

ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

USO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA PARA APOIO A DECISÕES DE GESTÃO EM ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS POR POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE

SILVA, Rafael Guedes Ferreira da¹
JORGE, Sandra Maria Machado²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância do uso da Inteligência Estratégica na Gestão em Saúde Pública e sua aplicação em Hospitais, Centros e Postos de Saúde. Esse modelo de gestão foi possível por meio da implantação do Núcleo de Inteligência e Estratégia em Saúde, proposto durante a realização deste trabalho, após conclusões feitas por meio da aplicação de pesquisa-ação em um órgão gestor de saúde. Este núcleo possibilitou ampliar a visão, o uso e o modo de como as informações e dados são tratados pela gestão, tais como: evitar a perda ou subutilizá-los por falta de conhecimento técnico; definição de prioridades; apoio na mudança cultural e de planejamento por parte dos gestores e de políticas internas que promovam a cultura da informação.

Palavras-Chave: Gestão Pública. Inteligência Estratégica. Informação Pública. Inteligência em Saúde.

1 INTRODUÇÃO

O uso da informação como fonte de tomadas de decisão é muito antigo, utilizado principalmente e com grande eficácia nas batalhas e nas guerras que assolaram a humanidade ao longo da história.

¹ Graduado em Gestão Empresarial UVA/CE, Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Distrito Federal, aluno do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública UnuEAD – UEG.

² Graduada em Ciências Contábeis UEM/PR; Mestre em Administração com ênfase em Planejamento PUC/SP. Orientadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública UnuEAD – UEG.

Sun Tzu (1998, p.8), demonstra a importância da informação para um comandante em campo de batalha:

Se conheces os demais e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo; se não conheces os demais, porém te conheces a ti mesmo, perderás uma batalha e ganharás outra; se não conheces a os demais nem te conheces a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha.

No passar dos tempos, o conhecimento que tem como base o desenvolvimento da inteligência humana em seus diversos campos do saber, habilita-nos a utilizá-lo em ações mais pacíficas, principalmente quando se alia a este processo o uso da inteligência (VALENTE e AHAGON, 2009).

A inteligência está presente em todo o conhecimento humano, fato bem explicitado na Era da Informação, onde esta deixou de ser gerada somente pelos cidadãos possuidores de bens e pertencentes às classes mais elitistas da sociedade, que antigamente possuíam todo o conhecimento em círculos cada vez mais fechados.

No mundo atual, todos que possuam acesso a um computador conectado a internet, pode deixar sua “impressão do mundo” e esta informação poderá ser acessada por qualquer um em qualquer parte do mundo.

Já para a área empresarial ou de gestão, a grande dificuldade na informação não é consegui-la, mais sim como “tratá-la” adequadamente e essa deficiência é responsável por mais de 70% dos fechamentos das empresas (SANTOS, 2000).

Prusak (1994) coloca a importância da informação como fonte criadora de mais informação e por consequência o conhecimento, sendo que por sua vez, a mais conhecimento, transformando em um ciclo cada vez mais produtivo, sendo um fator diferencial para qualquer órgão.

Na área de saúde pública, como uma Política Pública essencial para a sociedade e seu desenvolvimento, o uso das informações e dados ganha uma importância impar, pois o seu uso devidamente adequado poderá resultar em uma prestação de serviço com maior qualidade e adaptada às várias realidades encontradas no Brasil.

Essa mudança torna-se cada vez mais necessária, pois ao verificar a prestação de serviço ao cidadão, evidenciamos uma realidade cruel e caótica, retratada quase que diariamente nos meios de comunicação de massa.

Um dos fatores que colaboram com essa situação é falta de cultura dos gestores e da existência de métodos que primem pela qualidade dos serviços prestados pelos hospitais e centros de saúde públicos em nosso país.

Com essa subutilização das informações, propomos verificar como isso pode interferir na gestão e o quanto a implantação de um Núcleo Estratégico, que trabalhará com as informações geradas, pode colaborar com a melhora desse panorama.

O objetivo é apresentar a importância de se utilizar os conhecimentos relativos à Inteligência Estratégica nos processos decisórios da Administração Pública, principalmente nos órgãos responsáveis pelas políticas públicas e conhecer os principais fatores que dificultam a utilização por seus gestores.

Como também diagnosticar como as informações são tratadas em uma Coordenação de Saúde no Distrito Federal e demonstrar a importância da análise dos dados para que fomenta a criação de uma área de inteligência em ambas as esferas do poder público.

Como metodologia, foi realizada uma pesquisa-ação em gestores públicos da área de saúde, com uso de questionário que diagnosticaram a realidade encontrada e evidenciaram a visão que tais gestores têm de si e de suas obrigações. Demonstraram, ainda, como é sua relação com os demais gestores do órgão, passando pela cultura e planejamento já existente, na busca das “boas práticas” já realizadas e nas futuras soluções dos problemas que serão levantados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Há que conhecer alguns conceitos sobre a importância do uso da informação na inteligência estratégica aplicada na Administração Pública.

Segundo Frota (2009, p. 14) *apud* Choo (2003), a informação é obtida e trabalhada da seguinte forma:

(...) existem três arenas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às percepções e mudanças do ambiente externo. Já a segunda arena de uso estratégico da informação é a construção do conhecimento, onde a organização cria, organiza e processa a informação de maneira que possa gerar novos conhecimentos através do aprendizado. Finalmente, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões. Criar a competência de gerir a informação, o conhecimento e a aprendizagem organizacional é crucial para a competitividade das empresas.

Para que se possa utilizar com qualidade as informações obtidas por qualquer organização, há que implantar dentro da estrutura ou através de uma assessoria um setor que trate tais informações de forma coesa e efetiva, daí surge à necessidade dos setores de inteligência.

As informações com as quais as empresas estão familiarizadas são denominadas de informação de funcionamento, e são informações internas e operacionais, repetitivas e formalizadas, indispensáveis ao funcionamento diário da empresa. Sendo internas à empresa, elas retratam o presente, mas sobretudo o passado. Podem ser caracterizadas como retrospectivas. Um segundo tipo é a informação de influência, que influi sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades. Existe ainda um outro tipo de informação, aquela que realmente interessa à Inteligência Estratégica Antecipativa, que são informações de antecipação, exteriores à empresa e que permitem antecipar certas alterações no ambiente sócio-econômico da empresa. Elas dizem respeito ao futuro, e são informações de evolução (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2003, p. 11, *apud* LESCA e LESCA, 1995).

A informação só será considerada estratégica se ela contiver uma coerência e que seja útil a quem utilizá-la, seja ela na tomada de decisão, que o tempo de resposta a uma determinada ação fará total diferença na eficiência do serviço, como verificamos na área de Saúde, ou pela área de planejamento, monitoramento e avaliação ao desenvolver os Planejamentos Estratégicos.

[...] Gestão da informação é a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos, e segundo Davenport (1998), gestão do conhecimento (*Knowledge Management, KM*), pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações. Nos tempos atuais, o conhecimento passa a

ser considerado o grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ter longevidade e sucesso. (FROTA, 2009, p. 19, *apud* WILSON 1997).

Para elucidar melhor o tema de Inteligência Estratégica, dentro da Administração Pública, cabe conhecer alguns conceitos. O conceito de Administração Pública é bem amplo e complexo, pois ultrapassa os diversos meios pelos quais se desenvolve a atividade de “administrar”. Para Matias-Pereira (2010, p. 62) a Administração pública é “[...] (i) a organização e a gerencia de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo; (ii) [...] arte e a ciência das gerências aplicadas ao negócio do Estado.”

Para que a Administração pública cumpra sua missão com maior eficiência, eficácia e efetividade foi preciso mudar o foco de seu trabalho, que antes era baseado no modo burocrático e sua evolução caracterizou um posicionamento mais gerencial e com isso a implantação da “New Public Management (NPM)”.

Assim, aplicaram-se nas organizações públicas os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica focada nos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo. (RAMOS e REZENDE, 2004, *apud* OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Nesse sentido, Abrucio (2010, p. 145) demonstra que as “[...] organizações públicas devem se guiar menos por um controle *pari passu* das atividades, e mais por metas e indicadores de desempenho”.

Isso só pode ser conquistado por meio de informações obtidas de forma sistemáticas e com métodos claros para que com estas possam ser utilizadas pelas organizações na elaboração de tais indicadores.

Para que sejam utilizados de uma forma mais prática e realística dentro da Administração Pública, esses indicadores precisam passar por um processo análise detalhado por meio de uma técnica que seria a Inteligência Estratégica, que pode ser definida como

[...] o conjunto das ações coordenadas de busca, tratamento e distribuição, para uso, da informação útil para os atores econômicos. Essas ações são feitas

dentro da lei com todas as garantias para a proteção do patrimônio da empresa, nos melhores prazos e custo. A informação útil é a que é precisada por os diferentes níveis de decisão da empresa ou da coletividade, para elaborar e pôr em prática de maneira coerente as estratégias e táticas necessárias para cumprir os objetivos da empresa para melhorar o posicionamento dela no ambiente competitivo. Estas ações, na empresa, se ordenam em um ciclo sem interrupção que gera uma visão compartilhada dos objetivos da empresa. (SEMINÁRIO INTERNACIONAL INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA, 2007, p. 5, *apud* RELATÓRIO MAITRE).

Este processo de Inteligência Estratégica é percebido no contexto explicitado, por que não é possível chegar à inteligência pelo acesso passivo à informação ou apenas com o próprio conhecimento, pois a inteligência deve ser criada, com uso dos ciclos da inteligência, do processo de gestão da informação e do conhecimento, pelo qual vai se elaborando um sistema útil às instituições e ao país, integrado em sua cultura e seus cenários voltados ao futuro (FROTA, 2009, *apud* TARAPANOFF, 2004).

Para SOUZA *et al* (2008), o uso mais extensivo na administração pública da inteligência foi verificada nos órgãos de segurança pública, onde no final da segunda grande guerra, vários governos a institucionalizaram através da criação de agências como a *Central Intelligence Agency* (CIA) pelos Estados Unidos da América, o *Ha-Mosad le-Modi'in u-le-Tafqidim Meyuhadim* (Mossad) e pela antiga URSS, através da *Komityet Gosudarstvennoy Bezopasnost* (KGB), órgãos que ganharam grande notoriedade na Guerra Fria.

No Brasil a área de inteligência está atuante desde 1927, tendo sua íntima ligação com propósitos militares, como vimos acima, tendo sua institucionalização em 1999 com a criação da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN (SOUZA *et al*, 2008).

Com a revolução tecnológica, as informações conquistaram um local de destaque, as ciências que envolvem a informática receberam um grande impulso e a expressão “Tecnologia da Informação” passou representar todo este conhecimento gerado por meio do uso sistemático de computadores e sua importância no dia-a-dia da sociedade.

Ao se obter a informação ou conhecimento e transformá-lo em inteligência, Dumont; Ribeiro; Rodrigues (2006) explicam esse fluxo: 1) A obtenção do dado, 2) A Interpretação, 3) A transformação do dado em informação, 4) A Estruturação da informação, 5) O conhecimento e 5) A aplicação do conhecimento que gerará a inteligência.

E para tratar as informações e transformá-las em subsídio rápido e eficiente para a tomada de decisão é que se desenvolveram os sistemas baseados em *Business Intelligence* (BI), que segundo Valente e Ahagon (2008, p. 2) permite

[...] ter uma visão objetiva da organização e da qualidade de atendimento aos clientes por indicadores alinhados aos objetivos estratégicos do negócio e à missão do negócio, obtidos de informações dispersas nas bases de dados existentes, como suporte ao processo de tomada de decisões estratégicas.

Com todo o suporte e motivação que o mundo atual proporciona, a administração pública sentiu a grande necessidade de utilizar tais ferramentas para facilitar a gestão e com isso desenvolver uma área tão importante nas políticas públicas: a Saúde.

De gestão inovadora, que proporcionou a quebra de paradigmas, através da instituição do Sistema Único de Saúde, uma realidade que precisa melhorar sua eficiência e resolubilidade no Brasil e exemplo para o mundo.

Neste contexto de inovação, o Ministério da Saúde promove através de programa específico chamado “Sala de Situação”, a possibilidade de que as esferas de governo possam trabalhar suas informações, cujo objetivo é

Propiciar a integração de tais informações de forma a oferecer diagnósticos dinâmicos e atualizados da saúde da população, possibilitando a elaboração de planos e programações compatíveis com as necessidades detectadas, de forma a fomentar a melhoria dos sistemas de informações em saúde e permitir a observância dos resultados concretos da aplicação das políticas públicas de saúde, é parte dos alcances que as diversas experiências em Sala de Situação em Saúde vêm mostrando, em vários locais do país (MOYA et al., 2010, p.13).

Dentro deste contexto, a qualidade da gestão da informação em saúde dentro do Sistema Único de Saúde – SUS, ainda é um tema que merece grande atenção, pois

[...] possui tênue problematização no interior das políticas públicas brasileiras, em especial nas práticas institucionalizadas (rotineiras) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Depreende-se desses estudos que a Gestão da Informação em Saúde ainda constitui uma prática atomizada, fragmentada e pouco valorizada no conjunto das ações de saúde (MOYA, 2010, p. 26).

O uso dessa qualidade de informação passa pela “boa prática” da gestão em saúde, que deve ser entendida como

[...] aquela que, cientificamente, é a esperada. E que será operada segundo um modo de prestar os serviços que cumpra tanto com as expectativas de consumo das sociedades estruturadas na forma de mercado, quanto com as expectativas políticas e éticas da máxima distribuição desse benefício que constitui a assistência à saúde e das conquistas do direito à saúde com base na reforma sanitária brasileira (MOYA, 2010, p. 27).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa envolve a área de inteligência estratégica e tem caráter prático. A escolha do método pesquisa-ação (THIOLLENT, 2000) possibilita aplicar questionário com o claro objetivo de implantar a cultura da gestão da informação por meio da criação do Núcleo de Inteligência Estratégica na organização participante e com isso gerar fontes de conhecimento que culminará na melhora dos processos que envolvam a tomada de decisão dentro do órgão participante.

O pesquisador pode participar ativamente da criação do referido núcleo e obteve os dados necessários durante quatro meses (fevereiro a maio de 2012), pois há um interesse recíproco do órgão com a pesquisa que foi feita de forma qualitativa com questionários para avaliar os processos que envolvem cinco fases: diagnóstico, planejamento da ação, ação, avaliação e aprendizado.

Foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas, a serem respondidas pelos gestores das diversas áreas, com questões que levantam o conhecimento prévio dos gestores sobre o tema, como os mesmos tratam suas informações, se possuem equipamento ou conhecimentos técnicos para tratá-los e se institucionalmente essas informações são aproveitadas.

4 FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta das informações, extraídas tanto no diagnóstico como na avaliação, foram tabuladas as informações e desenvolvidos gráficos comparativos para subsidiar o planejamento da ação e a avaliação na segunda fase do processo.

4.1 Fases da Pesquisa

4.1.1 – Planejamento da Ação

Foram formados 2 (dois) grupos, onde a divisão teve por base a característica do setor que ela administra, ou seja, se é ligado à ‘área-fim’ que seria assistência a saúde direta à população, como o serviço médico (consultas tanto ambulatorial como em emergência ou urgência), serviços de apoio (enfermagem, internação, medicações, exames laboratoriais, psicológico, nutricional entre outro).

Já a ‘área-meio’ é responsável pela parte administrativa e burocrática.

Os gestores ligados às atividades da ‘área-fim’ são Médicos, Enfermeiros, Auxiliares de Enfermagem, Técnicos em Patologia, Nutricionistas, entre outros.

Os gestores responsáveis pela ‘área-meio’ são em sua maioria Técnicos Administrativos, Administradores, Contadores, entre outros cargos com funções burocráticas.

No total foram aplicados 55 (cinquenta e cinco) questionários, sendo 30 (trinta) para gestores da ‘área-fim’ e 25 (vinte e cinco) para a ‘área-meio’.

Em conjunto com a aplicação do questionário foi realizado o levantamento de informações existentes nos anos de 2010 e 2011, para subsidiar ações específicas e planejamentos futuros.

4.1.2 – Resultados do questionário

Referente às questões apresentadas obteve-se as informações, que receberam ao final de cada ponto, sua devida problematização para facilitar o levantamento dos pontos a serem trabalhados pelo Núcleo de Inteligência Estratégica.

Questão 1: Você possui conhecimento prévio sobre a coleta e tratamento dos dados?

Tabela 1: Conhecimento prévio em tratamento de dados.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
SIM	15	50%	SIM	5	20%	SIM	20	36%
NÃO	15	50%	NÃO	20	80%	NÃO	35	64%

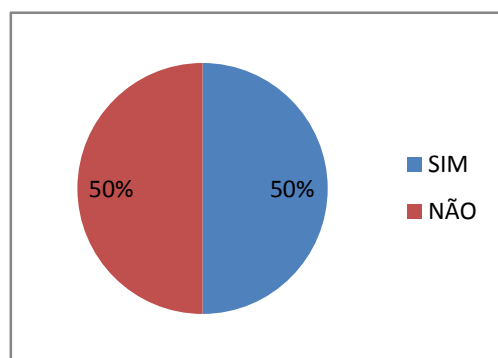


Gráfico 1 - Conhecimento prévio em tratamento de dados – Atividade Fim

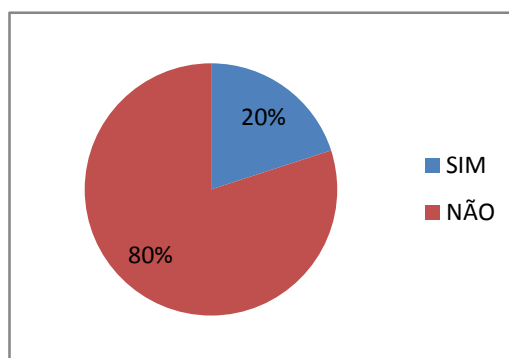


Gráfico 1.1 - Conhecimento prévio em tratamento de dados – Atividade Meio

Em dados absolutos, 36% (trinta e seis por cento) possuíam conhecimento prévio e 64% (sessenta e quatro por cento) não possuíam conhecimento prévio.

Observou-se que nos gestores da atividade-fim, 50% (cinquenta por cento) possuem algum tipo de conhecimento prévio, a outra metade não possuía conhecimento prévio.

Tal fato evidencia a visão de gestão empregada pela Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, que por ser a saúde, uma política pública de atendimento à população, privilegia a área mais assistencial (área-fim), onde seus gestores recebem

maiores subsídios, como dados e estatísticas, mesmo que, estranhamente, somente a metade destes os conheça.

Dos gestores da área meio, somente 20% (vinte por cento) tinham conhecimento prévio e os outros 80% (oitenta por cento) não possuíam tal conhecimento. Essa diferença é verificada pela falta de informações geradas pela gestão central e ausência de capacitação específica de alguns gestores, já que o percentual que possuía um conhecimento prévio tem experiência na área de Administração.

Problemática a ser trabalhada: falta de conhecimento dos gestores sobre coleta e tratamento de informações e baixa importância dada pelos gestores sobre a sistematização dos dados e informações e sua aplicação na gestão.

Questão 2: Há capacitações nesse sentido ofertadas pela instituição?

Tabela 2: Capacitações ofertadas pela Instituição.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
SIM	0	0%	SIM	0	0%	SIM	0	0%
NÃO	30	100%	NÃO	25	100%	NÃO	55	100%

Esta questão demonstrou que a cultura de coleta e tratamento de dados ainda não está institucionalizada na Secretaria de Saúde e por consequência nas várias unidades subordinadas, como é o caso em análise.

Na Secretaria, há uma Subsecretaria específica para tal fim, mas que suas ações não estão tão presentes na vida dos gestores regionais e que há uma necessidade evidente de que seja promovido e expandido o conhecimento sobre a área de coleta de informações, Monitoramento e Avaliação.

Problemática a ser trabalhada: falta de capacitação na área de Coleta e Sistematização de Informações além do baixo conhecimento por parte dos gestores, sobre os procedimentos que envolvem o Monitoramento e a Avaliação de Projetos.

Questão 3: Qual é importância dos dados que você trabalha para seu setor e para a população?

Tabela 3: Importância dos dados que são trabalhados.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
ALTA	30	100%	ALTA	20	80%	ALTA	50	91%
MÉDIA	0	0%	MÉDIA	5	20%	MÉDIA	5	9%
BAIXA	0	0%	BAIXA	0	0%	BAIXA	0	0%

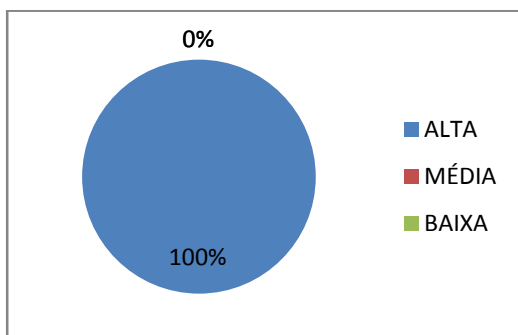


Gráfico 2 - Importância dos dados que são trabalhados na Atividade-fim.

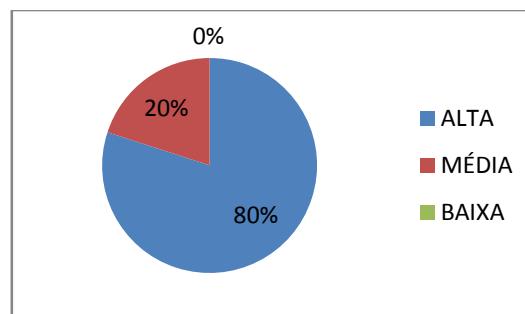


Gráfico 2.1 - Importância dos dados que são trabalhados na Atividade-meio.

Em dados absolutos, 91% (noventa e um por cento) entende que seu setor produz informações importantes para a população, já 9% (nove por cento) não vislumbram tal importância.

Neste item, verificou-se a amplitude da área-fim, que em seu trabalho direto com a população, produz informação de grande importância que servirão de base para a elaboração de planejamentos e da Política Pública em Saúde pela Coordenação Geral.

A área-meio também possui grande importância, sendo que ela é responsável pelo suporte ao atendimento direto à população, os 9% referidos como importância “média” foram obtidos através dos questionários feitos pelos setores que possuem grande atividade burocrática.

Problemática a ser trabalhada: ampliar o conhecimento das atividades realizadas nos setores.

Questão 4: Qual é o tipo de influência que a informação produzida no seu setor têm na gestão ou nos processos vinculados aos demais setores?

Tabela 4: Tipo de Influência que a informação produzida tem na gestão.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
Baixa Influência	20	67%	Baixa influência	15	60%	Baixa influência	35	64%
Média Influência	10	33%	Média Influência	5	20%	Média influência	15	27%
Alta Influência	0	0%	Alta Influência	5	20%	Alta influência	5	9%

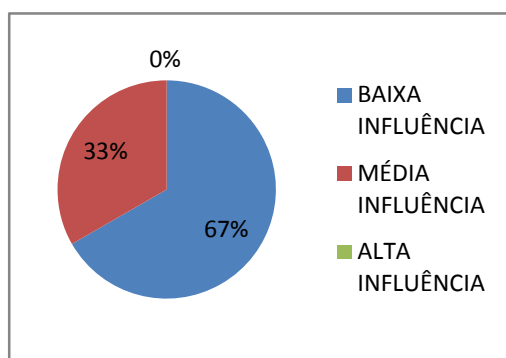


Gráfico 3 - Tipo de Influência que a informação produzida tem na gestão na Atividade-fim.

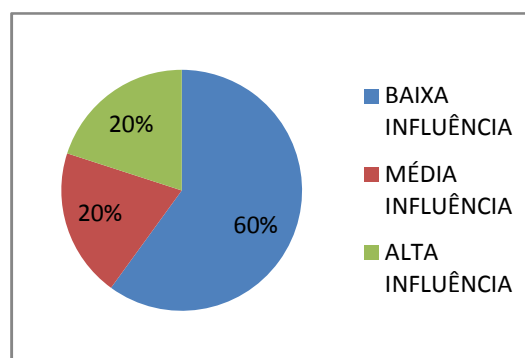


Gráfico 3.1 - Tipo de Influência que a informação produzida tem na gestão na Atividade-meio.

Em números absolutos, 64% (sessenta e quatro por cento) enxergam que seu trabalho pouco influencia nos processos de outros setores, 27% (vinte e sete por cento) veem uma média e influência e só 9% (nove por cento) vislumbram uma alta influência.

Este item demonstrou claramente como há um baixo conhecimento dos processos e fluxos de trabalho dos gestores e seus respectivos setores, situação evidenciada na carência de informações corretas e de dados concisos que são produzidos pelos setores e na cultura reinante de falta de entrosamento na equipe.

Essa cultura privilegia as ações setoriais que muitas vezes são feitas como “uma caixa isolada do contexto”, prejudicando não só as informações como o próprio atendimento à população.

Problemática a ser trabalhada: Melhorar a visão sistêmica dos gestores e promover a melhoria dos fluxos internos.

Questão 5: Como é feito o tratamento e o arquivamento das informações pelo setor?

Tabela 5: Arquivamento das informações.

Ativ.Fim	Quant	Perc	Ativ. Meio	Quant	Perc	Total	Quant	Perc.
Informatizada	5	17%	Informatizada	10	40%	Informatizada	15	27%
Inform./	15	50%	Inform./	5	20%	Inform./	20	36%
Manual			Manual			Manual		
Manual	10	33%	Manual	5	20%	Manual	15	27%
Não há	0	0%	Não há	5	20%	Não há	5	9%

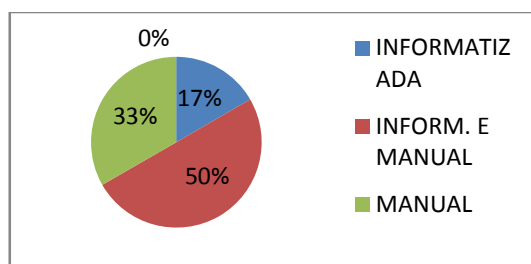


Gráfico 4 - Arquivamento das informações na Atividade-fim.

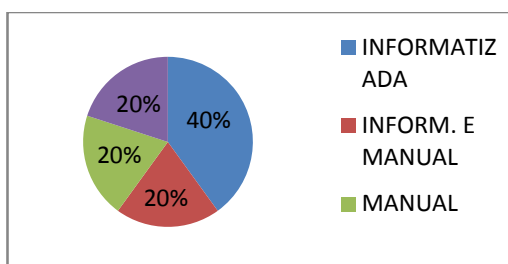


Gráfico 4.1 - Arquivamento das informações na Atividade-meio.

Destacam-se os 36% (trinta e seis por cento) que trabalham de forma mista, tanto com ferramentas manuais como também migrando para o sistema informatizado.

Nesta questão, observa-se a importância do processo de informatização promovida pela SES/DF, sentida diretamente na área-fim, que propiciou uma melhora na gestão das informações, que antes era realizada somente de forma manual.

Esse processo ainda é muito “moroso”, evidenciado na próxima questão. Aos setores que já receberam os computadores, apostam na virtualização dos controles e levantamentos, mas que esbarra no pouco conhecimento em informática dos gestores, que atrapalha diretamente a expansão deste processo e o melhor uso das ferramentas.

Já a área-meio, por ter servidores da área administrativa, utiliza melhor tais ferramentas, mas preocupa os 20% (vinte por cento) de gestores que não executa nenhum tipo de levantamento de informações, situação não encontrada na área-fim.

Problemática a ser trabalhada: falta de conhecimento dos gestores dos sistemas informatizados e como aplicá-los na gestão.

Questão 6: No caso de ser manual, qual é o motivo para trabalhar essas informações nessa metodologia?

Tabela 6: Motivo de realizar tratamento de informações de forma manual.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant	Perc.	Total	Quant.	Perc.
Não há computadores	15	60%	Não há computadores	0	0%	Não há computadores	15	27%
Não possui conhecimento	0	0%	Não possui conhecimento	5	50%	Não possui conhecimento	5	9%
Não há levantamentos	10	40%	Não há levantamentos	5	50%	Não há levantamentos	15	27%

Nesta questão só responderam os gestores que possuem controles feitos de forma manual ou manual/informatizado, sendo encontrados 27% (vinte e sete por cento), tanto para a carência de computadores como na falta de levantamentos e 9% (nove por cento) para a falta de conhecimento dos gestores na área.

Evidenciou-se que destes setores da área-fim, 60% (sessenta por cento), não possuem computadores, e por essa carência, não possuem controles devidamente informatizados. Os outros 33% (trinta e três por cento) mesmo possuindo computadores, não desenvolveram nenhum produto para que este controle fosse feito dessa forma.

Na área-meio destaca-se, 50% (cinquenta por cento) produzem um controle de forma manual, assim o fazem por não ter conhecimento específico e a outra metade somente arquiva as informações e não realizam nenhum tipo de controle ou estudo das informações.

Problemática a ser trabalhada: falta de controle e planejamento da distribuição dos computadores e falta de conhecimento na área.

Questão 7: Você conhece os índices oficiais que norteiam as informações que são geradas por seu setor?

Tabela 7: Conhecimento pelos gestores dos índices oficiais.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
SIM	20	67%	SIM	0	0%	SIM	20	36%
NÃO	10	33%	NÃO	25	100%	NÃO	35	64%

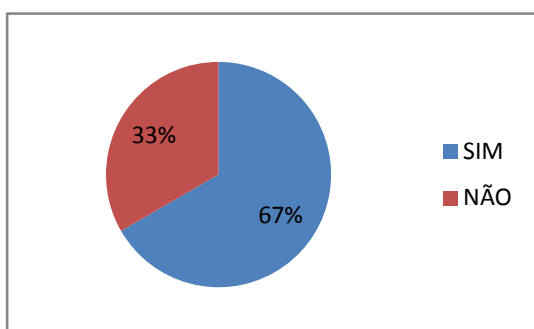


Gráfico 5 - Conhecimento pelos gestores dos índices oficiais na Atividade-fim.

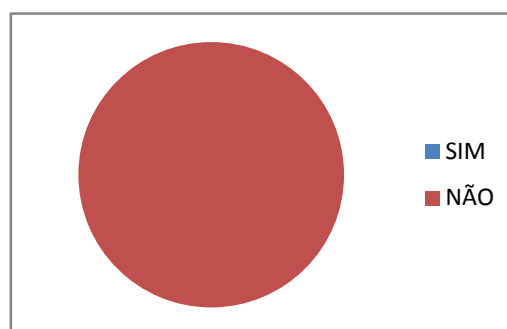


Gráfico 5.1 - Conhecimento pelos gestores dos índices oficiais na Atividade-meio.

Referente à questão 7, 36% (trinta e seis por cento) conhecem os índices e 64% (sessenta e quatro por cento) não os conhece.

Estas informações mostraram que a SES/DF não possui mecanismos de monitoramento e avaliação do que é produzido por sua área-meio, pois não há índices a serem observados, relegando a aferição da qualidade dos serviços prestados a fatores subjetivos.

Já a área-fim, possui grande variedade de índices fornecidos pelo Ministério da Saúde através do DATASUS, facilitando o levantamento destes índices que balizam futuras comparações e na elaboração de planejamentos.

Problemática a ser trabalhada: Falta de referências claras de padrões de excelência nas atividades realizadas pela área-meio e pouca divulgação dos índices junto aos gestores regionais.

Questão 8: Há planejamentos e/ou ações estratégicas elaboradas pelo setor?

Tabela 8: Planejamentos e Estratégias elaboradas pelo setor.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
SIM	15	50%	SIM	10	40%	SIM	25	45%
NÃO	15	50%	NÃO	15	60%	NÃO	30	55%

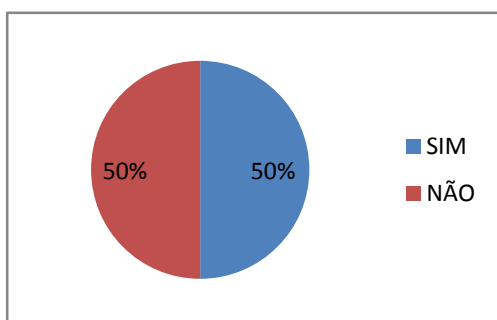


Gráfico 6 - Planejamentos e Estratégias elaboradas pelo setor na Atividade-fim.

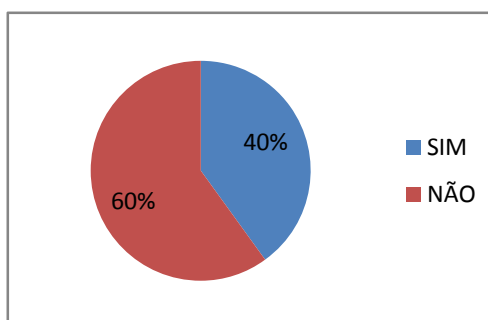


Gráfico 6.1 - Planejamentos e Estratégias elaboradas pelo setor na Atividade-meio.

Quanto ao Planejamento Estratégico, pela primeira vez verifica-se que, tanto na área-fim quanto na área-meio, há certo nível de planejamento proposto pela própria SES/DF, mas, um fator interessante é que estes planejamentos muitas vezes ficam “somente no papel”, como fora mencionado por vários gestores, o que mais uma vez explicita a falta do controle, monitoramento e avaliação dos planejamentos propostos.

Questão 9: Se sim, quais?

Na questão nove, foram relatadas ações relacionadas a:

- Informatização dos exames laboratoriais;
- Planejamento Estratégico da área de Saúde da Família;
- Mutirões de consultas Coleta de demandas em Centros de Saúde;
- Planejamento para o controle e organização de prontuários; entre outros.

Evidenciou-se que o uso do planejamento tem uma função de organizar as atividades do dia-a-dia e poucos são voltados a avanços relativos à diminuição de índices e melhora efetiva do atendimento à população.

Problemática a ser trabalhada: Existência de planejamentos sem o devido controle de seus resultados na área-fim e o grande número de setores sem planejamentos específicos, na área-meio.

Questão 10: Você utiliza os dados existentes para balizar os planejamentos e/ou ações estratégicas?

Tabela 10: Utilização de dados para balizar planejamentos.

Ativ.Fim	Quant.	Perc.	Ativ. Meio	Quant.	Perc.	Total	Quant.	Perc.
SIM	15	50%	SIM	10	40%	SIM	25	45%
NÃO	15	50%	NÃO	15	60%	NÃO	30	55%

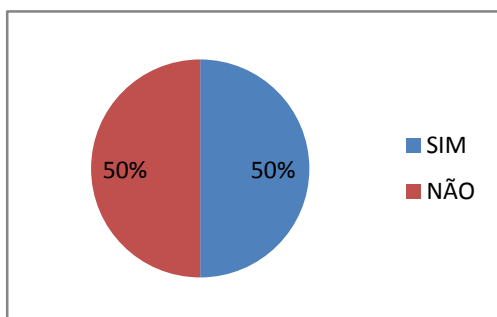


Gráfico 7 - Utilização de dados para balizar planejamentos na Atividade-fim.

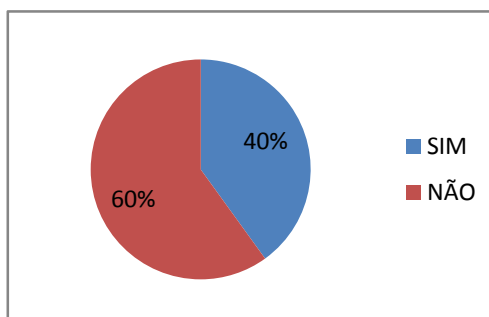


Gráfico 7.1 - Utilização de dados para balizar planejamentos na Atividade-meio.

Nesta questão, 55% (cinquenta e cinco por cento) não utilizam os dados para balizar planejamentos e 45% (quarenta e cinco) utilizam.

Reforça a questão acima, que há pouco aproveitamento as informações geradas por parte dos gestores e que mesmo tendo planejamentos específicos nas áreas, estas informações são utilizadas por metade dos gestores, demonstrando um verdadeiro “voo cego” na gestão dos setores.

Problemática a ser trabalhada: Pouco aproveitamento das informações e dados gerados pelos setores para elaboração de planejamentos.

Questão 11: Enumere algumas ações práticas em que essas informações poderiam melhorar a gestão e por consequência o atendimento ao cidadão.

Esta questão demonstrou-se destoante do resto do questionário, pois se verificou que os gestores têm a compreensão que a informação fará toda a diferença na gestão, com a possibilidade de aplicar com ações práticas e que seriam viáveis no dia-a-dia da Coordenação que foram demonstradas pelos gestores.

4.1.3 – Medidas propostas

Após implantação do Núcleo de Inteligência Estratégica, formado por servidores com formação superior em Administração e com a participação ativa de gestores que sentiram a importância do setor para a Coordenação–Geral de Saúde, deu-se início os trabalhos com o levantamento dos dados relativos a 2010 e 2011, a aplicação do questionário e a sistematização das respostas obtidas.

Observou-se a necessidade de desenvolver uma ação estratégica junto aos gestores dos setores que solucionasse as questões apresentadas no questionário, assim foram propostas as seguintes ações: 1) Valorização do profissional tanto do que coleta, quanto do que armazena, quanto do que desenvolve a gestão dentro da Coordenação de Saúde; 2) Desenvolver oficina que demonstra como a obtenção e tratamento de dados facilitam o dia-a-dia do gestor; 3) Demonstração de como obter e trabalhar os principais índices e estatísticas aplicadas à saúde; 4) Promover a criação de índices de qualidade dentro dos setores da área-meio; 5) Elaboração dos fluxos dos setores e sua devida interligação com os demais setores, que proporcionarão expandir a “visão sistêmica” dos gestores; 6) Plano de gestão para remanejamento de computadores e impressoras; 7) Plano de capacitação de gestores nas principais ferramentas de Informática, conceitos de Planejamento Estratégico, Gestão e Modelagem de Processos, Monitoramento e Avaliação e 8) Ao final do processo, propor que após 6 (seis) meses da capacitação seja observado os avanços e as dificuldades enfrentadas e assim propor revisões necessárias para reajustamento; 9) Levantar em 2012 os dados e estatísticas para aferir as evoluções dos setores tendo por base os

índices existentes e o comparativo feito em 2011 e 10) Elaborar Planejamento Estratégico para pautar o desenvolvimento institucional.

5 CONCLUSÃO

A Coordenação de Saúde pesquisada, antes da criação do Núcleo de Inteligência Estratégica, não contava com uma sistematização de informações e dados e que isso impactava diretamente a gestão, pois tanto a definição de políticas quanto a elaboração de ações ligadas à distribuição de recursos tanto humanos quanto financeiros feitos pela Secretaria, tinham como base informações inverídicas.

Para isso houve a necessidade de rever todo esse processo, no qual passa por muita resistência por parte dos servidores, acostumado a realizarem o mesmo procedimento ano após ano.

Esse processo está ocorrendo com a participação direta dos atores envolvidos como: servidores, gestores e conselho de saúde, que é o representante da sociedade dentro da gestão e através da resolução conjunta dos fatores que serão expostos abaixo.

As informações estratégicas e os dados produzidos pela gestão são muito pouco utilizados, mesmo havendo políticas específicas promovidas pelo Ministério da Saúde como o DATASUS, que municia de índices e estatísticas, qualquer gestão ligada à saúde.

Essa dificuldade acima se evidencia na gestão, motivada principalmente por alguns pontos que podemos enumerar como: Falta de servidores capacitados para gerenciar tal empreitada dentro dos órgãos públicos; Cultura existente que não privilegia o planejamento, tanto de projetos como dos processos internos, a execução prática e acompanhada das ações, com o uso de ferramentas de Monitoramento e a Avaliação; Falta de agenda política que possibilite tornar clara e existente essa realidade; Pouco controle social e pouca publicidade das informações existentes; Falta de políticas claras de capacitação que privilegiem a formação específica dos gestores em saúde na área; Falta de integração de sistemas informatizados que “conversem

entre si”, gerando bancos de dados que criam dificuldades operacionais para a utilização por outros entes federados (Estados e Municípios).

Assim há que se criar ambientes propícios dentro das instituições que administram a saúde que possibilitem o uso mais efetivo das informações de forma inteligente e que com isso promovam uma efetiva melhora da gestão, pois não tem como melhorar algo que não se conhece a fundo e não tem como chegar a um ponto se não se sabe onde está e como está.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. Reforma da Gestão Pública nos Estados: Avanços e Desafios na Institucionalização de uma Agenda.. In. _____ **Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados II**. 2ª. Brasília-DF. Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração, 2010. Páginas 139 a 172.

DUMONT, Danilo M.; RIBEIRO, J. Araújo; RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

FROTA, Luiz Carlos Miranda. **Inteligência nas organizações públicas de saúde: soluções e informações estratégicas para gestão**. 2009. 108 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. ; CARON-FASAN, M.L. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)**: transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil. In: ENANPAD, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília/DF: ANPAD, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. 3ª Ed. São Paulo:Atlas, 2010.

MOYA, José, et al,. **Sala de Situação em Saúde**: compartilhando as experiências do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde. Ministério da Saúde, Brasília-DF. 2010.

PRUSAK, Laurence; MCGEE, James. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro, 1994. Ed. Campus. RJ. 1994.

RAMOS, Luiz Claudio Silveira; Rezende, Denis Alcides. A aplicabilidade do business intelligence na gestão pública. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 24, 2004, Florianópolis. Disponível em

<http://www.fag.edu.br/professores/limanzke/Tecnologia%20da%20Informa%E7%E3o/B.I..pdf>. Acesso em 20 fev de 2012

RELATÓRIO MARTRE “Intelligence économique et stratégie des entreprises”. In **Seminário Internacional Inteligência Estratégica**, 2007, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba. Disponível em <http://www.cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. **Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento**. Obtido via internet WWW. Acesso em 10 de mar. de 2012. Fonte <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/125/322>.

SOUZA, Antonio César Rodrigues; FILHO, Paulo de Souza Nunes; SENTO-SÉ, J. O; ACHAN, W. Núcleo de Inteligência: O papel da produção de informações estratégicas como mecanismo de controle, transparência, eficiência e efetividade na gestão pública. In. **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 3, 2008, Brasília, DF, Painel 38/150. Disponível em <http://www.saeb.ba.gov.br>. Acessado em 10 fev de 2012.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução de Caio Fernando Abreu e Mirian Paglia Costa. 5 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1998.

VALENTE, Gilberto Capatina, AHAGON, Newton Naoki. **A aplicação do Business Intelligence no segmento de Saúde Pública Ambulatorial**. Disponível em <http://www.sbis.org.br/cbis11/arquivos/846.PDF>. Acessado em 05 fev de 2012.