processos.

A principal contribuição da aplicação da ferramenta RAAP foi a recuperação da confiança do Governo e das partes interessadas para a realização de reformas mais ambiciosas, previstas no escopo do Projeto RN Sustentável. Os resultados desta primeira fase incluíram um diagnóstico de ferramentas de gestão, planos de melhoria, e proposição de medidas a serem implementadas em curto e médio prazos.

Com base nos resultados do Diagnóstico Rápido e com a implantação das medidas de curto e médio prazo propostas, o Estado desenvolveu uma estratégia de longo prazo, construída sobre uma análise mais profunda e especialmente dirigida para a consolidação da qualidade na prestação dos serviços da saúde e da cultura orientada para resultados.

Esta publicação trata justamente do processo de Planejamento Estratégico e Ajustamento Organizacional realizado pela Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte – SESAP no ano de 2015.

ETAPAS DO TRABALHO REALIZADO



1. CONSTRUINDO AS BASES DO TRABALHO

O Projeto RN Sustentável tem, de modo bem evidente, enorme importância e potencial para alavancar o desenvolvimento do Estado e, pela abrangência, grande complexidade. Tanto esse potencial quanto a complexidade têm desdobramento direto para o Planejamento Estratégico e Ajustamento Organizacional da SESAP.

Por isso, todo o processo foi balizado, já no seu início, pela filosofia de fazer o melhor desde o começo, o que requereu um investimento sistemático visando construir bases sólidas o suficiente para fazer o trabalho evoluir bem e para atingir os resultados desejados.

Essa construção teve três dimensões: (i) cuidados na contratação da consultoria; (ii) definição de uma estrutura de gestão para o projeto; (iii) contratação simbólica e mapeamento de expectativas

1.1. CONTRATAÇÃO DA CONSULTORIA - O DESAFIO DA ESCOLHA: SINTONIA E SINERGIA

A contratação da TGI Consultoria em Gestão foi feita pelo método SQC (Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor), uma das formas de seleção de prestadores de serviços recomendadas pelo Banco Mundial.

Foi um processo bastante facilitador para a escolha da empresa mais adequada às necessidades da SESAP, porque promoveu uma interação qualificada entre contratante e potencial contratado, criando condições para uma escolha qualificada. Isso é fácil de constatar pela caracterização do processo, que se desenvolveu em três tempos:

- A. Primeira escolha da empresa por seu portfólio e perfil, que permite já de partida, identificar experiências e atividades das empresas candidatas que tenham mais similaridade com o escopo do projeto a ser contratado, assim como sintonia com a filosofia de trabalho do contratante;
- B. Análise de proposta técnica que, por óbvio, permite identificar a adequação da proposta às necessidades definidas no edital; e
- C. Negociação financeira apenas com a empresa escolhida, que favorece o estabelecimento de bases para uma contratação mais parceira, na medida em que contratante e possível contratado se encontram para apresentar e discutir a proposta e para fazer negociações transparentes.

Importante esclarecer que, nesse terceiro tempo, uma segunda empresa só seria chamada para o processo no caso de fracasso da proposta técnica ou das negociações financeiras.

O processo como um todo permite aos contratantes perceber, com provavelmente alto grau de acerto, o nível de sintonia de ideias e o potencial de sinergia da consultoria escolhida com o projeto.

A TGI, com sede no Recife/PE, foi escolhida para coordenar o processo do Planejamento Estratégico 2016-2020 e de Elaboração do Plano de Ajustes Organizacionais da SESAP por conta principalmente da sua experiência na renovação do Sistema de Saúde Pública no Estado de Pernambuco entre os anos de 2007 e 2014, objeto inclusive de uma publicação específica.

1.2. ESTRUTURA DE GESTÃO DO TRABALHO - ORGANIZAÇÃO GERENCIAL E POLÍTICA

A metodologia usada pela TGI considera essencial a prática de um contato continuado da consultoria com os profissionais da SESAP e SEPLAN, de modo a criar condições facilitadoras para a tramitação no ambiente da Secretaria, para a articulação com os atores relevantes na execução do trabalho e o para o fornecimento das informações necessárias.

Tendo em vista essa perspectiva, entendeu-se como essencial estruturar um Grupo de Coordenação (GC), cuja responsabilidade principal era ser a interlocução preferencial com a consultoria na articulação interna e externa e nos momentos de monitoração sistemática e avaliação das atividades e dos seus resultados. Ao mesmo tempo, o Grupo também era a instância imediatamente anterior ao Secretário na tomada de decisões sobre o trabalho desenvolvido.

O GC se constituiu com os gestores das áreas mais fortemente vinculadas com o trabalho desenvolvido, com maior ênfase nos gestores vinculados ao Projeto RN Sustentável e à Coordenadoria de Planejamento e Controle dos Serviços de Saúde.

Numa dimensão mais ampla, ter um Grupo de Coordenação significou estreito compartilhamento entre os gestores da SESAP e os consultores no sentido de buscar a criação ou manutenção de condições facilitadoras para a evolução do trabalho, superar as inevitáveis dificuldades que um trabalho dessa complexidade comporta e, por fim, mas não com menos importância, sustentar o patrocínio ao trabalho atuando como agente facilitador na superação das dificuldades.

1.3. MAPEAMENTO DE EXPECTATIVAS - CRIANDO CONDIÇÕES PARA UMA PARCERIA PRODUTIVA

O início do trabalho de consultoria, propriamente dito, se fez com a contratação simbólica do trabalho (para além da contratação formal) não só com os coordenadores do projeto, mas com os principais responsáveis em fazer acontecer as mudanças planejadas ou pactuadas com apoio dos consultores.

É importante registrar o patrocínio do Secretário de Saúde e do Secretário Adjunto de Saúde e o empenho de todos os gestores envolvidos, maciçamente presentes na reunião.

O primeiro passo da TGI, então, foi coordenar uma reunião geral cuja pauta teve três tópicos:

- A. Apresentação da consultoria;
- B. Apresentação do trabalho contratado;
- C. Mapeamento das expectativas do grupo em relação ao trabalho dos consultores em três perspectivas: (i) resultados esperados para o trabalho; (ii) preocupações em relação à dinâmica do trabalho; (iii) recomendações para a consultoria, para o grupo de coordenação do processo e para os demais participantes.

A consolidação do mapeamento de expectativas, ao final pactuado com os consultores, sintetiza-se em cinco tópicos:

I - RESULTADOS ESPERADOS

1. Plano Estratégico exequível, elaborado coletivamente, incluindo as estruturas regionais, que atenda às necessidades da SESAP e favoreça o cumprimento do seu papel no Sistema Único de Saúde.
2. Projeto de reestruturação e desenvolvimento institucional da Secretaria, com base nas diretrizes do SUS, com definição de estrutura organizacional que favoreça a realização de sua missão, com impacto positivo na qualidade do atendimento ao usuário.
3. Estrutura funcional que considere a valorização profissional por grupo de competência, os níveis de complexidade e o perfil da equipe.
4. Implantação de instrumentos e ferramentas de gestão que possibilitem à SESAP promover mudança na cultura organizacional, melhorando as condições e o atendimento na prestação dos serviços de saúde à população.
5. Organização dos processos de trabalho, com estabelecimento de fluxos e padrões, visando ampliar a eficiência na Secretaria.
6. Ações que visem a construção de parâmetros para a redução de custos assistenciais e a qualificação das informações e dos bancos de dados.
7. Resultado do trabalho duradouro e que traga resultados satisfatórios.

Alguns dos resultados esperados para o trabalho (itens 5 a 7 – organização dos processos, fluxos e padrões; parâmetros para reduzir custos assistenciais e a qualificação das informações e dos bancos de dados e resultado duradouro) não correspondiam ao escopo contratado junto à consultoria e, por isso, não foram pactuados, cabendo, entretanto, entender que representaram uma clara expressão das demandas e anseios da equipe SESAP para avanço na gestão e na organização interna da Secretaria.

II - PREOCUPAÇÕES

1. Aplicabilidade e viabilidade das propostas, assegurando a continuidade das ações definidas, mesmo após o encerramento do apoio da consultoria.
2. Apropriação pela consultoria das peculiaridades do serviço público e da realidade da saúde no RN.
3. Adequação da metodologia da consultoria e dos produtos a serem desenvolvidos.
4. Adesão das equipes ao processo, que pode ser prejudicada por resistência ou escassez de tempo e disponibilidade.
5. Insuficientes condições técnicas, tecnológicas e de infraestrutura da Secretaria.
6. Respostas positivas no avanço da qualidade de atendimento ao usuário.

Em relação a essas preocupações, cabe detalhar que o item "1" (aplicabilidade, viabilidade e continuidade) é uma questão básica e essencial em qualquer trabalho de consultoria, requerendo que toda a produção seja feita de modo compartilhado, com validações constantes entre a consultoria e o grupo envolvido e que se estabeleça uma sistemática de monitoramento do planejamento e da implantação das definições pactuadas no trabalho, de modo a tirar do papel a construção feita durante o período de consultoria.

A preocupação indicada no item "2" (apropriação da realidade específica da SESAP), foi atendida com a escuta dos principais envolvidos na sua gestão, o que foi feito na etapa de "Caracterização da Situação".

As preocupações "3" (adequação da metodologia e dos produtos) e "4" (adesão das equipes ao processo), demandaram que a consultoria mantivesse constante o cuidado de falar a linguagem do cliente e que os gestores usassem sua liderança e influência para mobilizar as equipes em torno do projeto.

Novamente, o patrocínio do Secretário de Saúde e do Grupo de Coordenação foram fundamentais para superar os pontos de preocupação.

III - RECOMENDAÇÕES PARA OS PARTICIPANTES

1. Disponibilidade de tempo, compromisso e engajamento no processo do trabalho, considerando como oportunidade de aperfeiçoar a prática para melhor atender os propósitos e o papel da SESAP.
2. Repasse e colaboração no acesso às informações aos consultores/coordenadores para possibilitar um conhecimento consistente dos cenários e da realidade da SESAP.
3. Interação e apoio aos técnicos e grupos da SESAP para identificar os problemas e orientar as mudanças.
4. Sustentação do foco do planejamento nas necessidades e anseios dos usuários do Sistema.

IV - RECOMENDAÇÕES PARA O GRUPO DE COORDENAÇÃO

1. Disposição para a construção coletiva, com o envolvimento dos setores estratégicos da SESAP, assegurando a transparência do processo e a socialização de informações.
2. Participação efetiva no desenvolvimento do trabalho, considerando-o como prioridade na agenda.
3. Abertura para promover mudanças em sintonia com os novos paradigmas da gestão.

V - RECOMENDAÇÕES PARA A CONSULTORIA

1. Envolvimento dos gestores e técnicos da SESAP no processo de trabalho para melhor compreensão da realidade e contribuição ao desenvolvimento dos produtos.
2. Adoção de metodologia clara, ágil, simples e eficaz, dando visibilidade ao andamento do processo por meio de mecanismos sistemáticos de comunicação e favorecendo sua continuidade.
3. Capacidade de escuta apurada nas entrevistas.
4. Produção de resultados rápidos e aplicáveis à realidade da SESAP, com clareza e objetividade nas recomendações indicadas e respeito à cultura institucional.
5. Consideração a estudos, diagnósticos e propostas já produzidos.
6. Documentação e sistematização da experiência.
7. Benchmarking de boas práticas de gestão em realidades similares.
8. Cumprimento de prazos.
9. Paciência.

A adesão da TGI às recomendações feitas pelo grupo foi plena, à exceção dos poucos itens acima explicitados (itens 5 a 7 das preocupações), por uma razão principal – as recomendações, na sua maioria, coincidiam com os princípios de trabalho da consultoria, bem consolidados ao longo dos seus 25 anos de atuação, quais sejam: (i) usar a análise do discurso como base para o entendimento da realidade experimentada pelos envolvidos; (ii) focar as construções naquilo que é possível e viável para o cliente; (iii) priorizar soluções com maior potencial de atingir os resultados desejados; (iv) analisar e apropriar as produções anteriores do grupo da SESAP - relatórios, diagnósticos, indicadores, planos etc.; (v) utilizar ferramentas e métodos capazes de dar conta da complexidade do processo, mas simples na sua formulação; (vi) utilizar material com potencial de gerar discussões, mobilização e engajamento do grupo; (vii) privilegiar o diálogo e a reciprocidade nas relações; e (viii) enfatizar a construção coletiva, compartilhada e democrática, que também já era um valor da SESAP.

2. INSUMOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejar implica, de partida, um desafio de consistência. Planejar é, essencialmente, projetar o futuro desejado e essa projeção não pode ser uma mera expressão de desejos e intenções; é vital que a projeção esteja ancorada num conhecimento consistente da realidade para que as formulações estratégicas sejam possíveis e viáveis.

Por isso, o planejamento estratégico da SESAP se iniciou com um mapeamento de informações, estruturadas como insumos para a construção da estratégia. Insumos que visavam, exatamente, a estabelecer essa base consistente de conhecimento da realidade.

Os insumos foram sistematizados em três perspectivas: (i) caracterização da situação atual, considerando as percepções dos principais protagonistas na gestão do sistema de saúde; (ii) referencial de boas práticas a partir de uma experiência bem sucedida e assessorada pela TGI em Pernambuco; (iii) análise de estudos e planos já existentes.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

CONHECENDO A REALIDADE E CONSTRUINDO PERCEPÇÕES COMPARTILHADAS

A premissa que direcionou as atividades nessa etapa foi o entendimento de que são aqueles que estão vivendo a situação, tal como ela é, que são impactados por ela ou que têm potencial de impactá-la, os que melhor podem caracterizar a realidade na sua concretude.

Em face dessa premissa foram realizadas entrevistas com protagonistas internos e externos à SESAP, focadas na percepção desses protagonistas sobre a instituição e sobre a saúde no do Rio Grande do Norte.

Nas entrevistas internas foram abordadas questões relativas ao desempenho da Saúde Pública no RN, os principais problemas da SESAP, os diferenciais do grupo de gestão atual da SESAP, além de uma visão de futuro para a Saúde em 2020.

Nas entrevistas externas também foram abordadas questões sobre o desempenho da Saúde Pública no RN e os principais problemas da SESAP, questionando-se, ainda, aspectos importantes para o desenho futuro da gestão da Saúde no Estado do Rio Grande do Norte e as possíveis dificuldades para alcançar este desenho futuro.

O recurso das entrevistas é utilizado pela TGI porque, dentre as muitas ferramentas de análise da realidade, é aquela que melhor permite captar o discurso dos protagonistas e, como tal, não só a descrição dos fatos, mas sua percepção subjetiva.

Foi utilizada uma metodologia de entrevista simultaneamente estruturada (porque os entrevistadores tinham um roteiro orientador) e livre (porque o entrevistado conhecia os tópicos a serem abordados, mas podia falar livremente sobre os temas, segundo a ótica da sua experiência individual).

O discurso registrado pelos entrevistadores foi tratado com um método de análise do discurso, desenvolvido pela TGI, que ajuda a identificar nuances significativas da dimensão subjetiva das entrevistas.

A seguir resumem-se as principais ideias mapeadas nos dois grupos de protagonistas - internos e externos.

1. Em relação aos principais aspectos positivos:

- A. Iniciativas bem-sucedidas de melhoria dos serviços e da gestão.
- B. Projeto de regionalização da saúde.
- C. Retomada do planejamento.
- D. Credibilidade do Secretário de Saúde.

2. Quanto aos principais dificultadores:

- A. Cenário econômico desfavorável; ineficiência histórica; entraves burocráticos e baixo investimento.
- B. Problemas no partilhamento das atribuições Estado-municípios; Estado não assume papel de coordenação.
- C. Baixa efetividade da regionalização.
- D. Inadequações da rede: dimensionamento, ocupação, infraestrutura, resolutividade.
- E. Gestão do trabalho ineficiente: baixa remuneração, lacunas de competências, envelhecimento do quadro sem reposição, ausência de mecanismos de atração e retenção.
- F. SESAP sem autonomia financeira.
- G. Interferências partidário-eleitorais inadequadas.

3. Quanto à Visão de Futuro da saúde pública do RN, identificou-se forte convergência de ideias nos seguintes aspectos:
- A. Regionalização implantada: redesenho da rede; perfil dos hospitais adequados à demanda; autonomia dos diretores regionais.
 - B. Estado e municípios exercendo suas atribuições e responsabilidades conforme diretrizes do SUS e a SESAP posicionada como coordenadora do processo da saúde no Estado.
 - C. Melhoria do atendimento, reestruturação dos serviços e implantação de novos.
 - D. Qualificação do gasto e otimização do uso dos recursos.
 - E. Implantação de mecanismos adequados de gestão de pessoas: seleção de gestores por competência, modelo de remuneração atrativo, sistema efetivo de produtividade.
 - F. Informações consistentes embasadas em suporte tecnológico com conectividade e integração.

Essas principais conclusões sobre a situação atual foram apresentadas: (i) ao Grupo de Coordenação; (ii) ao secretário de Saúde e ao secretário adjunto de Saúde; e, posteriormente (iii) ao grupo de gestores da SESAP.

Essa disseminação entre os diversos protagonistas do planejamento ajudou a construir uma percepção comum sobre a realidade sobre a qual se iria planejar, com o reconhecimento compartilhado de potencialidades, dificuldades e projetos para o futuro.

2.2. REFERENCIAL DE BOAS PRÁTICAS - A EXPERIÊNCIA DE PERNAMBUCO

Conhecer experiências exitosas ajuda a identificar boas práticas e a identificar referenciais que, por similaridade, possam servir de parâmetros para a realidade a ser planejada.

No caso, foi escolhida a experiência de Renovação da Saúde Pública em Pernambuco no período 2007 – 2014.

A TGI, que havia assessorado essa experiência, elaborou um documento de referência, com base na publicação, sistematizando os principais desafios e transformações observados no processo realizado.

O documento se constituiu em material de entrada para um workshop que contou com a participação de Ana Maria Albuquerque, que neste período havia sido assessora especial do Secretário de Saúde, depois Secretária Executiva de Promoção da Saúde e, por fim, Secretária Estadual de Saúde.

Discutiram-se no workshop questões polêmicas e desafiadoras como a regionalização da saúde, o controle de escalas dos profissionais de saúde, a distribuição interfederativa dos recursos e o controle sobre eles, as interfaces com atores privados e com cooperativas, assim como os desafios socioeconômicos e epidemiológicos a serem superados.

2.3. ANÁLISE DE ESTUDOS E PLANOS EXISTENTES - APROFUNDANDO O CONHECIMENTO DA REALIDADE

Muito investimento já havia sido feito em estudos sobre a Saúde Pública no Rio Grande do Norte e um vasto e consistente material estava à disposição dos consultores, o que facilitou concretizar a diretriz de aproveitar ao máximo a produção já existente, tirando o melhor partido possível do conhecimento já sistematizado pelas equipes da Secretaria.

O grande desafio, no caso, foi de produzir uma síntese, suficientemente abrangente e inclusiva, para não excluir nenhum conteúdo relevante.

Buscando essa abrangência, foram incluídos documentos diversos relativos aos temas abaixo indicados:

- A. A estrutura de gestão atual da SESAP;
- B. Documentos produzidos no âmbito do projeto RN Sustentável;
- C. A Matriz RAAP (Rapid Assessment and Action Plan), também produzida no escopo do trabalho do RN Sustentável para a Saúde Pública;
- D. O Plano Estadual de Saúde 2012-2015;
- E. Um Relatório de Auditoria do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN) sobre a situação dos hospitais e da gestão da Saúde no Rio Grande do Norte; e
- F. O Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 da SESAP.

A análise dessa expressiva documentação permitiu identificar muitos elementos que foram posteriormente utilizados na formulação dos conteúdos estratégicos, de modo a garantir o aproveitamento do trabalho já realizado, promovendo o alinhamento da produção e estimulando a mobilização dos envolvidos, na medida em que reconheciam os conteúdos de suas produções anteriores.

Esta etapa do trabalho deu origem, também, a um conjunto de Diretrizes que serviram de base ao Plano de Ajustes Organizacionais e que estão explicitadas no item 6, à página 6 (Plano de Ajustes Organizacionais).

3. OFICINAS DE PLANEJAMENTO

A qualidade das Oficinas, avaliadas pelos participantes como muito produtivas, foi condicionada por três variáveis:

- A. Um esforço de alinhamento conceitual entre consultores, Grupo de Coordenação e gestores participantes;
- B. Uma especial atenção para que todos os conteúdos fossem formulados de modo tal que os profissionais da SESAP se reconhecessem nesses conteúdos;
- C. Um cuidado de contemplar, de modo abrangente e inclusivo, como já referido acima, os planos e estudos já elaborados, valorizando as produções anteriores de várias pessoas envolvidas.

Esses três pontos funcionaram como diretrizes para a produção relativa às Oficinas, tanto no que se referiu aos documentos de entrada, quanto na metodologia utilizada, no registro da produção dos grupos e na sistemática de validação.

3.1. ALINHAMENTO DE REFERÊNCIAS - BASES PARA UMA PRODUÇÃO COMPARTILHADA

Os conteúdos produzidos nas etapas anteriores foram o principal insumo para a construção do Primeiro Caderno de Planejamento – documento de entrada para a Primeira Oficina de Planejamento Estratégico – num processo compartilhado entre a consultoria e o Grupo de Coordenação do Trabalho.

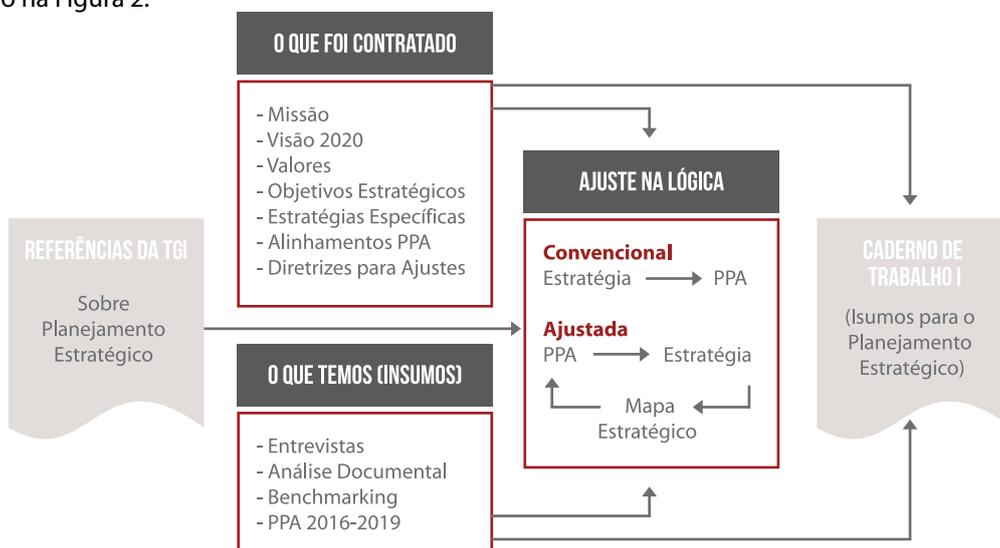
Os conteúdos do Primeiro Caderno foram:

- A. As referências conceituais da TGI sobre Planejamento Estratégico;
- B. Propostas de formulação referentes à estratégia propriamente dita - Missão da SESAP, Visão 2020, Avaliação Estratégica (oportunidades e ameaças externas e forças e fraquezas internas da SESAP), Objetivos Estratégicos, Estratégias Específicas e Mapa Estratégico;
- C. Propostas de formulação referentes a Valores Organizacionais e Diretrizes para o Ajustamento Organizacional, antecipando o que seria objeto da etapa seguinte do Plano de Trabalho.

Os conteúdos específicos da estratégia foram compatibilizados com o que já havia sido produzido para o Plano Plurianual (PPA) pela equipe SESAP, de modo a garantir a convergência entre os esforços estratégico e formal de planejamento.

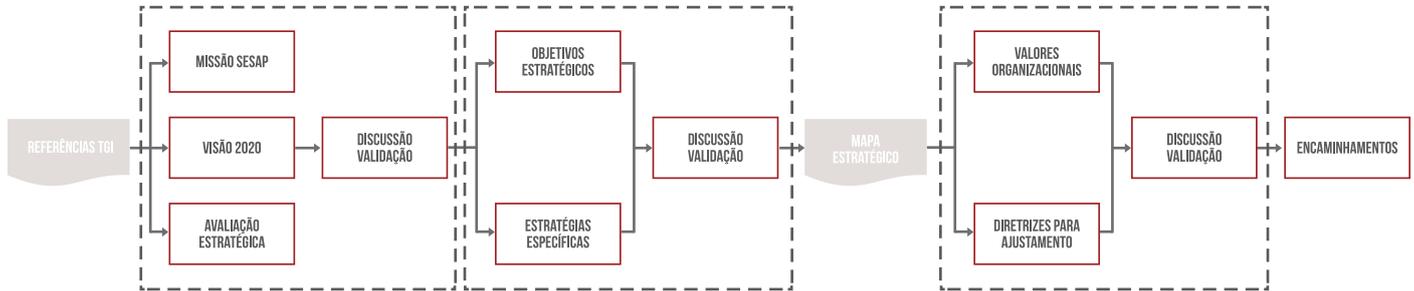
Ao analisar o estágio de desenvolvimento dos instrumentos de planejamento da SESAP, notadamente o PPA 2016-2019, em fase de conclusão, entendeu-se que seria necessário fazer um ajuste na lógica do processo anteriormente prevista. Na lógica prevista, mais convencional, o PPA seria construído após a estratégia. Considerando que o PPA já estava sendo construído, foi consenso entre os consultores e o Grupo de Coordenação que, ao invés de apenas um alinhamento, os conteúdos do PPA deveriam ser apropriados para formulação das orientações estratégicas.

Esse posicionamento foi posteriormente validado pelos gestores participantes das Oficinas. O fluxo redefinido está esquematizado na Figura 2.



3.2. CONTEÚDO DAS OFICINAS - UMA CONSTRUÇÃO INTEGRADA

Na Primeira Oficina, cujo fluxo de trabalho caracterizado na figura 3, foram expostas as referências conceituais da TGI sobre Planejamento Estratégico e foram discutidas as propostas iniciais para os conteúdos do Planejamento.

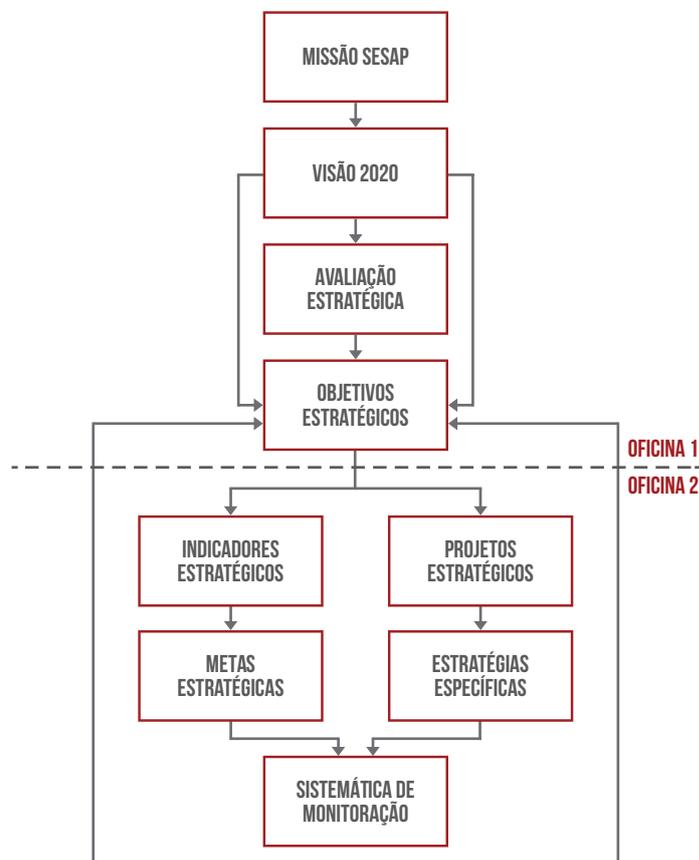


A produção dessa Primeira Oficina foi consolidada no Segundo Caderno de Planejamento, incluindo-se mais duas naturezas de conteúdo:

- A. Uma análise de consistência dos conteúdos formulados, especialmente considerando se as definições dos objetivos estratégicos estavam articuladas com a missão, a visão e a avaliação estratégica; e
- B. Uma proposta para Desdobramento dos Objetivos Estratégicos, contemplando: Indicadores Estratégicos e Metas, Projetos Estratégicos e Estratégias Específicas.

Incluiu-se no Segundo Caderno, ainda, uma exposição complementar de referências conceituais, agora focando nos conceitos relativos aos conteúdos a serem trabalhados, quais sejam: Indicadores Estratégicos e Metas, Projetos Estratégicos e Estratégias Específicas.

Na figura 4 está esquematizado o fluxo de construção dos conteúdos do Plano Estratégico



3.3. METODOLOGIA DAS OFICINAS - UMA PRODUÇÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA

Os documentos de entrada das oficinas, Primeiro e Segundo Cadernos, foram enviados previamente para análise crítica dos participantes (aproximadamente 80 gestores), favorecendo um contexto em que todos compartilhavam as mesmas informações.

O processo adotado para produção foi o de Discussão Estruturada, que se desenvolvia em três tempos:

- A. Inicialmente um trabalho individual, objetivando assegurar que cada participante tivesse sua própria contribuição a levar para um grupo;
- B. Em seguida um trabalho em pequenos grupos, onde se consolidava uma primeira etapa de produção. As propostas de conteúdos apresentadas no Caderno eram objeto de livre discussão e poderiam ser validadas, ajustadas, ampliadas ou suprimidas; e
- C. Por fim, a contribuição de cada pequeno grupo era apresentada e discutida em plenária, momento em que a consultoria contribuía no ordenamento de uma síntese.

A posteriori, a consultoria tinha a responsabilidade de consolidar toda a produção que seria objeto de validação.

O processo de validação se fez em três tempos:

- A. A primeira validação era feita pelo Grupo de Coordenação, que também se articulava com o secretário de Saúde;
- B. A segunda validação era feita pelo grupo de participantes, a partir do que se construía uma proposta de versão final; e
- C. Essa proposta de versão final era chancelada ou ajustada pelo Secretário de Saúde.

É importante destacar que o tempo final de validação pelo Secretário foi praticamente de chancelamento, em face, principalmente, da qualidade das propostas e das suas formulações.

Cabe, ainda, comentar que os debates em pequenos grupos e nas plenárias sempre foram desafiadores - as discussões foram bastante mobilizadoras e o nível de participação dos grupos e de cada participante foi elevado.

Esse processo permitiu que os participantes avaliassem que houve espaço efetivo para participação e validassem as conclusões com o sentimento de se reconhecerem no Plano.

A melhor forma de caracterizar essa avaliação se expressou em vários comentários de participantes, com tom similar - "o Plano foi uma construção da SESAP com a consultoria e não da consultoria para a SESAP".

4. O PLANO ESTRATÉGICO 2016-2020

Resultado de um processo efetivo de construção em bases participativas, como visto na descrição das oficinas, e validado por seus principais gestores, o Plano Estratégico 2016-2020 da SESAP é constituído pelos seguintes conteúdos:

1. Missão da SESAP/RN
2. Visão 2020
3. Avaliação Estratégica
4. Objetivos Estratégicos, desdobrados em:
 - A. Indicadores e Metas
 - B. Projetos Estratégicos
 - C. Estratégias Específicas
5. Mapa Estratégico
6. Sistemática de Monitoramento dos Objetivos Estratégicos

Nos itens a seguir explicitam-se as referências conceituais adotadas para cada um dos conteúdos e sua formulação final.

4.1. MISSÃO DA SESAP/RN

Uma Missão é entendida como a declaração da razão de ser da organização, voltada para a satisfação das necessidades da clientela/sociedade a quem presta serviço. A Missão da SESAP teve a seguinte construção:

Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios e diretrizes do SUS.

4.2. VISÃO 2020

Uma Visão representa uma ideia-síntese daquilo que a organização pretende ser no futuro em um horizonte determinado, no caso, o ano de 2020. Explicita uma direção para orientar as ações e funciona como uma espécie de quadro de referência a ser alcançado: uma imagem-objetivo.

Após análise e apreciação em diversas instâncias, a Visão 2020 da SESAP/RN assumiu a formulação final a seguir.

Ampliar o acesso à Rede de Saúde e sua resolutividade, tornando-se excelente na gestão da Política Estadual, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência, contribuindo para uma efetiva melhoria da saúde da população

4.3. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma Avaliação Estratégica consiste na identificação dos fatores que podem facilitar ou dificultar o desempenho da SESAP/RN, hoje e no futuro representado pela Visão. Buscou-se, então, identificar as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas da Instituição, selecionando as mais importantes.

A formulação final da avaliação estratégica teve como suporte essencial as percepções coletadas nas entrevistas e nas análises documentais, cujos resultados, sintetizados, serviram de insumo ao debate nas oficinas - Quadro 1.

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	
OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMEAÇAS EXTERNAS
<ol style="list-style-type: none">1. Políticas Nacionais com impacto em Saúde.2. Retomada do planejamento estadual.3. Apoio dos órgãos de controle (MP e TCE).4. Projeto IDF/RN Sustentável.	<ol style="list-style-type: none">1. Crise econômica, financeira e política.2. Interferência político-partidária inadequada no grupo de gestão.3. Protagonismo dos interesses da indústria da saúde e dos prestadores privados em detrimento do interesse público.4. Judicialização da saúde, com forte pressão sobre os orçamentos públicos.
FORÇAS INTERNAS	FRAQUEZAS INTERNAS
<ol style="list-style-type: none">1. Reestruturação organizacional em curso.2. Gestão participativa.3. Retomada do planejamento estratégico.4. Equipe e credibilidade do secretário.	<ol style="list-style-type: none">1. Déficit de pessoal.2. Burocracia excessiva dos processos administrativos.3. Falta de autonomia financeira e escassez de recursos.4. Rede de saúde pouco resolutiva e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos são definidos como alvos ou situações que a organização pretende alcançar em determinado horizonte temporal, representando para onde estarão direcionados os seus esforços e as suas capacidades.

Os conteúdos já formulados no PPA 2016-2019 foram apropriados na definição das orientações estratégicas, construindo-se um quadro que contempla quatro dimensões para a Estratégia SESAP/RN (impactos, serviços, processos e insumos) e dezessete objetivos, conforme descrição no Quadro 2, a seguir.

DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
IMPACTOS - RESULTADOS FINALÍSTICOS ENTREGUES AO PÚBLICO-ALVO E À POPULAÇÃO.	
1. Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS/MS. 2. Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde.	
SERVIÇOS - ENTREGAS FÍSICAS OU DE SERVIÇOS NECESSÁRIOS PARA A GERAÇÃO DE IMPACTOS PARA O PÚBLICO-ALVO.	
3. Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede. 4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde. 5. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada. 6. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica. 7. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde.	
PROCESSOS - ATIVIDADES ESTRATÉGICAS NECESSÁRIAS À PRODUÇÃO E À GESTÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS ESTRATÉGICOS.	
8. Consolidar o processo de Regionalização da Saúde. 9. Promover a Regulação do Acesso à Assistência de forma regionalizada, de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS. 10. Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento no âmbito do SUS. 11. Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros. 12. Consolidar o Controle Social. 13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS). 14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais. 15. Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores.	
INSUMOS - RECURSOS ESTRATÉGICOS DEDICADOS/UTILIZADOS PARA EXECUÇÃO DE PROCESSOS ESTRATÉGICOS	
16. Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho. 17. Aperfeiçoar a gestão da informação.	

Nas etapas subsequentes, a partir desses Objetivos Estratégicos validados, sempre levando em conta o Plano Plurianual, foi feito o seu desdobramento em indicadores, metas, projetos estratégicos e estratégias específicas, que podem ser definidos da forma seguinte:

- Indicador: Valor ou característica que indica um resultado alcançado.
- Meta: Um alvo específico desejado, preferencialmente quantificado, tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos.
- Projetos Estratégicos: Iniciativas que induzem o alcance dos objetivos eleitos como estratégicos. Estruturam um conjunto de ações capazes de viabilizar o futuro desejado expresso na Visão.
- Estratégias Específicas: Iniciativas a serem adotadas para alcançar os objetivos, estabelecendo o que será feito em determinado horizonte temporal, portanto, devem ser programáveis para permitir a definição de atividades, metas, responsáveis e indicadores de resultado.

Os Objetivos do Plano Estratégico 2016/2020 e seus desdobramentos foram devidamente indexados e colocados em planilhas que compõem o Anexo II.

4.5. O MAPA ESTRATÉGICO

Um Mapa Estratégico é a representação gráfica da estratégia e permite visualizar, em uma página, seus principais componentes: as dimensões (lógica que ordena os objetivos estratégicos) e os objetivos estratégicos. Favorece uma apropriação sintética (Gestalt) e a consequente memorização do que é relevante.

O Mapa Estratégico, pela sua dimensão gráfica e impacto visual, pode ser um poderoso instrumento de comunicação da estratégia. O conteúdo final do Mapa Estratégico da SESAP/RN está reproduzido no Anexo V.

4.6. SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A instalação de um processo de monitoramento – conjunto de atividades de acompanhamento, avaliação e controle – é, sem dúvida, uma das iniciativas mais eficazes para a manutenção do rumo estratégico na medida em que permite a identificação prévia de dificuldades e a correção de desvios em tempo hábil.

O modelo de monitoramento dos Objetivos Estratégicos proposto para a SESAP/RN envolve os seguintes mecanismos:

- A. Instâncias colegiadas definidas e instaladas para, de modo mais restrito ou ampliadamente, proceder ao acompanhamento de um conjunto de objetivos interrelacionados, com uma coordenação designada;
- B. Uma agenda fixa estabelecida de modo a possibilitar a participação dos gestores que integram mais de um colegiado;
- C. Um instrumento de acompanhamento facilitador da observação do desempenho e do registro das providências a serem tomadas; e
- D. Um conjunto de regras básicas de funcionamento que deverão ser seguidas por todos os integrantes.

O estabelecimento dos mecanismos tem efeito estruturador mas, por si só, não assegura a qualidade do monitoramento. A efetividade da sistemática de monitoramento requer alguns cuidados, em geral de responsabilidade das lideranças.

Os conteúdos pactuados na SESAP/RN em relação a esses cuidados estão sistematizados no Quadro 3, a seguir.

CUIDADOS PARA O MONITORAMENTO		
ANTES	DURANTE	APÓS
(Planejamento e Estrutura) 1. Agendar com antecedência (montar calendário na primeira reunião). 2. Equilibrar conteúdo X tempo previsto. 3. Convocar só o público alvo / Confirmar recebimento. 4. Definir local adequado. 5. Assegurar infraestrutura necessária. 6. Informar materiais necessários e tarefa preparatória. 7. Usar as reuniões para definir encaminhamentos e discutir entraves e seus destravamentos; marcar reuniões complementares para discutir ou validar conteúdos ou pautas específicas.	(Coordenação) 1. Pontualidade no início e no término. 2. Construção de acordos básicos (discutir na primeira reunião). 3. Discussão suficiente com foco e objetividade. 4. Equilíbrio entre falar - ouvir. 5. Regulação das conversas paralelas. 6. Participação equilibrada, sem polarizações. 7. Ênfase na solução ao analisar problemas. 8. Busca de acordo nos impasses (não forçar consenso). 9. "Fechamento" dos assuntos. 10. Definição de responsáveis/Prazos nas decisões . 11. Rotina de avaliação (considerando objetivos).	(Registro e Desdobramento) 1. Registro sintético X sem omissões (assuntos/decisões). 2. Retorno ágil (especialmente se há encaminhamentos). 3. Divulgação para todos os envolvidos. 4. Desdobramento efetivo das decisões.

A efetividade do monitoramento requer, ainda, certo nível de formalização, que pode ser traduzido num Regulamento ordenador e disciplinador dos mecanismos estabelecidos.

Os conteúdos propostos para a construção do Regulamento da Sistemática de Monitoramento estão explicitados no Quadro 4.

Construção da Agenda dos Colegiados

1. Será feita coletivamente pelos coordenadores dos colegiados Intersetoriais, Ampliado e de Direção (ou mediante validação de proposta elaborada pela Assessoria de Planejamento).
2. Considerará a viabilidade de participação dos integrantes, levando em conta que um gestor participa de mais de um colegiado.
3. Pela mesma razão, as reuniões ocorrerão em dia e horário fixos, que deverão ser mantidos; mudanças poderão ser feitas em casos excepcionais, com cuidado para não haver choque de horários com outros colegiados.
4. A agenda final do conjunto dos colegiados será aprovada pelo Secretário.

Planejamento e Preparação

A Assessoria de Planejamento é responsável pela coordenação geral da sistemática de monitoramento estratégico, com as seguintes atribuições:

1. Realizar a gestão das informações, incluindo: coleta e aferição de indicadores, manutenção de base de dados, que serão traduzidos em informações estratégicas e disponibilização para as reuniões.
2. Propor alterações nas metas, com base em análises do seu desempenho.
3. Garantir a infraestrutura necessária (local, equipamentos) para realização dos colegiados Intersetoriais, Ampliado e de Direção.
4. Registrar os encaminhamentos e compartilhá-los com as áreas envolvidas.
5. Avaliar as reuniões para propor e promover os ajustes necessários ao seu bom andamento e obtenção de resultados.

Coordenação

À Coordenação do Colegiado caberá:

1. Garantir a continuidade do processo, evitando cancelamentos e alterações de agenda, ainda que nem todos os participantes possam comparecer (substitutos, só quando for absolutamente necessário).
2. Assegurar o envio das informações à Assessoria de Planejamento para padronização no prazo definido.
3. Enviar lembretes e pautas especiais aos participantes da reunião, com antecedência, confirmando o recebimento.
4. Convidar participantes especiais.
5. Informar recursos e materiais necessários.
6. Conduzir a reunião de modo que seja produtiva e transcorra dentro do tempo determinado.

Realização das reuniões

1. O monitoramento estratégico é uma prioridade da gestão da SESAP, portanto os componentes do colegiado devem organizar o seu tempo para garantir presença integral em todas as reuniões.
2. A pontualidade será assegurada com o início e o término da reunião no horário previsto.
3. A finalidade das reuniões é acompanhar indicadores, projetos e estratégias, discutindo entraves e ações para destravamentos e definindo encaminhamentos. Se necessário, para questões de maior complexidade, poderão ser marcadas reuniões complementares.
4. Serão evitadas: polêmicas desnecessárias, pouca objetividade, justificativas pelo não feito ou desempenho abaixo da meta, busca de culpados; o foco é o futuro e o que não pode deixar de ser feito para que a estratégia aconteça.
5. À coordenação caberá a manutenção da pauta e os participantes colaborarão evitando assuntos desviantes, conversas paralelas, dispersão (celulares, tablets, notebooks), entradas e saídas da sala, entre outros comportamentos que perturbem o bom andamento da reunião.
6. Para todos os encaminhamentos serão definidos um responsável e o prazo em que será realizado.

Desdobramento das reuniões

1. A memória das reuniões, contendo os encaminhamentos acordados, será enviada a todos os participantes pela Assessoria de Planejamento no prazo de 24h (vinte e quatro horas) do término da reunião.
2. No intervalo entre as reuniões o coordenador do colegiado monitorará o andamento das decisões.

5. VALORES ORGANIZACIONAIS

Valores organizacionais estruturam o sistema de crenças da organização e são considerados fontes de força e de estabilidade.

Embora não se constituam, rigorosamente, em conteúdos estratégicos, os valores são essenciais para a gestão estratégica por representarem referenciais que deverão ser defendidos e praticados por todos os integrantes da instituição, sem admissão de exceção.

Foram dez os Valores declarados para a SESAP:

1. Universalidade: garantia de atenção à saúde a todo cidadão.
2. Equidade: tratamento justo, com imparcialidade e respeito à igualdade de direitos, considerando a realidade e as necessidades de cada indivíduo.
3. Integralidade: reconhecimento do indivíduo como um ser integral devendo ser atendido por um sistema que promova, proteja e recupere sua saúde.
4. Humanização da Gestão e da Atenção: respeito a todas as pessoas, reconhecendo sua singularidade e tratando com dignidade as diferenças e divergências.
5. Compromisso: propósito de oferecer serviços com qualidade, integralidade, universalidade e equidade, responsabilidade e tempestividade; de acordo com os preceitos da administração pública e com relações baseadas na ética, no trabalho em equipe, na corresponsabilidade e no profissionalismo.
6. Resolutividade: busca permanente por resultados, monitorados e controlados por indicadores de desempenho legitimados, tendo capacidade de dar resposta às necessidades dos usuários de forma adequada e de acordo com a regionalização.
7. Eficiência: ser competente e produtivo, atingindo objetivos com menor custo, com controle efetivo de despesas e zelo no uso dos recursos, com o mínimo de erros e desperdícios.
8. Transparência: relacionamento com usuários, trabalhadores e sociedade baseado em comunicação clara e informações confiáveis, garantindo pleno acesso à informação.
9. Meritocracia e valorização da competência e atenção ao trabalhador do SUS: reconhecimento do desempenho de cada profissional como diretamente vinculado à qualidade e aos resultados da sua atuação individual e coletiva, respeitando os trabalhadores como sujeitos dos modos de produzir saúde.
10. Participação: adoção de modelo de gestão participativa, com instâncias colegiadas para tomada de decisões compartilhadas e incentivo ao trabalho em equipe, contemplando a singularidade dos indivíduos e com corresponsabilidade na atenção e na gestão.

6. PLANO DE AJUSTES ORGANIZACIONAIS

O Plano de Ajustes Organizacionais é um instrumento complementar ao Planejamento Estratégico e tem como finalidade buscar as melhores condições internas para que se consolide o projeto de futuro formulado.

Conteúdos para constituição do Plano na SESAP/RN:

- A. Diretrizes para os ajustes organizacionais; e
- B. Estrutura de gestão e atribuições;

6.1. DIRETRIZES PARA OS AJUSTES ORGANIZACIONAIS

Em articulação com os resultados da Análise Documental e das Orientações Estratégicas, foram definidas diretrizes para os ajustamentos organizacionais referentes a processos, estrutura de gestão, gestão das equipes e informação e comunicação. Estão detalhadas nos quadros 5 e 6, a seguir.

DIRETRIZES PARA OS PROCESSOS

REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, CONSIDERANDO

- a. Busca por maior eficiência, integração e agilidade das ações e dos processos nas diversas instâncias da SESAP e de suas unidades.
- b. Qualificação e sistematização do processo de planejamento, execução, controle e avaliação (PDCA), implantando mecanismos, de modo a possibilitar melhorias contínuas, considerando as ferramentas e práticas existentes.
- c. Construção coletiva do redesenho e na implantação do novo modelo de fluxo organizacional dos processos, com participação e implicação dos trabalhadores e gestores nos processos de reestruturação.
- d. Aprimoramento e agilização dos processos licitatórios para aquisições indispensáveis aos serviços de saúde, com normatização de fluxos e temporalidade e criação de critérios para priorização.

DIRETRIZES PARA A ESTRUTURA DE GESTÃO

REDESENHO DA ESTRUTURA DA SESAP E DAS SUAS UNIDADES, CONSIDERANDO

- a. Adesão e efetiva implantação das diretrizes organizativas do SUS.
- b. Contribuição à realização da estratégia da SESAP.
- c. Consolidação e coordenação do modelo de gestão regionalizada.
- d. Suprimento das lacunas atuais, regulamentando setores/áreas estratégicas que existem de fato, mas não existem de direito.
- e. Clareza às responsabilidades e aos papéis das áreas e equipes.
- f. Implantação da gestão colegiada (instâncias e processos): colegiado de gestão e conselhos locais.
- g. Consideração dos limites de ordem legal, orçamentária, financeira e conceitual.
- h. Redesenho da estrutura da SESAP, considerando mudança de nomenclatura, tendo em vista que a responsabilidade do ente federado vai além do serviço público.

DIRETRIZES PARA A GESTÃO DA EQUIPE

DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS COM OS SEGUINTE FOCOS:

- a. Implantação de mecanismos de valorização do trabalhador, voltados para o reconhecimento das competências, melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida e para a qualificação dos servidores.
- b. Dimensionamento do quadro e suprimento das lacunas que interferem na prestação de serviços de saúde à população.
- c. Investimentos no aperfeiçoamento da avaliação de desempenho, com adoção da meritocracia.
- d. Reavaliação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, com ênfase na Política de Educação Permanente em Saúde, valorizando competências, habilidades e atitudes para o trabalho.
- e. Desenvolvimento de gestores e trabalhadores na perspectiva da educação permanente.

DIRETRIZES PARA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

INVESTIMENTO NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, TENDO EM VISTA:

- a. Aperfeiçoamento, integração e articulação dos sistemas de informação e das bases de dados existentes e a serem implantadas.
- b. Disseminação de informações confiáveis em tempo real, com estímulo ao diálogo e precisão e clareza das informações.
- c. Uso de tecnologias modernas que possibilitem a conectividade de todas as redes e instâncias organizacionais da saúde.
- d. Acesso e utilização das informações disponíveis nos sistemas nacionais de informação em saúde (SIM, SINASC, SINAN e outros), com vistas a subsidiar o planejamento e gestão na tomada de decisão.

6.2. ESTRUTURA DE GESTÃO E ATRIBUIÇÕES

As mudanças pretendidas para a estrutura de gestão da SESAP foram amplamente discutidas em oficinas, que contaram com a participação dos principais gestores da SESAP/RN.

Após formulação de um desenho possível foram propostas responsabilidades gerenciais para as unidades indicadas e, a partir daí, esse conteúdo foi associado ao Projeto Governança Inovadora, motivo pelo qual sua formulação não será incorporada a este documento.

CONCLUSÃO

A construção de um planejamento estratégico é sempre, por si mesma, um processo complexo e desafiador. Formular um futuro desejado em bases consistentes requer vontade clara de chegar ao futuro de modo diferenciado, como protagonista desse futuro, além de conhecimento abrangente da realidade, assim como capacidade de traduzir desejos e intenções em objetivos viáveis, possíveis e com potencial de transformar a realidade.

No caso do Planejamento Estratégico da SESAP/RN esse desafio foi enfrentado com a determinação das lideranças, a vontade de tornar melhor a realidade da saúde pública no Estado, o investimento sistemático de conhecer a realidade do sistema de saúde pública sem receio do enfrentamento dos sérios problemas que eram percebidos, além do envolvimento e mobilização dos gestores que foram convidados a participar do processo de planejar.

O produto final atesta a qualidade do que foi construído, de modo participativo e democrático, com a evidente vontade de cumprir a Missão da Secretaria de Saúde, criando condições progressivas de chegar à Visão 2020.

O conteúdo da Missão

Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios e diretrizes do SUS.

Não deixa dúvida quanto à magnitude da empreitada.

E a formulação da Visão 2020

Ampliar o acesso à Rede de Saúde e sua resolutividade, tornando-se excelente na gestão da Política Estadual, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência, contribuindo para uma efetiva melhoria da saúde da população.

Não é menos eloquente na expressão do quanto essa realização implica de desafio.

A vontade de fazer o futuro acontecer é vital para tornar a Visão uma realidade reconhecida pela sociedade; a determinação de fazer valer as intenções pactuadas dá sustentação à possibilidade de tornar a Missão uma realidade inequívoca; e a qualidade do projeto de futuro amplia as chances de sucesso dessa extraordinária empreitada.

E, no entanto, essas variáveis ainda não são suficientes.

Igor Ansoff, renomado autor no campo do pensamento estratégico disse que "não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar".

Se a primeira parte da frase tem efeito retórico, porque, de fato, não é nada fácil construir uma boa formulação estratégica, a segunda é plenamente verdadeira. Por isso, junto com o cuidado na construção da estratégia, com todos os seus desdobramentos (objetivos estratégicos, estratégias específicas, indicadores, metas, sistemática de monitoramento), a SESAP/RN também investiu na definição de alguns ajustes organizacionais, necessários para ampliar as condições facilitadoras e tornar a estratégia uma realidade.

O desafio está posto e o futuro é uma rota por caminhar.

A decisão de fazer dessa experiência, bem vivida e chegada a bom termo, algo que possa ser conhecido e compartilhado por outros gestores públicos, sempre continuamente desafiados, é o móvel dessa publicação.

Que ela seja usada para estimular outras construções de projetos de futuro. A sociedade o merece!



ANEXO I

CADERNO DE TRABALHO I

**SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE - SESAP/RN
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2020**

**CADERNO DE TRABALHO I
INSUMOS PARA A OFICINA
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

NATAL, 14 DE SETEMBRO DE 2015

INTRODUÇÃO

O Caderno de Trabalho I é o documento de entrada para a primeira Oficina de Planejamento Estratégico da SESAP, com o objetivo de fornecer insumos para a reflexão prévia dos participantes.

Nele estão reunidas referências conceituais da TGI sobre os conteúdos estratégicos que serão formulados e a síntese das informações obtidas nas entrevistas (internas e externas), no benchmarking e na análise documental.

A lógica do processo foi ajustada em função do estágio de desenvolvimento dos instrumentos de planejamento da SESAP, notadamente o PPA 2016-2019 em fase de conclusão. Dessa forma, a proposta de ajuste considera que, mais que alinhamento, deve ser feita uma apropriação dos conteúdos do PPA para formulação das orientações estratégicas, conforme mostra o diagrama a seguir.



1. REFERENCIAIS DA TGI SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

POR QUE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
	GRÉCIA	HOJE
<p>“Ou você tem uma estratégia própria, ou então você é parte da estratégia de alguém.” (Alvin Toffler)</p> <p>Etimologia: do grego Strategos, misto de governante e comandante militar</p> <p>“Aquele que domina a arte de conduzir a tropa para a vitória”.</p>	Aquele que domina	Saber fazer, habilidade
	a arte	Criatividade e estilo pessoal
	de conduzir	Liderar, levar a fazer, ter uma rota,
	a tropa	Pessoas que vão realizar, equipe
	para a vitória	Objetivo Conquista do alvo pretendido

CONTEÚDOS	CONCEITOS
MISSÃO	<p>Definição</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razão de ser da organização. 2. Deve satisfazer alguma necessidade do ambiente. 3. Explícita uma visão do hoje, com característica de permanência, até que haja uma mudança estrutural na atividade da organização. <p>Conteúdos do Enunciado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O que faz (Produtos/Serviços). 2. Para quem faz (Clientes). 3. Onde faz (Territórios). 4. Como faz diferente (Modo distintivo de fazer / Qualidade própria).
VISÃO	Ideia-síntese daquilo que a organização pretende ser no futuro em um horizonte determinado. A visão explícita uma direção para orientar as ações e funciona como uma espécie de quadro de referência a ser alcançado: uma imagem-objetivo.
AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	Identificação dos principais aspectos facilitadores e dificultadores encontrados no ambiente (oportunidades e ameaças), ou na organização (forças e fraquezas), que poderão afetar seu desempenho hoje e no futuro.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	São alvos ou situações que a organização pretende alcançar em determinado horizonte temporal, representando para onde estarão direcionados os seus esforços e as suas capacidades.
AÇÕES ESTRATÉGICAS	São alvos ou situações que a organização pretende alcançar em determinado horizonte temporal, representando para onde estarão direcionados os seus esforços e as suas capacidades.
METAS	<p>Um alvo específico desejado, preferencialmente quantificado, tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos.</p> <p>Padrão de Qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Viabilidade (é possível realizar na situação dada?). 2. Potencial de Desafio (vai mobilizar empenho, interesse?). 3. Controlabilidade (as condições para realizar estão sob controle do responsável pelo desempenho?). 4. Verificabilidade (tem evidências identificáveis? pode ser claramente mensurada?). 5. Exequibilidade no Tempo (é possível atingir no prazo delimitado?). 6. Relevância (como e quanto contribui para realizar os objetivos estratégicos da organização?).
INDICADORES	Valor ou característica que indica um resultado alcançado.
MAPA ESTRATÉGICO	Representação gráfica da estratégia, que permite visualizar, em uma página, seus principais componentes: as dimensões (lógica que ordena os objetivos estratégicos) e os objetivos estratégicos. Favorece uma apropriação sintética (Gestalt) e a consequente memorização do que é relevante.

EXEMPLO DE VISÃO	
O QUE É MELHOR PARA A GESTÃO?	
<p>"Seremos líderes internacionais da indústria espacial através de uma máxima inovação centrada em equipe e direcionada estrategicamente para iniciativas aeroespaciais."</p>	<p>"Colocar um homem na Lua e trazê-lo de volta com segurança até o fim da década." (John Kennedy, 1963)</p>
<p>Baseado em Garr Reynolds Apresentação Zen</p>	



MONITORAÇÃO
<p>MONITORAR = ACOMPANHAR, AVALIAR, CONTROLAR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sensor em tempo real 2. Exercício de atenção à realidade 3. Correção de rumo em tempo hábil 4. Visão de continuidade 5. Apuração dos resultados

PARA REFLEXÃO	
<p>"Não há vento favorável para quem não sabe para onde vai."</p> <p>Lucius Sêneca filósofo romano (4 a.C. – 65 d.C.)</p>	<p>Alice na encruzilhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eu só queria saber que caminho tomar, pergunta Alice. - Isso depende do lugar para onde você quer ir, diz o Gato. - Realmente não importa, responde Alice. - Então não importa que caminho tomar, afirma o Gato. <p>(Alice no País das Maravilhas, Lewis Carroll)</p>

2. INSUMOS E CONTEÚDOS DO PLANO

CONTEÚDO DO PLANO	INSUMOS
Missão	Portal da SESAP PES 2012/15 – Missão SUS/RN –SESAP
Visão de Futuro	Entrevistas Internas: Visão da Saúde em 2020 Entrevistas Externas: Aspectos Importantes para Desenho do Futuro
Avaliação Estratégica	Insumos produzidos pelo grupo em 21.08.2015 Relatório TCE
Objetivos Estratégicos e Estratégias Específicas Mapa Estratégico	RN Sustentável PES 2012/15 – Eixos e Compromissos Matriz RAAP Relatório TCE PPA 2016/2019
Alinhamento com PPA	PPA 2016/2019
Valores Organizacionais	Princípios do SUS Entrevistas
Diretrizes para Ajustes Organizacionais	Matriz RAAP Entrevistas Relatório TCE

3. MISSÃO SESAP

INSUMOS	
Portal SESAP	Promover a descentralização para os municípios dos serviços e das ações de saúde, bem como, acompanhar, controlar e avaliar estas ações, proporcionando apoio técnico e financeiro, coordenando o processo saúde-doença, na perspectiva da proteção e recuperação da saúde individual e coletiva.
PES 2012/15 – Matriz Estratégica do SUS/ RN / Divulgação Interna SESAP	Coordenar e implementar a Política Estadual de Saúde, promovendo a ampliação do acesso com qualidade em todos os níveis de atenção de forma humanizada em tempo oportuno e com resolutividade, na perspectiva da prevenção, promoção, atenção integral e recuperação da saúde, contribuindo assim para a qualidade de vida por meio dos cuidados em redes regionais em conformidade com os princípios e diretrizes do SUS.
Conceito TGI	Diz respeito à própria razão de ser da organização e, enquanto formulação estratégica, deve ser estabelecida no sentido de satisfazer alguma necessidade do ambiente e representa a explicitação de uma visão do hoje, com uma característica de permanência, ou seja, hoje e sempre, até que haja uma mudança estrutural no conceito da atividade da organização. 1. O que faz (produtos e serviços) 2. Para quem faz (clientes) 3. Onde faz (territórios) 4. Como faz diferente (qualidade própria, modo distintivo de fazer)
PROPOSTA PARA A MISSÃO	
Coordenar a Política de Saúde do Estado e garantir sua efetividade, promovendo o pleno acesso à saúde com qualidade, em todos os níveis de atenção, em tempo oportuno e com resolutividade, na perspectiva da prevenção, promoção, atenção integral e recuperação da saúde, contribuindo, assim, para a qualidade de vida da população norterriograndense, em conformidade com os princípios e diretrizes do SUS.	

4. VISÃO SESAP 2020

INSUMOS	
<p>Aspectos Importantes para o Desenho da Saúde no Futuro – Entrevistas Internas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionalização implantada, com redesenho da rede e perfil dos hospitais adequado às demandas e maior autonomia dos diretores regionais. 2. Novos serviços: Hospital Terciário, Casa de Apoio para pacientes e acompanhantes do interior, cobertura do SAMU em 100% do Estado, serviços de hemodiálise, Centro de Imagem do Estado, ampliação da assistência ao idoso. 3. SESAP posicionada como coordenadora do processo da saúde. 4. Metas claras e execução controlada, com prática sistemática de monitoramento e avaliação. 5. Modelo de remuneração e estrutura de cargos mais atrativos. 6. Melhoria na relação Estado-municípios, com partilhamento adequado das atribuições. 7. Atenção básica fortalecida, referenciando bem e com boa resolutividade. 8. Consórcios municipais para gestão dos equipamentos de saúde. 9. Qualificação do gasto e otimização do uso dos recursos: não devolução, redirecionando o que não foi gasto; utilização dos recursos do MS para investimento e do Estado para custeio; implantação de setor de captação. 10. Processos licitatórios institucionalizados, mais ágeis e resolutivos, com pessoal qualificado. 11. Controle social ativo do sistema e dos serviços de saúde. 12. Melhor inserção da regulação na estrutura de gestão. 13. Planejamento sistematizado com informações consistentes; sistemas com tecnologia avançada, conectados e eficientes. <p style="text-align: center;">Mostrar que Saúde Pública tem Solução</p>
<p>Aspectos Importantes para o Desenho da Saúde no Futuro – Entrevistas Externas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pacto federativo consolidado; Estado presente na vida dos municípios, exercendo o papel de coordenar o processo (nem omissor, nem substituto). 2. Reestruturação da rede própria, com um hospital regional por região (exceto Natal e Mossoró), considerando como focos do Estado: trauma; urgência/emergência; vacina; prevenção e promoção; hemocentro. 3. Regionalização implantada, segundo diretrizes de sustentabilidade, solidariedade e participação; valorização das equipes e ampliação da autonomia dos diretores regionais. 4. Gestores selecionados por competência; plano de carreira, cargos e salários; sistema de produtividade relacionando produção e remuneração; com atenção especial à remuneração do médico. 5. Realização de parcerias público-privadas com implantação de sistema misto de prestação de saúde. 6. Qualificação dos gastos e otimização do uso dos recursos (investimento e custeio). 7. Melhoria da tecnologia e dos sistemas de gestão hospitalar: conectividade e integração dos sistemas de informação e mediação com os outros players de saúde (hospitais municipais, prestadores de serviço).
<p>Conceito TGI</p>	<p>Ideia-síntese daquilo que a organização pretende ser no futuro em um horizonte determinado. A visão explícita uma direção para orientar as ações e funciona como uma espécie de quadro de referência a ser alcançado: uma imagem-objetivo.</p>
PROPOSTA PARA VISÃO	
<p>Evidenciar que saúde pública de qualidade é possível e ter o reconhecimento da população pela efetiva prestação de serviços e pela eficiente coordenação do SUS no Estado, com rede própria e novos serviços estruturados, processo de regionalização implantado e controle dos gastos eficaz.</p>	

5. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

INSUMOS		
Produção do Grupo na Oficina de 21.08.2015	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>1. Políticas Nacionais com impacto em Saúde: políticas de distribuição de renda; interiorização do Sistema Educacional no Brasil; reabilitação do modelo assistencial como prioridade do MS, Mais Médicos; processos de gestão colegiada do SUS.</p> <p>2. Retomada do planejamento estadual: projetos em andamento IDF/RN Sustentável; planejamento estratégico; planejamento integrado, participativo e solidário.</p> <p>3. Apoio dos órgãos de controle (MP e TCE)</p>	<p>1. Crise econômica, financeira e política (nacional e local): arrecadação e repasses federais; baixa autonomia e instabilidade política dos entes federados; política de financiamento.</p> <p>2. Interferência político-partidária inadequada no grupo de gestão.</p> <p>3. Protagonismo dos interesses da indústria da saúde e dos prestadores privados em detrimento do público.</p> <p>4. Mídia negativa.</p>
	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<p>1. Gestão participativa, compromisso com a democracia institucional / Colegiados / PPA participativo</p> <p>2. Retomada do planejamento estratégico.</p> <p>3. Equipe: credibilidade do gestor, compromisso, sintonia de ideias.</p> <p>4. Processo de capacitação da gestão SESAP-RN (consultorias) ampliando a capacidade de diagnóstico da situação atual e do planejamento.</p> <p>5. Educação em saúde (educação permanente no cotidiano da instituição); implantação das CIES regionais.</p> <p>6. Posicionamento do Estado como ordenador do sistema.</p> <p>7. Reestruturação organizacional.</p> <p>8. Controle social.</p> <p>9. Regionalização como eixo estruturante da política de gestão; implantação das Redes.</p>	<p>1. Inadequação das políticas de gestão de pessoas: remuneração; ambiência, mecanismos de valorização; qualificação.</p> <p>2. Déficit de pessoal.</p> <p>3. Insuficiente alinhamento da gestão.</p> <p>4. Fragilidade dos processos de comunicação.</p> <p>5. Burocracia excessiva com processos administrativos obsoletos e sem uso de TI.</p> <p>6. Falta de autonomia financeira.</p> <p>7. Inexistência de sistema de informação integrado.</p> <p>8. Rede de saúde pouco resolutiva.</p> <p>9. Falta de cultura de planejamento.</p> <p>10. Falta de priorização da Educação Permanente como mecanismo de consolidação das políticas do SUS.</p>
Síntese das Conclusões da Auditoria TCE	<p>1. Os hospitais integram as redes de atenção à saúde na assistência aos serviços de saúde de média e alta complexidade, havendo necessidade da SESAP elaborar os planos e montar as redes da atenção conforme os normativos do SUS.</p> <p>2. A rede hospitalar estadual sob administração da SESAP nos seus 22 (vinte e dois) hospitais apresenta deficiências no atendimento à população assistida.</p> <p>3. Verifica-se baixa produtividade e resolutividade nos hospitais regionais em municípios de menor porte do interior e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência dos maiores centros, notadamente Natal e Mossoró, deixando de prestar uma assistência satisfatória.</p> <p>4. Dentre as deficiências encontradas nos hospitais merecem destaque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausência de planos e redes de atenção à saúde com a definição do perfil de atendimentos dos hospitais • a prestação incipiente da atenção básica por parte dos municípios • ausência de uma regulação efetiva em âmbito estadual • problemas de abastecimento em medicamentos e materiais hospitalares • insuficiências na manutenção das instalações e equipamentos • carência de profissionais • dificuldades na elaboração e cumprimento das escalas de plantão • dificuldades de recursos financeiros para manutenção dos hospitais 	
Conceito TGI	<p>Identificação dos principais aspectos facilitadores e dificultadores encontrados no ambiente (oportunidades e ameaças), ou na organização (forças e fraquezas), que poderão afetar seu desempenho hoje e no futuro.</p>	

PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas Nacionais com impacto em Saúde. 2. Reabilitação do modelo assistencial como prioridade do MS. 3. Retomada do planejamento estadual. 4. Projeto IDF/RN Sustentável. 5. Apoio dos órgãos de controle (MP e TCE). 6. Reconhecimento do Secretário pela sociedade. 7. Validação externa do papel coordenador da Secretaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grande parcela da população em situação de pobreza (41,84% em 2008). 2. Crise econômica, financeira e política. 3. Interferência político-partidária inadequada no grupo de gestão. 4. Protagonismo dos interesses da indústria da saúde e dos prestadores privados em detrimento do interesse público. 5. Mídia negativa. 6. Judicialização da saúde, com forte pressão sobre os orçamentos públicos.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidade do Secretário. 2. Equipe: legitimação do gestor, compromisso, sintonia de ideias. 3. Gestão participativa. 4. Retomada do planejamento estratégico. 5. Processo de capacitação da gestão. 6. Práticas de Educação em Saúde (EPS). 7. Transparência no relacionamento com a imprensa e a sociedade. 8. Reestruturação organizacional em curso. <p><i>1. Posicionamento do Estado como ordenador do sistema. (Visão)</i></p> <p><i>2. Controle social. (Diretriz de gestão e objetivo estratégico)</i></p> <p><i>3. Regionalização como eixo estruturante da política de gestão; implantação das Redes. (Diretriz organizativa e objetivo estratégico)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadequação das políticas de gestão de pessoas. 2. Déficit de pessoal. 3. Insuficiente alinhamento da gestão. 4. Fragilidade dos processos de comunicação. 5. Burocracia excessiva dos processos administrativos. 6. Uso insuficiente de TI. 7. Morosidade e falta de prioridade aos processos licitatórios de aquisições indispensáveis para os serviços de saúde 8. Falta de autonomia financeira e escassez de recursos. 9. Inexistência de sistema de informação integrado. 10. Rede de saúde pouco resolutiva (especialmente nos Hospitais Regionais) e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência. 11. Falta de cultura de planejamento. 12. Falta de priorização da Educação Permanente. 13. Ausência de regulação efetiva em âmbito estadual. 14. Dificuldade no compartilhamento das atribuições estado-municípios por problemas estruturais e pela postura de competição entre as partes.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

INSUMOS	
Norteadores do PPA	<p>Considera as prioridades do Plano de Governo “Pacto pelo RN”, com três eixos básicos: (i) Democratização da Gestão Pública e aumento da eficiência estatal; (ii) Crescimento Econômico; (iii) Combate à pobreza e às desigualdades sociais, traduzidos nas ações do Pacto pela Saúde.</p> <p>Objetivo dos pilares estratégicos: alcançar a visão de um RN mais próspero, democrático e igualitário para todos, por meio de (i) Democratização e Melhoria da Eficiência da Gestão Pública; (ii) Aumento da Inovação e Eficiência da Economia Potiguar; (iii) Melhoria da Qualidade de Vida do Potiguar.</p>
Objetivos e Metas PPA 2016/2019	Anexo I deste Caderno.
Objetivo-Macro PES 2012/2015	Avançar na consolidação de um sistema de saúde universal, equânime e integral, promovendo articulação interfederativa de forma solidária com ênfase nas necessidades, riscos, garantindo o acesso à população norterriograndense.
Diretrizes PES 2012/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantia do acesso da população a serviços de qualidade com equidade e em tempo adequado. 2. Aprimoramento das Redes temáticas de Atenção à Saúde. 3. Garantia da atenção integral aos grupos populacionais específicos (idoso, homem, mulher, criança) 4. Promoção da atenção integral à população de maior vulnerabilidade. 5. Redução dos riscos e agravos à saúde da população. 6. Garantia da assistência farmacêutica no âmbito do SUS. 7. Contribuição à adequada formação, alocação, qualificação, valorização, democratização das relações de trabalho dos trabalhadores do SUS. 8. Implementação do novo Modelo de Gestão . 9. Valorização da participação e do controle social. 10. Qualificação dos instrumentos de execução direta. 11. Integração da sociedade com a administração pública. 12. Institucionalização da humanização como política de estado. 13. Implantação da Política de Sangue e Hemoderivados do RN.
Matriz RAAP	Anexo II deste Caderno.
Resultados e Indicadores RN Sustentável	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução da taxa de mortalidade materna e neonatal e, conseqüentemente, a taxa de mortalidade infantil; 2. Redução da mortalidade por causas externas e cardiovasculares, que são as duas principais causas de mortalidades atendidas pela rede de urgências e emergências. 3. Diagnóstico e tratamento precoce do câncer de colo de útero e mama, com queda da mortalidade. 4. Melhoria na infraestrutura física dos hospitais da rede pública.

INSUMOS

<p>Síntese das Conclusões da Auditoria TCE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os hospitais integram as redes de atenção à saúde na assistência aos serviços de saúde de média e alta complexidade, havendo necessidade da SESAP elaborar os planos e montar as redes da atenção conforme os normativos do SUS. 2. A rede hospitalar estadual sob administração da SESAP nos seus 22 (vinte e dois) hospitais apresenta deficiências no atendimento à população assistida. 3. Verifica-se baixa produtividade e resolutividade nos hospitais regionais em municípios de menor porte do interior e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência dos maiores centros, notadamente Natal e Mossoró, deixando de prestar uma assistência satisfatória. 4. Dentre as deficiências encontradas nos hospitais merecem destaque: <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de planos de redes de atenção à saúde com a definição do perfil de atendimento dos hospitais. • Prestação incipiente da atenção básica por parte dos municípios. • Ausência de uma regulação efetiva em âmbito estadual. • Problemas de abastecimento de medicamentos e materiais hospitalares. • Insuficiência na manutenção das instalações e equipamentos. • Carência de profissionais. • Dificuldades na elaboração e cumprimento das escalas de plantão. • Dificuldades de recursos financeiros para manutenção dos hospitais.
<p>Conceito TGI</p>	<p>São alvos ou situações que a organização pretende alcançar em determinado horizonte temporal, representando para onde estarão direcionados os seus esforços e as suas capacidades.</p>

PROPOSTA PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<p>DIMENSÕES DO MAPA ESTRATÉGICO</p>	<p>Impactos</p>	1. Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada (0172).
		2. Reduzir indicadores inaceitáveis.
		3. Ampliar resolutividade da Rede.
	<p>Serviços</p>	4. Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede (0289).
		5. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297).
		6. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288).
		7. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258).
		8. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296).
	<p>Processos</p>	9. Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento no âmbito do SUS (040).
		10. Consolidar a Regionalização da Saúde.
		11. Instalar mecanismos para aumentar a eficiência do gasto.
		12. Consolidar o Controle Social (0283).
		13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS) (0291).
		14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267).
	<p>Insumos</p>	15. Fortalecer as políticas de regulação do trabalho (0292).
		16. Aperfeiçoar a gestão da informação (0113).
		17. Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica focada em desempenho e promover o desenvolvimento de potenciais gestores.

7. ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS (AÇÕES ESTRATÉGICAS)

INSUMOS	
Objetivos PPA 2016/2019	Matriz que constitui o Anexo I deste Caderno.
Eixos e Compromissos do SUS/RN PES 2012/2015	<p>Atenção Integral à Saúde</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualificação e ampliação da Atenção Primária 2. Promoção da atenção integral à saúde das populações por ciclo e gênero 3. Desenvolvimento de políticas transversais de atenção à saúde 4. Promoção de atenção integral à população com maior vulnerabilidade social 5. Implementação de ação regionalizada, resolutiva e qualificada 6. Potencialização da vigilância de riscos e agravos à saúde individual e coletiva 7. Consolidação da rede de serviços hematológicos e hemoterápicos do RN 8. Implementação da rede estadual de laboratórios da saúde pública. 9. Implementação do Sistema Estadual de Transplantes do RN 10. Fortalecimento da Assistência Farmacêutica 11. Potencialização da infraestrutura da gestão e dos serviços do SUS. <p>Gestão Democrática e Participativa do SUS/RN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde 2. Financiamento do SUS 3. Sistema de Planejamento do SUS 4. Gestão descentralizada e regionalizada do SUS 5. Regulação, controle e avaliação do SUS 6. Gestão estratégica participativa e efetiva do SUS e controle social 7. Gestão da informação em saúde.
Matriz RAAP	As matrizes por área constituem o Anexo II deste Caderno.
Síntese das Conclusões da Auditoria TCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os hospitais integram as redes de atenção à saúde na assistência aos serviços de saúde de média e alta complexidade, havendo necessidade da SESAP elaborar os planos e montar as redes de atenção conforme os normativos do SUS. 2. A rede hospitalar estadual sob administração da SESAP nos seus 22 (vinte e dois) hospitais apresenta deficiências no atendimento à população assistida. 3. Verifica-se baixa produtividade e resolutividade nos hospitais regionais em municípios de menor porte do interior e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência dos maiores centros, notadamente Natal e Mossoró, deixando de prestar uma assistência satisfatória. 4. Dentre as deficiências encontradas nos hospitais merecem destaque: <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de planos de redes de atenção à saúde com a definição do perfil de atendimento dos hospitais; • Prestação incipiente da atenção básica por parte dos municípios; • Ausência de uma regulação efetiva em âmbito estadual; • Problemas de abastecimento de medicamentos e materiais hospitalares; • Insuficiência na manutenção das instalações e equipamentos; • Carência de profissionais; • Dificuldades na elaboração e cumprimento das escalas de plantão; e • Dificuldades de recursos financeiros para manutenção dos hospitais.

<p>Destaques das Recomendações da Auditoria TCE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suprir as condições necessárias ao funcionamento ininterrupto para as Portas Hospitalares de Urgência instaladas em estabelecimentos hospitalares estratégicos. 2. Efetuar estudos e levantamentos para adequar o perfil do hospital às exigências dos normativos, assim como às necessidades de saúde. 3. Adotar política de gerenciamento dos recursos humanos que considere, entre outros: (a) reposição da mão-de-obra em vias da aposentadoria; e (b) substituir gradualmente gastos com Plantões Eventuais por contratações de novos servidores, em especial de Técnicos de Enfermagem. 4. Reavaliar e realizar obras e serviços de engenharia necessárias às unidades hospitalares, considerando as normas técnicas atuais e os novos perfis de atendimento que venham a ser definidos para essas unidades. 5. Realizar planos de modernização da infraestrutura dos hospitais, considerando a sua importância na implantação do sistema de gestão hospitalar e do sistema de regulação do estado. 6. Revisar a estratégia de regionalização, com elaboração do PDR, considerando a necessidade de constituir regiões de saúde resolutivas, considerando a possibilidade de reduzir a quantidade de regiões de saúde com vistas a ganhos de eficiência de escala e de escopo, além da garantia de resolutividade. 7. Rever a quantidade e o perfil dos hospitais da rede, com base em uma estratégia clara de regionalização e já em sintonia com a nova Política Nacional de Atenção Hospitalar (Consulta Pública nº 19, de 1/11/2012), dando ênfase à análise dos hospitais com menos de 50 leitos, avaliando a possibilidade de convertê-los em UPA, Unidade Básica de Saúde, Sala de Estabilização ou outro formato que seja adequado a sua capacidade resolutiva. 8. A partir da redefinição da rede hospitalar, direcionar recursos de forma racional para a estruturação dos hospitais, com incorporação de tecnologia, qualificação dos processos de trabalho e das pessoas, e manutenção de abastecimento adequado.
<p>Conceitos TGI</p>	<p>Representam iniciativas a serem adotadas para alcançar os objetivos estratégicos, estabelecendo o que será feito em determinado horizonte temporal. As ações estratégicas devem ser programáveis, ou seja, permitir a definição de atividades, metas, responsáveis e indicadores de resultado.</p>
<p>PROPOSTA PARA ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS</p>	
<p>As Estratégias Específicas estão propostas no Anexo 1, associadas aos Objetivos Estratégicos.</p>	

8. MAPA ESTRATÉGICO

<p>INSUMOS</p>	
<p>Conceitos TGI</p>	<p>Representação gráfica da estratégia, que permite visualizar, em uma página, seus principais componentes: as dimensões (lógica que ordena os objetivos estratégicos) e os objetivos estratégicos. Favorece uma apropriação sintética (Gestalt) e a conseqüente memorização do que é relevante.</p>

PROPOSTA PARA MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO

Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios e diretrizes do SUS.

VISÃO DE FUTURO

Ampliar o acesso à Rede de Saúde e sua resolutividade, tornando-se excelente na gestão da Política Estadual, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência, contribuindo para uma efetiva melhoria da saúde da população.

IMPACTOS

Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS/MS

Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde

SERVIÇOS

Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede (0289)

Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297)

Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288)

Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258)

Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296)

PROCESSOS

Consolidar o processo de Regionalização da Saúde

Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS (0172)

Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento no âmbito do SUS (040)

Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros

Consolidar o Controle Social (0283)

Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS)

Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267)

Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores

INSUMOS

Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho (0292)

Aperfeiçoar a gestão da informação (0113)

9. VALORES ORGANIZACIONAIS

INSUMOS	
Princípios do SUS	<ul style="list-style-type: none"> • Universalidade - garantia de atenção à saúde por parte do Sistema a todo e qualquer cidadão. • Equidade – garantia de ações e serviços em todos os níveis de atenção de acordo com a complexidade que cada caso requeira, more o cidadão onde morar, sem privilégios e sem barreiras. • Integralidade – reconhecimento de que cada pessoa é um todo indivisível e integrante de uma comunidade e deverá ser atendido com esta visão integral por um sistema de saúde também integral, voltado a promover, proteger e recuperar sua saúde.
Indicações das Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Participação • Solidariedade • Resolutividade • Valorização da Competência • Reconhecimento • Eficiência no gasto • Respeito ao outro
Conceitos TGI	Os valores organizacionais representam o sistema de crenças da organização, constituindo-se em referenciais que deverão ser defendidos e praticados por todos os seus integrantes, sem exceção. São considerados fontes de força e de estabilidade para a instituição.
PROPOSTA PARA VALORES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Universalidade: garantia de atenção à saúde a todo cidadão. 2. Equidade: tratamento justo, com imparcialidade, considerando a realidade e as necessidades de cada um. 3. Integralidade: reconhecimento de que cada indivíduo é um todo e deve ser atendido de modo integral por um sistema voltado a promover, proteger e recuperar sua saúde. 4. Humanização: respeito a todas as pessoas, reconhecendo sua singularidade e tratando com dignidade as diferenças e divergências. 5. Compromisso: propósito de oferecer serviços com qualidade e tempestividade, com relações baseadas no profissionalismo. 6. Resolutividade: busca permanente pela obtenção de resultados, monitorados e controlados por indicadores de desempenho legitimados. 7. Eficiência no gasto: cuidado com o uso dos recursos e controle efetivo das despesas, evitando desperdícios. 8. Transparência: relacionamento com usuários, trabalhadores e sociedade baseado em comunicação precisa e informações confiáveis. 9. Valorização da competência: reconhecimento do desempenho de cada profissional como diretamente vinculado à qualidade e aos resultados da sua atuação. 10. Participação: adoção de modelo de gestão participativa, com instâncias colegiadas para tomada de decisões compartilhadas e incentivo ao trabalho em equipe. 	

10. DIRETRIZES PARA OS AJUSTAMENTOS ORGANIZACIONAIS

INSUMOS	
Matriz RAAP	<ul style="list-style-type: none"> • As matrizes por área constituem o Anexo II deste Caderno (especialmente coluna Arranjos Institucionais Necessários).
Destaques das Entrevistas - Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> • Processos obsoletos, pouco integrados e pouco informatizados geram demora, retrabalho e desperdício de recursos. Destaque para a morosidade e falta de prioridade aos processos licitatórios visando a aquisições indispensáveis para os serviços de saúde. • Insuficiente sistematização, integração, articulação e troca de informação, em todos os níveis (unidades, setores, equipes), agravada pela falta de cooperação. • Estrutura de gestão desatualizada, com lacunas e falta de clareza de papéis. • Sobrecarga da auditoria e assessoria jurídica por demandas excessivas e inadequadas (ex: gestão de contratos).
Destaques das Entrevistas - Indicações	<ul style="list-style-type: none"> • SESAP posicionada como coordenadora do processo da saúde. • Processos licitatórios institucionalizados, mais ágeis e resolutivos, com pessoal qualificado. • Melhor inserção da regulação na estrutura de gestão. • Implantação de setor de captação

<p>Destaques do Relatório da Auditoria TCE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar o Setor de Dimensionamento da SESAP de maior autonomia funcional, com apoio de pessoal especializado, equipamentos e sistema informatizado. 2. Estruturar o setor de manutenção das unidades hospitalares. 3. Rever a estrutura organizacional, adicionando à TI um papel estratégico, focado no negócio e alinhado com metas organizacionais. 4. Revisar a estrutura organizacional da Secretaria, contemplando uma área responsável pela condução do processo de planejamento institucional. 5. Implantar planejamento estratégico no âmbito da Secretaria com o conseqüente desdobramento para os hospitais. 6. Firmar contratos de gestão entre a SESAP e as unidades da Rede, definindo metas de desempenho e prevendo condições mínimas de estrutura, pessoal, recursos financeiros e autonomia, de modo que a gestão das unidades possa ser responsabilizada pelos resultados alcançados. 7. Firmar Contratos Organizativos da Ação Pública de Saúde (COAP) e estruturar unidades centrais da SESAP para acompanhamento das metas. 8. Estruturar a COHUR para que possa normatizar e acompanhar a gestão organizacional dos hospitais. 9. Realizar diagnóstico da situação organizativa e institucional (existência de documentos formais como regimento interno, existência de organograma, formalização de comissões, existência de cargos, titularidade de terrenos, existência de manuais de procedimentos, entre outros) das unidades da Rede.
<p>Indicações do grupo com base na Oficina sobre a Experiência de Pernambuco</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A mudança radical do organograma tanto da secretaria de saúde, quanto dos hospitais, trazendo um modelo enxuto e com atribuições muito bem definidas. 2. Organização estrutural numa lógica coerente com as diretrizes. 3. Rever de imediato o organograma da SESAP, de modo que possa descentralizar o poder e dar oportunidades a outros setores, desde que trabalhem em equipe com o mesmo objetivo. 4. Recriar a estrutura (organograma da SESAP) e o modelo de gestão, baseado na LOS, CONASS, NOB e o pacto pela saúde.

PROPOSTA PARA AJUSTES ORGANIZACIONAIS

Processos

Reestruturação dos processos organizacionais, considerando:

- Busca por maior eficiência, integração e agilidade das ações da SESAP e de suas unidades;
- Implantação de mecanismos de avaliação sistemática que possibilitem melhorias contínuas;
- Participação dos envolvidos no redesenho e na implantação.
- Prioridade aos processos licitatórios para aquisições indispensáveis aos serviços de saúde.

Estrutura de Gestão

Redesenho da estrutura da SESAP e das suas unidades, considerando:

- Aderência às diretrizes organizativas do SUS;
- Contribuição à realização da estratégia da SESAP;
- Consolidação e coordenação do modelo de gestão regionalizada;
- Suprimento das lacunas atuais;
- Clareza às responsabilidades e aos papéis das áreas e equipes;
- Implantação de instâncias e processos colegiados de gestão.

Equipe

Desenvolvimento de iniciativas para a gestão de pessoas com os seguintes focos:

- Implantação de mecanismos de valorização do trabalhador, voltados para o reconhecimento das competências, a melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida;
- Dimensionamento do quadro e suprimento das lacunas, especialmente aquelas que interferem na prestação do serviço de saúde à população;
- Investimentos no aperfeiçoamento da avaliação de desempenho, com adoção da meritocracia.

Informação e Comunicação

Investimento na gestão da informação e comunicação, tendo em vista:

- Aperfeiçoamento, integração e articulação dos sistemas de informação e das bases de dados existentes e a serem implantadas;
- Disseminação de informações confiáveis em tempo real;
- Uso de tecnologias modernas que possibilitem a conectividade de todas as redes e instâncias organizacionais da saúde;
- Acesso aos sistemas nacionais de informação em saúde (SIM, SINASC, SINAN e outros).

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
IMPACTOS	1. Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada, por meio da ampliação e modernização dos serviços de regulação, no âmbito do SUS, garantindo a integralidade e equidade do cuidado. (0172)	1045 - Ampliar e modernizar Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192). 1058 - Implantar centrais regionais de regulação de exames de média e alta complexidade e regulação de internação hospitalar e custear o Complexo Estadual de Regulação. 1063 - Fortalecer a Política Estadual de Transplantes de Órgãos, priorizando o fortalecimento da Rede Pública. 1064 - Reestruturar física e tecnologicamente a Central de Transplantes. 1186 - Fomentar a implantação do transporte sanitário em parceria com a Sétima e a Segunda Regiões de Saúde. 1189 - Expandir, implementar e operacionalizar o Serviço de Atenção Domiciliar, buscando fortalecer e ampliar a municipalização dos serviços. <ul style="list-style-type: none"> • Promover o acesso das populações em situação de vulnerabilidade social às ações e serviços de saúde. • Garantir auditoria dos serviços de média e alta complexidade, em todas as regiões de saúde. • Implantar Comitês Técnicos em todas as regiões de saúde, dentro da Política de Promoção da Equidade em Saúde.
	2. Reduzir indicadores inaceitáveis	1212 - Reestruturar a Central Estadual da Base de Ultra Baixo Volume (combate ao aedes aegypti). <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o sistema de investigação de óbitos maternos e infantis. • Intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de tuberculose até a cura. • Intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de hanseníase até a cura. • Implantar equipes de saúde nas unidades prisionais do Estado.
	3. Ampliar a resolutividade da Rede	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar hospitais como porta de entrada para a rede de atenção às urgências e emergências. • Definir e requalificar o perfil das unidades hospitalares que realizam atendimento de urgência e emergência. • Reorganizar a rede de atenção especializada.
SERVIÇOS	4. Coordenar a política de sangue do Estado, por meio da melhoria dos padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da Hemorrede, visando a garantia da assistência hematológica e hemoterápica aos norterriograndenses. (0289)	<ul style="list-style-type: none"> • Promover condições de funcionamento pleno dos serviços da Hemorrede. • Instalar Comitês Transfusoriais em 100% dos hospitais da rede pública, privada e filantrópica.
	5. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde por meio das ações intra, intersetoriais e interinstitucionais, visando reduzir os riscos e agravos à saúde da população. (0297)	1076 - Implantar a Política Estadual de Educação Popular em Saúde no RN. 1197 - Implantar a Rede de Comunicação para Promoção da Saúde nas oito Regiões de Saúde. 1198 - Ampliar o número de municípios notificadores de intoxicações exógenas. 1199 - Reestruturar Centrais de Rede de Frio. 1200 - Estruturar o Serviço de Vigilância dos acidentes de transporte terrestre. 1213 - Implantar metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios.

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
SERVIÇOS		<p>Operacionalizar ações e serviços da rede de laboratórios de saúde pública do Estado.</p> <p>1216 - Realizar e monitorar inspeções sanitárias dos produtos e serviços de saúde em municípios cujas ações ainda não foram descentralizadas.</p> <p>1217 - Realizar monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário nos municípios.</p> <p>1218 - Implementar ações de promoção e proteção, recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.</p> <p>1219 - Coordenar as ações de vigilância ambiental, no âmbito do Estado, relacionadas aos fatores de risco à saúde humana, incluindo o monitoramento da água de consumo humano e contaminantes com importância em saúde pública.</p> <p>1220 - Reduzir os riscos e agravos à saúde da população LGBT, por meio do apoio às ações de promoção e vigilância em saúde, garantindo o recorte étnico/racial, de gênero e geracional.</p> <p>1221 - Implementar as ações de vigilância, prevenção e controle das DST/AIDS e Hepatites Virais, no âmbito do Estado.</p> <p>1349 - Implantar Comitê de Articulação intersetorial e interinstitucional do SUS/RN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar as URSAP no desenvolvimento de ações de vigilância da saúde. • Fortalecer a intersetorialidade da vigilância ambiental com órgãos de controle ambiental. • Fortalecer mecanismos de controle de surtos, epidemias e eventos inusitados de importância epidemiológica nas regiões de saúde.
	<p>6. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada, conforme as políticas do MS, fortalecendo e garantindo os direitos fundamentais da pessoa com deficiência, contribuindo para melhoria da sua qualidade de vida. (0288)</p>	<p>1103 - Reestruturar, reformar, modernizar, climatizar e adequar o espaço físico da unidade do CER na capital.</p> <p>1104 - Implantar o serviço de atendimento com práticas de Equoterapia.</p> <p>1133 - Construir Oficina Ortopédica Fixa.</p> <p>1134 - Habilitar o CER para atender pacientes com deficiência visual, doenças raras e fissuras labiopalatinas.</p> <p>1135 - Implantar e implementar a Classificação Internacional de Funcionalidade e Incapacidade - CIF.</p> <p>1138 - Reestruturar a área tecnológica do CER.</p>
	<p>7. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica no RN de forma articulada com as demais esferas de governo, visando garantir a maior disponibilidade e o uso racional dos medicamentos e insumos, o acesso dos usuários e maior qualificação dos serviços. (0258)</p>	<p>0853 - Elaborar e implantar o Plano Estadual da Política e da Gestão da Assistência Farmacêutica.</p> <p>1006 - Apoiar os municípios, em caráter regional, nas competências no âmbito da Assistência Farmacêutica.</p> <p>1007 - Implantar o Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) nos municípios.</p> <p>1010 - Ampliar, adequar e estruturar nas regiões de saúde, o acesso aos Componentes da Assistência Farmacêutica (básico, estratégico e especializado).</p> <p>1011 - Cooperar tecnicamente com os serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Readequar farmácias do Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios.

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
SERVIÇOS	<p>8. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde, ampliando o acesso e garantindo a assistência com eficiência e eficácia dos resultados, através do fortalecimento da atenção hospitalar e especializada de acordo com as diretrizes da regionalização, definindo perfis, adequação organizacional, física e tecnológica das Unidades, ampliando o acesso e garantindo a assistência com eficiência e eficácia dos resultados. (0296)</p>	<p>1182 - Implantar, construir e reestruturar a área física e tecnológica em unidades hospitalares estratégicas e de referência de acordo com o desenho da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.</p> <p>1183 - Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em hospitais estratégicos sob gestão estadual.</p> <p>1187 - Rever a quantidade e definir o perfil das unidades hospitalares sob gestão estadual.</p>
PROCESSOS	<p>9. Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento, no âmbito do SUS, de forma regionalizada, articulada e participativa, visando a consolidação e aumento da resolutividade, da qualidade da gestão e da atenção à saúde. (040)</p>	<p>1069 - Apoiar municípios do RN, na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão (plano de saúde, programação anual de saúde, relatório anual de gestão).</p> <p>1073 - Coordenar a elaboração, monitorar e avaliar protocolos de cooperação entre entes públicos (PCEP) celebrados entre a SESAP e os municípios, referentes à contratualização dos hospitais regionais.</p> <p>1074 - Implantar o apoio integrado para as Comissões Intergestores Regionais do Estado.</p> <p>1075 - Implantar o apoio à Gestão Estratégica, visando à captação de recursos externos, pesquisa científica, tecnológica e inovação em saúde, o acompanhamento de projetos, monitoramento e avaliação de metas e desempenho e a análise de situação de saúde.</p> <p>1253 - Rever o Organograma da SESAP com vistas às adequações das demandas do SUS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar Sala de Situação na SESAP com extensão para as CIRs e municípios. • Implantar monitoramento de indicadores de gestão e de resultados.
PROCESSOS	<p>10. Consolidar a Regionalização da Saúde a</p>	<p>1072 - Coordenar, monitorar e avaliar a Programação Pactuada Integrada de forma articulada e regionalizada.</p> <p>1121 - Ordenar e formalizar o território e a rede de serviços da SESAP-RN</p> <p>1191 - Implementar a planificação das ações e monitorar a utilização dos recursos federais da atenção básica transferidos aos municípios.</p> <p>1193 - Apoiar regiões de saúde na implantação e efetivação das redes de atenção (cegonha, psicossocial, atenção à pessoa com deficiência, crônicas, urgência e emergência).</p> <p>1194 - Coordenar a Rede de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador no âmbito estadual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar regiões de saúde resolutivas com URSAP que atuem como efetivas representantes da SESAP em cada regional, com maior autonomia e responsabilização. • Apoiar técnica e financeiramente as CIRs.
PROCESSOS	<p>11. Instalar mecanismos para aumentar a eficiência do gasto.</p>	<p>1078 - Viabilizar a normatização das atribuições e processos de trabalho da auditoria.</p> <p>1079 - Reestruturar física e tecnologicamente o Sistema Estadual de Auditoria.</p> <p>1080 - Fomentar a criação e instrumentalização de novos componentes municipais do SNA nas regiões de saúde, com foco nos respectivos municípios sede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar centros de custo nos hospitais e unidades de saúde para monitoramento efetivo do seu desempenho.

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
PROCESSOS	<p>12. Fortalecer o Conselho Estadual de Saúde, por meio de sua qualificação, acompanhamento e reestruturação física e tecnológica para a Consolidar o Controle Social no âmbito do Sistema Único de Saúde. (0283)</p>	<p>1016 - Capacitar Conselheiros de Saúde do Estado. 1017 - Reestruturar física e tecnologicamente o Conselho Estadual de Saúde do RN. 1018 - Intensificar o acompanhamento aos Conselhos Municipais de Saúde (CMS) e melhorar a interação com o Conselho Nacional de Saúde. 1027 - Implantar as Assessorias Jurídica, Contábil e outras necessárias ligadas diretamente ao Conselho Estadual de Saúde com objetivo de qualificar sua intervenção. 1020 - Realizar as Conferências de Saúde e as Conferências Temáticas deliberadas pela Conferência Nacional de Saúde (saúde do trabalhador, saúde mental, saúde ambiental, etc.) 1021 - Assegurar a participação do Conselho nas Plenárias Nacionais de Conselhos de Saúde. 1022 - Desenvolver campanha massiva de mídia em defesa do SUS e ampliar a visibilidade, na sociedade, das ações desenvolvidas pelo Conselho Estadual de Saúde. 1024 - Apoiar o processo de educação popular com vistas à participação social no SUS, por meio de seminários e oficinas anuais. 1230 - Realizar seminários estaduais com temas definidos pelo CES/RN, e da Região Nordeste para avaliar as deliberações da Conferência Nacional de Saúde, 1231 - Criar e instalar a Biblioteca do Controle Social no âmbito do SUS. <ul style="list-style-type: none"> • Implantar canal de comunicação com entidades corporativas: associações, sindicatos, conselhos. </p>
	<p>13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS), por meio do investimento em educação e desenvolvimento profissional, na concepção da gestão participativa, contribuindo para a reorganização e qualificação da produção de serviços nas redes de atenção à saúde (RAS) e da formação profissional de excelência para o SUS. (0291)</p>	<p>1119 - Aprovar a Lei da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde (PEEPS) do RN. 1120 - Aprovar o Regimento das Comissões de Integração Escola-Serviço (CIES Regionais) nas Comissão Intergestores Regionais (CIR). 1122 - Expandir o número de programas de residências em áreas médicas estratégicas para os novos cursos de Medicina criados pelo MEC/MS, em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN e UERN. 1124 - Criar o Programa de Residência Multiprofissional na SESAP-RN em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN ou UERN. 1123 - Credenciar unidades hospitalares da rede da SESAP como hospitais de ensino pelo MEC/MS. 1125 - Oferecer turmas exclusivas para servidores em Cursos de Mestrado Profissionalizante e de Especialização, com abrangência para todas as regiões de saúde. 1126 - Oferecer ações de educação permanente e educação profissional para as equipes das RAS conforme necessidades e participação em eventos. 1132 - Implementar e fortalecer o apoio institucional nos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização. 1348 - Articular implantação dos Cursos Técnicos profissionalizantes nas áreas Prioritárias do SUS, por meio dos Institutos Federais e Escolas Técnicas Públicas. 1350 - Assegurar conteúdos voltados para o fortalecimento do Controle Social e Gestão Participativa do SUS em todos os Cursos e Modalidades de Educação Permanente destinados aos Trabalhadores do SUS.</p>

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
PROCESSOS	<p>14. Qualificar a Atenção à Saúde por meio do apoio técnico e financeiro às gestões municipais visando elevar a resolutividade da Atenção Básica (0267)</p>	<p>0879 - Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família.</p> <p>1077 - Apoiar tecnicamente os componentes municipais do Sistema Nacional de Auditoria já existentes.</p> <p>1190 - Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica aos municípios.</p> <p>1192 - Normatizar a Política Estadual de Atenção Básica.</p> <p>1195 - Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio aos municípios, com monitoramento e avaliação.</p> <p>1196 - Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS nos municípios do Estado.</p> <p>1222 - Promover o intercâmbio de experiências entre os municípios para disseminar tecnologia e conhecimentos voltados à melhoria dos serviços da Atenção Básica</p>
INSUMOS	<p>15. Fortalecer as políticas de regulação do trabalho, no SUS, por meio de inovações práticas de valorização e atenção ao trabalhador da saúde e apoio à gestão participativa e descentralizada, visando à organização dos serviços e de novos modos de produção e circulação do saber, buscando a qualidade da assistência à população. (0292)</p> <p>16. Aperfeiçoar a gestão da informação. (Promover soluções de informática no ambiente da Saúde, incluindo aquisição e manutenções de computadores, além do desenvolvimento de sistemas que garantam a celeridade nos processos e projetos de bens e serviços da Saúde) (0113)</p> <p>17. Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica focada em desempenho e promover o desenvolvimento de potenciais gestores.</p>	<p>1128 - Realizar o aperfeiçoamento das ferramentas de gestão do trabalho (dimensionamento de pessoal, controle de frequência) de servidores e serviços, norteadas pelos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.</p> <p>1129 - Fortalecer e implementar a política de saúde do trabalhador no âmbito da SESAP-RN, contemplando a criação de Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador (NAST) nas unidades da rede.</p> <p>1130 - Aperfeiçoar a Política de Valorização do Servidor, contemplando a revisão da carreira e da avaliação de desempenho.</p> <p>1131 - Publicizar documento com descrição dos processos e procedimentos da área de gestão de pessoas e implantar sistema integrado de informação até 2017.</p> <p>1137 - Reestruturar e implantar a Comissão Interna de Prevenção de acidentes – CIPA na Rede da SESAP/RN.</p> <p>1250 - Retomar as discussões da Mesa de Negociação no âmbito do SUS.</p> <p>1252 - Implantar e garantir a operacionalização do Programa de Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador/CRH no âmbito da SESAP-RENAST/MS, assegurando parceria com a Saúde do Trabalhador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar iniciativas para redução do déficit de pessoal. <p>0258 - Modernizar a tecnologia da informação da SESAP.</p> <p>0367 - Melhorar o acesso da internet/intranet através da conexão por fibra ótica e aumento de velocidade dos links das unidades de saúde do Estado.</p> <p>1249 - Fornecer suporte e realizar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de informática na Rede de Atenção à Saúde.</p> <p>0389 - Implantar sistema de gestão hospitalar, de gestão administrativa e de recursos humanos.</p> <p>1081 - Viabilizar a implantação de Serviços de Ouvidoria em municípios.</p> <p>1082 - Implantar sub-redes de Ouvidoria.</p> <p>1136 - Modernizar o Serviço de Arquivo Médico e Estatística – SAME.</p> <p>1251 - Realizar a digitalização dos arquivos institucionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir diretrizes do Modelo de Gestão Estratégica. • Instalar Grupo de Referência no Modelo de Gestão Estratégica. • Instalar Programa de Desenvolvimento Gerencial para os gestores atuais. • Instalar Programa de Formação em Gestão para potenciais gestores.

PLANEJAMENTO E PROCESSOS			
PROBLEMA	ARRANJOS INSTITUCIONAIS NECESSÁRIOS	AÇÕES DE CURTO PRAZO (6 MESES)	AÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZOS (1-3 ANOS)
1. Privilégio à atenção hospitalar em detrimento da APS.	Mesa de Negociação com SMS.	Apoiar APS.	Estabelecer Mesa de Negociação.
2. Indisponibilidade de rede de atenção secundária	Suporte a Consórcios Públicos Regionais	Desenvolver ações de média complexidade.	Expandir modelo de Consórcios Públicos Regionais.
3. Inadequação da rede hospitalar	Grupo de Gestão de Obras.	Solucionar problemas essenciais da rede.	Reestruturar rede hospitalar.
4. Equacionamento de problemas de modo tradicional.	Equipe e espaço de operação na CPCS.	Estruturar Sala de Situação.	Operacionalizar Sala de Situação.
5. Subfinanciamento.	Termo de Ajustamento de Gestão.	Prover recursos financeiros.	Viabilizar financiamento perene.
6. Relacionamento deficiente com atores externos	Equacionar Judicialização.		Acordos na área judicial e sindical.

GESTÃO FINANCEIRA			
DESAFIO	ARRANJOS INSTITUCIONAIS NECESSÁRIOS	AÇÕES DE CURTO PRAZO (6 MESES)	AÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZOS (1-3 ANOS)
1. Equacionar e solucionar: uso ineficiente dos recursos assegurados e baixa captação de novos recursos.	Designar e alocar equipe com experiência e conhecimento da SESAP.	Modelagem e implantação de Escritório de Projetos (captar recursos, gestão de convênios, revisão de processos de compra).	Consolidação do Escritório de Projetos. Expansão para apoio às Prefeituras.
2. Aumentar integração entre as áreas de planejamento e gestão financeira.	Constituição de GT para ações de curto prazo.	Acesso do planejamento ao SIAF. Divulgação do controle financeiro por Internet. Capacitação gerencial.	Melhoria de procedimentos com o Projeto Gestão de Resultados.
3. Minimizar risco de bloqueios de acesso aos sistemas e liberações de recursos financeiros e projetos estruturantes.	Constituição de GT (COF – CONTROL – SEPLAN – SIAF).	Reuniões periódicas do GT para resolver pendências com SIAF e SIOPS.	Melhoria de procedimentos com o Projeto Gestão de Resultados.
4. Minimizar centralização das atividades sobre uso de recursos por fonte.	Reestruturação de atribuições.	Workshop de troca de conhecimento (fontes financeiras e implantação de rotinas).	Nova estrutura de trabalho.
5. Monitorar desempenho dos hospitais e unidades.	Determinação do Secretário.	Projetos piloto de centros de custo (Walfredo Gurgel e Maria Alice).	Consolidação do modelo e expansão para outras unidades.
6. Implantar sistema informatizado de gestão hospitalar.	Constituição de GT.	Análise de viabilidade e implantação de solução: e-SUS Hospitalar ou sistema comercial.	Software específico (RN Sustentável).

GESTÃO DE COMPRAS

DESAFIO	ARRANJOS INSTITUCIONAIS NECESSÁRIOS	AÇÕES DE CURTO PRAZO (6 MESES)	AÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZOS (1-3 ANOS)
1. Sanar falhas do processo de execução do orçamento.	Correlacionar processos: compras/planejamento/orçamento	Alinhar orçamento com requisitos técnicos e administrativos da SESAP.	Orçamento com metas de planejamento
2. Elaborar Plano de Aquisições Anual (economia e alinhado ao plano de trabalho)	Manter e atualizar procedimentos de aquisição	Publicar Plano de Aquisições elaborado por comissão SESAP e SEPLAN	
3. Revisar estrutura do Setor de Compras	Estruturar gestão do ciclo de compras SESAP	Organograma detalhado da área de compras.	
4. Desenvolver padrão de procedimentos para contratos com base em avaliação.	Manual operacional		
5. Maior coordenação de competências por meio de documentos de licitação padronizados.	Manual de procedimentos	Padronizar documentos de licitação (normas locais e nacionais)	
6. Introduzir ferramentas para gestão de contratos (registro de riscos e controles)	Produzir as mudanças necessárias (estrutura, processos, gestão de estoque, armazenagem, distribuição, regulação, controle).		Formar pessoal e adaptar manual
7. Sistema de arquivo eletrônico	Estruturar Unidade de Aquisição		Criar arquivo eletrônico

GESTÃO DE ATIVOS

DESAFIO	ARRANJOS INSTITUCIONAIS NECESSÁRIOS	AÇÕES DE CURTO PRAZO (6 MESES)	AÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZOS (1-3 ANOS)
1. Transparência, responsabilização e gestão das aquisições.	Garantia de recursos orçamentários e financeiros. Divulgação do plano de investimentos e da sua execução (web)	Reuniões periódicas de coordenação.	Avaliar melhor alternativa de obtenção Informatizar e divulgar o Plano de Investimentos
2. Eficiente gestão do acervo patrimonial.	Gestão do patrimônio por sistema único	(Re)definir perfil do Responsável Patrimonial	Sistema de gestão patrimonial unificado. Desenhar processo da gestão patrimonial e subprocessos.
3. Eficiente gestão dos processos de aquisição de ativos	Estratégia para melhorar a obtenção de serviços. Instrumentos e rotinas para instruir processos de aquisição e contratação	Controle de vencimento de contratos (SIAF) Processo de consulta pública Comunidade de compradores governamentais	Procedimentos para uso do poder de compras. Incluir SLA (Service Level Agreement) nas especificações técnicas Catálogo de Bens, Materiais e Serviços.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DESAFIO	ARRANJOS INSTITUCIONAIS NECESSÁRIOS	AÇÕES DE CURTO PRAZO (6 MESES)	AÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZOS (1-3 ANOS)
1. Investir em sistemas de informações para adoção de medidas em bases confiáveis.	Sistema de monitoramento intensivo do projeto.	Consolidação e integração dos sistemas.	
2. Atendimento compatível com a demanda.	GT para dimensionamento.	Mensurar o déficit. Realocar e remanejar. Formatar concurso.	Realizar concurso público.
3. Gratificação como estímulo à produtividade.	GT para rever marco regulatório.	Inserir critérios associados às metas	
4. Processos de capacitação alinhados à estratégia.	GT para formular Plano de Ação.	Mapear necessidades com base nas macroprioridades do Sistema de Saúde. Fortalecer autonomia das áreas de RH.	Elaborar Plano Estratégico de capacitação
5. SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) como instrumento de gestão de pessoas.		Capacitar gestores para AD (Avaliação de Desempenho).	Implantar SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) baseado em metas.
6. Plano de Carreiras baseado em novos conceitos.		Realizar correções, avaliadas as implicações políticas e seus impactos na folha de pagamento.	Elaborar Novo Plano de Carreira, corrigindo distorções.



ANEXO II

CADERNO DE TRABALHO II

**SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE - SESAP/RN
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2020**

**CADERNO DE TRABALHO II
INSUMOS PARA A OFICINA DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO II**

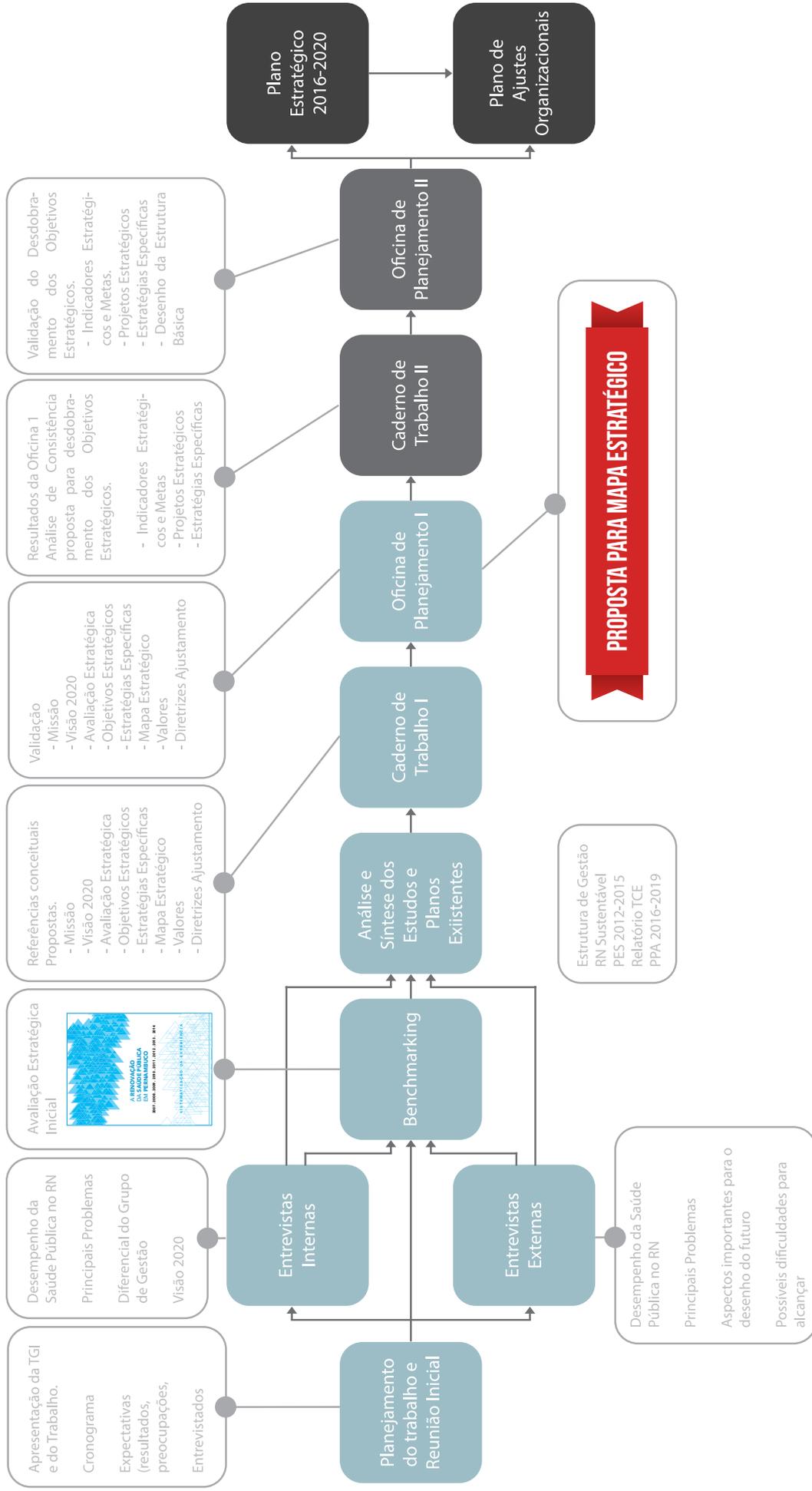
NATAL, 15 DE OUTUBRO DE 2015

INTRODUÇÃO

O Caderno de Trabalho II é o documento de entrada para a segunda Oficina de Planejamento Estratégico da SESAP e tem o objetivo de fornecer insumos para a reflexão prévia dos participantes.

Nele estão reunidas: (a) as sínteses da primeira Oficina de Planejamento; (b) uma análise de consistência dos resultados produzidos; e (c) propostas para desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos, que deverão ser analisadas e validadas pelos participantes da segunda Oficina.

ETAPAS DO TRABALHO REALIZADO



2. A OFICINA DE PLANEJAMENTO I

2.1. INFORMAÇÕES GERAIS

Local: Hotel Praia Mar, Ponta Negra, Natal

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
DIA 21.09.2015	DIA 22.09.2015
<ol style="list-style-type: none">1. Abertura2. Enquadramento<ol style="list-style-type: none">a. Objetivos.b. Acordo de compromissos para o trabalho.3. Apresentação do Caderno de Trabalho e Comentários4. Referenciais TGI5. Planejamento Estratégico.<ol style="list-style-type: none">a. Trabalho em grupos: (i) Missão; (ii) Visão 2020; (iii) Avaliação Estratégica.b. Plenária: (i) Missão; (ii) Visão 2020; (iii) Avaliação Estratégica.c. Trabalho em grupos: (i) Objetivos Estratégicos; (ii) Estratégias Específicas.	<ol style="list-style-type: none">1. Planejamento Estratégico.<ol style="list-style-type: none">a. Plenária: (i) Objetivos Estratégicos; (ii) Estratégias Específicas.b. Validação dos Conteúdos2. Mapa Estratégico: apresentação.3. Valores Organizacionais e Diretrizes para Ajustamentos<ol style="list-style-type: none">a. Trabalho em grupos: (i) Valores Organizacionais; (ii) Diretrizes para Ajustamentos Organizacionais.b. Plenária: (i) Valores Organizacionais; (ii) Diretrizes para Ajustamentos Organizacionais.4. Avaliação da Oficina

OBJETIVOS DA OFICINA

1. Alinhamento de conceitos sobre Planejamento e Gestão Estratégica.
2. Validação das propostas do Grupo de Coordenação para: (i) os conteúdos estratégicos (missão, visão 2020, avaliação estratégica, objetivos estratégicos e estratégias específicas); (ii) os valores; e (iii) as diretrizes para ajustamento organizacional.

ACORDOS PARA O TRABALHO

1. Participar sem constrangimento (não há verdade estabelecida).
2. Equilibrar disciplina e participação (respeitar tempos programados e evitar polarizações).
3. Respeitar as diferenças (opiniões, percepções, etc.), explicitando sem radicalizar posições.
4. Pontualidade.
5. Evitar dispersão (celulares, conversas paralelas, etc.).

2.2. MISSÃO SESAP

Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios e diretrizes do SUS.

2.3. VISÃO SESAP 2020

Ser uma instituição de excelência na gestão da Política Estadual de Saúde, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência.

2.4. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
5. Políticas Nacionais com impacto em Saúde (5). 6. Retomada do planejamento estadual (4) 7. Apoio dos órgãos de controle (MP e TCE) (4) 8. Projeto IDF/RN Sustentável (3)	5. Crise econômica, financeira e política (6) 6. Interferência político-partidária inadequada no grupo de gestão (5) 7. Protagonismo dos interesses da indústria da saúde e dos prestadores privados em detrimento do interesse público (4). 8. Judicialização da saúde, com forte pressão sobre os orçamentos públicos (3)
FORÇAS	FRAQUEZAS
5. Reestruturação organizacional em curso (5) 6. Gestão participativa (5). 7. Retomada do planejamento estratégico (4) 8. Equipe e credibilidade do secretário (4).	5. Déficit de pessoal (5). 6. Burocracia excessiva dos processos administrativos (5) 7. Falta de autonomia financeira e escassez de recursos (5) 8. Rede de saúde pouco resolutiva e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência (3).

2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

IMPACTOS - RESULTADOS FINALÍSTICOS ENTREGUES AO PÚBLICO-ALVO E À POPULAÇÃO.
1.Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS/MS. 2.Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde.
SERVIÇOS - ENTREGAS FÍSICAS OU DE SERVIÇOS NECESSÁRIOS PARA A GERAÇÃO DE IMPACTOS PARA O PÚBLICO-ALVO.
3. Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede (0289). 4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297). 5. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288). 6. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258). 7. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296).
PROCESSOS - ATIVIDADES ESTRATÉGICAS NECESSÁRIAS À PRODUÇÃO E À GESTÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS ESTRATÉGICOS.
8. Consolidar o processo de Regionalização da Saúde. 9. Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS (0172). 10. Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento no âmbito do SUS (0040). 11. Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros. 12. Consolidar o Controle Social (0283). 13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS) (0291). 14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267) 15. Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores.
INSUMOS - RECURSOS ESTRATÉGICOS DEDICADOS/UTILIZADOS PARA EXECUÇÃO DE PROCESSOS ESTRATÉGICOS
16. Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho (0292) 17. Aperfeiçoar a gestão da informação (0113).

2.6. ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	AValiação DOS GRUPO (MÉDIA)
Impactos	Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS/MS	Fortalecer o sistema de investigação de óbitos maternos e infantis.	1,17
		1212 - Reestruturar a Central Estadual da Base de Ultra Baixo Volume (combate ao aedes aegypti).	1,50
		Intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de tuberculose até a cura.	1,83
		Intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de hanseníase até a cura.	1,83
		Implantar equipes de saúde nas unidades prisionais do Estado.	2,17
	Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde	Definir e requalificar o perfil das unidades hospitalares que realizam atendimento de urgência e emergência.	1,00
		Reorganizar a rede de atenção especializada.	1,17
		Adequar hospitais como porta de entrada para a rede de atenção às urgências e emergências.	1,33
Serviços	Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede (0289)	Promover condições de funcionamento pleno dos serviços da Hemorrede.	1,33
		Instalar Comitês Transfusoriais em 100% dos hospitais da rede pública, privada e filantrópica.	2,00
	Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297)	1199 - Reestruturar Centrais de Rede de Frio.	1,00
		1213 - Implantar metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios.	1,00
		1219 - Coordenar as ações de vigilância ambiental, no âmbito do Estado, relacionadas aos fatores de risco à saúde humana, incluindo o monitoramento da água de consumo humano e contaminantes com importância em saúde pública.	1,00
		Apoiar as URSAP no desenvolvimento de ações de vigilância da saúde.	1,00
		Fortalecer mecanismos de controle de surtos, epidemias e eventos inusitados de importância epidemiológica nas regiões de saúde.	1,00
		1215 - Operacionalizar ações e serviços da rede de laboratórios de saúde pública do Estado.	1,33
		1217 - Realizar monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário nos municípios.	1,33
		1218 - Implementar ações de promoção e proteção, recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.	1,33
		1221 - Implementar as ações de vigilância, prevenção e controle das DST/AIDS e Hepatites Virais, no âmbito do Estado.	1,33
		1216 - Realizar e monitorar inspeções sanitárias dos produtos e serviços de saúde em municípios cujas ações ainda não foram descentralizadas.	1,50
		1197 - Implantar a Rede de Comunicação para Promoção da Saúde nas oito Regiões de Saúde.	1,83
		1200 - Estruturar o Serviço de Vigilância dos acidentes de transporte terrestre.	1,83
		1198 - Ampliar o número de municípios notificadores de intoxicações exógenas.	2,00
		Fortalecer a intersectorialidade da vigilância ambiental com órgãos de controle ambiental.	2,17
		1076 - Implantar a Política Estadual de Educação Popular em Saúde no RN.	2,33

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	AValiação DOS GRUPO (MÉDIA)
Serviços		1220 - Reduzir os riscos e agravos à saúde da população LGBT, por meio do apoio às ações de promoção e vigilância em saúde, garantindo o recorte étnico/racial, de gênero e geracional.	2,33
		1349 - Implantar Comitê de Articulação intersetorial e interinstitucional do SUS/RN.	2,83
	Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288)	1134 - Habilitar o CER para atender pacientes com deficiência visual, doenças raras e fissuras lábiopalatinas.	1,00
		1103 - Reestruturar, reformar, modernizar, climatizar e adequar o espaço físico da unidade do CER na capital.	1,33
		1138 - Reestruturar a área tecnológica do CER.	1,33
		1133 - Construir Oficina Ortopédica Fixa.	1,67
		1135 - Implantar e implementar a Classificação Internacional de Funcionalidade e Incapacidade - CIF.	2,00
		1104 - Implantar o serviço de atendimento com práticas de Equoterapia.	2,50
	Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258)	0853 - Elaborar e implantar o Plano Estadual da Política e da Gestão da Assistência Farmacêutica.	1,00
		1006 - Apoiar os municípios, em caráter regional, nas competências no âmbito da Assistência Farmacêutica.	1,33
		1010 - Ampliar, adequar e estruturar nas regiões de saúde, o acesso aos Componentes da Assistência Farmacêutica (básico, estratégico e especializado).	1,50
		1011 - Cooperar tecnicamente com os serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.	1,50
		1007 - Implantar o Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) nos municípios.	1,67
		Readequar farmácias do Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios.	2,33
	Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296)	1182 - Implantar, construir e reestruturar a área física e tecnológica em unidades hospitalares estratégicas e de referência de acordo com o desenho da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.	1,00
		1187 - Rever a quantidade e definir o perfil das unidades hospitalares sob gestão estadual.	1,00
		1183 - Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em hospitais estratégicos sob gestão estadual.	1,17
Processos	Consolidar o processo de Regionalização da Saúde	1072 - Coordenar, monitorar e avaliar a Programação Pactuada Integrada de forma articulada e regionalizada.	1,00
		1121 - Ordenar e formalizar o território e a rede de serviços da SESAP-RN	1,00
		1193 - Apoiar regiões de saúde na implantação e efetivação das redes de atenção (cegonha, psicossocial, atenção à pessoa com deficiência, crônicas, urgência e emergência).	1,00
		Estruturar regiões de saúde resolutivas com URSAP que atuem como efetivas representantes da SESAP em cada regional, com maior autonomia e responsabilização.	1,00
		1191 - Implementar a planificação das ações e monitorar a utilização dos recursos federais da atenção básica transferidos aos municípios.	1,50
		1194 - Coordenar a Rede de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador no âmbito estadual.	2,00
		Apoiar técnica e financeiramente as CIRs.	2,17

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	AValiação DOS GRUPO (MÉDIA)
Processos	Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS (0172)	1058 - Implantar centrais regionais de regulação de exames de média e alta complexidade e regulação de internação hospitalar e custear o Complexo Estadual de Regulação.	1,00
		1045 - Ampliar e modernizar Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192).	1,33
		Promover o acesso das populações em situação de vulnerabilidade social às ações e serviços de saúde.	1,50
		1063 - Fortalecer a Política Estadual de Transplantes de Órgãos, priorizando o fortalecimento da Rede Pública.	1,67
		1189 - Expandir, implementar e operacionalizar o Serviço de Atenção Domiciliar, buscando fortalecer e ampliar a municipalização dos serviços.	1,83
		Garantir auditoria dos serviços de média e alta complexidade, em todas as regiões de saúde.	1,83
		1064 - Reestruturar física e tecnologicamente a Central de Transplantes.	2,17
		1186 - Fomentar a implantação do transporte sanitário em parceria com a Sétima e a Segunda Regiões de Saúde.	2,33
		Implantar Comitês Técnicos em todas as regiões de saúde, dentro da Política de Promoção da Equidade em Saúde.	2,67
	Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento no âmbito do SUS (040)	1253 - Rever o Organograma da SESAP com vistas às adequações das demandas do SUS.	1,00
		1069 - Apoiar municípios do RN, na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão (plano de saúde, programação anual de saúde, relatório anual de gestão).	1,17
		Implantar monitoramento de indicadores de gestão e de resultados.	1,17
		1073 - Coordenar a elaboração, monitorar e avaliar protocolos de cooperação entre entes públicos (PCEP) celebrados entre a SESAP e os municípios, referentes à contratualização dos hospitais regionais.	1,33
		1075 - Implantar o apoio à Gestão Estratégica, visando à captação de recursos externos, pesquisa científica, tecnológica e inovação em saúde, o acompanhamento de projetos, monitoramento e avaliação de metas e desempenho e a análise de situação de saúde.	1,67
		1074 - Implantar o apoio integrado para as Comissões Intergestores Regionais do Estado.	2,00
		Implantar Sala de Situação na SESAP com extensão para as CIRs e municípios.	3,17
	Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros	Implantar centros de custo nos hospitais e unidades de saúde para monitoramento efetivo do seu desempenho.	1,17
		1078 - Viabilizar a normatização das atribuições e processos de trabalho da auditoria.	1,83
		1079 - Reestruturar física e tecnologicamente o Sistema Estadual de Auditoria.	2,00
		1080 - Fomentar a criação e instrumentalização de novos componentes municipais do SNA nas regiões de saúde, com foco nos respectivos municípios sede.	2,33
	Consolidar o Controle Social	1020 - Realizar as Conferências de Saúde e as Conferências Temáticas deliberadas pela Conferência Nacional de Saúde (saúde do trabalhador, saúde mental, saúde ambiental, etc.)	1,67
		1016 - Capacitar Conselheiros de Saúde do Estado.	1,83

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	AValiação DOS GRUPO (MÉDIA)
Processos		1018 - Intensificar o acompanhamento aos Conselhos Municipais de Saúde (CMS) e melhorar a interação com o Conselho Nacional de Saúde.	1,83
		1027 - Implantar as Assessorias Jurídica, Contábil e outras necessárias ligadas diretamente ao Conselho Estadual de Saúde com objetivo de qualificar sua intervenção.	1,83
		1021 - Assegurar a participação do Conselho nas Plenárias Nacionais de Conselhos de Saúde.	1,83
		1024 - Apoiar o processo de educação popular com vistas à participação social no SUS, por meio seminários e oficinas anuais.	1,83
		1022 - Desenvolver campanha massiva de mídia em defesa do SUS e ampliar a visibilidade, na sociedade, das ações desenvolvidas pelo Conselho Estadual de Saúde.	2,33
		1230 - Realizar seminários estaduais com temas definidos pelo CES/RN, e da Região Nordeste para avaliar as deliberações da Conferência Nacional de Saúde,	2,33
		1017 - Reestruturar física e tecnologicamente o Conselho Estadual de Saúde do RN.	2,67
		1231 - Criar e instalar a Biblioteca do Controle Social no âmbito do SUS.	2,67
		Implantar canal de comunicação com entidades corporativas: associações, sindicatos, conselhos.	2,67
	Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS)	1122 - Expandir o número de programas de residências em áreas médicas, estratégicas para os novos cursos de Medicina criados pelo MEC/MS, em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN e UERN.	1,00
		1119 - Aprovar a Lei da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde (PEEPS) do RN.	1,17
		1124 - Criar o Programa de Residência Multiprofissional na SESAP-RN em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN ou UERN.	1,17
		1123 - Credenciar unidades hospitalares da rede da SESAP como hospitais de ensino pelo MEC/MS.	1,17
		1126 - Oferecer ações de educação permanente e educação profissional para as equipes das RAS conforme necessidades e participação em eventos.	1,33
		1132 - Implementar e fortalecer o apoio institucional nos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.	1,33
		1348 - Articular implantação dos Cursos Técnicos profissionalizantes nas áreas Prioritárias do SUS, por meio dos Institutos Federais e Escolas Técnicas Públicas.	1,50
		1120 - Aprovar o Regimento das Comissões de Integração Escola-Serviço (CIES Regionais) nas Comissão Intergestores Regionais (CIR).	1,67
		1125 - Oferecer turmas exclusivas para servidores em Cursos de Mestrado Profissionalizante e de Especialização, com abrangência para todas as regiões de saúde.	1,67
		1350 - Assegurar conteúdos voltados para o fortalecimento do Controle Social e Gestão Participativa do SUS em todos os Cursos e Modalidades de Educação Permanente destinados aos Trabalhadores do SUS.	1,67

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	AVALIAÇÃO DOS GRUPO (MÉDIA)	
Processos	Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267)	0879 - Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família.	1,00	
		1195 - Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio aos municípios, com monitoramento e avaliação.	1,17	
		1077 - Apoiar tecnicamente os componentes municipais do Sistema Nacional de Auditoria já existentes.	1,50	
		1190 - Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica aos municípios.	1,50	
		1196 - Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS nos municípios do Estado.	1,50	
		1192 - Normatizar a Política Estadual de Atenção Básica.	1,67	
		1222 - Promover o intercâmbio de experiências entre os municípios para disseminar tecnologia e conhecimentos voltados à melhoria dos serviços da Atenção Básica	2,00	
	Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores	Definir diretrizes do Modelo de Gestão Estratégica.	1,67	
		Instalar Grupo de Referência no Modelo de Gestão Estratégica.	1,67	
		Instalar Programa de Desenvolvimento Gerencial para os gestores atuais.	1,67	
		Instalar Programa de Formação em Gestão para potenciais gestores.	1,83	
	Insumos	Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho (0292)	1129 - Fortalecer e implementar a política de saúde do trabalhador no âmbito da SESAP-RN, contemplando a criação de Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador (NAST) nas unidades da rede.	1,00
			1130 - Aperfeiçoar a Política de Valorização do Servidor, contemplando a revisão da carreira e da avaliação de desempenho.	1,00
			Adotar iniciativas para redução do déficit de pessoal.	1,00
1128 - Realizar o aperfeiçoamento das ferramentas de gestão do trabalho (dimensionamento de pessoal, controle de frequência) de servidores e serviços, norteadas pelos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.			1,17	
1250 - Retomar as discussões da Mesa de Negociação no âmbito do SUS.			1,33	
1252 - Implantar e garantir a operacionalização do Programa de Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador/CRH no âmbito da SESAP-RENAST/MS, assegurando parceria com a Saúde do Trabalhador.			1,33	
1131 - Publicizar documento com descrição dos processos e procedimentos da área de gestão de pessoas e implantar sistema integrado de informação até 2017.			1,83	
1137 - Reestruturar e implantar a Comissão Interna de Prevenção de acidentes – CIPA na Rede da SESAP/RN.		1,83		
Aperfeiçoar a gestão da informação (0113)		0258 - Modernizar a tecnologia da informação da SESAP.	1,00	
		0367 - Melhorar o acesso da internet/intranet através da conexão por fibra ótica e aumento de velocidade dos links das unidades de saúde do Estado.	1,00	
	0389 - Implantar sistema de gestão hospitalar, de gestão administrativa e de recursos humanos.	1,00		

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	AVALIAÇÃO DOS GRUPO (MÉDIA)
Insumos	Aperfeiçoar a gestão da informação (0113)	1251 - Realizar a digitalização dos arquivos institucionais.	1,00
		1249 - Fornecer suporte e realizar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de informática na Rede de Atenção à Saúde.	1,17
		1136 - Modernizar o Serviço de Arquivo Médico e Estatística – SAME.	1,50
		1081 - Viabilizar a implantação de Serviços de Ouvidoria em municípios.	2,00
		1082 - Implantar sub-redes de Ouvidoria.	2,17

PROPOSTA PARA MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO

Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios e diretrizes do SUS.

VISÃO DE FUTURO

Ampliar o acesso à Rede de Saúde e sua resolutividade, tornando-se excelente na gestão da Política Estadual, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência, contribuindo para uma efetiva melhoria da saúde da população.

IMPACTOS

Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS/MS

Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde

SERVIÇOS

Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede (0289)

Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297)

Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288)

Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258)

Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296)

PROCESSOS

Consolidar o processo de Regionalização da Saúde

Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS (0172)

Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento no âmbito do SUS (040)

Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros

Consolidar o Controle Social (0283)

Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS)

Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267)

Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores

INSUMOS

Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho (0292)

Aperfeiçoar a gestão da informação (0113)

2.7. VALORES ORGANIZACIONAIS

VALORES

1. Universalidade: garantia de atenção à saúde a todo cidadão.
2. Equidade: tratamento justo, com imparcialidade e respeito à igualdade de direitos, considerando a realidade e as necessidades de cada indivíduo.
3. Integralidade: reconhecimento do indivíduo como um ser integral devendo ser atendido por um sistema que promova, proteja e recupere sua saúde.
4. Humanização da Gestão e da Atenção: respeito a todas as pessoas, reconhecendo sua singularidade e tratando com dignidade as diferenças e divergências.
5. Compromisso: propósito de oferecer serviços com qualidade, integralidade, universalidade e equidade, responsabilidade e tempestividade; de acordo com os preceitos da administração pública e com relações baseadas na ética, no trabalho em equipe, na corresponsabilidade e no profissionalismo.
6. Resolutividade: busca permanente por resultados, monitorados e controlados por indicadores de desempenho legitimados, tendo capacidade de dar resposta às necessidades dos usuários de forma adequada e de acordo com a regionalização.
7. Eficiência: ser competente e produtivo, atingindo objetivos com menor custo, com controle efetivo de despesas e zelo no uso dos recursos, com o mínimo de erros e desperdícios.
8. Transparência: relacionamento com usuários, trabalhadores e sociedade baseado em comunicação clara e informações confiáveis, garantindo pleno acesso à informação.
9. Meritocracia e valorização da competência e atenção ao trabalhador do SUS: reconhecimento do desempenho de cada profissional como diretamente vinculado à qualidade e aos resultados da sua atuação individual e coletiva, respeitando os trabalhadores como sujeitos dos modos de produzir saúde.
10. Participação: adoção de modelo de gestão participativa, com instâncias colegiadas para tomada de decisões compartilhadas e incentivo ao trabalho em equipe, contemplando a singularidade dos indivíduos e com corresponsabilidade na atenção e na gestão.

2.8. DIRETRIZES PARA OS AJUSTAMENTOS ORGANIZACIONAIS

PROCESSOS

Reestruturação dos processos organizacionais, considerando:

- e. Busca por maior eficiência, integração e agilidade das ações e dos processos nas diversas instâncias da SESAP e de suas unidades.
- f. Qualificação e sistematização do processo de planejamento, execução, controle e avaliação (PDCA), implantando mecanismos, de modo a possibilitar melhorias contínuas, considerando as ferramentas e práticas existentes.
- g. Construção coletiva do redesenho e na implantação do novo modelo de fluxo organizacional dos processos, com participação e implicação dos trabalhadores e gestores nos processos de reestruturação.
- h. Aprimoramento e agilização dos processos licitatórios para aquisições indispensáveis aos serviços de saúde, com normatização de fluxos e temporalidade e criação de critérios para priorização.

ESTRUTURA DE GESTÃO

Redesenho da estrutura da SESAP e das suas unidades, considerando:

- i. Adesão e efetiva implantação das diretrizes organizativas do SUS.
- j. Contribuição à realização da estratégia da SESAP.
- k. Consolidação e coordenação do modelo de gestão regionalizada.
- l. Suprimento das lacunas atuais, regulamentando setores/áreas estratégicas que existem de fato, mas não existem de direito.
- m. Clareza às responsabilidades e aos papéis das áreas e equipes.
- n. Implantação da gestão colegiada (instâncias e processos): colegiado de gestão e conselhos locais.
- o. Consideração dos limites de ordem legal, orçamentária, financeira e conceitual.
- p. Redesenho da estrutura da SESAP, considerando mudança de nomenclatura, tendo em vista a responsabilidade do ente federado vai além do serviço público.

EQUIPE

Desenvolvimento de iniciativas para a gestão de pessoas com os seguintes focos:

- f. Implantação de mecanismos de valorização do trabalhador, voltados para o reconhecimento das competências, melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida e para a qualificação dos servidores.
- g. Dimensionamento do quadro e suprimento das lacunas que interferem na prestação do serviço de saúde à população.
- h. Investimentos no aperfeiçoamento da avaliação de desempenho, com adoção da meritocracia.
- i. Reavaliação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, com ênfase na Política de Educação Permanente em Saúde, valorizando competências, habilidades e atitudes para o trabalho.
- j. Desenvolvimento de gestores e trabalhadores na perspectiva da educação permanente.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Investimento na gestão da informação e comunicação, tendo em vista:

- e. Aperfeiçoamento, integração e articulação dos sistemas de informação e das bases de dados existentes e a serem implantadas.
- f. Disseminação de informações confiáveis em tempo real, com estímulo ao diálogo e precisão e clareza das informações.
- g. Uso de tecnologias modernas que possibilitem a conectividade de todas as redes e instâncias organizacionais da saúde.
- h. Acesso e utilização das informações disponíveis nos sistemas nacionais de informação em saúde (SIM, SINASC, SINAN e outros), com vistas a subsidiar o planejamento e gestão na tomada de decisão.

3. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA

A análise foi realizada com o objetivo de verificar a articulação existente entre conteúdos estratégicos formulados na Oficina 1. A matriz a seguir revela, nos itens marcados com um x, a ocorrência de algum tipo de vínculo entre os componentes do Mapa Estratégico, quais sejam:

- M: Missão da SESAP
- V: Visão 2020
- O: Oportunidades
- A: Ameaças
- Fo: Forças
- Fr: Fraquezas
- Objetivos Estratégicos

O diagrama de resultados demonstra a existência de significativa aderência entre praticamente todos os itens analisados. Apenas em relação à Visão 2020, os consultores apresentam uma sugestão para reforçar o caráter finalístico de sua formulação.

VISÃO 2020 (OFICINA II)

Ser uma instituição de excelência na gestão da Política Estadual de Saúde, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência.

PROPOSTA PARA AJUSTE NA VISÃO 2020 DA SESAP

Ampliar o acesso à Rede de Saúde e sua resolutividade, tornando-se excelente na gestão da Política Estadual, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência, contribuindo para uma efetiva melhoria da saúde da população.

3.1. MATRIZ DE CONSISTÊNCIA

		AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA															
		01	02	03	04	A1	A2	A3	A4	F01	F02	F03	F04	FR1	FR2	FR3	FR4
MISSÃO	MISSÃO/VISÃO																
	Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios do SUS.	X										X					X
	Ser uma instituição de excelência na gestão da Política Estadual de Saúde, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência.		X							X							

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MISSÃO	VISÃO	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA														
				01	02	03	04	A1	A2	A3	A4	F01	F02	F03	F04	FR1	FR2	FR3
IMPACTO	1. Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS/MS	X																X
	2. Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde	X			X					X								X
SERVIÇOS	3. Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da Hemorrede (0289)	X				X												X
	4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297)	X																X?
	5. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288)	X									X							X
	6. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258)	X										X						
	7. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296)	X							X								X	X
PROCESSOS	8. Consolidar o processo de regionalização da Saúde								X									X
	9. Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS (0172)	X							X									X
	10. Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento, no âmbito do SUS (040)	X															X	
	11. Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros	X															X	X
	12. Consolidar o Controle Social (0283)																	
	13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS) (0291)	X																
	14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267)																	
INSUMOS	15. Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção da saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores	X																
	16. Fortalecer as políticas de regulação do trabalho (0292)																	
	17. Aperfeiçoar a gestão da informação (0113)																	

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas Nacionais com impacto em Saúde (5). 2. Retomada do planejamento estadual (4) 3. Apoio dos órgãos de controle (MP e TCE) (4) 4. Projeto IDF/RN Sustentável (3)
AMEAÇAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise econômica, financeira e política (6) 2. Interferência político-partidária inadequada no grupo de gestão (5) 3. Protagonismo dos interesses da indústria da saúde e dos prestadores privados em detrimento do interesse público (4). 4. Judicialização da saúde, com forte pressão sobre os orçamentos públicos (3)
FORÇAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reestruturação organizacional em curso (5) 2. Gestão participativa (5). 3. Retomada do planejamento estratégico (4) 4. Equipe e credibilidade do secretário (4).
FRAQUEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit de pessoal (5). 2. Burocracia excessiva dos processos administrativos (5) 3. Falta de autonomia financeira e escassez de recursos (5) 4. Rede de saúde pouco resolutiva e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência (3).

DIAGRAMA DE RESULTADOS

MISSÃO

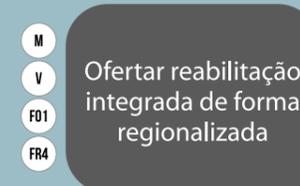
Formular, coordenar e garantir a efetividade da Política Estadual de Saúde, promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção, conforme os princípios e diretrizes do SUS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

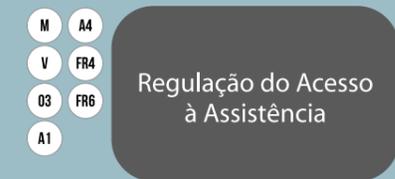
IMPACTOS



SERVIÇOS



PROCESSOS



INSUMOS



VISÃO 2020

Ampliar o acesso à Rede de Saúde e sua resolutividade, tornando-se excelente na gestão da Política Estadual, de forma regionalizada e participativa, com controle e transparência, contribuindo para uma efetiva melhoria da saúde da população.

OPORTUNIDADES

- 01 Políticas Nacionais com impacto em Saúde.
- 02 Retomada do planejamento estadual.
- 03 Apoio dos órgãos de controle (MP e TCE)
- 04 Projeto IDF/RN Sustentável.

AMEAÇAS

- A1 Crise econômica, financeira e política.
- A2 Interferência político-partidária inadequada no grupo de gestão.
- A3 Protagonismo dos interesses da indústria da saúde e dos prestadores privados em detrimento do interesse público.
- A4 Judicialização da saúde, com forte pressão sobre os orçamentos públicos.
- A4 Grande parcela da população em situação de pobreza.

FORÇAS

- FR1 Reestruturação organizacional em curso.
- FR2 Gestão participativa.
- FR3 Retomada do planejamento estratégico.
- FR4 Equipe e credibilidade do secretário.

FRAQUEZAS

- FR1 Déficit de pessoal.
- FR2 Burocracia excessiva dos processos administrativos.
- FR3 Falta de autonomia financeira e escassez de recursos.
- FR4 Rede de saúde pouco resolutiva e sobrecarga no atendimento dos hospitais de referência.
- FR5 Dificuldade no compartilhamento estado-municípios.
- FR6 Ausência de regulação efetiva no âmbito estadual

4. OFICINA II

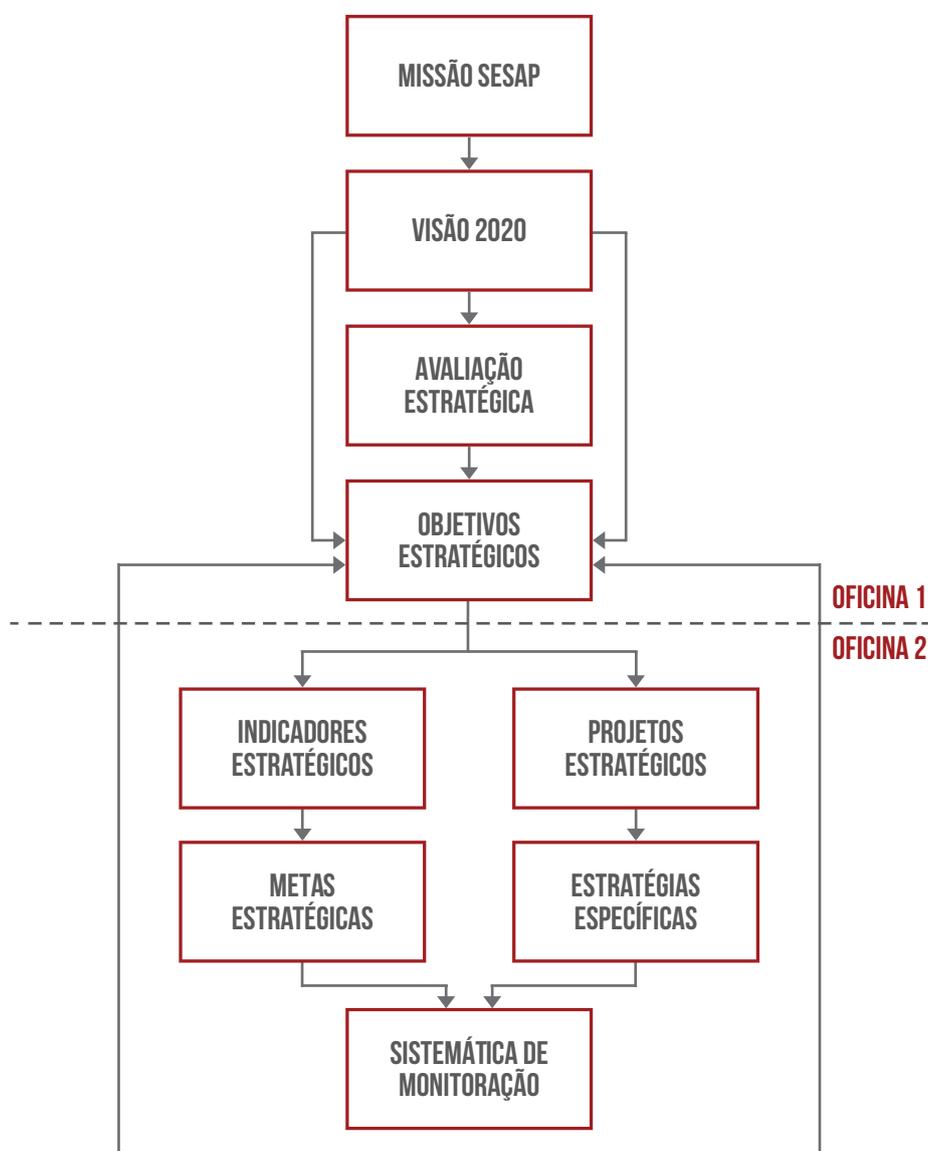
4.1. OBJETIVOS

Formulação da segunda parte do conteúdo central do Plano Estratégico e do Plano de Ajustes Organizacionais, compreendendo:

- Desdobramento dos Objetivos em Indicadores e Metas Estratégicas;
- Definição de Projetos Estratégicos da SESAP;
- Avaliação do PPA 2016-2019 da Saúde, visando a construção /aprimoramento de indicadores.
- Ajustamentos organizacionais (Estrutura Básica de Gestão).

O diagrama de resultados demonstra a existência de significativa aderência entre praticamente todos os itens analisados. Apenas em relação à Visão 2020, os consultores apresentam uma sugestão para reforçar o caráter finalístico de sua formulação.

4.2. LÓGICA DO PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS



CADERNO DE TRABALHO II - ANEXO
DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DIMENSÃO IMPACTO)

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
IMPACTOS	1. Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS / MS	Taxa de investigação de óbito materno	Total investigado de óbitos maternos / Total de óbitos maternos	Aumentar para 90% a proporção de óbitos maternos e MIF investigados	Fortalecer o sistema de investigação de óbitos maternos e infantis.	1.1.Universalização da Atenção Primária à Saúde 1.2.Ampliação e qualificação da rede materno-infantil. 1.3.Fortalecimento da Vigilância em Saúde.	
		Taxa de investigação de óbitos fetais e infantis	Total de óbitos fetais e infantis investigados / total de óbitos fetais e infantis	Investigar 70% dos óbitos fetais e infantis			
		Taxa de cura dos casos novos de tuberculose pulmonar bacilífera	Total de cura dos novos casos de tuberculose pulmonar bacilífera / total de novos casos de tuberculose pulmonar bacilífera) x 100.000	Ampliar para 85% a cura dos casos novos de tuberculose pulmonar bacilífera	Intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de tuberculose até a cura.		
		Taxa de prevalência da hanseníase.	(Total de casos da hanseníase existentes em curso de tratamento / total da população residente) x 10.000	Reduzir em 28,4% o coeficiente de prevalência da hanseníase.	Intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de hanseníase até a cura.		
				1209 - Reduzir em 50% o número absoluto de óbitos por dengue.	1212 - Reestruturar a Central Estadual da Base de Ultra Baixo Volume (combate ao aedes aegypti).		
					Implantar equipes de saúde nas unidades prisionais do Estado.		
		Taxa de morbidade por causas externas	Nº de atendimentos por causas externas no período de um ano/Nº de atendimentos no mesmo período	Reduzir em 6% (2015) a morbidade por acidentes, violências ou outras causas externas.			2.1.Melhoria da qualidade e da resolutividade da Atenção Secundária e Terciária.
		Taxa de mortalidade específica por causas externas	(Nº de óbitos de residentes por causas externas/População total residente)x100.000	Reduzir em 10% (2015) a morbidade por acidentes, violências ou outras causas externas.			2.2.Atuação integrada para prevenção da violência, acidentes de trânsito e outras causas externas de morbidade e mortalidade.
							Definir e requalificar o perfil das unidades hospitalares que realizam atendimento de urgência e emergência.
							Reorganizar a rede de atenção especializada.
				Adequar hospitais como porta de entrada para a rede de atenção às urgências e emergências.			
	2. Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde						

CADERNO DE TRABALHO II - ANEXO DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DIMENSÃO SERVIÇOS)

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS
SERVIÇOS	3. Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede (0289).	Taxa de atendimento de demandas por serviços de hemoterapia e hematologia	No de atendimento de demandas por serviços de hemoterapia e hematologia (período) / No de demandas (período)	Manter em 100% a operacionalização dos serviços de Hemoterapia e Hematologia.	Promover condições de funcionamento pleno dos serviços da Hemorrede.	2.1.Melhoria da qualidade e da resolutividade da Atenção Secundária e Terciária (Inserir no escopo e detalhamento deste Projeto)
		Taxa de devolução de hemocomponentes dos hospitais localizados na capital e Grande Natal.	No de devoluções de hemocomponentes (período) /No de hemocomponentes distribuídos	Reduzir em 20% as devoluções de hemocomponentes dos hospitais localizados na capital e Grande Natal.		
	Taxa de crescimento anual de doações de sangue	Total de doações de sangue do ano / Total de doações de sangue do ano anterior	Aumentar em 20% as doações de sangue.			
	Taxa de encerramento oportuno de casos de doença com notificação compulsória	Número de encerramentos oportunos de casos de doença com notificação compulsória / número de casos de dessas doenças.	Aumentar para 80% o encerramento oportuno dos casos de doenças de Notificação compulsória.			
	Taxa de cobertura vacinal	Número de crianças com esquema básico completo na idade alvo para determinado tipo de vacina /número de crianças na idade alvo (x 100)	Ampliar em 30% a cobertura vacinal do calendário básico de vacinas em menores de 1 ano.			
	Taxa de municípios com monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário .	Número de municípios com monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância / Número de municípios do Estado.	Ampliar para 100% os municípios do Estado com monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário.			
	4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297).			1201 - Implementar em 100% dos municípios a prática de notificação contínua dos casos de violência interpessoal/autoprovocada.		
				1207 - Ampliar para 35% o número de análises realizadas em amostra de água para o consumo humano quanto aos parâmetros coliforme total, cloro residual livre e turbidez.		
				1210 - Aumentar para 85%, a cobertura de exames citopatológicos do colo do útero entre mulheres de 25 a 64 anos.		
				1211 - Aumentar para 85%, a cobertura de exames de mamografia de rastreamento entre mulheres de 50 a 69 anos.		
			1198 - Ampliar de 9 para 19 o número de municípios notificadores de intoxicações exógenas, entre os prioritários do Plano de Ação.			

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS
SERVIÇOS	4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297).			<p>1199 - Reestruturar as 8 Centrais de Rede de Frio.</p> <p>1200 - Estruturar o Serviço de Vigilância dos acidentes de transporte terrestre em 12 municípios do Estado.</p> <p>1213 - Implantar metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios na II e VII regiões de saúde.</p> <p>1216 - Realizar e monitorar inspeções sanitárias dos produtos e serviços de saúde, em 80% dos municípios, cujas ações ainda não foram descentralizadas.</p> <p>1218 - Implementar ações de promoção e proteção, recuperação e reabilitação da saúde de 100% dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.</p>	<p>1199 - Reestruturar Centrais de Rede de Frio.</p> <p>1200 - Estruturar o Serviço de Vigilância dos acidentes de transporte terrestre.</p> <p>1213 - Implantar metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios.</p> <p>1216 - Realizar e monitorar inspeções sanitárias dos produtos e serviços de saúde em municípios cujas ações ainda não foram descentralizadas.</p> <p>1218 - Implementar ações de promoção e proteção, recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.</p> <p>1219 - Coordenar as ações de vigilância ambiental, no âmbito do Estado, relacionadas aos fatores de risco à saúde humana, incluindo o monitoramento da água de consumo humano e contaminantes com importância em saúde pública.</p> <p>Apoiar as URSAP no desenvolvimento de ações de vigilância da saúde.</p> <p>Fortalecer mecanismos de controle de surtos, epidemias e eventos inusitados de importância epidemiológica nas regiões de saúde.</p> <p>1215 - Operacionalizar ações e serviços da rede de laboratórios de saúde pública do Estado.</p> <p>1217 - Realizar monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário nos municípios.</p> <p>1221 - Implementar as ações de vigilância, prevenção e controle das DST/AIDS e Hepatites Virais, no âmbito do Estado.</p>	

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
SERVIÇOS	4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde (0297).				1197 - Implantar a Rede de Comunicação para Promoção da Saúde nas oito Regiões de Saúde.		
					1198 - Ampliar o número de municípios notificadores de intoxicações exógenas.		
					Fortalecer a interseccionalidade da vigilância ambiental com órgãos de controle ambiental.		
					1076 - Implantar a Política Estadual de Educação Popular em Saúde no RN.		
					1220 - Reduzir os riscos e agravos à saúde da população LGBT, por meio do apoio às ações de promoção e vigilância em saúde, garantindo o recorte étnico/racial, de gênero e geracional.		
					1349 - Implantar Comitê de Articulação intersetorial e interinstitucional do SUS/RN.		
					1105 - Manter em 100% a operacionalização dos serviços dos Centros Especializados em Reabilitação Infantil e Adulto.	1134 - Habilitar o CER para atender pacientes com deficiência visual, doenças raras e fissuras lábio-palatinais.	2.1.Melhoria da qualidade e da resolutividade da Atenção Secundária e Terciária (Inserir no escopo e detalhamento deste Projeto)
						1103 - Reestruturar, reformar, modernizar, climatizar e adequar o espaço físico da unidade do CER na capital.	
						1138 - Reestruturar a área tecnológica do CER.	
						1133 - Construir Oficina Ortopédica Fixa.	
				1135 - Implantar e implementar a Classificação Internacional de Funcionalidade e Incapacidade - CIF.			
				1104 - Implantar o serviço de atendimento com práticas de Equoterapia.			
	5. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada (0288)	Taxa de atendimento de demandas por serviços dos Centros Especializados em Reabilitação Infantil e Adulto.	No de atendimento de demandas por serviços Centros Especializados em Reabilitação Infantil e Adulto, (período) / No de demandas (período)				

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
SERVIÇOS	6. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica (0258)	Taxa de farmácias readequadas para o Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios	Nº de farmácias readequadas para o Programa Farmácia Popular do Brasil no ano / Somatório de farmácias com demanda de readequação	· Readequar as 10 farmácias do Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios.	Readequar farmácias do Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios.	6.1.Requalificação e reestruturação das unidades e serviços de saúde.	
		Taxa de ampliação de regiões de saúde com acesso aos Componentes da Assistência Farmacêutica (básico, estratégico e especializado).	Nº de regiões de saúde com acesso proporcionado no ano aos Componentes da Assistência Farmacêutica /Nº de regiões de saúde	1006 - Apoiar 100% dos municípios do Estado, em caráter regional, nas competências no âmbito da Assistência Farmacêutica.	1006 - Apoiar os municípios, em caráter regional, nas competências no âmbito da Assistência Farmacêutica.		
		Taxa de municípios com Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) implantado.	Nº de municípios com Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) implantado no ano / Total de municípios	1007 - Implantar o Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS), em 100% dos municípios.	1007 - Implantar o Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) nos municípios.		
				1011 - Cooperar tecnicamente com 100% dos serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.	1011 - Cooperar tecnicamente com os serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.		
					1010 - Ampliar, adequar e estruturar nas regiões de saúde, o acesso aos Componentes da Assistência Farmacêutica (básico, estratégico e especializado).		
	7. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296)	Taxa de leitos hospitalares conveniados ou contratados pelo SUS	(Número médio de leitos hospitalares conveniados ou contratados pelo SUS / população total residente no ano considerado) x 1.000			1182 - Implantar, construir e reestruturar a área física e tecnológica em unidades hospitalares estratégicas e de referência de acordo com o desenho da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.	
		Taxa de hospitais estratégicos sob gestão estadual com contratualização	Número de hospitais estratégicos sob gestão estadual com contratualização entre a gestão e os serviços / Número de hospitais estratégicos sobre gestão estadual.		1183 - Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em 15 hospitais estratégicos sob gestão estadual.	1183 - Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em hospitais estratégicos sob gestão estadual.	6.1.Requalificação e reestruturação das unidades e serviços de saúde.
		Taxa de leitos de UTI implantados, habilitados e qualificados	(Número médio de leitos de UTI para suprir a necessidade da Rede de Atenção à Saúde loco-regional. / população total residente no ano considerado) x 1.000		1184 - Implantar (habilitar e qualificar) 52 leitos de UTI para suprir a necessidade da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.		
		Taxas de leitos de Cuidados Prolongados implantados, habilitados e qualificados	(Número médio de leitos de Cuidados Prolongados para suprir a necessidade da Rede de Atenção à Saúde loco-regional. / população total residente no ano considerado) x 1.000		1185 - Implantar (habilitar e qualificar) 287 leitos de Cuidados Prolongados, para suprir a necessidade da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.		7.1.Redefinição do perfil e fortalecimento da gestão dos hospitais e unidades de atendimento da rede estadual.

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS		
SERVIÇOS	7. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde (0296)			1187 - Rever a quantidade e definir o perfil das 24 unidades hospitalares sob gestão estadual.	1187 - Rever a quantidade e definir o perfil das unidades hospitalares sob gestão estadual.			
				1188 - Assegurar a operacionalização de 100% das unidades hospitalares e de referência sob gestão estadual.				
PROCESSOS	8. Consolidar a Regionalização da Saúde	Taxa de regiões de saúde com implantação e efetivação das redes de atenção	Número de regiões de saúde com implantação e efetivação das redes de atenção (cegonha, psicossocial, atenção à pessoa com deficiência, crônicas, urgência e emergência)/Total das regiões de saúde	1193 - Apoiar 100% das regiões de saúde na implantação e efetivação das redes de atenção (cegonha, psicossocial, atenção à pessoa com deficiência, crônicas, urgência e emergência).	1193 - Apoiar regiões de saúde na implantação e efetivação das redes de atenção (cegonha, psicossocial, atenção à pessoa com deficiência, crônicas, urgência e emergência).	8.1. Redesenho, estratégia de implantação e monitoramento Modelo de Gestão Regionalizado da Saúde,		
					1072 - Coordenar, monitorar e avaliar a Programação Pactuada Integrada de forma articulada e regionalizada.			
					1121 - Ordenar e formalizar o território e a rede de serviços da SESAP-RN	1121 - Ordenar e formalizar o território e a rede de serviços da SESAP-RN		
						Estruturar regiões de saúde resolutivas com URSAP que atuem como efetivas representantes da SESAP em cada regional, com maior autonomia e responsabilização.		
						1191 - Implementar a planificação das ações e monitorar a utilização dos recursos federais da atenção básica transferidos aos municípios.		
						1194 - Coordenar a Rede de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador no âmbito estadual.		
						Apoiar técnica e financeiramente as CIRs.		
					1048 - Regular 100% do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192).			
					1052 - Transferir 100% dos usuários que foram a óbito durante tratamento fora de seu domicílio, que tenham sido regulados pela SESAP.			9.1. Planejamento, gestão e regulação do Sistema de Saúde
					1058 - Implantar 05 (cinco) centrais regionais de regulação de exames de média e alta complexidade e regulação de internação hospitalar e custear o Complexo Estadual de Regulação.		1058 - Implantar centrais regionais de regulação de exames de média e alta complexidade e regulação de internação hospitalar e custear o Complexo Estadual de Regulação.	9.2. Reorganização, regulação e requalificação dos serviços e unidades de atendimento de urgência e emergência

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
<p style="text-align: center;">PROCESSOS</p> <p>9. Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS (0172)</p>	Taxa de leitos do SUS regulados	Total de leitos regulados / Total de leitos	1059 - Regular 100% dos leitos SUS sob gestão do Estado, até 2019.				
	Taxa de regulação de demandas para atendimento de atenção hospitalar de urgência inseridas no SISREG	Total de demandas para atendimento de atenção hospitalar de urgência reguladas inseridas no SISREG / total de demandas para atendimento de atenção hospitalar de urgência	1060 - Implantar a regulação do acesso para a atenção hospitalar às urgências, em 100% das demandas inseridas no SISREG, até 2019.				
	Taxa de doadores de órgãos	Total de doadores de órgãos no ano / Total de doadores do ano anterior	1061 - Aumentar em 13% a captação de doadores de órgãos no Estado.				
			1042 - Assegurar a operacionalização do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192).	1045 - Ampliar e modernizar Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192).			
			1050 - Regular 100% dos atendimentos aos usuários que necessitem de assistência fora do domicílio.		Promover o acesso das populações em situação de vulnerabilidade social às ações e serviços de saúde.		
					1063 - Fortalecer a Política Estadual de Transplantes de Órgãos, priorizando o fortalecimento da Rede Pública.		
					1189 - Expandir, implementar e operacionalizar o Serviço de Atenção Domiciliar, buscando fortalecer e ampliar a municipalização dos serviços.		
					Garantir auditoria dos serviços de média e alta complexidade, em todas as regiões de saúde.		
					1064 - Reestruturar física e tecnologicamente a Central de Transplantes.		
					1186 - Fomentar a implantação do transporte sanitário em parceria com a Sétima e a Segunda Regiões de Saúde.		
					Implantar Comitês Técnicos em todas as regiões de saúde, dentro da Política de Promoção da Equidade em Saúde.		

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
PROCESSOS	10. Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento, no âmbito do SUS (0040)	Taxa de municípios com apoio da SESAP na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão	Total de municípios com apoio da SESAP na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão / Total de municípios	1069 - Apoiar 100% dos municípios do RN, na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão (plano de saúde, programação anual de saúde, relatório anual de gestão).	1069 - Apoiar municípios do RN, na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão (plano de saúde, programação anual de gestão), relatório anual de gestão).	10.1. Reestruturação organizacional e ampliação da capacidade de gestão e operacional da SESAP.	
		Taxa de hospitais regionais com protocolos de cooperação referentes à contratualização	Total de hospitais regionais contratualizados / Número de hospitais regionais	1073 - Coordenar a elaboração, monitorar e avaliar 100% dos protocolos de cooperação entre entes públicos – PCEP celebrados entre a SESAP e os municípios, referentes à contratualização dos hospitais regionais.	1073 - Coordenar a elaboração, monitorar e avaliar protocolos de cooperação entre entes públicos (PCEP) celebrados entre a SESAP e os municípios, referentes à contratualização dos hospitais regionais.		
		Taxa de Comissões Intergestoras Regionais do Estado com apoio integrado	Número de Comissões Intergestoras Regionais do Estado com apoio integrado / Número de Comissões Intergestoras Regionais	1074 - Implantar o apoio integrado em 100% das Comissões Intergestoras Regionais do Estado.	1074 - Implantar o apoio integrado para as Comissões Intergestoras Regionais do Estado.		10.2. Apoio institucional e gerencial aos municípios
						1253 - Rever o Organograma da SESAP com vistas às adequações das demandas do SUS.	
						Implantar monitoramento de indicadores de gestão e de resultados.	
						1075 - Implantar o apoio à Gestão Estratégica, visando à captação de recursos externos, pesquisa científica, tecnológica e inovação em saúde, o acompanhamento de projetos, monitoramento e avaliação de metas e desempenho e a análise de situação de saúde.	
						Implantar Sala de Situação na SESAP com extensão para as CIRs e municípios.	
						1080 - Fomentar a criação e instrumentalização de novos componentes municipais do SNA nas regiões de saúde, com foco nos respectivos municípios sede.	11.1. Reestruturação do Sistema Estadual de Auditoria e consolidar os componentes municipais do SNA nas Regiões de Saúde.
						Implantar centros de custo nos hospitais e unidades de saúde para monitoramento efetivo do seu desempenho.	
	11. Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros		Percentual de hospitais e unidades de saúde com centros de custo implantados	Número de hospitais e unidades de saúde com centros de custo implantados / Total de Hospitais	1080 - Fomentar a criação e instrumentalização de novos componentes municipais do SNA em 100% das regiões de saúde, com foco nos respectivos municípios sede.		
						1078 - Viabilizar a normatização das atribuições e processos de trabalho da auditoria.	
						1079 - Reestruturar física e tecnologicamente o Sistema Estadual de Auditoria.	

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS
PROCESSOS	12. Consolidar o Controle Social (0283)	Conselheiros de Saúde capacitados.	Número de Conselheiros de Saúde capacitados no ano.	1016 - Capacitar 3.038 conselheiros de saúde do estado do RN até 2019.	1016 - Capacitar Conselheiros de Saúde do Estado.	
		Conselhos Municipais de Saúde acompanhados pela SESAP.	Número de Conselhos Municipais de Saúde acompanhados pela SESAP.	1018 - Intensificar o acompanhamento aos 167 Conselhos Municipais de Saúde (CMS) e melhorar a interação com o Conselho Nacional de Saúde.	1018 - Intensificar o acompanhamento aos Conselhos Municipais de Saúde (CMS) e melhorar a interação com o Conselho Nacional de Saúde.	12.1. Fortalecimento das instâncias de participação e controle social da saúde no Estado.
				1021 - Assegurar a participação do Conselho em 100% nas Plenárias Nacionais de Conselhos de Saúde.	1021 - Assegurar a participação do Conselho nas Plenárias Nacionais de Conselhos de Saúde.	
				1230 - Realizar 08 (oito) seminários estaduais com temas definidos pelo CES/RN, e 02 (dois) da Região Nordeste para avaliar as deliberações da Conferência Nacional de Saúde,	1230 - Realizar seminários estaduais com temas definidos pelo CES/RN, e da Região Nordeste para avaliar as deliberações da Conferência Nacional de Saúde,	
					1020 - Realizar as Conferências de Saúde e as Conferências Temáticas deliberadas pela Conferência Nacional de Saúde (saúde do trabalhador, saúde mental, saúde ambiental, etc.)	
					1027 - Implantar as Assessorias Jurídica, Contábil e outras necessárias ligadas diretamente ao Conselho Estadual de Saúde com objetivo de qualificar sua intervenção.	
					1024 - Apoiar o processo de educação popular com vistas à participação social no SUS, por meio seminários e oficinas anuais.	
					1022 - Desenvolver campanha massiva de mídia em defesa do SUS e ampliar a visibilidade, na sociedade, das ações desenvolvidas pelo Conselho Estadual de Saúde.	
					1017 - Reestruturar física e tecnologicamente o Conselho Estadual de Saúde do RN.	
					1231 - Criar e instalar a Biblioteca do Controle Social no âmbito do SUS.	
					Implantar canal de comunicação com entidades corporativas: associações, sindicatos, conselhos.	

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS
PROCESSOS	13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS) (0291)	Taxa de profissionais de saúde participantes de eventos de educação permanente	Número de profissionais de saúde participantes de eventos de educação permanente / Total de profissionais de saúde	1083 - Viabilizar a participação de 100% dos profissionais em eventos de educação permanente até 2019.	1119 - Aprovar a Lei da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde (PEEPS) do RN.	
		Taxa de ampliação de programas de residências médicas em áreas estratégicas em parceria com Universidades Públicas.	No de programas de residências médicas em áreas estratégicas no ano / No de programas de residências médicas em áreas estratégicas no ano anterior	1122 - Expandir o número de programas de residências em áreas médicas, estratégicas para os novos cursos de Medicina criados pelo MEC/MS, pelo menos em pediatria/neonatalogia, ginecologia e obstetrícia, cirurgia, psiquiatria, anestesiologia, em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN e / ou UERN.	1122 - Expandir o número de programas de residências em áreas médicas, estratégicas para os novos cursos de Medicina criados pelo MEC/MS, em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN e UERN.	13.1. Estruturação e implantação da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde.
				1041 - Garantir a participação anual de 80% dos profissionais do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192), no programa de capacitação permanente.		
				1120 - Aprovar o Regimento de 7 Comissões de Integração Escola-Serviço (CIES Regionais) nas Comissão Intergestores Regionais (CIR).	1120 - Aprovar o Regimento das Comissões de Integração Escola-Serviço (CIES Regionais) nas Comissão Intergestores Regionais (CIR).	
				1123 - Credenciar pelo menos quatro unidades hospitalares da rede da SESAP como hospitais de ensino pelo MEC/MS.	1123 - Credenciar unidades hospitalares da rede da SESAP como hospitais de ensino pelo MEC/MS.	
				1125 - Oferecer turmas exclusivas para servidores em dois Cursos de Mestrado Profissionalizante com 60 (sessenta) vagas e um Curso de Especialização com 80 (oitenta) vagas, com abrangência para todas as regiões de saúde.	1125 - Oferecer turmas exclusivas para servidores em Cursos de Mestrado Profissionalizante e de Especialização, com abrangência para todas as regiões de saúde.	
				1126 - Oferecer ações de educação permanente e educação profissional para as equipes das RAS conforme necessidades e participação em eventos, atingindo pelo menos 15% dos servidores por ano.	1126 - Oferecer ações de educação permanente e educação profissional para as equipes das RAS conforme necessidades e participação em eventos.	
				1051 - Viabilizar a participação de 100% dos profissionais da Regulação em eventos de educação permanente até 2019.	1051 - Viabilizar a participação de 100% dos profissionais da Regulação em eventos de educação permanente até 2019.	
				1109 - Viabilizar a participação de 100% dos profissionais da Hemorrede, em eventos de educação permanente até 2019.	1109 - Viabilizar a participação de 100% dos profissionais da Hemorrede, em eventos de educação permanente até 2019.	

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS		
PROCESSOS	13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS) (0291)			1214 - Viabilizar a participação de 100% dos profissionais do LACEN em eventos de educação permanente relacionados à área.				
					1119 - Aprovar a Lei da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde (PEEPS) do RN.			
					1124 - Criar o Programa de Residência Multiprofissional na SESAP-RN em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN ou UERN.			
					1132 - Implementar e fortalecer o apoio institucional nos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.			
					1348 - Articular implantação dos Cursos Técnicos profissionalizantes nas áreas Prioritárias do SUS, por meio dos Institutos Federais e Escolas Técnicas Públicas.			
					1350 - Assegurar conteúdos voltados para o fortalecimento do Controle Social e Gestão Participativa do SUS em todos os Cursos e Modalidades de Educação Permanente destinados aos Trabalhadores do SUS.			
					0879 - Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família em 100% dos municípios.			
					1190 - Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica aos municípios.			
					1195 - Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio aos municípios, com monitoramento e avaliação.			
					1196 - Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS nos municípios do Estado.			
		14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267)	Taxa de municípios com Estratégia de Saúde da Família implantada	Nº de municípios com ESF implantada e consolidada / Total de municípios		0879 - Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família em 100% dos municípios.	0879 - Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família.	14.1. Aperfeiçoamento dos mecanismos legais para a expansão dos consórcios públicos intermunicipais.
			Taxa de municípios com recursos estaduais para atenção básica	Número de municípios com recursos estaduais da tripartite para a atenção básica / Número de municípios		1190 - Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica aos municípios.	1190 - Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica aos municípios.	
		Taxa de municípios com monitoramento e avaliação da rede de saúde mental (álcool/drogas)	Número de municípios com monitoramento e avaliação da rede de saúde mental/ Número de municípios do Estado.		1195 - Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio a 100% dos municípios, com monitoramento e avaliação.	1195 - Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio aos municípios, com monitoramento e avaliação.		
	Taxa de municípios com Práticas Integrativas e Complementares do SUS implantadas	Número de municípios com Práticas Integrativas e Complementares do SUS/ Número de municípios do Estado.		1196 - Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS, em 100% dos municípios do Estado.	1196 - Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS nos municípios do Estado.			

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
PROCESSOS	14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais (0267)	Taxa de municípios participantes de intercâmbio de experiências e tecnologia para a Atenção Básica	Número de municípios participantes de intercâmbios/ Número de municípios do Estado.	1222 - Promover o intercâmbio de experiências em 100% dos municípios para disseminar tecnologia e conhecimentos voltados à melhoria dos serviços da Atenção Básica	1222 - Promover o intercâmbio de experiências entre os municípios para disseminar tecnologia e conhecimentos voltados à melhoria dos serviços da Atenção Básica	14.1. Aperfeiçoamento dos mecanismos legais para a expansão dos consórcios públicos intermunicipais.	
		Taxa populacional coberta pela Estratégia de Saúde da Família	Numero de residentes no Estado atendidos pela ESF/Número de residentes no Estado	· Atingir cobertura populacional de 80% no Estado da estratégia Saúde na Família			
	15. Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores					1192 - Normatizar a Política Estadual de Atenção Básica.	
						1077 - Apoiar tecnicamente os componentes municipais do Sistema Nacional de Auditoria já existentes.	
						Definir diretrizes do Modelo de Gestão Estratégica.	15.1. Formação da carreira de gestores públicos de saúde com intensificação da capacitação
						Instalar Grupo de Referência no Modelo de Gestão Estratégica.	
		Taxa de gestores capacitados em programa de desenvolvimento gerencial	Total de gestores capacitados/ Total de gestores			Instalar Programa de Desenvolvimento Gerencial para os gestores atuais.	
		Taxa de potenciais gestores capacitados em programa de desenvolvimento	Total de potenciais gestores capacitados/ Total de potenciais gestores			Instalar Programa de Formação em Gestão para potenciais gestores.	
		Taxa de reposição dos cargos vagos	Número de cargos vagos repostos/ Número de cargos vagos	1127 - Realizar provimento de 700 cargos vagos e de 3.420 cargos para reposição do déficit de pessoal, em 2017, por meio da realização de concurso público emergencial.			
		Taxa de aperfeiçoamento de ferramentas de gestão do trabalho	Número de ferramentas de gestão de trabalho aperfeiçoadas/Número de ferramentas de gestão do trabalho	1128 - Realizar o aperfeiçoamento de 100% das ferramentas de gestão do trabalho (dimensionamento de pessoal, controle de frequência) de servidores e serviços, norteadas pelos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.		1128 - Realizar o aperfeiçoamento das ferramentas de gestão do trabalho (dimensionamento de pessoal, controle de frequência) de servidores e serviços, norteadas pelos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.	
Taxa de implantação do NAST na Rede do RN	Número de NAST criados/Números de unidades da rede.	1129 - Fortalecer e implementar a política de saúde do trabalhador no âmbito da SESAP-RN, contemplando a criação de Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador (NAST) em todas as unidades da rede.		1129 - Fortalecer e implementar a política de saúde do trabalhador no âmbito da SESAP-RN, contemplando a criação de Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador (NAST) nas unidades da rede.			
Sistema de Gestão de Pessoas implantado		1131 - Publicizar documento com descrição dos processos e procedimentos da área de gestão de pessoas e implantar sistema integrado de informação até 2017		1131 - Publicizar documento com descrição dos processos e procedimentos da área de gestão de pessoas e implantar sistema integrado de informação até 2017.			
INSUMOS	16. Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho (0292)					16.1. Implantação de sistema de reconhecimento por mérito, metas de desempenho e satisfação dos usuários.	

D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEMÓRIA DE CÁLCULO	METAS 2019	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
INSUMOS	16. Fortalecer as políticas de gestão e da regulação do trabalho (0292)				1130 - Aperfeiçoar a Política de Valorização do Servidor, contemplando a revisão da carreira e da avaliação de desempenho.	16.1. Implantação de sistema de reconhecimento por mérito, metas de desempenho e satisfação dos usuários.	
					Adotar iniciativas para redução do déficit de pessoal.		
					1250 - Retomar as discussões da Mesa de Negociação no âmbito do SUS.		
					1252 - Implantar e garantir a operacionalização do Programa de Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador/CRH no âmbito da SESAP-RENAS/MS, assegurando parceria com a Saúde do Trabalhador.		
					1137 - Reestruturar e implantar a Comissão Interna de Prevenção de acidentes – CIPA na Rede da SESAP/RN.		
	17. Aperfeiçoar a gestão da informação (0113)		Portal da Saúde em Funcionamento		Reativar o Portal da Saúde (em parceria com a UFRN e IFRN).	1081 - Viabilizar a implantação de Serviços de Ouvidoria em 56 municípios do RN.	17.1. Modernização da Tecnologia da Informação e Comunicação na SESAP e Rede de Saúde.
			Serviços de Ouvidoria em Funcionamento	Número de Serviços de Ouvidoria em Funcionamento			
			Digitalização dos Arquivos Institucionais	Total de arquivos institucionais digitalizados	1251 - Realizar a digitalização dos arquivos institucionais	1251 - Realizar a digitalização dos arquivos institucionais.	
						0258 - Modernizar a tecnologia da informação da SESAP.	
						0367 - Melhorar o acesso da internet/intranet através da conexão por fibra ótica e aumento de velocidade dos links das unidades de saúde do Estado.	
						0389 - Implantar sistema de gestão hospitalar, de gestão administrativa e de recursos humanos.	
					1249 - Fornecer suporte e realizar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de informática na Rede de Atenção à Saúde.		
					1136 - Modernizar o Serviço de Arquivo Médico e Estatística – SAME.		
					1082 - Implantar sub-redes de Ouvidoria.		



ANEXO III

INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	1. Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS / MS	DIMENSÃO	IMPACTO
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I1.1. Taxa de investigação de óbito materno	Aumentar para 90% a proporção de óbitos maternos de mulheres em idade fértil investigados	
I1.2. Taxa de investigação de óbitos fetais e infantis	Investigar 70% dos óbitos fetais e infantis	
I1.3. Taxa de cura dos casos novos de tuberculose pulmonar bacilífera	Ampliar para 85% a cura dos casos novos de tuberculose pulmonar bacilífera.	
I1.4. Taxa de prevalência da hanseníase	Reduzir em 28,4% o coeficiente de prevalência da hanseníase.	
I1.5. Taxa de óbitos por dengue.	Reduzir em 50% o número absoluto de óbitos por dengue.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P1.1. Apoio à universalização da Atenção Primária à Saúde (distribuição desconcentrada no território e foco nas famílias e grupos vulneráveis)			
P1.2. Ampliação e qualificação da rede de cuidados materno-infantil.			
P1.3. Fortalecimento da Vigilância em Saúde			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E1.1. Fortalecer o sistema de investigação de óbitos maternos e infantis			
E1.2. Fortalecer os municípios para intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de tuberculose até a cura			
E1.3. Fortalecer os municípios para intensificar busca ativa de casos, diagnóstico, vigilância de contatos, tratamento e acompanhamento dos casos de hanseníase até a cura			
E1.4. Reestruturar a Central Estadual da Base de Ultraabaixo Volume (combate ao aedes aegypti).			
E1.5. Apoiar a implantação de equipes de saúde nas unidades prisionais do Estado			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	2. Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde	DIMENSÃO	IMPACTO
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I2.1. Taxa de morbidade por causas externas	Reduzir em 6% (2015) a morbidade por acidentes, violências ou outras causas externas	
I2.2. Taxa de mortalidade materno/infantil.	Reduzir em 10% a mortalidade materno/infantil.	
I2.3. Taxa de mortalidade específica por causas externas	Reduzir em 10% (2015) a mortalidade por acidentes, violências ou outras causas externas.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P2.1. Melhoria da qualidade e da resolutividade da Atenção Primária, Secundária e Terciária.			
P2.2. Atuação integrada para prevenção da violência, acidentes de trânsito e outras causas externas de morbidade e mortalidade.			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E2.1. Definir e requalificar o perfil das unidades hospitalares que realizam atendimento de urgência e emergência			
E2.2. Reorganizar a rede de atenção especializada			
E2.3. Avaliar e monitorar a rede de atenção primária			
E2.4. Fomentar ações interinstitucionais para prevenção da violência, acidentes de trânsito e outras causas externas.			
E2.5. Adequar hospitais como porta de entrada para a rede de atenção às urgências e emergências			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	3. Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede3	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES		METAS 2019	MEDICÃO (data)
I3.1. Taxa de atendimento de demandas por serviços de hemoterapia e hematologia		Manter em 100% a operacionalização dos serviços de hemoterapia e hematologia SUS	
I3.2. Taxa de devolução de hemocomponentes dos hospitais		Reduzir em 20% as devoluções de hemocomponentes dos hospitais	
I3.3. Taxa de crescimento anual de doações de sangue		Aumentar em 20% as doações de sangue.	
I3.4. Taxa de crescimento anual de doações voluntárias de sangue		Atingir 50% das doações de sangue através de demanda espontânea.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P3.1. Melhoria da qualidade e da resolutividade da Atenção Secundária e Terciária.			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E3.1. Promover condições de funcionamento pleno dos serviços da Hemorrede			
E3.2. Instalar Comitês Transfusoriais em 100% dos hospitais da rede pública, privada e filantrópica			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	4. Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I4.1. Taxa de encerramento oportuno de casos de doença com notificação compulsória	Aumentar para 80% o encerramento oportuno dos casos de doenças de notificação compulsória	
I4.2. Taxa de cobertura vacinal	Ampliar em 30% a cobertura vacinal do calendário básico de vacinas em menores de 1 ano.	
I4.3. Taxa de municípios com monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário.	Ampliar para 100% os municípios do Estado com monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário.	
I4.4. Taxa de municípios notificadores de casos de violência interpessoal/autoprovocada	Implementar em 100% dos municípios a prática de notificação contínua dos casos de violência interpessoal/autoprovocada	
I4.5. Taxa de análises realizadas em amostras de água para consumo humano	Ampliar para 35% o número de análises realizadas em amostra de água para o consumo humano quanto aos parâmetros coliforme total, cloro residual livre e turbidez	
I4.6. Taxa de cobertura de exames citopatológicos	Aumentar para 85%, a cobertura de exames citopatológicos do colo do útero entre mulheres de 25 a 64 anos.	
I4.7. Taxa de cobertura de exames de mamografia	Aumentar para 85%, a cobertura de exames de mamografia de rastreamento entre mulheres de 50 a 69 anos	
I4.8. Número de municípios notificadores de intoxicação exógena.	Ampliar de 9 para 19 o número de municípios notificadores de intoxicações exógenas, entre os prioritários do Plano de Ação	
I4.9. Número de Centrais de Rede de Frio reestruturadas	Reestruturar as 8 Centrais de Rede de Frio	
I4.10. Número de municípios com serviço de vigilância dos acidentes de transporte terrestre	Estruturar o Serviço de Vigilância dos acidentes de transporte terrestre em 12 municípios do Estado	
I4.11. Metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios na II e VII regiões de saúde implantada.	Implantar metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios na II e VII regiões de saúde	
I4.12. Taxa de inspeções sanitárias realizadas	Realizar inspeções sanitárias em 80% dos municípios, cujas ações ainda não foram descentralizadas	
I4.13. Taxa de municípios com ações de promoção, proteção, recuperação e reabilitação da Saúde do Trabalhador implantadas	Estimular a implantação de ações de Saúde do Trabalhador em 100% dos municípios.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P4.1. Fortalecimento da Vigilância em Saúde com atuação integrada da rede de saúde, de educação, ambiental e de assistência social.			
E4.1. Reestruturar Centrais de Rede de Frio.			

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E4.2. Implantar metodologia de análises de detecção de resíduos e outros contaminantes de grãos, minerais e laticínios.			
E4.3. Implementar ações de promoção e proteção, recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.			
E4.4. Coordenar as ações de vigilância ambiental, no âmbito do Estado, relacionadas aos fatores de risco à saúde humana, incluindo o monitoramento da água de consumo humano e contaminantes com importância em saúde pública.			
E4.5. Apoiar as URSAP no desenvolvimento de ações de vigilância da saúde.			
E4.6. Fortalecer mecanismos de controle de surtos, epidemias e eventos inusitados de importância epidemiológica nas regiões de saúde.			
E4.7. Operacionalizar ações e serviços da rede de laboratórios de saúde pública do Estado			
E4.8. Realizar monitoramento e avaliação da descentralização das ações de vigilância para o gerenciamento do risco sanitário nos municípios.			
E4.9. Implementar as ações de vigilância, prevenção e controle das DST/AIDS e Hepatites Virais, no âmbito do Estado.			
E4.10. Estruturar o Serviço de Vigilância dos acidentes de transporte terrestre			
E4.11. Realizar inspeções sanitárias em municípios cujas ações ainda não foram descentralizadas			
E4.12. Implantar a Rede de Comunicação para Promoção da Saúde nas oito Regiões de Saúde			
E4.13. Ampliar o número de municípios notificadores de intoxicações exógenas			
E4.14. Fortalecer a intersectorialidade da vigilância ambiental com órgãos de controle ambiental			
E4.15. Implantar a Política Estadual de Educação Popular em Saúde no RN			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	5. Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I5.1. Taxa de atendimento de demandas por serviços dos Centros Especializados em Reabilitação Infantil e Adulto.	Manter em 100% a operacionalização dos serviços dos Centros Especializados em Reabilitação Infantil e Adulto.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P5.1. Melhoria da qualidade e da resolutividade da Atenção Secundária e Terciária (componente)			
P5.2. Facilitação do encaminhamento ao serviço			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E5.1. Habilitar o CER para atender pacientes com deficiência visual, doenças raras e fissuras lábio-palatinais			
E5.2. Reestruturar, reformar, modernizar, climatizar e adequar o espaço físico da unidade do CER na capital			
E5.3. Reestruturar a área tecnológica do CER			
E5.4. Construir Oficina Ortopédica Fixa			
E5.5. Implantar e implementar a Classificação Internacional de Funcionalidade e Incapacidade - CIF			
E5.6. Implantar o serviço de atendimento com práticas de Equoterapia			
E5.7. Criar fluxo de encaminhamentos das unidades de internação para o CER			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	6. Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I6.1. Taxa de farmácias readequadas para o Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios.	Readequar as 10 farmácias do Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios	
I6.2. Taxa de ampliação de regiões de saúde com acesso aos Componentes da Assistência Farmacêutica (básico, estratégico e especializado).	Apoiar 100% dos municípios do Estado, em caráter regional, nas competências no âmbito da Assistência Farmacêutica	
I6.3. Taxa de municípios com Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) implantado.	Implantar o Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS), em 100% dos municípios	
	Cooperar tecnicamente com 100% dos serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P6.1. Requalificação e reestruturação das unidades e serviços de saúde (componente).			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E6.1. Apoiar os municípios, em caráter regional, nas competências no âmbito da Assistência Farmacêutica			
E6.2. Elaborar e implantar o Plano Estadual da Política e da Gestão da Assistência Farmacêutica			
E6.3. Readequar farmácias do Programa Farmácia Popular do Brasil, em conjunto com os municípios			
E6.4. Implantar o Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica (HORUS) nos municípios.			
E6.5 Cooperar tecnicamente com os serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.			
E6.6. Ampliar, adequar e estruturar nas regiões de saúde, o acesso aos Componentes da Assistência Farmacêutica (básico, estratégico e especializado)			
E5.7. Criar fluxo de encaminhamentos das unidades de internação para o CER			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	7. Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I7.1. Taxa de unidades hospitalares estratégicas e de referência contempladas com reestruturação física e tecnológica de acordo com a Rede de Atenção à Saúde	Implantar, construir e reestruturar a área física e tecnológica em 100% das unidades hospitalares estratégicas e de referência de acordo com o desenho da Rede de Atenção à Saúde loco-regional	
I7.2. Número de hospitais estratégicos sob gerência estadual com contratualização	Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em 15 hospitais estratégicos sob gerência estadual	
I7.3. Número de leitos de UTI implantados, habilitados e qualificados	Implantar (habilitar e qualificar) 52 leitos de UTI para suprir a necessidade da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.	
I7.4. Número de leitos de Cuidados Prolongados implantados, habilitados e qualificados	Implantar (habilitar e qualificar) 287 leitos de Cuidados Prolongados, para suprir a necessidade da Rede de Atenção à Saúde loco-regional	
I7.5. Taxa de unidades hospitalares sob gerência estadual com perfil definido	Rever a quantidade e definir o perfil das 24 unidades hospitalares sob gerência estadual	
I7.6. Taxa de unidades de saúde sob gerência estadual com metas atingidas do Plano Operativo	Assegurar a operacionalização de 100% das unidades hospitalares e de referência sob gerência estadual	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P7.1. Requalificação e reestruturação das unidades/serviços de saúde.			
P7.2. Redefinição do perfil e fortalecimento da gestão dos hospitais e unidades de atendimento da rede estadual			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E7.1. Implantar, construir e reestruturar a área física e tecnológica em unidades hospitalares estratégicas e de referência de acordo com o desenho da Rede de Atenção à Saúde loco-regional.			
E7.2. Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em hospitais estratégicos sob gestão estadual.			
E7.3. Rever a quantidade e definir o perfil das unidades hospitalares sob gestão estadual.			
E7.4. Implantar a contratualização entre a gestão e os serviços em hospitais estratégicos sob gestão estadual.			
E6.5 Cooperar tecnicamente com os serviços de farmácia hospitalar da rede estadual.			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	8. Consolidar a Regionalização da Saúde	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I8.1. Quantitativo de regiões com Planos de Redes de Atenção à Saúde aprovados.	Coordenar a elaboração dos planos; monitorar e avaliar a implantação e efetivação das Redes de Atenção à Saúde.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P8.1. Redesenho, estratégia de implantação e monitoramento do Modelo de Gestão Regionalizado da Saúde.			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E8.1. Apoiar regiões de saúde na implantação e efetivação das redes de atenção (cegonha, psicossocial, atenção à pessoa com deficiência, crônicas, urgência e emergência).			
E8.2. Coordenar, monitorar e avaliar a Programação Pactuada Integrada de forma articulada e regionalizada			
E8.3. Ordenar e formalizar o território e a rede de serviços da SESAP-RN			
E8.4. Estruturar regiões de saúde resolutivas com URSAP que atuem como efetivas representantes da SESAP em cada regional, com maior autonomia e responsabilização.			
E8.5 Implementar a planificação das ações e monitorar a utilização dos recursos federais da atenção básica transferidos aos municípios..			
E8.6. Coordenar a Rede de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador no âmbito estadual			
E8.7. Apoiar técnica e financeiramente as CIRs			
E8.8. Implantar Comitês Técnicos em todas as regiões de saúde, dentro da Política de Promoção da Equidade em Saúde.			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	9. Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÃO (data)
I9.1. Taxa de Regulação do SAMU	Regular 100% do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192).	
I9.2. Taxa de traslado de usuários que forem a óbito durante Tratamento Fora de seu Domicílio, regulados pela SESAP	Transladar 100% dos usuários que forem a óbito durante tratamento fora de seu domicílio, que tenham sido regulados pela SESAP	
I9.3. Quantidade de centrais regionais de regulação implantadas e habilitadas	Implantar e habilitar 05 (cinco) centrais regionais de regulação de exames de média e alta complexidade e regulação de internação hospitalar.	
I9.4. Taxa de leitos do SUS regulados	Regular 100% dos leitos SUS	
I9.5. Taxa de regulação de demandas para atendimento de atenção inter-hospitalar às urgências	Regular 100% do acesso para a atenção inter-hospitalar às urgências	
I9.6. Taxa de doadores de órgãos	Aumentar em 13% a captação de doadores de órgãos no Estado	
I9.7. Taxa de cobertura do SAMU	Assegurar 100% da cobertura do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192)	
I9.8. Taxa de regulação do TFD	Regular 100% dos atendimentos aos usuários que necessitem de assistência fora do domicílio	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P9.1. Planejamento, gestão e regulação do Sistema de Saúde.			
P9.2. Reorganização, regulação e requalificação dos serviços e unidades de atendimento à saúde			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E9.1. Implantar e habilitar centrais regionais de regulação de exames de média e alta complexidade e regulação de internação hospitalar.			
E9.2. Ampliar e modernizar Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU 192).			
E9.3. Promover o acesso às ações e serviços de saúde.			
E9.4. Fortalecer a Política Estadual de Transplantes de Órgãos, priorizando o fortalecimento da Rede Pública			
E9.5. Expandir o Serviço de Atenção Domiciliar, buscando fortalecer e ampliar a municipalização dos serviços			
E9.6. Reestruturar física e tecnologicamente a Central de Transplantes			
E9.7. Fomentar a implantação do transporte sanitário no RN			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	10.Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento, no âmbito do SUS.	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES		METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I10.1. Percentual de municípios com instrumentos de planejamento e gestão elaborados		Apoiar 100% dos municípios do RN, na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão (plano de saúde, programação anual de saúde, relatório anual de gestão).	
I10.2. Percentual de hospitais regionais com protocolos de cooperação referentes a contratualização			
I10.3. Percentual de Comissões Intergestoras Regionais do Estado com apoio integrado instituído		Instituir e fortalecer o apoio integrado em 100% das Comissões Intergestoras Regionais do Estado.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P10.1. Implantação da Sala de Situação na SESAP com extensão para as URSAPS.			
P10.2. Reestruturação organizacional e ampliação da capacidade operacional e de gestão da SESAP			
P10.3. Apoio institucional aos municípios			
P10.4. Consolidação e fortalecimento das estruturas de governança regional			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E10.1. Apoiar municípios do RN, na elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento e gestão (plano de saúde, programação anual de saúde, relatório anual de gestão)..			
E10.2. Coordenar a elaboração, monitorar e avaliar protocolos de cooperação entre entes públicos (PCEP) celebrados entre a SESAP e os municípios, referentes à contratualização dos hospitais regionais			
E10.3. Rever o Organograma da SESAP com vistas às adequações das demandas do SUS.			
E10.4 Implantar monitoramento de indicadores de gestão e de resultados.			
E10.5 Implantar o apoio integrado para as Comissões Intergestoras Regionais do Estado.			
E10.6 Implantar o apoio à Gestão Estratégica, visando à captação de recursos externos, pesquisa científica, tecnológica e inovação em saúde, o acompanhamento de projetos, monitoramento e avaliação de metas e desempenho e a análise de situação de saúde.			
E10.7 Implantar Sala de Situação na SESAP com extensão para as URSAPS			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	11. Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES	METAS 2019	MEDICÇÃO (data)
I11.1. Taxa de centros de custos implantados.	Implantar centro de custos em 100% das unidades da SESAP.	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P11.1. Implantação do Núcleo de Economia da Saúde.			
P11.2. Reestruturação do Sistema Estadual de Auditoria e consolidar os componentes municipais do SNA nas Regiões de Saúde			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E11.1. Estruturar o sistema de centros de custo nos hospitais e unidades de referência e administrativas para monitoramento efetivo do seu desempenho.			
E11.2. Fomentar a criação e instrumentalização de novos componentes municipais do SNA nas regiões de saúde, com foco nos respectivos municípios sede			
E11.3. Viabilizar a normatização das atribuições e processos de trabalho da auditoria			
E11.4. Reestruturar física e tecnologicamente o Sistema Estadual de Auditoria.			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	12. Consolidar o Controle Social.	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES		METAS 2019	MEDICÃO (data)
I12.1. Número de Conselheiros de Saúde capacitados		Capacitar 3.038 conselheiros de saúde do estado do RN até 2019	
I12.2. Número de Conselhos Municipais de Saúde acompanhados pelo CES		Intensificar o acompanhamento aos 167 Conselhos Municipais de Saúde (CMS) e melhorar a interação com o Conselho Nacional de Saúde	
I12.3. Percentual de participação nas Plenárias Nacionais de Conselho de Saúde		Assegurar a participação do Conselho em 100% nas Plenárias Nacionais de Conselhos de Saúde	
I12.4. Número de seminários estaduais realizados com temas definidos pelo CES/RN		Realizar 08 (oito) seminários estaduais com temas definidos pelo CES/RN	
I12.5. Número de participações em seminários da Região Nordeste para avaliar as deliberações da Conferência Nacional de Saúde		Participar de 02 (dois) seminários da Região Nordeste para avaliar as deliberações da Conferência Nacional de Saúde	
I12.6. Número de municípios com serviços de Ouvidoria implantados		Viabilizar a implantação de Serviços de Ouvidoria em 56 municípios do RN	

PROJETOS ESTRATÉGICOS			RESPONSÁVEL	PRAZO
P12.1. Fortalecimento das instâncias de participação e controle social da saúde no Estado	AÇÕES PREVISTAS			
P12.2. Capacitação dos servidores das Ouvidorias já implantadas nos municípios				

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E12.1. Capacitar Conselheiros de Saúde do Estado			
E12.2. Intensificar o acompanhamento aos Conselhos Municipais de Saúde (CMS) e melhorar a interação com o Conselho Nacional de Saúde			
E12.3. Assegurar a participação do Conselho nas Plenárias Nacionais de Conselhos de Saúde.			
E12.4 Realizar seminários estaduais com temas definidos pelo CES/RN, e participar de eventos da Região NE para avaliar as deliberações da Conferência Nacional .			
E12.5 Realizar as Conferências de Saúde e as Conferências Temáticas delibeadas pela Conferência Nacional de Saúde (saúde do trabalhador, saúde mental, saúde ambiental, etc.).			
E12.6 Implantar as Assessorias Jurídica, Contábil e outras necessárias ligadas diretamente ao Conselho Estadual de Saúde com objetivo de qualificar sua intervenção.			
E12.7 Apoiar o processo de educação popular com vistas à participação social no SUS, por meio seminários e oficinas anuais.			
E12.8 Desenvolver campanha massiva de mídia em defesa do SUS e ampliar a visibilidade, na sociedade, das ações desenvolvidas pelo CES.			
E12.9 Viabilizar a implantação de Serviços de Ouvidoria em municípios			
E12.10 Implantar sub-redes de Ouvidoria.			
E12.11 Reestruturar física e tecnologicamente o Conselho Estadual de Saúde do RN.			
E12.12 Criar e instalar a Biblioteca do Controle Social no âmbito do SUS.			
E12.13 Implantar canal de comunicação com entidades corporativas: associações, sindicatos, conselhos			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	13. Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS). Definir	DIMENSÃO SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	SERVIÇOS Definir
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir		
PARTICIPANTES	Definir		
METAS 2019			
I13.1. Publicação da portaria / norma no Diário Oficial do Estado do RN incluindo redefinição da portaria do FITEC		Aprovar a Política Estadual de Educação Permanente em Saúde do RN até o segundo quadrimestre de 2016	
I13.2. Taxa de registro de planos de educação permanente na ferramenta de Avaliação de Desempenho		Viabilizar e ofertar cursos de educação permanente em saúde e participação em eventos para as equipes das RAS com base nas necessidades dos processos de trabalho e construção coletiva do conhecimento com cobertura de 15% dos servidores por ano	
I13.3 Taxa de profissionais de saúde participantes de eventos de educação permanente			
I13.4. Quantidade de vagas do programa de Residência Multiprofissional e Médicas, própria implantadas por ano			
I13.5. Quantidade de credenciamento pelo MEC/MS por ano		Credenciar pelo menos quatro unidades hospitalares de rede SESAP, como hospitais de ensino pelo MEC/MS até 2019, sendo 2 até 2017	
I13.6. Taxa de ampliação de programas de residências médicas e multiprofissionais em áreas estratégicas em parceria com Universidades Públicas		Expandir o número de programas de residências em áreas médicas e multiprofissionais, estratégicas para os novos cursos de Medicina criados pelo MEC/MS, pelo menos em medicina da família, pediatria/neonatologia, ginecologia e obstetrícia, cirurgia, psiquiatria, anestesiologia, em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN e UERN	
I13.7. Quantidade de regimentos interno da CIES regionais aprovados por ano.		Implantar e viabilizar o funcionamento das CIES, junto a todas as CIR até o ano de 2019 sendo no mínimo 2 por ano.	
I13.8. Quantos planos regionais de educação permanente aprovados na CIR por ano			
I13.9. Quantidade de convênios firmados.		Firmar convênios para oferecer turmas exclusivas para servidores em dois Cursos de Mestrado Profissionalizante com 60 (sessenta) vagas e um Curso de Especialização com 80 (oitenta) vagas, com abrangência para todas as regiões de saúde.	
I13.10. Quantidade de servidores formados			
MEDICÇÃO (data)			

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P13.1. Estruturação e implantação da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde.			
ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS			
E13.1. Aprovar a Lei da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde (PEEPS) do RN			
E13.2. Oferecer ações de educação permanente e educação profissional para as equipes das RAS conforme necessidades e participação em eventos			
E13.3. Credenciar unidades hospitalares da rede da SESAP como hospitais de ensino pelo MEC/MS.			
E13.4 Expandir o número de programas de residências em áreas médicas, estratégicas para os novos cursos de Medicina criados pelo MEC/MS, em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN e UERN.			
E13.5 Criar o Programa de Residência Multiprofissional na SESAP-RN em parceria com Universidades Públicas, particularmente UFRN ou UERN			
E13.6 Implementar e fortalecer o apoio institucional nos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização.			
E13.7 Aprovar o Regimento das Comissões de Integração Escola-Serviço (CIES Regionais) nas Comissão Intergestores Regionais (CIR)..			
E13.8 Oferecer turmas exclusivas para servidores em Cursos de Mestrado Profissionalizante e de Especialização, com abrangência para todas as regiões de saúde.			
E13.9 Articular implantação dos Cursos Técnicos profissionalizantes nas áreas Prioritárias do SUS, por meio dos Institutos Federais e Escolas Técnicas Públicas.			
E13.10 Assegurar conteúdos voltados para o fortalecimento do Controle Social e Gestão Participativa do SUS em todos os Cursos e Modalidades de Educação Permanente destinados aos Trabalhadores do SUS.			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	14. Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

METAS 2019		MEDICÃO (data)
I14.1. Taxa de cobertura da Atenção Básica	Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família em 100% dos municípios	
I14.2. Taxa de municípios com adesão ao plano regional da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS)	Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio a 100% dos municípios, com monitoramento e avaliação	
I14.3 Taxa de municípios com recursos estaduais para atenção básica	Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica a 100% dos municípios	
I14.4. Taxa de municípios com Práticas Integrativas e Complementares do SUS implantadas	Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS, em 100% dos municípios	
I14.5. Taxa de municípios participantes da Mostra Estadual de Experiências da Atenção Básica	Promover o intercâmbio de experiências em 100% dos municípios para disseminar tecnologia e conhecimentos voltados à melhoria dos serviços da Atenção Básica	
I14.6. Taxa populacional coberta pela Estratégia de Saúde da Família	Atingir cobertura populacional de 80% no Estado da Estratégia Saúde da Família	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P14.1. Aperfeiçoamento dos mecanismos legais para a expansão dos consórcios públicos intermunicipais, fortalecendo a governança regional e os ganhos de escala.			
P14.2. Definir, validar e implementar a política de co-financiamento da Atenção Básica			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E14.1. Prestar apoio institucional no processo de implantação, acompanhamento e qualificação da atenção básica e de ampliação e consolidação da Estratégia Saúde da Família.			
E14.2. Fortalecer a rede de saúde mental com ênfase na dependência de álcool e outras drogas, por meio do apoio aos municípios, com monitoramento e avaliação.			
E14.3. Destinar recursos estaduais para compor o financiamento tripartite da atenção básica aos municípios			
E14.4 Acompanhar e coordenar a implantação e implementação das Práticas Integrativas e Complementares do SUS nos municípios do Estado.			
E14.5 Promover o intercâmbio de experiências entre os municípios para disseminar tecnologia e conhecimentos voltados à melhoria dos serviços da Atenção Básica			
E14.6 Normatizar a Política Estadual de Atenção Básica.			
E14.7 Apoiar tecnicamente os componentes municipais do Sistema Nacional de Auditoria já existentes			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	15.Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

INDICADORES		METAS 2019	MEDICÃO (data)
I15.1.Taxa de gestores capacitados em programa de desenvolvimento gerencial	Instalar um Programa de Desenvolvimento Gerencial para gestores atuais e potenciais, com foco na metodologia participativa e co-gestão		
I15.2.Taxa de potenciais gestores capacitados em programa de desenvolvimento			
I15.3.Programa de Desenvolvimento Gerencial implantado			

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P15.1. Formação da carreira de gestores públicos de saúde com intensificação da capacitação			
P15.2. Construir projeto para certificação dos gestores com foco na metodologia participativa.			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E15.1. Definir diretrizes do Modelo de Gestão Estratégica.			
E15.2. Instalar Grupo de Referência no Modelo de Gestão Estratégica			
E15.3. Instalar Programa de Desenvolvimento Gerencial para os gestores atuais			
E15.4. Instalar Programa de Formação em Gestão para potenciais gestores			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	16. Fortalecer a política de gestão e da regulação do trabalho	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	Definir
PARTICIPANTES	Definir		

METAS 2019		MEDIÇÃO (data)	
I16.1. Número de ferramentas de gestão do trabalho aperfeiçoadas	Realizar o aperfeiçoamento das ferramentas de gestão do trabalho: dimensionamento de pessoal, controle de frequência e avaliação de desempenho, de servidores e serviços, de acordo com a Política de Gestão Trabalho e norteada pelos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização		
I16.2. Taxa de Implantação do NASST na Rede do RN	Fortalecer e implementar a política de saúde do trabalhador no âmbito da SESAP-RN, contemplando a criação de Núcleo de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalhador (NASST) por territorialização, de acordo com NR-04		
I16.3 Taxa de reposição dos cargos vagos	Realizar provimento de 700 cargos vagos por meio de realização de concurso público emergencial até 2016 e de 3.420 cargos para reposição do déficit de pessoal até 2019		
I16.4. Taxa de reposição de cargos vagos dimensionados			
I16.5. Taxa de processos atualizados	Atualizar todos os processos e procedimentos da área de Gestão do Trabalho até 2017.		
I16.6. Implantação do sistema	Implantar o sistema integrado de informação em Gestão do Trabalho até 2017.		

PROJETOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
P16.1. Implantação de sistema de reconhecimento por mérito, metas de desempenho e satisfação dos usuários.			
P16.2. Implantação dos Núcleos de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalhador (NASST)			
P16.3. Reativação da Mesa Estadual de Negociação Permanente (MENP/SUS)			
P16.4. Fortalecimento do Programa de Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador (PQVST)			
P16.5. Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR)			

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	17. Aperfeiçoar a gestão da informação	DIMENSÃO	SERVIÇOS
PRINCIPAL RESPONSÁVEL	Definir	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	
PARTICIPANTES	Definir	Definir	

METAS 2019		MEDICÃO (data)
I15.1. Percentual de arquivos institucionais digitalizados	Realizar a digitalização de 100% dos arquivos institucionais	
I15.2. Portal da Saúde em funcionamento	Colocar o Portal da Saúde em funcionamento	

PROJETOS ESTRATÉGICOS	ações previstas	RESPONSÁVEL	PRAZO
P14.1. Aperfeiçoamento dos mecanismos legais para a expansão dos consórcios públicos intermunicipais, fortalecendo a governança regional e os ganhos de escala.			

ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	PRÓXIMOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
E15.1. Realizar a digitalização dos arquivos institucionais.			
E15.2. Modernizar a tecnologia da informação da SESAP.			
E15.3. Melhorar o acesso da internet/intranet através da conexão por fibra ótica e aumento de velocidade dos links das unidades de saúde do Estado			
E15.4. Implantar sistema de gestão hospitalar, de gestão administrativa e de recursos humanos.			
E15.5. Fornecer suporte e realizar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de informática na Rede de Atenção à Saúde.			
E15.6. Modernizar o Serviço de Arquivo Médico e Estatística – SAME.			



ANEXO IV

SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2020
SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRINCIPAL RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	PARTICIPANTES
COLEGIADO INTERSETORIAL 1			
Reduzir indicadores de saúde considerados inaceitáveis pela OMS / MS	Atenção à Saúde	Mensal, 8h	<ul style="list-style-type: none"> Atenção à Saúde (Regulação, Atenção, Vigilância, Assistência Farmacêutica, Gestão da Qualidade); Administração e Finanças (Administração); Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (Gestão do Trabalho e Educação na Saúde); Assessoria de Planejamento; Regionalização (Coordenação das URSAP); Assessoria de Comunicação; Ouvidoria.
Ampliar a resolutividade da Rede de Atenção à Saúde			
Melhorar padrões sanitários, infraestrutura física, parque tecnológico e serviços da hemorrede			
Fortalecer a Promoção e a Vigilância em Saúde			
Ofertar serviços de reabilitação integrada, articulada e efetiva de forma regionalizada			
Promover a reestruturação e a efetivação da Assistência Farmacêutica			
Reestruturar e operacionalizar a Rede de Atenção à Saúde			
COLEGIADO INTERSETORIAL 2			
Consolidar a Regionalização da Saúde	Assessoria de Planejamento	Mensal, 4h	<ul style="list-style-type: none"> Regionalização (com URSAPs); Atenção à Saúde (Regulação Avaliação e Controle em Saúde, SAMU, TFD, Atenção à Saúde); Assessoria de Planejamento
Promover a Regulação do Acesso à Assistência, de forma regionalizada de modo a garantir a integralidade e equidade do cuidado no âmbito do SUS			
COLEGIADO INTERSETORIAL 3			
Coordenar o processo de planejamento, gestão e orçamento, no âmbito do SUS	Assessoria de Planejamento	Mensal, 6h	<ul style="list-style-type: none"> Assessoria de Planejamento (NGE, NES) Administração e Finanças (Administração, Finanças) Auditoria Atenção à Saúde Regionalização (Coordenação das URSAP)
Instalar mecanismos de monitoramento, controle e avaliação para aumentar a eficiência na aplicação dos recursos financeiros			
Estruturar a prestação de apoio técnico e financeiro às gestões municipais			
COLEGIADO INTERSETORIAL 4			
Consolidar o Controle Social	Presidente do Conselho Estadual de Saúde	Mensal, 4h	<ul style="list-style-type: none"> Gabinete do Secretário Ouvidoria Atenção à Saúde (Comunicação e Mobilização Social)
COLEGIADO INTERSETORIAL 5			
Promover a Educação Permanente em Saúde (EPS).	Gestão do Trabalho e Educação na Saúde	Mensal, 6h	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (Educação na Saúde, Gestão do Trabalho, Administração de Pessoal) Assessoria Jurídica Escola de Formação
Capacitar a equipe gerencial num modelo de gestão estratégica e participativa, focada na produção de saúde e promover o desenvolvimento de potenciais gestores			
Fortalecer as políticas de gestão e regulação do trabalho			

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRINCIPAL RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	PARTICIPANTES
COLEGIADO INTERSETORIAL G			
Aperfeiçoar a gestão da informação	Assessoria de TI	Mensal, 4h	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria de Planejamento (NGE) • Assessoria de TI • Atenção à Saúde (Comissão de Inovação Tecnológica)
Colegiado de Direção	Secretário de Saúde	Semanal, 2h	<ul style="list-style-type: none"> • Secretários Executivos Setoriais • Assessoria de Planejamento • Regionalização
Colegiado Ampliado (Indicadores críticos, ações prioritárias)	Secretário da Saúde	Trimestral, 8h	<ul style="list-style-type: none"> • Secretários Executivos, Coordenadores e Assessores
Colegiados Setoriais (Acompanhamento das providências para realizar as atividades pactuadas nos colegiados intersetoriais)	Secretário Executivo Setorial	Semanal, 4h	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cardoso, C.; Cunha, F. (2005)
Parceria com o Cliente: Modelo de prática para consultores e assessores.
Recife: Editora INTG.

Cardoso, C.; Cunha, F.; Guimarães, F. (2005)
Planejamento Estratégico: Uma ferramenta essencial para a construção do futuro. 2ª ed.
Recife: Editora INTG.

Pernambuco. Secretaria Estadual de Saúde; De Almeida, R.
(coordenador). (2014)

A Renovação da Saúde Pública em Pernambuco 2007/2014:
Sistematização da experiência.
Recife: Editora CEPE.





**GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria de Planejamento
e das Finanças - SEPLAN

Secretaria da Saúde Pública - SESAP



GRUPO BANCO MUNDIAL



PROJETO RN SUSTENTÁVEL

RNSUSTENTAVEL



WWW.RNSUSTENTAVEL.RN.GOV.BR