



Experiência:

SUPERVISÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA ÀS UNIDADES DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE

Fundação Nacional de Saúde/Ministério da Saúde

Responsável: Auristela Maciel Lins

Endereço: SAS Quadra 4 Bloco N sala 518 Brasília/DF

Telefones: 314-6347 / 321-1950 FAX: 3213327

e-mail: auristela.lins@funasa.gov.br

Equipe: Em anexo

Data do início da experiência: 10 de Julho de 2000

Caracterização da situação anterior

Os anos 1999 e 2000 foram de intensas transformações no Ministério da Saúde e mais especificamente na Fundação Nacional de Saúde no sentido da consolidação do processo de descentralização dos serviços de saúde e das ações de controle das endemias e de estruturar a assistência à saúde das populações indígenas.

Nesse sentido, foi promovida uma reestruturação da instituição com a construção do seu planejamento estratégico, especificando a missão e objetivos estratégicos institucionais. A instituição busca a excelência na promoção e proteção à saúde e no atendimento integral à saúde dos povos indígenas. A busca da excelência requer mudanças assimiladas de maneira uniforme em todas as unidades da FUNASA (26 Coordenações Regionais, dois Centros e um Instituto de Pesquisa e as áreas técnicas da presidência).

Não havia, até aquele momento, um acompanhamento sistemático do desempenho das unidades. Havia setores mais avançados, com informações do seu desempenho técnico, outros sem qualquer conhecimento dos seus processos. Informações de supervisões esporádicas davam conta de algumas deficiências de certas unidades e fortalezas de outras, porém não chegava a ser um conhecimento global da instituição.

Descrição da experiência

Objetivos e resultados visados

A Supervisão Técnico-Administrativa – STA foi construída com o objetivo de contribuir para a avaliação de desempenho institucional e avaliar a capacidade das equipes das unidades para o desempenho das suas atribuições e contribuir com o seu aprimoramento. O foco da STA estava centrado no desempenho gerencial e pretendia detectar os gargalos impeditivos do bom desenvolvimento institucional, promover ações de enfrentamento dos problemas identificados e estimular a cultura avaliativa nas unidades.

Ações realizadas

Inicialmente foi criado um comitê de interlocutores das áreas técnicas da presidência da FUNASA para elaborar uma proposta de supervisão que levasse em consideração as mudanças no papel institucional e a realidade das unidades. A coordenação do processo foi entregue à Coordenação Geral de Planejamento e Avaliação – CGPLA, do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – DEPIN.

Definiram-se como diretrizes básicas a construção da proposta de forma pactuada com os gerentes da instituição baseada em indicadores gerenciais. Nesse sentido, todas as áreas técnicas da presidência foram instigadas a eleger indicadores que pudessem acompanhar o desempenho gerencial das unidades da FUNASA. Os interlocutores designados pelas áreas tiveram participação direta nesse processo, promovendo discussões com suas equipes e chefias. Inicialmente, o processo foi focado nas Coordenações Regionais, Centros e Instituto de Pesquisa, depois foi estendido às áreas técnicas da presidência.

Uma vez elaborada, a proposta preliminar foi encaminhada para críticas e sugestões dos dirigentes de todas as unidades. Nesse momento, ampliou-se a todas as unidades, a indicação de representantes para compor o comitê de interlocutores da supervisão. Todos os contatos com as unidades passaram a ser feitos por meio desses interlocutores. Acrescida da contribuição dos dirigentes, a proposta foi apresentada para aprovação do Comitê Central de Planejamento da FUNASA – COPLAN.

Etapas da implementação

A primeira etapa foi levantar informações para compor os indicadores eleitos, da forma mais ágil e fidedigna, para compor um quadro situacional das unidades, segundo esses mesmos indicadores. O ano base para a primeira avaliação foi 2000. Durante o levantamento de informações alguns indicadores eleitos foram se mostrando inadequados seja porque as informações para compô-los se apresentavam de difícil acesso, seja porque não mediam o desempenho das unidades acompanhadas.

Uma vez levantadas, as informações foram apresentadas no documento denominado “Análise da Situação das Coordenações Regionais, Centros e Instituto de Pesquisa”. Esse documento foi novamente enviado para todos os gerentes das unidades para críticas e correções às informações nele contidas. O Documento final foi, então, oficializado e divulgado em toda a instituição em maio de 2001.

A análise do desempenho das unidades baseou o cronograma de visitas de supervisão às unidades no ano de 2001. Cinco unidades foram visitadas com uma equipe composta por técnicos da presidência da FUNASA, de áreas cujos desempenhos chamaram a atenção na análise. Os problemas identificados na análise da situação foram trabalhados com as equipes das unidades visitadas para a construção de operações de enfrentamento das causas identificadas.

Às áreas técnicas da presidência solicitou-se a definição de parâmetros e categorias para cada um dos seus indicadores. Esses parâmetros e categorias são utilizados para a classificação das unidades da FUNASA com relação ao seu desempenho gerencial. Com as cinco categorias definidas as unidades já estão sendo classificadas entre ruim a excelente, de acordo com o desempenho em cada um dos indicadores (anexo 1). As etapas atuais são as do aperfeiçoamento da metodologia para a construção do *ranking* das unidades e a análise da situação comparativa para os anos de 2000 e 2001.

Clientela visitada

As visitas de supervisão foram feitas às Coordenações Regionais da FUNASA em Rondônia, Amapá, Goiás, Pernambuco e Sergipe. Tiveram a duração de 3 dias em cada unidade e dos seus trabalhos participaram todos os servidores com cargos de chefias. Aos demais servidores foram abertos os trabalhos no primeiro e último períodos quando foi apresentada a proposta de trabalho da visita e o produto dos três dias de trabalho.

Concepção da experiência

A Supervisão Técnico-Administrativa é uma ação que se mantém presente nos Planos Anuais de Trabalho da Fundação Nacional de Saúde desde 1999, sendo, portanto, uma diretriz institucional de concepção coletiva, sob a coordenação da Coordenação Geral de Planejamento e Avaliação.

Quadros participantes

O Comitê de Interlocutores da Supervisão Técnico-Administrativa – STA é coordenado pelo Departamento de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e tem a participação de representantes dos demais Departamentos, da Assessoria de Comunicação e Educação em Saúde, da Procuradoria Jurídica, da Auditoria Geral, das 26 Coordenações Regionais, dos dois Centros e do Instituto de Pesquisa, todos da Fundação Nacional de Saúde. Em todo o processo a participação se amplia além do comitê de interlocutores, uma vez que as propostas e os produtos têm sido discutidos pelas respectivas equipes, além do Comitê Central de Planejamento da FUNASA do qual participa todo seu primeiro escalão, fundamental em todo o processo, reforçando a diretriz institucional e apoiando no sentido da construção de uma cultura avaliativa.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Todas as informações recolhidas pela STA têm sido retornadas aos gerentes de todas as unidades que as produziram antes da divulgação e publicação das análises de situação finais, no sentido de tornar as informações claras e transparentes. Esta sistemática de envolvimento dos gerentes tem sido também eficaz no sentido de responsabilizá-los não apenas pelas informações repassadas como pelo desempenho medido das unidades, principalmente quando dos trabalhos durante as visitas de supervisão que reúnem todas as chefias das unidades. As operações de enfrentamento elaboradas tiveram prazo e responsáveis definidos pela própria equipe. Por fim, o princípio que norteia a STA tem sido o de prestação de contas institucional, no momento em que as análises de situação das unidades têm divulgado os desempenhos de forma comparativa onde a unidade não se vê isoladamente, mas no conjunto das unidades da instituição.

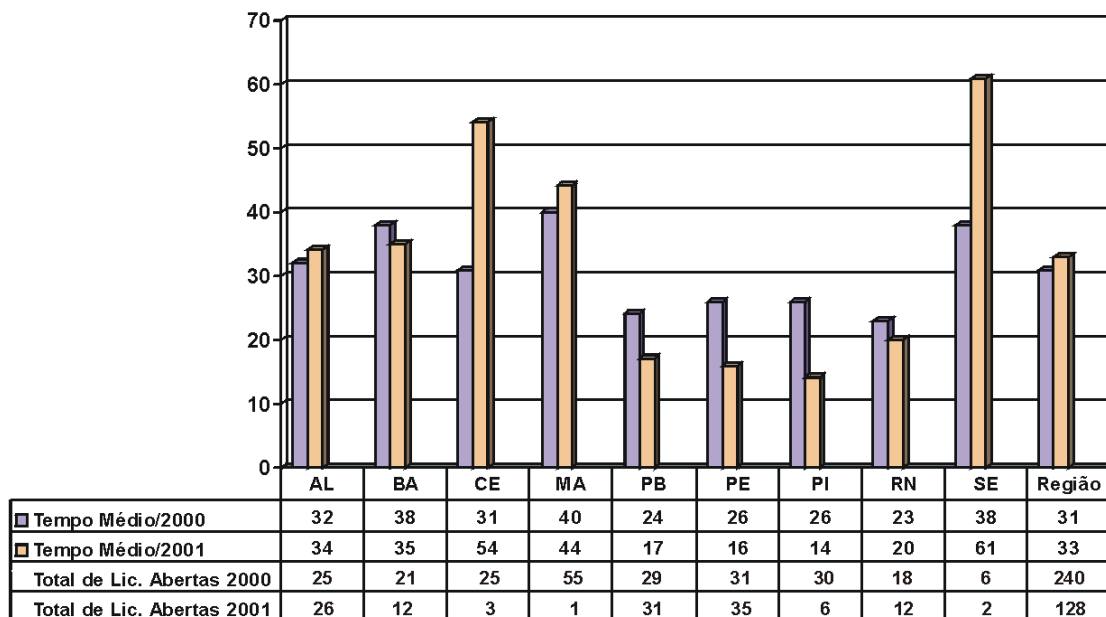
Relato da situação atual

Os mecanismos de avaliação dos produtos e resultados da STA são 1) as reuniões de interlocutores para preparar e avaliar as visitas de supervisão; 2) o acompanhamento da implementação das operações de enfrentamento elaboradas pelas equipes das unidades visitadas; 3) a importância dada pelas unidades aos problemas identificados pela STA e 4) o acompanhamento da evolução dos indicadores de desempenho gerencial eleitos.

As reuniões de interlocutores foram promovendo ajustes na metodologia e no tempo de duração das visitas de supervisão, bem como adequando o perfil dos profissionais que participavam das equipes de visitas. A elaboração de operações com tempos e responsáveis definidos deu possibilidade de acompanhar as implementações durante o ano de 2001. De forma geral, as unidades passaram a designar ações para os seus Planos Anuais de Trabalhos que se propunham a enfrentar problemas identificados pela STA.

A evolução de alguns indicadores é apresentada nos gráficos a seguir. Como as unidades foram agrupadas por região ou tipo de unidade, os gráficos retratam esta análise, embora o indicador tenha sido utilizado para todas as unidades. O gráfico 3b apresenta o “tempo médio para a realização das modalidades de licitação tipo convite” para as Coordenações Regionais –CORE – da Região Nordeste. O parâmetro estabelecido para este indicador foi o de 15 dias. Verificamos que algumas unidades apresentam piora no desempenho entre 2000 e 2001, elevando a média da região (33 dias em 2001) e que apenas três unidades se aproximaram do parâmetro sugerido de 15 dias (Paraíba, Pernambuco e Piauí).

Gráfico 3b
Tempo Médio, em Dias, para a Realização da Modalidade de Licitação
Tipo Convite nas CORE da Região Nordeste para os Anos de 2000 e 2001



O gráfico 14d apresenta o desempenho das CORE da Região Sudoeste no cumprimento das etapas programadas nos seus Planos Anuais de Trabalho. O parâmetro sugerido foi o de 80% de cumprimento do programado. Verificamos que a CORE-MG cumpriu o parâmetro sugerido, com 81% de cumprimento das etapas programadas.

No total a STA trabalhou, no ano de 2001, com 35 indicadores agrupados em onze diferentes módulos que correspondem às diversas área técnicas. Esses indicadores podem ser conferidos no anexo 1.

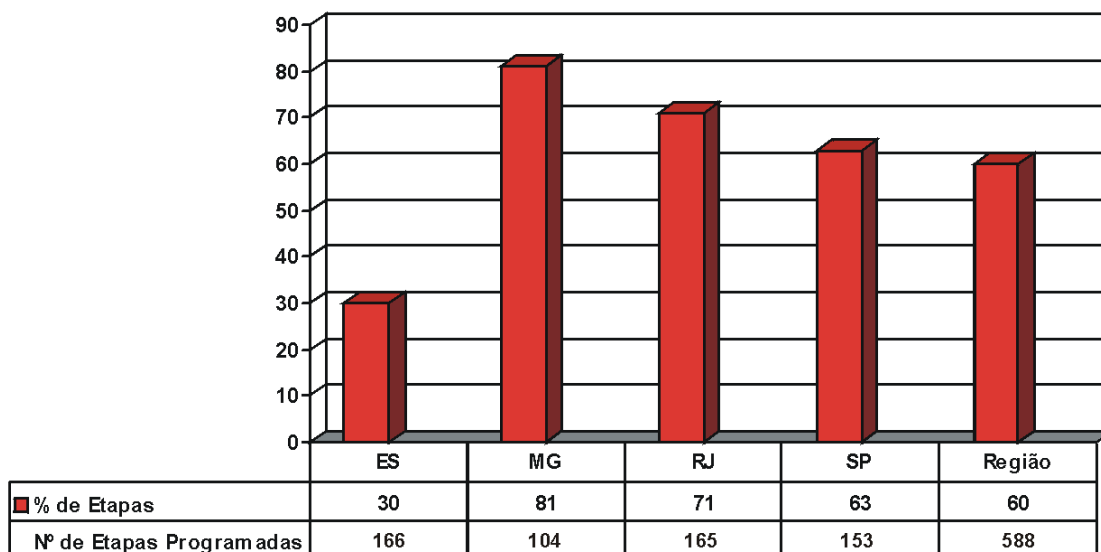
Recursos utilizados

Os recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos foram todos pertencentes à Fundação Nacional de Saúde. Os técnicos que compuseram as equipes de visita foram indicados pelas áreas foco das visitas. Não há técnicos contratados exclusivamente para a STA. Os recursos materiais foram, fundamentalmente, os sistemas de informação institucionais, equipamentos e acessórios de informática e material de escritório. Os recursos financeiros diretamente aplicados nesta experiência foram destinados a passagens e diárias com as equipes participantes das visitas de supervisão.

Diárias: R\$ 15.261,73

Passagens: R\$ 24.487,10

Gráfico 14d
Percentual de Etapas do PAT Regional Realizadas Dentro do Prazo,
por Unidade da Região Sudeste - Janeiro a Dezembro de 2001



Lições Aprendidas

Duas foram as principais lições aprendidas até este momento da STA:

1) Um trabalho deste porte deve ter o apoio dos gerentes em seus diversos níveis, mas principalmente da alta direção da instituição, pois os obstáculos foram sendo superados na medida em que a importância do trabalho foi sendo assimilada pelos diversos níveis da instituição e quando as chefias intermediárias foram sendo estimuladas e instigadas pela alta direção a colaborar com o processo de supervisão.

2) É possível acompanhar e avaliar o desempenho gerencial de organizações, desvinculado das conotações fiscalizadoras e punitivas que freqüentemente lhes são dadas.

Acreditamos que ambos são exemplos de boa prática gerencial.